



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Hanna-Riikka Mikkonen

Työn veto- ja pitovoimatekijöiden strateginen johtaminen

Tarkastelussa hyvinvointialueiden strategiadokumentit

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Hanna-Riikka Mikkonen		
Tutkielman nimi:	Työn veto- ja pitovoimatekijöiden strateginen johtaminen: Tarkastelussa hyvinvointialueiden strategiadokumentit		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Harri Raisio ja Jari Autioniemi		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	106

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkielman taustalla on hyvinvointialueiden viime vuosien alueellisesti vaihteleva sosiaali- ja terveysalan työvoimapula. Työn veto- ja pitovoimatekijöiden edistäminen on yksi keino lisätä henkilöstön saatavuutta ja houkuttelevuutta alan töihin. Työn veto- ja pitovoimatekijöiden avulla pyritään vaikuttamaan alan ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuteen sekä heidän työssä viihtymiseensä ja siinä pysymiseen mahdollisimman pitkään. Sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisen ja sen laadun näkökulmasta riittävien ammattitaitoisten resurssien turvaaminen on tärkeää. Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja selkeyttää sosiaali- ja terveysalan työn veto- ja pitovoimatekijöitä sekä strategisen johtamisen keinoja edistää niitä.

Tutkielmassa muodostetaan neljän hyvinvointialueen eli Pohjois-Savon hyvinvointialueen, Keski-Suomen hyvinvointialueen, Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen ja Kainuun hyvinvointialueen valmiiden, saatavilla oleviin strategiadokumenttien (n=9) perusteella kuva työn veto- ja pitovoimatekijöistä ja niiden strategisen johtamisen edistämisen keinoista. Tutkielmassa myös kuvataan, millaisia eroja työn veto- ja pitovoimatekijöissä ja niiden strategisen johtamisessa on valituilla hyvinvointialueilla.

Tutkielman menetelmänä toimii laadullisen tutkimuksen dokumenttianalyysi. Tutkielmassa käsitellään sosiaali- ja terveysalan työn veto- ja pitovoimatekijöitä, strategista johtamista sekä strategioita, mitkä muodostavat tämä tutkielman viitekehysten. Tutkielmassa edetään teoreettisen kirjallisuuskatsauksen ja keskeisten käsitteiden avaamisen kautta tarkastelemaan hyvinvointialueiden julkisia aineistoja eli strategiadokumentteja. Niitä analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla päätyen tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Tulokset osoittavat, että valittujen hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijät ovat sisäisinä tekijöinä työhyvinvointi, ulkoisina tekijöinä ympäristö sekä rakenteellisina tekijöinä johtaminen, ammattitaidon tukeminen, rekrytointi, palkitseminen, työolot ja työnantajakuva. Strategisen johtamisen keinot, jotka edistävät työn veto- ja pitovoimatekijöitä, kuvataan valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa henkilöstön johtamisen, organisaation johtamisen ja johtajien johtamisen strategisen johtamisen keinojen kautta. Hyvinvointialojen työn veto- ja pitovoimatekijät vaativat strategista johtamisosaamista ja organisaation laaja-alaista tuntemista. Tuloksia voidaan hyödyntää hyvinvointialojen strategiasuunnittelussa ja johtajien strategisen johtamisen koulutuksessa, kun tavoitteena on edistää organisaation työn veto- ja pitovoimatekijöitä.

AVAINSANAT: vetovoima, pitovoima, strategia, johtaminen, strateginen johtaminen, hyvinvointialue

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	6
1.2	Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rakenne	8
2	Työn veto- ja pitovoimatekijät sosiaali- ja terveysalalla	10
2.1	Sosiaali- ja terveysalan työn veto- ja pitovoima	10
2.2	Työn veto- ja pitovoimatekijät	11
2.2.1	Sisäiset tekijät	12
2.2.2	Ulkoiset tekijät	15
2.2.3	Rakenteelliset tekijät	16
3	Strategia ja strateginen johtaminen	22
3.1	Strategia käsitteenä	22
3.2	Strateginen johtaminen	24
3.3	Strateginen johtaminen vaikutuskeinona työn veto- ja pitovoimatekijöihin	33
4	Tutkimuksen menetelmät ja toteutus	37
4.1	Tutkimusmenetelmät	37
4.2	Tutkimusaineisto	39
4.3	Aineiston analyysi	43
5	Tutkimustulokset	46
5.1	Hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijät	46
5.1.1	Sisäiset tekijät	47
5.1.2	Ulkoiset tekijät	48
5.1.3	Rakenteelliset tekijät	49
5.2	Hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijöiden strategisen johtamisen keinot	54
5.2.1	Henkilöstön johtamisen strategiset keinot	54
5.2.2	Organisaation johtamisen strategiset keinot	64
5.2.3	Johtajien johtamisen strategiset keinot	74
6	Johtopäätökset ja pohdinta	78

6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja johtopäätökset	78
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	90
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	93
Lähteet	95
Liitteet	104
Liite 1. Tutkielmassa käytetyt hyvinvointialueiden strategiadokumenttien lähteet	104

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman teoreettiset käsitteet	9
Kuvio 2. Voimavaraketju (Huhta & Myllykangas, 2021, s.25)	35

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkkejä työn vetovoiman sisäisistä tekijöistä	12
Taulukko 2. Esimerkkejä työn pitovoiman sisäisistä tekijöistä	13
Taulukko 3. Esimerkkejä työn vetovoiman ulkoisista tekijöistä	15
Taulukko 4. Esimerkkejä työn pitovoiman ulkoisista tekijöistä	16
Taulukko 5. Esimerkkejä työn vetovoiman rakenteellisista tekijöistä	17
Taulukko 6. Esimerkkejä työn pitovoiman rakenteellista tekijöistä	20
Taulukko 7. Tietoja tutkielmaan valituista hyvinvointialueista	41
Taulukko 8. Esimerkki sisällönanalyysistä	45
Taulukko 9. Työn veto- ja pitovoimatekijät	47
Taulukko 10. Henkilöstön johtamisen strategiset keinot	55
Taulukko 11. Organisaation johtamisen strategiset keinot	65
Taulukko 12. Johtajien johtamisen strategiset keinot	74

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Viime vuosina sosiaali- ja terveysalalla koettiin aluksi henkilöstöpulaa. Esimerkiksi Covid-19-pandemia sai hoitoalan pitovoiman heikkenemään ja ihmisten vaihtamaan alaa (AL-Abarrow ja muut 2021, s. 19). Nyt vuosien 2024–2025 aikana tilanne on vaihtunut ja se on muuttunut alalla työttömyyden kasvuun (Työvoimabarometri n.d). Tämän taustalla on Petteri Orpon hallituksen julkisen talouden leikkaustoimet ja hyvinvointialueiden heikentynyt talous, mitkä näkyvät sosiaali- ja terveysalalla työttömyyden kasvuna (Mähönen ja muut, 2024, s. 7). Työvoimabarometri (n.d) kuvaa, kuinka vuoden 2025 aikana osalla hyvinvointialueella on sosiaali- ja terveysalan työvoiman ylitarjontaa sekä puolestaan toisilla alueilla on pulaa muun muassa sairaanhoitajista. Hyvinvointialueiden välillä on siis eroja henkilöstöpulan ja työttömyyden osalta. Taustalla on myös sosiaali- ja terveydenalan hallinnollinen muutos, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu siirtyi 21 hyvinvointialueille 1.1.2023 sekä lisäksi Uudellamaalla Helsingin kaupunki vastaa kuntana niistä ja HUS-yhtymä erikoissairaanhoidon järjestämisestä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024b, s. 8).

Julkiset sosiaali- ja terveystalot ovat muutoksessa, joka lisää tarvetta organisaatioiden työn veto- ja pitovoiman vahvistamiselle pitkällä aikavälillä. Strategisen johtamisen avulla huomioidaan muuttuva toimintaympäristö ja strategiaa muutetaan sen mukaan käytäntöön (Huotari 2009, s. 181; Kools & George 2020, s. 263; Kaijala & Tolvanen 2020, s. 21). Alan työn veto- ja pitovoimatekijöiden ymmärtäminen ja niiden edistäminen strategisen johtamisen keinojen avulla edistävät organisaatioiden houkuttelevuutta työnantajana, sekä auttavat muodostamaan sellaisen työpaikan henkilöstölle, jossa he viihtyvät mahdollisimman pitkään.

Sosiaali- ja terveysalan hoitajapula tuo haasteita myös maailmanlaajuisesti (Kankaanranta & Rissanen, 2009, s.167). Maailman terveysjärjestö WHO on ennustanut, että terveydenhuoltoalan vapaat työpaikat tulevat lisääntymään vuoteen 2030 mennessä 40

miljoonaan uuteen työpaikkaan ja vuonna 2014 arvioitiin maailmanlaajuisen pulan olevan 9 miljoonan hoitajaa (Drennan & Ross, 2019, s.26). Sosiaali- ja terveystalouden kannalta on tärkeää, että sosiaali- ja terveystalouteihin on saatavilla osaavaa henkilöstöä ja heidät saadaan pidettyä heidät työtehtävissään mahdollisimman pitkään.

Sosiaali- ja terveysministeriö on myös tarkastellut sosiaali- ja terveysalan henkilöstön nykytilannetta, jossa on nähtävillä ongelmia henkilöstön riittävyydessä ja saatavuudessa etenkin hoitoalan työntekijöistä sekä lääkäreistä. Ongelmaa esiintyy koko Suomen mitakaavalla. Tilannetta pahentaa väestön ikääntyminen sekä iäkkäiden palvelun tarpeen kasvu ja syntyvyyden pieneneminen sekä työikäisten osuuden pieneneminen hiljalleen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024a, s. 9; Sosiaali- ja terveysministeriö n.d; Tilastokeskus 2021, s. 3). Tästä näkökulmasta henkilöstöpula tulee alalla lisääntymään tulevaisuudessa. Tutkielman aihe on sosiaali- ja terveysalan palveluiden turvaamisen näkökulmasta aiheellinen ja tarpeellinen, koska ala tarvitsee työn veto- ja pitovoimatekijöiden laajempaa ymmärtämistä ja hyödyntämistä strategisissa suunnitelmissa henkilöstön turvaamiseksi.

Alan tulevaisuuden ennusteet henkilöstötilanteesta luovat tarvetta ymmärtää työn veto- ja pitovoimatekijöiden muodostumista sekä tarvetta selventää organisaatioiden strategisen johtamisen keinoja edistää niitä tulevaisuudessa. Tarvitaan toimivia sosiaali- ja terveystalouksia sekä palveluverkostoja vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin, mutta oleellisenä asiana on myös varmistaa, että palveluita tekee oikeamääräinen ja ammattitaitoinen henkilöstö palveluiden laadusta tinkimättä. Myös nykyajan työntekijöiden vaatimukset ovat lisääntyneet ja he vaativat työssään enemmän (McCabe ja muut 2005, s. 402; Wallin 2010, s. 267). Tämä lisää työn veto- ja pitovoiman edistämisen tarvetta, jotta saadaan alalle opiskelleet ammattilaiset houkutelua organisaatioon töihin ja pidettyä heidät työssään mahdollisimman pitkään.

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön saatavuuteen ja heidän pitämiseen työssään mahdollisimman pitkään on pyritty panostamaan myös valtiotasolla. Hyvinvointialueet

ovat saaneet poliittisena ohjauksena sosiaali- ja terveysministeriöltä toimeenpanon liit-
tyen sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden
turvaamiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024a, s. 11). Sosiaali- ja terveysministeriö
on säätänyt toimeenpanosuunnitelman vuosille 2024–2027 sekä osana sitä Hyvän työn
-ohjelman, jossa on määritelty selvitettäväksi sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten
alalla pysymistä eli pitovoimaa (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024a, s. 13–14). Työn
veto- ja pitovoimaa on alettu tutkimaan ja selvittämään enemmän viime vuosina sosi-
aali- ja terveysalan kontekstissa. Niitä tarkastellaankin tämän tutkielman teoriaosiossa.
Siinä käytetty kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset pohjautuvat pääosin sosiaali- ja ter-
veysalan kontekstiin.

1.2 Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rakenne

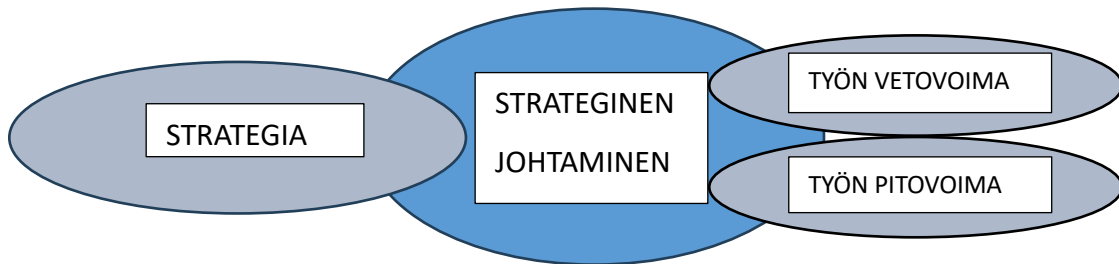
Tämän tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä sosiaali- ja terveysalan työn veto-
ja pitovoimatekijöistä valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenttien avulla sekä
selvittää, miten työn veto- ja pitovoimatekijöitä johdetaan strategisin keinoin hyvinvoin-
tialueilla ja, millaisia eroja työn veto- ja pitovoimatekijöissä sekä niiden strategisen joh-
tamisen keinoissa on hyvinvointialueilla.

Tämä tutkielma pyrkii vastaamaan seuraaviin kolmeen pääkysymyksiin:

1. Millaisia työn veto- ja pitovoimatekijöitä valitut hyvinvointialueet ovat tuo-
neet esille strategiadokumenteissaan?
2. Miten työn veto- ja pitovoimatekijöitä pyritään edistämään strategisen joh-
tamisen keinoin valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa?
3. Millaisia eroja työn veto- ja pitovoimatekijöissä ja niiden strategisessa joh-
tamisessa on valituilla hyvinvointialueilla?

Tässä tutkielmassa hyödynnetään julkista aineistoa eli hyvinvointialueiden strategiado-
kumentteja. Tutkielmassa käsitellään työn veto- ja pitovoimatekijöitä, strategista johta-
mista ja strategioita. Työn vetovoimatekijällä tarkoitetaan tässä työssä henkilöstön

saamista ja houkuttelemista organisaatioon töihin. Työn pitovoimalla puolestaan tarkoitetaan heidän sitoutumistansa, työssä pysymistä ja viihtymistä organisaatiossa mahdollisimman pitkään. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu strategisen johtamisen, strategian sekä työn veto- ja pitovoimatekijöiden ympärille, kuten kuviossa 1 on esitetty.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettiset käsitteet.

Tutkielmaan tarkastelun kohteeksi valitut hyvinvointialueet ovat Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, Keski-Suomen hyvinvointialue, Pohjois-Savon hyvinvointialue ja Kainuun hyvinvointialue. Tutkielman ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään aiheen tausta, tarkoitus, tutkimuskysymys ja rakenne. Toinen luku käsittää työn veto- ja pitovoimatekijöiden teoriamääritelmän sosiaali- ja terveysalalla sekä työ veto- ja pitovoimatekijöiden luokittelun sisäisiin, ulkoisiin ja rakenteellisiin tekijöihin. Kolmas luku määrittelee strategian ja strategisen johtamisen käsitteenä sekä tarkastelee strategista johtamista vaikutuskeinona työn veto- ja pitovoimatekijöille. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmästä, aineistosta ja kuvataan teoriaohjaava sisällönanalysimenetelmä. Viides luku avaa tutkimustulokset hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijöistä ja strategisen johtamisen keinoista niihin. Kuudesluku kuvaa tutkimuksen tarkoituksen ja johtopäätökset sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusehdotuksia.

2 Työn veto- ja pitovoimatekijät sosiaali- ja terveysalalla

Tässä luvussa tarkastellaan työn veto- ja pitovoimaa sosiaali- ja terveysalalla sekä työn veto- ja pitovoimatekijöiden käsitteellistä muodostumista aiempien tutkimusten ja teorioiden kautta. Ensin avataan tutkielman kannalta keskeisimmän asian eli sosiaali- ja terveysalan työn veto- ja pitovoimatekijöiden taustaa ja sen muodostumista. Tämän jälkeen kuvataan tarkemmin työn veto- ja pitovoimatekijöiden teoreettista taustaa aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla.

2.1 Sosiaali- ja terveysalan työn veto- ja pitovoima

Vetovoima käsitteenä tarkoittaa kappaleita toisiinsa lähettävää voimaa, viehätysvoimaa, kiehtovuutta ja houkuttavuutta (Kielitoimisto 2022a). Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 10) kuvaavat vetovoiman kattavan työntekijöiden pitämisen, houkuttelemisen ja työn imun lisäämisen. He kuvaavat vetovoimaa puoleensa vetäväksi magneetiksi, joka pitää kiinni tietynlaisista asioista, kuten organisaation tärkeistä työntekijöistä. Sosiaali- ja terveysalalla työn vetovoima edesauttaa työntekijöiden houkuttelemista töihin organisaatioon ja alalle.

Pitovoima määritellään olosuhteiksi, jotka tekevät henkilöstölle halun työskennellä työsäään. Siihen vaikuttaa oleellisesti yksilölliset, relationaaliset ja organisaation tekijät sekä yhteiskunnalliset tekijät (Sirviö ja muut, 2023, s. 86). Tässä tutkielmassa työn pitovoimaa ajatellaan sellaisiksi tekijöiksi, jotka saavat sosiaali- ja terveysalan työntekijän jäämään ja olemaan työssään pitkään. Aiemmissä tutkimuksissa pitovoimaa kuvataan myös sitoutumisen avulla. Sitoutumista en kuitenkaan ajattele tässä tutkielmassa sellaiseksi, että työntekijä on sitoutunut työhönsä eläkeikään asti. Se nähdään enemmän sellaisena, että työntekijä on sitoutunut työhönsä pidemmäksi aikaa, koska viihtyy siinä. Työn pitovoimalla on läheisiä tekijöitä myös työn vetovoiman tekijöiden kanssa, jonka vuoksi tarkastelen joitain samoja tekijöitä molemmissa.

Sosiaali- ja terveysalan työn vetovoimatekijöillä tarkoitetaan alan työn houkuttelevuutta ja työn pitovoimatekijöillä mahdollisimman pitkään pysymistä alan töissä. Työn pitovoimatekijöitä kuvataan aiemmissa tutkimuksissa myös organisaation houkuttelevuuden ja siihen sitoutumisen kautta (Chhabra & Sharma 2011, s. 48; Björn ja muut 2015, s. 109). Sosiaali- ja terveysalan työn veto- ja pitovoimatekijät ovat hyvin tärkeitä tekijöitä, jotta alalle saadaan uusia osaajia sekä pidettyä nykyiset alalla. Houkutteleva työpaikka voi olla eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien mielestä erilainen (Stum 1999, s. 4; Wallin 2010, s. 271). Sosiaali- ja terveysalantyon veto- ja pitovoimatekijöiden kannalta organisaation aineetonta pääomaa on osaajapainotteisella eli sosiaali- ja terveysalalla jopa yli puolet sen arvosta. Näitä ovat esimerkiksi brändi, organisaatiokulttuuri, toimivat johtamiskäytännöt ja osaaminen (Hesso 2012, s. 55, s. 131, s. 141). Sosiaali- ja terveysalan työntekijät myös merkityksellistävät työhön sitoutumistaan (Wallin 2010, s. 267). Nämä tekevät sosiaali- ja terveysalasta erityisen verrattuna muihin toimialoihin. Alan työn veto- ja pitovoimatekijät muodostuvat monesta eri tekijästä. Alan työn veto- ja pitovoimatekijät eivät ole yhtenäinen ilmiö, vaan se voi muodostua alueellisesti, organisaation ja yksilön näkökulmasta eri tavoin (Tevameri, 2021, s. 73).

Työn veto- ja pitovoimaan liittyvää kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia etsiessä on käytetty seuraavia suomenkielisiä ja englanninkielisiä hakusanoja: *vetovoima (work attractiveness)* *pitovoima (work attachment)*, *työn imu (work flow)*, *työtyytyväisyys (work satisfaction,)* ja *sitoutuminen (work commitment, work engagement)*. Aineistoa on etsitty muun muassa Finna:sta, Google Scholar:sta sekä jo löydettyjen kirjallisuuden, aiempien tutkimusten ja artikkelien lähdeluetteloita on hyödynnetty tätä tutkielmaa tehdessä.

2.2 Työn veto- ja pitovoimatekijät

Työn veto- ja pitovoimatekijät jaetaan tässä alaluvussa sisäisiin, ulkoisiin ja rakenteellisiin tekijöihin. Nämä kategoriat ovat teoriaohjautuvasti itseni muodostamia luokitteluja työn veto- ja pitovoimatekijöille. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa työn veto- ja pitovoimatekijöiden näkökulmasta työn sisäistä toimintaympäristöä, jossa toimii henkilöstö. Siihen kuuluu henkilöstön kokemus työstä ja organisaatiosta, ihmissuhteista ja

vuorovaikutuksesta työssä. Ulkoiset tekijät puolestaan ovat työn veto- ja pitovoiman näkökulmasta työn ulkopuolinen toimintaympäristö eli työn ulkopuolella oleva ympäristö. Rakenteelliset tekijät ovat työn veto- ja pitovoiman näkökulmasta työhön vaikuttavia rakenteellisia tekijöitä eli tässä tapauksessa työhön vaikuttavia organisaationallisia tekijöitä. Työn veto- ja pitovoimatekijöiden sisäisiin, ulkoihin ja rakenteellisiin tekijöihin auttavat ymmärtämään ja määrittelemään työn veto- ja pitovoimatekijöitä tarkemmin.

2.2.1 Sisäiset tekijät

Työn vetovoimaa on tutkittu monissa tutkimuksissa. Taulukkoon 1 on koottu työn vetovoiman sisäisiä tekijöitä, jotka on poimittu kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista. Näistä esiin nousivat hoitoalan työn käytännönläheisyys ja ihmisläheisyys sekä ihmissuhteet ja työntekijäkokemus. Nämä on jaoteltu työn vetovoiman sisäisiksi tekijöiksi, koska ne näyttäytyvät henkilöstön kokemuksina työstä.

Taulukko 1. Esimerkkejä työn vetovoiman sisäisistä tekijöistä.

	Kategoria	Määritelmä	Esimerkkejä
Työn veto-voima	Sisäinen tekijä	Hoitoalan työn käytännönläheisyys ja ihmisläheisyys	Hoitoalan vetovoimaisuustekijöitä ovat käytännönläheisyys ja ihmisläheisyys (Surkka 2009, s 22).
		Ihmissuhteet	Työn vetovoimatekijöinä nousi esiin ihmissuhteet (Björn ja muut 2015, s.109)
		Työntekijäkokemus	Vetovoimainen työnantaja rakentaa vaikuttavaa työntekijäkokemusta ymmärryksestä onnistumisen tarpeista, sen merkityksellisyyden pitämisestä. (Huhta & Myllyntaus 2021, s. 11)

Surkka (2009, s. 22) kuvaa kuinka hoitoalan vetovoimaisuustekijöitä ovat käytännönläheisyys ja ihmisläheisyys. Hänen mukaansa alan ongelma on, että työ koetaan fyysisyydeltään ja henkisyysdeltään raskaaksi. Hän korostaa, että alan ongelma ei ole se, ettei se kiinnostaisi ihmisiä. Myös Björnin ja muiden (2015, s. 109) tutkimuksessa työn vetovoimatekijöinä nousivat eniten esiin ihmissuhteet. Ihmissuhteet vaikuttavat monella tavoin henkilöstön hyvinvointiin ja kokemukseen työstä. Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 11) puolestaan lisäävät, että aidosti vetovoimainen työnantaja rakentaa myös vaikuttavaa työntekijäkokemusta. Se rakentuu heidän mukaansa ymmärryksestä, jossa on kyse

organisaation strategian kannalta tärkeimpien ihmisten työn onnistumisen tarpeista ja sen merkityksellisyyspitämisestä. He korostavat, että tyytyväiset työntekijät pysyvät organisaatiossa ja pystyvät antamaan itsestään parhaimman version työlle.

Taulukossa 2 on kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista esiin nousseita työn pitovoiman sisäisiä tekijöitä. Näitä ovat työn imu, työn merkityksellistäminen, työn voimavarat, työn ja yksityiselämän tasapaino, koetut työolot ja työtyytyväisyys. Nämä luokittelen työn pitovoiman sisäisiksi tekijöiksi, koska ne ovat työn sisäisessä toimintaympäristön sisällä henkilöstön kokemuksia. Työn imu, työn merkityksellistäminen, työn voimavarat sekä työtyytyväisyys ovat henkilöstön kokemuksia omasta työstään. Yksityiselämän tasapaino nähdään myös tässä tutkielmassa henkilöstön omana kokemuksena asiasta, johon he voivat itse vaikuttaa.

Taulukko 2. Esimerkkejä työn pitovoiman sisäisistä tekijöistä.

	Kategoria	Määritelmä	Esimerkkejä
Työn pitovoima	Sisäinen tekijä	Työn imu	Omistautumisen, uppoutumisen ja tarmokkuuden kokemukset työssä (Perhoniemi & Hakanen, 2012, s.89). Työ inspiroi, koetaan tarpeeksi haasteelliseksi, merkitykselliseksi ja ollaan motivoituneita kehittämään itseään (Riikonen 2013, s.80–81). Työn imu syntyy, kun työpaikassa ideoidaan ja kehitetään työkäytäntöjä, tuetaan toinen toisia ja koetaan onnistumisia sekä ilon hetkiä (Hakanen 2011, s.5).
		Työn merkityksellistäminen	Sosiaali- ja terveysalan työntekijät merkityksellistävät työhön sitoutumistaan (Wallin 2010, s.267).
		Työn voimavarat	Työn voimavarojen aikaan saama motivaatioprosessi edes auttaa myös työhön sitoutumista sekä pidempää työ uraa (Perhoniemi & Hakanen 2013, s.90)
		Työn ja yksityiselämän tasapaino	Työhön sitoutumiseen edistävänä tekijöinä työn ja yksityisen elämän tasapaino (Stum 1999, s.4).
		Koetut työolo, työtyytyväisyys	Vetovoimaisen sairaalan onnistumiseen vaikuttavan hyväksi koetut työolot ja työtyytyväisyys (Meretoja & Koponen 2008, s.9).

Työn imu on teoreettiselta määritelmältään myönteinen motivaatio- ja tunnetäytymyksen tila, joka koostuu omistautumisen, uppoutumisen ja tarmokkuuden kokemuksista työssä (Perhoniemi & Hakanen, 2012, s. 89). Riikonen (2013, s. 80–81) kuvaa, kuinka työn imua kokeva työntekijä on työhönsä uppoutunut ja omistautuva, ylpeä työstään ja tarmokas. Hänen mukaansa työntekijä kokee työnsä inspiroivaksi, haasteelliseksi ja merkitykselliseksi sekä on motivoitunut kehittämään itseään oppimisen kautta siinä.

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, s. 14) mukaan työn imu on suhteellisen pysyvä ja positiivinen motivaatio- ja tunnetäyttymyksen tila, jossa koetaan olevan innostunut, energinen ja syventynyt omaan työhönsä. Se lisää heidän mukaansa työtyytyväisyyttä, tuottavuutta ja kannattavuutta, jotka ovat organisaation ja yksilön kannalta eduksi. Työn imu ymmärretään työssä myönteisenä motivaatio- ja tunnekäyttäytymisen tilana, joka koostuu työhön omistautumisen, uppoutumisen ja tarmokkuuden kokemuksista (Hakanen & Perhoniemi, 2012, s. 9; Hakanen 2011, s. 5). Hakanen (2011, s. 5) kuvaa, miten työn imu syntyy, kun työpaikassa ideoidaan ja kehitetään työkäytäntöjä, tuetaan toinen toisia ja koetaan onnistumisia sekä ilon hetkiä.

Wallin (2010, s. 267) kuvaa tieteellisessä artikkelissaan, kuinka sosiaali- ja terveysalan työntekijät merkityksellistävät työhön sitoutumistaan. Hän kuvaa, kuinka työntekijöiden työn merkitysjärjestelmät ovat muuttuneet ikääntyneiden työntekijöiden uhrautuvasta työmoraalista keski-ikäisten asiakasta ja ammatillisuutta korostaviin diskursseihin sekä nuorten epävarmuutta sisältävään työn sitoutumisen diskurssiin. Ikääntyneiden työntekijöiden keskeisin esille noussut asia oli kutsumuksellinen suhtautuminen työhön, keski-ikäisillä pyrkimys oman alan laajaan ymmärtämiseen ja ammatillisuus sekä nuorilla epävarmuus alan työssä pysymisestä ja työelämän pelisäännöistä (Wallin 2010, s. 271). Nämä työikäisten eri ikäryhmissä havaitut diskurssit tuovat omat haasteensa työhön sitouttamiseen sekä sitä kautta työn pitovoimaan. Stum (1999, s. 4) kuvaa työhön sitoutumiseen edistävinä tekijöinä työn ja yksityiselämän tasapainon.

Perhoniemi ja Hakanen (2013, s. 90) kuvaavat, kuinka työn energisoivat ja motivoivat voimavarat edesauttavat työn imun liikkeelle siirtymisen prosessissaan. Näitä voimavaroja ovat työntekijän materiaaliset tai psyykkiset tekijät työssä. Ne ovat ulkoisesti ja sisäisesti motivoivia, joten ne edistävät myös työn imua. Tämä työn imun ja työn voimavarojen aikaan saama motivaatioprosessi edesauttaa myös työhön sitoutumista sekä pidempää työuraa. Nämä myös vahvistavat työntekijöiden aktiivisuutta, joka lisää työhyteisuuden myönteisiä seurauksia. Hakanen ja Perhoniemi (2012, s. 9) kuvaavat, kuinka työn imua edistää monipuoliset voimavarat työssä. Näitä ovat monipuolinen ja kehittävä työn sisältö. Myös työstä suoraan tai välillisesti, esimerkiksi työkaverilta tai lähiesimieheltä

saatu palaute siitä, miten työstään on suoriutunut, edistää heidän mukaansa työn imua. Hakanen (2011, s. 5–8) puolestaan kuvaa, kuinka työn imun sisältämä energisyys ja omistautumisen kokemus tuottavat parempia tuloksia työssä. Ne lisäävät heidän mukaansa myös onnellisuutta ja hyvinvointia sekä työssä viihtyvyyttä, vaikka työ olisi vaativaa.

Organisaatio voi itse vaikuttaa sen sisällä siihen, että se koetaan vetovoimaisena. Meretoja ja Koponen (2008, s. 9) korostavat vetovoimaisen sairaalan onnistumiseen vaikuttavan hyväksi koetut työolot ja työtyytyväisyys, jolloin päämääränä on määrätietoisesti ja yhteistoiminnassa maksimoida työntekijöiden tuottavuutta ja hyvinvointia

2.2.2 Ulkoiset tekijät

Taulukossa 3 on työn vetovoiman ulkoinen tekijä eli alan julkisuuskuva, joka nousi esiin kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista. Tämä tekijä luokiteltiin tässä tutkielmassa ulkoiseksi tekijäksi, koska se tapahtuu työn ulkopuolisessa toimintaympäristössä ja vaikuttaa työn veto- ja pitovoimaan sitä kautta. Julkisuuskuva on työn ja organisaation ulkopuolinen mielikuva työstä ja organisaatiosta työpaikkana. Seago ja muut (2006, s. 96) kuvaavatkin tutkimuksessaan, kuinka hoitoalan työntekijäpulaan vaikuttaa alan huono julkisuuskuva.

Taulukko 3. Esimerkkejä työn vetovoiman ulkoisista tekijöistä.

	Kategoria	Määritelmä	Esimerkkejä
Työn veto-voima	Ulkoinen tekijä	Alan julkisuuskuva	Hoitoalan työntekijäpulaan vaikuttaa alan huono julkisuuskuva (Seago ja muut 2006, s.96).

Taulukossa 4 on työn pitovoiman ulkoisia käsitteitä aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden kautta löydettyinä. Näitä ovat brändimielikuva ja tunnettavuus. Nämä valikoituivat työn pitovoiman ulkoisiksi tekijöiksi, koska ne tapahtuvat työn ulkopuolisessa toimintaympäristössä ja ovat ulkopuolisen ympäristön mielikuva organisaatiosta ja työstä. Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 11) tarkastelevat organisaatiobrändiin liittyvää

työnantajabrändiä, joka rakentaa mielikuvaa organisaatiosta sen ulkopuolella. Heidän mukaansa brändimielikuva ja tunnettavuus ovat asioita, joiden pohjalta ihmiset kiinnittyvät organisaatioon ja myös lähtevät siitä.

Taulukko 4. Esimerkkejä työn pitovoiman ulkoisista tekijöistä.

	Kategoria	Määritelmä	Esimerkkejä
Työn pitovoima	Ulkoiset tekijät	Brändimielikuva ja tunnettavuus	Brändimielikuva ja tunnettavuus ovat asioita, joiden pohjalta ihmiset kiinnittyvät organisaatioon (Huhta & Myllyntaus 2021, s.11).

2.2.3 Rakenteelliset tekijät

Taulukossa 5 on työn vetovoiman rakenteellisia tekijöitä, jotka on poimittu aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Näitä rakenteellisia tekijöitä ovat magneettisairaala tunnus, organisaation uudistumis- ja oppimiskyky, mielekkäät työtehtävät, jousto, urakehitys, etuudet ja palkkiot, organisaatiokulttuuri, riittävä varautuminen sekä johtaminen ja työstatus. Nämä luokiteltiin rakenteellisiksi tekijöiksi, koska ne ovat organisaation kautta vaikuttavia tekijöitä työhön.

Taulukko 5. Esimerkkejä työn vetovoiman rakenteellisista tekijöistä.

	Kategoria	Määritelmä	Esimerkkejä
Työn vetovoima	Rakenteellinen tekijä	Magneettisairaala tunnustus	Magneettisairaala tunnustuksen saaneilla on vetovoiman kannalta positiiviset työympäristö ja potilaan hoitotulokset (Havens & Johnston 2004, s.579).
		Organisaation uudistamis- ja oppimiskyky	Vetovoimainen sairaala pystyy kehittämään ja parantamaan toimintaansa sekä tuottavuutta ja vastaamaan työelämän ajankohtaisiin haasteisiin uudistautumis- ja oppimiskyvyillään (Meretoja & Koponen (2008, s.9).
		Mielekkäät työtehtävät, jousto, urakehitys	Vetovoimaisuus rakentuu johtamiseen ja tukirakenteisiin kuuluvista haasteellisista ja mielekkäistä työtehtävistä, työn ja muun elämän yhteensovittamisesta sekä urakehityksestä. (Meretoja & Koponen 2008, s.9).
		Etuudet ja palkkiot	Sitoutumista edistää työn etuudet ja palkkiot (Stum 1999, s.4). Palkkaus ovat suurimmat tekijät organisaation houkuttelevuuden ominaisuuksina (Chhabra & Sharma 2011, s. 48).
		Organisaatiokulttuuri	Vetovoimaisuutta tukee kannustava työkuulttuuri (Meretoja & Koponen 2008, s.9). Vetovoimaisen organisaation piirteitä, kuten organisaatiokulttuuri ja siihen liitetyt työtyytyväisyys (Stordeur ja muut 2006, s.45). Työhön sitoutumisen edistävä tekijä on organisaatiokulttuuri (Stum 1999, s.4). Tukevasta ja kannustavasta työkuulttuurista (Meretoja & Koponen 2008, s.9). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti työhön sitoutumiseen (Backhaus & Tikoo 2004, s.509). Organisaatiokulttuuri ovat suurimmat tekijät organisaation houkuttelevuuden ominaisuuksina (Chhabra & Sharma 2011, s.48). Tukeva ja kannustava työkuulttuuri sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen lisäävät vetovoimaisuutta (Meretoja & Koponen 2008, s.9).
		Riittävä varautuminen	COVID-19-pandemia on vaikuttanut hoitoalan henkilökunnan työtyytyväisyyteen haitallisesti ja vähentänyt työn vetovoimaa (AL-Abarrow 2021, s.29).
		Työnantajabrändi	Työnantajabrändi on yksi suurimmista tekijöistä organisaation houkuttelevuuden ominaisuuksina (Chhabra & Sharma 2011, s.48).
		Johtaminen, työstatus	Työn vetovoimatekijöinä nousivat eniten esiin johtaminen ja työstatus (Björn ja muut 2015, s.109).

Tarkastellessa työn vetovoiman rakenteellisia tekijöitä huomataan, kuinka magneettisairaalatunnustus on edesauttanut työn vetovoiman lisääntymistä. Havensin ja Johnstonin (2004, s. 579) tutkimuksessa on havaittu magneettisairaala tunnustuksen saaneilla organisaatioilla vetovoiman kannalta positiivinen työympäristö ja potilaan hoitotulokset. Magneettisairaalatunnustus on American Nurses Credential Centerin myöntämä tunnustus vetovoimaiselle organisaatiolle, jossa on näyttöä erinomaisista potilastyön

tuloksista, hoitokäytänteistä, ja henkilöstön työolosuhteista (American Nurses Credentialing Center, n.d). Meretoja ja Koponen (2008, s. 9) kuvaavat myös, kuinka vetovoimaisuutta voidaan lisätä sosiaali- ja terveysalalla sairaaloiden kautta, sillä vetovoimainen sairaala pystyy kehittämään ja parantamaan toimintaansa sekä tuottavuutta. Se pystyy heidän mukaansa myös vastaamaan työelämän ajankohtaisiin haasteisiin uudistautumis- ja oppimiskyvyillään. AL-Abarrow ja muut (2021, s. 29) tuovat tutkimuksessaan esille, kuinka COVID-19-pandemia on vaikuttanut hoitoalan henkilökunnan työtyytyväisyyteen haitallisesti ja vähentänyt työn vetovoimaa. Riittävän varautuminen uhkiin nähdään organisaation tehtävänä.

Palkkaus on suurin tekijä organisaation houkuttelevuuden ominaisuutena, jota voidaan työnantajabrändistrategian avulla kehittää (Chhabra & Sharma 2011, s. 48). Meretoja ja Koponen (2008, s. 9) mainitsevat vetovoimaisuuden rakentuvan johtamiseen ja tukirakenteisiin kuuluvista haasteellisista ja mielekkäistä työtehtävistä, tukevasta ja kannustavasta työkuulttuurista, työn ja muun elämän yhteensovittamisesta sekä urakehityksestä. Heidän mukaansa johtamisen ja tukirakenteiden lisäksi vetovoimaisuuden ylläpitämiseen tarvitaan järjestelmiin, prosesseihin ja kulttuuriin liittyvää strategista kehittämistä. Björn ja muiden (2015, s. 109) tutkimuksessa työn vetovoimatekijöinä nousivat eniten esiin johtaminen, työstatus ja ihmissuhteet. Heidän tutkimuksessaan löydettiin myös työhön sitoutumisen ja työn houkuttelevuuden välillä selkeä positiivinen yhteys. Siinä myös työhön sitoutuminen sekä korkea ikä lisäsivät työn houkuttelevuutta.

Heath ja muut (2004, s. 524) puolestaan tutkimustuloksissaan tuovat esille, kuinka organisaatiokulttuurin parantamiseen johtamisen kautta vaikuttavat yhteistyösuhteet, tehokasviestintä ja päätöksentekomahdollisuudet, mitkä ovat vetovoimatekijöiden vahvistamisen kannalta oleellimmat asiat. Backhaus ja Tikoo (2004, s. 509) kuvaavat, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti työhön sitoutumiseen ja sen kehittäminen. Niiden ylläpitäminen katsotaankin heidän tutkimuksessaan olevan johtajien vastuulla. Organisaatiokulttuuri on suurin tekijä organisaation houkuttelevuuden ominaisuutena, jota voidaan työnantajabrändistrategian avulla kehittää (Chhabra & Sharma 2011, s. 48). Stordeurin ja muiden (2006, s. 45) tutkimuksessa nousi esiin vetovoimaisen

organisaation piirteitä, kuten organisaatiokulttuuri ja siihen liitetyt tyytyväisyys. Tutkimuksessa tuotiin esiin myös, kuinka puolestaan työuupumus ja halu lähteä pois ovat vähäisempää vetovoimaisessa organisaatiossa. Myös Stum (1999, s. 4) vahvistaa, kuinka työhön sitoutumisen edistävinä tekijöinä nähdään organisaatiokulttuuri.

Taulukossa 6 on työn pitovoiman rakenteellisia tekijöitä, jotka on poimittu aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Näitä ovat magneettisairaalatunnustus, eri ikäisten huomioiminen työn rakenteissa ja toimintaympäristössä, liikkeenjohdollinen näkemys työssä, hyvä henkilöstömäärä, työntekijävalinnat, koulutus ja kehittäminen, riittävä varautuminen, muutoksen hallinta, johtaminen, työn arvostus, työn kuvan optimointi, joustavat toimintatavat ja osallistava kehittäminen. Nämä valikoituivat työn pitovoiman rakenteelliseksi tekijöiksi, koska ne ovat työhön vaikuttavia rakenteellisia tekijöitä eli tässä tapauksessa työhön vaikuttavia organisaationallisia tekijöitä, joihin organisaatio voi vaikuttaa.

Magneettisairaala tunnustuksen saaneilla organisaatioilla hyvät henkilöstön työolosuhteet (Havensin & Johnstonin 2004, s. 579). McCabe ja muut (2005, s. 402) tuovat tutkimuksessaan esiin, kuinka nuorempien ja vanhempien hoitoalan työntekijöiden välillä on eroja siinä, mikä saa heidät pysymään ja viihtymään työssään. Heidän mukaansa nuoremmat arvostavat jännittävää ja haastavaa työtä, työn joustavuutta, vastuullisuutta, hyviä työoloja ja itsenäistä työtä. Heidän mukaansa nämä vaikuttavat johdon tehtäviin, kun pohditaan työn rakennetta ja sen ympäristöä

Drucker (1959, s. 347) on myös tuonut esiin, kuinka voimakkaasti organisaatioon sitoutunut työntekijä on omaksunut liikkeenjohdollisen näkemyksen työhönsä, jolloin hän huomioi omien intressien lisäksi myös työorganisaation edut ja kokee olevansa vastuussa työstään. Rafferty ja muut (2007, s. 175) tuovat esiin tutkimuksessaan, kuinka sairaaloiden hyvä henkilöstömäärä vaikuttaa potilaiden kuolleisuuteen vähentävästi. Hoitajat kokevat heidän mukaansa myös enemmän tyytyväisyyttä työhönsä sekä vähemmän työuupumusta, jotka vaikuttavat heidän työssä pysymiseensä positiivisesti. Työhön sitoutumiseen edistävinä tekijöinä nähdään myös työntekijän valinta, koulutus ja kehittäminen (Stum 1999, s. 4)

Taulukko 6. Esimerkkejä työn pitovoiman rakenteellista tekijöistä.

	Kategoria	Määritelmä	Esimerkkejä
Työn pitovoima	Rakenteellinen tekijä	Magneettisairaala	Magneettisairaala tunnustuksen saaneilla organisaatioilla on hyvät henkilöstön työolosuhteet (Havensin & Johnstonin 2004, s.579).
		Eri ikäisten työntekijöiden huomiointi työn rakenteessa ja ympäristössä	Nuoremmat arvostavat jännittävää ja haastavaa työtä, työn joustavuutta, vastuullisuutta, hyviä työoloja ja itsenäistä työtä. Nämä vaikuttavat johdon tehtäviin, kun pohditaan työn rakennetta ja ympäristöä (McCabe ja muut 2005, s.402)
		Liikkeenjohdollinen näkemys työssä (organisaation strategia, visiot, arvot ym.)	Voimakkaasti organisaatioon sitoutunut työntekijä on omaksunut liikkeenjohdollisen näkemyksen työhönsä, jolloin hän huomioi omien intressien lisäksi myös työorganisaation edut ja kokee olonsa vastuussa työstään (Drucker 1959, s.347).
		Hyvä henkilöstömäärä	Henkilöstömäärän kautta hoitajat kokevat myös enemmän tyytyväisyyttä työhönsä sekä vähemmän työuupumusta, jotka vaikuttavat heidän työnsänsä pysymiseen positiivisesti. (Rafferty ja muut 2007, s.175).
		Työntekijävalinnat, koulutus ja kehittäminen	Työhön sitoutumiseen edistävinä tekijöinä työntekijävalinta, koulutus ja kehittäminen (Stum 1999, s.4).
		Riittävä varautuminen	Pitovoima on heikentynyt, koska työntekijöiden asenne työhön on muuttunut pandemian myötä negatiiviseksi, mikä vaikuttaa alan vaihtoon (AL-Abarrow ja muut 2021, s.19).
		Muutoksen hallinta	Työhön sitoutumista lisää muutoksen hallinta (Stum 1999, s.4).
		Johtaminen	Työhön sitoutumisen edistävinä tekijöinä nähdään johtaminen (Stum 1999, s.4).
		Työn arvostus, työnkuvan optimointi, joustavat toimintatavat ja osallistava kehittäminen	Nämä tekijät edistävät lähihoitajien työssä pysymistä (Roos ja muut 2022, s.152)

Roos ja muut (2022, s. 152) kuvaavat tieteellisessä artikkelissaan lähihoitajien työssä pysymisen tekijöitä, joista esille nousivat työn arvostus, työnkuvan optimointi, joustavat toimintatavat ja osallistava kehittäminen. Vetovoiman ylläpitäminen ja uudistaminen katsotaan haasteeksi, jotka vaatisivat ponnisteluita henkilöstön, asiakkaiden ja johdon sekä yhteiskunnallisen päätöksenteon kautta (Meretoja & Koponen 2008, s. 9). Björn ja muut (2015, s. 109) kuvaavat tutkimuksessaan hoitajien arvioimana kaikkien työssä pysymisen tekijöiden eroavaisuuksia heidän nykyisessä työtilanteessansa. Heidän mukaansa suurimmat erot olivat palkassa, työympäristössä ja organisaatiossa, joihin

panostamalla työssä pysymistä voitaisiin lisätä. Työhön sitoutumisen edistävinä tekijöinä nähdään myös johtaminen (Stum 1999, s. 4).

COVID-19- pandemian myötä hoitoalan pitovoima on heikentynyt, koska työntekijöiden asenne työhön on muuttunut pandemian myötä negatiiviseksi, mikä vaikuttaa myös alan vaihtoon (AL-Abarrow ja muut 2021, s. 19). Organisaation riittävällä varautumisella poikkeustilanteisiin voidaan edistää työn veto- ja pitovoimaa. Myös erilaisiin muutostilanteisiin tulee varautua, jotta muutokset pysyvät hallinnassa. Stum (1999, s. 4) kuvaa, kuinka työhön sitoutumista lisää muutoksen hallinta.

3 Strategia ja strateginen johtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan strategisen johtamisen käsitettä eri näkökulmien kautta, mikä auttaa saamaan selkeää kokonaiskuvaa siitä, mitä strateginen johtaminen on. Lähestyn strategista johtamista aluksi määrittäen strategiaa käsitteenä, jonka jälkeen siirryn määrittelemään strategisen johtamisen käsitettä aiempien tutkimusten ja teorioiden avulla. Lopuksi kuvaan strategista johtamista vaikutuskeinona työn veto- ja pitovoimatekijöihin.

3.1 Strategia käsitteenä

Kielitoimiston (2022b) mukaan *strategia (strategy)* on sodankäynnin strategia, sodanjohdosta ja sodanjohtokäynti sekä perusluontoinen toimintasuunnitelma. Strategia sana tulee kreikan kielestä ”*strategos*” ja se tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategia -käsitteen historia juontaa juurensa sodankäynnistä ja sen voittamisesta (Kamensky 2010, s. 17.) Näsin ja Aunolan (2005, s. 12–13) mukaan strategia on yrityksen toiminta-ajatuksen varmistaja pitkällä aikavälillä. Se voi olla myös heidän mukaansa yrityksen toiminta-alueen määrittäminen, operatiivinen vastaus SWOT-analyysiin, jäsentelysystemi yrityksen eri tasojen johtamista varten, integroiva päätöksentekomalli tai yrityksen toiminnan vuorovaikutusmalli muiden sidosryhmien (omistajat, asiakkaat, toimittajat) ja omistajien kanssa. Heidän mielestään strategia voi olla mikä tahansa määrittäminen näistä tai kaikkea näistä.

Puolestaan Mintzberg (1998, s. 13–20) kuvaa strategian muodostuvan viidestä eri näkökulmasta, jotka tulevat englannin kielestä eli plan, ploy pattern, position ja perspective. Hänen mukaansa strategia on suunnitelma (plan), joka on yksityiskohtainen tai yleinen, mutta se on kuitenkin suunnitelmana tietoinen pyrkimys tietyn suuntaiseen toimintaan. Strategia voidaan nähdä hänen mukaansa juonena tai taktiikkana (ploy), jota käytetään vastustajien voittamiseen kilpailutilanteessa. Strategia voi olla myös hänen mukaansa toimintamalli (pattern), jolloin se syntyy välttämättömyydestä, tiedostamattomista käytäytymismuodoista tai vakiintuneista tiedoista. Strategiana voidaan myös hänen

mukaansa ajatella organisaation asemaa (position), joka analysoidaan suhteessa kilpailijoihinsa. Viimeisenä näkökulmana hänen mukaansa strategia voi olla näkemys (perspective) tulevaisuuden tilasta.

Juuti ja Luoma (2009, s. 25–26) kuvaavat strategian olevan organisaation menestyksen resepti ja pitkän tähtäimen suunta. Se on myös tapa, jonka avulla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä ja, jonka avulla organisaatio täyttää sidosryhmien ja markkinoiden odotukset sekä myös lähde kilpailuetuun, ainutlaatuisuuteen ja ylivoimaisuuteen. Strategia voidaan ajatella suunnitelmana ja se on yrityksen tietoista keskeisten tavoitteiden sekä toiminnan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2010, s. 18–19). Strategiaan kuuluu laajaa käsitteellistä tietoa organisaatiosta, sen toiminta-alasta, toimintaympäristöstä ja olemassa olevasta toiminnasta (Niven 2002, s. 90). Strategia on tärkeä kuvaamaan organisaation tai yrityksen mission ja vision käytännön toteutusta sekä, miten niiden mukaiset tavoitteet saavutetaan organisaation tai yrityksen arvojen mukaisesti (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 18–19).

Strategian kuuluu kertoa työntekijöille toiminnan suunta, johon kaikkien tulisi pyrkiä organisaation menestystä tavoitellessa (Niven 2002, s. 90; Mintzberg 1987, s. 25). Mintzbergin (1987, s. 25) mukaan strategiaa tarvitaan yhtenäistämään ja kohdistamaan organisaation tekemistä eli se yhdistää samassa organisaatiossa toimivia. Hänen mielestään sitä tarvitaan myös määrittelemään organisaatiota eli rakentamaan sille identiteettiä sekä tuomaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. Hän lisää, että se on vastaus ihmisten tarpeeseen tulla johdetuksi. Strategia voidaan myös nähdä keinona verrata nykyistä ja tulevaisuuden suoritusta (Ansoff 1965, s. 103).

Porter (1985, s. 5–7) on puolestaan kehittänyt strategian suunnittelun tarpeita vastaamaan viiden kilpailuvoiman mallin, jonka avulla analysoidaan viiden tekijän näkökulmasta yrityksen asemaa toimialalla. Hänen mukaansa strategian tarkoitus on puolustautua näitä kilpailuvoimia vastaan. Näitä kilpailuvoimia ovat ostajien ja toimittajien neuvotteluvoima, uusien tulokkaiden uhka, korvaavien palveluiden uhka ja yritysten välinen

kilpailu. Hänen mukaansa strategian suunnittelun tavoitteena on löytää oma paikka heikoimmilta kilpailuvoimilta olevilta markkinoilta.

Strategia vaatii toimiakseen strategista ajattelua. Mintzbergin (14.9.2018) mukaan strateginen ajattelu on eri tavoin ja eri suuntiin näkemistä. Siinä katsotaan hänen mukaansa eteenpäin ja taaksepäin menneisyyden ymmärtämiseksi, ylhäältä alas kokonaiskuvan hahmottamiseksi sekä alhaalta ylös yksityiskohtien tunnistamiseksi. Hän lisää, kuinka pitkälle katsominen auttaa hahmottamaan tulevaisuutta ja strategian luominen toimeenpanoineen vaatii kykyä hahmottaa kokonaisuutta. Näsi ja Aunola (2005, s. 15) kuvaavat strategista ajattelua suppeassa ja laajassa merkityksessä, joista suppeassa merkityksessä strateginen ajattelu tarkoittaa yhden ihmisen strategista ajattelua ja laajassa merkityksessä ajattelu on oppiala, jossa paneudutaan strategiamaailman kehittämiseen ja selvittämiseen.

Strategiatyöskentely on johdon vastuulla, mutta sen ei tule jäädä pelkästään ylimmän johdon tehtäväksi. Se nähdään nykyään enemmän osallistavana, jolloin henkilöstöä houkutellaan ja osallistetaan sen tekemiseen mukaan, mutta johto tulee ottaa vastuun sen johtamisesta (Juuti ja Luoma 2022, s. 27). Tällöin suunnittelussa saadaan varmemmin oman organisaation työn veto- ja pitovoimatekijät esiin, jolloin pystytään suunnittelemaan yhdessä strategiaa niiden vahvistamiselle. Organisaation henkilökunnan osallistaminen strategian tekemiseen auttaa myös varmemmin strategiaa toteutumaan (Juuti ja Luoma 2022, s. 27). Strategia voidaan luoda jokaiselle organisaation liiketoiminta-alueelle ja ne tukevat samalla koko organisaation strategiaa (Hesso 2012, s. 30).

3.2 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen (strategic management) tarkastelussa yhtenä käsitteenä on johtaminen. Seeck (2012, s. 20–22) kuvaa, kuinka johtaminen ajatellaan toiminnaksi, joka edesauttaa ihmisten työpanoksen ja fyysisten voimavarojen hankinnassa, hyödyntämisessä ja kohdentamisessa tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen avulla pystytään vaikuttamaan jäsenten asenteisiin, tunteisiin ja tietorakenteisiin. He

myös ajattelevat johtamistapojen olevan vahvasti yhteydessä kulttuuriin ja toimintaympäristöön, joissa johtaminen tapahtuu. Heidän mukaansa sen avulla pyritään saamaan jäsenistään parhaat puolet esiin tavoitteisiin nähden. Rissanen ja Hujala (2017, s. 82) puolestaan jaottelevat johtamisen ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). He myös toteavat, että usein johtaminen on ajateltu asioiden eteenpäin saattamiseen. Se on toimintaa, jossa organisaation jäsenet toimivat tavoitteellisesti kohti yhteistä päämäärää.

Strateginen johtaminen vaatii organisaation toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen tunnistamista ja osaamista. Toiminta-ajatus ilmaisee organisaation perustarkoituksen, visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila ja arvot ovat periaatteita, joiden mukaan se toimii (Kamensky 2010, s. 68–69). Organisaation tai yrityksen missio on, että tunnistetaan tarve muuttaa jotain asiaa. Visio puolestaan on kuvaus siitä, millaisessa tilanteessa halutaan olla ja strategia on suunnitelma siitä, miten ja milloin päästään tavoitteeseen (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 19). Hesso (2012, s. 30) kuvaa, kuinka arvot ovat ne, jotka kertovat organisaation henkilöstölle ja ulkopuolisille sidosryhmille, millaiset ovat organisaation pelisäännöt. Vision avulla kerrotaan, mihin strategian avulla pyritään. (Hesso, 2012, s. 33). Yhtenä keinona esiin nousi myös vision ja strategian toiminnallistaminen eli muuntaminen se päivittäisjohtamisessa viitekehykseksi, joka ohjaa henkilöstöä. Johdon oma sitoutuminen strategiaan nähdään strategian mahdollisuutena toimintaa ohjaavana viitekehyksenä (Huotari 2009, s. 183).

Drucker (2002, s. 21) kuvaa, kuinka johtamisen yksi tehtävä on miettiä ja asettaa tavoitteet. Hänen mukaansa yritykset ja organisaatiot tarvitsevat sitoutumista arvoihin ja yhteisiin päämääriin. Niiden pitääkin olla hänen mukaansa selkeitä, yksinkertaisia ja tavoitteita yhdistäviä. Organisaation tehtävän tulisi olla suuri ja selkeä, jolloin se hänen mukaansa voi tarjota sille yhteisen vision. Johtamisen perustehtävä on saada ihmiset kyvykkäiksi yhteisiin saavutuksiin yhteisten päämäärien, oikean rakenteen, tarvittavan koulutuksen, arvojen ja kehittämisen avulla, jolloin he toimivat tuloksellisesti ja pystyvät vastaamaan muutokseen (Drucker 2002, s. 15). Huotarin (2009, s. 119) väitöskirjassa nousi

esiin, kuinka strateginen johtaminen sisältää johdon strategisen osaamisen, vision ja strategian toiminnallistamisen, johdon sitoutumisen strategioihin, henkilöstön ottamisen mukaan strategiatyöhön, strategisen johtamisen muutoksena sekä strategisen arvioinnin. Myös strategisten kyvykkyyksien kehittäminen ja epävarmuuden hallinta on osa strategista johtamista (Tilli 2004, s. 5).

Näsi ja Aunola (2005, s. 16–17) näkevät strategisen johtamisen prosessimallina, jossa suunnittelun, organisoinnin, motivoinnin, viestinnän ja valvonnan kautta käsitellään strategiaa. Heidän mukaansa ominaista sille ovat aikataulutus, ohjeistus, kurinalaisuus ja dokumentointi. He kuvaavat, kuinka strategisen johtamisen avainidea on yrityskokonaisuuden toiminnan mahdollisimman hyvä hallinta. Strategisen johtamiseen liittyy kuitenkin sudenkuoppia, jotka organisaation on tärkeää tunnistaa saadakseen strategisesta johtamisesta menestystekijän itselleen (Kamensky 2010, s. 16). Toikka (2002, s. 139) kuvaa strategisen johtamista strategioiden toimeenpanona, jolle on ominaista hahmottaa kokonaisuuksia ja tehdä johtopäätöksiä ympäristöstä sekä tärkeimpänä tavoitteena varmistaa yrityksen tai organisaation tulevaisuuden menestyminen.

Strateginen johtaminen vaatiikin onnistuakseen monia tekijöitä, kuten yhteistä strategia- ja bisneskieltä, kykyä, rohkeutta ja halua uusiutua. Myös tietotulvasta ymmärtämistä ja näkemistä, joukkuepelin sisäistämistä, kykyä keskittyä olennaiseen, pitkäjänteisyyttä, liiketoiminta- ja toimialaosaamista sekä näkemystä yhteydestä muuhun ympäristöön, kokonaisnäkemystä johtamisesta sekä verkosto-osaamista ja vuorovaikutustaitoja (Kamensky 2010, s. 31). Hesso (2012, s. 30) kuvaa, kuinka strategian luomisessa huomioidaan, niin sisäinen, kuin ulkoinen ympäristö, joita tulee tarkastella kriittisesti sekä noudatetaan organisaation arvoja. Ulkoisena ympäristön ilmiönä tulee huomioida poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen ja lainsäädännöllinen ympäristö. Sisäiseen ympäristöön käsittää osajat eli henkilöstön ja järjestelmät (Hesso 2012, s. 55). Tillin (2004, s. 5) mukaan strateginen johtaminen on väline poliittisen johtamisen tehostamiseen ja sen avulla havaitaan yhteiskunnallisia ongelmia ajoissa sekä sen avulla edesautetaan ennaltaehkäisemään kehittämällä ratkaisuja ajoissa niihin. Strateginen

henkilöstöjohtaminen on edellytys strategian siirtymisessä henkilöstön osaamiseksi edellyttäen toimintaympäristön muutosten huomioimista strategiassa sekä henkilöstöjohtamisessa (Huotari 2009, s. 181).

Organisaatioiden ja sen ympäröivän yhteiskunnan toimintaympäristö muuttuu nopeasti, jonka vuoksi strategia on prosessina jatkuva eli sitä ei ole sidottu tiettyyn ajanjaksoon, vaan sitä muutetaan ja kehitetään koko ajan. Tärkeänä huomioon otettavana asiana myös näiden muutosten vaikutus henkilöstöön ja organisaation osaamistarpeisiin (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 21). Organisaation henkilöstö kaipaa muutoksen keskellä sitä, että heidät otetaan muuttuvassa toimintaympäristössä mukaan muutosten suunnitteluun. Muuttuva yhteiskunta luo omat vaatimuksensa uudelle osaamiselle, jotta strategiset tavoitteet toteutuisivat. Tärkeää on määritellä, minkälaista taitoa, kyvykkyyttä ja osaamista tarvitaan sekä analysoida niiden nykytilaa (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 230). Strategisen johtamisen toiminnot ovat riippuvaisia organisaation toimintaympäristöstä. Johto voi keskittyä enemmän operatiivisiin päätöksiin tilanteessa, jossa toimintaympäristön tilanne on vakaa ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat hitaasti. Puolestaan tilanteessa, jossa toimintaympäristö on epävakaata ja muuttuva joudutaan panostamaan strategiseen päätöksentekoon, jotta organisaation säilyminen ja menestyminen turvataan (Ansoff 1965, s. 28, s. 103; Ansoff 1981, s. 167). Organisaatio vaatii kehittyäkseen strategista johtamista, jossa johtajat toiminnassaan ajattelevat strategisesti muuttaen strategiasuunnitelmiaan käytäntöön organisaation ja yhteiskunnan muutostilanteissa (Kools & George 2020, s. 263).

Huotari (2009, s. 3) kuvaa, kuinka strategista johtamista tulisi kehittää sosiaali- ja terveysalalla ja etenkin henkilöstön osallistamista sen tekemiseen. Hänen väitöskirjassaan tutkittiin strategista osaamisen johtamista kuntien sosiaali- ja terveystoimissa, missä nousee esiin strategisen osaamiseen liittyvä kehittäminen strategisessa johtamisessa. Etenkin henkilöstön mukaanotto strategiseen keskusteluun koettiin tärkeimmäksi kehityskohteeksi. Myös lähijohdon rooli strategisessa johtamisessa on korostunut, joten heidän työnkuvaansa tulisi kehittää strategisempaan suuntaan sekä johdolta edellytettiin

tutkimushetkellä vahvempaa sitoutumista strategiaan. Kaijala ja Tolvanen (2020, s. 19) mainitsevat henkilöstön olevan organisaation tärkein investointi sekä menestystekijä. Heidän mukaansa on tärkeää ottaa heidät mukaan pohtimaan strategisia valintoja sekä tuoda strategiassa esiin henkilöstönäkökulma, esimerkiksi laatimalla erillinen henkilöstöstrategia. Tämä lisää heidän mukaansa henkilöstön sitoutuvuutta strategian toteutumiseen. Johtamisessa tarvitaan jatkuvaa arviointia strategian toteutumisesta. Tärkeimpänä keinona osallistaa työntekijöitä strategiaan on erilaisten yksilö- ja yksikkökohtaisten vuorovaikutuskanavien kytkentä vuoropuheluun työntekijöiden työn kielellä (Huotari 2009, s. 182). Osallistamisen avulla voidaan kerätä strategian kannalta tärkeää tietoa organisaation alueista ja sen ympäristöstä, niin organisaation johdon, kuin kentällä työskentelevien avulla (Hesso 2012, s. 30).

Henkilöstönäkökulman sisällyttäminen strategiaan luo henkilöstölle kuvan tärkeänä strategisena merkityksenä ja roolina organisaatiolle/yritykselle (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 20). Campos ja Sánchez (2003, s. 14) mainitsevat, kuinka organisaation työntekijät ja heidän osaamisensa johtaminen on strategiaprosessin tärkeimmistä asioista. Menetelminä työntekijöiden osallistamisessa strategiaan on avoin vuorovaikutus ja viestintä. Strategisen johtamisen hallinta ja yleisten johtamistoiminnot tukevat strategiaan perustuvaa osaamisen johtamista (Huotari 2009, s. 183). Kamensky (2010, s. 53–55) kuvaa strategisen johtamisen kriittisiksi menestystekijöiksi strategian, johtamisen, osaamisen ja vuorovaikutuksen. Hänen mukaansa strategia on yhteinen strategiakieli, kykyä keskittyä olennaiseen, pitkäjänteisyyttä ja sen johtaminen on kokonaisnäkemystä johtamisesta. Strategiassa osaaminen nähdään hänen mukaansa kykynä, haluna ja rohkeutena uusiutua. Se on hänen mukaansa riittävää liiketoiminta- ja toimialaosaamista, näkemystä ympäristön yhteydestä siihen sekä vuorovaikutuksen näkemistä joukkuepelin sisäistämisenä, verkosto-osaamisena ja vuorovaikutustaitoina.

Yleensä henkilöstö on huomioitu strategioissa yleisellä tasolla, mutta yksityiskohtaisempi huomiointi auttaa tuomaan strategisia tavoitteita toteutumaan paremmin käytännössä. Etenkin rekrytointiin, palkkaukseen, henkilöstöetuihin, työympäristöön,

osaamisen kehittämisen periaatteisiin, työterveyteen ja sen huoltoon, lomiin ja poissaoloihin, tasapuolisuuteen ja johtamisen periaatteisiin tulisi kiinnittää strategioissa yksityiskohtaisempana tarkasteluna (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 24). Osaajien saamiseksi organisaatioon tulee heitä kannustaa kehittymään ja panostaa heidän kouluttamiseensa sekä työssä viihtymiseen (Hesso 2012, s. 57). Henkilöstöstrategia voidaan ajatella organisaation kilpailuetuna. Se luo työnantajamielikuvaa, kun se huomioi tavoiteltavan toimintakulttuurin sekä henkilöstön strategisen arvostuksen ja merkityksen. Tämä voidaan ajatella vaikuttavan organisaation vetovoimaan työnantajana erityisesti, jos nämä strategiset kirjaukset huomioidaan myös käytännön tekemisessä (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 23).

Strategioiden voidaan ajatella määrittelevän sen tehokkuuden, jolla organisaatio saavuttaa sen tavoitteet. Strategian tavoitteiden saavuttamisessa ratkaisevassa roolissa ovatkin sen tekijät eli yleensä ylin johto, joka vastaa päätöksistä. Strategian sisällön muotoilu mahdollistaa organisaation erottumisen ja terävöittää tulevaisuuden suunnan. Sen tuolekin sisältää johtamisen menetelmät, jotta sitä voidaan toteuttaa myös käytännössä (Ternero ja muut, 2020, s. 15). Becker ja muut (2001, s. 158–159) kuvaavat, kuinka strateginen johtaminen muodostuu päätöksentekoon tarvittavan tiedon rakentamisesta ja keräämisestä, organisaation ja sen ihmisten tuntemisesta sekä johtamiseen liittyvän vallan käytöstä. Heidän mukaansa strateginen johtaminen edellyttää etenkin ymmärrystä siitä, miten organisaation ihmiset toimivat keskenään, minkälaisia käytäntöjä oman organisaation strategiaprosessissa noudetaan ja, miten päätöksentekoprosessit etenevät. Organisaation tunteminen on heidän mukaansa sitä, että johdon tasolla ymmärretään organisaation kokonaisuudessa sen osa-alueiden merkitys.

Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan johtamistoimintaa, jossa keskitytään vahvistamaan toimintaa, keskitetään resursseja, varmistetaan, että kaikki työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen, sovitaan tavoitteellisista tuloksia sekä mukautetaan ja arvioidaan organisaation suuntaa muuttuvassa ympäristössä (Boikanyo ja muut, 2016 s. 483). Poisterin ja Streibin (2005, s. 46) mukaan strategisessa johtamisessa tärkeää on strategian

suunnittelu keräämällä tietoa, määrittämällä tieto pitkänaikavälin suunnan tavoitteeksi ja muuttaa tavoite toiminnaksi, jolla varmistetaan organisaation menestyminen. Heidän mukaansa strateginen johtaminen vaatii suunnittelun lisäksi resurssien hallintaa sekä organisaation toimintojen tehostamista ja seuranta. Tilli (2004, s. 5) mainitsee, kuinka strategisen johtamisen ytimenä on tavoiteorientoitunut suunnittelu. Tapahtumien ennakointi ja pitkän aikavälin suunnittelu ovat tärkeä osa sitä.

Barney ja Clark (2007, s. 5) kuvaavat, kuinka johtajalla ja heidän koulutustasollaan on merkitystä organisaation strategian kehittämisessä ja sen toteutuksessa. He ajattelevat, että johtajan valinta on yksi organisaation strateginen valinta. Strategiseen johtamiseen kuuluu myös elementtien koordinointi eli organisaatiossa strateginen ohjaaminen ylhäältä käsin hallinnosta. (Tilli 2004, s. 5). Koolsin ja Georgen (2020, s. 263) mukaan johtajilla on keskeinen rooli strategisessa johtamisessa, koska he mahdollistavat avoimen keskustelun onnistumisista ja ongelmista sekä tiedon jakamisesta. Strategian toimimattomuudelle on heidän mukaansa yleensä syynä se, että sen toteuttamiseen ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota, resursseja siihen ei ole, eikä sen edistystä seurata. Tällöin heidän mukaansa tavoitteiden saavutus jää arvailun varaan.

Henkilöstöstrategiat eivät toimi ilman organisaatiokulttuuria eli puheita, johtamista ja tekoja, jos ne eivät ole strategisten linjojen kanssa. Organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus organisaation työnantaja- ja organisaatiokuvaan (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 230). Organisaation kilpailukyvyn kannalta tärkein asia on henkilöstön osaaminen ja tärkeä asia heidän pysymisekseen organisaatiossa on organisaatiokulttuuri (Hesso 2012, s. 55–56). Organisaatiokulttuurin avulla organisaatio kertoo, miten sen toiminta nähdään osana toimintaympäristöä ja, miten se näkee myös oman toimintansa. Sen muodostaminen sidosten avulla organisaatio pysyy yhtenäisenä. Etenkin osaajapulassa sellaiset organisaatiot selviävät, joiden organisaatiokulttuuri on hyvä (Hesso 2012, s. 66).

Boxall ja Purcell (2003, s. 36, 38) mainitsevat, kuinka strategista johtamista on strategioiden tekemisen prosessi ja sen muotoilu tietyin aikavälein huomioiden kriittiset tekijät ja

muuttuva ympäristö riskeineen. Toikan (2002, s. 139) mukaan strategisen johtamisen tavoitteeksi ajatellaan taata yrityksen menestyminen sekä sen avulla strategia toimeenpannaan. Kyrölä 2010 (s. 34–35) mainitsee, kuinka strategisessa johtamisessa on kyse tulevaisuudesta. Siinä ohjataan organisaatiota strategisten tavoitteiden mukaisesti ja siihen sisältyy resurssienhallintaa, koordinoitua, toimintaympäristön hallintaa, mission rakentamista, strategista ongelmanratkaisua sekä ympäristön vuorovaikutuksen ohjausta. Strategisen johtamisen toimintoina ovat suunnittelu, valvonta, organisointi ja aktivointi. Strategisen johtaminen voidaan kuvata prosessina, jossa määritellään toiminnan hyödyt ja tavoitteet, tunnistetaan sisäiset tekijät, markkinoiden toimijat ja kilpailijat. Strategiseen johtamiseen kuuluu tärkeänä osana ympäristön analysointi, skenaarioiden tekeminen, asiakasanalyysi, strategisen suunnittelun lähtökohtien määrittely, sisäisen toimintaorganisaation arviointi, mission kehittäminen, liiketoiminnan strategioiden kehittäminen ja päämäärien täsmentäminen sekä suunnitelmien täytäntöönpano (Kyrölä, 2010, s. 36). Boikanyo ja muut (2016 s. 483–484) ajattelevat strategisen johtamisen jatkuvana prosessina, jossa osana ovat analyysin laatiminen, strategian muotoilu, arviointi ja käytäntöönpano. Heidän mukaansa strategisen johtaminen etenee prosessina alkuarvioinnista, tilanneanalyysin, strategian muotoilun, strategian toteuttamisen ja seurannan kautta arviointiin.

Barney ja Clark (2007, s. 31) kuvaavat strategisen johtamisen suurta vaikutusta kilpailuetuna ja voiton maksimoinnissa. Teknologiaa voidaan pitää myös jonkinlaisena organisaation strategisena kilpailuetuna, mutta se myös vaatii henkilöstöltä omaksumis- ja joustokykyä (Hesso 2012, s. 58). Kools ja George (2020, s. 262) kuvaavat strategista johtamista strategioiden menestymisen kautta. Heidän mielestään strategiat vaativat menestyäkseen sen, että organisaatio oppii jatkuvasti epäonnistumisistaan sekä onnistumisistaan organisaation ulkoisessa ja sisäisessä ympäristössä. Gallus ja Frey (2016, s. 170) tarkastelevat organisaation sisäisiä palkintoja strategisena resurssina. Heidän mukaansa niiden tuominen esiin strategiassa auttaa organisaatiota pitämään kiinni arvokkaista työntekijöistään.

Ollila (2006, s. 182) kuvaa, teoreettisella mallillaan osaamisen strategisen johtamisen hallintaa inhimillisen, sosiaalisen ja rakenteellisen ulottuvuuden kautta. Näihin kolmeen osaamisen strategisen johtamisen lähtökohtiin sijoittuu johtamisen osaaminen, toiminta ja ilmapiiriin vaikuttavat tekijät. Hänen mukaansa johtamisen osaaminen rakentuu johtamistyön valmiuksista, kuten johtajan taidoista, tiedoista, motivaatiosta ja kokemuksista sekä esimerkillisyyttä johtamisroolissa ja tahtoa kehittämistyöhön sitoutumisessa. Toiminta puolestaan sisältää strategioiden ja suunnitelmien toteuttamisen, toimintatapojen käytön ja rakentamisen sekä palautejärjestelmän ja arvioinnin hyödyntämisen. Ilmapiiri kuvastaa asiakaslähtöisyyden ja yhteisöllisyyden ylläpitämistä sekä vuorovaikutusmahdollisuuksien toteuttamista foorumeiden avulla. Hänen mukaansa mallissa on optimaalisina periaatteina joustavuus, avoimuus ja kannustavuus sekä jokaisessa osaluueessa tarvitaan vahvaa tukea, jotta johtamisessa saavutetaan sille annetut tavoitteet.

Organisaatio voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan pääomaan, joista etenkin aineetonta pääomaa on osaajapainotteisella eli sosiaali- ja terveysalalla jopa yli puolet sen arvosta. Aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi brändi, organisaatiokulttuuri, toimivat johtamiskäytännöt ja osaaminen (Hesso 2012, s. 55, s. 131, s. 141). Strategisen johtamisen avulla tavoitellaan ja ylläpidetään organisaation kilpailuetua. (Teece ja muut, 1997, s. 509) Kilpailuedut voivat olla organisaation aineettomia tai aineellisia hyödykkeitä ja organisaation onkin tärkeää tiedostaa kilpailuedun kannalta, mitkä hyödykkeet siihen vaikuttavat eniten (Greco ja muut, 2013, s. 55). Aineellisia hyödykkeitä ovat muun muassa organisaation laitteet, infrastruktuuri ja teknologia. Aineettomia puolestaan ovat organisaation sisäiset ja ulkoiset vuorovaikutussuhteet sekä hiljainen ja selkeä tietotaito (Greco ja muut, 2013, s. 57–58). Arvojen mukaisen strategisen johtamisen yhtenä keskeisenä osana on työhyvinvoinnin johtaminen (Kajjala & Tolvanen 2020, s. 232). Työhyvinvoinnin ongelmat voivat vaikuttaa suuresti aineettoman pääomaan ja ne voivat johtua siitä, ettei organisaatio ole panostanut tarpeeksi työn vaatimuksiin ja yksilön omiin resursseihin panostamalla työhyvinvoinnin kehittämiseen (Hesso 2012, s. 141).

3.3 Strateginen johtaminen vaikutuskeinona työn veto- ja pitovoimatekijöihin

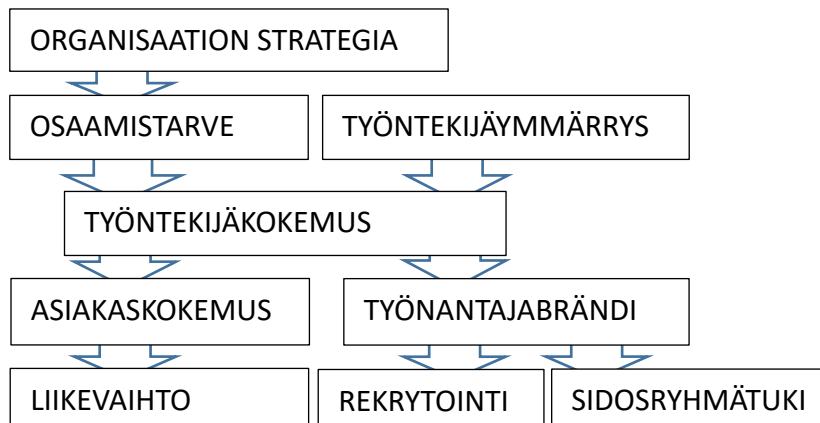
Strategisella johtamisella on haasteita, jotka voivat haitata strategian toteutumista. Organisaation ongelmat ja strategian toimimattomuus voivat olla strategisesta johtamisesta johtuvia. Rannisto (2005, s. 4–5) kuvaa väitöskirjansa tuloksissa, miten johtajien strateginen johtaminen vaihtelee merkittävästi ja se muotoutuu johtajien persoonallisten mieltymysten mukaisesti. Rannisto (2005, s. 171) tuokin esiin, kuinka strategisen johtamisen toimimattomuudelle on haasteena johtajien haluttomuus johtaa, tehdä muutoksia palautteiden perusteella sekä eriävät mielipiteet. Hänen mukaansa todellisia syitä tälle ovat keskustelukulttuurin, johtamisen motivaation ja rohkeuden puutteet. Juuti ja Luoma (2022, s.26) mainitsevat, kuinka koettu johtamishaaste on syy strategian tekemiseen. Heidän mukaansa, jos useampi organisaation jäsen näkee saman haasteen, lisääntyy sen tekemisen tarve. He myös lisäävät, kuinka strategioiden olemassaololle on monia syitä sekä monia keinoja niiden toteuttamiseksi ja ratkomiseksi. Juuti ja Luoma (2022, s. 27) tarkentavat, kuinka jokainen organisaatio, jolle menestyminen on tärkeää, tarvitsee strategian. Heidän mukaansa niitä kuitenkin tarvitse olla useita, koska ne eivät tuo lisäarvoa vaan sekoittavat henkilöstöä enemmän.

Strategisen johtamisen tarkastelu kompleksisuusajattelun näkökulmasta auttaa huomaamaan, kuinka asiat liittyvät kaikki toisiinsa ja kuinka joudutaan tasapainottelemaan kaaoksen ja järjestyksen välissä (Juuti & Luoma 2009, s. 255). Kompleksisuus onkin yksi tekijä, joka voi vaikuttaa strategisen johtamisen toimivuuteen ja vaatii ennakoimista sekä varautumista yllättäviin tilanteisiin. Rannisto (2005, s. 90) kuvaa kuinka organisaation toimiessa muuttuvassa ympäristössä tuo se mukanaan strategisia epävarmuuksia. Hänen mukaansa johtajat ovat avainasemassa strategian saavuttamisessa tällaisessa tilanteessa, koska heidän tulee tunnistaa kriittiset tekijät eli uhat ja ongelmat sekä ne tavoitteet, joiden eteen voidaan tehdä töitä saavuttaakseen strategia. Kamensky (2010, s. 15) kuvaa, kuinka strategia ymmärretään monessa organisaatiossa väärin siinä suhteessa, että käytännön maailman ja käsitemaailman riippuvuussuhdetta ei ymmärretä ollenkaan. Hän korostaa, että sen luominen vaatii käsitteellistä ajattelua päästäkseen käytännön

tuloksiin, jolloin sen toteutumattomuus aiheuttaa sen, ettei työntekijät sisästä strategian merkitystä, vaikka antavat ymmärtää johdolle ymmärtävänsä sen.

Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 11) kuvaavat asioita, joihin näkemys vetovoimasta syntyy ja organisaation vaikutuskykyä niihin. Organisaatio voi heidän mukaansa vaikuttaa paljon työnantajabrändäykseen, rekrytointimarkkinointiin ja -viestintään, sisäiseen viestintään, ulkoiseen viestintään ja brändimarkkinointiin. Heidän mukaansa hakija-, työntekijä- ja asiakaskokemukset ovat sellaisia, joihin organisaatio pystyy vaikuttamaan vain osaksi, koska ne voivat epäonnistua monesta organisaatiosta riippumattomista syistä. Taloudellinen menestys on myös vetovoimaa vähentävä, koska heidän mielestään se ei ole täysin organisaation hallinnassa, mutta vaikuttaa karkottavasti työhön (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 11). Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 7) lisäävät, että ei ole olemassa mitään kaavaa vetovoimaisen työpaikan rakentamiseen, koska ihmiset, organisaatiot, haasteet ja tavoitteet ovat erilaisia.

Kuviossa 2 Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 25–26) kuvaavat, kuinka voimavaraketju lähtee liikkeelle organisaation strategiasta, joka luo vaatimuksia organisaation osaamistarpeelle eli mitä osaamista se tarvitsee toteuttaakseen strategiansa. Työntekijäymmärrys kuvaa heidän mukaansa tietoa organisaation henkilöstöstä ja heidän tarpeistaan, missä on tavoitteena ymmärtää työntekijöiden arvostuksen muodostuminen, työn merkityksen muodostuminen. Osaamistarve ja työntekijäymmärrys luo heidän mukaansa vaatimuksia työntekijäkokemukselle eli, miten se palvelee strategian tarpeita ja, miten rakentaa työntekijöiden voimavaroja onnistumista ajatellen. Heidän mukaansa positiivinen työntekijäkokemus näyttäytyy positiivisena asiakaskokemuksena ja lisää sitä kautta liikevaihtoa. Vahva työnantajabrändi vahvistaa heidän mukaansa organisaatiobrändiä ja sidosryhmätukea. He lisäävät, että vahva työnantajabrändi on vaikuttaa positiivisesti organisaation ihmisiin sen sisä- ja ulkopuolella sekä se helpottaa oikeanlaisen työntekijän rekrytointia



Kuvio 2. Voimavaraketju (Huhta & Myllykangas, 2021, s.25).

Myös Ronda ja muut (2018, s. 573) kuvaavat tutkimuksessaan, kuinka työnantajabrändin tarkastelu työntekijäkeskeisen näkemyksen kautta auttaa työntajaa luomaan strategioita, joiden avulla se lisää houkuttelevuuttaan työnantajana. Backhaus ja Tikoo (2004, s.501) lisäävät, kuinka työnantajabrändäystä kehittämällä voidaan tehdä organisaatiosta sen ulko- ja sisäpuolella vetovoimainen työnantaja, jolloin sen nykyiset työntekijät ovat sitoutuneita organisaation strategiaan ja kulttuuriin sekä työnantajasta annetaan houkutteleva kuva ulkopuolelle. Tämä vaatii heidän mukaansa kuitenkin pitkän aikavälin strategiaa työnantajabrändin kehittämiseksi. Huhta ja Myllyntaus (2021, s.6) kuvaavat, kuinka nykypäivänä työntekijät ovat vaativampia ja kilpailu niistä on kasvanut. Heidän mukaansa ratkaisu löytyy työntekijäkokemuksen sekä työnantajabrändin eli työpaikan ulkoisen ja sisäisen vetovoiman kehittämisestä. Niiden kasvaessa organisaatiolle muodostuu strateginen resurssi ja samalla kilpailuetu. Tällä strategisella resurssilla he tarkoittavat organisaation kykyä vetää puoleensa ja pitää sen työntekijät tyytyväisinä ja tuottavina.

Kamensky (2010, s. 17–18) mainitsee, kuinka strategia on tärkeä myös organisaatioissa, jotka eivät hae kilpailutilanteella voittoa. Hän kyseenalaistaa sellaisten organisaatioiden ei-kilpailutilanteen ja mainitsee, että kilpailua ei tällöin tunnusteta oikealla tavalla ja tarkastellaan liikaa nykyhetkeä. Hän korostaa, kuinka tärkeää on tarkastella asioita tarpeiden näkökulmasta pitkälle tulevaisuuteen, jolloin organisaatio tulee kilpailunpiiriin.

Strateginen johtaminen voi olla myös yrityksen tai organisaation kilpailuväline vahvistaa veto- ja pitovoimatekijöitä. Tällöin työntekijöiden saaminen ja heidän pysymisensä työssä lisääntyy. Hutchings ja muut (2011, s. 86) mainitsevat, että organisaation kilpailukyvyllä on tärkeää, että saadaan houkutelua ja pitää ammattitaitoisia ja laadukkaita työntekijöitä. He kuvaavat, kuinka pelkästään strategiat eivät riitä sitouttamaan työntekijöitä työhönsä vaan tarvitaan konkreettinen kokemus siitä, että strategian avulla luodaan sitoutumista. García-Sierra ja muut (2015, s. 101) kuvaavat, kuinka hoitoalan johtajat ovat avainasemassa työhön sitoutumisen edistäjinä. Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa sosiaaliseen tukeen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen optimismin ja luottamuksen kautta.

Strategian ulkoisina tekijöinä ajatellaan organisaation ympäristön hallintaa strategian avulla. Sen avulla se sopeutuu siinä tapahtuviin muutoksiin, muokkaantuu ja vaikuttaa siihen sekä valitsee myös samalla oman toimintaympäristönsä. Sisäisinä tekijöinä voidaan puolestaan ajatella osaamista ja sen tarve kasvaa monesti nopeammin, kuin kyky hankkia uutta osaamista. Tällöin kyky strategiseen menestykseen romuttuu. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään ja yritys hallitsee myös tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Tällöin yrityksen asettamat kannattavuus-, kehittämis- ja jatkuvuustavoitteet ovat tavoitettavissa (Kamensky 2010, s. 18–19). Tässä tutkielmassa työn veto- ja pitovoimatekijöiden jaottelu sisäisiin, ulkoihin ja rakenteellisiin tekijöihin auttaa strategian suunnittelussa, kun tavoitteena on hallita toimintaympäristöä.

4 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkielmassa käytetään tutkimusmenetelmänä laadullisen tutkimuksen dokumenttianalyysiä. Hirsjärvi ja muut (2014, s. 161) kuvaavat laadullista tutkimusta sellaiseksi, joka pyrkii tutkimaan kohdettaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tämä tutkielma on luonteeltaan laadullinen, koska sen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä hyvinvointialojen veto- ja pitovoimatekijöistä ja niiden strategisen johtamisen menetelmistä hyvinvointialueilla. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöitä ja asioita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 73). Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä löytämään ja paljastamaan tutkittavasta tosiasioita (Hirsjärvi ja muut, 2014, s. 161). Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena on valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumentit, joita tarkastellaan veto- ja pitovoimatekijöiden sekä strategisen johtamisen viitekehyksen kautta.

Tutkimusmenetelmä muodostuu tavoista, käytännöistä ja säännöistä, mitkä johdattelevat havaintoihin ja johtopäätöksiin (Alasuutari, 2011). Tässä tutkielmassa laadullisen tutkimuksen menetelmäksi on valikoitunut dokumenttianalyysi ja aineistona toimii Kainuun hyvinvointialueen, Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen, Keski-Suomen hyvinvointialueen ja Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategiadokumentit. Bowen (2009, s. 28) kuvaa, kuinka dokumenttianalyysi etenee niiden dokumenttien etsimisestä, valitsemisesta ja arvioimisesta syntetisointiin. Bowenin (2009, s. 29) mukaan dokumenttianalyysia on käytetty muiden tutkimusmenetelmien täydennyksenä, mutta sitä voi käyttää myös itsenäisenä menetelmänä. Tässä tutkielmassa dokumenttianalyysi toimii ainoana tutkimusmenetelmänä valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenttien ollessa tutkimusaineistona. Dokumenttianalyysi tuottaa tietoa eli lainauksia, kohtia tai otteita valituista dokumenteista, mitkä sitten jaotellaan tarkemmin teemoihin, luokkiin tai tapausesimerkkeihin sisällönanalyysin avulla (Bowen 2009, s. 28). Tämä tutkielma hyödyntää hyvinvointialueiden strategiadokumentteja dokumenttianalyysissä ja jaottelee niistä

sisällönanalyysin avulla työn veto- ja pitovoimatekijöitä sekä strategisen johtamisen keinoja vaikuttaa niihin.

Strategiadokumentit valikoituvat tutkittaviksi aineistoiksi, koska ne ovat helposti ja kaikkien saatavilla olevia julkisia asiakirjoja sähköisessä tietoverkossa. Bowen (2009, s. 31) kuvaa, kuinka dokumenttianalyysin etuja ovat dokumenttien helpon saatavuuden lisäksi ajallinen tehokkuus, kustannustehokkuus, kattavuus, täsmällisyys sekä huomion herättämisen ja reaktiivisuuden puuttuminen. Puolestaan huonoina puolina Bowen (2009, s. 32) mainitsee, että dokumenttien jäljitys ei aina onnistu, sekä tutkija voi olla liian puoleellinen niiden valinnassa. Tietoverkkosivujen päivitykset voivat tuoda omat haasteensa dokumenttien saatavuudelle, joten ne kannattaa tallentaa itselle (Alastalo & Vuori, n.d). Tässä tutkielmassa aineistona käytetyt hyvinvointialueiden strategiadokumentit ovat sellaisia, jotka päivittyvät tietyin aikavälein. Tämän vuoksi olen tallentanut itselleni talteen tässä tutkielmassa käyttämäni dokumentit.

Puusa ja Juuti (2020) kuvaavat, kuinka laadullisessa tutkimuksessa voidaan luoda oletuksia eli työhypoteeseja tutkittavasta aiheesta. Tällä he tarkoittavat sitä, että tutkimusprosessin alussa on olemassa tietynlainen esiyymmärrys tutkittavasta aiheesta, mikä suuntaa ja ohjaa tutkijan ajatuksia sekä tiedon hankintaa. Tämän tutkielman lähtökohtana on ollut ajatus, että hyvinvointialueet tuovat strategiadokumenteissaan esille työn veto- ja pitovoimatekijöitä ja pyrkivät strategisten tavoitteiden kautta vaikuttamaan niihin strategisen johtamisen keinoin. Tutkimusvaiheessa aiheeseen liittyvän teorian ja aiempiin tutkimuksiin syventyminen lisää tutkijan ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta ja näin muodostuu samalla myös tutkimuksen viitekehys tutkittavasta aiheesta. (Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkielmassa aiemmat tutkimukset ja teoria ovat muodostaneet viitekehysten kautta tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiin lähdetään etsimään vastauksia dokumenttianalyysin kautta sisällönanalyysia hyödyntäen. Analyysin kautta muodostuneita johtopäätöksiä ja tuloksia analysoidaan aiempien tutkimuksien avulla. Laadullisessa tutkimuksessa teoria on keskeisessä roolissa ja se saatetaan vuoropuhellemaan aineiston kanssa (Puusa & Juuti, 2020).

Dokumenttien haasteena tutkimusaineistona voi olla se, että ne on tehty muuta tarkoitusta kuin tutkimusta varten (Alastalo & Vuori, n.d; Bowen 2009, s. 32). Tässä tutkielmassa käytetyt valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumentit on jokainen hyvinvointialue laatinut omien strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Institutionaalisia dokumentteja ohjaavat säännöt siitä, mitä ne sisältävät ja millaisia ne ovat tyyliltään. (Alastalo & Vuori, n.d). Poliittinen ohjaus ja lainsäädäntö ovat vahvasti ohjaamassa hyvinvointialueiden strategiadokumenttien sisältöä. Julkisten dokumenttien käyttäminen systemaattisen aineiston kokoamisessa tuo myös omia haasteitaan, kuten esimerkiksi dokumenttien paikantaminen tutkittuun ilmiöön (Alastalo & Vuori, n.d).

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkielman teon alkuvaiheessa olen tutustunut kaikkien 21 hyvinvointialueiden strategiadokumentteihin ja valinnut neljä hyvinvointialuetta. Tutkimusaineistoksi valikoitui neljän eri hyvinvointialueen eli Kainuun hyvinvointialueen, Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen, Keski-Suomen hyvinvointialueen ja Pohjois-Savon hyvinvointialueen julkisessa tietoverkossa saatavilla olevat, hyvinvointialojen sosiaali- ja terveydenhuollon julkiset strategiadokumentit (n=9). Tämä aineiston rajaaminen neljään hyvinvointialueeseen strategioineen lisää myös aineiston relevanssia analyysia varten, koska aineistomäärä pysyy hallinnassa. Liian suuren aineistomäärän analysointi lisäisi todennäköisesti virheitä analyysissä ja veisi myös huomattavasti enemmän aikaa. Vaihtoehtojen ulkopuolelle jäitin jo ennen valintaa Ahvenanmaan ja HUS-yhtymän, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman tasavertaiset hyvinvointialueet aineistoa varten, jolloin tulokset ovat myös tasavertaisemmat.

Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimivat strateginen johtaminen sekä työn veto- ja pitovoimatekijät ja tutkimuskysymykset ovat ohjanneet dokumenttiaineiston valintaa. Aineiston valintaa ohjasi myös se, että valitut hyvinvointialueet esittävät strategioissaan eniten työn veto- ja pitovoimatekijöitä. Myös se, että veto- ja pitovoimatekijöitä

on ilmaistu strategiadokumenteissa suoraan tai epäsuorasti, mikä on myös määrittänyt sen, mitkä strategiadokumentit on valittu yksittäisen hyvinvointialueen strategiadokumenteista. Tällä tavoin saadaan riittävästi aineistoa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aineistoon perehtymisvaiheessa kaikki valittujen hyvinvointialueiden dokumentit käytiin perusteellisesti läpi. Laki hyvinvointialueesta (611/2021) määrittelee 41 §:ssä, kuinka jokaisella hyvinvointialueella on oltava strategia, jonka sisältöön kuuluu hyvinvointialueen talouden ja toiminnan pitkän aikavälin tavoitteet aluevaltuuston hyväksymänä.

Hyvinvointialueiden strategiadokumentteja olen etsinyt, arvioinut ja tallentanut pääosin 11/2023–4/2024, mutta olen tutkielman edetessä tarkistanut myös 8/2024 uudemman kerran hyvinvointialueiden verkkosivuilta niiden saatavuuden ja mahdollisten uusien strategiadokumenttien varalta. Olen myös tallentanut tutkielmassa käytetyt strategiadokumentit oman tietokoneelleni, jotta niiden saatavuus tutkielmaa varten pystytään varmistamaan. Aineiston analysointi on tapahtunut 9/2024–12/2024.

Taulukkoon 7 on koottu valituista hyvinvointialueista tietoa vastuualueen, alueen, työntekijämäärän ja alueen asukasluvun osalta. Kainuun hyvinvointialue on tutkielmaan valituista hyvinvointialueista työntekijämäärältään ja alueen asukasmäärältään pienin. Siellä työskentelee noin 4000 työntekijää (Kainuun hyvinvointialue 2023, s. 2). Se vastaa Kainuun alueen noin 70 000 asukkaan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluista ja erikoissairaanhoidosta (Kainuun hyvinvointialue n.d). Keski-Uudenmaan hyvinvointialue on toiseksi pienin tutkielman aineistoksi valituista hyvinvointialueista. Siellä työskentelee yli 4200 työntekijää ja se vastaa noin 200 000 asukkaan alueen eli Hyvinkään, Järvenpään, Mäntsälän, Nurmijärven, Pornaisen ja Tuusulan sosiaali- ja terveyspalveluiden, pelastustoimen ja erikoissairaanhoidon palveluista (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue n.d).

Suurimpina valituista hyvinvointialueista työntekijämäärältään ja alueen asukasmäärältään on Keski-Suomen hyvinvointialue ja Pohjois-Savon hyvinvointialue. Keski-Suomen hyvinvointialueella työskentelee noin 11 500 työntekijää ja se vastaa Keski-Suomen

alueen noin 273 000 asukkaan sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palveluista ja erikoissairaanhoidosta (Keski-Suomen hyvinvointialue n.d). Pohjois-Savon hyvinvointialueella on töissä noin 12 800 työntekijää ja se vastaa Pohjois-Savon alueen 19 kunnan/ kaupungin yli 248 000 asukkaan sosiaali- ja terveyspalveluista, pelastustoimesta ja erikoissairaanhoidosta Kuopion yliopistollisessa sairaalassa (Pohjois-Savon hyvinvointialue n.d).

Taulukko 7. Tietoja tutkielmaan valituista hyvinvointialueista.

Hyvinvointialue	Vastuualue	Alue	Alueen asukkaat	Työntekijät
Kainuun hyvinvointialue	Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut ja erikoissairaanhoido	Kainuu: 8 kuntaa	noin 70 000	noin 4000
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue (Keusote)	Sosiaali- ja terveyspalvelut, pelastustoimi ja erikoissairaanhoido	Hyvinkää Järvenpää Mäntsälä Nurmijärvi Pornainen Tuusula	noin 200 000	yli 4200
Keski-Suomen hyvinvointialue	Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palvelut ja erikoissairaanhoido	Keski-Suomi	noin 273 000	noin 11 500
Pohjois-Savon hyvinvointialue	Sosiaali- ja terveyspalvelut, pelastustoimi ja erikoissairaanhoido Kuopion yliopistollisessa sairaalassa	Pohjois-Savo: 19 kuntaa/ kaupunkia	yli 248 000	noin 12 800

Valitut hyvinvointialueiden strategiadokumenteista kaikki ovat tutkielman tekoheikellä voimassa olevia dokumentteja lukuun ottamatta Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen Taloussuunnitelma 2023–2025 – Talousarvio 2023 -dokumentti, joka on päivitetty verkkosivuille. Valitut strategiadokumentit on tehty vuosina 2022–2024 ja niitä on voitu päivittää välillä. Kaikista valituista dokumenteista ei ollut niiden tekopäiväystä tiedossa. Niissä, joissa se oli merkittynä, löytyy tuorein ja vanhin on Kainuun hyvinvointialueelta.

Vanhin on sen Hyvinvointialueen strategia 2022–2025- dokumentti ja tuorein Henkilöstöstrategia 2024–2025-dokumentti.

Kainuun hyvinvointialueen Hyvinvointialueen strategia 2022–2025- dokumentti kuvaa kokonaisuudessaan hyvinvointialueen tilannekuvan, lähtökohdat ja haasteet, arvot ja toimintatavat, tavoitteet, keinot sekä palvelustrategian. Dokumentti on asiakirjamuotoinen. Kainuun hyvinvointialueen Henkilöstöstrategia 2024–2025-dokumentti kuvaa tarkemmin henkilöstön osalta strategiset linjaukset ja sen kehittämisen keinot. Se on asiakirjamuotoinen.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen Hyvinvointialueen strategia 2023–2025-dokumentti kuvaa tavoitteet, vision ja palvelustrategian lyhyesti ja ytimekkäästi. Dokumentti on diamuotoinen. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen Hyvinvointialueen taloussuunnitelma 2023–2025 – Talousarvio 2023 - dokumentti pitää sisällään taloussuunnitelman ja -arvion, strategiset toimenpiteet sekä henkilöstön veto- ja pitovoiman parantamisen. Tämän vuoksi dokumentti on otettu mukaan tämän tutkielman aineistoksi muista hyvinvointialueiden dokumenteista poiketen. Dokumentti on asiakirjamuotoinen. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen Hyvinvointialueohjelma 2024–2025-dokumentti pitää sisällään verkostosuunnitelman ja henkilöohjelman. Dokumentti on asiakirjamuotoinen

Pohjois-Savon hyvinvointialueen Hyvinvointialueen strategia -dokumentti, kuvaa tavoitteet, lähtökohdat, haasteet ja kehitystavat asukkaiden, henkilöstön, toimintaympäristön, talouden ja palveluiden osalta. Tässä tutkielmassa on huomioitu henkilöstön osuus strategiasta. Dokumentti on diamuotoinen asiakirja. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja vahvistaminen strateginen ohjelma 2023–2025-dokumentti on henkilöstöstrategia, jossa kuvataan tarkemmin henkilöstön osalta tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet. Dokumentti on diamuotoinen.

Keski-Suomen hyvinvointialueen Hyvinvointialuestrategia 2030 -dokumentti sisältää vision, missiot, arvot, tavoitteet sekä strategiset menestystekijät. Dokumentti on

diamuotoinen. Henkilöstöohjelma 2023–2025-dokumentti on myös diamuotoinen ja se on erillinen hyvinvointialueen henkilöstöohjelma. Hyvinvointialueiden strategian olemassaolo on lailla määrätty ja laki hyvinvointialueesta (611/2021) 41§ määrittelee tarkasti, mitä strategiassa tulee ottaa huomioon ja se tarkistetaan vähintään kerran aluevaltuuston toimikaudessa eli neljän vuoden aikana. Dokumentit ovat asiakirjamuodoiltaan diamuotoisia tai asiakirjamuotoisia. Laki ei määritä, millaisia niiden tulee olla ulko muodoltaan, tai kuuluuko strategioiden olla yksi kokonainen dokumentti, vai jokaisesta strategiasta omansa. Tämä loi haastetta tarkastella asiakirjoja ja löytää niistä tutkielman viitekehysten mukaisia asioita yhdenmukaisesti jokaisesta hyvinvointialueesta.

4.3 Aineiston analyysi

Tässä tutkielmassa aineiston analyysimenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Laadullista tutkimusta tehdessä voidaan hyödyntää laajasti sisällönanalyysiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103.) Tässä tutkielmassa teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä on hyödynnetty työn veto- ja pitovoimatekijöitä käsittelevässä teoriaosiossa jaettaessa tekijöitä sisäisiin, ulkoisiin ja rakenteellisiin tekijöihin. Valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista poimittuja valittujen hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijöitä sekä niiden strategisen johtamisen keinoja on yhdistelty teoriaohjautuvaa sisällönanalyysiä hyödyntäen. Sisällönanalyysille tyypillistä on joustavuus ja sen parina voidaankin käyttää erilaisia teoreettisia lähtökohtia, oli kyseessä sitten teoria tai käsite (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 103).

Laadullisen aineiston analysointi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoitusten ratkaisemisesta (Alasuutari, 2011). Strategiadokumentit on käyty tarkkaan läpi etsien tutkimuskysymyksiin vastauksia ja tutkielman viitekehys ohjaa havaintoja. Asiat on poimittu pelkistetyssä muodossa, joita on yhdistelty eri kategorioihin. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti tutkittava ilmiö, ja tehdään siitä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Sen tarkoituksena on myös saattaa kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätöksiä varten (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117). Elo ja Kyngäs

(2008, s. 113) korostavat, kuinka tutkimuskysymyksiä pitäminen mielessä on tärkeää sisällönanalyysia tehdessä.

Puusan ja Juutin (2020) mukaan sisällönanalyysin tavoite on auttaa aineiston järjestämisessä tiiviiseen ja selkeään muotoon, josta ei katoa sen keskeistä tietoa. Sen avulla heidän mukaansa pystytään tekemään aineistosta selkeä ja informaatiota sisältävä kokonaisuus johtopäätöksiä muodostamista varten. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla analysoin valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumentteja työn veto- ja pitovoiman sekä niiden strategisen johtamisen osalta. Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 96–97) kuvaavat, kuinka teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistoista, mutta siinä näkyy aikaisemman tiedon vaikutus. Heidän mukaansa empiria ja teoria ovat vuoropuhelussa ja tuovat esiin uusia ajatusuria aiheesta. He lisäävät, kuinka sisällönanalyysissä on teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät kuitenkaan tule suoraan teoriasta. Taulukossa 8 on nähtävissä, kuinka yhdistelin strategiadokumenteista poimituista ilmaisuista samaan kategoriaan saman suuntaisia ilmaisuja, joista muodostin alaluokkia. Nämä puolestaan yhdistin samoihin yläluokkiin, jotka yhdistin ja muodostin pääluokiksi.

Taulukko 8. Esimerkki sisällönanalyysistä.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	Kokoava luokka
<i>"Henkilöstön kanssa yhteistyössä valmistetulla Arvosta- ja vaikutta- ohjelmalla lisätään hyvinvointialueen veto- ja pitovoimaa sekä pyritään osaltaan vastaamaan henkilöstön saavuuteen liittyviin haasteisiin."</i> (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue B s.10)	Arvosta- ja vaikutta-ohjelma	Välineellinen keino	Osallistaminen	Henkilöstön johtamisen strategiset keinot	Työn veto- ja pitovoimatekijöiden strategisen johtamisen keinot
<i>"Matalan kynnyksen palauteväylien luominen ja käyttö on tärkeää, jotta kaikkien ääni saataisiin kuuluviin"</i> (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue C, s.44)	Palauteväylät				
<i>"Henkilöstön mielipidettä kerättiin Polis-kyselyllä, jonka avulla he osallistuvat henkilöstöohjelman työstöön."</i> (Keski-Suomen hyvinvointialue B, s.7)	Polis-henkilöstökysely				
<i>"Seuraamme henkilöstökyselyn avulla työhyvinvointia tukevia ja motivoivia tekijöitä sekä kuormitustekijöitä kattavasti."</i> (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue C s.9)	Henkilöstökysely				
<i>"Henkilöstö aktiivisesti ideoi ja esittää kehitysehdotuksia toiminnan ja tuottavuuden parantamiseksi. Ideoiden ja innovaatioiden keräämistä varten otetaan käyttöön Orchidea-ohjelma."</i> (Kainuun hyvinvointialue B, s. 12)	Orchidea-ohjelma				

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kuvataan, millaisia tuloksia valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenttien avulla löydettiin työn veto- ja pitovoimatekijöistä sekä niiden strategista johtamisen keinoista ja, millaisia eroavaisuuksia näissä on valituilla hyvinvointialueilla strategiadokumenteissaan. Tulokset on jaoteltu alaotsikoin kokoavien luokkien avulla ja moniportaiset alaluvut muodostuvat teoriasta johdettujen käsitteiden avulla. Hyvinvointialueiden eroavaisuuksia veto- ja pitovoimatekijöissä ja niiden strategisessa johtamisessa käydään läpi molemmissa alaotsikoissa läpileikkaavasti.

5.1 Hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijät

Hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijöitä en jaottele erikseen työn veto- tai pitovoimatekijäksi, koska niitä ei ole erikseen jaoteltu, kuin ainoastaan Kainuun hyvinvointialueen valituissa strategiadokumenteissa. Myös tutkielman teoriaosiossa kävi jo ilmi, että sekä työn vetovoimatekijä, että työn pitovoimatekijä voi olla sama, mikä voi tehdä valittujen hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijöiden jaottelusta hankalaa. Taulukossa 9 on kuvattu kaikkien valittujen hyvinvointialueiden sisällönanalyysin keinoin analysoidut työn veto- ja pitovoimatekijät. Sisäiseksi tekijäksi nousi työhyvinvointi, ulkoiseksi tekijäksi ympäristö sekä rakenteelliseksi tekijäksi johtaminen, ammattitaidon tukeminen, henkilöstöressurit, palkitseminen, työolot ja työnantajamaine. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa työn veto- ja pitovoimatekijöiden näkökulmasta työn sisäistä toimintaympäristöä, jossa toimii henkilöstö ja siihen kuuluu henkilöstön kokemus työstä ja organisaatiosta, ihmissuhteista ja vuorovaikutuksesta työssä. Ulkoiset tekijät puolestaan ovat työn veto- ja pitovoiman näkökulmasta työn ulkopuolinen toimintaympäristö eli työn ulkopuolella oleva ympäristö. Rakenteelliset tekijät ovat työn veto- ja pitovoiman näkökulmasta työhön vaikuttavia rakenteellisia tekijöitä eli tässä tapauksessa työhön vaikuttavia organisaationallisia tekijöitä.

Taulukko 9. Työn veto- ja pitovoimatekijät.

Työn veto- ja pitovoimatekijät	Sisäiset tekijät	Työhyvinvointi
	Ulkoiset tekijät	Ympäristö
	Rakenteelliset tekijät	Johtaminen
		Ammattitaidon tukeminen
		Henkilöstöresurssit
		Palkitseminen
		Työolot
Työnantajamaine		

5.1.1 Sisäiset tekijät

Yhdeksi pääluokaksi nousi teoriaohjaavasti sisäiset tekijät, jotka ajattelen tässä tutkielmassa tarkoittavan organisaation sisäisessä toimintaympäristössä ilmeneviä työn veto- ja pitovoimatekijöitä. Sisäiset tekijät koostuvat yläluokasta *työhyvinvointi*. Henkilöstön työhyvinvointi -alaluokka muodostaa yläluokan työhyvinvointi. Tästä muodostui teoriaohjaavana kokoavana luokkana sisäiset tekijät.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa henkilöstöön kohdistuvia hyvinvointia ja tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä. Työhyvinvointi on huomioitu Keski-Uudenmaan, Keski-Suomen ja Pohjois-Savon hyvinvointialueiden valituissa hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa veto- ja pitovoimatekijänä. Kainuun hyvinvointialue on ainut ei määrittele strategiadokumenteissaan veto- ja pitovoimatekijäksi työhyvinvointia. Se on myös ainoa, jonka veto- ja pitovoimatekijöistä ei nouse muutaakaan tekijää veto- ja pitovoiman sisäiseksi tekijäksi. Työhyvinvointiin liittyen pidettiin strategiadokumenteissa veto- ja pitovoimatekijöinä hyvinvoivaa, kyvykästä, motivoitunutta ja tyytyväistä henkilöstöä. Etenkin hyvinvoivaa henkilöstöä pidettiin veto- ja pitovoimatekijänä Keski-Uudenmaan ja Pohjois-Savon strategiadokumenteissa. Hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa suuresti työssä viihtymiseen ja sitä kautta myös

henkilöstövaihtuvuuteen. Hyvinvoiva henkilöstö pysyy työssään mahdollisesti pidempään ja henkilöstön hyvinvointiin panostaminen myös edesauttaa henkilöstön saatavuudessa työhön. Seuraavissa lainauksissa on esitetty otteita valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista hyvinvoivaan henkilöstöön liittyen.

”Hyvinvoiva ja kyvykäs henkilöstö toimii yhteisöohjautuvasti vetovoimaisessa työpaikassa” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, A).

”Meillä on hyvinvoiva, motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö” (Pohjois-Savon hyvinvointialue, A s.3).

”Onnistumisen edellytyksenä on, että henkilöstömme voi hyvin” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, A).

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue piti veto- ja pitovoimatekijänään tyytyväisiä työntekijöitä. Tyytyväiset työntekijät eivät halua vaihtaa työtään ja edesauttavat uusien työntekijöiden saamisessa työhön. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa muun muassa koettu työn imu, jossa työ koetaan inspiroivaksi ja merkitykselliseksi. Seuraavissa lainauksissa on esitetty otteita valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista työhyvinvointiin liittyen.

”Meillä on tyytyväiset työntekijät” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, B s.18).

5.1.2 Ulkoiset tekijät

Toiseksi pääluokaksi muodostui teoriaohjaavasti ulkoiset tekijät, jotka ajattelen tässä työn veto- ja pitovoiman näkökulmasta työn ulkopuoliseksi toimintaympäristöksi eli työn ulkopuolella olevaksi ympäristöksi. Valituista strategiadokumenteista valikoitui ilmaisu, joka kuvaa elinympäristöä ja sen laatua sekä luontoa. Näistä muodostui alaluokat puhtas luonto ja elinympäristön laatu. *Ympäristö* muodostui yläluokaksi.

Ympäristö mainittiin ainoastaan Kainuun hyvinvointialueen strategisissa tavoitteissa työn veto- ja pitovoimatekijänä. Ympäristöllä tarkoitetaan strategiadokumentissa hyvinvointialueen ympäröivää asuinympäristöä. Elinympäristö ja sen laatu voivat vaikuttaa muualta alueelle muuttavien hakeutumisessa töihin alueen suurimpiin työllistäjiin

kuuluvalla hyvinvointialueella. Se voidaan nähdä myös sellaisena vapaa-ajan tekijänä, joka edistää osaltaan sitä, ettei työntekijä muuta alueelta muualle. Ympäristö muodostui Kainuun hyvinvointialueen veto- ja pitovoimatekijänä seuraavasti:

”Maakuntamme puhdas luonto ja elinympäristön laatu” (Kainuun hyvinvointialue A s.3).

Kokonaisuudessaan valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenttien analysoinnin kautta pystytään nostamaan sisällönanalyysin kautta esiin veto- ja pitovoimatekijöiden ulkoisina tekijöinä *ympäristö*.

5.1.3 Rakenteelliset tekijät

Kolmanneksi pääluokaksi muodostui teoriaohjaavasti rakenteelliset tekijät, jotka ajatellen tarkoitettavan tässä analyysissä sosiaali- ja terveysalan työn veto- ja pitovoiman näkökulmasta työhön vaikuttavia rakenteellisia tekijöitä eli tässä tapauksessa työhön vaikuttavia organisaationallisia tekijöitä. Rakenteellisiin tekijöihin pystyttiin yhdistämään *johtaminen, ammattitaidon tukeminen, henkilöstöressit, palkitseminen, työolot ja työnantajamaine*.

Strategiadokumenteista laskin mukaan ilmaiset, joissa viitataan hyvään johtamiseen, perehdytykseen ja johtamistapoihin. Näistä muodostui alaluokat hyvä johtaminen, valmentava johtaminen, perehdytys ja yhteisöohjautuvuus. Nämä pystyin yhdistämään yläluokaksi *johtaminen*. Johtamisella tarkoitetaan strategiadokumenteissa hyvinvointialueen henkilöstön johtamista erilaisin keinoin ja menetelmin. Hyvä johtaminen edesauttaa luomaan tyytyväisyyttä työpaikasta, työoloista sekä työtehtävistä. Kainuun hyvinvointialue ja Keski-Suomen hyvinvointialue kuvaavat työn veto- ja pitovoimatekijäkseen hyvän johtamisen. Seuraavissa lainauksissa on esitetty otteita niiden strategiadokumenteista johtamiseen liittyen.

”Pitovoimaa hyvä johtaminen” (Kainuun hyvinvointialue, A s.3).

”Hyvä johtaminen: esihenkilötyö, ylimmän johdon toiminta, osallistumismahdollisuudet...” (Keski-Suomen hyvinvointialue, B s. 8).

Hyvä johtaminen edesauttaa myös uutta henkilöstöä saamaan laadukasta perehdytystä. Tämä puolestaan edistää henkilöstöä jäämään pidemmäksi aikaa töihin organisaatioon, sekä osaltaan myös lisää henkilöstön saamista töihin. Laadukkaalla perehdytyksellä varmistetaan, että henkilöstö on ammattitaitoista ja he kokevat selviytyvänsä työstään. Ainoastaan Keski-Suomen hyvinvointialue oli maininnut perehdytyksen strategiadokumentissaan työn veto- ja pitovoimatekijänä. Seuraavana lainaus sen strategiadokumentista.

”Perehdytys on kunnossa” (Keski-Suomen hyvinvointialue, B s.15).

Johtamiseen liittyy vahvasti myös johtamisen taito ja koulutus. Johtajan tulee osata johtaa henkilöstöä ja ylläpitää johtamisosaamistaan. Johtamisosaamisessa panostetaan nykyään nimenomaan ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutukseen. Kaikkien valittujen hyvinvointialueiden eli Keski-Suomen hyvinvointialueen, Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen, Pohjois-Savon hyvinvointialueen ja Kainuun hyvinvointialueen veto- ja pitovoimatekijänä on johtaminen.

Pohjois-Savon hyvinvointialue ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialue ovat kuvanneet johtamista strategiadokumenteissaan veto- ja pitovoimatekijänä valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden kautta. Yhteisöohjautuvuudessa ja valmentavassa johtamisessa korostuvat vuorovaikutuksellisuus. Työtä organisoidaan ja koordinoidaan yhdessä sekä panostetaan henkilöstön kannustamiseen ja kuuntelemiseen. Työn veto- ja pitovoimatekijöiden kannalta tällainen johtamistapa edesauttaa henkilöstön työhön imuun pääsemisessä, luo työntekijöille kokemuksen itsensä johtamisesta. Seuraavana otteita Pohjois-Savon hyvinvointialueen ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiadokumenteista johtamiseen liittyen.

”Panostamme ... ja valmentavaan johtamiseen” (Pohjois-Savon hyvinvointialue, A s.3).

”...teemme työtä yhteisöohjautuvasti” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, A).

Strategiadokumenteista poimittiin ilmaisut, jotka painottuivat osaamisen vahvistamiseen. Tästä muodostui alaluokka osaamisen vahvistaminen ja siitä yläluokka *ammattitaidon tukeminen*. Osaamisen tukemisella tarkoitetaan strategiadokumenteissa työntekijöiden osaamisen kohdistuvaa toimea edesauttaa osaamisen kehittymistä. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, että työntekijät eivät lähde muualle töihin tai hakeutuvat töihin hyvinvointialueelle, koska kokevat, että heidän osaamistaan arvostetaan ja saavat kehittää osaamistaan omien tarpeidensa mukaisesti. Pohjois-Savon hyvinvointialue on ainoa, joka kuvaa ammattitaidon tukemista työn veto- ja pitovoimatekijänä. Seuraavana ote niiden strategiadokumentista ammattitaidon tukemiseen liittyen.

”Panostamme työntekijöiden osaamisen vahvistamiseen...” (Pohjois-Savon hyvinvointialue, A s.3)

Ilmaisut, joissa rekrytointi mainittiin, muodosti oman alaluokkansa osaamisen hankinta ja yläluokan *henkilöstöresurssit*. Rekrytointi mainittiin ainoastaan Keski-Suomen hyvinvointialueen strategisissa tavoitteissa yhtenä työn veto- ja pitovoimatekijänä. Rekrytoinnilla tarkoitetaan strategiadokumentissa henkilöstön saamista organisaatioon rekrytointitoimien avulla. Toimiva ja sujuva rekrytointi voi olla ensivaikutelman luoja, jonka avulla henkilöstön saatavuutta edistetään vetovoiman avulla ja heidän pysyvyyttänsä edistetään sopivanlaisiin työtehtäviin rekrytoimalla. Tehokas ja tulokellinen rekrytointi edesauttaa henkilön saamisessa töihin organisaatioon etenkin tilanteessa, jossa henkilöstöstä on pulaa. Toimiva rekrytointi on myös yksi tapa edistää riittäviä henkilöstöresursseja. Sen kautta hoitajat kokevat myös enemmän tyytyväisyyttä työhönsä sekä vähemmän työuupumusta, jotka vaikuttavat heidän työssänsä pysymiseen positiivisesti (Rafferty ja muut 2007, s.175). Seuraavana lainaus Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiadokumentista rekrytointiin liittyen.

”Rekrytoinnit onnistuvat. Tuloksellinen ja tehokas rekrytointi. Rekrytointi-ilmoitukset ovat laadukkaita ja kustannustehokkaita. Rekrytoinnit sujuvat joustavasti” (Keski-Suomen hyvinvointialue, B s.15–16).

Hyvinvointialueiden strategiadokumenteista valikoitui ilmaisut, jotka kuvaavat palkkaa ja palkitsemista. Alaluokiksi muodostui palkat ja motivoiva palkitseminen, jotka muodostavat yläluokan *palkitseminen*. Palkitsemisella tarkoitetaan strategiadokumenteissa, että palkat ovat kilpailukykyiset ja motivoivat, mitkä houkuttelet työntekijöitä töihin kyseiselle hyvinvointialueelle. Palkitseminen voidaan nähdä kilpailuetuna muihin työpaikoihin toimialalla. Työn veto- ja pitovoimatekijöiden kannalta palkitseminen voi edesauttaa henkilöstön saamisessa töihin organisaatioon sekä lisää heidän tyytyväisyyttään työhönsä. Tämä edistää heidän olemistaan työssään mahdollisimman pitkään. Keski-Suomen hyvinvointialue ja Pohjois-Savon hyvinvointialue olivat ainoat, jotka mainitsivat valituissa strategiadokumenteissaan palkitsemisesta. Seuraavassa otteita näiden hyvinvointialueiden strategiadokumenteista palkitsemiseen liittyen.

”Palkat kilpailukykyiset toimialalla (hyvinvointialueella; ammattiryhmittäin).” (Keski-Suomen hyvinvointialue, B s.16)

”Työtä motivoiva palkitseminen.” (Pohjois-Savon hyvinvointialue B)

Ilmaisut, jotka kuvasivat *työoloja*, muodostuivat työolosuhteista, yhteistyöstä ja työelämän laatuun viittaavista ilmaisuista. Työolot on mainittu Keski-Uudenmaan ja Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiadokumenteissa ja ne olivat myös ainoat, jotka mainitsivat ne työn veto- ja pitovoimatekijänä.

Työoloihin liittyen pidettiin strategiadokumenteissa veto- ja pitovoimaisena sellaista paikkaa, jossa työelämän laatu koetaan hyväksi ja työolot ovat hyvät. Työolot ja kokemus siitä millaiset ne ovat, vaikuttavat henkilöstön pysymiseen työssään. Organisaatio pystyy vaikuttamaan työolosuhteisiin työympäristön kautta. Työolosuhteet kuvataan veto- ja pitovoiman kannalta turvalliseksi, yhdenvertaiseksi sekä toimivaksi työympäristöksi, jossa on selkeät rakenteet. Hyvä työelämän laatu vaikuttaa myös osaltaan työolosuhteisiin ja

sitä kautta työn veto- ja pitovoimatekijöihin. Seuraavissa lainauksissa on esitetty otteita työoloihin liittyen.

”Hyvät olosuhteet; turvallinen ja toimiva työympäristö, selkeät rakenteet, yhdenvertaisuus...” (Keski-Suomen hyvinvointialue, B s.8)

”Olla arvostettu ja vetovoimainen työpaikka, jossa onnistutaan yhdessä ja työelämän laatu koetaan hyväksi” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, B s. 9).

Strategiadokumenteista poimittiin ilmaisut, jotka kuvaavat mainetta, työnantajakuva ja hyvää työpaikkaa. Näistä muodostui alaluokat hyvä maine ja työnantajakuva. Näistä muodostui yhdistäväksi yläluokaksi *työnantajamaine*. Työnantajamaineella tarkoitetaan organisaation ulkopuolella muodostuvaa kuvaa organisaatiosta työnantajana. Työnantajakuva luo alan työntekijälle positiivisen mielikuvan organisaatiosta, jonka takia hän haluaa hakea sinne töihin. Työnantajakuvaan vaikuttaa myös organisaatiossa työskentelevien ihmisten puheet organisaatiosta työnantajana ja työpaikkana. Työnantajakuva on osa organisaation mainetta. Työnantajakuvaan pystyy organisaatio itse vaikuttamaan. Työnantajakuva nousi esiin eniten ulkoisena tekijänä valituissa hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa. Kainuun hyvinvointialue, Keski-Suomen hyvinvointialue ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialue mainitsivat strategiadokumenteissaan maineen ja työnantajakuvan. Seuraavissa lainauksissa on esitetty otteita näiden hyvinvointialueiden strategiadokumenteista työnantajakuvaan liittyen:

”Vetovoimaa luo hyvä maine” (Kainuun hyvinvointialue, A s.3).

”Vetovoima on hyvä. Työnantajakuva- ja houkuttavuus ovat hyvällä tasolla (hyvä työnantajamaine) ” (Keski-Suomen hyvinvointialue, B s.15).

”Haluamme tarjota asiantunteville ammattilaisille työpaikan, josta on helppo puhua hyvää” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, A).

Kokonaisuudessa valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenttien analysoinnin kautta pystytään nostamaan esiin sisällönanalyysin avulla veto- ja pitovoimatekijöiden

rakenteellisina tekijöinä *johtaminen, ammattitaidon tukeminen, henkilöstöressit, palkitseminen, työolot ja työnantajamaine*.

5.2 Hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijöiden strategisen johtamisen keinot

Valittujen hyvinvointialueiden veto- ja pitovoimatekijöiden strategisen johtamisen keinot on kerätty valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista hyvinvointialueiden pitkän tai keskipitkän aikavälin tavoitteiden mukaisesti. Strategisen johtamisen keinot ovat osaksi strategiadokumenteissa tarkemmin määriteltyjä konkreettisia toimia työn veto- ja pitovoimatekijöiden lisäämiseksi tai muita strategisen johtamisen toimia lisätä henkilöstön sitoutuvuutta ja työntekijöiden houkuttelevuutta töihin kyseiseen organisaatioon.

5.2.1 Henkilöstön johtamisen strategiset keinot

Henkilöstön johtamisen strategiset keinot muodostuivat strategiadokumenteissa yläluokista *osallistamisen, työhyvinvoinnin kehittämisen, osaamisen johtamisen ja työuran tukemisen* kautta, kuten taulukossa 10 on esitetty. *Osallistaminen* sisältää yhteistyön, välineellisen, kuulemisen ja vaikuttamismahdollisuuksien avulla. *Työhyvinvoinnin kehittäminen* puolestaan sisältää työolosuhteiden kehittämisen, työhyvinvoinnin seurannan vastuullisuuden ja työhyvinvoinnin johtamisen. *Osaamisen johtaminen* sisältää osaamisen vahvistamisen ja valmentavan johtamisen. *Työuran tukeminen* puolestaan urapolkujen mahdollistamisen, joustavuuden mahdollistamisen ja työtapojen kehittämisen.

Taulukko 10. Henkilöstön johtamisen strategiset keinot.

Henkilöstön johtamisen strategiset keinot	<i>Osallistaminen</i>	<i>Työhyvinvoinnin kehittäminen</i>	<i>Osaamisen johtaminen</i>	<i>Työuran tukeminen</i>
	Yhteistyö	Työolosuhteiden kehittäminen	Osaamisen vahvistaminen	Urapolkujen mahdollistaminen
	Välineellinen	Työhyvinvoinnin seurannan vastuullisuus	Valmentava johtaminen	Joustavuuden mahdollistaminen
	Kuuleminen	Työhyvinvoinnin johtaminen		Työtapojen kehittäminen

Osallistamisella tarkoitetaan strategiadokumenteissa henkilöstön mukaan ottamista strategiseen suunnitteluun. Strategiadokumenteista laskin mukaan ilmaisut, joissa viitataan yhteistyöhön henkilöstön kanssa, osallistamiseen, henkilöstön mukaan ottamista suunnitteluun kyselyiden ja ohjelmien avulla, henkilöstön kuulemisesta ja päätösvallan siirtämisestä. Näistä muodostui alaluokat yhteistyö, välineellinen, kuuleminen ja vaikutusmahdollisuuksien avulla. Nämä puolestaan muodostivat yläluokan osallistaminen.

Osallistamiseen liittyen yhteistyö nousi esiin kaikkien valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista strategisena keinona. Yhteistyössä henkilöstön kanssa voidaan suunnitella organisaation strategisia linjauksia ja päätöksiä. Henkilöstön kanssa yhteistyössä tehdyt strategiset linjaukset, arvot ja kehittämiskohteet lisäävät henkilöstön osallistamista ja sitä kautta henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuuksia omaan työhönsä. Kainuun hyvinvointialue ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialue mainitsevat keinoja osallistaa yhteistyön avulla henkilöstöä strategiatyöhön. Seuraavaksi lainauksia niiden strategiadokumenteista yhteistyön konkreettisiin toimiin liittyen.

”Kainuun hyvinvointialueen toiminta ja päätöksenteko pohjautuvat yhteisiin arvoihin, jotka on määritelty henkilökunnan kanssa yhteistyössä” (Kainuun hyvinvointialue, B s. 1).

”Lisäksi jokainen työyhteisö valitsee yhden kehittämiskohteen omaan työhönsä liittyen” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, B s. 10).

Henkilöstön kanssa yhteistyössä organisaation toiminnan kehittäminen nousivat esiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen ja Keski-Suomen hyvinvointialueiden strategisen johtamisen keinona. Henkilöstön osallisuus toiminnan kehittämisessä lisää yhteistyötä johdon ja henkilöstön välillä. Henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttaa oleellisesti se, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen, miten sitä tekevät. Seuraavana lainauksia Pohjois-Savon hyvinvointialueen ja Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiadokumenteista yhteistyöhön liittyen.

”Vahvistamme henkilöstön osallisuutta oman työnsä suunnitteluun ja koko hyvinvointialueen toiminnan kehittämiseen” (Pohjois-Savon hyvinvointialue, A s.3.)

”Henkilöstö on mukana ideoimassa ja kehittämässä toimintaa” (Keski-Suomen hyvinvointialue B s. 20).

Henkilöstöä voidaan aktivoida mukaan strategiseen suunnitteluun johtamisen keinona myös välineellisesti. Välineellisesti tarkoittaa strategiadokumenteissa, että konkreettisesti jonkin asian kautta saadaan henkilöstöä osallistumaan strategiseen suunnitteluun. Näitä välineellisiä menetelmiä ovat valituilla hyvinvointialueilla kyselyt ja ohjelmat. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, Keski-Suomen hyvinvointialue ja Kainuun hyvinvointialue kuvasivat dokumenteissaan näitä välineellisiä keinoja. Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategiadokumenteissa niitä ei ollut mainittu strategisena keinona. Etenkin Keski-Uudenmaan hyvinvointialue panosti välineellisiin keinoihin, kuten Arvosta ja vaikuta -strategiaohjelma, matalan kynnyksen palauteväylät ja henkilöstökyselyt. Arvosta ja vaikuta -ohjelma sisältää henkilöstön kanssa yhdessä kehitettyjä toimenpiteitä organisaation kehittämiseksi (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue C s. 10). Alla ote heidän strategiadokumentistaan välineelliseen keinoon liittyen.

”Henkilöstön kanssa yhteistyössä valmistetulla Arvosta- ja vaikuta- ohjelmalla lisätään hyvinvointialueen veto- ja pitovoimaa sekä pyritään osaltaan vastaamaan henkilöstön saatavuuteen liittyviin haasteisiin” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue B s.10).

Tietotekniikkaa hyödynnetään myös henkilöstön osallistamisessa välineellisenä keinona, kuten Kainuun hyvinvointialue on tehnyt. Alla ote heidän strategiadokumentistaan välineelliseen keinoon liittyen.

”Henkilöstö aktiivisesti ideoi ja esittää kehitysehdotuksia toiminnan ja tuottavuuden parantamiseksi. Ideoiden ja innovaatioiden keräämistä varten otetaan käyttöön Orchidea-ohjelma” (Kainuun hyvinvointialue B, s. 12).

Välineellisten keinojen avulla saadaan osallistettua henkilöstöä kustannustehokkaasti, madaltamalla kynnyksiä osallistua suunnitteluun sekä annetaan heille aikaa pohtia asioita, kun esimerkiksi verrataan suoraan suullisesti osallistamiseen. Erialaisten kyselyiden avulla saadaan välineellisesti ajankohtaista tietoa henkilöstön hyvinvointiin ja työoloihin liittyen. Tätä tietoa voidaan hyödyntää strategiasuunnittelussa ja johtamisessa sekä organisaation kehittämisessä. Keski-Suomen hyvinvointialue ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialue ovat tuoneet strategisen johtamisen keinona esiin henkilöstökyselyt. Alla otteita heidän strategiadokumenteistaan kyselyihin liittyen.

”Henkilöstön mielipidettä kerättiin Polis-kyselyllä, jonka avulla he osallistuvat henkilöstöohjelman työstöön” (Keski-Suomen hyvinvointialue B, s.7).

”Henkilöstökokemuksen mittaamisen ja eri henkilöstökyselyiden tulosten hyödyntämiseen panostetaan. Hyvinvointialueella kerätään kolmen kuukauden välein tietoa työelämän laadusta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Syke-kysely on ns. uuden sukupolven älykäs henkilöstökysely” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, C s. 10).

Henkilöstöä voidaan strategisen johtamisen keinoin myös osallistaa mukaan kuulemalla. Tällä tarkoitetaan strategiadokumenteissa henkilöstön kuulemista työhön liittyvässä organisaation päätöksenteossa. Halutaan varmistaa, henkilöstön kokemus siitä, että heitä kuullaan päätöksenteossa. Henkilöstön kuuleminen on yksi yhteistyön menetelmä henkilöstön johtamisen strategisena keinona. Tämä nousi esille ainoastaan Pohjois-Savon hyvinvointialueen ja Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiadokumenteissa. Alla otteita valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista kuulemiseen liittyen.

”Voimavarojen kohdentamisessa kuuntelemme palveluiden käyttäjiä ja työntekijöitä” (Pohjois-Savon hyvinvointialue A s.5).

”Henkilöstön kuulemisen varmistaminen...” (Keski-Suomen hyvinvointialue A).

Tarjoamalla vaikutusmahdollisuuksia voidaan lisätä henkilöstön osallistamista strategisen johtamisen keinoin. Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan strategiadokumenteissa sitä, että varmistetaan henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja muodostetaan työntekijöistä moniammatillisia tiimejä, joiden avulla päätösvaltaa siirretään heille. Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen on johdon vastuulla oleva asia. Omaan työhönsä koettu vaikutusmahdollisuus edistää henkilöstön tyytyväisyyttä työhönsä ja edistää heidän viihtymistä työssään. Vaikutusmahdollisuuksien avulla nousi esiin Keski-Suomen hyvinvointialueen ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiadokumenteissa. Alla otteita valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista vaikutusmahdollisuuksien tarjoamiseen liittyen.

”...Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen” (Keski-Suomen hyvinvointialue A).

”Päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia työhön siirrettään entistä enemmän työntekijöistä koostuville moniammatillisille tiimeille ja lähijohdolle” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue C 43).

Työhyvinvoinnin kehittäminen nousi yläluokaksi, kun poimin strategiadokumenteista lisäksi mukaan ilmaisut, joissa kuvataan työhyvinvoinnin edistämistä ja tukemista, työilmapiiriin ja -olosuhteisiin vaikuttamista sekä työyhteisötaitojen vahvistamista. Näistä muodostui alaluokat työolosuhteiden kehittäminen, työhyvinvoinnin seurannan vastuullisuus ja työhyvinvoinnin johtaminen. Työhyvinvoinnin kehittämisellä tarkoitetaan strategiadokumenteissa henkilöstön työhyvinvointiin ja työolosuhteisiin vaikuttavia asioita. Näitä ovat työolosuhteiden kehittäminen, jossa työhyvinvoinnin edistämisen toimintakäytäntöjä ja työtä muutetaan enemmän niitä tukevaksi, sekä vaikutetaan työilmapiiriin ja -olosuhteisiin, työyhteisötaitoihin ja työhyvinvointiin erilaisin keinoin.

Työolosuhteiden kehittämiseen liittyviä asioita nousi esiin Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen, Keski-Suomen hyvinvointialueen ja Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategiadokumenteissa. Jokainen näistä hyvinvointialue mainitsee kuitenkin strategiadokumenteissaan työolosuhteiden kehittämisen keinot eri tavoin. Työhyvinvointia kehitetään osittain työolosuhteita kehittämällä. Työolosuhteita voidaan kehittää organisaatiossa työilmapiiriin vaikuttamalla, kuten seuraavasta lainauksesta voidaan havaita: *”Työilmapiiriin ja -olosuhteisiin vaikuttaminen (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue c s.16)”*.

Työolosuhteita kehitetään myös muokkaamalla työtä ja työssä käytettäviä materiaaleja sitä edistäväksi, kuten seuraavissa lainauksissa on kerrottu: *”Henkilöstön käyttämien materiaalien yhdenmukaistaminen (Pohjois-Savon hyvinvointialue, B)”*. *”Kehitetään työtä tukemaan paremmin työntekijöiden hyvinvointia (Keski-Suomen hyvinvointialue B s.19)”*.

Työhyvinvoinnin kehittäminen pitää myös sisällään työhyvinvoinnin seurannan vastuullisuuden. Tällä tarkoitetaan strategiadokumenteissa, että työhyvinvoinnin seuranta vastuutetaan yhteisvastuullisesti tai johto ottaa siitä mittareiden ja niiden seurannan kautta vastuun tai työntekijä ottaa itse vastuun siitä. Nämä keinot erosivat valittujen hyvinvointialueiden kesken. Tällaisia keinoja on löydettävissä Pohjois-Savon hyvinvointialueen, Kainuun hyvinvointialueen ja Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiadokumenteista. Seuraavana lainauksia hyvinvointialueiden strategiadokumenteista työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen.

”...vahvistetaan yhteisvastuuta työhyvinvoinnista työn arjessa” (Keski-Suomen hyvinvointialue B s.19).

”Jokaisella yksittäisellä työntekijällä on itsellään velvollisuus ja vastuu pitää huolta omasta työkyvystään” (Kainuun hyvinvointialue B, s. 4).

”Johto asettaa henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkykyyn ja työturvallisuuteen liittyvät tavoitteet ja mittarit ja seuraa tavoitteiden toteutumista säännöllisesti sekä organisaation että toimialueiden johtoryhmissä” (Pohjois-Savon hyvinvointialue B).

Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii myös työhyvinvoinnin johtamista. Kaikkien valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista oli löydettävissä työhyvinvoinnin johtamisen keinoja. Työhyvinvoinnin johtamisessa tuetaan johtamisen avulla voimavaralähtöistä ja työkykyistä henkilöstöjohtamista, vahvistetaan johtamista työkykyyn liittyen sekä otetaan toimintamalleja käyttöön työkykyä edistämään. Työkykyjohtaminen vaatii ennakoimista, henkilöstön tarpeiden tunnistamista sekä elämäntilanteiden huomioimista. Työkyvyn johtaminen korostui etenkin johdon ja esimiesten tehtävissä työhyvinvoinnin johtamisessa, kuten seuraavissa lainauksissa voidaan havaita: ”*Johto on sitoutunut työkykyjohtamiseen ja ymmärtää, mitä työkykyjohtaminen tarkoittaa (Pohjois-Savon hyvinvointialue B)*”. ”*Hyvinvoivan ja työkykyisen henkilöstön tavoitteeseen tarvitaan vaikuttavaa ja ennakoivaa työkykyjohtamista sekä työntekijöiden erilaisten tarpeiden ja elämäntilanteiden huomioimista*” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, C s.44).

Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii johtajien sitoutumista ja vastuunottamista työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen, kuten seuraavassa strategiadokumentin lainauksessa tulee ilmi:

”Työhyvinvoinnin tukeminen kuuluu organisaatiossa kaikille: johdolle, esihenkilöille... (Kainuun hyvinvointialue B s.4)”.

Työhyvinvoinnin johtamisen tueksi liittyy työkyvyn toimintamalleja, joiden avulla edistetään työkyvyn säilymistä hyvänä, kuten Kainuun hyvinvointialueen ja Keski-Suomen strategiadokumenteissa käy ilmi:

”Toimivilla ja oikea-aikaisesti käytetyillä työkyvyn toimintamalleilla (varhaisen välittämisen malli, tehostetun tuen malli, työhön paluu malli ja korvaavan työn malli) voidaan tukea yksittäisten henkilöiden työssä toimimisen edellytyksiä” (Kainuun hyvinvointialue, B s. 4).

”Työkyvyn hallintamalli otetaan kattavasti käyttöön” (Keski-Suomen hyvinvointialue B s. 19).

Osaamisen johtaminen muodostui yläluokaksi, kun otin mukaan strategiadokumenteista ilmaisut, jotka kuvaavat perehdytykseen ja osaamisen vahvistamisen panostamiseen sekä valmentavaan otteeseen. Näistä muodostui alaluokat osaamisen vahvistaminen ja

valmentava johtaminen. Osaamisen johtaminen muodostuu valituilla hyvinvointialueilla osaamisen vahvistamisesta, millä tarkoitetaan strategiadokumenteissa menetelmiä, joiden avulla tuetaan henkilöstön osaamista. Näitä osaamisen vahvistamisen keinoja löytyi kaikkien valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista. Osaamisen vahvistamisen keinoja ovat osaamisen kehittämisen toimintamallit, tavat ja menetelmät. Näiden avulla pystytään tukemaan osaamisen vahvistamista johtamisen keinoin, kuten seuraavissa strategiadokumenttien lainauksissa käy ilmi:

”Osaamisen kehittämisen yhteiset toimintamallit ja ohjeistuksen laatiminen” (Pohjois-Savon hyvinvointialue, B).

”Luomme uusia osaamisen kehittämisen tapoja ja menetelmiä” (Kainuun hyvinvointialue B, s. 3).

Näitä osaamisen vahvistamisen keinona pidettiin myös tehokasta perehdytystä, jonka avulla luodaan pohjaa osaamiselle työtehtävässä ja edesautetaan henkilöstön osaamisen kehittymistä haluttuun suuntaan. Tämä nousi esille Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiadokumentissa seuraavanlaisesti: *”... varmistamalla tehokkaat perehdytysprosessit ja mahdollistamalla jatkuva kehittyminen” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue C s.44).*

Henkilöstön organisaation sisäinen liikkuvuus pidettiin myös yhtenä osaamisen vahvistamisen keinona, kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi: *”Henkilöstön sisäinen liikkuvuus on toiminnan sujuvuuden, että henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta hyvällä tasolla.” (Keski-Suomen hyvinvointialue B s. 22).*

Kainuun hyvinvointialueen, Pohjois-Savon hyvinvointialueen ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiadokumenteista nousi esille osaamisen johtamisen yhtenä keinona valmentava johtaminen. Valmentava johtaminen on yksi osaamisen vahvistamisen keino, jonka avulla vaikutetaan henkilöstön kehittymiseen ja osaamiseen. Se on menetelmä, johon tarvitaan johtamisosaamista toteuttaa sitä. Johtajien kouluttaminen

valmentavaan johtamisaamiseen tuodaan esille Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiadokumentissa seuraavanlaisesti:

”Esihenkilöiden johtamis- ja muutosjohtamisaamiseen panostetaan KeuAkatemian valmennuskokonaisuuksien avulla. Tavoitteena on valmentava johtaminen ja hyvä työelämän laatu” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue C s.44).

Valmentavan johtamisen avulla pyritään kannustamaan henkilöstöä kehittymään ja kouluttautumaan työntekijälähtöisesti, minkä avulla työssä viihtyvyys myös lisääntyy. Alla lainauksia hyvinvointialueiden strategiadokumenteista valmentavaan johtamiseen liittyen.

”Valmentava johtaminen vaikuttaa henkilöstön kehittymiseen ja sitä kautta työssä viihtymiseen” (Kainuun hyvinvointialue B s.3).

”Panostamme... ja valmentavaan johtamiseen” (Pohjois-Savon hyvinvointialue A s.3).

Työuran tukeminen muodostui yläluokaksi ilmaisuista, jotka kuvaavat urapolkujen kehittämistä, tukemista ja mahdollistamista, joustavia työmahdollisuuksia, työtehtävien sujuvoittamista ja mahdollistamalla eri tapoja tehdä työtä. Nämä ilmaisut muodostin alaluokkiin urapolkujen mahdollistaminen, joustavuuden mahdollistaminen ja työtapojen kehittäminen.

Mahdollistamalla urapolut tarkoitetaan strategiadokumenteissa selkeitä urapolkujen rakentamista ja mahdollisuuksien tarjoamista sekä urakehityksen tukemista. Näitä toivat esiin kaikki valitut hyvinvointialueet strategiadokumenteissaan. Urapolkuja mahdollistetaan urapolkujen ja urapolkumallien avulla, kuten seuraavissa strategiadokumenttien lainauksissa käy ilmi:

”Suunniteltuja toimenpiteitä ovat esimerkiksi selkeiden urapolkujen rakentaminen...” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue C s.44)

”Tavoitteena on, että uudistetut urapolkumallit ovat käytössä” (Kainuun hyvinvointialue B, s. 7).

”Urakehitysmahdollisuuksien tarjoaminen” (Keski-Suomen hyvinvointialue A).

Urapolkuja mahdollistavaa työurakehitystä tuetaan koulutusten ja työkykyjohtamisen avulla, kuten Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategiadokumentissa käy ilmi: *”Tuemme työntekijöiden urakehitystä koulutuksen ja työkykyjohtamisen avulla” (Pohjois-Savon hyvinvointialue A s.3).*

Joustavuuden mahdollistaminen on toinen työuran tukemisen keino. Joustavuuden mahdollistamisella tarkoitetaan joustavien ratkaisujen mahdollistamista, työelämän ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistamista sekä toimivaa ja joustavaa työvuorosuunnittelua. Nämä nousivat esiin Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen, Keski-Suomen hyvinvointialueen ja Kainuun hyvinvointialueen strategiadokumenteissa. Joustavuuden mahdollistamisella tuetaan työuran kehittymistä, jolloin muun elämän ja työn yhteensovittaminen on helpompaa, mikä korostui joissain hyvinvointialueohjelmissä: *”Parannetaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia...” (Keski-Suomen hyvinvointialue B s.19).*

Näihin tuodaan konkreettisina ratkaisuina joustavat työajat, työkierrot sekä osa-aikaisuudet, kuten Kainuun hyvinvointialue ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialue strategiadokumenteissaan tuo ilmi:

”...joustavien ratkaisujen mahdollistaminen työntekijöille, kuten työkiertojen ja osa-aikaisuuden” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue C s. 45).

”Työntekijöiden henkilökohtaisen elämän ja työn yhteensovittamista sekä täsmätyökykyisyyttä tuemme eri tavoin esim. joustavilla työaikajärjestelyillä” (Kainuun hyvinvointialue B, s. 7).

Työtapojen kehittäminen on kolmas työuran tukemisen keino. Sillä tarkoitetaan strategiadokumenteissa työtehtävien sujuvoittamista ja jakamista sekä monimuotoisen työn tekemistä sekä mahdollistamista. Työtapojen kehittäminen nousi esiin Keski-Suomen hyvinvointialueen, Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen ja Kainuun hyvinvointialueen

strategiadokumenteissa. Työtä muokkaamalla ja kehittämällä tuetaan työuraa sekä työssä jaksamista. Työstä tehdään mahdollisimman sujuvaa ja tehokasta työntekijöiden näkökulmasta. Seuraavana lainauksia valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista työtapojen kehittämiseen liittyen:

”Ydintehtävien sujuvoittaminen ja tarkoituksenmukainen jakaminen, mahdollisuus keskittyä olennaiseen. Resurssien turvaaminen mm. tehtävien koordinoitun jakamisen kautta” (Keski-Suomen hyvinvointialue A).

”Mahdollistamme monimuotoiset työn tekemisen tavat” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue C s.43).

”On uskallettava miettiä räätälöityjä työtehtäviä” (Kainuun hyvinvointialue, B s. 14).

Tutkielmaan valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista nousi henkilöstön johtamisen strategisena keinona *osallistaminen, työhyvinvoinnin kehittäminen, osaamisen johtaminen ja työuran tukeminen*. Henkilöstön johtamisen strategisista keinoista osallistamisen osalta yhteistyö ja työhyvinvoinnin kehittämisen osalta työolosuhteiden kehittäminen ja työhyvinvoinnin johtaminen olivat sellaiset strategisen johtamisen keinot, jotka nousivat selkeästi kaikkien valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa esille. Kaikkien hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa strategisen johtamisen keinoina näyttäytyi osaamisen johtamisen osalta osaamisen vahvistaminen, ja työuran tukemisen osalta urapolkujen mahdollistaminen.

5.2.2 Organisaation johtamisen strategiset keinot

Organisaation johtamisen strategiset keinot muodostuvat yläluokista *tiedon hyödyntäminen, verkostojen kehittäminen, palkitsemiseminen ja rekrytoinnin kehittäminen*, kuten taulukossa 11 on esitetty. *Tiedon hyödyntäminen* sisältää tiedon saannin, tiedon analysoinnin, tiedon jakamisen ja tiedon avoimuuden. *Verkostojen kehittäminen* tiiviin yhteistyön, työnantajamielikuvan vahvistamisen ja organisaatiokulttuurin edistämisen. *Palkitsemisen* sisältää palkitsemisjärjestelmän kehittämisen, palkitsemisen kehittämisen ja

etuuksien kehittämisen. *Rekrytoinnin kehittäminen* rekrytointiprosessin kehittämisen, rekrytointitapojen kehittämisen ja kansainvälisen rekrytoinnin.

Taulukko 11. Organisaation johtamisen strategiset keinot.

Organisaation johtamisen strategiset keinot	<i>Tiedon hyödyntäminen</i>	<i>Verkostojen kehittäminen</i>	<i>Palkitseminen</i>	<i>Rekrytoinnin kehittäminen</i>
	Tiedon saanti	Tiivis yhteistyö	Palkkajärjestelmän kehittäminen	Rekrytointiprosessin kehittäminen
	Tiedon analysointi	Työnantajamielikuvan vahvistaminen	Palkitsemisen kehittäminen	Rekrytointitapojen kehittäminen
	Tiedon jakaminen	Organisaatiokulttuurin edistäminen	Etuuksien kehittäminen	Kansainvälinen rekrytointi
	Tiedon avoimuus			

Tiedon hyödyntäminen nousi yläluokaksi, kun poimin strategiadokumenteista ilmaisut, jotka viittaavat tiedon saamiseen, analysointiin, hyödyntämiseen, jakamiseen ja avoimuuteen. Alaluokkiin muodostui tiedon saanti, tiedon analysointi, tiedon jakaminen ja tiedon avoimuus. Tiedon hyödyntämiseen liittyvällä tiedon saannilla tarkoitetaan hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa sitä, että se on organisaation vastuulla ja sitä kerätään henkilöstöltä, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta erilaisten kyselyiden avulla. Valitut hyvinvointialueet lisäävät tiedon saantia keräämällä reaaliaikaistietoa ja kehittämällä tiedon saamisen menetelmiä lisää. Kaikki hyvinvointialueet tuovat esiin strategiadokumenteissaan tiedon saantiin liittyviä asioita.

Organisaation sisällä tapahtuvasta toiminnasta halutaan tietää ja olla ajan tasalla. Erilaisien kyselyiden avulla kerätään tietoa johtamiseen, henkilöstöön ja heidän työterveyteensä sekä johtamisen tukipalveluihin liittyvistä asioista. Näitä asioita toivat esiin

Keski-Suomen hyvinvointialue ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialue strategiadokumenteissaan. Alla lainauksia heidän strategiadokumenteistansa tähän liittyen:

”Henkilöstökysely, johtamisosaamiskysely, esihenkilöiden henkilöstökysely, kysely esihenkilöille johtamisen tukipalveluiden toimivuudesta (tehtävien selkeys? Riittävä HR-tuki? Järjestelmien toimisuus?)” (Keski-Suomen hyvinvointialue B s. 13).

”.. eri henkilöstökyselyiden tulosten hyödyntämiseen panostetaan. ... Syke-kysely on ns. uuden sukupolven älykäs henkilöstökysely... Loppuvuodesta 2023 toteutetaan Kevan laajempi työhyvinvointikysely. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue B s.10., Seuraamme henkilöstökyselyn avulla työhyvinvointia tukevia ja motivoivia tekijöitä sekä kuormitustekijöitä kattavasti” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue A).

Henkilöstön johtamisen kannalta on tärkeää saada ajantasaistatietoa henkilöstöstä, jotta johtamisessa onnistuttaisiin. Kaikki valitut hyvinvointialueet ovat kuvanneet strategiadokumenteissaan tiedon saannin menetelmiä. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue kuvaa strategiadokumentissaan, kuinka henkilöstöraportoinnin kehittämisen avulla pystytään vastaamaan johtamisen avulla ajankohtaisiin tilanteisiin: *”Henkilöstön johtamista ja esihenkilötyötä vaikeuttaa ajankohtaisen tiedon saamisen haasteet. Tilanteen korjaamiseksi kehitetään henkilöstöraportointia ja tietojen yhdentämistä muun toiminnan ja talouden suoritteisiin” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue B s.10).* Ajantasaisen tiedon saaminen henkilöstöstä edesauttaa reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin, tukemaan työntekijöiden hyvinvointia sekä luomaan ajantasaisia strategisia linjauksia työhön liittyen. Alla lainaus Kainuun hyvinvointialueen strategiadokumentista:

”Osaajapulan ollessa osa hyvinvointialueen arkea, on erityisen tärkeää huolehtia, että työnantaja saa reaaliaikaisesti tietoa henkilöstön ja opiskelijoiden näkökulmasta voidakseen huolehtia työn tekemisen edellytyksistä, henkilöstön jaksamisesta ja pitovoimasta” (Kainuun hyvinvointialue B s. 2).

Tiedon analysointi on tärkeää, jotta hyvinvointialueet voivat hyödyntää toiminnassaan ja johtamisessaan tietoa. Kaikki hyvinvointialueet toivat strategiadokumenteissaan esille tiedon analysointiin liittyviä asioita. Tätä ovat hyvinvointialueiden

strategiadokumenttien mukaan toiminnan analysointi, ennustemallien tekeminen ja tiedon hyödyntäminen. Työtä halutaan tehdä organisaation näkökulmasta tuottavasti, jolloin toimintaa tulee analysoida. Tämä tulee ilmi Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategiadokumentissa: *”Työn tuottavuuden kehittäminen perustuu toiminnan analysointiin, kuten esimerkiksi potilas- ja asiakasvirta-analyyseihin (Pohjois-Savon hyvinvointialue B)”*.

Tietoa analysoidaan ja hyödynnetään johtamisen toimintoihin, strategiatyöhön, ennaltaehkäisyyn ja ennakointiin, kuten Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiadokumentissa käy ilmi:

”Tiedon systemaattinen hyödyntäminen toiminnan kaikilla tasoilla (ennakointi, strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen, ennaltaehkäisevä toiminta, asiakastyö)” (Keski-Suomen hyvinvointialue A).

Organisaatiosta kerättyä tietoa hyödynnetään myös toiminnan kehittämisessä mahdollisimman kustannustehokkaaksi. Tämä käy ilmi Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiadokumentista: *”Kehitetään henkilöstöraportointia ja tietojen yhdistämistä muun muassa toiminnan ja talouden suoritteisiin (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, B s.10)”*. Tiedon hyödyntämistä on myös tiedon jakaminen, jossa keskeistä hyvinvointialueiden strategiadokumenttien mukaan on tehdä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja jakaa tarkoituksenmukaisesti tietoa heidän kanssaan. Ainoastaan Keski-Suomen hyvinvointialue toi näitä esiin strategiadokumenteissaan:

”Tiedon sujuva ja tarkoituksenmukainen jakaminen keskeisten toimijoiden kesken...” (Keski-Suomen hyvinvointialue A).

Tiedon avoimuus on hyvinvointialueiden strategiadokumenttien mukaan myös keskeistä hyvinvointialueiden tiedon hyödyntämisessä strategisena johtamisen keinona. Keski-Suomen hyvinvointialue mainitsee tästä ainoana hyvinvointialueena strategiadokumenteissaan: *”...Tiedon avoimuuden varmistaminen” (Keski-Suomen hyvinvointialue A).*

Verkostojen kehittäminen muodostui yläluokaksi strategiadokumenttien ilmaisuista, joissa viitattiin kumppanuuksiin, yhteistyöhön, työnantajanäkyvyyteen, toimintakulttuuriin ja organisaatiokulttuuriin. Näitä piirteitä jaoin alaluokkiin tiivis yhteistyö, työnantajamielikuvan vahvistaminen ja organisaatiokulttuurin edistäminen. Verkostojen kehittämisen yhtenä keinona strategiadokumenteissa nousi esiin tiivis yhteistyötä muiden toimijoiden, kumppanien, alan oppilaitosten sekä henkilöstön kanssa. Pohjois-Savon hyvinvointialue, Keski-Suomen hyvinvointialue ja Kainuun hyvinvointialue tuovat näitä esiin strategiadokumenteissaan. Tiiviiseen yhteistyöhön kuului erityisesti oppilaitosyhteistyö, jonka avulla pyritään houkuttelemaan valmistumassa olevia opiskelijoita töihin organisaatioon, kuten Kainuun hyvinvointialueen ja Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategiadokumenteista nousi esille:

”Työskentelemme tiiviissä yhteistyössä kuntien ja muiden toimijoiden kanssa” (Pohjois-Savon hyvinvointialue A s.3).

”Oppilaitosyhteistyötä tiivistetään – kiinnostava työnantaja jo opiskeluvaiheessa” (Kainuun hyvinvointialue, B s. 3).

Sosiaali- ja terveysalalla myös palvelut on turvattava ammattitaitoisen henkilöstön avulla, minkä vuoksi on tärkeää myös pitää yhteistyötä yliopistosairaaloiden kanssa, kuten seuraavassa käy ilmi: *”Tiivis ja monipuolinen yhteistyö yliopistollisten sairaaloiden, korkeakoulujen, oppilaitosten ja muiden asiantuntijaorganisaatioiden kanssa ” (Keski-Suomen hyvinvointialue A).*

Työnantajamielikuvan vahvistamisen on toinen verkostojen kehittämisen keino. Työnantajamielikuvan vahvistaminen lisää strategiadokumenttien mukaan mainetta hyvänä työnantajana ja lisää verkostoja saada työntekijöitä töihin organisaatioon. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen ja Pohjois-Savon hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa työnantajamielikuvaan on panostettu. Työnantajamielikuvan edistämistä voidaan tehdä koulutusohjelman avulla, kuten Keski-Uudenmaan hyvinvointialue strategiadokumentissaan ilmaisee: *”KeuAkatemian avulla toteutetaan omalta osaltaan vetovoimaisen työnantajan mielikuvaa” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, B s. 10).*

Työnantajamielikuvan vahvistamiseen kuuluu osana suunnitelmallisuus ja sen avulla pyritään vahvistamaan ja turvaamaan henkilöstön saatavuus: *”Myös uuden työnantaja näkyyden ja työnantajamielikuvan systemaattinen ja suunnitelmallinen vahvistaminen työntekijöiden saavuttavuuden turvaamiseksi tulevaisuudessa.” (Pohjois-Savon hyvinvointialue, B).*

Organisaatiokulttuurin edistäminen nousi esiin verkostojen kehittämisen keinona valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista. Sillä tarkoitetaan strategiadokumenttien mukaan henkilöstön sisäisen verkoston kehittämistä hierarkian purkamista, organisaatiokulttuurin ja turvallisuuskulttuurin parantamista sekä toimintamallien edistämistä, jolla pyritään yhdessä tekemiseen. Kaikkien valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista oli löydettävissä näitä ja heidän toimenpiteensä erosivat kaikki toisistaan.

Organisaatiokulttuuria voidaan edistää selkeillä tavoitteilla ja turvallisuuskulttuurilla, kuten Keski-Uudenmaan hyvinvointialue tuo ilmi: *”Toimenpiteitä kulttuurin vahvistamiseksi olisivat esimerkiksi selkeiden tavoitteiden asettaminen ja turvallisuuskulttuurin parantaminen (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue c s.44)”*.

Hierarkia nähdään myös organisaatiokulttuurin edistämisen esteenä, jonka vuoksi sitä pyritään vähentämään: *”Turhan hierarkian purkaminen (Keski-Suomen hyvinvointialue A)”*. Organisaatiokulttuuria edistää yhdessä tekeminen ja sitä pyritään kehittämään yhteisen toiminnan kautta: *”Yhteistoiminta on osa organisaatiokulttuuria. Yhteistoiminnan tueksi järjestetään yhteisiä työpajoja organisaation johdolle ja luottamusmiehille” (Kainuun hyvinvointialue, B s. 13).* Organisaation kannalta sellainen organisaatiokulttuuri, joka on yhtenevä, olisi toimivin, koska silloin sen jäsenet tietävät miten yhteisössä toimia: *”Tavoitteena yhtenevä organisaatiokulttuuri”* (Pohjois-Savon hyvinvointialue, B).

Palkitseminen nousi esiin strategiadokumenteissa, joista poimin ilmaisut, jotka kuvaavat palkkajärjestelmän, palkkojen, palkitsemisen ja etuuksien kehittämistä. Näistä

muodostui alaluokat palkkajärjestelmän kehittäminen, palkitsemisen kehittäminen ja etuuksien kehittäminen. Nämä yhdistyivät yläluokaksi *palkitseminen*. Palkkajärjestelmän kehittäminen on yksi palkitsemisen keino valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenttien mukaan. Palkkajärjestelmän kehittäminen nousi esiin Keski-Suomen hyvinvointialueen ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiadokumenteissa Sen kehittäminen tarkoittaa strategiadokumenteissa palkkojen harmonisointia eli palkkojen tasaaamista, kuten Keski-Suomen hyvinvointialue mainitsee strategiadokumentissaan: *”Käynnistetään palkkojen harmonisointi selkein linjauksin mahdollisimman pian ja sovitaan harmonisoinnin perusrakenteista” (Keski-Suomen hyvinvointialue B s.17)*. Palkkajärjestelmän kehittämisessä huomioidaan henkilöstön osaaminen, koulutus ja työtehtävät, kuten Keski-Uudenmaan hyvinvointialue mainitsee: *”Lisä- ja täydennyskoulutuksen, erityisosaamisen ja vastuutehtävien huomioiminen palkkauksessa” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, B)*.

Palkitsemisen kehittämisellä tarkoitetaan strategiadokumenteissa henkilöstön palkitsemisen menetelmiä, kuten aineettomia ja aineellisia menetelmiä sekä niiden kehittämistä. Näitä ovat tuoneet esiin kaikki valitut hyvinvointialueet strategiadokumenteissaan. Palkitseminen voi olla kertapalkitsemista, tapahtumia, kannustimia, bonuksia tai muistamisia merkkipäivinä. Aineettomana palkitsemisen keinona pidetään tapahtumia, jotka henkilöstölle järjestetään, kuten Keski-Suomen hyvinvointialue tuo ilmi: *”Aineetonta palkitsemista hyödynnetään aktiivisesti (esim. arvostusta osoittavat tapahtumat)” (Keski-Suomen hyvinvointialue B s.14)*.

Palkitsemista pidetään myös houkuttimena hakeutua töihin organisaatioon ja motivaattorina sekä pyritään saamaan onnistumisen kokemuksia työssä. Alla lainaukset strategiadokumenteista näihin liittyen:

”Kannustavien palkitsemismuotojen ja houkuttelevien henkilöstöetujen kehittämisellä turvataan työmotivaatiota ja suunnataan työpanosta onnistumisen aikaansaamiseksi” (Kainuun hyvinvointialue A s.8).

”Kannustimien käyttöönotto” (Pohjois-Savon hyvinvointialue, B).

Palkitsemista kehitetään palkitsemisjärjestelmän avulla, joka on yhteistoimin henkilöstöjärjestöjen kanssa luotu. Henkilöstöjärjestöjen kanssa yhteistyön tekeminen palkitsemisen kehittämisessä edesauttaa palkitsemisen menetelmien muodostumisen henkilöstölähtöisiksi ja oikeudenmukaisiksi heidän näkökulmastaan. Alla ote tästä Kainuun hyvinvointialueen strategiadokumentista:

”Toiminnan kehittämistä ja tuottavuutta parantavan palkitsemisjärjestelmän luominen yhteistoiminnassa henkilöstöjärjestöjen kanssa” (Kainuun hyvinvointialue, B s. 12).

Erilaiset palkitsemisen muodot ovat osa palkitsemisen kehittämistä. Näissä huomioidaan henkilöstön motivointi, henkilöstön saatavuus ja pysyminen pitkään työssään. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue kuvaa strategiadokumentissaan näitä palkitsemisen muotoja:

”Kerta- ja pikapalkitseminen työyhteisössä, laatu- ja innovatiopalkitseminen, rekrytointi ja sitouttamispalkkiot, tulospalkkiot ja kertapalkkiot” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, C s. 45).

Etuuksien kehittäminen on myös yksi palkitsemisen keino. Etuuksien kehittämisellä tarkoitetaan strategiadokumenteissa henkilöstöetuuksia, kuten työetuja tai työhyvinvointietuja. Näiden avulla pyritään houkuttelemaan henkilöitä töihin organisaatioon sekä nämä voivat olla myös toimialan kilpailutekijöitä. Näitä ovat tuoneen strategiadokumenteissaan esille Pohjois-Savon hyvinvointialue ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. Alla otteita niiden strategiadokumenteista etuuksien kehittämisen osalta:

”Toimivat tila- ja parkkipaikkaratkaisut (sähköautojen lataus)” (Pohjois-Savon hyvinvointialue, B).

”Liikunta-, kulttuuri- ja hierontaetu, merkkipäivämuistaminen, henkilöstön muistaminen, ansiomerkit, auton käyttöetu, polkupyöräetu, työterveydenhuollon palvelut, puhelin etu” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, C s.45).

Rekrytoinnin kehittäminen nousi esiin strategiadokumenteista poimiessani ilmaiset, jotka viittaavat rekrytointiin. Nämä jaoin alaluokkiin rekrytointiprosessin kehittäminen ja rekrytointitapojen kehittäminen sekä kansainvälinen rekrytointi. Rekrytointiprosessin kehittämisellä tarkoitetaan strategiadokumenteissa sen tehostamista ja panostamista henkilöstön saatavuuteen sen avulla. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, Pohjois-Savon hyvinvointialue ja Keski-Suomen hyvinvointialue ovat strategiadokumenteissaan tuoneet näitä esille. Rekrytointiprosesseja kehitetään työntekijälähtöisiksi, kuten Keski-Uudenmaan hyvinvointialue kuvaa strategiadokumenteissaan: *”Rekrytointiprosessien kehittäminen entistä työntekijälähtöisemmäksi”* (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, B s. 3). Rekrytoinnin kehittämisessä huomioidaan rekrytoinnin tarpeet ja henkilöstön saatavuus sillä hetkellä, kuten Pohjois-Savon hyvinvointialue kuvaa strategiadokumentissaan:

”Rekrytointiprosessit tehostetaan henkilöstön saatavuuden varmistamiseksi: Rekrytointitarpeet ja henkilöstön saatavuus (valmistuvat, vaihtuvuus)” (Pohjois-Savon hyvinvointialue, B).

Etenkin keskitetyn rekrytoinnin kehittäminen, jossa hyödynnetään rekrytointimarkkinoinnin keinoja, kuten Keski-Suomen hyvinvointialue kuvaa strategiadokumentissaan:

”Kehitetään keskitettyä rekrytointia (yhdenmukaiset ja sujuvat hyvinvointialue-tasoiset prosessit, hyödynnetään monipuolisia rekrytointimarkkinoinnin keinoja)” (Keski-Suomen hyvinvointialue B, s. 14).

Rekrytointitapojen kehittäminen on osa rekrytoinnin kehittämistä. Sillä tarkoitetaan strategiadokumenteissa rekrytointi-ilmoitusten kehittämistä ja rekrytoinnin tapoja, joilla rekrytointia tehdään. Kainuun hyvinvointialueen, Keski-Suomen hyvinvointialueen ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiadokumenteista pöimän rekrytointitapojen kehittämisen keinoja. Rekrytoinnissa panostetaan joustavien työmahdollisuuksien tarjoamiseen ja huomioidaan työntekijälähtöisyys tämän avulla. Myös erilaisten henkilöstön kanssa yhteistyössä kehitettyjen ohjelmien avulla pystytään tekemään rekrytoinnista työntekijälähtöistä. Nämä tulevat ilmi seuraavista hyvinvointialueiden strategiadokumenteista:

”Työntekijälähtöinen rekrytointi: joustavien työmahdollisuuksien tarjoaminen ja rekrytoinnin kehittäminen työntekijälähtöiseksi” (Kainuun hyvinvointialue B, s. 3).

”Arvosta ja vaikuta-ohjelman avulla: Rekrytointitapojen kehittäminen ja henkilöstösaatavuuden varmistaminen” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, B s. 25).

Rekrytointitapojen kehittämiseen liittyy oleellisesti rekrytointi-ilmoitukset ja niiden kehittäminen, kuten Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiadokumentista käy ilmi: *”Rekry-ilmoitukset ovat laadukkaita ja kustannustehokkaita (joustavuus ja tehtävänkuvat esillä)” (Keski-Suomen hyvinvointialue B, s. 15).* Rekrytoinnin kehittämiseen liittyy kansainvälinen rekrytointi. Se on strategiadokumenttien mukaan ulkomailta hankittua henkilöstöä keinona henkilöstön saatavuuden ongelmaan. Kainuun hyvinvointialue, Pohjois-Savon hyvinvointialue ja Keski-Suomen hyvinvointialue ovat tuoneet näitä esille strategiadokumenteissaan. Henkilöstön saatavuuteen liittyviin haasteisiin vastataan kansainvälisen rekrytoinnin avulla, kuten heidän strategiadokumenteissaan tulee esille:

”Kansainvälinen rekrytointi, ammatillisten rekrytointiresurssien arviointi ja vahvistaminen kriittisenä osa-alueena henkilöstön saatavuuden turvaamiseksi” (Pohjois-Savon hyvinvointialue, B).

”Työvoiman hankinnassa käytetään kansainvälistä rekrytointia” (Keski-Suomen hyvinvointialue B, s. 14).

”Tavoitteena on lisätä työperäistä maahanmuuttoa ja saada Kainuun hyvinvointialueelle lisää työntekijöitä ulkomaisten rekrytointien kautta” (Kainuun hyvinvointialue, B s. 5).

Organisaation johtamisen strategisista keinoista tiedon hyödyntämisen osalta tiedon saanti, tiedon analysointi näyttäytyivät strategisina keinoina kaikkien valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa. Tiedon hyödyntämiseen liittyvä tiedon jakaminen ja tiedon avoimuus tulivat esiin vain Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiadokumenteissa strategisena johtamisen keinona. Palkitsemiseen liittyvä palkitsemisen kehittäminen näyttäytyi kaikkien valittujen hyvinvointialojen strategiadokumenteissa strategisen johtamisen keinona.

5.2.3 Johtajien johtamisen strategiset keinot

Johtajien johtamisen strategiset keinot muodostuivat yläluokasta *johtamisosaamisen kehittäminen*. Se sisältää johdon osaamisen yhdenmukaistamisen, johdon tuen vahvistamisen, johdon koulutuksen ja tiedolla johtamisen, kuten taulukossa 12 on kuvattu.

Taulukko 12. Johtajien johtamisen strategiset keinot.

Johtajien johtamisen strategiset keinot	<i>Johtamisosaamisen kehittäminen</i>
	Johdon osaamisen yhdenmukaistaminen
	Johdon tuen vahvistaminen
	Johdon koulutus
	Tiedolla johtaminen

Johtajien johtamisen strategiset keinot muodostuvat *johtamisosaamisen kehittämisestä*. Hyvinvointialueiden strategiadokumenteista poimin ilmaisut, joissa viitattiin johtamisosaamisen kehittämiseen, arviointiin, selkeyttämiseen, uusimiseen, tukemiseen, johtajien perehdyttämiseen ja tietojohdantamiseen. Näistä muodostui alaluokat johdon osaamisen yhdenmukaistaminen, johdon tuen vahvistaminen, johdon koulutus ja tiedolla johtaminen. Johdon osaamisen yhdenmukaistamisella tarkoitetaan strategiadokumenteissa johtajien johtamisosaamisen yhtenäistämistä, perehdyttämistä, kouluttamista, johtamiskulttuurin uudistamista, johtamisosaamisen tarkempaa määrittelyä, johtajien tehtäväkuvien selkeyttämistä ja johtamisosaamisen varmistamista. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen, Keski-Suomen hyvinvointialueen ja Kainuun hyvinvointialueen strategiadokumenteissa oli mainittu näihin liittyviä ilmaisuja. Johtamisosaamista yhdenmukaistetaan erilaisten koulutusten avulla, kuten Keski-Uudenmaan hyvinvointialue tuo strategiadokumentissaan esille: ”*KeuAkatemia varmistaa esihenkilöiden ja päälliköiden johtamisosaamisen kehittymisen yhdenmukaiseen suuntaan (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue B s.10)*”. Johdon osaamista yhdenmukaistetaan heidän työtään ja työnkuvaa selkeyttämällä erilaisin menetelmin. Näitä ovat johtamisen tehtävien määrittely,

delegoinnin ja priorisoinnin lisääminen johtamisessa. Nämä tulevat ilmi Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiadokumentissa:

”Lähijohtamisen kehittäminen: selkeytetään esihenkilöiden tehtäväkuvia (määritellään johtamisen tehtävät ja aikaresurssit, vähennetään turhaa työtä, lisätään delegointia, tehtävien priorisointi)” (Keski-Suomen hyvinvointialue B s.12).

Johdon osaamisen yhdenmukaistamiseen liittyy myös sen käytännön ja kulttuurin muokkaaminen henkilöstölähtöiseksi, kuten Kainuun hyvinvointialueen strategiadokumentista käy ilmi: *”Johtamisen ja esimiestyön kulttuurin ja käytännön välitön uusiminen on henkilöstön motivaation, jaksamisen ja työkyvyn säilymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää” (Kainuun hyvinvointialue B s.8).*

Johdon tuen vahvistaminen on osa johtamisosaamisen kehittämistä. Johdon tuella tarkoitetaan strategiadokumenteissa esihenkilöiden, päälliköiden ja muissa johtamistehtävissä olevien työn tukemista resurssikeskusten, erilaisten ohjelmien tai johtamismallien avulla. Keski-Suomen hyvinvointialue, Keksi-Uudenmaan hyvinvointialue ja Pohjois-Savon hyvinvointialue ovat tuoneet strategiadokumenteissaan näitä esille. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue mainitsee, kuinka johdon tukea kehitetään Arvosta ja vaikutus -ohjelman avulla. Tämän ohjelman avulla he pyrkivät lisäämään esihenkilöiden hyvinvoinnin tukemista (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue B, s. 25). Johto saa tukea omalta esimieheltään, linjajohtolta, kollegiaaliselta tuelta ja HR-tuelta, joiden kehittäminen lisää johdon saamaa tukea johtamistyössään. Tämä käy ilmi Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiadokumentissa:

”Parannetaan esihenkilöiden saamaa tukea (oma esihenkilö, linjajohto, kollegiaalinen tuki, HR-tuki)” (Keski-Suomen hyvinvointialue B s.12).

Erilaiset koulutukset tuovat myös johtajille erilaisia työkaluja, joista he saavat tukea johtamistyössään: *”Valmentava johtaminen tukee kehitettävää työtettä – tukee esihenkilötyötä kehittämisprosesseissa.” (Pohjois-Savon hyvinvointialue B).*

Johtamisosaamisen kehittämiseen liittyy vahvasti johdon koulutus. Sillä tarkoitetaan strategiadokumenteissa johtamisosaamisen kehittämistä. Hyvinvointialueiden strategiadokumenteista poimin ilmaisia, jotka liittyivät johtamisosaamisen kehittämiseen ja panostamista erilaisten koulutusten, osaamisen kehittämisen suunnitelmien, perehdyttämisen sekä yhtenevän johtamiskäsitteen muodostamisen kautta. Kaikki hyvinvointialueet ovat tuoneet strategiadokumenteissaan esille johdon koulutukseen liittyviä strategisia keinoja. Johtamista kehitetään erilaisten koulutusohjelmien avulla valmentavin ottein, kuten seuraavissa strategiadokumenttien lainauksissa käy ilmi:

”Johtamis- ja muutosjohtamisosaamiseen panostetaan KeuAkatemian valmennuskokonaisuuksien avulla” (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue C s.44).

”Kehitetään esihenkilöiden perehdytystä ja ylläpidetään osaamista kouluttamalla ja valmentamalla (esim. Hyvaks-akatemia)” (Keski-Suomen hyvinvointialue B s. 12).

”Esihenkilöiden kouluttaminen puheeksi ottoon ja aktiivisen tuen malliin” (Pohjois-Savon hyvinvointialue, B).

”Johdon työkykyjohtamisen tietoon perustuvaa toimintaa vahvistetaan koulutuksella” (Kainuun hyvinvointialue B s. 8).

Johtamisosaamisen kehittämiseen liittyy tiedolla johtaminen. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan strategiadokumenteissa johtamista, joka pohjautuu tutkittuun tietoon tai organisaation omaan tietoon. Hyvinvointialueiden strategiadokumenteista poimin ilmaisia, jotka kuvaavat tietopohjaista johtamista ja tiedon johtamista. Tiedon hyödyntäminen henkilöstöressurssien hallinnassa on osa johtamisosaamista: *”Olemassa olevien resurssien vaikuttava kohdentaminen edellyttää tietopohjaista johtamista (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue C s.25)”*.

Organisaation toiminnan tehokkuuden kannalta tiedolla johtamisen avulla luodaan avointa ilmapiiriä, lisätään viestintää ja vuorovaikutusta organisaation sisällä. Tämä tulee seuraavassa strategiadokumentissa ilmi:

”Tiedon jakamisella, tiedon johtamisella ja avoimuudella luodaan pohjaa sujuvalle ja tehokkaalle toiminnalle kaikkialla organisaatiossa” (Kainuun hyvinvointialue, A s.8).

Johtajien johtamisen strategisista keinoista johtamisosaamisen kehittämiseen liittyvä johdon osaamisen yhdenmukaistaminen ja johdon koulutus olivat sellaisia strategisen johtamisen keinoja, jotka nousivat esiin kaikissa valittujen hyvinvointialojen strategiadokumenteissa.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkielman tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä sosiaali- ja terveysalan työn veto- ja pitovoimatekijöistä sekä niiden strategisen johtamisen keinoista sekä miten työn veto- ja pitovoimatekijöitä johdetaan strategisin keinoin hyvinvointialueilla. Tutkielman tutkimuskysymykset ovat: millaisia työn veto- ja pitovoimatekijöitä valitut hyvinvointialueet ovat tuoneet esille strategiadokumenteissaan, miten työn veto- ja pitovoimatekijöitä pyritään edistämään strategisen johtamisen keinoin valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa ja, millaisia eroja työn veto- ja pitovoimatekijöissä ja niiden strategisessa johtamisessa on valituilla hyvinvointialueilla.

Tässä viimeisessä pääluvussa kuvataan tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa kuvaan tutkielman tarkoitusta vastaten tutkimuskysymyksiin ja tuoden esiin johtopäätöksiä niihin liittyen. Pohdin myös tämän tutkielman luotettavuutta ja arvioin sen eettisyyttä sekä lopuksi kuvaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja johtopäätökset

Millaisia työn veto- ja pitovoimatekijöitä valitut hyvinvointialueet ovat tuoneet esille strategiadokumenteissaan?

Työn veto- ja pitovoimatekijät, jotka nousivat strategiadokumenteista esiin, pystyttiin jakamaan tässä tutkielmassa sisäisiin tekijöihin: työhyvinvointi, ulkoisiin tekijöihin: ympäristö ja rakenteellisiin tekijöihin: henkilöstöressurit, palkitseminen, johtaminen, ammattitaidon tukeminen, työolot ja työnantajamaine. Työhyvinvointi nähtiin muodostuvan strategiadokumenttien perusteella työn sisäisenä tekijänä. Työhyvinvointi työn veto- ja pitovoimatekijänä nähtiin strategiadokumenteissa etenkin henkilöstön hyvinvointina, kyvykkyytenä, motivaationa, ammattitaitona ja tyytyväisyytenä. Työhyvinvointiin työn veto- ja pitovoimatekijänä vaikuttaa työn kokeminen käytännönläheiseksi ja ihmisläheiseksi sekä työn merkityksellistäminen, jotka lisäävät työhön sitoutumista,

tyytyväisyyttä ja työmotivaatiota (Surkka 2009, s. 22; Wallin 2010, s. 267). Työhyvinvoinnin ja henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttaa myös työn ja yksityiselämän tasapaino, jotka edistävät työhön sitoutumista (Stum 1999, s. 4). Aiemmat tutkimukset vahvistavat, kuinka työhön sitoutumista sekä pidempää työuraa edesauttavat työn voimavarat, joita ovat kokemus työstä tarpeeksi haasteellisena, merkityksellisenä ja inspiroivana. Tämä edellyttää työn imun syntymistä, jossa ollaan motivoituneita kehittämään itseä ja työkäytäntöjä. Työpaikalla ihmissuhteet, joissa koetaan yhdessä onnistumisen sekä ilon hetkiä luovat työn imua ja työhyvinvointia (Hakanen 2011, s. 5; Riikonen 2013, s. 80–81; Perhoniemi & Hakanen 2013, s. 90; Björn ja muut 2015, s. 109).

Valittujen hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijöiden ulkoisina tekijöinä strategiadokumenteista nousi ympäristö. Kainuun hyvinvointialue oli ainut, joka kuvasi työn veto- ja pitovoimatekijöiden ulkoiseksi tekijäksi ympäristön. Siihen liittyi puhdas luonto ja elinympäristön laatu. Ympäristöä ei kuvattu aiemmissä tutkimuksissa työn veto- ja pitovoimatekijänä. Etenkään työn näkökulmasta se ei vaikuta työn veto- ja pitovoimaan. Se kuitenkin oleellisesti vaikuttaa henkilöstön näkökulmasta alueella asumisviihtyvyyteen ja elinoloihin, jolloin se nähtiin työn veto- ja pitovoimatekijänä.

Valittujen hyvinvointialueiden rakenteelliset tekijät muodostuivat johtamisesta, ammattitaidon tukemisesta, henkilöstöresursseista, palkitsemisesta, työoloista ja työnantajamaineesta. Johtamiseen liittyviä työhyvinvoinnin veto- ja pitovoimatekijöitä kuvattiin johtamisen, valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden kautta. Valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa korostui johtamisen laatu. Aiemmat tutkimukset myös korostavat, kuinka hyvään johtamiseen kuuluu henkilöstön huomioiminen yksilöllisesti, joka edistää myös yhteisöohjautuvuutta. Hyvä johtaja huomioi työn rakenteen ja ympäristön työtehtävien sekä henkilöstön iän mukaisesti (McCabe ja muut 2005, s. 402). Voimakkaasti organisaatioon sitoutunut työntekijä on omaksunut liikkeenjohdollisen näkemyksen työhönsä, jolloin hän huomioi omien intressien lisäksi myös työorganisaation edut ja kokee olevansa vastuussa työstään (Drucker 1959, s. 347). Ammattitaidon

tukeminen on henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen tukemista ja ne nähdään työhön sitoutumiseen edistävinä tekijöinä (Stum 1999, s. 4; Meretoja & Koponen 2008, s. 9).

Henkilöstöresurssit nähtiin työn veto- ja pitovoimatekijänä rekrytoinnin kautta. Henkilöstöresurssit työn veto- ja pitovoimatekijänä edistävät henkilöstön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä ja heillä on vähemmän työuupumusta, jotka vaikuttavat heidän työssängä pyymiseen positiivisesti (Rafferty ja muut 2007, s. 175). Etenkin kilpailukykyinen palkka ja motivoiva palkitseminen ovat sellaisia, jotka korostuivat työn veto- ja pitovoimatekijöiden rakenteellisena tekijänä. Aiemmissa tutkimuksissa nousi esiin, kuinka työhön sitoutumista edistävät työn etuudet ja palkkiot (Stum 1999, s. 4). Palkkaus nähdään suurimpana tekijänä organisaation houkuttelevuuden ominaisuuksina (Chhabra & Sharma 2011, s. 48).

Työolot näyttäytyivät työn veto- ja pitovoimatekijänä strategiadokumenteissa etenkin työelämän laadun ja hyvien työolosuhteiden osalta. Aiemmat tutkimukset osoittavat, kuinka vetovoimaiseksi koettuun työpaikkaan vaikuttaa hyväksi koetut työolot ja työtyytyväisyys (Meretoja & Koponen 2008, s. 9). Aiemmat tutkimukset korostivat myös organisaatiokulttuuria työn veto- ja pitovoimatekijänä. Tukeva ja kannustava työkuulttuuri sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen lisäävät vetovoimaisuutta (Meretoja & Koponen 2008, s. 9).

Työnantajamaine nähtiin valittujen hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijänä, joka luo hyvää kuvaa työnantajasta ja työntekijät puhuvat työpaikastaan hyvää. Aiemmat tutkimukset mukailevat, kuinka hoitoalan työntekijäpulaan yhtenä tekijänä vaikuttaa alan huonon julkisuuskuva (Seago ja muut 2006, s. 96). Työnantajakuva ja työnantajabrändi nähdään aiemmissa tutkimuksissa vahvasti työn veto- ja pitovoimatekijänä (Huhta & Myllyntaus 2021, s. 11; Chhabra & Sharma 2011, s. 48). Kuviossa 2 Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 25–26) kuvaavat, kuinka voimavaraketjussa, kuinka vahva työnantajabrändi vahvistaa heidän mukaansa organisaatiobrändiä ja sidosryhmätukea. Se myös vaikuttaa ketjussa positiivisesti organisaation ihmisiin sen sisä- ja ulkopuolella sekä se

helpottaa oikeanlaisen työntekijän rekrytointia. Työnantajamaine nähtiin vahvasti sosiaali- ja terveysalan työn veto- ja pitovoimatekijänä, niin aiemmissa tutkimuksissa, kuin tutkielman aineistossa.

Aiemmat tutkimukset työn veto- ja pitovoimatekijöistä käsittelivät työn veto- ja pitovoimatekijöitä rajaamatta tai luokittelematta niitä mitenkään. Tässä tutkielmassa tunnistettiin kolme keskeistä työn veto- ja pitovoimatekijöitä rajaavaa luokittelua: työn veto- ja pitovoiman sisäiset, ulkoiset ja rakenteelliset tekijät. Tutkimustulokset tarjoavat laajempaa ymmärrystä työn veto- ja pitovoimatekijöistä sosiaali- ja terveysalalla. Tulokset auttavat hahmottamaan, millaisia työn veto- ja pitovoimatekijöitä hyvinvointialueilla on. Niiden avulla ymmärretään paremmin sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden työn veto- ja pitovoimaa sekä niiden muodostumista. Luokittelu luo edellytyksiä myös tunnistaa organisaation työn veto- ja pitovoimatekijät paremmin. Tutkielma antaa tärkeää tietoa sosiaali- ja terveysalan työn veto- ja pitovoimatekijöistä organisaatioille, joissa halutaan edistää työn veto- ja pitovoimatekijöitä henkilöstön houkuttelevuuden ja sitoutuvuuden edistämiseksi. Tutkielmassa pystyttiin osoittamaan työn veto- ja pitovoiman luokittelun avulla johtopäätös, että työn veto- ja pitovoimatekijät muodostuvat suurelta osin rakenteellisista tekijöistä.

Miten työn veto- ja pitovoimatekijöitä pyritään edistämään strategisen johtamisen keinoin valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa?

Tämän tutkielman tulokset osoittivat, että valitut hyvinvointialueet pyrkivät edistämään strategiadokumeissa työn veto- ja pitovoimatekijöitä. Se toteutui seuraavien strategisen johtamisen keinoilla: osallistaminen, työhyvinvoinnin kehittäminen, osaamisen johtaminen, työuran tukeminen, tiedon hyödyntäminen, verkostojen kehittäminen, palkitseminen, rekrytoinnin kehittäminen sekä johtamisosaamisen kehittäminen. Nämä edellyttävät henkilöstön, organisaation ja johtajien johtamisen osaamista.

Yhtenä työn veto- ja pitovoimatekijöiden henkilöstön johtamisen strategisina keinoina nousi valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista osallistaminen. Aineiston pohjalta valitut hyvinvointialueet osallistavat henkilöstöä yhteistyön avulla, välineellisesti, kuulemalla ja vaikutusmahdollisuuksien avulla. Aiemmissä tutkimuksissa kuvattiin, kuinka osallistamisen avulla pyritään jakamaan päätöksentekovaltaa henkilöstön ja johdon välillä. Osallistaminen nousi esiin useassa aiemmassa tutkimuksena strategisen johtamisen keinona. Organisaation henkilökunnan osallistaminen strategian tekemiseen auttaa myös varmemmin strategiaa toteutumaan ja lisää henkilöstön sitoutumista siihen (Juuti & Luoma 2022, s.27; Kaijala & Tolvanen 2020, s. 19; Huotari 2009, s. 119).

Aiemmat tutkimukset, kuten Huotari (2009, s. 182) vahvistivat välineellisten keinojen käytön osallistaa työntekijöitä strategiaan. Heidän mukaansa osallistamisessa on tärkeää erilaisten yksilö- ja yksikkökohtaisten vuorovaikutuskanavien kytkentä vuoropuheluun työntekijöiden työn kielellä. Henkilöstön kuuleminen nähtiin kolmantena osallistamisen keinona. Kuuleminen edellytti henkilöstön mukaan ottamista päätöksentekoon ja asian kuulemiseen. Neljäntenä osallistamisen keinona nähtiin vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että strategiatyöskentely on johdon vastuulla, mutta se nähdään nykyään enemmän osallistavana, jolloin henkilöstöä houkutelaa ja osallistetaan sen tekemiseen mukaan, mutta johto ottaa vastuun sen johtamisesta (Juuti & Luoma 2022, s.27). Henkilöstön voitiin antaa päättää strategisia valintoja sekä strategiassa voitiin tuoda esiin henkilöstönäkökulma, esimerkiksi laatimalla erillinen henkilöstöstrategia. Tämä luo henkilöstölle kuvan tärkeänä strategisena merkityksenä ja roolina organisaatiolle/yritykselle (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 19–20).

Toisena henkilöstön johtamisen strategisena keinona nousi strategiadokumenteista esiin työhyvinvoinnin kehittäminen. Tämä nähtiin strategiadokumenttien pohjalta työolosuhteiden kehittämisenä, työhyvinvoinnin seurannan vastuullisuutena ja työhyvinvoinnin johtamisena. Sitä edisti työn kehittäminen työhyvinvointia tukemaan, työkyvyn toimintamallit, henkilöstön työergonomian kehittäminen ja työilmapiiriin sekä olosuhteisiin vaikuttaminen. Työpaikassa ideoidaan ja kehitetään työkäytäntöjä, tuetaan toinen toisia

ja koetaan onnistumisia sekä ilon hetkiä syntyy myös työn imua (Hakanen 2011, s. 5). Toinen työhyvinvoinnin kehittämisen keino oli työhyvinvoinnin seurannan vastuullisuus. Tässä oli hyvinvointialueiden välillä eroja. Se nähtiin joko yhteisvastuuna, johdon vastuuna tai työntekijän omana vastuuna. Kolmantena työhyvinvoinnin kehittämisen keino oli työhyvinvoinnin johtaminen, joka nähtiin jokaisen hyvinvointialueen strategiadokumentissa. Siihen kuului voimavaralähtöinen johtaminen, työkykyjohtaminen sekä työkyvyn hallinta- ja toimintamallien luominen. Aiemmissä tutkimuksissa arvojen mukaisen strategisen johtamisen yhtenä keskeisenä osana oli työhyvinvoinnin johtaminen (Kajala & Tolvanen 2020, s. 232). Työhyvinvoinnin ongelmat voivat vaikuttaa suuresti aiheettomana pääomaan ja ne voivat johtua siitä, ettei organisaatio ole panostanut tarpeeksi työn vaatimukseen ja yksilön omiin resursseihin panostamalla työhyvinvoinnin kehittämiseen (Hesso 2012, s. 141).

Kolmantena työn veto- ja pitovoimatekijöiden henkilöstön johtamisen strategisena keino on strategiadokumenteissa näyttäytyä osaamisen johtaminen. Siihen kuuluu valituilla hyvinvointialueilla osaamisen vahvistaminen ja valmentava johtaminen. Osaamisen vahvistaminen nähtiin kaikkien hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa strategisena keino, jossa perehdytyksenä, koulutuksena, osaamisen kehittämisen tapojen kehittämisenä, henkilöstön sisäinen liikkuvuutena ja urapolkujen luontina. Valmentava johtaminen edisti henkilöstön kehittymistä ja siihen haluttiin panostaa.

Neljäntenä työn veto- ja pitovoimatekijöiden henkilöstön johtamisen strategisena keino on strategiadokumenttien pohjalta pystyttiin nostamaan esiin työuran tukeminen. Se nähtiin urapolkujen mahdollistamisena, joustavuuden mahdollistamisena ja työtapojen kehittämisenä. Urapolkujen mahdollistaminen näkyi kaikkien valittujen hyvinvointialueiden strategisena keino. Se näyttäytyi urapolkujen rakentamisena, uudistamisena, kehittämisenä ja tarjoamisena. Aiemmat tutkimukset vahvistivat, kuinka osaajien saamiseksi organisaatioon tulee heitä kannustaa kehittymään ja panostaa heidän kouluttamiseensa sekä työssä viihtymiseen (Hesso 2012, s. 57). Joustavuuden mahdollistamiseen haluttiin panostaa joustavien ratkaisujen mahdollistamisena, työn ja muun elämän

yhteensovittamisena ja joustavina työaikajärjestelyinä. Työtapojen kehittäminen nähtiin ydintehtävien sujuvoittamisena, monimuotoisten työtekemisen tapoina ja räätälöityinä työtehtävinä.

Organisaation johtamisen strategisena keinona nousi valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista tiedon hyödyntäminen. Se nähtiin tiedon saantina, tiedon analysointina, tiedon jakamisena ja tiedon avoimuutena. Tiedon saanti korostui kaikkien valittujen hyvinvointialueiden strategisena keinona. Se nähtiin kyselyinä, palauteväylinä, reaalityetona ja haastatteluna. Tiedon analysointi pidettiin tärkeänä keinona kaikkien valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa. Sitä olivat laadulliset mittarit, ennustemallit ja tiedon yhdistäminen. Tiedon jakaminen nähtiin toimijoiden välisenä tiedon jakamisena. Tiedon avoimuus haluttiin varmistaa. Aiemmat tutkimukset vahvistavat, kuinka sosiaali- ja terveysalalla strategisessa johtamisessa tulee huomioida viestinnän tapa ja johtajat ovat niitä, jotka mahdollistavat avoimen keskustelun onnistumisista ja ongelmista sekä tiedon jakamisesta (Jasper & Crossan, 2012, s. 846; Kools & George 2020, s. 263). Avoimuus ja tiedon jakaminen kuuluvat sosiaali- ja terveysalan johtamisosaamiseen.

Toisena organisaation johtamisen strategisena keinona nähtiin strategiadokumenttien pohjalta verkostojen kehittäminen. Siinä tiivis yhteistyö, työnantajamielikuvan edistäminen ja organisaatiokulttuurin edistäminen nousivat esiin valituissa hyvinvointialueissa. Tiivis yhteistyö korostui strategisena keinona etenkin kumppanuuksien tiivistämisenä ja oppilaitosyhteistyönä. Työnantajamielikuvan edistäminen nähtiin keinona vahvistaa työnantajanäkyvyyttä ja edistää vetovoimaisen työnantajan mielikuvaa. Aiemmat tutkimukset vahvistavat työnantajabrändin edistämisen lisäävän organisaation houkuttelevuutta työnantajana ja työntekijöiden tyytyväisyyttä edistäen heidän sitoutuvuuttansa siihen (Huhta & Myllyntaus 2021, s. 13–14; Ronda ja muut 2018, s. 573; Backhaus & Tikoo 2004, s. 501). Organisaatiokulttuurin edistäminen nähtiin kaikkien hyvinvointialueiden strategisena keinona. Siihen kuului yhdessä tekemisen toimintakulttuuri, hierarkian purkaminen, yhtenevä ja yhteistoimiva organisaatiokulttuuri. Aiemmat tutkimukset

vahvistavat, kuinka työhön sitoutumisen edistävinä tekijöinä nähdään organisaatiokulttuuri (Stum 1999, s. 4).

Kolmantena organisaation johtamisen strategisena keinona nähtiin palkitseminen. Strategiadokumenttien pohjalta nousi esiin palkkajärjestelmän kehittäminen, palkitsemisen kehittäminen ja etuuksien kehittäminen. Palkkajärjestelmän kehittäminen onnistui palkitsemisjärjestelmän luomisella, palkkaharmonisoinnilla, tehtävien vaativuuden määrittämisellä sekä erilaisten harkinnanvaraisten lisien avulla. Palkitsemisen kehittäminen nousi strategisena keinona esiin kaikkien valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa. Näitä ovat etuuksien kehittäminen, kertapalkkiot, osaamisen huomioiminen, henkilöstöetujen kehittäminen, kannustimet ja rahattomat etuudet. Aiemmat tutkimukset vahvistavat, kuinka työhön sitoutumisen edistävinä tekijöinä nähdään etuudet ja palkkiot (Stum 1999, s. 4). Palkkaus on suurin tekijä organisaation houkuttelevuuden ominaisuutena, joita voidaan työnantajabrändistrategian avulla kehittää (Chhabra & Sharma 2011, s. 48).

Viimeinen organisaation johtamisen strategisena keinona nousi valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista rekrytoinnin kehittäminen. Se nähtiin dokumenteissa rekrytointiprosessien kehittämisenä, rekrytointitapojen kehittämisenä ja kansainvälisenä rekrytointina. Rekrytointiprosessin kehittäminen mainittiin kaikkien valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa. Se onnistui niiden kehittämisenä työntekijälähtöisemmäksi, niiden tehostamisella sekä keskitetyllä rekrytoinnilla. Kansainvälinen rekrytointi nähtiin henkilöstön saatavuuden turvaamisen keinona. Rekrytointitapojen kehittäminen oli myös yksi rekrytoinnin kehittämisen tapa. Aiemmissä tutkimuksissa ei noussut rekrytointia esiin työn veto- ja pitovoimatekijöiden strategisena johtamisen keinona, mutta rekrytointiin liittyy oleellisesti organisaation henkilöstön hankintatyö.

Johtajien johtamisen strategisena keinona valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteista nousi esiin johtamisosaamisen kehittäminen. Se nähtiin johdon osaamisen yhdenmukaistamisena, johdon tukena, johdon koulutuksena ja tiedolla johtamisena.

Johdon osaamisen yhdenmukaistaminen korostui kaikkien valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa. Se nähtiin johdon osaamisen kehittämisenä ja yhdenmukaistamisena, työnkuvien selkeyttämisenä ja sitouttamisella työkykyjohtamiseen. Johdon tuki näyttäytyi esihenkilöiden tuen parantamisena, resurssikeskuksen tukena sekä koulutusohjelmat. Johdon koulutus näkyi kaikkien valittujen hyvinvointialueiden strategisena keinona. Siihen kuului johtamisosaamiseen panostaminen, esihenkilöiden perehdytyksen kehittäminen, yhtenevän johtamiskäsityksen luominen ja johtajien kouluttaminen. Aiemmat tutkimukset vahvistavat, kuten Barney & Clark (2007, s. 5), kuinka johtajalla ja heidän koulutustasollaan on merkitystä organisaation strategian kehittämisessä ja sen toteutuksessa. He ajattelevat, että johtajan valinta on yksi organisaation strateginen valinta. Tiedolla johtaminen nähtiin keinona, jossa esihenkilöt johtavat tietopohjaisesti ja johtavat tiedon avulla. Johtajat ovat avainasemassa työhön sitoutumisen edistäjinä (García-Sierra ja muut 2015, s. 101).

Tutkielman tulokset osoittivat, että työn veto- ja pitovoiman strategisen johtamisen keinot edellyttävät koko organisaation tuntemista ja laaja-alaista sekä monipuolista johtamista. Aiemmat tutkimukset vahvistavat, kuinka organisaation työn veto- pitovoimatekijöihin vaikuttaa erityisesti, jos strategiset kirjaukset huomioidaan myös käytännön tekemisessä (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 23). Hutchings ja muut (2011, s. 86) mainitsevat, kuinka pelkästään strategiat eivät riitä sitouttamaan työntekijöitä työhönsä vaan tarvitaan konkreettinen kokemus siitä, että strategian avulla luodaan sitoutumista (Hutchings ja muut 2011, s. 86). Työn veto- ja pitovoimatekijöiden strategisen johtamisen edellytys on, että strategiat ovat selkeitä ja yksinkertaisia edistääkseen henkilöstön houkuttelevuutta ja sitoutuneisuutta työhön.

Tutkimustulokset tarjoavat laajempaa ymmärrystä strategisen johtamisen keinoista edistää työn veto- ja pitovoimatekijöitä. Tulosten avulla hahmotetaan paremmin, minkälaisia keinoja strategisella johtamisella on edistää työn veto- ja pitovoimatekijöitä. Tätä voidaan hyödyntää jatkossa organisaation johtamisessa ja strategisessa suunnittelussa. Tutkielman yhtenä johtopäätöksenä on, että työn veto- ja pitovoimatekijät muodostuvat

pääosin rakenteellisista tekijöistä, joita voidaan strategisen johtamisen keinoin johtaa. Etenkin rakenteellisiin tekijöihin strategisen johtamisen keinoin panostamalla voidaan edistää organisaation houkuttelevuutta työnantajana ja saadaan henkilöstö olemaan työssään mahdollisimman pitkään. Tätä johtopäätöstä vahvistaa aiempi tutkimus, jossa Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 11) kuvaavat asioita, joihin näkemys vetovoimasta syntyy ja organisaation vaikutuskykyä niihin. Organisaatio voi heidän mukaansa vaikuttaa paljon työnantajabrändäykseen, rekrytointimarkkinointiin ja -viestintään, sisäiseen viestintään, ulkoiseen viestintään, brändimarkkinointiin. Heidän mukaansa hakija-, työntekijä- ja asiakaskokemukset ovat sellaisia, joihin organisaatio pystyy vaikuttamaan vain osaksi, koska ne voivat epäonnistua monesta organisaatiosta riippumattomista syistä.

Huomioitavaa on myös, että tutkimustuloksena nousseet työn veto- ja pitovoimatekijöitä edistävät strategisen johtamisen keinot, vaikuttavat myös muihin työn veto- ja pitovoimatekijöihin rakenteellisten tekijöiden lisäksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että rakenteellisiin tekijöihin kuuluvien työolojen strateginen johtaminen edistää myös työn veto- ja pitovoiman sisäisiä tekijöitä eli työhyvinvointia. Rakenteelliset tekijöiden strategisen johtamisen keinot vaikuttavat myös työn veto- ja pitovoimatekijöiden ulkoisiin tekijöihin eli ympäristöön. Tätä vahvistaa Huhdan ja Myllyntauksen (2021, s. 13–14) tutkimus, jonka mukaan organisaation kannattaa tavoitella vetovoimaa, koska se lisää asiakastyössä motivoituneiden työntekijöiden avulla asiakastyytyväisyyttä ja se lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä työn imua. Heidän mukaansa työntekijäkokemus ja vahva työnantajabrändi kannustavat työntekijöitä sitoutumaan organisaation. Myös rakenteelliset tekijät edesauttavat ulkoisia tekijöitä ja niiden hallintaa. Huotari (2009, s. 181) kuvaakin, kuinka strateginen henkilöstöjohtaminen on edellytys strategian siirtymisessä henkilöstön osaamiseksi edellyttäen toimintaympäristön muutosten huomioimista strategiassa sekä henkilöstöjohtamisessa.

Millaisia eroja työn veto- ja pitovoimatekijöissä ja niiden strategisessa johtamisessa on valituilla hyvinvointialueilla?

Hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijöiden erojen tarkastelun avulla voidaan todeta, että hyvinvointialueiden välillä oli myös eroavaisuuksia työn veto- ja pitovoimatekijöiden esittämisessä, ilmaisussa, tekijöissä ja niiden strategisen johtamisen keinoissa. Liitteenä olevasta strategiadokumenttien lähdeluettelosta voi huomata, työn veto- ja pitovoimatekijöitä sekä niiden edistämisen strategisia keinoja kuvattiin eri nimisissä dokumenteissa. Strategiadokumentit olivat sisällöstään myös hyvin erilaisia, mikä hieman vaikeutti tulkintaa. Strategiadokumenttien pituus ja kattavuus vaihteli valittujen hyvinvointialueiden välillä. Strategiadokumenttien tulkintaa haastoi se, että strategisia tavoitteita ja niihin vaikuttavat keinot tuotiin esiin hyvin eri tavoin. Työn veto- ja pitovoimatekijöitä kuvattiin myös strategiadokumenteissa eritavoin, joko suoraan tai epäsuorasti. Näiden eroavaisuuksien tarkastelun avulla pystytään toteamaan, että työn veto- ja pitovoimatekijöiden ymmärtämiselle ja selventämiselle on tarvetta.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue kuvasi työn veto- ja pitovoimatekijäkseen työhyvinvoinnin, työnantajamaineen, johtamisen ja työolot. Kainuun hyvinvointialue puolestaan kuvasi ne ympäristönä, työnantajamaineena ja johtamisena. Keski-Suomen hyvinvointialue kuvasi työn veto- ja pitovoimatekijänsä työnantajamaineena, johtamisena, rekrytointina, palkitsemisena ja työoloina. Pohjois-Savon hyvinvointialue puolestaan mainitsi ne työhyvinvointina, johtamisena, ammattitaidon tukemisena ja palkitsemisena. Näissä oli myös eroavaisuuksia keskenään, mutta työn veto- ja pitovoimatekijät eivät ole yhtenäinen ilmiö, vaan se voi muodostua alueellisesti, organisaation ja yksilön näkökulmasta eri tavoin (Tevameri, 2021, s. 73).

Selkeästi määritellyt tavoitteet strategiassa edesauttavat niitä toteutumaan. Tämä nousee myös aiemmissa tutkimuksissa esiin, kun tarkastellaan henkilöstön huomioimista strategioissa. Heidät voidaan huomioida strategioissa yleisellä tasolla, mutta yksityiskohtaisempi huomiointi auttaa tuomaan strategisia tavoitteita toteutumaan paremmin käytännössä (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 24). Työn veto- ja pitovoimatekijöiden kuvaaminen yksityiskohtaisemmin, selkeämmin ja tarkemmin strategioissa edesauttavat työntehtävien houkuttelemisessa työhön ja sitoutumisessa pidempiaikaisesti työhönsä.

Tutkielmassa luokiteltiin työn veto- ja pitovoimatekijät sisäisiin, ulkoisiin ja rakenteellisiin tekijöihin. Tässä luokittelussa hyvinvointialueilla oli eroja keskenään. Keski-Suomen hyvinvointialueen työn veto- ja pitovoimatekijät olivat rakenteellisia tekijöitä. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen ja Pohjois-Savon hyvinvointialueen työn veto- ja pitovoimatekijät olivat sisäisiä ja rakenteellisia tekijöitä. Puolestaan Kainuun hyvinvointialueen ulkoisia ja rakenteellisia tekijöitä. Tutkielman yhtenä johtopäätöksenä on, että työn veto- ja pitovoimatekijät muodostuvat sosiaali- ja terveysalalla pääosin rakenteellisista tekijöistä. Kaikki valitut hyvinvointialueet kuvasivat työn veto- ja pitovoimatekijänsä rakenteellisina tekijöinä. Alueellisia eroja oli myös organisaatioiden työn veto- ja pitovoimatekijöiden rakenteellisissa tekijöissä. Tarkemmin kuvattuna Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella tämä työn veto- ja pitovoimatekijöiden rakenteelliset tekijät olivat johtaminen, työolot ja työnantajakuva. Kainuun hyvinvointialueella johtaminen ja työnantajakuva, Keski-Suomen hyvinvointialueella johtaminen, rekrytointi, palkitseminen, työolot ja työnantajakuva. Pohjois-Savon hyvinvointialueella puolestaan johtaminen, ammattitaidon tukeminen ja palkitseminen.

Valtiovallinnon tasolla on myös määrätty hyvinvointialueita tavoittelemaan työn veto- ja pitovoimaa. Sosiaali- ja terveysministeriö (2024b, 3) määrittelee sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle valtakunnalliset tavoitteet. Tavoitteella pyritään turvaamaan henkilöstö vajeen aiheuttamaa uhkaa yhdenvertaisten sosiaali- ja terveyspalveluiden saatavuudelle. Henkilöstövajetta pyritään ehkäisemään alueellisilla ja kansallisilla toiminnoilla. Näitä ovat koulutuksen rakenteiden kehittäminen ja koulutusmäärien lisääminen, veto- ja pitovoiman tukeminen, henkilöstön työnjaon selkeyttäminen, rekrytoinnin laajentaminen, tehtävien vähentäminen sekä tietopohjaa ja ennakoitua (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024b, 13). Tämä havainto tuo entistä enemmän tarvetta määrittellä työn veto- ja pitovoimatekijät tarkemmin hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa. Hyvinvointialueet ovat vielä tuoreita, mikä näkyy strategioissa ja tämä tulee ottaa huomioon niiden sisältöä tarkastellessa. Tämän tutkielman tuomaa ymmärrystä työn veto- ja pitovoimatekijöiden muodostumiselle ja niiden strategisen johtamisen keinoihin, voidaan

hyödyntää hyvinvointialueiden strategiasuunnittelussa ja työssä, jossa edistetään organisaation työn veto- ja pitovoimatekijöitä.

Kaikki valitut hyvinvointialueet hyödyntävät työn veto- ja pitovoimatekijöiden strategisen johtamisen keinoina henkilöstön, organisaation ja johtajien strategisen johtamisen keinoja. Eroavaisuudet näkyvät erilaisissa keinojen tavoissa, miten työn veto- ja pitovoimaan strategisesti panostetaan. Strategisen johtamisen keinojen tavat, jotka näkyvät kaikkien strategiadokumenteissa ovat yhteistyö, työolosuhteiden kehittäminen, työhyvinvoinnin johtaminen, osaamisen vahvistaminen, urapolkujen mahdollistaminen, tiedon saanti, tiedon analysointi, organisaatiokulttuurin edistäminen, palkitsemisen kehittäminen, johdon osaamisen yhdenmukaistaminen ja johdon koulutus. Työn veto- ja pitovoimatekijöitä johdetaan strategisesti monipuolisesti ja niihin panostetaan.

Kokonaisuudessaan tämä tutkielma tuotti lisää ymmärrystä hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijöistä sekä niiden johtamisesta strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Lisäksi tämä tutkimus kartoitti hyvinvointialueiden nykyisten strategioiden sisältöä, mitä voidaan hyödyntää uusien strategioiden laatimisessa. Tutkielman avulla pystyttiin luomaan lisää selkeyttä työn veto- ja pitovoimasta sekä niitä edistävästä strategisen johtamisen keinoista sosiaali- ja terveysalan kontekstissa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomi & Sarajärvi (2009, s. 140) kuvaavat asioita, jotka vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Yksi niistä on tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen arviointi tutkimuksessa. Valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumentit toimivat aineistona tutkimuksen kohteelle, koska dokumentit löytyvät valmiina ja saatavilla olevina dokumentteina hyvinvointialueiden verkkosivuilta. Valmis dokumentti toi myös haasteita, koska hyvinvointialueilla strategiadokumentit erosivat toisistaan ulkonäön, asioiden kuvaamisen, dokumenttien määrän ja asiasisällön osalta. Esimerkiksi Kainuun hyvinvointialue ja Keski-Suomen hyvinvointialue kuvasivat strategiadokumenteissa suoraan työn veto- ja pitovoimatekijänsä. Pohjois-Savon hyvinvointialueen ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen työn

veto- ja pitovoimatekijät pohjautuivat omaan analyysiini strategiadokumenteista pitkän ja keskipitkän aikavälin tavoitteista. Olen myös analysoinut Kainuun hyvinvointialueen ja Keski-Suomen hyvinvointialueen strategisia tavoitteita työn veto- ja pitovoiman osalta. Valittujen hyvinvointialueiden vaihtelevat tulkinnat työn veto- ja pitovoimatekijöiden osalta on kuitenkin otettava huomioon tulosten tulkinnassa. Osaltaan tämän taustalla voi olla, että hyvinvointialueet eivät ole ehtineet tämän tutkielman aineistonkeruuvaiheen aikana päivittää strategiadokumenttejaan vastaamaan Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) toimeenpanoa liittyen sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyden ja saatavuuden turvaamiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024a, s. 11). Sosiaali- ja terveysministeriö on säätänyt toimeenpanosuunnitelman vuosille 2024–2027 ja se kuvaa toimenpiteet kuuden strategisen painopisteen kautta. Yksi niistä on veto- ja pitovoiman tukeminen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024a, s. 3).

Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 140) pitävät toisena tärkeänä asiana tutkimuksen luotettavuudelle tutkijan sitoutumista tutkimukseen. Kiinnostukseni aiheeseen nousi esiin lueskelemalla työn veto- ja pitovoimaan liittyviä sosiaali- ja terveysalan kirjoituksia. Huomasin, että työn veto- ja pitovoima ovat asiana ajankohtaiset sekä niitä on alettu tutkia alaan liittyvissä tutkimuksissa enemmän. Aloin kiinnostumaan asiasta etenkin strategisen johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää aineistonkeruun ja tiedonantajien kuvaus sekä niiden arviointi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 140–141). Tähän tutkielmaan aineistoksi valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumentit. Ne on kuvattu tässä työssä tarkasti ja niiden lähdeluettelo löytyy tutkielman liitteenä. Aineisto koottiin tutustumalla kaikkiin 21 hyvinvointialueeseen ja valittiin niistä sellaiset, jotka kuvaavat työn veto- ja pitovoimatekijöitä sekä niitä edistäviä strategisia keinoja. Aineiston laajuus voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja yleistettävyyteen, koska 21 hyvinvointialueesta valittiin vain neljä. Laajempi aineisto voisi tuoda enemmän yleistettävämpää tulosta tutkimukseen. Toisaalta aineistoina käytettyjen hyvinvointialueiden strategiat eivät olleet yhteneviä, mikä voi vaikuttaa osaltaan niiden tulkintaan. Tämä voisi heikentää tulosten luotettavuutta

isomman aineiston osalta. Lisäksi tutkijan oma ymmärrys sekä tulkinta strategiosta ja niiden sisällöstä voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

Aineiston analyysi ja tutkimuksen raportti ovat pääosassa, kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Avaamalla, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on tultu sekä, miten aineisto on analysoitu lisäävät luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 141). Tutkielman tulokset on perusteltu aiempien tutkimusten avulla, mikä lisää tulosten luotettavuutta. Hyvinvointialueiden tilanne on ollut paljon nykypäivänä esillä, mikä saattaa lisätä oletuksia niistä ja käytetystä aineistoista. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidessa ja muodostaessa tuloksia on pyritty puolueettomuuteen, omat ennakkoluulot unohtaen.

Puusa ja Juuti (2020) tuovat esiin, kuinka eettisyys lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkielman valinnat on tehty eettiseen näkökulmaan perustuen. Tutkielman luotettavuutta lisää se, että olen viitannut asianmukaisesti Vaasan yliopiston kirjoitusohjeiden mukaisesti muiden tekemiin julkaisuihin. Lähteinä olen käyttänyt vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita, virallislähteitä ja kuvioita sekä tutkielman aiheeseen liittyviä tarkoituksenmukaisia ja luotettaviksi kokemiani verkkoaineistoja. Valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumentit ovat olleet saatavilla aineistonkeruuvaiheen aikana julkisessa tietoverkossa, ja ne ovat olleet kaikille avoimesti saatavilla. Tutkielman teon aikana muutamat valittujen hyvinvointialueiden strategiadokumentit muokattiin tai poistettiin ja korvattiin uudella kokonaan. Käyttämäni dokumentit olen tallentanut aineistonkeruuvaiheessa itselleni, jotta oikeat dokumentit voidaan varmasti jäljittää.

Tämän tutkielman tulokset tarjoavat rajatun katsauksen valittujen hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijöihin sekä niiden strategisen johtamisen keinoihin. Tutkielman perusteella ei voi tehdä yleistäviä johtopäätöksiä hyvinvointialueista, koska valitut strategiadokumentit eivät kuvaa hyvinvointialueiden toimintaa kokonaisuudessaan. Tutkielman tarkoituksena on puolestaan lisätä ymmärrystä työn veto- ja pitovoimatekijöistä sekä strategisen johtamisen keinoista niiden edistämiseksi sosiaali- ja terveysalan kontekstissa.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää hyvinvointialueiden johtajien strategisen johtamisen koulutuksessa ja strategisen johtamisosaamisen kehittämisessä työn veto- ja pitovoimatekijöiden edistämiseksi. Jatkossa on tarpeen lisätä ymmärrystä työn veto- ja pitovoimatekijöistä ja niitä edistävästä strategisen johtamisen keinoista sosiaali- ja terveystalouden eri toimintaympäristössä. Kuten esimerkiksi, miten niitä voidaan tukea tehokkaasti organisaation eri tasoilla sekä eri sosiaali- ja terveystalouselämyssektoreilla. Tulosten pohjalta nousi esiin seuraavia jatkotutkimusaiheita:

- Hyvinvointialueiden työn veto- ja pitovoimatekijöiden tarkastelu myös kaikkien 21 hyvinvointialueen strategiadokumenteista. Etenkin sitten, kun hyvinvointialueet saavat päivitettyä strategiansa vastaamaan valtiohallinnollisia tavoitteita, joissa pyritään edistämään hyvinvointialueiden veto- ja pitovoimatekijöitä. Työn veto- ja pitovoimatekijöiden selkeämpi esittäminen strategiadokumenteissa mahdollistaisi isomman aineiston käsittelemisen. Tämä lisäisi tulosten yleistettävyyttä.
- Jatkossa on tarpeen laajentaa ymmärrystä työn veto- ja pitovoiman rakenteellisista tekijöistä etenkin henkilöstön ja johdon näkökulmasta. Olisi kiinnostavaa saada tietoa henkilöstön kokemuksista työn veto- ja pitovoimatekijöiden rakenteellisten tekijöiden osalta. Myös siitä, miten ne käytännössä heidän työssään näkyvät ja, miten he kokevat strategisen johtamisen keinojen edistävän niitä. Tai vastaavasti kuulla johtajien kokemuksia niihin liittyen.
- Sisäistä, ulkoista ja rakenteellista jaottelua voitaisiin tarkastella laajemmin työn veto- ja pitovoiman näkökulmasta sosiaali- ja terveystalouselämyssektoreilla sekä muualla, kuin sosiaali- ja terveystalouden kontekstissa.

- Hyvinvointialueiden henkilöstöpula, etenkin sairaanhoitajista, lähihoitajista ja yleislääkäreistä vaihtelee alueittain. Nykyisen Petterin Orpon hallituksen tekemät taloudelliset leikkaukset ovat vaikuttaneet siten, että joillain alueilla hoitohenkilöstöä on työttömänä. Tämä olisi myös mielenkiintoinen tarkastelun kohde hyvinvointialueittain henkilöstön näkökulmasta. Koetaanko työ veto- ja pitovoimaiseksi sellaisilla alueilla, joilla on sosiaali- ja terveysalan työttömyyttä.
- Työn veto ja pitovoimatekijät vaativat toteutuakseen seuranta. Työn veto- ja pitovoiman erilaisten strategisten mittareiden ja seurannan tutkiminen jatkossa voisi olla tarpeen. Koolsin ja Georgen (2020, s. 263) mukaan, strategian toimimattomuudelle on yleensä syynä se, että sen toteuttamiseen ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota, resursseja siihen ei ole, eikä sen edistystä seurata, jolloin tavoitteiden saavutus jää arvailun varaan.
- Toinen mielenkiintoinen tarkastelun kohde on hyvinvointialueiden johtajien kokemukset työn veto- ja pitovoiman strategisista johtamisen keinoista. Ovatko ne niin laajat, kuin mitä tämän tutkielman tuloksena osoitettiin.

Lähteet

- AL-Abrow, H., Al-Maatoq, M., Alharbi, R.K., Alnoor, A., Abdullah, H.O., Abbas, S. & Khat-tak, Z.Z. (2021). Understanding employees' responses to the COVID-19 pandemic: The attractiveness of healthcare jobs. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(2), 19-33. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/joe.22070>
- Alastalo, M & Vuori, J. (n.d) Dokumentit. Tampereen yliopisto. Noudettu 21.8.2024 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/dokumentit/>
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino
- Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy. The Penguin Group, London.
- Ansoff, I. (1981). Strateginen johtaminen. Weilin Göös, Espoo
- American Nurses Credentialing Center (n.d) *Why become Magnet?*. Noudettu 1.12.2023 osoitteesta: <https://www.nursingworld.org/organizational-programs/magnet/about-magnet/why-become-magnet/>
- Backhaus, K & Tiikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9(5). 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory : Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Björn, C. Lindberg, M. & Rissén, D. (2015). Significant factors for work attractiveness and how these differ from the current work situation among operating department nurses. *Journal of Clinical Nursing* 25(1-2). 109-116. <https://doi.org/10.1111/jocn.13003>
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *the HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press, Boston.
- Bowen, G.A. (2009), "Document Analysis as a Qualitative Research Method", *Qualitative Research Journal*, Vol. 9 No. 2, pp. 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and human Resource Management*. J.W. Arrowsmith Ltd, Bristol.

- Boikanyo D., Loriet R. & Buys p. 2016. Investigating the use strategic management process in the mining industry. *Problems and Perspectives in Management*. 14, (3) 483-493
- Campos, B, E., & Salmador, P Sánchez, M. (2003). Knowledge management in the emerging strategic business process: Information, complexity, and imagination. *Journal of knowledge management*, 7(2), 5-17. <https://doi.org/10.1108/13673270310477252>
- Chhabra, N. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International journal of organizational analysis* 22(1). 48-60. [doi:10.1108/IJOA-09-2011-0513](https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513)
- Drennan, VM. & Roos, F. (2019) Global nurse shortages – the facts, the impact and action for change. *British Medical Bulletin* 130(1). 25–37. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldz014>
- Drucker, P. (1959). *Käytännön liikkeenjohto*. Helsinki. Tammi
- Drucker, P. (2002) *Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset – 60 vuotta johtamistutkimusta ja -tietoa*. Juva. WSOY
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Gallus, J., & Frey, B. S. (2016). Awards: A strategic management perspective. *Strategic management journal*, 37(8), 1699-1714. <https://doi.org/10.1002/smj.2415>
- García-Sierra, R., Fernández-Castro, J. & Martínez-Zaragoza, F. Work engagement in nursing: an integrative review of the literature. *Journal of Nursing Management* 24(2). 101-111. <https://doi.org/10.1111/jonm.12312>
- Greco, M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European management journal*, 31(1), 55-66. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.10.005>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tammerprint oy. Tampere
- Hakanen J. & Perhoniemi R. (2012). *Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen*. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino oy. Helsinki

- Havens, DS. & Johnston, MA. (2004) Achieving Magnet Hospital Recognition. Chief Nursing Executives and Magnet Coordinations Tell Their Stories. *Journal of Nursing Administration* 34(12), 579-588. Noudettu 2.12.2023 osoitteesta: DOI: [10.1097/00005110-200412000-00008](https://doi.org/10.1097/00005110-200412000-00008)
- Heath, J. Johanson, W. & Blanke, N. (2004) Healthy Work Environments. A validation of Literature. *Journal of Nursing Administration* 34. 524-530. Noudettu 1.12.2023 osoitteesta DOI: [10.1097/00005110-200411000-00009](https://doi.org/10.1097/00005110-200411000-00009)
- Hesso, J. (2012). Rakenna hyvinvointialan menestystarina – Strategianavulla kilpailuetua ja lisäarvoa asiakkaalle. Kauppakamari. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja Kirjoita. Tammi
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021) *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus - Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma Talent Oy
- Huotari, P. (2009) Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa – Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7596-2>
- Hutchings, K. De Cieri, H & Shea, T. (2011). Employee Attraction and Retention in the Australian Resources Sector. *Journal of industrial relations* 53(1). 83-101. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/002218561039029>
- Jasper, M. & Crossan, F. 2012. What is strategic management?. *Journal of Nursing Management*. 20 (7). 838-846. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/jonm.12001>
- Juuti, P. & Luoma, M. (2009). Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otavan kirjapaino oy. Keuruu
- Juuti, P. & Luoma, M. (2022). *Strateginen ajattelu ja johtaminen – Matka läpi maailmankuvien*. Ps-kustannus. Keuruu
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020a). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 173-176). Gaudeamus

- Juuti, P & Puusa, A. (2020b). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 9–20). Gaudeamus.
- Kainuun hyvinvointialue (2023) *Kainuun hyvinvointialueen järjestämissuunnitelma 2023–2025*. Noudettu 15.12.2024 osoitteesta: <https://kainuunhyvinvointialue.cloudnc.fi/download/noname/%7B3b6eb305-b25e-4428-be1a-23aec3c1c8d0%7D/150723>
- Kainuun hyvinvointialue (n.d) Mikä Kainuun hyvinvointialue. Kainuun hyvinvointialue. Noudettu 15.12.2024 osoitteesta: <https://hyvinvointialue.kainuu.fi/mika-kainuun-hyvinvointialue>
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. *Henkilöstö – Strateginen investointi?*. Kauppakamari.
- Kamensky M. (2010). *Strateginen johtaminen, menestyksen timantti*. Alma Talent oy.
- Kankaanranta, T. & Rissanen, P. (2009). The labor supply of registered nurses in Finland: the effect of wages and working conditions. *The European Journal of Health Economics*, 10(2), 167–178. <https://doi.org/10.1007/s10198-008-0116-3>
- Keski-Suomen hyvinvointialue (n.d) *Keski-Suomen hyvinvointialue työnantajana*. Keski-Suomen hyvinvointialue. Noudettu 15.12.2024 osoitteesta <https://www.hyvaks.fi/tule-tyokaveriksi/uudelle-tyontekijalle/keski-suomen-hyvinvointialue-tyonantajana>
- Keski-Uudenmaan hyvinvointialue (n.d) *Keusote*. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. Noudettu 15.12.2024 osoitteesta <https://www.keusote.fi/keusote/>
- Kielitoimisto (2022a) *Kielitoimiston sanakirja*. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. Noudettu 1.12.2023 osoitteesta: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/veto-voima>
- Kielitoimisto (2022b) *Kielitoimiston sanakirja*. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. Noudettu 1.11.2023 osoitteesta: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/strategia?searchMode=all>
- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization-a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public money & management*, 40(4), 262–264. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727112>

- Kyrölä, T. 2010. Liiketoiminnan strateginen johtaminen: Strategiset päätökset jatkuvuudenhallinnan johtamiseksi. Aalto-Yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja b-121. Aalto-Yliopiston kauppakorkeakoulu. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/a6f3cb9e-93d4-4d01-9dcf-4b2e35a7aeb6/content>
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021. Finlex. Noudettu 7.6.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612>
- Laki hyvinvointialueesta 611/2021. Finlex. Noudettu 19.12.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210611>
- McCabe, R., Nowak, M. & Mullen, S. (2005). Nursing Careers: What Motivated Nurses to Choose their Profession. *Australia Bulletin of Labour* 31(4). 384–406. Noudettu 15.11.2023 osoitteesta: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/nursing-careers-what-motivated-nurses-choose/docview/204468278/se-2?accountid=14797>
- Meretoja, R. & Koponen, L. (2008) *Vetovoimainen sairaala*. Teoksessa Meretoja, R. & Koponen, L. (toim.) *Vetovoimainen terveydenhuolto*. (9-20).
- Mintzberg, H. (1987) The Strategy Concept II: another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review* 30(1). 25-32. Noudettu osoitteesta: <https://doi.org/10.2307/41165264>
- Mintzberg, H. (1998) *The strategy concept – Five Ps for Strategy*. Teoksessa Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. *The Strategy Process*. (13-22). Prentice Hall Europe
- Mintzberg, H. (14.9.2018) *Strategic Thinking as “Seeing”*. Noudettu 1.11.2023 osoitteesta: <https://mintzberg.org/blog/strategic-thinking-as-seeing>
- Mähönen, E., Larja, L. & Ylikännö, M. (2024). Työ- ja elinkienoministeriön lyhyen aikavälin työmarkkinaennuste, syyskuu 2024. TEM analyysseja. (124/2024). Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 1.8.2024 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165929/TEM%20työmarkkinaennuste%20syyskuu%202024.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Niven, P. R. (2002) *Balanced Scorecard Step-by-Step. Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, New York.

- Näsi, J & Aunola, M. (2005) *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. MET-julkaisuja 12/2001. Metalliteollisuuden kustannus oy. Tampere.
- Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa – Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn_952-476-129-7.pdf
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013). *Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpa-reilla*. Psykologia 48, 88–101
- Pohjois-Savon hyvinvointialue (n.d) *Mitä hyvinvointialueella tehdään*. Pohjois-Savon hyvinvointialue. Noudettu 15.12.2024 osoitteesta <https://pshyvinvointialue.fi/fi/mita-hyvinvointialueella-tehdaan>
- Poister, T.H. and Streib, G. (2005), Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 65, 45-56. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x>
- Porter, ME. (1985). *Competitive Advantage – Creating and sustaining superior performance*. The Free Press. New York.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus oy.
- Rafferty, AM., Clarke, SP., Coles, J., Ball, J., James, P., McKee, M. & Aiken, JH. (2007). Outcomes of variation in hospital nurse staffing in English hospitals: Cross-sectional analysis of survey data and discharge records. *International Journal of Nursing Studies* 44, 175-182. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.08.003>
- Rannisto, P. (2005). *Kunnan strateginen johtaminen – tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kuntajohtajista strategisina johtajina*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Noudettu 1.11.2023 osoitteesta: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/67477>
- Riikonen Eero, 2013. Työ ja elinvoima eli miksi harrastukset, leikki ja taide ovat siirtymässä työn ja työhyvinvointiajattelun ytimeen?. Vammalan kirjapaino oy. Sastamala

- Rissanen & Hujala. (2017). *Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat*. Teoksessa Rissanen & Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma pro oy. Helsinki
- Ronda, L., Valor, C. & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management* 27(5). 573–596. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522>
- Roos, M., Kuosmanen, L., Tervameri, T., & Viinikainen, S. (2022) Lähihoitajien työkuva ja työn vetovoimatekijät sosiaali- ja terveysalalla – integratiivinen kirjallisuuskat-saus. *Hoitotiede* 34 (3),152–168. Noudettu 1.11.2023 osoitteesta: <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/28593>
- Seago, J.A., Spetz, J., Alvarado, A., Keane, D. & Grumbach, K. (2006). The nursing shortage: is it really about image? *Journal of Healthcare Management*, 51(2), 96–108. Noudettu 1.11.2023 osoitteesta: <https://www.proquest.com/open-view/703984f1d54182fc1234dd1c408bf1cc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=7080>
- Seeck Hannele. (2012). *Johtamisopit Suomessa -taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki university press. Gaudeamus
- Shields, M. A. (2004). Addressing nurse shortages: what can policy makers learn from the econometric evidence on nurse labour supply. *The Economic Journal*, 114(499), F464–F498. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2004.00255.x>
- Sirviö, K, Ukkonen-Mikkola, T., Kangas, J., Hjelt, H. & Fonsén, E. (2023) ”Äänestin jaloil-lani!” Ammatin vaihtaneiden varhaiskasvatuksen opettajien näkökulmia työn ja toimintakulttuuriin muutokseen. *Työelämän tutkimus* 21(1), 84-108. Noudettu 7.5.2025 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/111478/77910>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (n.d). Megatrendit vaikuttivat sosiaali- ja terveyspolitiikkaan. Sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu 1.8.2024 osoitteesta <https://stm.fi/megatrendit>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2024a). Toimeenpanosuunnitelma 2024–2027 – Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu 1.8.2024 osoitteesta

- https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165505/STM_2024_11_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2024b). Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. Sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu 1.8.2024 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165405/STM_2023_2_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Stordeur, S., D’Hoore, W. & the NEXT-Study Group. (2006). Organizational configuration of hospitals succeeding in attracting and retaining nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 57(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.04095.x>
- Stum, D. (1999) Workforce commitment: Strategies for the new work order. *Strategy & Leadership* 27(1). 4-7. <https://doi.org/10.1108/eb054623>
- Surkka, T. (2009). *Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia*. Tammi. Helsinki
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Ternero, R., Gutierrez, S., Vargas, M., Alfaro, M., Fuertes, G., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of engineering (Cairo, Egypt)*, 2020(2020), 1-21. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Tevameri, Terhi. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan – Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Noudettu 6.5.2025 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf
- Tilastokeskus (2021) *Väestöennuste 2021-2070*. Noudettu 7.11.2023 osoitteesta https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_fi.pdf
- Tilli, M. 2004. Strateginen johtaminen valtioneuvostontason prosessina. Hallinnon tutkimus (2). 4–15

- Toikka, M. 2002. Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa: tapaustutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5366-2>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosa-
keyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosa-
keyhtiö Tammi.
- Työvoimabarometri (n.d.) Työvoimabarometri. Noudettu 1.2.2025 osoitteesta
<https://tyovoimabarometri.fi>
- Wallin, O. (2010). Eri-ikäisten hyvinvointityöntekijöiden työhön sitoutumisen diskurssit. *Työelämän tutkimus*, 3/2010 (8. vsk.) 267–278. Noudettu 3.11.2023 osoitteesta:
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87386/46295>

Liitteet

Liite 1. Tutkielmassa käytetyt hyvinvointialueiden strategiadokumenttien lähteet

Hyvinvointialue	Strategiadokumentit	Dokumentin lähteet
Kainuun hyvinvointialue	<p>A: Hyvinvointialueen strategia 2022–2025</p> <p>Aluevaltuuston hyväksymä 21.11.2022</p> <p>10 sivua Noudettu: 5.3.2024 Hyvinvointialueen verkkosivuilla saatavilla ollut dokumentti.</p>	<p>https://hyvinvointialue.kainuu.fi/sites/sote.kainuu.fi/files/documents/library/2023-01/Kainuun%20hva_strategia_2022-2025.pdf</p>
	<p>B: Henkilöstöstrategia 2024–2025 2024</p> <p>14 sivua Noudettu: 5.3.2024 Hyvinvointialueen verkkosivuilla saatavilla ollut dokumentti.</p>	<p>https://kainuunhyvinvointialue.cloudnc.fi/download/name/%7Bfef96480-4158-4fe6-99e9-88faaac99c05%7D/208001</p>
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue	<p>A: Hyvinvointialueen strategia ja palvelustrategia 2023–2025</p> <p>N.d</p> <p>12 sivua Noudettu: 5.3.2024 Hyvinvointialueen verkkosivuilla saatavilla ollut dokumentti.</p>	<p>https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2023/05/Keski-Uudenmaan-hyvinvointialueen-strategia.pdf</p>
	<p>B: Hyvinvointialueen taloussuunnitelma 2023–2025 – Talousarvio 2023</p> <p>Aluevaltuuston hyväksymä 8.12.2022</p>	<p>https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2023/05</p>

	<p>53 sivua Noudettu: 5.3.2024, jolloin ollut hyvinvointialueen verkkosivuilla saatavilla. Versio päivitetty käytetystä. Tutkielmassa käytetty versio dokumentista tallennettu tietokoneelle</p>	<p>7/Hyvinvointialue Ta- lousarvio 2023 ta- loussuunni- telma 2024 2025.pdf</p>
	<p>C: Hyvinvointialueohjelma 2024–2025</p> <p>Aluevaltuuston hyväksymä 21.9.2023</p> <p>81 sivua Noudettu: 5.3.2024 Hyvinvointialueen verkkosivuilla saatavilla ollut dokumentti.</p>	<p>https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2023/10/Hyvinvointialueohjelma-21.9.2023.pdf</p>
Pohjois-Savon hyvinvointialue	<p>A: Hyvinvointialueen strategia</p> <p>N.d</p> <p>15 sivua Noudettu: 5.3.2024 Hyvinvointialueen verkkosivuilla saatavilla ollut dokumentti.</p>	<p>https://pshyvinvointialue.fi/documents/594193/719483/Pohjois-Savon+hyvinvointialueen+strategia.pdf/f9117248-3265-64b8-84db-d095e93c7754?t=1688464059589</p>
	<p>B: Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja vahvistaminen strateginen ohjelma 2023–2025</p> <p>N.d</p> <p>20 sivua Noudettu: 5.3.2024 Hyvinvointialueen verkkosivuilla saatavilla ollut dokumentti.</p>	<p>https://pshyvinvointialue.fi/documents/594193/719483/Henkilöstövoimavarat_strateginen_ohjelma_hyvaak-sytty.pdf/8a47007c-fac6-d97f-2a71-74c04c65793f?t=1688365861630</p>
Keski-Suomen hyvinvointialue	<p>A: Hyvinvointialuestrategia 2030</p> <p>Aluevaltuuston hyväksymä 14.6.2022</p>	<p>https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2023-02/Strategiakuva_hyvaks.pdf</p>

	<p>10 sivua Noudettu: 5.3.2024 Hyvinvointialueen verkkosivuilla saatavilla ollut dokumentti.</p>	
	<p>B: Henkilöstöohjelma 2023–2025 Laadittu 12.12.2023 27 sivua Noudettu: 5.3.2024 Hyvinvointialueen verkkosivuilla saatavilla ollut dokumentti.</p>	<p>https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2024-05/Henkilöstöohjelma%202023–2025.pdf</p>