

Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen terveydenhuoltosektorilla –

**Sähköisten dokumenttien luoma mielikuva kestävästä
henkilöstöjohtamisen käytännöistä**

Asiantuntijaorganisaatioiden liiketoiminta-
osaamisen maisteriohjelma
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Teija Leino

Ohjaajat:
KTT Essi Saru
KTT Aki Lehtivuori

1.5.2023
Pori

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä(t): Teija Leino

Otsikko: Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen terveydenhuoltosektorilla – sähköisten dokumenttien luoma mielikuva kestävästä henkilöstöjohtamisen käytännöistä

Ohjaaja(t): KTT Essi Saru, KTT Aki Lehtivuori

Sivumäärä: 87 sivua + liitteitä 7 sivua

Päivämäärä: 1.5.2023

Kestävän kehityksen yhteiskunnallinen ja poliittinen painoarvo on kasvanut tasaisesti. Sekä julkisilla että yksityisillä toimijoilla on lisääntynyt yhteiskunnallinen tarve viestiä kestävästä toimintatavoista. Terveydenhuollon organisaatiot ovat verrattavissa kansallisiin ja kansainvälisiin suuriin organisaatioihin, sillä myös ne ovat yhteiskuntaan vaikuttavia isoja toimijoita niin sosiaalisesti, ekologisesti kuin taloudellisesti henkilökuntamääriensä ja toimintavolyymiensa vuoksi. Sosiaali- ja terveystieteiden työllistä Suomessa vuonna 2019 yhteensä 407 427 henkilöä ollen toimialana Suomen suurin työllistäjä. Tästä huolimatta terveydenhuolto-organisaatioiden vastuullisuutta ja sen toteutumista on tutkittu vähän, kuten myös kestävästä henkilöstövoimavarojen johtamista, joten tässä aihepiirissä ja toimialalla on tunnustettu tutkimuksessa merkittävä aukko.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kestävästä henkilöstövoimavarojen johtamisesta (*Sustainable Human Resource Management, S-HRM*) näyttäytymistä julkisen sektorin terveydenhuolto-organisaatioissa. Tavoitteena oli tarkastella sähköisesti saatavilla olevien dokumenttien luomaa mielikuvaa S-HRM:n käytännöistä ja pyrkiä selvittämään, minkälaisia painotuksia dokumentteissa tulee esille ja mihin osa-alueisiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Tutkimus toteutettiin laadullisena poikittaistutkimuksena, jonka kohderyhmänä oli 21 julkisen sektorin terveydenhuolto-organisaatiota. Tutkimusaineisto koostui 36 sähköisesti saatavilla olevasta dokumentista vuodelta 2021. Tutkimusaineiston muodostivat tilinpäätös-, vuosi- ja toimintakertomukset (19), henkilöstökertomukset (10), kestävästä kehityksen/ympäristö-, ja vastuullisuusraportit (3) sekä muu (4) tutkimusaiheeseen soveltuva dokumentti. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodosti kestävien HRM -käytäntöjen malli (*S-HRM Practices Model*) ja sisällyttämällä hyödynnettiin S-HRM:n analyttistä viitekehystä (*S-HRM Analytical Framework*). Kestävien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toteutumista arvioitiin etsimällä tutkimusaineistosta S-HRM:n analyttiseen viitekehykseen sekä S-HRM:n ominaisuuksiin liittyviä kuvauksia.

Terveydenhuolto-organisaatioiden kuvaukset henkilöstöön liittyvistä S-HRM:n käytännöistä vaihtelivat eri painotuksin organisaatiosta riippuen. Terveydenhuolto-organisaatioiden dokumenteissa korostuu henkilöstön määrällinen ja tilastollinen kuvaus. Selkeiksi painopistealueiksi lähes kaikissa organisaatioissa nousivat henkilöstön hyvinvoinnista, työterveydestä ja -turvallisuudesta huolehtiminen, työntekijöiden kehittäminen, työolainsäädännön noudattaminen ja työntekijöiden osallistaminen, työn joustavuus sekä ulkoiset kumppanuudet ja rekrytointi. Vähemmälle huomiolle jäi pitkän tähtäimen orientaatio, kuten tulevaisuuden kestävä henkilöstöstrategia, rekrytointiprosessien kehittäminen, henkilöstön vaihtuvuuden analysointi ja HR:n rooli organisaatioissa – kuten myös oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon sekä ympäristökestävyyteen liittyvät kysymykset.

Terveydenhuolto-organisaatiot toteuttavat useita kestävästä HRM:n ominaisuuksia ja käytäntöjä toiminnassaan. Huomiota tulisi kiinnittää kestävästä henkilöstöstrategiaan sekä tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen ja ympäristökestävyyteen liittyviin kysymyksiin. Tämän päivän nykyiset ja potentiaalit työntekijät pohtivat työnsä tarkoitusta ja arvoja pelkän taloudellisen hyödyn lisäksi.

Avainsanat: Kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu, kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen, terveydenhuolto

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaukset	11
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	Tutkielman teoreettiset lähtökohdat	13
2.1	Kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu ja raportointi	13
2.2	Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen	17
2.3	Terveydenhuoltosektori	21
3	Tutkimusmetodologia	25
3.1	Laadullinen tutkimus	25
3.2	Aineisto	25
3.3	Aineiston analysointi	27
4	Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen terveydenhuoltosektorilla	30
4.1	Henkilöstökäytännöt terveydenhuollossa	30
4.1.1	Henkilöstö, rekrytointi ja pitkän aikavälin strategia	30
4.1.2	Työntekijöiden kehittäminen ja arviointi	37
4.1.3	Työvoimasuhteet ja eettinen toiminta	42
4.1.4	Hyvinvointi ja edut	47
4.1.5	Tasa-arvo ja syrjimättömyys	48
4.1.6	Ympäristökestävyyden tukeminen	51
4.1.7	Yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa	52
4.1.8	Työterveys, työhyvinvointi ja työturvallisuus	53
4.2	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	59
5	Johtopäätökset ja pohdinta	66
5.1	Johtopäätökset ja pohdinta	66
5.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	72
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	74
	Lähteet	76

Liitteet	88
Liite 1. Sähköisesti saatavilla oleva tutkimusaineisto	88
Liite 2. Taulukko tutkimusaineistosta	90
Liite 3. Kestävän HRM:n (S–HRM) viitekehys	92

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkielman rakenne	12
Kuvio 2. Kestävän kehityksen ulottuvuudet	14
Kuvio 3. Kestävien HRM -käytäntöjen malli	19
Kuvio 4. Tutkimusaineiston analyysin vaiheet	27

TAULUKOT

Taulukko 1. Terveysthuolto-organisaatioiden henkilöstömäärät	23
Taulukko 2. Sähköisesti saatavilla olevat dokumentit	26
Taulukko 3. S-HRM analyttisen viitekehysten pääluokat ja osa-alueet	28
Taulukko 4. Esimerkki aineiston luokittelusta ja analyysistä	29
Taulukko 5. Henkilöstö, rekrytointi ja pitkän aikavälin strategia	32
Taulukko 6. Työntekijöiden kehittäminen ja arviointi	37
Taulukko 7. Työvoimasuhteet ja eettinen toiminta	42
Taulukko 8. Tasa-arvo ja syrjimättömyys	49
Taulukko 9. Ympäristökestävyyden huomioiminen	51
Taulukko 10. Työterveys, työhyvinvointi ja työturvallisuus	54

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana monet suuret yritykset ja organisaatiot ovat tiedostaneet vastuunsa kestävästä kehityksestä, sen mittaamisesta ja raportoinnista (Cohen & King 2017, 262; Sethi ym. 2017, 787; Senay & Landrigan 2018, 2). Kestävän kehityksen keskeisin agenda on pitkän tähtäimen tulosten huomioimista kolmessa eri ulottuvuudessa – ympäristön, sosiaalisesta ja talouden näkökulmista – kyse on moraalisesta ja eettisestä toiminnasta kaikilla edellä mainituilla alueilla. Talouden näkökulman rinnalle ovat nousseet kestävät toimintatavat sekä ympäristön että sosiaalisen kestäväyyden huomioimisessa. (Duvnjak & Kohont 2021, 2.) Kestävästä kehityksestä ja yritysten yhteiskuntavastuusta on tullut laaja-alaisia kysymyksiä, jotka integroituvat organisaatioiden toimintaan ja strategiaan (AlJaberi ym. 2020, 278).

Kestävän kehityksen yhteiskunnallinen ja poliittinen painoarvo on kasvanut tasaisesti ja yhteiskunnassa keskustellaan yhä enenevässä määrin vastuullisuudesta, niin Suomessa kuin globaalisti. Sekä julkisilla että yksityisillä toimijoilla on lisääntynyt yhteiskunnallinen tarve toimia kestävästi, integroida kestävä kehitys toimintastrategioihinsa ja osoittaa sen merkitys myös viestinnässä. (Niskala ym. 2019, 11; Turner ym. 2019, 125; Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM 2022, 8; Suriyankietkaew & Kungwanpongpun 2022, 448.) Samaan aikaan eri sidosryhmät, kuten hallitukset ja asiakkaat, vaativat lisääntyvässä määrin läpinäkyvyyttä organisaatioiden toiminnan vaikutuksista ympäristöön ja yleisesti sosiaaliseen kestävyysyhteiskunnassa. Suurten organisaatioiden kestävä kehityksen käytännöt ovat lisääntyvässä määrin tärkeitä, jotta pystytään vähentämään niiden toiminnan vaikutuksia ympäristöön ja sosiaaliseen kestävyysyhteiskuntaan. (Senay & Landrigan 2018, 1–2; Turner ym. 2019, 125.)

Organisaatioiden yhteiskuntavastuu (*Corporate Social Responsibility, CSR*) tarkoittaa yritysten ja organisaatioiden vapaaehtoisuuteen perustuvaa toimintaa, jossa ne yhdistävät sosiaaliset ja ympäristönäkökohdat (liike)toimintaan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa organisaatiot pyrkivät tekemään enemmän kuin mitä lainsäädännölliset velvoitteet ympäristön ja yhteiskunnan osalta edellyttävät, ja kantamaan näin vapaaehtoisesti sosiaalista vastuutaan. (Euroopan

komissio 2011, 3.) Yhteiskunnallinen lähestymistapa näkee organisaatiot osana yhteiskuntaa jossa ne toimivat, ja jossa ne eivät voi toimia ilman julkista suostumusta, mikä itsessään kattaa kaikki kolme kestävän kehityksen ulottuvuutta. Jos organisaatio ymmärtää sen olemassaolon kiinteänä osana yhteiskuntaa, se hyväksyy oletuksena organisaation vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan sekä päinvastoin. (Duvnjak & Kohont 2021, 4.)

Yhteiskuntavastuuta edistävä henkilöstövoimavarojen johtaminen (*Human Resource Management, HRM*) tarjoaa linssin, jonka kautta voidaan tarkastella sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmäsuhteita HRM:n sisällä. Sen kautta voidaan entistä paremmin kehittää käsityksiä työntekijöistä sidosryhmänä – heidän osuutensa luonnetta ja sitoutumista organisaatioon sekä heidän erityisrooliaan organisaation muodostajina ja edustajina. (Voegtlin & Greenwood 2016, 194.) Eri sidosryhmät, kuten asiakkaat ja organisaatioiden henkilöstö, osoittavat kasvavaa kiinnostusta organisaatioiden kestävään käyttäytymiseen ja toimintaan. Henkilöstöön kohdistuvat kestävät ja vastuulliset toimintatavat sekä niiden julkinen esiintuominen erottaa organisaation muista kilpailijoista vastuullisena toimijana sekä työnantajana työmarkkinoilla. Kestävä ja vastuullinen käyttäytyminen sisäisiä sidosryhmiä kohtaan tulee organisaatioiden sisältä – se näyttäytyy työntekijöiden arvostuksena organisaation keskeisenä voimavarana tuomalla esille henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä työntekijöiden motivoimiseksi. (Turner ym. 2019, 125; Hronová & Špaček 2021, 1.)

Organisaatio vaikuttaa lähiympäristöönsä – ja ensimmäiseksi työntekijöihinsä – strategisen, taktisen ja operationaalisen kehittämisen kautta, ja sen tulee olla tietoinen niiden vaikutuksista henkilöstöönsä (Santana ym. 2020, 1). Menestyminen esimerkiksi rekrytoinnissa ja työntekijöiden pitovoimassa ovat yhteydessä organisaation harjoittamaan vastuullisuuteen ja kestäviin toimintatapoihin (Turner ym. 2019, 125). HRM:lla on merkittävä rooli siinä miten yhteiskuntavastuu organisaatiossa ymmärretään, miten sitä kehitetään ja toteutetaan. Samoin organisaatioiden yhteiskuntavastuukäsityksillä on vaikutusta työntekijöiden kohteluun sekä käsityksiin organisaation roolista sekä työnantajan ja työntekijän välisestä suhteesta. (Voegtlin & Greenwood 2016, 181.) Kestävällä henkilöstövoimavarojen johtamisella (*Sustainable Human Resource Management, S-HRM*) on merkittävä ja myönteinen rooli organisaation työntekijätasoisien tulosten saavuttamisessa (Karman 2020, 51).

Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen (S–HRM) on vallannut alaa organisaatioiden johtamiskulttuurissa ja ajattelussa (Kramar 2022, 148). S–HRM käsittelee kestävän kehityksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen välistä suhdetta. Kestävään kehitykseen liittyvät periaatteet voidaan sisällyttää organisaatioiden henkilöstöjohtamisjärjestelmiin ja kulttuuriin edistämään työntekijöiden fyysistä, sosiaalista ja taloudellista hyvinvointia sekä sitoutumista kestäväan kehitykseen pitkällä aikavälillä. (Karman 2020, 52, 53; Stahl ym. 2020, 11.) Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen voi olla merkittävässä roolissa sosiaalisten ja yhteiskunnallisesti kestävien lopputulosten edistäjänä (Kramar 2022, 148) keskittymällä HRM:n rooliin hyvän tekemisessä ja haittojen välttämässä sosiaalisen, ympäristön ja talouden alueilla (Stahl ym. 2020, 10). Kestävän kehityksen ja henkilöstöhallinnon välinen yhteys voi muuttaa HRM:n roolia. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on johtaa ihmisiä niin, että organisaatio edistää kestäväan kehityksen tavoitteita useiden sidosryhmien, monikerroksisen ja yhteistyöhön perustuvan lähestymistavan kautta. Jotta tämä toteutuisi, henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tulisi olla suoraan tai epäsuoraan mukana yhteistyöprosesseissa kansallisella, alueellisella sekä organisaatio- ja yksilötasolla. (Kramar 2022, 148.)

Kestävää henkilöstövoimavarojen johtamista on tutkittu kansainvälisesti erityisesti yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta. Vastuullisuusraportoinnin osalta on tutkittu muun muassa niiden kykyä välittää organisaatioiden arvoja ja vaikuttaa CSR -suorituskykyyn (Du & Yu 2021), raportointikäytäntöjä ja sisältöjä HRM:n näkökulmasta (Ehnert ym. 2016; Székely & vom Brocke 2017; Sürdü ym. 2020; Hronová & Špaček 2021; Vitahana ym. 2021), raporttien laatua ja kattavuutta (Sethi ym. 2017; Senay & Landrigan 2018), vastuullisuusraporttien ja S-HRM:n ydinominaisuuksien välistä yhteyttä (Aslanertik & Çolak 2021), kestäväan hallintotavan vaikutusta raporttien laatuun (Gerwing ym. 2022), S-HRM:n ulottuvuuksia ja vastuita johdon näkökulmasta (Järlström ym. 2018) sekä henkilöstön kouluttamista S-HRM:n näkökulmasta (Zhang ym. 2019). Myös suomalaisen yhteiskunnan kontekstissa aiheeseen liittyvä tutkimus on viime vuosina saanut enenevässä määrin huomiota, mutta yhteiskuntavastuuraportoinnin näkökulmasta tutkimusta ei juurikaan ole tehty. Vuontisjärvi (2006) tutki suomalaisten yritysten sosiaalisesti vastuullisia raportointikäytäntöjä henkilöstön näkökulmasta ja Kolin (2017) on puolestaan tutkimuksessaan tarkastellut pohjoismaisten yritysten vastuullista henkilöstövoima-

varojen johtamista yritysraportointien pohjalta. Suomalaisen terveydenhuoltosektorin kestävästä henkilöstövoimavarojen johtamista ja siihen liittyvää raportointia ei ole tutkittu aikaisemmin, joten tutkimusnäkökulma on uusi.

Sosiaali- ja terveysala työllisti Suomessa vuonna 2019 yhteensä 407 427 henkilöä. Vertailuna voidaan mainita Suomen toiseksi suurin työllistäjä samalta vuodelta, teollisuuden toimiala, joka työllisti yhteensä 297 502 henkilöä. (TEM 2022, 15.) Suomen terveydenhuollon käyttötalousmenojen suhde bruttokansantuotteeseen oli 9,5% vuonna 2022. Julkisen rahoituksen osuus oli 79,1 % ja kotitalouksien, työnantajien ja muiden tahojen rahoitusosuus 20,9 %. (OECD 2022.) Vuonna 2018 työssä käyvästä väestöstä 16,8 % työskenteli terveys- ja sosiaalipalveluissa, joista 69 % julkisella sektorilla, 23,7 % yksityisellä sektorilla ja 7,3 % järjestöissä (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL 2021). Terveydenhuollon organisaatiot ovat verrattavissa kansallisiin ja kansainvälisiin suuriin organisaatioihin, sillä myös ne ovat yhteiskuntaan vaikuttavia isoja toimijoita niin sosiaalisesti, ekologisesti kuin taloudellisesti henkilökuntamääriensä ja toimintavolyymiensa vuoksi. Täten myös terveydenhuoltosektorin kestävästä henkilöstövoimavarojen johtamista tulisi tarkastella, arvioida ja tutkia.

Terveydenhuollon tehtävän, kestävästä kehityksen ja yhteiskuntavastuun välillä on luonnollinen synergiaetua. Jokainen edellä mainittu osa-alue pyrkii edistämään ihmisten hyvinvointia, terveydenhuollon toimintaa tarjoamalla sairaanhoitoa, kestävästä kehitystä huomioimalla ympäristötekijät sekä parantamaan työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteisöjen sosiaalista hyvinvointia. Tästä huolimatta terveydenhuolto-organisaatioiden vastuullisuutta, sen johtamista ja toteutumista on tutkittu vähän (Senay & Landrigan 2018, 3, 6; Suriyankietkaew & Kungwanpongpan 2022, 450), kuten myös S-HRM:n raportointiin liittyvää tutkimusta (Hronová & Špaček 2021, 8), joten tässä aihepiirissä on tunnistettu merkittävä aukko tutkimuskentässä. Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen viestintä erilaisten raporttien ja henkilöstökertomusten kautta voi tulevaisuudessa olla tärkeä tekijä muun muassa työntekijöiden pysyvyyden, työnantajamielikuvan ja vetovoiman vahvistamisessa.

1.2 Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkielman tarkoituksena on selvittää kestävä henkilöstövoimavarojen johtamisen näyttäytymistä terveydenhuoltosektorilla. Tutkielmassa kartoitetaan aihepiiriin liittyvää kansainvälistä ja kansallista tutkimusta sekä rakennetaan empiirisen tutkimuksen kautta miehikuva vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen toteutumisesta suomalaisella terveydenhuoltosektorilla.

Päätutkimuskysymyksenä on:

- 1) Minkälaisena kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen näyttäytyy julkisissa terveydenhuolto-organisaatioissa?

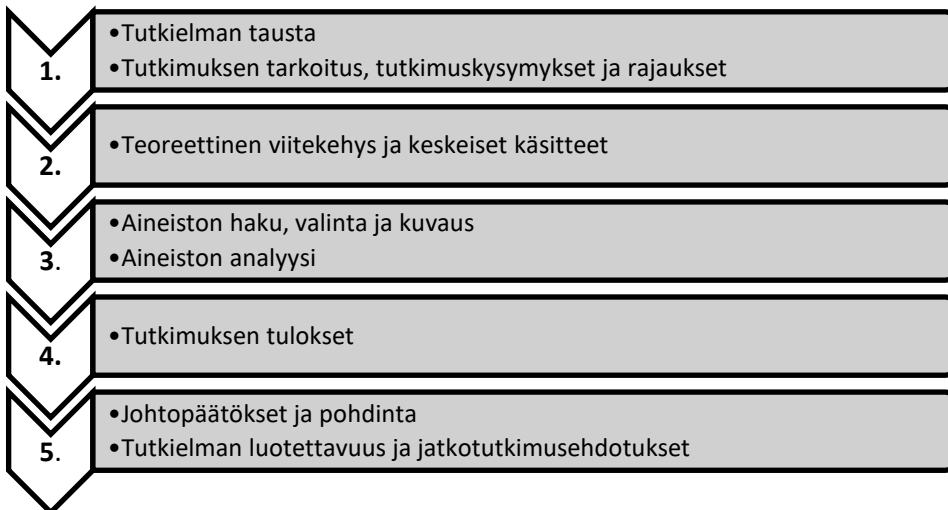
Jotta tutkimuksessa pystytään vastaamaan päätutkimuskysymykseen, asetetaan seuraavat avustavat tutkimuskysymykset:

- 1) Minkälaisia kestävään henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä painotuksia tutkimusaineistosta tulee esille?
- 2) Mihin kestävä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueisiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota?

Tutkimuskohteena on julkisen sektorin terveydenhuolto-organisaatiot, lisäksi yhteiskuntavastuun käsittely rajataan organisaatioiden sosiaaliseen vastuuseen ja tarkemmin kestävään henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviin käytäntöihin.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkimusasetelmana on laadullinen ja kuvaileva poikittaistutkimus. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu aihealueeseen liittyvistä kansainvälisistä tieteellisistä artikkeleista, tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Empiirisen osuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena aineiston keruun, analyysin ja raportoinnin muodossa. Tutkielma rakentuu viidestä (5) pääluvusta, jotka ovat nähtävillä kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

Johdanto –luvun tavoitteena on johdattaa lukijaa tutkimuksen tausta-ajatukseen ja miksi tämä tutkimusaihe on tärkeä tutkimusalueena. Toisessa pääluvussa rakennetaan tutkielmalle teoreettista viitekehystä, johon tutkimus pyritään sitomaan erityisesti aineiston analyysivaiheessa. Toisen pääluvun keskeisimmät viitekehystä rakentavat käsitteet ovat kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu, kestävä/vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja terveydenhuoltosektori.

Kolmannen pääluvun tavoitteena on kuvata ja perustella tutkielman metodologisia valintoja, kuvata aineiston hankintaa ja aineiston valinnan perusteita sekä myös valittujen dokumenttien eri muotoja. Tämän lisäksi kolmannessa pääluvussa avataan aineiston analyysimenetelmää ja kerrotaan aineiston käsittelystä analyysin aikana sekä tulosten muodostumista.

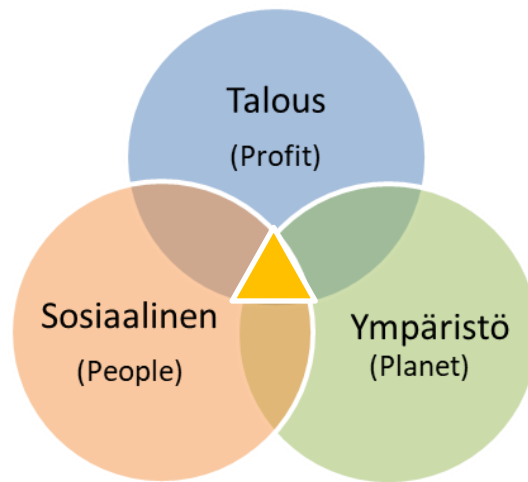
Neljännessä pääluvussa kuvataan aineiston sisällönanalyysin pohjalta tutkimustulokset ja pyritään myös rakentamaan kuvaa vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja siihen kiinteästi liittyvistä tekijöistä suomalaisella julkisen terveydenhuollon sektorilla. Ja viimeisenä viidennessä pääluvussa vedetään tutkimustulosten pohjalta johtopäätökset, arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja eettisyyttä sekä kerrotaan mahdollisista tulevaisuuden jatkotutkimusaiheista.

2 Tutkielman teoreettiset lähtökohdat

2.1 Kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu ja raportointi

Kestävän kehityksen käsite lausuttiin julki ensimmäisen kerran YK:n Brundtlandin komissiossa 1987, jossa se määriteltiin olevan ”...kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa”. (WCED 1987; Ympäristöministeriö 2022.) Komission raportissa tuotiin myös ensimmäisen kerran esille ajatus teknologian ja sosiaalisten yhteisöjen johtamisen sekä kehittämisen yhteys talouskasvuun. Kestävä kehitys on muutosprosessi, jossa resurssien hyödyntäminen, investoinnit, teknologinen kehitys ja institutionaaliset muutokset ovat sopusoinnussa nykypäivän ja tulevaisuuden tarpeiden kanssa. Se on maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tapahtuvaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jonka päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämän mahdollisuudet. (WCED 1987.)

Yhdistyneiden Kansakuntien (YK, 2015) julkaisema Kestävän kehityksen Agenda 2030 on asettanut kestäväälle kehitykselle tavoitteet (*Sustainable Development Goals, SDG*), joiden avulla pyritään tarjoamaan strategioita, päämääriä, toimia ja johtamiskäytäntöjä, joita eri organisaatioiden henkilöstöresurssien ammattilaiset voivat soveltaa pyrkiessään kohti kestäväen kehityksen tuloksia (Kramar 2022, 146-147). Kestävän kehityksen kolmen ulottuvuuden mallin esitteli ensimmäisen kerran Edward Barbier vuonna 1987, jossa tunnistettiin kolme erilaista järjestelmää kehitysprosessien perustana: ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen järjestelmä (Barbier & Burgess 2017, 2). Elkington (1994) pyrki mittaamaan yritysten kestäväää toimintaa 1990 -luvun puolivälissä ja loi *Triple Bottom Line (TBL)* –viitekehysten, jossa huomioitiin taloudellisen tuloksen ja voiton tavoittelun lisäksi myös ympäristö ja sosiaaliset ulottuvuudet (kuvio 2). Mielenkiinto TBL -viitekehystä kohtaan on kasvanut vuosikymmenien aikana niin voittoa tavoittelevissa kuin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, sillä viitekehys tarjoaa raamit organisaatioiden kestäväen kehityksen ja toiminnan arvioimiselle (Slaper & Hall 2011, 4).



Kuvio 2. Kestävän kehityksen ulottuvuudet (Barbier 1987; Elkington 1994).

Nykypäivänä kestävä kehitys ymmärretään yleisesti taloudellisen, ympäristön ja sosiaalisen kestävyuden tasapainona, niiden yhtäaikaisena säilyttämisenä, uudistamisena, kehittämisenä ja lopputuloksina. Nämä kolme ulottuvuutta ovat yhteydessä toisiinsa ja ne avaavat ymmärrystä myös kestävästä henkilöstöresurssien johtamisen tarkoitukseen. Kaikki kolme ulottuvuutta tulee ottaa tasavertaisesti huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa. (Barbier & Burgess 2017, 3; Purvis ym. 2018, 685; Kramar 2022, 147.)

Kestävän kehityksen käsite on tunkeutunut niin strategisen johtamisen, organisaatiokäytäytymisen ja henkilöstöjohtamiseen käytännön toteutukseen kuin akateemiseen tutkimukseen (Randev & Jha 2019, 241). Näistä henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat kriittisiä kestävien toimintatapojen menestyksekkäässä implementoinnissa (Hronová & Špaček 2021, 2).

Yhteiskuntavastuu (*Corporate Social Responsibility CSR, Corporate Responsibility CR*) on perinteisesti jaettu kestävästä kehityksestä kolmeen eri osa-alueeseen: taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Käsitteenä yhteiskuntavastuu nähdään toimiksi, joilla yritys tai organisaatio pyrkii edistämään kestävästä kehityksestä toiminnissaan ja päätöksenteossään. Organisaation yhteiskuntavastuu on vapaaehtoista ja jatkuvaa sitoutumista eettiseen toimintaan ja taloudellisen kehityksen edistämiseen samanaikaisesti työntekijöiden ja heidän perheidensä sekä paikallisten yhteisöjen ja yhteiskunnan elämänlaadun parantamisen kanssa. (Kotler & Lee 2006, 3.) Yhteiskuntavastuu

liittyy organisaation ja yhteiskunnan väliseen vuorovaikutukseen jossa organisaation toiminta vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan ja ympäristöön, mutta myös yhteiskunta ja ympäristö vaikuttavat eri tavoin organisaation toimintaedellytyksiin (Niskala ym. 2019, 19, 21). Yhteiskuntavastuu rakentuu käsitykselle oman toiminnan ja arvoketjun vaikutuksista ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan (TEM 2022) ja sitä ilmentävät toimintatavat ja menetelmät on todettu olevan yhteydessä positiiviseen sijoitetun pääoman tuottoon, työntekijöiden tuloksellisempaan rekrytointiin ja pysyvyyteen, tehokkuuteen ja hyvinvointia, sekä luovan positiivista käsitystä organisaatiosta kuluttajien keskuudessa (Senay & Landrigan 2018, 3).

Taloudellisen vastuun osalta on aiemmin korostettu liiketoiminnan kannattavuutta ja taloudellisen lisäarvon jakautumista yrityksen ja sen sidosryhmien kesken. Viime aikoina lisääntyvässä määrin on kuitenkin alettu nähdä yritysvastuukysymykset myös taloudellisina riskeinä (mm. ilmastonmuutoksen aiheuttamat vaikutukset tulevaisuuden toimintamahdollisuuksiin) ja mahdollisuuksina mm. uusien innovaatioiden ja niiden tuomana uutena toimintatapana tai liiketoimintana. Ympäristövastuussa kiinnitetään huomiota ja keskeisiä kysymyksiä ovat luonnonvarojen kestävä käyttö, luonnonsuojelu ja vastuu koko tuotteen tai palvelun elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista ja toiminnan arvoketjusta. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat mm. henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisen kehittämistä huolehtiminen, vastuulliset toimintatavat irtisanomistilanteissa, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, tuotevastuu- ja kuluttajansuojakysymykset sekä hyvät toimintatavat. (Niskala ym. 2019, 21.) Kramar (2022, 146) sisällyttää kestävään henkilöstövoimavarojen johtamiseen myös henkilöstön valmiuksien kehittämisen ja potentiaalien tunnistamisen, positiivisten ja negatiivisten tulosten tunnistamisen, HRM -toimintojen kehittämisen ja implementoinnin, toimintaa ohjaavien arvojen tarkan määrittämisen ja kestävä kehitystä edistävien mittareiden suunnittelun.

Yhteiskuntavastuu ei koske ainoastaan yrityksiä, vaan myös julkinen sektori voi kantaa omaa yhteiskuntavastuutaan esimerkiksi tekemällä vastuullisia hankintoja (TEM 2022) tai harjoittamalla vastuullista henkilöstöpolitiikkaa. Vastuullisuusajattelu korostuu joka tapauksessa pitkän aikavälin menestystekijänä, jonka tavoitteena on luoda organisaatiolle kestävä arvoa (Niskala ym. 2019, 12). Tässä tutkielmassa käytetään käsitettä *yhteiskuntavastuu*, joka soveltuu käytettäväksi myös julkisen sektorin terveydenhuolto-organisaatioihin.

Ulkoiset ja sisäiset paineet raportoida organisaation HR -käytäntöjä, strategioita ja työntekijöiden kokonaisvaltaista kohtelua ovat lisääntyneet, ja yhä useampi organisaatio julkaisee raportin tai dokumentoi yhteiskuntavastuullista toimintaansa (Niskala ym. 2019, 12-13; Hronová & Špaček 2021, 8). Vastuullisuuden raportointi organisaatiossa kuvaa toiminnan aiheuttamia ympäristöön (*Environment*) liittyviä, sosiaalisia (*Social*) sekä taloudellisia ja hallinnollisia (*Governance*) vaikutuksia. Vastuullisuutta raportoivien dokumenttien tärkein tehtävä on välittää sidosryhmille ja asiakkaille tietoa sekä lisätä ymmärrystä siitä, miten organisaatio tai yritys toimii, mitä se tavoittelee ja mitä se on saanut aikaan (Kurittu 2018, 7). Yhteiskuntavastuun raportoinnista käytetään keskusteluissa myös käsitteitä kestävästä kehityksestä: raportti (*Sustainability Reporting*), ei-taloudellinen raportointi (*Nonfinancial Reporting*), integroitu raportointi (*Integrated Reporting*), yrityskansalaisuusraportointi (*Corporate Citizenship Reporting*), TBL -raportointi (*Triple Bottom Line Reporting*) ja ESG -raportointi tai -kertomus (*Environmental, Social and Governance Reporting*) (Senay & Landrigan 2018, 2).

Kehittyneet raportoinnin viitekehykset antavat paremmat mahdollisuudet vastuullisen toiminnan raportointiin ja analysointiin sekä yhtenäistämiseen sekä tukee olennaisuuteen perustuvaa läpinäkyvää raportointia merkittävistä taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista koko arvoketjussa (Niskala ym. 2019, 13; Senay & Landrigan 2018, 2; Hronová & Špaček 2021, 26). Vastuullisen toiminnan dokumentointi on tavallisesti sisällytetty organisaation toimintakertomukseen tai tilinpäätökseen, tai annettu laajempi erillinen dokumentti. Raporteissa ja dokumenteissa pyritään kuvamaan ympäristönsuojeluun, työntekijöiden ja sosiaaliseen hyvinvointiin, ihmisoikeuksien edistämiseen sekä korruption ja lahjonnan torjuntaan liittyviä toimintamalleja. (Senay & Landrigan 2018, 3.) Organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät sitouttavat kestäviin toimintamalleihin kuten myös jatkuvasti kehittyviin raportointimenetelmiin sekä uusien viestintäkanavien käyttöön (Hronová & Špaček 2021, 2). Dokumenttien sisällöt ovat ajan kuluessa laajentuneet ja kehittyneet käsittelemään hyväntekeväisyystyön lisäksi ympäristötyöhön liittyviä mittareita (jätteet, vesi, saasteet) ja yhteiskunnallisia ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä tekijöitä kuten työhyvinvointia, monimuotoisuus- ja tasa-arvokäytäntöjä, työ- ja johtamissuhteita, ihmisoikeuksia sekä vaikutuksia paikallisiin yhteisöihin koko toimitusketjussa (Senay & Landrigan 2018, 2).

Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan terveydenhuollon sektori on vastuullisuusraportoinnissa selkeästi jäljessä verrattuna yksityissektoriin. Toisaalta terveydenhuollon

organisaatioiden dokumentoinnissa oli nähtävillä kuitenkin toimintoja vastuullisuusajattelun suuntaan. Iso osa voittoa tavoittelevista terveydenhuollon organisaatioista raportoivat kestävään kehitykseen liittyvää perustietoa ja mittareita, joilla ne pyrkivät kuvaamaan sitoutumistaan kestävään kehitykseen. (Senay & Landrigan 2018, 6.) Suurilla yrityksillä ja yhteisöillä on ollut raportointivelvoite, mutta melko vapaat kädet sen toteuttamiseen (Senay & Landrigan 2018, 2).

Raportointia ja dokumentointia on pyritty standardisoimaan kehittämällä erilaisia viitekehyksiä. Yksi yleisimmin käytetyistä viitekehysistä on Global Reporting Initiative (GRI) –standardi. (Kurittu 2018, 9, 12; KPMG 2020, 25.) Tässä tutkielmassa käytetään *S–HRM:n analyttistä viitekehystä (S–HRM Analytical Framework, liite 3)*, joka mahdollistaa organisaatioiden ei-taloudellisten raporttien ja dokumenttien sisällönanalyysin ja arvioinnin sekä yhtenäistämisen. Muodostettu viitekehys perustuu GRI:n sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviin standardeihin ja ohjeistuksen vertailevaan analyysiin sekä S-HRM tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen ja tutkimuksiin. (Hronová & Špaček 2021, 17.)

2.2 Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen

Perinteisillä henkilöstöressurssien johtamisen (*Human Resource Management, HRM*) ydintoiminnoilla tarkoitetaan työntekijöiden rekrytointia ja pitovoimaa, koulutusta ja kehittämistä, korvauksia ja etuja, organisaatiotasosta kehittämistä ja sisäistä viestintää (Cohen & King 2017, 268). Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (*Strategic Human Resource Management, SHRM*) on vallalla erityisesti suurten organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa, jolloin organisaation strategia ohjaa henkilöstöhallintopolitiikkaa ja sen kehittämistä tavoitteena vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen ja saavuttaa kilpailuetua. Kestävän henkilöstövoimavarojen johtamisen (*Sustainable Human Resource Management, S–HRM*) käsite on kehittynyt viimeisen 15 vuoden aikana ja se on rakentunut strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen perustalle. (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 1; Kramar 2022, 146-147; Hronová & Špaček 2021, 4.) S-HRM:n on nähty toisaalta täydentävän strategisen HRM:n pääperiaatteita, kun toiset taas näkevät sen erillisenä omana teoriana, johtamisperiaatteena ja tutkimusalueena, erillään HRM:n päävirrasta (De Prins ym. 2014, 263; Mazur & Walczyna 2020, 1–2).

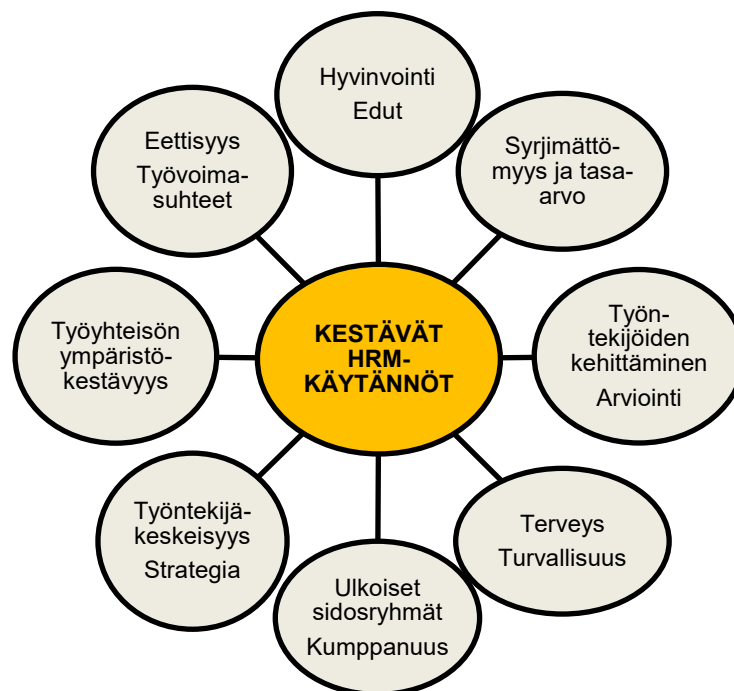
Kestävään HRM:n liittyvä kirjallisuus ja tutkimusalueet ovat monipuolisia ja vaihtelevia kansainvälisessä tutkimuksessa. Kestävän HRM:n tutkimusalueet käsittelevät mm. mitaamista ja raportointijärjestelmiä (Fernandez-Feijoo ym. 2014; Romero ym. 2019), paradokseja organisaatioiden sisällä (Parkin-Hughes 2019; Podgorodnichenko ym. 2020), synteesivaikutuksia ja suorituskykyä (Mariappanadar & Kramar 2014), kestävän HRM:n edellyttämää osaamista (Mariappanadar & Kramar 2019; De Prins ym. 2014) ja kestävän HRM:n malleja (Aust ym. 2020; De Prins ym. 2014; Kramar 2014; Eccles ym. 2014; Podgorodnichenko ym.2020) sekä S-HRM -käytäntöjen implementointia (Ardichvili 2013; Veld ym. 2015).

Aust ym. (2020, 4–5) luokittelevat S–HRM:n neljään (4) eri tyyppiin: sosiaalisesti vastuullinen HRM (*Socially Responsible HRM*), vihreä HRM (*Green HRM*), Triple Bottom Line HRM (*Triple Bottom Line HRM, TBL–HRM*) ja yhteisen hyvän HRM (*Common Good HRM*). Kehityksensä alkuvaiheessa S–HRM viittasi sosiaalisesti kestävään henkilöstöhallinnon toimintaan, perustuen pehmeän HRM:n traditioon (*Soft HRM*) ja keskittyen inhimillisen pääoman säilyttämiseen. Tästä ajattelumallista on nähtävillä merkkejä vielä nykypäivän organisaatioissa mm. vastuullisuusraportointien muodossa, joissa pyritään kuvaamaan HR:n toimintoja mm. monimuotoisuuden hallinnan, koulutuksen ja kehittämisen sekä terveyden ja työturvallisuuden alueilla (Ehnert ym. 2016, 100). Vihreä HRM pyrkii vaikuttamaan organisaation ekologiseen jalanjälkeen ja se on kehitetty vaikuttamaan ja kehittämään työntekijöiden ekologista tietoisuutta sekä toimintatapoja HR:n keinoin. Sekä sosiaalisesti kestävä HRM että vihreä HRM lähtevät organisaation taloudellisen kasvun ja hyödyn näkökulmasta. Edellisistä poiketen – vaikka myös tässä mallissa taloudellisen hyödyn näkökulma on mukana – TBL–HRM lähtee kaikkien osa-alueiden tasavertaisesta ja yhtäaikaisesta huomioimisesta HRM -käytännöissä ja tavoitteissa. Laajempi ymmärrys S–HRM:sta on mahdollista kun sitä pidetään yleisenä lähestymistapana ihmisten johtamisessa, joka keskittyy sekä työntekijälähtöisiin käytäntöihin (esim. hyvinvointi ja osallistaminen) ottaen samalla huomioon HRM:n vaikutus sosiaaliseen ja ekologiseen ympäristöön. (Aust ym. 2020, 4.) Kaikki edellä mainitut S–HRM:n tyypit katsovat organisaatioympäristöä sisältä ulospäin. Yhteisen hyvän HRM:n näkökulma on päinvastainen, se pyrkii katsomaan organisaatioympäristöä ulkoa sisäänpäin. Sen mukaan organisaatioiden tulee tarkastella paitsi toimintatapojaan ja käytäntöjään, mutta myös perinteistä voittoa tavoittelevaa näkemystään, ja keskittyä sen sijaan enemmän ympäristö- ja yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Taloudelliseen tarkoitukseen keskittymisen sijaan

yleisen hyvän HRM:n ensisijainen tarkoitus on tukea organisaation johtoa ja työntekijöitä edistämään ekologista ja sosiaalista kehitystä maailmassa. (Aust ym. 2020, 5.)

S–HRM:n pyrkimyksenä on huomioida organisaation strategiassa taloudellisen näkökulman lisäksi myös ympäristönäkökulma ja sosiaalinen näkökulma, ja saavuttaa samaan aikaan niin taloudellisesti, sosiaalisesti, inhimillisesti kuin ekologisesti positiivisia tuloksia sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Mazur & Walczyna 2020, 2; Kramar 2022, 147). Cohenin ym. (2012, 3, 5) mukaan S–HRM muodostuu kahdesta elementistä: 1) henkilöstöhallinnon työkalujen ja prosessien hyödyntäminen kestävä liiketoiminnan tavoitteiden tukemiseksi, ja 2) toteuttaa kestäviä henkilöstöresursseja. Jälkimmäinen tarkoittaa – ja on keskeinen näkökulma tässä tutkielmassa – toimintatapoja, jotka edistävät eettistä, kunnioittavaa ja osallistavaa organisaatiokulttuuria sekä panostaa työntekijöiden kehittämiseen ja valtuuttaa heitä osallistumaan kykyjensä ja osaamisensa mukaan maksimaalisesti.

Hronová ja Špaček'n (2021, 22) mukaan S–HRM:n johtamiskäytäntöjen malli (*S–HRM Practices Model*) sisältää kahdeksan (8) eri osa-aluetta (kuvio 3).



Kuvio 3. Kestävien HRM -käytäntöjen malli (Hronová & Špaček 2021, 22).

Mallin pohjana oleva S–HRM:n analyttinen viitekehys (liite 3) on rakennettu GRI -standardien vertailevan analyysin ja S–HRM:n aihepiiriin liittyvän kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Lisäksi viitekehysten muodostumiseen on vaikuttanut Stankevičiutė ja Savanevičienėn (2018) tekemä tutkimus S–HRM:n ydinominaisuuksista. (Hronová & Špaček 2021, 17.) Perustuen Stankevičiutė ja Savanevičienėn näkemyksiin, myös Hronová ja Špaček (2021, 27–28) määrittelevät viitekehyksessään S–HRM:n ominaisuuksiksi pitkän tähtäimen orientoitumisen, työntekijöistä ja ympäristöstä huolehtimisen, työntekijöiden osallistamisen, jaetun kannattavuuden, työntekijöiden kehittämisen, ulkoiset kumppanuuDET, joustavuuden, työlaainsäädännön noudattamisen, työntekijöiden yhteistyön sekä oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon. Kehitetyn viitekehysten pyrkimyksenä on antaa kestävään henkilöstövoimavarojen johtamiseen kokonaisvaltainen näkökulma ja malli, jota voidaan käyttää S–HRM:n liittyvässä tutkimuksessa sekä raportoinnin ja arvioinnin välineenä (Hronová & Špaček 2021, 2).

Kestävää henkilöstövoimavarojen johtamista tarkastellaan usein sidosryhmäteorian näkökulmasta, joka korostaa organisaation moraalialia ja arvoja, jotka heijastuvat sen toimintaetiikkaan ja johtamiseen (Freeman & Phillips 2002, 340, 345). Organisaatioin sidosryhmiä voidaan jaotella eri tavoin. Sidoryhmit ovat laajasti määriteltyinä ryhmiä tai henkilöitä, joihin organisaation toiminta vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Sidoryhmit voidaan jaotella myös ensisijaisiin ja toissijaisiin sekä sisäisiin ja ulkoisiin sidoryhmiin. Ensisijaisiin sidoryhmiin organisaatiolla on formaali, sopimukseen perustuva suhde, kuten organisaation työntekijät, jotka ovat myös osa organisaation sisäistä sidoryhmää. Sidoryhmäajattelulla tai -johtamisella toiminnan yhteydessä tarkoitetaan tapaa hahmottaa organisaation ja sen sidoryhmien vuorovaikutussuhteiden ja intressien kautta. Organisaatio on olemassa sidoryhmiensä yhteistyön ja näiden antamien panosten mahdollistamana, ja se voi selvitä pitkällä aikavälillä ainoastaan, jos se pystyy tyydyttämään keskeisimpien sidoryhmiensä tarpeet. Sidoryhmit ovat keskeisiä myös jaetun arvon luomisella – lisäarvon luomisen kannalta on olennaista, että osapuolet ymmärtävät, mistä lisäarvo eri osapuolille muodostuu ja että he pystyvät tekemään keskenään yhteistyötä. Sidoryhmien tavoitteiden ymmärtäminen on organisaation oman edun mukaista ja sen menestymiselle välttämätöntä. Sidoryhmien ymmärtäminen auttaa organisaatiota tekemään parempia päätöksiä ja myös hallitsemaan riskejä ja mahdollisia konflikteja paremmin. (Freeman & Phillips 2002, 333; Cleveland ym. 2015, 147–149; Niskala ym. 2019, 86, 88, 89.)

Yksi avaintekijöistä, joka erottaa kestävään kehitykseen sitoutuneet organisaatiot perinteisesti ajattelevista ja toimivista organisaatioista on se, että ne hyväksyvät vastuunsa toimintansa vaikutuksista ei vain yhteiskuntaan ja ympäristöön, vaan myös ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Näin ollen organisaatiossa pyritään ymmärtämään eri sidosryhmien odotuksia ja arvioimaan toiminnan vaikutuksia eri sidosryhmiin. Jokaisen organisaatiossa työskentelevän tulee sisäistää kestävyuden ajatusmaailma, ja HRM:illa on oma roolinsa auttaa lujittamaan tämänkaltaisen ajattelumallin kehitystä. Kestävän kehityksen ajattelu-tapa on tärkeä koko organisaatiolle. Sen perustana ovat hyvät hallintotavat, eettinen toiminta ja käyttäytyminen sekä voimassa olevan lainsäädännön ja ohjeistuksen noudattaminen. (Kramar 2014, 1083; Cohen & King 2017, 262, 264.)

Tässä tutkielmassa tarkastellaan sosiaalisen kestävyuden näkökulmasta terveydenhuolto-organisaatioiden kestävää henkilöstövoimavarojen johtamista. Kestävän henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena tulisi olla johtaa monikerroksisen, monisidosryhmiin ja yhteistyöhön perustuvan lähestymistavan kautta henkilöstöä niin, että organisaatio saavuttaa asettamansa kestävyystavoitteet (Stankevičiute & Savanevičienė 2018, 17). Monet YK:n julkaisemat kestävä kehityksen tavoitteet ovat relevantteja myös kestävässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa, kuten kunnollisen työn ja taloudellisen kasvun tavoite, sukupuolten tasa-arvo, terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, epätasa-arvon vähentäminen ja kumppanuuksien sekä yhteistyön kehittäminen (Kramar 2022, 147). Kestävät ja eettiset henkilöstökäytännöt ja niiden päivittäinen toimeenpano, kuten myös niiden läpinäkyvyys, ovat tärkeitä tekijöitä työntekijöille luoden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tyytyväisyyttä. Saman aikaisesti ne vaikuttavat myös organisaation maineeseen ja sen luomaan työnantajamielikuvaan. (Hronová & Špaček 2021, 2.)

2.3 Terveydenhuoltosektori

Suomen terveydenhuoltosektori on valtion rahoituksella tuotettu palvelujärjestelmä, jossa julkisen sektorin ohella palveluja tuottaa myös yksityisen sektorin yritykset, jotka saavat rahoitusta myös liiketoiminnastaan. Toiminta ja palvelujen järjestäminen on säännelty lainsäädännöllä, järjestelmän ohjausvastuu on sosiaali- ja terveysministeriöllä (STM) ja valvontavastuu ministeriön alaisilla virastoilla, kuten Aluehallinto (AVI)- ja Sosiaali- ja terveydenhuollon lupa- ja valvontavirastoilla (Valvira). Ennen vuotta 2023 terveyden-

huollon järjestämisvastuu oli sairaanhoitopiireillä (20 sairaanhoitopiiriä sekä Ahvenanmaa), sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistuksen (Sote-uudistus) jälkeen järjestämis- ja palvelujen tuottamisvastuu siirtyi 21:lle hyvinvointialueelle 1.1.2023 alkaen. (Kuntaliitto 2021; STM 2023.)

Sosiaali- ja terveysministeriön vastuulla on myös terveydenhuollon henkilöstön valtakunnallinen ohjaus ja henkilöstövoimavarojen kehittäminen. Entisillä sairaanhoitopiireillä, ja nykyisillä hyvinvointialueilla, on velvollisuus seurata ja varmistaa henkilöstön riittävä osaaminen sekä huolehtia sen ammatillisesta kehittämisestä mm. täydennyskoulutusten avulla – terveydenhuollon henkilöstöllä on täydennyskoulutus- ja ammatillisen osaamisen kehittämisen velvoite. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan terveydenhuollon henkilöstö on strateginen voimavara ja toiminnan keskeinen menestystekijä, jonka kehittämisellä vaikutetaan palvelujen laatuun ja tuloksellisuuteen, mutta myös henkilöstön työhyvinvointiin. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 1994; STM 2023.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon alalle tyypillistä on se, että siellä työskentelee useiden eri ammattiryhmien edustajia moniammatillisissa tiimeissä sekä verkostoissa. Se on toimialana henkilöstöintensiivinen ala sekä henkilöstön määrällä että kustannuksilla tarkasteltuna ja myös Suomen suurin työllistäjä (Lammintakanen ym. 2016, 5; TEM 2022, 15). Suurimmat ammattiryhmät ovat lähi- ja sairaanhoitajat, seuraavaksi suurimmat terveydenhuollon sektorilla olivat muut terveydenhuollon ammattilaiset ja lääkärit. Sote-alalle koulutetuilla ammattihenkilöillä julkinen sektori on suurin työllistäjä (TEM 2022, 17, 23). Sote -alalle työllistyneistä lähes 100 000 (98 626) oli muita ammattiryhmiä kuin sote-alan koulutuksen saaneita (THL 2021; TEM 2022, 16). Alla olevaan taulukkoon on koottu tutkielman kohdeorganisaatioiden henkilöstömäärät vuonna 2021 (taulukko 1).

Taulukko 1. Terveydenhuolto-organisaatioiden henkilöstömäärät.

Organisaatio, sairaanhoitopiiri (shp)	Sektori	Henkilöstömäärä vuonna 2021*
Etelä-Karjalan shp, Eksote	Julkinen	5213
Etelä-Pohjanmaa shp	Julkinen	3570
Etelä-Savon shp, Essote	Julkinen	3774
Helsingin ja Uudenmaan shp	Julkinen	26 833
Itä-Savon shp, Sosteri	Julkinen	1389
Kainuun shp	Julkinen	3802
Kanta-Hämeen shp	Julkinen	1495
Keski-Pohjanmaan shp, Soite	Julkinen	3917
Keski-Suomen shp	Julkinen	2789
Kymenlaakson shp	Julkinen	6363
Lapin shp	Julkinen	1790
Länsi-Pohjan shp	Julkinen	421 (2020)
Pirkanmaa shp	Julkinen	6936
Pohjois-Karjalan shp, Siunsote	Julkinen	7634
Pohjois-Pohjanmaan shp	Julkinen	7139
Pohjois-Savon shp	Julkinen	4369
Päijät-Hämeen shp	Julkinen	6535
Satakunnan shp	Julkinen	3834
Vaasan shp	Julkinen	–
Varsinais-Suomen shp	Julkinen	8576
Ahvenanmaa	Julkinen	989
Yhteensä	Julkinen	106 950

*Tilinpäätös / vuosikertomus / toimintakertomus 2021

Tutkielman kohdeorganisaatioiden henkilöstömäärissä oli siis suuria vaihteluita henkilöstömäärien vaihdellessa muutamasta sadasta työntekijästä lähes 30 000 työntekijään. Sote-ala on pääsääntöisesti hyvin naisvaltainen ala (87 %, THL 2021) verrattuna muihin toimialoihin.

Tässä tutkielmassa terveydenhuolto-organisaatiolla tarkoitetaan julkisen sektorin organisaatioita ja niistä sairaanhoitopiirejä, nykyisiä hyvinvointialueita. Organisaatio käsitteenä määritellään järjestäytyneeksi rakenteeksi, jolla on fyysisiä, inhimillisiä ja sosiaalisia resursseja, tietty hierarkia sekä järjestelmät, jotka mukautuvat erilaisiin ympäristön muu-

toksiin. Organisaatio on muodostunut tiettyä olemassaoloa, tarkoitusta tai toimintaa varten ja sillä on oma jaettu kulttuuri, uskomukset, arvot ja normit. Organisaatio muodostuu yksilöistä, jotka toimivat omien arvojensa ja uskomustensa kautta, ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja muodostavat organisaatiolle jaetun kulttuurin, yhteisen tavan toimia ja myös erilaisia sisäisiä rooleja. (Haque & Rehman 2014, 262.) Terveystenhoito-organisaatiot ovat asiantuntija-organisaatioita, joissa korostuu moniammatillisen osaamisen yhdistyminen. Terveystenhoito-organisaatioiden johtaminen on johtamisen erityisala, sillä toimintaa ja hallintotapaa sääntelee lainsäädäntö ja sitä ohjaa poliittinen päätöksenteko. (Lammintakanen ym. 2016, 6, 8). Lisäksi johtamismallit ovat perinteisesti olleet hierarkkisia ja professionaalikeskeisiä, painottuen lääkäriammattikunnan vahvaan johtamisasemaan organisaatioissa muun muassa Terveystenhoitolain (1326/2010) 57§ ohjaamana, joka määrittää, että terveystenhoitoyksikössä tulee olla vastaava lääkäri, joka johtaa ja valvoo toimintayksikön terveyden- ja sairaanhoitoa. Seuraavassa luvussa kuvaillaan tarkemmin tutkielmassa käytettäviä tutkimusmenetelmiä, tavoitteena selvittää terveystenhoito-organisaatioiden kestävien henkilöstövoimavarojen johtamisen näyttäytymistä sähköisten dokumenttien valossa.

3 Tutkimusmetodologia

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa ja kuvailevassa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja pyrkiä etsimään uusia näkökulmia, löytämään uusia tai selvittämään vähän tunnettuja ilmiöitä sekä kehittämään hypoteeseja. Tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Poikittaistutkimuksessa (poikkileikkaustutkimus) aineiston hankinta kohdistuu tiettyyn rajattuun ajanjaksoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi ym. 2015, 138, 178, 181; Tuomi & Sarajärvi 2018; Puusa & Juuti 2020, 75, 77, 143.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei lähdetä testaamaan ennalta asetettuja hypoteeseja tai etsitää keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia, joten tutkimusaineiston koko ei määräydy näihin perustuen (Hirsjärvi ym. 2015, 181; Puusa & Juuti 2020, 78). Tutkimuksessa käytetään usein harkinnanvaraista otantaa, jolloin aineisto valitaan tutkijan asettamien kriteereiden perusteella. Aineiston keruuta ohjaa teoreettinen viitekehys ja kattavuudella tarkoitetaan, että aineiston määrä on riittävä suhteessa analyysin pohjalta esitettyihin tulkintoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Puusa & Juuti 2020, 84.)

Tämä tutkielma toteutettiin laadullisena poikittaistutkimuksena, jossa aineiston hankinta kohdistui julkisten terveydenhuolto-organisaatioiden vuoden 2021 sähköisiin dokumentteihin ja tutkielmassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Tutkielmassa käytetty teoreettinen viitekehys ohjasi aineiston hankintaa ja aineistoon pyrittiin ottamaan mahdollisimman kattavasti mukaan sähköisesti saatavilla olevia dokumentteja ja raportteja. Tutkimusaineiston hankinta ja aineiston muodostuminen kuvataan seuraavassa kappaleessa.

3.2 Aineisto

Empiirisen tutkimusaineiston hankinnan lähtökohtana ovat tutkimusongelmat tai tutkimustehtävä. Niiden perusteella valitaan aineistonkeruun menetelmät. Tutkimusongelma määrittää keskeisesti sen, millaista aineistoa kerätään ja hankitaan. Perinteisiä laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmiä ovat haastattelu ja havainnointi. Näiden lisäksi

voidaan käyttää myös erilaisia valmiita aineistoja, kuten kirjallisia dokumentteja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Puusa & Juuti 2020, 75.) Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä kirjallisia lähteitä voivat olla tilastot, aiemmat tutkimukset, selvitykset ja raportit, joista monet löytyvät nykyisin myös sähköisessä muodossa (Koskinen ym. 2005, 131; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83).

Tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin määrittelemällä tutkimukseen sisältyvät terveydenhuollon organisaatiot (20 sairaanhoitopiiriä ja Ahvenanmaa). Tämän jälkeen organisaatioiden internetsivuilta kartoitettiin ja noudettiin sähköisesti saatavilla ja löydettävissä oleva tutkimusaineisto, joita löytyi yhteensä 19 organisaatiosta (liite 1). Tutkielman lopullisena kohderyhmänä oli julkisen sektorin sairaanhoitopiirien sähköisesti saatavilla olevat tilinpäätökset, vuosi-, ja toimintakertomukset, henkilöstökertomukset, työhyvinvointiohjelmat sekä mahdolliset kestävän kehityksen, ympäristö- tai vastuullisuusraportit vuodelta 2021 (liite 2). Lopullinen tutkimusaineisto koostui 36 sähköisestä dokumentista. Haetun aineiston dokumenteissa oli vaihtelua, jotka on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Sähköisesti saatavilla olevat dokumentit.

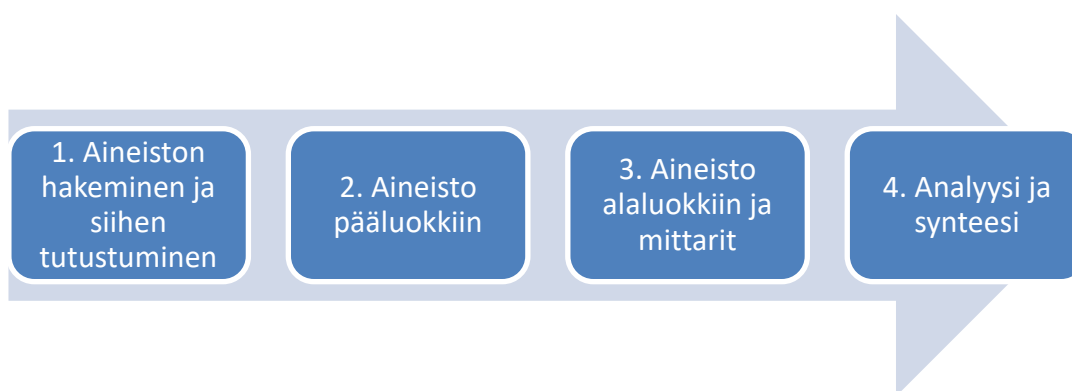
Dokumentti	Lukumäärä
Tilinpäätös-, vuosi- tai toimintakertomus	19
Henkilöstökertomus	10
Kestävän kehityksen/Ympäristö-/ Vastuullisuusraportti	3
Muu sähköinen dokumentti (työhyvinvointiohjelma, arviointikertomus)	4
Yhteensä	36

Tutkimusaineiston vaihtelevuuteen vaikuttaa se, että eri terveydenhuolto-organisaatioissa dokumentit olivat eri otsikoilla löydettävissä ja myös dokumentoinnin määrissä oli vaihtelua. Lisäksi eri dokumenttien raportointisisällöt vaihtelivat henkilöstön osalta organisaatioittain. Lähes kaikissa terveydenhuolto-organisaatioissa oli sähköisesti löydettävissä tilinpäätös-, vuosi- tai toimintakertomus. Tämän lisäksi joissakin organisaatioissa oli löydettävissä vaihtelevasti myös muita dokumentteja. Aineiston tutkimus ja analyysi rajattiin henkilöstöä käsitteleviin osioihin sekä kestävään henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja sidosryhmysuhteisiin liittyviin kohtiin tai osioihin.

3.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysi kytkeytyy laadullisessa tutkimuksessa kiinteästi aineiston hankintaan. Aineiston keruun ja järjestämisen jälkeen tutkija paneutuu aineiston analyysiin ja pyrkii laatimaan siitä synteesejä ja johtopäätöksiä, eli tulkitsemaan aineistoa, esittäen ne lopuksi tutkimusraportissaan (Puusa & Juuti 2020, 79, 143, 146). Tässä tutkielmassa aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jolloin teoreettinen viitekehys toimii apuna, mutta analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan eikä ole teoriaa testavaa, mutta pyrkii olemaan uusia ajatusuria aukova. Aineiston analyysivaiheessa tuotiin ohjaavaksi tekijäksi teoreettinen viitekehys, mutta analyysin aikana aineistoa tarkasteltiin myös aineistolähtöisesti. Aineistoa tarkasteltiin eritellen, luokitellen, koodaten, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Ajatteluprosessissa vaihtelivat aineistolähtöisyys ja valmis malli ja samalla pyrittiin yhdistelemään näitä toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Puusa 2020, 148, 152.)

Tutkimusaineiston arviointi ja analyysivaihe olivat kiinteästi yhteydessä toisiinsa (kuvio 4). Aineiston järjestämisessä ja analyysissa käytettiin teemoittelua, luokittelua ja taulukointia, jotta aineistosta saatiin yhtenäinen kuva ja tehtyä kootun tiedon pohjalta synteesiä (Hirsjärvi ym. 2015, 224; Stolt ym. 2016, 30–31).



Kuvio 4. Tutkimusaineiston analyysin vaiheet.

Tutkimusaineiston analysointi ja tulosten johtopäätökset sekä raportointi sidottiin tutkimuksessa käytettävään teoreettiseen viitekehukseen. Tässä tutkielmassa aineiston analyysissa hyödynnettiin kestävän henkilöstövoimavarojen johtamisen analyttistä viitekehystä, (*S–HRM Analytical Framework*, taulukko 3, liite 3), jonka pohjalta myös tutkimuksen tulokset tullaan kuvaamaan.

Taulukko 3. S–HRM analyttisen viitekehysten pääluokat ja osa-alueet

Pääluokat	Osa-alueet/mittarit
Henkilöstö, rekrytointi ja pitkän aikavälin strategia	Uudet työntekijät Vaihtuvuus Pysyvät ja määräaikaiset Kokoaikaiset ja osa-aikaiset Ei-vakinaisten työn luonne ja laajuus HR:n ja työllistymisen johtamistapa
Työntekijöiden kehittäminen ja arviointi	Koulutusten tyypit Koulutustunnit/työntekijä Osaamisen kehittäminen, ohjelmien tyyppi ja laajuus Siirtymävaiheen tukiohjelmat Käydyt kehityskeskustelut
Työvoimasuhteet ja eettinen toiminta	Organisaatiokulttuuri ja etiikka Työnantaja-työntekijä -suhde Työntekijöiden voimaannuttaminen Yhteistoimintamenettely, muutoksista tiedottaminen
Hyvinvointi ja edut	Työntekijäedut Hyvinvointi ja työelämän tasa-paino Joustavat työjärjestelyt Mahdollisuus vaikuttaa työntekoon
Tasa-arvo ja syrjimättömyys	Hallintoelimissä työskentelevien ikä- ja sukupuolijakauma Palkka- ja palkkiosuhde Syrjintätapaukset ja tehdyt toimenpiteet Ihmisoikeuksien toteutuminen Työntekijöiden koulutus ihmisoikeuksista Investointisopimuksissa huomioitu ihmisoikeuksien toteutuminen
Ympäristökestävyyden tukeminen	Johtaminen Ohjelmat ja aloitteet Vastuut ja resurssit
Yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa	Yhteistyö paikallisten yhteisöjen kanssa Kehitysohjelmat Ulkoiset kumppanuudet Yhteistyö koulutusalan kanssa Klusterit
Työterveys ja työturvallisuus	Työterveyden ja -turvallisuuden hallintajärjestelmät Vaaran tunnistaminen ja riskiarviointi Työtapaturmien tutkiminen Työterveyspalvelut Työntekijöiden osallistaminen Työntekijöiden koulutukset Terveiden edistäminen ja ennaltaehkäisy Työtapaturmat ja sairaudet

Aineiston analyysissa tutkimusaineisto käytiin ensimmäisen kerran läpi silmäillen, lukien ja värein merkaten tutkimusaiheeseen liittyviä teemoja, asiasanoja ja lauseita, jolloin aineistosta ja sen sisällöstä saatiin yleiskuva. Tutkimusaineistossa kiinnitettiin huomiota

erityisesti henkilöstöön ja kestävään henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviin teemoihin ja käytäntöihin. Sisällönanalyysissa käytiin läpi yhteensä 595 sivua terveydenhuolto-organisaatioiden henkilöstöön liittyviä dokumentteja. Tämän jälkeen aineiston sisältöä lähdettiin luokittelemaan tarkemmin erillisen taulukon avulla teoreettisen viitekehysten mukaisesti. Alla olevaan taulukkoon on kuvattu esimerkki aineiston luokittelusta ja analysoinnista (taulukko 4).

Taulukko 4. Esimerkki aineiston luokittelusta ja analysoinnista.

S-HRM:n pääluokka	Avainsanat	Teksti tai asian kuvaus	Viittausten määrä
Työntekijöiden kehittäminen ja arviointi	Mentorointimalli	Esihenkilöille, yhteistyössä oppilaitosten kanssa Esihenkilöiden johtamisosaamisen tukeminen Uusille työntekijöille ja mentorointikoulutukset henkilöstölle Osaamisvajeen korjaaminen Mentorointi osana urakehitysmallia	6
	Kehityskeskustelut	Kehityskeskusteluohje ja osaamisen kehittämisen vuosisuunnitteluohje Käydyt kehityskeskustelut % tai kpl, vuositasolla Henkilökohtainen osaamisen arviointi	11
	Täydennyskoulutukset	Täydennyskoulutuspäivät / työntekijä Henkilöstö- ja koulutus-suunnitelma	15

Aineiston analyysissa käytettiin myös määrällistä menetelmää tavoitteena tuoda esille terveydenhuolto-organisaatioiden painotukset raportoitaessa kestävästä henkilöstövoimavarojen teemoista ja käytännöistä. Luokiteltaessa tutkimusaineistoa viitekehysten eri osaluokkien alle analyysissa edettiin saman aikaan myös aineistolähtöisesti nostamalla esille viitekehukseen sisällyttömiä teemoja, jotka toistui aineistossa. Tutkimusaineiston analyysissa ja synteessissä tulokset ja johtopäätökset koottiin yhteen aihealueittain kokonaiskuvan saamiseksi ja tulokset kuvattiin viitekehysten pääluokkien mukaisesti.

4 Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen terveydenhuoltosektorilla

4.1 Henkilöstökäytännöt terveydenhuollossa

Tutkielman tässä osiossa tulosten analysoinnissa ja kuvailussa käytetään apuna S–HRM-käytäntöjen malliin perustuvaa S–HRM:n analyttistä viitekehystä. Viitekehys muodostuu kahdeksasta (8) pääluokasta, jotka on kuvattu kappaleessa 2.3 Aineiston analysointi sekä tutkielman liitteessä 3, ja muodostavat tutkimusraportin tulososion otsikoinnit. Pääluokat jakautuvat eri osa-alueisiin, jotka on kuvattu ko. aihealueen tuloksissa.

4.1.1 Henkilöstö, rekrytointi ja pitkän aikavälin strategia

Organisaatiot, jotka pyrkivät pitämään huolta tärkeimmästä pääomastaan, eli henkilöstöstään, toteuttavat usein käytännössä kestävän toiminnan periaatteita. On tärkeää, että organisaatiot kiinnittävät huomiota pitkän tähtäimen henkilöstöstrategiaan, pitäen sisällään työmarkkinoiden seurannan, rekrytointikäytäntöjen uudistamisen - kuten myös työntekijöiden vaihtuvuuden, ikä- ja sukupuolijakauman, uudet työntekijät, osaamisen johtamisen, henkilöstön pysyvyyden sekä toimintojen ulkoistamiseen. (Hronová & Špaček 2021, 23.)

Myös App ja Büttgen (2016, 716) korostavat henkilöstöressurssien arvoa, työntekijöiden työllistettävyyteen panostamista ja pitkäntähtäimen saatavuutta. Ne ovat keinoja saada ja säilyttää pätevää työvoimaa niin organisaation nykyisiin kuin tulevaisuuden tarpeisiin ja toimintoihin. Vastuullisen ja kestävän lähestymistavan soveltaminen henkilöstöhallinnossa tuo organisaatioille suuremmat mahdollisuudet menestyä. Henkilöstön arvostuksen on todettu lisäävän inhimillisen pääoman kehittymistä, työautonomiia ja sosiaalista tukea. Sillä on myös merkittävä vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen, henkilöstöressurssien kehittämiseen ja tuottavuuteen. (Hayton ym. 2012, 235; Sumathi ym. 2015, 261, 268.) Eräät organisaatiot kuvasivat henkilöstön merkitystä organisaatiolle muun muassa seuraavasti:

Motivoitunut, osaava ja sitoutunut henkilöstö voi hyvin merkityksellisessä työssä. Se on inhimillisyyttä, jossa haluamme olla maailman paras. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri)

Henkilöstön osalta strategian tavoitteena on palkitseva työ. Tällä tarkoitetaan sitä, että työyhteisömme on arvostava ja houkutteleva. Osaajilla on myös mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Tavoitteena on olla vähemmän hierarkkinen työyhteisö, jossa jokaisella on lupa, valta ja vastuu työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen. (Kanta-Hämeen keskussairaala)

Tutkimusaineiston perusteella henkilöstön osuutta painotettiin eri tavalla eri organisaatioissa. Henkilöstöä koskevan tiedon kuvaamisessa oli vaihtelua, jotkut organisaatiot kuvasivat selkeästi lukujen lisäksi myös tavoitteita ja menetelmiä esim. henkilöstön pysyvyyden, rekrytoinnin ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Osa organisaatioista mainitsi henkilöstön tilinpäätöksen, vuosi- tai toimintakertomuksen yhteydessä, jolloin kuvaukset olivat lähinnä faktapohjaisia lukuja, taulukoita ja lyhyttä informaatiota. Sähköisesti saatavilla oleva henkilöstökertomus tai maininta siitä löytyi kymmenestä (10) organisaatiosta, mutta myös näissä dokumenteissa ja niiden sisällöissä sekä painotuksissa oli vaihtelua edellä mainituin tavoin. Henkilöstöä, rekrytointia ja pitkän aikavälin strategiaa kuvailleet organisaatiomäärät on kerrottu alla olevassa taulukossa (taulukko 5).

Taulukko 5. Henkilöstö, rekrytointi ja pitkän aikavälin strategia.

Henkilöstö	Henkilöstömäärät tai henkilötyövuodet	19
	Määräaikaiset/vakituiset työntekijät	18
	Ikä- ja sukupuolijakauma	17
	Eläkkeelle siirtyneiden määrä	15
	Poissaolot ja niiden syyt	16
	Vaihtuvuus	13
	Palvelussuhde aika	4
Rekrytointi	Avoimet työpaikat	10
	Vakinaiseen palvelussuhteeseen otettujen määrä	6
	Vuokratyövoiman/ostopalvelun käyttö	7
	Rekrytointiprosessien kehittäminen	4
	Sijais- ja varahenkilötoiminta	4
	Pitkäaikaisten sijaisten vakinaistaminen	6
	Haastavimmat ammattiryhmät rekrytoinnissa	2
	Rekrytointi- tai suosittelupalkkio	3
	Palautetieto työhaastatteluista ja rekrytoinneista	2
Pitkän aikavälin strategia	Strategia ja strategiset tavoitteet	7
	Henkilöstön vaikutusmahdollisuus strategiaan	3
	Yhteiset arvokeskustelut	2
	Uuden strategian käyttöönottovalmennus henkilöstölle	1
	HR:n rooli organisaatiossa ja henkilöstöjohtamisessa	6

Organisaatioiden dokumentit keskittyvät kattavasti kuvailemaan henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja ja tietoja tilastollisin menetelmin, ja informaatio koostuu pääasiassa määrällisistä luvuista. Lähes kaikki organisaatiot raportoivat tilastollisin menetelmin mm. henkilöstömäärät tai henkilötyövuodet (19), määräaikaiset ja vakituiset työntekijät (18), ikä- ja sukupuolijakauman (17), eläkkeelle siirtyneiden määrän (15) sekä poissaolot ja niiden syyt (16). Osa-aikaiset työsuhteet ovat useimmiten työntekijälähtöisiä ja liittyvät mm. työntekijän työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemiseen tai perhevapaisiin. Kaikkien edellä mainituiden osalta on tehty pääasiassa myös vuosivertailua ja pohdittu syitä vaihteluihin, kuten esimerkiksi määräaikaisten työntekijöiden määrän lisääntymiseen organisaatiossa tai ostopalvelujen käytön syitä työntekijöiden hankinnassa.

Organisaation näkökulmasta pysyvä ja pitkäaikainen työvoima on elintärkeää, koska se vähentää vaihtuvuudesta ja poissaoloista johtuvia kustannuksia. Tämä on erityisen tärkeää terveydenhuoltosektorilla, jossa pyritään estämään ammattilaisten lähtöä alalta, sillä heidän koulutustaan, taitojaan ja erikoisosaamistaan on vaikea korvata. (Roczniowska ym. 2020, 1.) Osa tutkimuskohteena olevista organisaatioista toivat esille työntekijöiden palvelussuhdeajan (4) ja vaihtuvuuden (13), kuten esim. irtisanoutumiset ja toisen työnantajan palvelukseen siirtymisen, jotka voivat kertoa työntekijöiden sitoutumisasteesta organisaatioon. Syitä työntekijöiden vaihtuvuuteen ei pohdittu syvällisemmin, mutta neljä (4) organisaatiota raportoi sähköisestä lähtöhaastattelusta, palvelussuhteiden päätymisen syiden tilastoinnista sekä yksi (1) esihenkilön ja työntekijän palautekeskustelusta. Työntekijälähtöisten palvelussuhteiden päättymisen syitä kuvailtiin tai analysoitiin muun muassa seuraavasti:

Työntekijöiden yleistyvä liikkuvuus aiheuttaa sote -alalla haasteita työvoiman saatavuuteen. Alalla vallitseva pula osaajista helpottaa työntekijöiden työllistymistä toisiin sote-alan organisaatioihin, mikä monen kohdalla madaltaa kynnystä vaihtaa työpaikkaa. (Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiiri)

Avoimissa palautteissa kiiteltiin usein työkavereita ja työyhteisöä. Avoimissa palautteissa oli kuitenkin nähtävissä kasvanut työhön liittyvä kuormitus, joka näkyy työolosuhteissa ja aiheuttaa väsymystä henkilöstössä. (Kanta-Hämeen keskussairaala)

Henkilöstön pitkäaikainen pysyvyys ennustaa positiivisia työtuloksia ja työtyytyväisyyttä. Hyvin koulutettujen ja lojaalien terveydenhuollon ammattilaisten säilyttäminen voi myös johtaa organisaation lisääntyneeseen positiiviseen maineeseen ja suorituskykyyn. (Akerjordet ym. 2018, 1506, 1507.) Terveydenhuolto-organisaatioilla on potentiaalinen uhka menettää työvoimaansa ja niillä on vastuu turvata osaavan henkilöstön saanti, jotta ne pystyvät myös jatkossa tuottamaan korkealaatuisia palveluja ja saavuttamaan hyviä hoitotuloksia (Weidman 2022, 234, 236; Crabtree & Kundrik Leh 2022, 288). Organisaatioiden ei tarvitse selviytyä pelkästään ikääntyvästä työväestöstä ja uusista asenteista sekä lähestymistavoista työntekoon, niiden on huomioitava työvoiman säilyttämisen lisäksi myös tehokkaasta rekrytoinnista ja kiinnittää huomiota myös työvoiman rakenteeseen ja monimuotoisuuteen (Babel'ová ym. 2020,5, 3). Rekrytoimalla erilaista

työvoimaa, myös yhteiskunnan erilaisista etnisistä ryhmistä, organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa ja vahvistaa paikallista yhteisöä ja yhteiskuntaa (Cohen & King 2017, 268).

Henkilöstön rekrytointiin liittyvä informaatio oli organisaatioiden taholta myöskin monimuotoista. Rekrytoinnin osalta raportoitiin mm. avoimet työpaikat ja työhakemusten määrät (10), vakinaiseen palvelussuhteeseen otettujen määrät (6) sekä haastavimmat ammattiryhmät rekrytoinnissa (2). Lisäksi seitsemän (7) organisaatiota raportoi vuokratyövoiman ja ostopalvelun käytön ja neljä (4) palkkatuella työllistettyjen määrän. Tulevaisuuden rekrytointitarvetta on peilattu mm. eläkkeelle siirtyneiden ja tulevien vuosien eläköitymisennusteiden kautta, lisäksi eri eläkemuodot on useimmiten kuvattu kattavasti (15 organisaatiossa). Aineistosta nousi esille myös pyrkimys työurien pidentämiseen, työkyvyn tukeminen erilaisin joustoin ja ikäjohtamisen huomioiminen. Kestävä työllisyys on noussut suureksi puheen aiheeksi viime vuosina työvoiman ikääntymisen vuoksi. Erityisesti ikääntyvät työntekijät ovat voimavara, johon moni organisaatio nykypäivänä tukeutuu, jolloin ikääntymistä tukevan työympäristön merkitys korostuu. (van Dam ym. 2017, 2449, 2462.)

Rekrytoinnin helpottamiseksi organisaatiot ovat pyrkineet kehittämään rekrytointiprosessejaan (4), omaa sijais- ja varahenkilötoimintaa (4) sekä työnkiertoa. Pitkäaikaisia sijaisia on vakinaistettu (6), mutta vakinaistamisen hitauden, vaativien tehtävien palkkaus, työn organisoinnin epäkohdat ja esihenkilön läsnäolon tarve ovat tunnistettuja rekrytointiongelmia. Eräät organisaatiot kuvasivat rekrytointiprosessin ja ennakoivan henkilöstöhankinnan kehittämistä seuraavasti:

Toimintamallilla haluamme vastata paremmin mykyisen rekrytointimarkkinan haasteisiin, kuten osajien saatavuuteen sekä varmistaa erinomaisen hakijakokemuksen...Hyvin onnistuneilla rekrytointiprosesseilla vaikutamme myönteisesti myös hakijapolkuun, työnantajakuvaan ja sitä kautta osajien saatavuuteen. (HUS)

Ennakoiva henkilöstöhankinta on jatkuvaa, systemaattista osajien kartoittamista ja työnantajamarkkinointia. Sen tavoitteena on ennakoida ja parantaa rekrytoitavien saatavuutta ja luoda positiivinen työnantajakuva. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri)

Rekrytointikäytäntöjen standardointi tasapuolisilla ja johdonmukaisilla rekrytointiohjeilla on yksi tehokas keino pyrkiä paremmin vastaamaan nykypäivän terveydenhuoltohenkilöstön saatavuushaasteeseen (Crabtree & Kundrik Leh 2022, 288). Ennakoivassa henkilöstöhankinnassa toteutetaan systemaattista osaajien kartoittamista ja työnantaja-markkinointia. Lisäksi organisaatiot pyrkivät panostamaan rekrytointiin hankkeiden kautta, osallistumalla rekrytointitapahtumiin sekä panostamalla erilaisiin viestintäkanaviin, kuten perinteisten kanavien lisäksi some-kanaviin ja työntekijöiden haastatteluihin perustuvia videosarjoja, ja yhteistyöhön opiskelijoiden ja oppilaitosten kanssa. Rekrytointi- ja suosittelupalkkio on käytössä kolmessa (3) organisaatiossa. Henkilöstön sitouttamiseksi organisaatioon muun muassa vuosilomia pyritään suunnittelemaan niin, että sijaisen työsuhteet jatkuvat katkeamattomina ja pitkäkestoinen työskentely organisaatiossa mahdollistetaan. Sisäiset haut mahdollistavat henkilöstön oman osaamisen kehittämisen ja yksilön urakehityksen. Osa raportoi (7) käyttävänsä ostopalvelua tai vuokratyövoimaa lyhytaikaisissa (alle 3kk) sijaisuuksissa, jolloin yhteistyötä tehdään rekrytointiyritysten kanssa, myöskin ulkomailta hankittavien hoitajien osalta. Standardoitua palautetietoa työhaastatteluista ja rekrytoinneista toteuttaa tutkimusaineison mukaan kaksi (2) organisaatio, joiden hyödyntämisestä kerrottiin muun muassa seuraavalla tavalla:

Edellisvuodelta kerättyä standardoitua palautetietoa työhaastatteluista ja rekrytoinneista hyödynnettiin henkilöstöhankinnan laadun ja sujuvuuden varmistamisessa, tiedottamisen tehostamisessa sekä uuden henkilöstön sitouttamisessa. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri)

Tutkimusaineistossa kuvatuista strategioista nousi henkilöstön osalta esille rekrytointiin ja tulevaisuuden työvoimasaatavuuteen panostamisen lisäksi työhyvinvoinnin tukeminen, osaamisen lisääminen ja kehittymisen mahdollistaminen sekä henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Organisaatioista seitsemän (7) oli huomionnut ja kuvannut strategian ja strategiset tavoitteet henkilöstön osalta henkilöstö-, tilinpäätös-, vuosi- tai toimintakertomuksessa. Kolme (3) organisaatiota raportoi henkilöstön vaikuttamismahdollisuudesta strategiaan, kaksi (2) yhteisesti käytävistä arvokeskusteluista ja yksi (1) uuden strategian käyttöönottovalmennuksesta henkilöstölle. Pitkän tähtäimen tulevaisuudenkuva ja suunnitelmat ovat keskeisiä tekijöitä lisäämään terveydenhuolto-organisaation kestäviä toimintatapoja. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että kliininen johtajuus ja pitkän tähtäimen suunnitelmat toimivat terveydenhuolto-organisaatioiden suorituskyvyn ja kehittymisen ajureina. (Spurgeon ym. 2015, 173; Vainieri ym. 2019, 314.) HRM:lla on kaksi

pääasiallista roolia organisaatioiden kestäväen kehityksen strategian toteuttamisessa: tukea organisaation toiminnan kestävyyttä ja toteuttaa kestävää henkilöstöhallintoa. Organisaation johdon tuella on näiden toteutumisessa merkittävä rooli yhteistyön ja konsultoinnin kautta sekä vaatimalla että seuraamalla henkilöstöhallinnon kestävien käytäntöjen toteutumista. (Cohen ym, 2012, 3.)

HR:n roolia organisaatiossa ja sen henkilöstöjohtamisessa on kuvattu kuudessa (6) organisaatiossa. Näissä tuotiin esille mm. HR -järjestelmät ohjaukseen, seurantaan ja raportointiin sekä esihenkilöille tarkoitetut informaatiotilaisuudet. Kaksi (2) organisaatio raportoi HR -asiantuntijan mukanaolon eri työryhmien kokouksissa tai johtoryhmässä. Toisaalta organisaatiot ovat vahvistaneet viime vuosina HR -osaamista mm. HR -päälliköiden vakinaistamisella, kumppanuusmalleilla organisaation sisällä sekä yksiköille nimettyjen HR -asiantuntijoiden kautta. Lisäksi kolme (3) organisaatiota raportoi erillisen henkilöstöohjelman olemassaolosta ja yksi (1) näistä lisäksi mainitsi henkilöstön osallistamisen henkilöstöohjelman valmisteluun. Erät organisaatiot kuvasivat HR:n roolia muun muassa seuraavasti:

Johtotiimityöskentelyssä HR -asiantuntijalla on tärkeä rooli, sillä hän pystyy jo varhaisessa vaiheessa ohjaamaan toimintatapaa oikeaan suuntaan henkilöstöky-symyksissä. Tämä näkyy prosessien laadussa. Henkilöstöpalvelujen ja toimialueen yhteistyössä otettiin iso askel eteenpäin HR -kumppanuusmallin myötä. (Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiiri)

HR -asiantuntijoiden ryhmä, johon kuuluvat HR -palveluiden ja -toimintojen vastuhenkilöt, valmistelee ja ylläpitää henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnon käytäntöjä. Ryhmän tehtävänä on valmistella työnantajalinjauksia, henkilöstöohjeita ja toimintatapoja sekä huolehtia henkilöstötyön yhteensovittamisesta. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri)

Cohenin ym. (2012) mukaan HR -ammattilaisten rooli on keskeinen ja näkökulman muuttuminen transaktionaalisesta tai transformationalisesta HRM:sta kohti kestävää HRM:a edistää organisaation kestäviä toimintatapoja. Niitä voidaan tukea käyttämällä muun muassa HRM:n prosessipohjaisia työkaluja juurruttamaan kestäväen kehityksen strategiaa or-

ganisaatiokulttuuriin ja käytäntöihin. Kestävän henkilöstöhallinnon toteuttaminen onnistuu luomalla ja välittämällä HRM:n ydinprosesseja, jotka perustuvat kestävä kehityksen periaatteille. (Cohen ym. 2012, 3.)

4.1.2 Työntekijöiden kehittäminen ja arviointi

Työntekijöiden kehittämisen ja arvioinnin osa-alueessa kiinnitetään huomiota opiskelijoihin ja opiskelijaohjaukseen, henkilöstön täydennyskoulutukseen ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksiin sekä työntekijöiden perehdyttämiseen. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 6) on koottu organisaatiomäärät, jotka kuvailevat dokumenteissaan opiskelijoiden ja työntekijöiden kehittämiseen sekä arviointiin liittyviä tekijöitä.

Taulukko 6. Työntekijöiden kehittäminen ja arviointi.

Opiskelijat	Opiskelijaohjaus	10
	Opiskelijapalautteet	8
	Opiskelijamäärät ja harjoittelujaksot	8
	Opiskelijoiden perehdytys- tai mento- rointiohjelma	7
Työntekijät	Kehityskeskustelut	11
	Osaamiskartta käytössä	6
	Koulutussuunnitelma sidottu strategian tavoitteisiin	2
	Mentorointimalli	6
	Urapolku- tai urakehitysmalli	4
	Oppisopimuskoulutus	6
	Koulutuspalautteiden kerääminen	4
Perehdytys	Perehdytysuunnitelma	10
	Perehdytyksen palautekysely	1

Yksi työharjoittelujen päätavoitteista on tarjota opiskelijoille oppimiskokemuksia jotka valmistavat heitä työelämään (Zehr & Korte 2020, 320). Oppimisympäristö vaikuttaa opiskelijoiden oppimistuloksiin ja heidän kokemaan tyytyväisyyden tunteeseen uravalinnasta (Zhang ym. 2022, 1). Oppimisympäristö sisältää fyysisen tilan, psykososiaaliset ja vuorovaikutustekijät, organisaatiokulttuurin ja opetuskomponentit (Flott & Linden 2015, 502). Kokonaisvaltaisen S-HRM:n näkökulman myötä esihenkilöillä on mahdollisuus tukea ja ohjata opiskelijoita sekä tarjota oppimiskokemuksia, jotka yhdistävät tietoa, taitoa ja kykyjä (Ramirez ym. 2013, 665).

Organisaatioista kymmenen (10) mainitsi raportoinnissaan opiskelijoiden ja ohjauksen huomioimisen organisaation toiminnassa, ja näistä kahdeksan (8) seuraa säännöllisesti opiskelijapalautteita. Organisaatioista lähes puolet (8) raportoi lisäksi toteutuneet opiskelijamäärät ja harjoittelujaksot. Myös ulkomaalaiset ja maahanmuuttajataustaiset opiskelijat pyritään huomioimaan sekä toimimaan yhteistyössä ko. oppilaitoksen kanssa, ja näin sitouttamaan heitä organisaatioon. Opiskelijaohjauksen kehittämiseen pyritään panostamaan mm. ohjaajakoulutuksilla ja valtakunnallisella verkostoyhteistyöllä, johon moni organisaatio osallistui. Lisäksi osalla organisaatioista (7) on käytössä erillinen opiskelijoiden perehdytys- tai mentorointiohjelma. Harjoitteluja toteutetaan monimuotoisesti omaohjaajamallilla, opiskelijamoduuliharjoittelulla, pariohjausmallilla ja simulaatiokoulutuksina. Eräät organisaatiot kuvasivat opiskelijaohjauksen kehittämistä muun muassa seuraavasti:

Opiskelijoiden perehdytystä kehitettiin yhteistyössä... yksiköiden asiantuntijoiden kanssa. Tämä helpotti opiskelijoiden tutustumista tulevaan harjoitteluympäristöön etukäteen. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri)

Sosiaali- ja terveysalan opiskelijaohjausta seurattiin opiskelijaohjauksen laatuksella, johon opiskelijat vastaavat harjoittelun lopulla. Opiskelijaohjauksen laatuksien tuloksia hyödynnettiin yksiköittäin opiskelijaohjauksen kehittämisessä, ja myös sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden ohjaajille järjestetyssä verkkokoulutuksessa. (Etelä-Karjalan sairaanhoitopiiri)

Esihenkilöiden pyrkimys rakentaa ohjaukselle omistautunut työyhteisö on tehokas strategia, sillä se parantaa opiskelijoiden oppimiskokemusta, joka puolestaan tukee ammatillista roolia ja kompetenssia (Zhang ym. 2022, 7).

Työntekijöiden kehittäminen ja oppimisen tukeminen on yksi perustavanlaatuisista tekijöistä kestävässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Organisaatioiden kilpailukyky perustuu jaettuun tietoon, työntekijöiden taitoihin ja heidän kykyynsä kasvaa, innovoida ja omaksua mm. teknologisia muutoksia. (Hronová & Špaček 2021, 24; Suriyankietkaew & Kungwanpongpun 2022, 462.) Panostaminen yksilöiden työllistettävyyden parantamiseen ja auttamalla urakehityksen hallinnassa tuetaan vakaampaa taloutta nykypäivän muuttuvassa maailmassa, jossa pysyvä ja pitkäaikainen työpaikka ei ole itsestään selvä asia (Cohen & King 2017, 268). Organisaation sisäinen seuraajasuunnittelu ja tulevaisuuden osaamisen turvaaminen on välttämätön osa henkilöstön kehittämistä. Tämä on usein

yhteydessä myös kompetenssin kehittämiseen, joka johtaa sekä suorituskyvyn että pitkällä aikavälillä henkilöstöhallinnon paranemiseen. (Ramirez ym. 2013, 670).

Tutkimusaineiston perusteella henkilöstön täydennyskoulutusta ja ammatillisen kehittämisen mahdollisuutta tuetaan ja suunnitellaan pääasiassa henkilökohtaisten ja yksikkö- tai organisaatiokohtaisten koulutussuunnitelmien avulla. Henkilökohtaiset suunnitelmat muodostetaan mm. kehityskeskustelujen aikana. Kehityskeskustelut ovat tutkimusaineiston perusteella käytössä 11 organisaatiossa ja kehityskeskustelujen toteutumista seurataan toteuma-%:n avulla. Kaksi (2) organisaatiota toivat esille koulutussuunnitelman sitomisen strategiaan tavoitteisiin, ja lähes kaikki raportoivat täydennyskoulutuspäivät henkilöä kohti ja osa myös ammattiryhmittäin, sekä arvioivat täydennyskoulutusten toteumaa. Osaamistarvetta pyritään arvioimaan lyhyellä ja viiden vuoden aikajänteellä. Osa organisaatioista (6) käyttää osaamisen arvioinnissa osaamiskarttaa, jonka pohjalta suunnitellaan tarpeen mukaan henkilökohtaiset täydennyskoulutukset ammattitaidon ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi.

Täydennyskoulutukset toteutetaan joko sisäisinä tai ulkoisina koulutuksina ja käytössä on useita erilaisia koulutusmuotoja: lähi-, etä-, hybridi- ja verkkokoulutukset, simulaatiokoulutukset ja erilaiset tallenteet. Lisäksi osaamisen laajentamiseen käytetään myös työkiertoa, mentorointia ja perehdytystä. Työnkiertomallin tavoitteena on vahvistaa henkilöstön osaamista, sitouttaa organisaatioon ja parantaa työhyvinvointia sekä edistää moniosaamista. Mentorointi -malli oli käytössä kuudessa (6) organisaatiossa. Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen pyritään tarjoamaan myös urapolku- tai urakehitysmallilla (4 organisaatiota), joka mahdollistaa työntekijän etenemisen urapolulla oman organisaation sisällä. Lisäksi kaksi (2) organisaatiota raportoi työntekijän omaehtoisen koulutuksen tukemisen taloudellisesti esim. kahden viikon palkallisena työvapaana lopputyön kirjoittamista varten. Oppisopimuskoulutusten kautta osaamisen lisääntymistä tuettiin kuudessa (6) organisaatiossa.

Täydennyskoulutusten aihealueita ovat mm. johtamis- ja esihenkilöiden koulutukset tai valmennukset, hoitotyön osaamisen vahvistaminen, työsuojelu, sähköiset työkalut, lääkeshoidon osaamiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen suunnatut koulutukset sekä laadunhallintaan ja jatkuvaan kehittämiseen liittyvät koulutukset. Neljä (4) organisaatiota rapor-

toin keräävänsä koulutuspalautteita järjestetyistä koulutuksista täydennyskoulutustoiminnan kehittämiseksi. Organisaatiot kuvasivat henkilöstön osaamisen ja kehittymisen tukemista seuraavasti:

Työnantajan järjestämä täydennyskoulutus on yksi ammatillisen osaamisen kehittämisen muoto, jonka tarkoituksena on ylläpitää ja kehittää henkilöstön työssä tarvittavaa välitöntä sekä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri)

Osaamista ylläpidetään ja päivitetään perehdytyksen, täydennys- ja jatkokoulutuksen sekä työssä oppimisen keinoin. Muita menettelyjä ovat muun muassa työnohjaus, valmennus, vertaistuki sekä kehitys- ja palautekeskustelut. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri)

Hyvä perehdytys selkiyttää työntekijän tehtäväkuvaa ja vähentää mahdollista rooliristiriitaa johtaen positiivisempaan työskentelyasenteeseen ja työsuoritukseen kuukausien, jopa vuosien, ajaksi (Raub ym. 2021, 6–7). Organisaatioiden perehdytysohjelmat ovat tärkeitä työkaluja uusien työntekijöiden sosialisoimiseksi tehtäviinsä. Perehdytyksen ytimenä on varmistaa, että työntekijä saa riittävät tiedot voidakseen aloittaa työskentelyn organisaatiossa. (Mikkola & Lehtinen 2019, 517, 535).

Tutkimusaineiston perehdytyksen kuvauksissa ja sisällöissä sekä kohderyhmien kuvauksissa oli vaihtelua organisaatiosta riippuen. Osalla organisaatioista on valmiit perehdytysohjelmat ja kirjaamisohjat, osalla sellaiset olivat kehitteillä. Organisaatioista kymmenen (10) kuvasi dokumenteissaan perehdyttämisen suunnitelmaa toiminnassaan. Kuvauksista ei kuitenkaan ilmennyt, miten perehdyttämisen toteutumista valvotaan, vaikka ko. organisaatiolla on perehdytysohjelma olemassa. Toisaalta osalla organisaatioista oli sähköinen HR -järjestelmä perehdytysosiota varten, jonka avulla pystytään kirjaamaan ja seuraamaan perehtymisen toteutumista ja edistymistä.

Jokainen organisaatio toteuttaa perehdytystä oman suunnitelman ja sisällön mukaan, varsinaista terveydenhuolto-organisaatioiden yhteistä standardoitua perehdytysohjelmaa ei kuvattu. Perehdytyksien sisällöissä löytyi kuitenkin yhteisiä piirteitä. Niissä joissa ohjelmat olivat valmiina, perehdytys sisälsi organisaation yleisperehdytyksen, yksikkökohtaisen perehdytyksen ja turvallisuusperehdytyksen. Lisäksi osalla oli uusille esihenkilöille

suunnattu perehdytysohjelma ja mentorointimalli. Dokumenttien kannanotoissa tuli kuitenkin lähes kaikkien osalta esille kokemus laadukkaasta, suunnitelmallisen ja tasavertaisen perehdyttämissuunnitelman tärkeydestä. Yleensä tämä oli vastuutettu työntekijän esihenkilölle yhteistyössä työntekijän kanssa. Perehdytystä järjestetään uusille työntekijöille, uusille esihenkilöille, tehtäviä vaihtaville tai pitkiltä vapailta palanneille. Yksi (1) organisaatioista raportoi kehittävänsä perehdytysohjelmaa käyttäjäkokemusten ja palautteiden perusteella. Organisaatiot kuvasivat perehdytyksen merkitystä muun muassa seuraavasti:

Parhaimmillaan onnistunut perehdytys vahvistaa positiivista tulokaskokemusta, osaamista, työn laatua sekä tuloksellisuutta. Onnistunut perehdytys vahvistaa työilmapiiriä, varmistaa työturvallisuutta sekä lisää työhyvinvointia. Se sitouttaa henkilön osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Uuden työntekijän perehdyttäminen tarjoaa parhaimmillaan kehittämismahdollisuuden koko työyhteisölle. (Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiiri)

Perehdytysmalli luo rungon ja auttaa ymmärtämään perehdytykseen liittyvää laajaa kokonaisuutta. Lisäksi tuotimme sisältöä ja työkaluja perehdytyksen tueksi esihenkilöille ja perehdyttäjille. (HUS)

Useat tutkimukset osoittavat, että henkilöstön kehittäminen ja koulutuskäytännöt ovat elintärkeitä terveydenhuolto-organisaatioille. Jatkuva koulutus ja ammatillinen kehittyminen parantavat yksilön kompetenssia ja suorituskykyä, joiden myötä myös koko organisaation suorituskyky lisääntyy. (Akerjordet ym. 2018, 1506; Ayeleke ym. 2019, 366; Suriyankietkaew & Kungwanpongpan 2022, 463.) Noruzy ym. (2013, 1073) tutkimuksen mukaan organisaatio-oppimisen ja tiedolla johtamisen avulla organisaatiot pystyvät vaikuttamaan osaamisen kehittämiseen, innovointiin ja organisaation suorituskykyyn sekä tuloksiin. Strateginen ja järjestelmällinen ja myös kestävä kehitystä tukeva innovointi on tärkeässä roolissa terveydenhuolto-organisaatioiden kyvykkyyden ja tulosten parantamisessa. Saavutetun tiedon pysyminen organisaatioissa ja sen jakaminen työntekijöille on elintärkeää. (Fleischer ym. 2015, 1484, 1490; Noruzy ym. 2013, 1081.)

4.1.3 Työvoimasuhteet ja eettinen toiminta

Työvoimasuhteiden ja eettisen toiminnan osa-alueella kiinnitetään huomiota yhteistoimintamenettelyyn, työntekijöiden voimaannuttamiseen, operatiivisista muutoksista tiedottamiseen ja työpaikkasuhteisiin. Työvoimasuhteilla ja työntekijöiden kokemalla toimintailmapiiirillä on kaikkien osapuolten näkökulmasta kasvava merkitys. Oli kyseessä sopimusneuvottelut, yhteistoimintamenettelyt tai työntekijöiden osallistumisohjelmat, toiminnan eettisyys on tärkeässä roolissa. (Jha & Singh 2019, 393.)

Organisaatiokulttuuri, eettinen toiminta ja johtaminen ovat toisistaan riippuvaisia ja synergiassa keskenään. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa esihenkilöiden ja muun henkilöstön arvoihin, normeihin ja käyttäytymiseen organisaation sisällä. Mahdollistava ja vaaliva organisaatiokulttuuri positiivisella ilmapiiirillä voi johtaa parempaan suorituskäyttöön. (Ramirez ym. 2013, 670; de Zulueta 2016, 2.)

Tutkimusaineistosta tuli esille organisaatioiden pyrkimys yhteistyöhön, vuorovaikutuksen ja tiimityön kehittämiseen, matalaan hierarkiaan ja henkilöstön osallistamiseen toiminnan kehittämisessä mm. aloitejärjestelmän kautta. Tosin näitä tavoitteita oli kuvattu eri organisaatioissa eri painotuksin. Lisäksi useimmissa organisaatioissa oli henkilöstökyselyn ohessa mahdollista arvioida lähiesihenkilötyötä, jonka pohjalta johtamis- ja esihenkilötyön kehittämisen painopisteitä ja koulutustarpeita arvioitiin. Alla olevaan taulukon on koottu organisaatiomäärät, jotka kuvailevat työvoimasuhteisiin ja eettiseen toimintaan liittyviä tekijöitä (taulukko 7).

Taulukko 7. Työvoimasuhteet ja eettinen toiminta.

Henkilöstön kannustaminen ja palkitseminen	8
Organisaatiokulttuurin uudistaminen	4
Esihenkilöiden koulutus ja valmentaminen johtamisen parantamiseksi	8
Viestinnän parantaminen	5
Yhteistoimintamenettely	11

Yhteistoimintamenettely ja sen kehittäminen sekä paikallinen sopiminen nousivat esille useimmissa dokumenteissa. Paikalliset sopimukset koskivat eri ammattiryhmiä ja liittyivät mm. hälytysrahaan, loman siirtämiseen, työaikapankkiin sekä työajan äkillisiin muutoksiin. Neuvotteluissa olivat organisaatioiden sekä henkilöstöjärjestöjen edustajat. Suomessa työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa säätelee yhteistoimintalaki

(2021, 1§), jonka tarkoituksena on turvata työntekijöiden edustus päätöksenteossa ja vaikutusmahdollisuuksissa sekä edistää keskinäistä vuorovaikutusta ja viestintää. Keskinäinen luottamuksen kulttuuri organisaatioissa ja henkilöstön kesken on tärkeää, sillä se auttaa parantamaan johtamiskykyä ja terveydellisiä tuloksia. Lisäksi koettu luottamus voi parantaa ammattilaisten sitoutumista organisaatioon. (Wong & Cummings 2009, 6.) Pyrkimyksistä tämän kaltaiseen toimintaan kerrottiin muun muassa näin:

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantaminen on yksi strategisista tavoitteistamme ja perustuu työhyvinvointikyselystä saatuihin tuloksiin...yhteistoiminnan ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien systemaattinen kehittäminen aloitettiin meillä henkilöstökyselyllä syksyllä 2021. (Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiiri)

Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen sekä vaikuttaa työn sisältöön, työympäristöön, omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää palvelutuotantomme tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua (HUS)

Organisaation johtamisstrategia ja sen sosiaalinen ympäristö ovat tärkeitä tekijöitä järjestelmässä, jossa työntekijöitä arvostetaan ja koetaan olevan organisaation avaintekijä. Johtamistapaa, joka arvostaa inhimillistä pääomaa ja resursseja, voidaan kutsua eettiseksi (Fehr ym. 2015, 198–199.) Organisaation eettiset periaatteet ja eettiset toiminta- sekä hallintotavat mahdollistavat kestävä HRM:n toteutumisen organisaatiossa (Hussain ym. 2018, 429). Eettisellä toiminnalla ja hyvällä hallintotavalla on tärkeä merkitys kestävien käytäntöjen luomiseksi organisaatioissa. Moraalinen toiminta, myötätunto ja empatia tulee olla oleellinen osa arvoja ja toimintaa. (Akerjordet ym. 2018, 1512; de Zulueta 2016, 6.)

Arvojen mukainen esihenkilötoiminta on yksi niistä toimista, joilla pyrimme henkilöstökokemuksen parantamiseen. (Kanta-Hämeen keskussairaala)

Ylemmän johdon johtamiskompetenssi on positiivisesti yhteydessä organisaation suoriutuskykyyn ja tulokseen. Kollektiivisen johtajuuden näkökulman on myös todettu olevan yhteydessä parantuneeseen tiimityöhön ja tiimin suoriutuskykyyn kuten myös henkilöstön sitoutumiseen. (Joseph & Huber 2015, 60; D’Innocenzo ym. 2016, 1980; Wang ym. 2014,

190; Vainieri ym. 2019, 314.) Koska terveydenhuolto-organisaatiot sisältävät monitieteisiä ja moniammatillisia tiimejä, hyvä ihmisten ja prosessien johtaminen tiimeissä sekä moniammatillisen tiimityön tukeminen ovat ratkaisevan tärkeää terveydenhuolto-organisaatioissa. Tiimipohjainen lähestymistapa on avaintekijä edistämään yhteistyötä ja organisaation suorituskykyä. (Best ym. 2021, 574.) Vahva ja jaettu organisaation visio sekä päämäärät voivat parantaa sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyttä ja positiivisia tuloksia. Niillä on myös positiivisia tiimityötä ja kestäviä toimintatapoja edistäviä vaikutuksia. (Joseph & Huber 2015, 62.) Henkilöstön sitoutuminen voi nostaa tiimin jäsenen moraalialla, motivaatiota ja sitoutumista laadukkaaseen työhön. Tutkimukset osoittavat, että tiimien tehokkuus on positiivisesti yhteydessä potilaskeskeiseen hoitoon ja organisaation tehokkuuteen sekä suorituskykyyn. Sitoutumisen rakentaminen ja tukeminen tulisi olla strategisesti järjestelmällistä parempien tulosten saavuttamiseksi. (Van Dorssen-Boog ym. 2020, 10; Sumathi ym. 2015, 268.)

Osallistava tai jaettu päätöksenteko on yhteydessä vaikuttavuuteen lisäten organisaation suorituskykyä ja tuottavuutta (Øygarden ym. 2020, 700). Tutkimuksen mukaan palkka ja palkitseminen, työautonomia, itsensä johtaminen, esihenkilön ja työtovereiden tuki sekä työterveyshuollon palvelut vahvistavat henkilöstön positiivista kokemusta organisaation antamasta tuesta työntekijöilleen ja johtaa näin parempaan suorituskykyyn sekä sitoutumiseen. (Sumathi ym. 2015, 267–268; van Dorssen-Boog ym. 2020, 1.)

Organisaatiot (8) raportoivat myös pyrkimyksestä henkilöstön palkitsemiseen ja kannustamiseen. Käytössä on erilaisia palkitsemiskäytäntöjä, kuten työntekijän henkilökohtainen palkitseminen sekä työyhteisöille ja kehittämistyöryhmille suunnatut palkkiot. Osa organisaatioista raportoi myös koko henkilöstön kertapalkitsemisesta. Palkkioita myönnettiin mm. henkilökohtaisesta hyvästä työtoteesta, hyvästä toiminnallisesta ja taloudellisesta tuloksesta, työsuojelun ja työturvallisuuden edistämisestä, vaikuttavista kehittämisprojekteista sekä hyvästä opiskelijaohjauksesta. Työntekijöiden ja työyhteisöjen palkitseminen nähtiin tärkeänä motivaatitekijänä.

Kannustava palkitseminen on esihenkilön keino palkita merkittävät tapahtumat ja erityisen hyvä työsuoritus...Kannustavan palkitsemisen myöntämisperusteet ovat julkisia. Esihenkilön on voitava kertoa, millä perusteella palkkio on myönnetty.

Palkkion kannustavuuden kannalta on tärkeää, että palkittu henkilö tietää palkkion perusteet ja saa avoimen kiitoksen hyvin tehdystä työstä. (Lapin sairaanhoitopiiri)

Palkitsemisen tavoitteena on muistuttaa, että soten työntekijöiden arkinen työ on palvelujen toimivuuden kannalta ensiarvoisen tärkeä ja ratkaiseva asia (Kainuun sairaanhoitopiiri)

Eniten tutkimusaineistosta tuli kuitenkin esille työvoimasuhteiden ja eettisen toiminnan näkökulmasta esihenkilöiden tukeminen ja kouluttaminen johtamisosaamisen vahvistamiseksi. Yhteinen dialogi, yhteistyön ja yhteistoiminnan kehittäminen organisaatiossa, arvojen ja eettisten toimintaohjeiden sekä yhteisten pelisääntöjen korostaminen sekä myös palkitseminen ja kannustaminen nähtiin oleellisena osana esihenkilön roolia. Lisäksi osa organisaatioista (4) tunnisti tarpeen organisaatiokulttuurin ja uudistavan työ-
kulttuurin muutokselle mm. antamalla esihenkilöille työkaluja arjen työkykyjohtamisen tilanteisiin, vahvistamalla voimavaratekijöitä sekä tiimimäisen ja arvojen mukaisen työskentelykulttuurin tukemisella.

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on aikaa vievä muutos, joka on alkanut vuonna 2019 tehdyn organisaatiokulttuurikartoituksen pohjalta ja jatkuu edelleen...Jokainen meistä on osa organisaatiokulttuuria ja voi vaikuttaa siihen, millaiseksi organisaatiokulttuurimme muodostuu. (Kanta-Hämeen keskussairaala)

Panostaminen esihenkilöiden koulutukseen on todettu kehittävän vuorovaikutustaitoja, johtamisosaamista, kyvykkyyttä, ihmissuhdetaitoja ja verkostoitumistaitoja (Ayleke ym. 2019, 365). Johtamis- ja esihenkilöosaamisen vahvistaminen tuotiin lähes kaikissa dokumenteissa vahvasti esille. Dokumenttien esille nostamien henkilöstökyselyjen tulosten mukaan työntekijät arvostavat valmentavaa, kannustavaa, valtuuttavaa, oikeudenmukaista ja yhteiseen dialogiin pyrkivää johtamistapaa. Organisaatiot raportoivat (8) pyrkivänsä monella tapaa tukemaan esihenkilöitä erilaisin koulutuksin ja valmennuksin, erityisesti uusien esihenkilöiden koulutuksellinen tuki tuotiin esille. Esihenkilöille suunnatut koulutukset pitivät sisällään mm. valmentavaan johtamiseen, henkilöstöohjelmiin, henkilöstö- ja työkykyjohtamiseen, arvojen mukaiseen esihenkilön rooliin, lähiesihenkilöiden

työhallintaan ja arjen läsnäoloon, yhteistoimintamenettelyyn ja viestintään sekä osallistavan johtamisen aihealueisiin liittyviä koulutuksia.

Yksi osaamisen kehittämisen painopistealueista on edelleen esihenkilötyön ja johtamisen koulutuksen sekä muun tuen kehittäminen. (HUS)

Lähiesimiesten roolia johtamisessa vahvistetaan ja siinä tukena käytetään koulutusta ja valmentavaa johtamista sekä erilaisia toiminnan kehittämisen menetelmiä. (Itä-Savon sairaanhoitopiiri)

Esimestyötä tuettiin erilaisin koulutuksin- ja informaatiotilaisuuksin sekä yksilöohjauksella. (Kainuun sairaanhoitopiiri)

Kehittämishankkeen avulla pyritään löytämään menetelmiä johtamisa osaamisen kehittämiseen, menetelmiä muutoksessa johtamiseen sekä tukea arjen muutoksen hallintaa. (Lapin sairaanhoitopiiri)

Myös organisaatioiden sisäisen viestinnän (5) parantaminen nousi esille useissa dokumenteissa. Tavoitteena on kiinnittää huomiota ajantasaiseen saatavilla olevaan tietoon mm. kehittämällä erilaisia viestintäkanavia (intra, live-tapahtumat ja infojen tallenteet). Henkilöstöviestinnän tärkeyttä korostettiin, sillä se nähtiin edellytyksenä onnistuneen yhteistoiminnan toteutumiselle. Keinoina olivat mm. HR:n esihenkilöinfot ja sähköiset uutiskirjeet henkilöstölle sekä HR:n tuki johdolle ja esihenkilöille mm. tiedolla johtamisen kehittämisessä.

Henkilöstöviestintä on ensimmäinen askel kohti onnistunutta yhteistoimintaa. Henkilöstöpalveluissa henkilöstöviestintää on kehitetty vuoden 2021 aikana esimerkiksi jatkamalla säännöllisiä etäyhteyksin toimivia HR–esihenkilö -infoja, lisäämällä intraviestintää edustuksellisessa yhteistoiminnassa käsitellyistä asioista sekä aloittamalla HR -sähke-uutiskirje. (Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiiri)

Henkilöstön arvostaminen tärkeimpänä sidosryhmänä, myötätuntoinen ja ihmiskeskeinen johtamistapa sekä selkeä organisaation arvojen ja vision viestittäminen esihenkilöiden taholta auttavat kehittämään organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja kohti kestäviä käytäntöjä. Tämä tarkoittaa mm. asianmukaista koulutusta, hyvinvointiohjelmaa, keskinäisen luottamuksen ja tuen ylläpitoa, tietojen, taitojen ja työkuorman jakamista sekä avointa

viestintää organisaatiossa meneillään olevista asioista. Nämä kaikki voivat edistää organisaation suorituskykyä ja kestävyyttä. (de Zulueta 2016, 1; Vainieri ym. 2019, 313, 314; Brown 2020, 144; Suriyankierkaew & Kungwanpongpun 2022, 463.)

4.1.4 Hyvinvointi ja edut

Tutkimuksessa käytetyn viitekehyksen hyvinvoinnilla ja eduilla tarkoitetaan kokoaikaisille työntekijöille tarjottuja etuja. Edut voivat sisältää lakisääteisistä työpaikkaeduista työpaikkaruokailuun, matkapuhelimeen, kannettavaan tietokoneeseen ja myönnettyihin vuosilomiin saakka (Hronová & Špaček 2021, 24). Työntekijöille myönnetyt edut lisäävät uskollisuutta työnantaja kohtaan ja motivoivat työntekijöitä työskentelemään organisaatiossa (Mura ym. 2019, 156). Henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ylläpitäminen työpaikoilla on tärkeää, panostaminen hyvään ja kannustavaan työilmapiiriin tukee kaiken ikäisiä työntekijöitä sekä luo tyytyväisyyttä ja luonnostaan arvostetun työympäristön eri ikäisille työntekijöille (van Dam ym. 2017, 2462).

Suomessa tietyt työpaikkaedut ovat lakisääteisiä, kuten työterveyshuolto, työnantajan tarjoamat vakuutukset, eläketurva ja työkyvyttömyysturva. Vakuutuksien osalta työnantaja voi halutessaan ottaa lakisääteisten vakuutusten (mm. työeläke-, työttömyys-, sosiaaliturva- ja sairaus-, työtapaturma- ja ammattitautivakuutus, potilasvakuutus, ryhmähenkivakuutus, liikennevakuutus, ympäristövahinkovakuutus) (Eläketurvakeskus 2022; STM 2023) lisäksi myös vapaaehtoisia vakuutuksia (matkavakuutus virkamatkoihin, oikeusturvavakuutus, varallisuusvastuuvakuutus). Monessa terveydenhuollon organisaatiossa näin on toimittukin ja vakuutuspoolia on laajennettu vapaaehtoisilla vakuutuksilla. Näiden lisäksi työnantajat tarjoavat vaihtelevasti myös muita etuisuuksia työntekijöilleen.

Organisaatioiden tarjoamat edut ja hyvinvoinnin tukemiseen käytetyt keinot olivat monipuolisia ja vaihtelevia, lähes kaikki organisaatiot (16) kuvailivat työhön liittyviä etuuksia. Yhteistä organisaatioille pääsääntöisesti oli, että useimmat tarjosivat työntekijöilleen työhyvinvointia (Tyhy) tukevia etuuksia mm. euroina/työntekijä sekä tyhy -aikana, joka on työaika. Tämän lisäksi tarjottiin myös jumppaohjelmia organisaation näyttöpäätteille sekä kotikoneelle, hyvinvointianalyseja, kehon koostumuksen mittauksia sekä virkistysseleitä, joita voidaan käyttää liikuntaan, kulttuuriin ja hierontaan. Mainittavia asioita ovat myös kuntosalin starttipaketit, sairaan lapsen hoitopalvelu, kahvit ja teet yksiköihin

tauolle, työsuhdepyörä ja työmatkapyöräilyn tukeminen mm. pyörien huollon, pyörävaraston ja sähköpyörien latauspisteiden muodossa, maksuton pysäköinti ja työsuhdematkaliput ja pukuhuoneiden pyyhehuolto ja hiustenkuivaimet. Edellä mainitut etuudet jakaantuvat eri organisaatioihin, mutta kertovat niiden pyrkimyksestä tarjota henkilöstölle mahdollisuuksien puitteissa myös erilaisia henkilöstöetuja. Lisäksi osalla organisaatioista on myös lomahuoneistoja, -osakkeita ja -kiinteistöjä joita henkilöstö voi halutessaan varata käyttöönsä, osa organisaatioista myöskin tuki henkilöstön vapaa-aika ja urheilu- sekä virkistystoimintaa taloudellisesti esim. urheilu- ja vapaa-ajan toimikunnan muodossa.

Mahdollisuus joustaviin työjärjestelyihin, etätyöhön ja hybridityöjärjestelyihin tukevat työntekijän hyvinvointia ja ovat osa työntekijäetuja. Yhä suurempi osuus työvoimasta työskentelee, tai haluaa tulevaisuudessa työskennellä, joustavin työjärjestelyin, joten näiden työntekijöiden ja työskentelymuotojen huomioiminen on jatkossa entistä tärkeämpää. (Hronová & Špaček 2021, 25.) Mahdollisuus työn, työaikojen ja työnteon paikan joustavuuteen lisäävät henkilöstön työtyytyväisyyttä (Davidescu ym. 2020, 1). Organisaatiot kuvailivat joustavia työjärjestelyjä muun muassa näin:

Etätyöhön on pyritty antamaan tukea täydennyskoulutuksin...Etätyöhön liittyvä ohjeistusta on kevennetty ja sen mukaan etätyön tekemisestä voidaan sopia esihenkilön ja työntekijän välisellä sopimuksella työtehtävissä, joita on mahdollista tehdä muualla kuin varsinaisella työpaikalla. (Kanta-Hämeen keskussairaala)

Organisaatiot pyrkivät tukemaan henkilöstön hyvinvointia ja työn sekä perhe-elämän yhteensovittamista erilaisin työjoustoin ja mahdollisuudella vaikuttaa omiin työvuoroihin. Näitä keinoja ovat osa-aikaisen työn mahdollistaminen, etätyön mahdollisuus, autonominen työvuorosuunnittelu, lomarahen vaihto vapaaksi, liukuva työaika ja työaikapankki. Etätyössä organisaatio antaa välineet (tietokone, matkapuhelin), jotka mahdollistavat etätyön toteuttamisen.

4.1.5 Tasa-arvo ja syrjimättömyys

Tasa-arvoon ja syrjimättömyyteen liittyviä kysymyksiä ovat useimmiten sukupuolten välinen tasa-arvo, rodullinen epäoikeudenmukaisuus, miesten ja naisten palkkaan ja palkkioihin liittyvät erot, vähemmistöt, lapsityövoimaan ja ihmisoikeuksiin liittyvä keskustelu.

Organisaation maantieteellinen sijainti vaikuttaa siihen, mitkä tekijät tasa-arvo ja syrjimättömyyskysymyksissä painottuvat. (Hronová & Špaček 2021, 25.) Suomessa ei juurikaan ole tarvetta kiinnittää huomiota esimerkiksi lapsityövoimaan, mutta sukupuolten välinen tasa-arvo muun muassa palkkauskysymyksissä ja johtotehtävien jakaantumisessa ovat edelleen puheenaiheena. Toisaalta lapsityövoiman käyttöä voi olla tarpeen tarkastella hankintaketjujen ja yhteistyökumppaneiden tai yritysten osalta, jotka toimivat globaalisti.

Suomi pyrkii lainsäädännöllä edistämään tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista yhteiskunnassa ja työelämässä. Tasa-arvolain (1§, 1986) tarkoituksena on estää sukupuoleen tai sukupuoli-identiteettiin perustuva syrjintä sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työelämässä. Yhdenvertaisuuslaki puolestaan kieltää syrjinnän iän, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan ja ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen, kansalaisuuden tai muuhun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Työnantajilla on velvollisuus edistää sekä tasa-arvoa että yhdenvertaisuutta työelämässä. (Yhdenvertaisuuslaki 7–8§, 2014). Lisäksi Suomi on sitoutunut kansainvälisiin ihmisoikeussopimuksiin, kuten YK:n rotusyrjinnän poistamisen ja lasten oikeuksien sopimukseen (Ulkoministeriö 2023). Alla olevassa taulukossa esitetään terveydenhuolto-organisaatiomääriä, joiden kuvauksissa esiintyy erilaisia tasa-arvoon ja syrjimättömyyteen liittyviä tekijöitä (taulukko 8).

Taulukko 8. Tasa-arvo ja syrjimättömyys.

Tasa-arvoon ja syrjimättömyyteen liittyvät periaatteet	12
Tasa-arvo- ja syrjimättömyyssuunnitelma	8
Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä	8
Sukupuolten välinen palkkatasa-arvo	1
Johtoasemassa olevien sukupuolijakauma	3
Lahjonnan ja korruption torjunta	5
Eettiset hankinnat	2
Kaksikielisysohjelma	3

Organisaatioista 12 kuvasi tasa-arvoon ja syrjimättömyyteen liittyviä periaatteita ja kahdeksalla (8) organisaatiolla oli laadittuna tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma tai -ohjelma. Yleisimmin esille tuotiin palkkaharmonisointiin ja oikeudenmukaiseen palkkausjärjestelmään (kahdeksan organisaatiota) liittyviä asioita, kuten työn vaativuuteen liittyvää palkkausjärjestelmää ja palkkausohjeita, ainoastaan yksi (1) organisaatio kuvasi

sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa. Pääsääntöisesti terveydenhuolto-organisaatiot ovat hyvin naisvaltaisia (87 % , THL 2021). Johtoasemassa olevien sukupuolijakauman kuvasi kolme (3) organisaatiota, joissa näkyi miesten osalta prosenttiosuuksien kasvu kohti ylempiä johtotasoja, naisten ollessa kuitenkin enemmän edustettuina johtotason tehtävissä. Suhteutettuna johtavassa asemassa olevien määrä eri sukupuolten kokonaismäärään organisaatioissa tilanne oli tasaisempi.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusohjelmassa sukupuolten välisen tasa-arvon kohteena on palkkatasa-arvon edistäminen ja kaikissa päätöksissä tasavertaisuuden huomioon ottaminen.. Yhdenvertaisuuden perusteella ketään ei aseteta päätöksenteossa perusteettomasti eriarvoiseen asemaan. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri)

Useampi organisaatio (5) kiinnitti huomiota lahjontaan ja korruption torjuntaan (mm. hallintosääntö ja toimintaohjeet) sekä ihmisoikeuksien kunnioittamiseen liittyviin kysymyksiin sekä pyrkivät kouluttamaan henkilöstöä ja lisäämään henkilöstön tietoisuutta näissä asioissa.

Ihmisoikeuksien loukkaamiseen liittyviä riskejä on pyritty vähentämään tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvällä koulutuksella. Korruption ja lahjonnan torjumiseksi on annettu esteellisyyttä koskeva ohjeistus eturistiriitojen välttämiseksi. (Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri)

Mainintoina tuotiin esille myös syrjintä ja syrjintätapausten lukumäärä sekä toteutetut toimenpiteet, maahanmuuttajataustaisten koulutuksen ja harjoittelun tukeminen, palvelussuhde-ehtojen yhdenmukaistaminen, yhdenvertaiset työvuorosuunnitelmat ja monimuotoisuuden tukeminen. Lisäksi kaksi (2) organisaatiota kiinnitti huomiota hankintoihin edellyttäen, että globaalisti toimivien yritysten tulee täyttää kansainvälisten sopimusten ympäristö-, sosiaali- ja työoikeudelliset velvoitteet.

Sairaanhoitopiiri on myös huomionnut relevanteissa hankinnoissa ihmisoikeudet edellyttämällä tarjoajilta sitä, että tarjoajat täyttävät kansainvälisten sopimusten ympäristö-, sosiaali- ja työoikeudelliset velvoitteet. (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri)

Suomen kielilaki (2004) säättää, että suomen kansalaisella on oikeus asioida omalla äidinkiellään (suomi, ruotsi) viranomaisen kanssa, eli suoranaisesti laki koskee terveydenhuollon henkilöstöä asiakkaiden kohtaamisissa. Kolmessa (3) organisaatiossa on mainittu

kaksikielisyysohjelmat, joiden tavoitteena on vahvistaa henkilöstön kieliosaamista ja yhdessä organisaatiossa henkilöstö sai koulutusta myös ruotsin kielellä.

4.1.6 Ympäristökestävyyden tukeminen

Organisaatioiden päätöksenteon tulisi ohjata mahdollisimman paljon ympäristöä säästävään toimintaan ja ympäristöystävällisiin ratkaisuihin. Hyvin suunniteltu HRM voi auttaa omaksumaan vihreän HRM:n käytäntöjä (Renwick ym. 2013, 9; Wagner 2013, 452). Koulutus- ja kehittämiskäytännöt, rekrytointi, työpaikkasuhteet, palkka ja palkkiot sekä muut tehokkaat työkalut jotka tukevat työntekijöiden käyttäytymistä tukevat myös organisaation vihreää strategiaa (Renwick ym. 2013, 6, 9; Tang ym. 2018, 37) – jota tuke-
massa on kestävä HRM ja sen vahvistaminen (Randev & Jha 2019, 245). Alla olevaan taulukossa kuvataan terveydenhuolto-organisaatioiden esille tuomia ympäristökestävyyden tukemiseen pyrkiviä tekijöitä (taulukko 9).

Taulukko 9. Ympäristökestävyyden huomioiminen.

Ympäristökestävyyden huomioiminen	14
Ympäristö- tai kestävä kehityksen ohjelma	6
Henkilöstön koulutus kestävään toimintaan	6

Lähes kaikki organisaatiot (14) nostavat toiminnan ekologisuuteen liittyviä tekijöitä esille dokumentoinnissa, mutta kuvaukset ja sisällöt vaihtelivat. Suurin (8) osa kuvasi ympäristöasioita yleisellä tasolla (jätteidenkäsittely, energia, kiertotalous, materiaalihankintaa), joissa mm. henkilöstön roolia, koulutusta, menettelytapoja ja tiedotus ei avattu. Erillinen ympäristöohjelma tai kestävä kehityksen ohjelma oli kuudella (6) organisaatiolla. Organisaatioilla oli käytössä yhteiset toimintamallit sekä koulutukset henkilöstölle, ja osassa organisaatioita henkilöstö otettiin mukaan kestävien toimintamallien kehittämiseen. Lisäksi useassa organisaatiossa oli nimetty vastuhenkilöt organisaatio ja yksikötasolla, joiden tehtävänä on viedä tietoa yksiköihin ja lisätä tietoisuutta henkilöstössä, lisäksi ympäristötietoisuutta oli viety myös perehdytysmateriaaliin. Osa-arvioi kehittämisen osalu-
alueita ja valitsee uudet kolmen (3) vuoden välein. Kestäviin toimintatapoihin pyrittiin kannustamaan myös työmatkoilla tukemalla matkaa julkisilla liikennevälineillä tai polkupyörällä. Työntekijöillä on esim. mahdollisuus työsuohdepyörään tai polkupyörävarasto ja huoltopiste, sähköpyörien latauspisteet ja mahdollisuus käydä työpaikalla suihkussa

(org. tarjoamat pyyhkeet ja hiustenkuivaimet). Ympäristökestävyyden huomioimista kuvattiin muun muassa näin:

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tavoitteena on ympäristökuormituksen hallinta ja jatkuva ympäristöasioiden parantaminen kaikessa toiminnassa... Ympäristöpolitiikan päämääriin pyritään laaditun ja säännöllisesti päivittyvän ympäristöohjelman avulla. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri)

Haluamme olla edelläkävijöitä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä ja haluamme tehdä ympäristöystävällisiä valintoja. Luomme henkilöstölle yhteiset toimintamallit kestävän kehityksen edistämiseksi. (Etelä-Karjalan sairaanhoitopiiri)

Organisaation näkyvä halukkuus toimia kestävästi on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden halukkuuteen tulla töihin organisaatioon (Renwick ym. 2013, 2; Chaudhary 2018, 314), työtyytyväisyyteen ja henkilöstön pysyvyyteen sekä edelleen ympäristöä säästävien käytäntöjen implementointiin käytäntöön (Wagner 2013, 452; Tang ym. 2018, 32).

Ylemmän johdon, johtamisen, HR-ammattilasten ja työntekijöiden rooli on merkittävä kestävien toimintatapojen jalkauttamisessa käytäntöön. Organisaatiokulttuuri, joka tukee ympäristöjohtamista rohkaisee myös työntekijöitä toteuttamaan ja osallistumaan ympäristökestävien toimintatapojen kehittämiseen. (Renwick ym. 2013, 7; Kramar 2014, 1083.) Organisaatiot voivat tukea henkilöstön ympäristökestävyyttä, lisätä tietoisuutta ja sitoutumista ympäristöä säästäviin toimintatapoihin mm. palkitsemiskäytännöllä, kuten työmatkaeduilla, ylimääräisillä palkallisilla vapaapäivillä, julkisella tunnustuksella ja lahjakorteilla (Tang ym. 2018, 37).

4.1.7 Yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa

Yhteistyö ja keskinäinen vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa on elintärkeää. Sosiaalinen näkökulma ulkoisiin kumppaneihin, yhteiskuntavastuu paikallisista yhteisöistä, erilaiset klusterit ja yhteistyö koulutusinstituutioiden kanssa ovat organisaation keinoja vaikuttaa sen luomaan mielikuvaan työnantajana ja yhteiskunnallisena vaikuttajana sekä

vahvistaa organisaation hyvää mainetta ja mielikuvaa sen brändistä. (Hronová & Špaček 2021, 25; Ramirez ym. 2013, 665.)

Terveydenhuolto-organisaatiot ovat perinteisesti olleet verkostoituneita eri sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Myös tutkimusaineistosta tämä on havaittavissa, sillä 14 organisaatiota kuvailee erilaisia yhteistyömuotoja eri yhteistyötahojen kanssa. Tyypillisimmät yhteistyökumppanit ovat oppilaitokset, järjestöt, työterveyshuolto, turvallisuuspalvelujen tuottajat ja erilaiset hankeyhteistyökumppanit. Yhteistyö eri oppilaitosten kanssa nousee selkeästi esille. Yhteistyömuotoja ovat mm. yhteiset kampukset, tutkimuskoulutus- ja opiskelijayhteistyö, strateginen ja toiminnallinen yhteistyö sekä maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden tukeminen opinnoissa. Järjestöyhteistyöllä pyritään yhteisesti vaikuttamaan eri potilasryhmien tukemiseen ja toimintakykyyn erikoisaloittain. Terveydenhuolto-organisaatiot tekevät keskenään yhteistyötä sekä potilaiden että yhteisen koulutuksen osalta, erilaisissa henkilöstökoulutuksissa yhteistyötä tehdään myös yliopistojen ja yksityissektorin kanssa. Lisäksi organisaatiot tekevät hanke- ja tutkimusyhteistyötä mm. Työterveyslaitoksen, Kevan (Kuntien eläkevakuutus), Suomen Akatemian, Euroopan Unionin (EU), sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön (STM) ja Business Finlandin kanssa.

Sosiaalinen vastuullisuus ja keskittyminen ihmisten elämään sekä sidosryhmistä ja yhteisistä huolehtimiseen on keskeistä terveydenhuollon kestävyuden kannalta. Panostaminen sosiaaliseen vastuullisuuteen voi johtaa sekä asiakkaiden että henkilöstön tyytyväisyyteen. (Hussain ym. 2018, 977; Suriyankietkaew & Kungwanpongpun 2022, 452.)

4.1.8 Työterveys, työhyvinvointi ja työturvallisuus

Terveyden edistäminen ja ennaltaehkäisy sekä terveyttä ja turvallisuutta koskevien käytäntöjen omaksuminen vaihtelee maasta riippuen. Työntekijöiden koulutus työterveyshuoltoon ja työturvallisuuteen ovat monissa maissa pakollisia. Lisäksi työnantajat tukevat työntekijöitä erilaisin terveysohjelmin, mutta pääsy erilaisiin työhyvinvointia ja työterveyttä edistäviin ohjelmiin ei voida kuitenkaan tarkastella olevan osa työsuhte-etua. (Hronová & Špaček 2021, 26.) Tarjoamalla työterveyspalveluja ja hyvinvointia tukevia ohjelmia organisaatio edistää terveempää yhteiskuntaa ja pienentää terveydenhuoltoku-

lujen taakkaa taloudessa ja yhteiskunnassa (Cohen & King 2017, 268). Lisäksi työturvallisuudesta huolehtiminen ja hyvät työskentelyolosuhteet lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia (Celma ym. 2018, 86). Suomessa toiminta on lakisääteistä ja työnantajan tulee huolehtia työntekijöiden työterveydestä ja työturvallisuudesta (Työterveyshuoltolaki 2001, 1§; Työturvallisuuslaki 2002, 2§). Tässä osiossa tarkastellaan tutkimusaineiston pohjalta työterveyttä, työhyvinvointia, työkyvyn tukemista ja työturvallisuutta. Alla olevaan taulukkoon on kuvattu terveydenhuolto-organisaatioiden määrät, jotka kuvailevat dokumenteissaan erilaisia työterveyteen, työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyviä tekijöitä (taulukko 10).

Taulukko 10. Työterveys, työhyvinvointi ja työturvallisuus.

Työterveys	Terveyteen liittyvät poissaolot	17
	Työkykyriskien tunnistaminen ja ennakointi	6
	Työterveyspalvelut	14
Työhyvinvointi	Työhyvinvoinnin tukeminen	17
	Työhyvinvointikysely henkilöstölle	15
	Strateginen työhyvinvointiohjelma	3
	Esihenkilöiden työhyvinvointi	2
Työturvallisuus	Riskiarvioinnit	12
	Työsuojeluorganisaatio	19
	Työtapaturmien määrä	5
	Työturvallisuuskoulutukset henkilöstölle	5

Henkilöstön työterveyttä pyritään tukemaan ostettujen työterveyshuoltopalvelujen lisäksi erilaisin työterveyttä- ja hyvinvointia tukevin ohjelmin. Työterveyshuoltolain (1§) tarkoituksena on ”työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimintana edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä, työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa”. Perustason palvelut pitävät sisällään työterveyshuollon lakisääteiset tehtävät (12§), kuten työterveyshuollon organisaatiokohtaisen toimintasuunnitelman laatiminen, terveystarkastukset, ammattitautiselvitykset, työpaikkakäynnit, ohjaus- ja neuvontakäynnit, työkykyarvioinnit ja yhteistoiminnan (mm. yhteistyötapaamiset, kolmikantaneuvottelut). Tämän lisäksi työnantaja voi halutessaan järjestää myös sairaanhoito- ja muita terveydenhuollon palveluja työntekijöille (14§).

Organisaatiot (17) ovat kuvanneet kattavasti dokumenteissaan terveyteen liittyvät poissaolot, kuten sairauspoissaolopäivät suhteessa henkilöstömäärään tai prosentteina, ja niiden syyt joko ammattiryhmittäin tai ikäryhmittäin. Lisäksi on kerrottu tapaturmien määrät, syyt (työtapaturma, työmatkatapaturma, vapaa-ajan tapaturma, ammattitauti) ja niistä johtuvat poissaolot. Lähes jokainen organisaatio (14) kuvasi työterveyspalvelunsa ja palvelujen tuottajan jollain tasolla. Palveluiden sisällöissä oli vaihtelevuutta riippuen siitä, kuinka laajat palvelut organisaatio on ostanut, osa kuvasi tarkasti palvelujen sisällön, osa ei. Pääsääntöisesti henkilöstölle tarjotaan yleislääkäritasoisten sairaanhoitopalvelujen lisäksi työpsykologin ja työfysioterapeutin palvelut, joissakin organisaatioissa myös psykiatrisen sairaanhoitajan palvelut. Eräs organisaatio kuvaili tavoitetta tukea henkilöstön työkykyä, -hyvinvointia ja -terveyttä näin:

Pääpaino on työhyvinvointiohjelman toimenpiteiden vahvassa eteenpäinviemisessä, joita ovat esimiestyön kehittäminen, työterveyden kanssa tehtävän yhteistyön tiivistäminen sekä varhainen ennakointi ja korvaavan työn mallien vahvistaminen alueilla. (Etelä-Karjalan sairaanhoitopiiri)

Työterveyshuolto raportoi säännöllisesti sairauspoissaolojen suurimmat syyryhmät, jotka aineiston mukaan ovat lähes kaikissa organisaatioissa mielenterveyshäiriöt, tuki- ja liikuntaelinten vaivat ja tapaturmat. Psykososiaalista kuormitusta pyritään vähentämään työnohjauspalveluilla, defusing- ja debriefing -toiminnalla, moniammatillisilla työyhteisöjen tukitiimeillä ja henkisen tuen työryhmillä. Näiden palvelujen avulla pyritään vaikuttamaan mm. psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallintaan ja työpaikkaergonomian vahvistamiseen. Keinoina on lisäksi mainittu psykososiaalisen kuormituksen kysely henkilöstölle ja riskiarviointi terveystarkastusten yhteydessä. Työpaikkaergonomian rinnalle on viime vuosina noussut aivotyöergonomian edistäminen, josta on järjestetty organisaatioissa mm. verkkokoulutuksia ja työpajoja.

Aivotyöergonomiaan liittyvää osaamista vahvistettiin verkko-oppimisympäristössä toteutetun Aivotyöergonomia -koulutuksen avulla, johon osallistui työsuoje-luasioita hoitavaa henkilöstöä eri tulosalueilta. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri)

Organisaatiot toivat esille monenlaisia keinoja tukea monipuolisesti henkilöstön hyvinvointia ja terveyttä sekä ennaltaehkäistä terveysriskejä. Näitä ovat unikoulu, oman elämänhallinnan tukeminen, kuntosali- ja painonhallintaryhmät, selkä-, niska- ja olkaryhmät, tupakasta vieroituksen tukeminen, päihdeohjelma sekä liikuntaneuvonta työntekijöille, joilla on todettu elämäntapoihin liittyvä terveysriski. Edellä mainittujen palvelujen lisäksi organisaatiot tarjoavat myös erilaisia ohjelmia ja hankkeita, joilla ne pyrkivät vaikuttavat henkilöstön fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin, terveyden ja palautumisen lisääntymiseen. Työntekijöitä pyritään useissa organisaatioissa tukemaan työmatkaliikunnassa sekä erilaisin työajan tauottamiseen liittyvin keinoin, kuten jumppaohjelmilla ja järjestämällä terveyden edistämiseen liittyviä tapahtumia. Lisäksi mahdollisuuksina on joissakin organisaatioissa käyttää myös kehon koostumuksen mittausta tai hyvinvointianalyysia, ja organisaatiot järjestävät hyvinvoinnin tueksi myös eri hyvinvointiaiheisiin liittyviä verkkovalmennuksia.

Lähes jokainen organisaatio kuvasi (15) käytössä olevasta työhyvinvointimittarista, -tutkimuksesta tai -kyselystä, jonka avulla pyritään selvittämään työntekijöiden työpaikkakokemuksia organisaatiosta, työtyytyväisyydestä, johtamisesta ja esihenkilötyöstä, tasa-arvosta ja oikeudenmukaisuudesta, vaikuttamismahdollisuuksista, työpaikkakiusaamisesta, syrjinnästä ja seksuaalisesta häirinnästä. Pääsääntöisesti kyselyt toteutetaan määrätyn väliajoin ja tulokset käydään läpi organisaatio-, esihenkilö- ja yksikötasolla henkilöstön kanssa. Tulosten pohjalta suunnitellaan kehittämistoimia ja arvioidaan koulutus- tarpeita. Eräs organisaatio kuvasti asiaa näin:

Työhyvinvoinnin kokonaistilaa mitataan työhyvinvoinnin strategisella mittarilla, joka koostuu vuosittaisen työhyvinvointikyselyn osa-alueista... Vahvuuksia ja voimavaroja tullaan edistämään edelleen ja ratkaisuja haasteisiin etsitään yhdessä.
(Etelä-Karjalan sairaanhoitopiiri)

Kolme (3) organisaatiota mainitsi strategisen työhyvinvointiohjelman olemassaolosta ohjaamaan organisaation työhyvinvoinnin edistämistä. Tavoitteiksi mainittiin mm. muuttaa konkreettisesti käytännön ja arjen asioita yhteistyössä, tukea toimivaa yhteistyötä työyhteisöissä, aktiivisempi työpaikkakiusaamisen selvittäminen, positiivisen palautteenannon edistäminen sekä kannuste- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Yksi (1) organisaatio toi esille esihenkilöiden työn kuormittavuuteen kohdistuvan arviointihankkeen, jota ei

tutkimusaineistossa avattu tarkemmin. Lisäksi osa organisaatioista (2) mainitsi pyrki-
myksen huomioida myös esihenkilöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen.

Työkyvyn tukeminen erilaisin keinoin nousee vahvasti esille tutkimusaineistosta. Työky-
vyn tukeminen osa organisaation henkilöstöstrategiaa ja työnantaja vastaa siitä, että työ-
kyvyn tukemisen käytännöt on yhteisesti sovittuja ammattijärjestöjen ja työterveyshuol-
lon kanssa (Työterveyslaitos 2023). Myös tähän osa-alueeseen liittyvä toiminta on osit-
tain lakisääteistä – työnantajan tulee tukea työntekijän työkykyä esim. erilaisen kuntou-
tuksen, osa-aikaisuuksien ym. keinoin, ja nämä yleensä toteutetaan yhteistyössä työter-
veyshuollon kanssa. Organisaatiot ovat kuvanneet erilaisia työkyvyn tukitoimia moni-
puolisesti huomioiden myös lähellä eläkeikää olevien työkyvyn tukemisen ja yleisestikin
ikäjohtamisen koskien kaikkia ikäryhmiä. Työkyvyn tukemisen malleja ovat mm. osasai-
rauspäivärahan mahdollisuus työhön paluun tukena tai muu osa-aikaisuuden mahdollis-
taminen työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi, ammatillinen kuntoutus, työkykykes-
kustelut ja työterveysneuvottelut, työkokeilut tai osa-työkykyisen uudelleensijoittamisen
malli, työn muokkaus, kevennetyn ja korvaavan työn malli, työurakeskustelut, lyhytteraa-
piamalli, sovelletun työn malli sekä osa-aikaiset eläke- ja kuntoutusmallit.

*Työkyvyn johtaminen ja tukeminen ovat sekä inhimillisesti että taloudellisesti tär-
keä osa työhyvinvointitoimintaa. Painopisteenä on löytää ratkaisuja osatyöky-
kyisten työllistämiseen, työhön paluun tukemiseen sekä aktiivisen ja varhaisen
tuen sekä työkykyjohtamisen vahvistamiseen. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri)*

Useat organisaatiot (6) ovat panostaneet työkykyriskien tunnistamiseen ja ennakoivaan
toimintaan. Organisaatiossa on käytössä työkykykoordinaattori työyhteisöjen tukena sekä
varhaisen tuen tai välittämisen ja tehostetun tuen mallit, joiden tavoitteena on pyrkiä tu-
kemaan työntekijän työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Lisäksi esihenkilöitä koulute-
taan vahvistamaan työkykyjohtamisen osaamista, mm. erilaisiin työkaluihin ja mittareih-
hin, joiden avulla haetaan ratkaisuja mm. sairauspoissaolojen hallintaan ja ennakointiin.
Tutkimukset ovat osoittaneet, että panostamalla työntekijöiden terveyteen ja hyvinvoin-
tiin enemmän kuin lainsäädännön määräämissä puitteissa, organisaatiot saavat hyötyä
työntekijöiden motivaation ja tuottavuuden lisääntymisenä, jotka puolestaan vaikuttavat
terveemmän ja elinvoimaisemman yhteiskunnan edistämiseen (Cohen & King 2017,
265).

Myös organisaatioiden työturvallisuus on lakisäätteistä toimintaa ja organisaatiot ovat järjestäneet työsuojeluun- ja työturvallisuuteen liittyvät toiminnot eri muodoissa. Työturvallisuuden varmistamiseen, valvomiseen ja kehittämiseen on organisaatioissa työsuojelun toimintasuunnitelmat ja -prosessit sekä henkilöstön valitsevat luottamushenkilöt eli työsuojeluvaltuutetut, jotka toimivat yhteistyössä työsuojelu- tai työturvallisuuspäällikön ja HR:n sekä tarvittaessa johdon että lähiesihenkilöiden kanssa. Näiden lisäksi kuvattiin erilaisia työsuojelutoimikuntia tai turvallisuustyöryhmiä. Myös työterveyshuollolla on tärkeä rooli työturvallisuuden varmistamisessa muun muassa työpaikkakäyntien muodossa. Työsuojelutoimintaa kuvattiin organisaatioiden taholta muun muassa näin:

Työsuojelun yhteistyöryhmä ohjaa ja koordinoi työsuojelu- ja turvallisuustoimintaa ja vastaa suunnitelmista työsuojelun ja työsuojelutoiminnan kehittämiseksi... Työsuojeluryhmä hoitaa käytännön työsuojeluasiat, laatii vuosittaisen työsuojelun toimintaohjelman, seuraa ohjelman toteuttamista ja raportoi toiminnastaan yhteistyöryhmälle. (Lapin sairaanhoitopiiri)

Ennakoivan työsuojeluasenteen ja kampanjoinnin ansiosta työtapaturmien kokonaismäärä väheni. (HUS)

Tyypillisimpiä työturvallisuuden edistämiskeinoja ovat riskiarvioinnit ja vaaratapahtumailmoitukset, joihin useimmilla organisaatioilla (12) on erillinen arviointi-, ilmoitus- ja seurantaohjelma. Ilmoituksia, kehittämis ehdotuksia ja toimenpiteitä seurataan ja raportoidaan säännöllisesti:

Sairaanhoitopiirin käytössä on edelleen HaiPro -työturvallisuusosio vaaratapahtumailmoitusten, työsuojeluriskien arvioinnin sekä työterveyshuollon työpaikkaselvityksen raportoinnin tueksi ... Raportoinnin avulla voitiin suunnitella ja toteuttaa turvallisuuden edellyttämät toimenpiteet sekä edistää riskienhallintaa moniammatillisessa yhteistyössä sairaanhoitopiiriorganisaation eri tahoilla. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri)

Lisäksi yksiköissä on esihenkilön lisäksi työntekijöitä edustava työsuojeluyhdyskunta tai henkilöt, jotka osallistuvat yksikkökohtaisen työturvallisuuden kehittämiseen ja valvontaan. Työsuojeluorganisaatio järjestää henkilöstölle koulutusta muun muassa väkivallan uhka- ja vaaratilanteiden hallintaan, defusing/debriefing -ohjaajatoimintaan, esihen-

kilöiden rooliin työturvallisuuden varmistajana, palo- ja pelastusturvallisuuteen sekä psykososiaaliseen kuormitukseen liittyen. Osalla organisaatioista on pakollisia työturvallisuuden liittyviä verkkokoulutuksia, kuten henkilöturvallisuuteen, säteilysuojeluun ja paloturvallisuuteen liittyviä koulutuksia. Organisaatioilla on myös varautumis- ja suuronnettomuusohjeet, ja organisaatiot järjestävät myös valmiusharjoituksia. Osassa organisaatioita työ- ja pelastusturvallisuus ovat osa uuden työntekijän perehdytystä ja myös pysyvä henkilöstö on velvoitettu uusimaan koulutukset säännöllisin väliajoin. Henkilö- ja toimintaturvallisuuden varmistamiseksi organisaatiot tekevät yhteistyötä turvallisuuspalveluyritysten ja eri viranomaisten (pelastuslaitos, poliisi, rajavartiolaitos) kanssa.

Organisaatiot ovat antaneet myös ennaltaehkäisy-, puuttumis- ja toimintaohjeita erilaisiin työhyvinvointia ja työturvallisuutta uhkaaviin tilanteisiin, kuten epäasialliseen käytökseen ja kiusaamiseen, seksuaaliseen häirintään ja havaittuihin sisäilmaongelmiin, sekä myös ohjeistuksen savuttomasta sairaalasta. Useampi organisaatio toi selkeästi esille 0-toleranssin epäasialliselle käytökselle, kiusaamiselle ja seksuaaliselle häirinnälle. Sisäilmaongelmien, tai epäiltyjen sellaisten, osalta usealla organisaatiolla oli sähköinen ilmoittamislomake ja tutkintaprosessi käytössä. Uutena näkökulmana työhyvinvointiin ja työturvallisuuden tutkimusaineistosta nousi esille etätöön työsuojeluriskien tunnistaminen ja arviointi sekä turvallisuuskulttuurikyselyt henkilöstölle.

4.2 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Kestävän henkilöstövoimavarojen johtamisen analyyttisen viitekehyksen mukaan (Hronová & Špaček 2021, 27–28, liite 3) S-HRM:n ominaisuuksia ovat pitkän tähtäimen orientoituminen, työntekijöistä ja ympäristöstä huolehtiminen, työntekijöiden osallistaminen, työntekijöiden kehittäminen, ulkoiset kumppanuudet, joustavuus, työlainsäädännön noudattaminen, työntekijöiden yhteistyö sekä oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Tutkimustuloksia tarkastellaan näiden ominaisuuksien näkökulmasta.

Suomen lainsäädäntö (Kirjanpitolaki 1997; Kirjanpitoasetus 1997) sääntelee organisaatioiden ja yritysten kirjanpitoa ja raportointia sekä määrittelee organisaatioiden tilinpäätöskertomusten sisältöä. Suurimmalla osalla terveydenhuolto-organisaatioista henkilöstöön liittyvä informaatio oli sisällytetty tilinpäätös-, vuosi- tai toimintakertomuksiin eri

tasoisesti ja vaihtelevasti. Tutkimuksen kohderyhmäksi valituista terveydenhuolto-organisaatioista vain kymmenellä (10) oli sähköisesti saatavilla oleva henkilöstökertomus, ja tutkimusaineiston dokumenteissa ei pääsääntöisesti mainittu sanallisesti ja erityisesti vastuullista tai kestävästä henkilöstövoimavarojen johtamista.

Terveydenhuolto-organisaatioiden kuvaukset henkilöstöön liittyvistä S–HRM:n käytännöistä kerrottiin vaihtelevasti ja erilaisin painotuksin organisaatiosta riippuen. Terveydenhuolto-organisaatioiden dokumenteissa painottuivat henkilöstöön liittyvä erilainen määrällinen informaatio (tilastot, taulukot), joilla pystytään kuvaamaan monipuolisesti muun muassa organisaatioiden henkilöstöä ja sen kehittymistä. Tulos henkilöstön määrällisen kuvaamisen painottamisesta tukee aikaisempaa tutkimustulosta organisaatioiden raportoinnista (Ehnert ym. 2016, 96; Vithana ym. 2021, 493). Näiden lisäksi aineistosta nousi selkeiksi painopiste-alueiksi henkilöstön työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työturvallisuuden tukeminen sekä niihin liittyvät käytännöt, henkilöstön kouluttautumismahdollisuudet sekä rekrytointi. Tutkimustulokset terveydenhuolto-organisaatioista ovat samankaltaiset kuin muilla toimialoilla, joiden raporteissa keskitytään kuvaamaan henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja (Ehnert ym. 2016, 96; Vithana ym. 2021, 482), työntekijöistä huolehtimista ja työntekijöiden kehittämistä sekä oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa (Vuontisjärvi 2006, 331; Ehnert ym. 2016, 96; Székely & vom Brocke 2017, 15; Järnlström ym. 2018, 709), kun taas ympäristöstä huolehtiminen ja työelämän joustavuus jäävät vähemmälle huomiolle (Järnlström ym. 2018, 703; Aslanertik & Çolak 2021, 22).

Pitkän tähtäimen orientoitumiseen liittyvää henkilöstön vaihtuvuutta tai pysyvyyttä ja näihin vaikuttavia tekijöitä kuvattiin tutkimusaineistossa vähän ja tulos on samansuuntainen Kolinin (2019, 57) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin organisaatioiden raportoivan niukasti työsuhteiden hallintaan ja päättymiseen liittyvistä syistä. Terveydenhuolto-organisaatioissa myös pitkän aikavälin strategian nostamista esille henkilöstönäkökulmasta sekä HR:n roolia ja merkitystä organisaatioissa raportoitiin vähän. Rekrytointi ja tulevaisuuden osaavan työvoiman saatavuus nousi lähes kaikissa dokumenteissa selkeästi esille. Tutkimustulos on samankaltainen aikaisempien tutkimusten kanssa (Vuontisjärvi 2006, 342; Kolin 2019, 47). Terveydenhuolto-organisaatioissa rekrytointiin panostaminen oli osa kuvailua, mutta pääsääntöisesti ne koskivat erilaisten rekrytointikanavien ja -keinojen käyttöä. Itse rekrytointiprosessin kehittäminen sekä vastuullisuuden, tasa-arvon ja monimuotoisuuden huomioiminen rekrytoinneissa hakijoiden näkökulmasta ei juurikaan tullut aineistosta esille. Pitkän tähtäimen rekrytointi, henkilöstön paras mahdollinen allokointi

(oikea henkilö oikeassa tehtävässä) sekä henkilöstöressurssien laadun ja määrän suunnittelu, ovat osa S–HRM:n käytäntöjä (Järnlström ym. 2018, 710). Ulkoiset kumppanuudet nähdään osana pitkän aikavälin orientoitumista ja yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa kuvataan suurimmassa osassa terveydenhuolto-organisaatioita. Keskeisimmät kumppanuudet liittyvät eri koulutusorganisaatioihin joko opiskelijayhteistyön tai henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen osalta. Sekä opiskelijoiden että työntekijöiden kehittämisen voidaan nähdä olevan myös osa terveydenhuolto-organisaatioiden pitkän aikavälin orientoitumista.

Henkilöstön täydennyskoulutukseen ja ammatilliseen kehittymiseen panostetaan eri terveydenhuolto-organisaatioissa osaamisen ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi. Tutkimustulos on samankaltainen kuin muilla toimintasektoreilla, joiden raporteissa korostuu henkilöstön kehittäminen (Vuontisjärvi 2006, 331; Ehnert ym. 2016, 96; Székely & vom Brocke 2017, 15; Sürdü ym. 2020, 15; Aslanertik & Çolak 2021, 22). Tähän vaikuttaa myös se, että terveydenhuoltoalalla on täydennyskoulutus- ja ammattitaidon ylläpitovelvoite, jota organisaatioiden tulee seurata ja dokumentoida (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä §18, 1994; Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä §59, 2021). Monet terveydenhuollon organisaatiot kertoivat pyrkimyksestään tukea henkilöstön ammatillista kasvua ja kehittymistä muun muassa kehityskeskustelujen avulla. Toisaalta työntekijöiden osaamisen arviointi, mentorointi ja urakehitysmalli olivat kuvattuina vain joissain organisaatioissa. Urasuunnittelun katsotaan olevan keskeinen elementti S–HRM:sta ja se liittyy erityisesti osaamisen johtamiseen asiantuntijaorganisaatioissa sekä työntekijöiden tulevaisuuden työllistymisen tukemiseen (Järnlström ym. 2018, 710–711). Koulutustarjontaa on monipuolista ja monimuotoista. Työntekijöiden perehdytykseen panostetaan, mutta moni organisaatio mainitsi, että perehdytyksen osalta on vielä kehitettävää – erityisesti eri ammattiryhmien perehdytysohjelmat ja niiden käyttö saattavat vaihdella, tai niitä ei ainakaan kuvailta aineistossa. Opiskelijoiden merkitystä ja roolia terveydenhuolto-organisaatioissa ja niiden pitkän aikavälin strategiassa oli kuvattu vähän, vaikka opiskelijat muodostavan potentiaalisen tulevaisuuden työvoiman.

Organisaatiot pyrkivät raportoimaan henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin tukemiseen liittyvää informaatiota ja kuvaamaan myös keinoja (Vuontisjärvi 2006, 342; Ehnert ym. 2016, 96; Aslanertik & Çolak 2021, 22), kuten myös työturvallisuuteen liittyviä tekijöitä (Ehnert ym. 2016, 96; Székely & vom Brocke 2017, 9). Tutkimustulokset terveyden-

huolto-organisaatioiden osalta ovat samankaltaiset. Henkilöstön työterveyttä, työhyvinvointia, työturvallisuutta sekä myös työntekijän omaa henkilökohtaista elämänhallintaa ja jaksamista pyritään tukemaan monipuolisesti. Edellä mainittu toiminta on lakisääteistä, mutta tutkimusaineiston mukaan terveydenhuolto-organisaatiot pyrkivät tekemään enemmän kuin pelkästään lain vaatiman vähimmäismäärän. Työterveyden ja työhyvinvoinnin vaalimisen suhteen työntekijällä ei ole samanlaista lainsäädännöllistä velvoitetta kuin työturvallisuudessa. Työturvallisuuslain mukaan (§18) työntekijän tulee noudattaa työnantajan määräyksiä ja ohjeita, huolehtia omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä sekä ilmoittaa välittömästi työturvallisuudessa (laitteet, koneet, toimintatavat, menetelmät) havaitut puutteet (Työturvallisuuslaki 2002).

Terveydenhuolto-organisaatioilla on työterveyden ja -turvallisuuden hallintajärjestelmät, joissa vaaran tunnistaminen, riskiarviointi ja työtapaturmien tutkiminen on ohjeistettu. Lakisääteiset työterveyspalvelut ovat henkilöstön käytössä ja palveluja on pyritty laajentamaan mahdollisuuksien mukaan peruspalvelutasosta. Työntekijöitä osallistetaan työterveyden ja -turvallisuuden edistämiseen koulutusten ja valmennusten, kyselyjen ja turvallisuusyhteistyön kautta. Työntekijöiden terveyden edistämiseksi ja sairauksien ennaltaehkäisemiseksi käytetään erilaisia ohjelmia ja hankkeita yhteistyössä muun muassa Työterveyslaitoksen ja Kevan kanssa. Edellä mainittujen palvelujen piiriin kuuluvat kaikki pysyvässä työsuhteessa olevat työntekijät sekä määräaikaiset, joiden työsuhde on kestänyt yli kuusi (6) kuukautta. Työtapaturmia ja sairauspoissaoloja seurataan organisaatioissa sekä pyritään näiden pohjalta arvioimaan koulutustarpeita ja tukitoimia henkilöstön osalta. Toisaalta, vaikka keinot ovat monipuoliset ja moninaiset, harva organisaatio kuitenkaan kuvaa erilaisten kyselyjen tuloksia ja niiden pohjalta tulleita tavoitteita, toimenpiteitä ja saavutettuja tuloksia, tai miten henkilöstöä on osallistettu ja miten se on päässyt vaikuttamaan toimintatapojen yhteiseen kehittämiseen.

Tietyt työpaikkaedut toteutuvat lakisääteisesti, kuten äitiys- ja vanhempainvapaat, eli työnantajat ja organisaatiot ovat velvoitettuja lain perusteella huolehtimaan tietyistä työntekijöiden etuuksista. Tämän lisäksi suurin osa terveydenhuolto-organisaatioista kuvailee myös muita etuja työntekijöilleen – vaikkakin organisaatioittain vaihdelleen – joiden tarkoituksena on motivoida, sitouttaa ja tukea hyvinvointia sekä perhe-elämän ja työn yhteensovittamista. Useat terveydenhuolto-organisaatiot mainitsivat mahdollisuuden joustavaan työaikaan ja etätyöhön tai osa-aikatyöhön tukemaan työntekijän työhyvinvointia sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, mikä on osittain poikkeava tulos verrattuna

muiden toimialojen käytäntöihin aikaisemman tutkimuksen perusteella (Vuontisjärvi 2006, 343; Aslanertik & Çolak 2021, 22). Oman haasteensa terveydenhuollon joustaviin työaikajärjestelyihin tuo vuorotyö ja osalla henkilöstöä on rajalliset mahdollisuudet etätyöhön. Toisaalta organisaatioiden tietoisuus työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tärkeydestä ja sen tuomista hyödyistä sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta on lisääntynyt (Järnlström ym. 2018, 711–712). Harva terveydenhuolto-organisaatio kuitenkaan kuvailee tarjoamiaan vapaaehtoisuuteen perustuvia työpaikkaetuja selkeästi dokumenteissaan. Työntekijöiden motivointi on eräs johtamisen perustehtävistä ja motivoivia elementtejä tulisi räätälöidä työntekijäkohtaisesti. Ihmisiä motivoivat erilaiset asiat (palkkiot, urakehitys, työn ja elämän tasapaino) riippuen henkilön iästä, sukupuolesta, perhetilanteesta ja uran vaiheesta. (Järnlström ym. 2018, 713.)

Terveydenhuolto-organisaatioiden johtamis- ja esihenkilökoulutusten tavoitteena on tutkimusaineiston mukaan vahvistaa vuorovaikutusta ja yhteistä dialogia työyhteisöjen ja henkilöstön kanssa sekä henkilöstön osallistamista toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. Työntekijöiden tukeminen ja pehmeät johtamistyylit ovat osa S–HRM:n toteuttamista (Järnlström ym. 2018, 713). Yhteistoimintamenettely ja paikallinen sopiminen esimerkiksi erilaisista henkilöstöeduista ja -lisistä sekä suuriin muutoksiin liittyen ovat organisaatioiden toimintakulttuurissa lakisääteisesti mukana. Sisäisen viestinnän kehittäminen tuotiin esille vain joissakin terveydenhuolto-organisaatioissa pyrkimyksenä panostaa muun muassa erilaisiin viestintäkanaviin ja kohdennettuihin sisältöihin. Selkeä ja läpinäkyvä viestintä organisaatiossa edistää henkilöstön sitoutumista, motivaatiota, yhteistyökulttuuria, verkostoitumista, muutosten läpivientiä, luottamuksellisten välien rakentamista sekä tiedon- että parhaiden käytäntöjen jakamista (Kolin 2019, 59). Läpinäkyvä vuorovaikutus, tiedon jakaminen ja organisaatioiden läpinäkyvät toimintatavat ovat olennaisen tärkeitä, jotta kyetään edistämään S–HRM:sta ja työntekijöiden osallistamista organisaatioissa (Järnlström ym. 2018, 711).

Osa terveydenhuolto-organisaatioista mainitsi myös palkitsemisjärjestelmän, mutta niiden syvempi analyysi, merkitysten avaaminen ja periaatteet jäivät vähäisiksi sekä epäselviksi. Tutkimuksen mukaan organisaatioiden johtajat kokevat läpinäkyvän ja kestäväen palkitsemisjärjestelmän olevan tärkeä osa työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta rekrytointiprosessin ohella (Järnlström ym. 2018, 711). Eräät organisaatiot olivat myöskin tiedostaneet tarpeen tarkastella terveydenhuollon organisaatiokulttuuria, johon johtamis- ja

esihenkilökoulutuksella pyritään vaikuttamaan. Toisaalta vaikka työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia tuotiin organisaatioiden dokumenteissa osittain esille, tiimityön tukemisen ja kehittämisen mainitsi harva terveydenhuolto-organisaation.

Suurin osa terveydenhuolto-organisaatioista tuo esille tasa-arvon ja syrjimättömyyden toimintamallien huomioimisen toiminnassaan ja tulos on samansuuntainen Aslanertik ja Çolak'n (2021, 22) sekä Kolinin (2019, 61) tutkimustulosten kanssa. Järllströmin ym. (2018, 709–710) tutkimuksessa organisaatioiden johtajat näkivät työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelun tärkeänä. Eettisen ajattelun ja eettisten käytäntöjen koettiin olevan yhteydessä oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon. Alle puolet terveydenhuolto-organisaatioista kuitenkin kuvailee tasa-arvo- ja syrjimättömyyssuunnitelmaa, monimuotoisuuden edistämistä, hallintoelimissä toimivien sukupuolijakaumaa tai sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa, mikä on samansuuntainen aikaisempien tutkimustulosten kanssa (Vuontisjärvi 2006, 343; Ehnert ym. 2016, 96). Palkkatasa-arvoa pyritään toteuttamaan työn vaativuuteen perustuvalla palkkausjärjestelmällä. Henkilöstön työn vaativuuteen liittyviä palkkauskeriteerejä ei avata organisaatioiden dokumenteissa, jotta palkkausjärjestelmä olisi läpinäkyvä, mikä on yhteneväinen aikaisemman tutkimuksen kanssa (Ehnert ym. 2016, 96). Tutkimusaineistosta ei myöskään ilmennyt, miten organisaatiot toteuttavat eri ammattiryhmien välistä tasa-arvoa mm. paikallisten sopimusten, työsuhde- tai rekrytointietuuksien ja kouluttautumistasa-arvon edistämiseksi. Aineistosta ei myöskään ilmene, mitkä mahdollisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteet ovat olleet, miten tavoitteita on pyritty saavuttamaan ja miten niissä on onnistuttu. Lisäksi myöskään kouluttautumistasa-arvoa esimerkiksi eri ammattiryhmien välillä ei avattu.

Harva terveydenhuollon organisaatio otti kantaa hankintoihin ja niissä huomioitaviin ihmisoikeuskysymyksiin, jos hankinnat toteutetaan yhteistyössä globaalisti toimivien organisaatioiden kanssa. Tutkimustulos on saman kaltainen Ehnert'n ym. (2016, 100–101) tutkimustuloksen kanssa, jossa organisaatioiden todettiin raportoivan enemmän työvoima- ja ihmisoikeuskysymyksistä jotka vaikuttavat niiden ydintyövoimaan kehittyneissä maissa, verrattuna ihmisoikeuskysymyksiin jotka koskevat toimitusketjuja ja usein kehitysmaiden työvoimaa. Lahjonnan ja korruption torjuntaan otti kantaa harva terveydenhuolto-organisaatio dokumenteissaan. Myös kieliohjelma oli kuvattuna harvassa organisaatiossa, vaikka Suomi voidaan nähdä kaksikielisenä maana. Lisäksi henkilöstön kouluttaminen tasa-arvo-, ihmisoikeus- ja syrjimättömyyskysymyksiin oli kuvailtu vain osassa organisaatioiden dokumenteissa.

Ympäristötietoisuus ja ekologisesti kestävästä toiminnasta ollaan tietoisia lähes jokaisessa terveydenhuolto-organisaatiossa, mutta toimintatavat, tavoitteet, keinot ja niiden kuvaus vaihtelevat terveydenhuolto-organisaatiosta riippuen. Selkeästä ympäristö- tai kestävästä kehityksen ohjelmasta raportoi vain kuusi terveydenhuolto-organisaatiota. Päätöt, jätteet ja kierrätys sekä energiankulutus nousevat dokumenteissa selkeimmin esille, kun taas biodiversiteetin suojeleminen ja uusiutuvat energialähteet saavat vähemmän huomiota. Tutkimustulos on saman suuntainen kuin muihin organisaatioihin kohdistuneessa aikaisemmassa tutkimuksessa (Székely & vom Brocke 2017, 8; Aslanertik & Çolak 2021, 22). Henkilöstön koulutuksesta organisaation kestäviin toimintatapoihin mainitsi vain muutama terveydenhuollon organisaatio. Ympäristökestävässä toimintatavoissa on terveydenhuoltosektorilla selkeä kehittämiskohde, jotta massiivisen toiminnan ympäristökuormaa voidaan vähentää. Organisaatioiden tulisi lisätä erilaisia toimenpiteitä ympäristön kestävyteen lisäämiseksi (Székely & vom Brocke 2017, 15) ja millään muulla toimialalla ei ole saman kaltaista missiota niin lähellä kestävästä kehityksen tavoitteiden kanssa kuin terveydenhuoltosektorilla – ympäristön ja sosiaalisten järjestelmien suojeleminen, jotka vuorostaan lisäävät ihmisten terveyttä ja hyvinvointia (Senay & Landrigan 2018, 8).

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää minkälaisena kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen (S–HRM) näyttäytyy julkisissa terveydenhuolto-organisaatioissa. Tutkimuskysymykseen pyrittiin hakemaan vastausta selvittämällä minkälaisia kestäväan henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä painotuksia tutkimusaineistosta tuli esille ja mihin kestäväan henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueisiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tutkimus toteutettiin laadullisena poikittaistutkimuksena ja tutkimusaineisto koostui eri sairaanhoitopiirien sähköisesti saatavilla olevista dokumenteista vuodelta 2021. Tutkimusaineiston sisällönanalyysissä käytettiin S–HRM:n mallia ja analyytistä viitekehystä ohjaamaan tutkimusaineiston käsittelyä ja eri aihe-alueiden luokittelua.

Tärkeimmät johtamisen tekijät kestäväan terveydenhuolto-organisaation toteutumisen taustalla ovat laatu, etiikka, tiedon jakaminen ja sen säilyttäminen, henkilöstön arvostaminen, mahdollistava kulttuuri ja luottamus. Laatujohtamisella varmistetaan laadukkaat palvelut, hyvän ja kestäväan terveydenhuollon johtamisen ydinarvoja ovat etiikka ja eettiset toimintatavat. Tiedolla johtaminen voi edistää esihenkilötyön kehittämistä ja on välttämätön pääomasijoitus. Lisäksi se tukee terveydenhuollon ammattilaisten oppimista sekä tietojen ja taitojen siirtymistä ammattilaisten kesken. Henkilöstön arvostaminen palkitsemisen, reilun palkkauksen, työautonomian ja sosiaalisen tuen kautta luovat positiivisia vaikutuksia terveydenhuolto-organisaatioissa. Mahdollistava ja luottamuksen kulttuuri, tiedon jakaminen organisaation strategiasta ja tavoitteista auttavat luomaan pitkän aikavälin kestäväan kehityksen kulttuuria organisaatiossa. (Suriyankietkaew & Kungwanpongpun 2022, 462–463.)

Tutkimusaineiston luoman mielikuvan mukaan terveydenhuolto-organisaatiot kuvailevat dokumenteissaan S–HRM:n johtamiskäytäntöjä, mutta kuvaukset ja painotukset vaihtelevat organisaatioittain. Organisaatiot toteuttavat monia S–HRM:n käytäntöjä aktiivisesti ja monipuolisesti toiminnassaan, toisaalta joidenkin käytäntöjen osalta löytyy myös kehittämismahdollisuuksia. Tutkielmassa esiin tuodut tutkimustulokset tukevat osittain aikaisempaa S–HRM:n tutkimusta, jossa organisaatiot keskittyvät raportoimaan lähinnä työntekijöiden kehittämistä ja koulutusta, palkkaa ja etuja, työntekijöiden osallistamista sekä työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia (Vithana ym. 2021, 482). Tutkielman tulokset

tuova esille terveydenhuolto-organisaatioiden tapaa raportoida hyviä henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä, joiden voidaan katsoa olevan osittain myös S–HRM:n käytäntöjä. Toisaalta terveydenhuolto-organisaatioissa suurin painopiste raportoinnissa oli henkilöstön määrällisessä kuvauksessa. Kestävän organisaatiokulttuurin ja strategian, tasa-arvon ja oikeudenmukaisten toimintatapojen, läpinäkyvien rekrytointiprosessien sekä työntekijöiden ammatillisen kehittymisen ja urakehityksen esille tuominen olivat vähäisiä organisaatioiden kuvauksissa – joiden voidaan kuitenkin katsoa olevan olennainen osa S–HRM:n edistämistä myös terveydenhuolto-organisaatioissa.

Organisaatioiden strategian näkyvä sitominen henkilöstöjohtamiseen ja kestäviin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin sekä strategian tunnettavuuden ja merkityksen lisäämistä henkilöstön keskuudessa on tärkeää. Perustavanlaatuisen kyky toteuttaa vahvaa ja kestävää toimintastrategiaa on organisaation johtajuudessa ja sen arvoissa, kulttuurissa, kyvykkyyksissä sekä vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa kestävään kehitykseen perustuvan kulttuurin juurruttamista koko organisaatioon. (Cohen & King 2017, 266.) Lisäksi myös HR:n roolin selkiyttämistä ja sen osallistamista ja merkitystä organisaation eri tasoilla kestävään henkilöstöstrategian implementoijana tulisi nostaa esille raportoinnissa sekä lisätä henkilöstön tietoisuutta sen roolista ja tehtävistä (Karman 2020, 63).

Henkilöstön roolia organisaation tärkeimpänä sidosryhmänä oli korostettu eri terveydenhuolto-organisaatioissa eri painotuksin. Tähän tulisi jatkossa kiinnittää huomiota, sillä organisaation viestimä arvostus omaa henkilöstöä kohtaan on ensiarvoisen tärkeää mm. sitoutumisen ja pysyvyyden vahvistamiseksi sekä vaihtuvuuden ja alalta poistumisen vähentämiseksi. Sosiaalinen arvo kumpuaa elämänlaadun parantamisesta, identiteetin tunteesta, elinikäisestä oppimisesta, työn ja muun elämän yhteensovittamisesta ja hyvinvoinnista. Nämä ovat suoraan yhteydessä työntekijöihin, mutta myös heidän perheisiinsä ja yleisesti sosiaalisiin suhteisiin. Näitä tukevat käytännöt motivoivat työntekijöitä pysymään organisaatiossa ja luovat samalla pohjaa tunnesitoutumiselle. (Karman 2020, 58.) Toisaalta myös työntekijöiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen sekä kouluttautumisen tukeminen voidaan nähdä osoituksena henkilöstön arvostamisesta organisaatioissa (Järlström ym. 2018, 712).

Osaamisen lisäämiseen ja ylläpitoon panostetaan terveydenhuolto-organisaatioissa kattavasti. Henkilöstön osaamisen kehittäminen voidaan nähdä myös osana työntekijöistä huolehtimista sekä työntekijöiden urasuunnittelua. Urasuunnittelu nähdään keinona saada

osaavia ja arvokkaita työntekijöitä, jotka sitoutuvat organisaatioon (Järnlström ym. 2018, 710, 711). Perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen tulisi kiinnittää huomiota eri ammattiryhmissä ja toteutumien arviointia tulisi tehdä säännöllisesti sekä kysyä palautetta, jonka pohjalta perehdytysohjelmia voidaan kehittää. Myös opiskelijoiden roolia ja merkitystä terveydenhuolto-organisaatioiden pitkän tähtäimen strategiassa ei juurikaan kuvattu, vaikka toisaalta opiskelijat tunnustettiin tärkeänä osana organisaatioiden toimintaa ja osana ulkoisia kumppanuuksia eri koulutusorganisaatioiden kanssa. Opiskelijat ja heidän positiivinen kokemuksensa organisaatiosta harjoittelu- ja oppimispaiikkana toimii sekä markkinointivalttina että positiivisen työnantajakuvan luojana. Panostaminen opiskelijaohjaukseen, ohjaajakoulutukseen, perehdytykseen ja palautekyselyyn luovat mielikuvan siitä, että opiskelijoita, heidän mielipiteitään ja kokemuksiaan arvostetaan organisaatiosta – joka saattaa vaikuttaa positiivisesti tulevaisuuden rekrytointiin ja henkilöstön saatavuuteen.

Terveydenhuolto-organisaatioissa työntekijöiden osallistamista ja sosiaalista dialogia pyritään tukemaan muun muassa johtamisosaamisen lisäämisellä ja yhteistoimintamenettelyllä. Eettinen johtaminen vahvistaa terveitä työsuhteita organisaatioissa (Jha & Singh 2019, 393). Johtamisosaamista tuetaan organisaatioissa, mutta toisaalta tutkimusaineistosta ei käy ilmi minkälaista johtamisosaamista vaaditaan esimerkiksi esihenkilöitä rekrytoitaessa. Esihenkilöiden kouluttaminen eettiseen johtamiseen ja sopivat palkkiot sekä tunnustus voivat kannustaa ja lisätä eettisen johtamisen käytäntöjä työpaikoilla (Jha & Singh 2019, 393). Yhteistoimintamenettelyt ovat organisaatioissa lakisääteisiä ja usein ajatellaan, että näiden lakien ja säädösten noudattaminen ovat lähtökohta tai minimi kestäväälle henkilöstövoimavarojen toteutumiselle. Toisaalta institutionaalisten vaatimusten noudattaminen ei välttämättä tarkoita, että tietty organisaatio on kestävä. (Järnlström ym. 2018, 709.) Lisäksi vaikka terveydenhuolto-organisaatioiden toiminta perustuu usein moniammatilliseen tiimityöskentelyyn, keinot tiimityön tukemiseen ja kehittämiseen mainitsi harva organisaatio dokumenteissaan. Tiimityö on olennaista työhön sitoutumisessa henkilöstöjohtamisen kestäväen kehityksen näkökulmasta (Navajas-Romero ym. 2022, 11). Työntekijöiden osallistaminen ja vastavuoroinen kommunikointi voidaan kuitenkin nähdä tärkeinä tekijöinä ja ne voivat auttaa luomaan avoimen vuorovaikutuksen kulttuurin organisaatiossa. Erityisesti työntekijöiden vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuudet työhön liittyvissä asioissa ovat kestäväen kehityksen kannalta tärkeitä tekijöitä. (Järnlström ym. 2018, 711.)

Keskusteluun tulisi tarkemmin ottaa myös se, keitä kestävästi henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteet organisaatioissa koskevat. Yleisesti vallalla on ajatus, että kohderyhmänä on työtä suorittava henkilöstö ja heihin kohdistuva kestävä ja vastuullinen johtaminen. Terveystieteiden organisaatioiden esihenkilöiden työhyvinvointiin kiinnitettiin vähän huomiota tutkimusaineiston perusteella, ainoastaan kaksi (2) organisaatiota toi esille esihenkilöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen. Esihenkilöiden jaksaminen ja hyvinvointi heijastuvat parhaimmillaan ja pahimmillaan myös suorittavan henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Organisaation eri työskentely- ja vastuutasot elävät siis symbioosissa keskenään, jolloin huomio myös esihenkilötason työhyvinvointiin on tärkeää. Kestävästi henkilöstövoimavarojen johtamisessa tulisi huomioida kaikki organisaation tasot hyvinvoinnin tukemisessa, motivoinnissa ja sitouttamisessa.

Tasa-arvon ja syrjimättömyyden periaatteita kuvailee suurin osa terveydenhuolto-organisaatioista, tämän S-HRM:n osa-alueen tulisi kuitenkin saada suurempi painoarvo dokumentoinnissa. Organisaatio voi kohdistaa prosessinsa ja menettelytapansa siten, että ne heijastavat oikeudenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä (Jha & Singh 2019, 393). Tutkimuksen mukaan johtajat näkevät työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun tärkeänä. Eettinen ajattelu ja eettiset käytännöt yhdistetään oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon ja johtajat pyrkivät edistämään niitä organisaation käytännöissä. (Järnlström ym. 2018, 709–710.) Työntekijöiden tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu, mahdollisten syrjimitapausten toimenpiteet sekä ihmisoikeuksien toteutuminen ovat organisaatioiden avainkysymyksiä ja näiden toteutumisen kuvaamiseen tulisi panostaa myös terveydenhuolto-organisaatioissa. Läpinäkyvät ja kestävät palkitsemisjärjestelmät koetaan tärkeiksi myös johdon taholta (Järnlström ym. 2018, 711). Palkitsemiskäytäntöjen syvempi analyysi ja avaaminen sekä niiden periaatteiden kuvaaminen tekisi järjestelmästä läpinäkyvän, tasapuolisen ja tasa-arvoisen sekä poistaisi henkilöstön mahdollisesti tuntemaan epäluulon tasapuolisesta kohtelusta. Lisäksi palkkausjärjestelmän läpinäkyvyyteen tulisi kiinnittää huomiota – kuten esimerkiksi työn vaativuuteen perustuvan palkkauksen kriteereihin sekä eri sukupuolten välisen palkkatasa-arvon läpinäkyvyyteen. AlJaberin ym. (2020) tutkimuksessa kestävästi kehityksen sosiaaliselle ulottuvuudelle annettiin suurin painoarvo. Arvioitaessa työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä palkkaus näyttöytyi tärkeimpänä tekijänä. Toiseksi tärkeimpänä koettiin palkitseminen ja mahdollisuus urakehitykseen. Vähiten tärkeinä pidettiin rohkaisun ja tuen antamista sekä voimaantumista. (AlJaberin ym. 2020, 281.)

Tutkimusaineiston perusteella ympäristökestävyyden huomioiminen, siihen panostaminen ja henkilöstön kouluttaminen tällä alueella tulisi olla terveydenhuolto-organisaatioiden keskeisiä kysymyksiä nyt ja tulevaisuudessa. Terveydenhuolto on merkittävä terveydelle haitallisten ympäristösaasteiden aiheuttaja. Terveydenhuollon yhteisöissä tietoisuus näistä vaikutuksista on vähäinen ja niiden tunnistamisen tärkeys on vasta saamassa jalansijaa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa, joissa on tutkittu terveydenhuollon toimien vaikutusta ympäristöön. Ympäristöjohtaminen, henkilöstön tietoisuus asian tärkeydestä ja vastuullisuuden terveydenhuollossa katsotaan ohjaavan myös parempaan tuottavuuteen ja suorituskykyyn kestävien ympäristökäytäntöjen kautta. (Romero & Carnero 2019, 3196; Sherman ym. 2020, 2; Suriyankietkaew & Kungwanpongpuh 2022, 452.) Terveydenhuoltosektorilla on mahdollisuus johtavassa asemassa edistää kestävään kehitykseen ja yhteiskuntavastuuseen liittyviä kysymyksiä. Terveydenhuoltosektorin osallistuminen kestävään kehitykseen pyrkimyksiin on yhtenevä YK:n Global Compact -sopimuksen kanssa ja edistää YK:n kestävään kehityksen tavoitteiden saavuttamista. (Senay & Landrigan 2018, 8.)

Terveydenhuolto-organisaatiot ovat verkostoituneita, ja tekevät kiinteää ja monipuolista yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Yhteistyö mahdollistaa henkilöstön ja opiskelijoiden koulutusyhteistyön ja myös urakehityksen. Lisäksi yhteistyöllä ja verkostoitumisella on laajat yhteiskunnalliset vaikutukset, niiden tavoitteena on auttaa ja tuottaa sekä hyvinvointia että terveyttä niin yhteisöille, työntekijöille kuin koko yhteiskunnalle. Tämän vuoksi olisi tärkeää arvioida ja viestiä erilaisten verkostojen, sidosryhmäyhteistyön ja kehittämishelmien tuloksia ja vaikuttavuutta sekä paikallisella että yhteiskunnan tasolla. Erityisesti erilaisten koulutusten ja opiskelijoiden osalta korostuu organisaatioiden yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa.

On hyvä huomata, että moni organisaatio on toiminut aina vastuullisesti ilman, että asioita on erikseen nimetty vastuulliseksi toiminnaksi. Ennemminkin tarvitaan oivalluksia ja ymmärrystä, mitä siitä mitä vastuullisuudella tarkoitetaan ja mitä se tarkoittaa organisaatiolle. Raportointi voi olla työkalu, joka auttaa tekemisen ja fokuksen kirkastamisessa. Vastuullisuus on ennen kaikkea valintoja, miten ja kenen kanssa toimitaan sekä ymmärrystä näiden valintojen ja tekemisten seurauksista. Tärkeintä on ymmärtää, millaisia vaikutuksia toiminnasta aiheutuu ja kenelle. Ensin on selvitettävä, mitä vastuullisuus tarkoittaa organisaatiolle, mikä on tärkeintä vastuullisuuden kannalta, mitä on tehty ja millaisia

tuloksia on saavutettu sekä mitä tavoitellaan seuraavaksi - sen jälkeen tulee raportointi ja kehittäminen. (Kurittu 2018, 13-14.)

Kestävän henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjen ja kestävyuden raportoinnin tulisi olla johdon korkein intressi, sillä sen avulla voidaan vahvistaa työnantajamielikuvaa kirstyvillä ja kilpailevilla työmarkkinoilla. Ei-taloudellinen raportointi, sisältäen HR:n vastuullisuuden raportoinnin, voidaan nähdä vakuutena tai pyrkimyksenä oikeuttaa tai saada legitimizeettii toiminnalle tuomalla esille organisaation antamat panokset yhteiskunnalle ja yhteisöille. Kestävä kehitys ja kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan nähdä myös työkaluina lisäämään organisaation positiivista mielikuvaa ja mainetta. Lisäksi selkeä ja kattava raportointi auttaa viestimään eri sidosryhmille organisaation toiminnasta ja menettelytavoista. (Hronová & Špaček 2021, 1, 3–4.)

Organisaatioita ohjaavat tilinpäätöksissä mm. kirjanpitolainsäädäntö, mutta henkilöstökertomuksissa ja vastuullisuusraporteissa ei toistaiseksi tällaisia säädöksiä niiden sisällöstä ole, joten organisaatioilla on suhteellisen vapaat kädet niiden rakentamisessa. Jatkossa olisi hyvä pohtia, minkälaista tietoa näihin dokumentteihin tulisi sisällyttää, mikä tieto on oleellista ja tuo niiden lukijoille – henkilöstölle, potentiaalisille työntekijöille, eri sidosryhmille – lisäarvoa ja informaatiota organisaation kestävästä henkilöstöjohtamisen periaatteista, arvoista ja käytännöistä. Pelkät numerot ja taulukot eivät juurikaan kerro organisaation kestävästä henkilöstöjohtamisen käytännöstä. Parhaimmillaan nämä dokumentit voivat palvella organisaatiota sen pitovoiman, positiivisen työnantajamaineen ja brändin vahvistamisessa, joten niiden rakentamiseen tulisi suhtautua sillä vakavuudella. Terveystuolto-organisaatioiden sähköisesti saatavilla olevat raportit ja dokumentit voivat toimia positiivisen työnantajamielikuvan ja brändin rakennusaineena. Organisaatioiden tulisi huomioida, että myös potentiaaliset työntekijät saattavat tutustua julkaistuihin materiaaleihin päättäessään hakeutumisestaan organisaatioon. Julkaistuilla materiaaleilla on siis myös mainosarvoa. Kestävää ja vastuullista työnantajakuvaa ja brändiä voidaan tunnistaa selkeän raportoinnin kautta (Hronová & Špaček 2021, 28).

Tämän päivän osaavan työvoiman kilpailukentällä nykyiset ja potentiaalit työntekijät etsivät ja pohtivat työnsä tarkoitusta tai merkitystä pelkän palkansaannin lisäksi. Päätöksillä joita organisaatioissa ja niiden HR:ssa tehdään, on mahdollisesti kauaskantoisia, lyhyen ja pitkän aikavälin, seurauksia itse organisaatioon ja sen työntekijöihin kuin myös yhteisöihin ja yleisesti yhteiskuntaan. Vaikka organisaatioiden ja HR:n ei odoteta pystyvän

ratkaisemaan kaikkia yhteiskunnan tai yhteisön ongelmia ja epätasa-arvoa, kestävät ja vastuulliset HRM -toiminnot ymmärtävät aiheuttamansa vaikutukset. (Cohen & King 2017, 269.)

5.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkielmassa pyrittiin noudattamaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkielmaan sovellettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluu avoimuus ja vastuullinen tiedeviestintä tutkimuksen tuloksia raportoidessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK 2012, 6.) Tutkimuksen toteutuksen joka vaiheessa pyrittiin huolellisuuteen mm. aineiston valintakriteerien käytössä sekä tulosten objektiivisessä tarkastelussa. Tutkielman toteutuksen eri vaiheet raportoidaan selkeästi sekä tieteellisesti pitävällä ja hyväksytyllä tavalla.

Käytetty aineisto on tilanteen ja tarkoituksen mukaan muotoutunut (Puusa 2020, 149). Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa valittujen menetelmien systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja valittujen menetelmien perusteltavuus. Validius laadullisessa tutkimuksessa voi tarkoittaa esimerkiksi käsitellyn ilmiön eheyttä ja saatujen tulosten sekä käsiteltävän pitäytymistä ilmiön luonteessa. (Aaltio & Puusa 2020, 178, 180–181; Puusa 2020, 145.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2015, 232). Tutkielman tutkimusmetodologiassa on pyritty kuvaamaan ja perustelemaan valittu tutkimusmenetelmä, tutkimusaineiston mukaanotto-perusteet ja rajaukset sekä aineiston analyysissa käytetty menetelmä. Teoreettisen viitekehityksen rakentamisessa keskityttiin käsitellyn ilmiön teoreettiseen perustaan ja sen pohjalta luomaan aineiston analyysille pohja ja näin lisäämään tulosten luotettavuutta.

Tutkimuksessa saatu tieto pyritään liittämään aikaisempaan tutkittavasta ilmiöstä saatuun tietoon. Tavoitteena on kokonaisvaltaisen ymmärryksen tuottaminen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, johtaa sen uudelleentarkasteluun ja näin syventää ymmärrystä sekä tulkintaan ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 80.) Tutkimuksen tulokset pyrittiin sitoamaan olemassa olevaan tutkittuun tietoon. Tutkimustulosten analysointia ja yhteenvetoa

vaikautti se, että terveydenhuolto-organisaatioiden S-HRM:n tutkimusta on tehty suhteellisen vähän. Tutkimustulosten vertailu aikaisempiin tutkimustuloksiin oli haastavaa, sillä kestävien henkilöstövoimavarojen johtamisen raportointiin liittyvää tutkimusaineistoa ei juurikaan löytynyt. Toisaalta tämän pohjalta voidaan vetää johtopäätös, että aihealue kaipaa lisähuomiota tutkimuskentässä.

Tutkijan saamista tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä, mutta tulokset ovat aina tilannesidonnaisia, eli aikaan, paikkaan ja tutkijaan sidoksissa olevia asioita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkielman johtopäätökset ovat suuntaa antavia ja niiden luotettavuuteen vaikuttaa se, että organisaatit saattavat toteuttaa kestävästi henkilöstövoimavarojen johtamisen periaatteita ja käytäntöjä, vaikka tutkimusaineiston dokumenteissa ei niistä ole mainintaa. Tutkimusaineistoon sisällytettyjen dokumenttien ja raporttien sekä niiden sisältöjen vaihtelevuus organisaatioittain vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Lisäksi terveydenhuoltosektori on laaja järjestelmä, josta tutkimukseen valittiin osa terveydenhuolto-organisaatioista. Toisaalta valittujen organisaatioiden toimintakulttuurin vaikutukset toimintaympäristöön ja henkilöstömäärät ovat merkittäviä. Tutkimustulokset kuitenkin muodostavat suuntaa antavan kuvan terveydenhuolto-organisaatioiden painotuksista ja käytännöistä kestävästi henkilöstövoimavarojen johtamisen alueella. Tutkimusaihe ja -alue oli laaja ja keskittyminen rajatumpaan aihepiiriin saattaisi tuottaa laadukkaampaa, täsmällisempää ja luotettavampaa tutkimustietoa.

Tutkimuksen tulokset eivät ole käytetystä tutkimusmenetelmästä tai tutkijasta irrallisia, joten puhdasta objektiivista tietoa on haastavaa saada. Kaikki tieto on subjektiivista siinä mielessä, että tutkija tekee valinnan tutkimusasetelmasta, analyysimenetelmistä ja tutkimuksen vaiheista oman ymmärryksensä varassa. Lisäksi tutkijalla saattaa olla usein myös ennakkokäsityksiä tutkimuksen tuloksista. (Puusa & Juuti 2020, 79.) Tutkijan onkin pyrittävä tunnistamaan omat ennakoasenteensa eli aiheesta omaamiensa tietojen ja uskomusten luonne ja sisältö (Puusa & Juuti 2020, 143). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan subjektiivinen arviointi ja näkemys sekä merkitysten antaminen sanoille, lauseille, asioille ja asia-aiheille saattavat vaikuttaa tutkimuksesta tehtäviin johtopäätöksiin. Tässä tutkielmassa on käytetty S-HRM:n analyttistä viitekehystä, jotta tutkimusaineiston käsitteilylle ja analyysille saatiin perusteltu runko, näin pyrkien minimoimaan tutkijan subjektiivisten näkemysten ja painotusten vaikutus tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen (S–HRM) tutkimusalueena on monipuolinen ja varsin laaja. Stankevičiūtė ja Savanevičienė ovat tutkineet aihealueita – jotka voidaan liittää S–HRM:n tutkimusalueeseen – laajasti, kuten mm. pitkän tähtäimen orientaatia, työntekijöistä huolehtimista, ulkoisia kumppaneita, työntekijöiden osallistamista, jaettua tuottavuutta, työntekijöiden kehittymistä, ympäristöstä huolehtimista, joustavuutta, työläinsäädännön noudattamista, yhteistyötä työntekijöiden kanssa sekä oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. (Hronová & Špaček 2021, 7.)

Viimeaikaiset tutkimukset ovat käsitelleet muun muassa S–HRM:n strategioiden implementointia S–HRM:n järjestelmiin (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera 2019), HR:n kehittämistä kohti kestäviä käytäntöjä (Jang & Ardichvili 2020; Piwowar-Sulej 2021), työntekijöiden osallistamista ja edustusta (Prouska ym. 2019) ja S–HRM:n ominaisuuksien ja käytännön välistä eroa (Mariappanadar 2020).

Tämän tutkielman pohjalta nousseita mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita löytyi runsaasti. Kestävän henkilöstövoimavarojen johtamisen käsite on edelleen hajanainen ja tämän osalta olisi hedelmällistä, erityisesti myöhemmän aihepiiriin liittyvän tutkimuksen näkökulmasta, toteuttaa S–HRM:n käsiteanalyysi yhteisen käsitteen muodostamiseksi. Lisäksi tässä tutkimuksessa aihekokonaisuus oli laaja ja jokainen S–HRM:n osa-alue olisi itsessään mielenkiintoinen tutkimusaihe syvemmän tiedon saamiseksi mitä tässä tutkimuksessa pystyttiin avaamaan tai saavuttamaan.

Tutkielman pohjalta heräsi mielenkiinto muun muassa sen suhteen, heijastavatko erilaiset painotukset ja dokumentointikäytännöt henkilöstöön liittyvissä kuvauksissa organisaatioiden kokemaa arvostusta tai arvostuksen määrää henkilöstöä kohtaan, sekä miten henkilöstön arvostus tai arvo näyttäytyy terveydenhuolto-organisaatioissa ja mikä rooli erilaisilla viestintä- ja palkitsemiskeinoilla on arvostuksen näyttäytymisessä.

Tärkeä tutkimusaihe olisi myös tulevaisuuden työvoiman, hiljaisen tiedon säilyttämisen ja sen jakamisen vuoksi kestävä työllistäminen ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta, erityisesti miten organisaatiot pystyisivät tukemaan ikääntyviä työntekijöitä työuran aikana ja työuran jatkamisessa, sekä mitkä ovat ikääntyvien työntekijöiden tarpeet, motivaatiotekijät ja toiveet sekä asenteet työuran pidentämiseen terveydenhuoltosektorilla.

Tässä tutkielmassa selvitettiin S–HRM:n näyttäytymistä julkisen sektorin terveydenhuolto-organisaatioissa sähköisten dokumenttien näkökulmasta. Jatkossa olisi hyvä tutkia myös johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön näkemyksiä S–HRM:n käsitteestä sekä kokemuksia sen toteutumisesta ja toteuttamisesta esimerkiksi kyselytutkimuksena, haastattelujen muodossa tai organisaatioiden henkilöstökyselyjen analyysillä. Näin saataisiin kattavampi kuva S–HRM:sta terveydenhuolto-organisaatioissa. Lisäksi erittäin tärkeä tutkimusaihe olisi kestävä henkilöstöstrategian näkökulma. Miten kestävä henkilöstöstrategia näyttäytyy organisaatiossa esihenkilöille ja työntekijöille, miten kestävä henkilöstöstrategia ymmärretään ja tunnetaan käsitteenä sekä miten vaikuttamismahdollisuudet koetaan kestävä henkilöstöstrategian luomisessa. Mielenkiintoista olisi jatkossa tehdä myös vertailevaa tutkimusta S–HRM:n näyttäytymisestä julkisen ja yksityisen terveydenhuolto-sektorien osalta.

Viimeisenä mutta ei vähäisimpänä, tärkeää olisi selvittää HR:n rooli organisaatioissa ja kestävien henkilöstöjohtamisen keinojen implementoijana – mitkä ovat HR:n mahdollisuudet ja työkalut, erityisesti terveydenhuolto-organisaatioiden ympäristökestävyyden tukemisessa vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointiin, mielipiteisiin ja motivaatioon sekä osallistamaan henkilöstö ympäristökestävä toiminnan kehittämiseen. Lisäksi tieteellinen keskustelu ja painopiste on siirtymässä puhtaasti organisaatioiden kestävästä toimintatavoista kohti YK:n määrittelemiä kestävä kehityksen tavoitteiden toteuttamista. Nämä päämäärät haastavat organisaatioiden tarkoituksen ja näin ollen myös HRM:n (Aust ym. 2020, 9).

Lähteet

- Aaltio, I. – Puusa, A. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmia ja menetelmiä*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 177–188. Gaudeamus Oy, Tallinna.
- Akerjordet, K. – Furunes, T. – Haver, A. (2018) Health-promoting leadership: an integrative review and future research agenda. *Journal of Advanced Nursing* Vol. 74 (7), 1505–1516.
- AlJaberi, O.A. – Hussain, M. – Drake, P.R. (2020) A Framework for Measuring Sustainability in Healthcare System. *International Journal of Healthcare Management* Vol. 13 (4), 276–285.
- App, S. – Büttgen, M (2016) Lastin footprints of the employer brand: Can sustainable HRM lead to brand commitment? *Employee Relations* Vol. 38 (5), 703–723.
- Ardichvili, A. (2013) The role of HRD in CSR, sustainability, and ethics. A relational model. *Human Resource Development Review* Vol. 12 (4), 456–473.
- Aslanertik, B.E. – Colak, M. (2021) The link between sustainability reporting and the core characteristics of sustainable human resource management. *International Journal of Contemporary Management* Vol. 57, 15–24.
- Aust, I. – Matthews, B. – Muller-Camen, M. (2020) Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review* Vol. 30 (3), 1–11.
- Ayeleke, R.O. – North, N.H. – Dunham, A. – Wallis, K.A. (2019) Impact of training and professional development on health management and leadership competence: a mixed methods systematic review. *Journal of Health Organization and Management* Vol. 33 (4), 354–379.
- Babel'ová, Z.G. – Stareček, A. – Koltnerová, K. – Cagáňová, D. (2020) Perceived organizational performance in recruiting and retaining employees with respect to different generational groups of employees and sustainable human resource management. *Sustainability* Vol. 12 (574), 1–23.
- Barbier, E. B. – Burgess, J.C. (2017) The Sustainable Development Goals and the systems approach to sustainability. *Economics* Vol. 11, 2017–2028.
- Best, S. – Beech, C. – Robbé, I.J. – Williams, S. (2021) Interprofessional teamwork: the role of professional identity and signature pedagogy – a mixed method study. *Journal of Health Organizations and Management* Vol. 35 (5), 561–578.

- Brown, A. (2020) Communication and leadership in healthcare quality governance: findings from comparative case studies of eight public hospital in Australia. *Journal of Health Organization and Management* Vol. 34 (2), 144–161.
- Celma, D. – Martinez-Garcia, E. – Raya, J.M. (2018) Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics* Vol. 24, 82–89.
- Chaudhary, R. (2018) Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* Vol. 6 (3), 305–319.
- Cleveland, J.N. – Byrne, Z.S. – Cavanagh, T.M. (2015) The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review* Vol. 25, 146–161.
- Cohen, E. – Taylor, S. – Muller-Camen, M. (2012) HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. SHRM Foundation, USA. [Role in Corporate Social and Environmental Sustainability \(shrm.org\)](https://www.shrm.org/role-in-corporate-social-and-environmental-sustainability), haettu 22.1.2023
- Cohen, E. – King, D. (2017) Human resources management: developing sustainability mindset. Teoksessa: *The Business Student's Guide to Sustainable Management. Principles and Practice*, toim. Molthan-Hill P., 261–287. 2. ed. Greenleaf Publishing, USA.
- Crabtree, S. – Kundrik Leh, S. (2022) A community medical center data-driven staffing model: a quality improvement project. *Nursing Economics* Vol. 40 (6), 278–288.
- van Dam, K. – van Vuuren, T. – Kemps, S. (2017) Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 28 (17), 2449–2472.
- Davidescu, A. – Apostu, S-A. – Paul, A. – Casuneanu, I. (2020) Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees – Implications for sustainable human resource management. *Sustainability* Vol. 12, 1–53.
- De Prins, P. – Van Beirendonck, L. – De Vos, A. – Segers, J. (2014) Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openess Continuity (ROC) – model. *Management Revue* Vol. 25 (4), 263–284.

- Du, S. – Yu, K. (2021) Do corporate social responsibility reports convey value relevant information? Evidence from report readability and tone. *Journal of Business Ethics*, Vol. 172, 253–274.
- Duvnjak, B. – Kohont, A. (2021) The role of sustainable HRM in sustainable development. *Sustainability* Vol. 13 (10668), 2–19.
- D’Innocenzo, L. – Mathieu, J.E. – Kukenberger, M.R. (2016) A meta-analysis of different form of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management* Vol. 42 (7), 1964–1991.
- Eccles, R. – Ioannou, I. – Serafeim, G. (2014) The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science* Vol. 60 (11), 2835–2857.
- Ehnert, I. – Parsa, S. – Roper, I. – Wagner, M. – Muller-Camen, M. (2016) Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world’s largest companies. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 27 (1), 88–108.
- Elkington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review* Vol. 36 (2), 90–100.
- Eläketurvakeskus (2022) Lakisääteiset sosiaalivakuutusmaksut Suomessa 2022. [Lakisääteiset sosiaalivakuutusmaksut Suomessa 2021 \(etk.fi\)](#), haettu 22.3.2023.
- Euroopan komissio (2011) *Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. A renewed EU strategy 2011–14 for corporate social responsibility.* [com_com\(2011\)0681_en.pdf \(europa.eu\)](#), haettu 29.4.2023
- Fehr, R – Yam, KC. – Dang, C. (2015) Moralized leadership: The construction and consequences of ethical leader perceptions. *The Academy of Management Review* Vol. 40 (2), 182–209.
- Fernandez-Feijoo, B. – Romero, S. – Ruiz, S. (2014) Effect of stakeholders’ pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework. *Journal of Business Ethics* 12 (1), 53–63.
- Fleischer, A.R. – Semenic, S.E. – Ritchie, J.A. – Richer, M-C. – Denis, J-L. (2015) The sustainability of healthcare innovations: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing* Vol. 71 (7), 1484–1498.

- Flott, E.A. – Linden, L. (2015) The clinical learning environment in nursing education: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing* Vol. 72 (3), 501–513.
- Freeman, R.E. – Phillips; R.A. (2002) A stakeholder theory: A libertarian defence. *Business Ethics Quarterly* Vol. 12 (3), 331–349.
- Gerwing, T. – Kajüter, P. – Wirth, M. (2022) The role of sustainable corporate governance in mandatory sustainability reporting quality. *Journal of Business Economics* Vol. 92, 517–555.
- Haque, S. – Rehman, N. (2014) Modern organization theory: Analyzing the complexity of coordination and cooperation in the modern organizations. *International Journal of Management and sustainability* Vol. 3 (5), 261–268.
- Hayton, J.C. – Carnabuci, G. – Eisenberger, R. (2012) With a little help of my colleagues: a social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 33, 235–249.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2015) *Tutki ja kirjoita*. 20. uud.p. Kustannus-osakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hronová, S. – Špaček, M. (2021) Sustainable HRM Practices in Corporate reporting. *Economies* Vol.9 (75), 1–34.
- Hussain, M. – Ajmal, M.M. – Gunasekaran, A. – Khan, M. (2018) Exploration of social sustainability in health care supply chain. *Journal of Cleaner Production* Vol. 203, 977–989.
- Hussain, N. – Rigoni, U. – Oriji, R. P. (2018) Corporate governance and sustainability performance: Analysis of Triple Bottom Line performance. *Journal of Business Ethics* Vol. 149, 411–432.
- Jang, S. – Ardichvili, A. (2020) Examining the link between corporate social responsibility and human resources: Implications for HRD research and practice. *Human Resource Development Review* Vol. 19 (2), 183–211.
- Jha, J.K. – Singh, M. (2019) Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations. *IIMB Management Review* Vol. 31, 385–395.
- Joseph, M.L. – Huber, D.L. (2015) Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities. *Journal of Healthcare Leadership* Vol. 7, 55–64.
- Järlström, M. – Saru, E. – Vanhala, S. (2018) Sustainable human resource management with salience of stakeholders: a top management perspective. *Journal of Business Ethics* Vol. 152, 703–724.

- Karman, A. (2020) Understanding sustainable human resource management – organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Human Systems Management* Vol. 39, 51–68.
- Kielilaki (2003) 6.6.2003/423. [Kielilaki 423/2003 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#), haettu 22.4.2023
- Kirjanpitoasetus (1997) 30.12.1997/1339. [Kirjanpitoasetus 1339/1997 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#), haettu 30.4.2023
- Kirjanpitolaki (1997) 30.12.1997/1339. [Kirjanpitolaki 1336/1997 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#), haettu 30.4.2023
- Kolin, H. (2019) Vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen – Yritysvastuuraportoinnin muodostama mielikuva vastuullisuuden toteutumisesta. Pro gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, Pori.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmä kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kotler, P. – Lee, N. (2005) *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, New Jersey.
- KPMG (2020) *The time has come. The KPMG survey of sustainability reporting 2020*. [The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020 \(assets.kpmg\)](#), haettu 20.1.2023
- Kramar, R. (2014) Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 25 (8), 1069–1089.
- Kramar, R. (2022) Sustainable human resources management: six defining characteristics. *Asia-Pacific Journal of Human Resources* 60, 146–170.
- Kuntaliitto (2021) Sairaanhoidopiirit. [PowerPoint-esitys \(kuntaliitto.fi\)](#), haettu 16.3.2023
- Kuntaliitto (2022) Sairaanhoidopiirien yhteystiedot. [Sairaanhoidopiirien yhteystiedot | Kuntaliitto.fi](#), haettu 2.9.2022
- Kurittu, K. (2018) *Yritysvastuuraportointi – Kiinnostavan viestinnän käsikirja*. Alma Talent, Helsinki
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986) 30.12.2014/1329. [Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#), haettu 23.3.2023

- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (2021) 612/2021. [Laki sosiaali- ja terveydenhuollon... 612/2021 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®](#), haettu 23.3.2023
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (1994) 30.12.2015/1659. [Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#), haettu 23.3.2023
- Lammintakanen, J. – Rissanen, S. – Peronmaa-Hanska, E. – Joensuu, M – Ruottu, T. (2016) Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki. [Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistio 20011:x \(valtioneuvosto.fi\)](#), haettu 23.3.2023
- Lopez-Cabrales, A. – Valle-Cabrera, R. (2020) Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review* Vol. 30 (3), 1–11.
- Mariappanadar, S. – Kramar, R. (2014) Sustainable HRM: the synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* Vol. 6 (3), 206–224.
- Mariappanadar, S. – Kramar, R. (2019) Sustainable HRM roles and competencies. Teoksessa: *Sustainable human resource management: strategies, practices and challenges*, toim. Mariappanadar, S., 275–306. Red Press Globe, Lontoo.
- Mariappanadar, S. (2020) Characteristics of sustainable HRM system and practices for implementing corporate sustainability. Teoksessa: *Sustainable Human Resource Management*, toim. Vanka, S. – Bhaskara Rao, M. – Singh, S. – Rao Pulaparathi, M., 9–35. Springer, Singapore.
- Mazur, B. – Walczyna, A. (2020) Bridging sustainable human resource management and corporate sustainability. *Sustainability* Vol. 12 (8987), 1–21.
- Mikkola, P. – Lehtinen, E. (2019) Drawing conclusions about what co-participants know: Knowledge-probing question–answer sequences in new employee orientation lectures. *Discourse & Communication* Vol. 13 (5), 516–538.
- Mura, L. – Gontkovicova, B. – Spisakova, E.D. – Hajduova, Z. (2019) Position of employee benefits in remuneration structure. *Transformations in Business & Economics* Vol. 18 (2), 156–173.
- Navajas-Romero, V. – Ceular-Villamandos, N. – Pérez-Priego, M.A. – Caridad-López del Río, L. (2022) Sustainable human resource management the mediating role

between work engagement and teamwork performance. *PloS ONE* Vol. 17 (8), 1–20.

Niskala, M. – Tarna-Mani, K. – Puroila, J. – Pajunen, T. (2019) *Yritysvastuu. Raportointi- ja laskentaperiaatteet*. 3. uud. p. ST-Akatemia, Helsinki.

Noruzi, A. – Dalfard, V.M. – Azhdari, B. – Nazari-Shirkouhi, S. – Rezazadeh, A. (2013) Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* Vol. 64, 1073–1085.

OECD (2022) OECD Health Statistics 2022. [OECD Statistics](https://data.oecd.org/health/), haettu 5.10.2022

Parkin Hughes, C. (2019) A paradox perspective for sustainable human resource management. Teoksessa: *Sustainable human resource management: strategies, practices and challenges*, toim. Mariappanadar, S., 61–80. Red Press Globe, Lontoo.

Piowar-Sulej, K. (2021) Core functions of sustainable human resource management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable Development* Vol. 29, 671–693.

Podgorodnichenko, N. – Edgar, F. – McAndrew, I. (2020) The role of HRM in developing sustainable organizations: contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review* Vol. 30 (3), 119.

Prouska, R. – Argyro, A. – Psychogios, A. – Wilkinson, A. (2019) Employee participation and representation in central and eastern Europe. *Economic and Industrial Democracy* Vol. 43 (1), 123–145.

Purvis, B. – Mao, Y. – Robinson, D. (2018) Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science* Vol. 14, 681–695.

Puusa, A. (2020) Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmia ja menetelmiä*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 145–156. Gaudeamus Oy, Tallinna.

Puusa, A. – Juuti, P. (2020) Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmia ja menetelmiä*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 142–144. Gaudeamus Oy, Tallinna.

Puusa, A. – Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 75–85. Gaudeamus Oy, Tallinna.

- Puusa, A. – Juuti, P. (2020) Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 61–74. Gaudeamus Oy, Tallinna.
- Ramirez, B. – West, D.J – Costell, M.M. (2013) Development of a culture of sustainability in health care organizations. *Journal of Health Organization and Management* Vol. 27 (5) , 665–672.
- Randev, K. & Jha, K.. (2019) Sustainable human resource management: A literature-based introduction. *NHRD Network Journal* Vol. 12 (3), 241–252.
- Raub, S. – Borzillo, S. – Perretten, G. – Schmitt, A. (2021) New employee orientation, role-related stressors and conflict at work: Consequences for work attitudes and performance of hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 94, 1–8.
- Renwick, D. – Redman, T. – Maguire, S. (2013) Green Human Resource Management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* Vol. 15, 1–14.
- Roczniewska, M. – Richter, A. – Hasson, H. – von Thiele Schwarz (2020) Predicting sustainable employability in Swedish healthcare: the complexity of social job resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health* Vol. 17 (1200), 1–19.
- Romero, I. – Carnero, M.C. (2019) Environmental assessment in health care organizations. *Environmental Science and Pollution Research* Vol. 26, 3196–3207.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>, haettu 26.10.2022
- Santana, M. – Morales-Sánchez, R. – Pasamar, S. (2020) Mapping the link between corporate social responsibility (CSR) and human resource management (HRM): How is this relationship measured? *Sustainability* Vol. 12 (1678), 1–28.
- Senay, E. – Landring, P. J. (2018) Assessment of Environmental Sustainability and Corporate Social Responsibility by Large Health Care Organizations. *JAMA Network Open* 1 (4): e180975. doi:10.1001/jamanetworkopen.2018.0975
- Sethi, S.P. – Martell, T.F. – Demir, M. (2017) An evaluation of the quality of corporate social responsibility reports by some of the world's largest financial institutions. *Journal of Business Ethics* Vol. 140, 787–805.

- Sherman, J. – Thiel, C. – McNeill, A. – Eckelmann, M – Dubrow, R. – Hopf, H. – Lagasse, R. – Bialowitz, J. – Costello, A. (2020) The green print: Advancement of environmental sustainability in health care. *Resources, Conservation & Recycling* Vol. 161, 1–11.
- Slaper, T. F. & Hall, T. J. (2011) The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review* Vol. 86 (1), 4–8. [The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? \(indiana.edu\)](#) / haettu 27.11.2022
- Spurgeon, P. – Long, P. – Clark, J. – Daly, F. (2015) Do we need medical leadership or medical engagement? *Leadership in Health Services* Vol. 28 (3), 173–184.
- Stahl, G.K. – Brewster, C.J. – Collings, D.G. – Hajro, A. (2020) Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility. *Human Resource Management Review* Vol. 30 (100708), 1–16.
- Stankeviciūtė, Z. – Savanevicienė, A. (2018) Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability* 10 (4797), 1–23.
- Sosiaali- ja terveysministeriö STM (2023) Lakisääteiset vahinkovakuutukset. [Lakisääteiset vahinkovakuutukset - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#), haettu 22.3.2023
- Sosiaali- ja terveysministeriö STM (2023) Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö. [Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#), haettu 16.3.2023
- Sosiaali- ja terveysministeriö STM (2023) Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen ja vastuut. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#), haettu 16.3.2023
- Stolt M. – Axelin A. – Suhonen R. (2016) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turun yliopisto: Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A:73/2016, Turku.
- Sumathi, G.N. – Kamalanabhan, T.J. – Thenmozhi, M. (2015) Impact of work experiences on perceived organizational support: a study among health care professionals. *AI and Society* Vol. 30 (2), 261–270.
- Suriyankietkaew, S. – Kungwanpongpan, P. (2022) Strategic leadership and management factors driving sustainability in health-care organizations in Thailand. *Journal of Health Organization and Management* Vol. 36 (4), 448–468.
- Sürdü, F.B. – Çalişkan, A.Ö. – Esen, E. (2020) Human resource disclosures in corporate annual reports of insurance companies: A case of developing country. *Sustainability* Vol. 12 (3452), 1–20.

- Székely, N. – vom Brocke, J. (2017) What can we learn from corporate sustainable reporting? Deriving propositions for research and practice from over 9,500 corporate sustainability reports published between 1999 and 2015 using topic modeling technique. *PLoS ONE* Vol. 12 (4), 1–27.
- Tang, G. – Chen, Y. – Jiang, Y. – Paillé, P. – Jia, J. (2018) Green human resource practices: scale development and validity. *Asia Pasific Journal of Human Resources* Vol. 56 (1), 31–55.
- Terveydenhuoltolaki (2010) 1326/2010 [Terveydenhuoltolaki 1326/2010 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#), haettu 20.4.2023
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL (2021) Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2018. Tilastoraportti 47/2021. [THL Word Template \(julkari.fi\)](#), haettu 5.10.2022
- Työterveyslaitos (2023) Työkyvyn tuki. [Työkyvyn tuki | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#), haettu 24.3.2023
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. E-kirja. [Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#), haettu 27.10.2022
- Turner, M.R. – McIntosh, T. – Reid, S.W. – Buckley, M.R. (2019) Corporate implementation of socially controversial CRS initiatives: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review* Vol. 29, 125–136.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö. [HTK ohje 2012.pdf \(tenk.fi\)](#), haettu 5.1.2023
- Työ- ja elinkeinoministeriö TEM (2022) *Toimialaraportit – Sosiaali- ja terveyspalvelualan työvoima ja yrityskehitys*. TEM toimialaraportit 2022:2, Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö TEM (2022) *Työ- ja elinkeinoministeriön kestävän kehityksen linjaus vuosille 2022–2023*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:35, Helsinki. [Työ- ja elinkeinoministeriön kestävän kehityksen linjaus vuosille 2022-2023 - Valto \(valtioneuvosto.fi\)](#), haettu 4.10.2022
- Työ- ja elinkeinoministeriö TEM (2022) Yhteiskuntavastuu. [Yhteiskuntavastuu - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](#), haettu 24.11.2022
- Työterveyshuoltolaki (2001) 21.12.2001/1383. [Työterveyshuoltolaki 1383/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#), haettu 24.3.2023
- Työturvallisuuslaki (2002) 23.8.2002/738. [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#), haettu 24.3.2023

- Ulkoministeriö (2023) YK:n voimassa olevat ihmisoikeussopimukset. [YK:n voimassa olevat ihmisoikeussopimukset - Ulkoministeriö \(um.fi\)](#), haettu 23.3.2023
- Vainieri, M. – Ferré, F. – Giacomelli, G. – Nuti, S. (2019) Explaining performance in health care: how and when top management competencies make the difference. *Health Care Management Review* Vol. 44 (4), 306–317.
- Van Dorssen-Boog, P. – de Jong, J. – Veld, M. – Van Vuuren, T. (2020) Self-leadership among healthcare workers: a mediator for the effects of job autonomy on work engagement and health. *Frontiers in Psychology* Vol. 11 (1420), 1–13.
- Veld, M. – Semeijn, J. – van Vuuren, T. (2015) Enhancing perceived employability: an interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees. *Personnel Review* Vol. 44 (6), 866–882.
- Vithana, K. – Soobaroyen, T. – Ntim, C.G. (2021) Human resource disclosures in UK corporate annual reports: To what extent do these reflect organisational priorities towards labour? *Journal of Business Ethics* Vol. 169, 475–497.
- Voegtlin, C. – Greenwood, M. (2016) Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review* Vol. 26, 181–197.
- Vuontisjärvi, T. (2006) Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: an analysis of Finnish companies. *Journal of Business Ethics* Vol. 69 (4), 331–354.
- Wagner, M. (2013) 'Green' human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics* Vol. 114, 443–456.
- Wang, D. – Waldman, D.A. – Zhang, Z. (2014) A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology* Vol. 99 (2), 181–198.
- Weidman, A.J. (2022) Establishing a sustainable healthcare delivery workforce in the wake of COVID-19. *Journal of Healthcare Management* Vol. 67 (4), 234–243..
- Wong, C.A. – Cummings, G.G. (2009) The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies* Vol. 3 (2), 6–23.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) *Our Common Future*. The United Nations (UN). [Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development \(un.org\)](#), haettu 3.11.22

- Yhdenvertaisuuslaki (2014) 1325/2014. [Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®](#), haettu 23.3.2023
- Yhteistoimintalaki (2021) 1333/2021. [Yhteistoimintalaki 1333/2021 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®](#), haettu 8.4.2023
- Ympäristöministeriö (2022) *Mitä on kestävä kehitys?* [Mitä on kestävä kehitys? - Ympäristöministeriö](#), haettu 5.10.2022
- de Zulueta, P.C. (2016) Developing compassionate leadership in health care: an integrative review. *Journal of Healthcare Leadership* Vol. 8, 1–10.
- Zhang, L. – Guo, X. – Lei, Z. – Lim, M. (2019) Social network analysis of sustainable human resource management from the employee training’s perspective. *Sustainability* Vol. 11 (380), 2–20.
- Zhang, J. – Shields, L. – Ma, B. – Yin, Y. – Wang, J. – Zhang, R. – Hui, X. (2022) The clinical learning environment, supervision and future intention to work as a nurse in nursing students: a cross-sectional and descriptive study. *BMC Medical Education* Vol. 22 (548), 1–9.
- Zher, S. – Korte, R. (2020) Student internship experiences: learning about the workplace. *Education + Training* Vol. 62 (3), 311-324.
- Øygarden, O. – Olsen, E. – Mikkelsen, A. (2020) Changing to improve? Organizational change and change-oriented leadership in hospitals. *Journal of Health Organization and Management* Vol. 34 (6), 687–706.

Liitteet

Liite 1. Sähköisesti saatavilla oleva tutkimusaineisto

(Yliopistollinen keskussairaala*)

Sairaanhoidopiiri SHP 2022	Hyvinvointialue HVA 1.1.2023	Vuosi/toimintakertomus	Tilinpäätös	Arviointikertomus	Henkilöstökertomus	Työhyvinvointiohjelma	Ympäristö/Vastuullisuus/ Kestävän kehityksen raportti	Ympäristö/Vastuullisuus/ Kestävän kehityksen ohjelma	Tieto helposti löydettyissä
Etelä-Karjala Eksote	Etelä-Karjalan HVA	X	X			X		X	X
Etelä-Pohjanmaa	Etelä-Pohjanmaa HVA	X	X					X	X
Etelä-Savo Essote	Etelä-Savo HVA	X	X	X					
HUS Helsinki ja Uusimaa*	Uudenmaan HVA	X	X		X		X	X	X
Itä-Savo Sosteri	-		X	X					
Kainuu	Kainuun HVA	X			X				
Kanta-Häme	Kanta-Hämeen HVA		X		X				
Keski-Pohjanmaa	Keski-Pohjanmaan HVA		X						
Keski-Suomi	Keski-Suomen HVA	X	X						X
Kymenlaakso	Kymenlaakson hva	X	X	X					
Lapin shp	Lapin HVA	X	X		X				X
Länsipohja	Pohjanmaan HVA								Tietoa ei saatavilla

Pirkanmaa*	Pirkanmaan HVA	X	X		X			X	X
Pohjois-Karjala Siunsoite	Pohjois-Karjalan HVA		X		X				
Pohjois-Pohjanmaa*	Pohjois-Pohjanmaan HVA	X	X						
Pohjois-Savo*	Pohjois-Savon HVA	X			X		X		X
Päijät-Häme	Päijät-Hämeen HVA	X	X				X	X	X
Satakunta	Satakunnan HVA		X		X				
Vaasa	-								Tietoja ei saatavilla
Varsinais-Suomi*	Varsinais-Suomen HVA	X	X		X			X	
Ahvenanmaa		X			X				

[Sairaanhoitopiirien yhteystiedot | Kuntaliitto.fi](#), haettu 2.9.2022

Liite 2. Taulukko tutkimusaineistosta

Sähköisesti saatavilla oleva tutkimusaineisto

Julkinen sektori

SHP	Hakupvm	Raportti
Etelä-Karjala Eksote	28.12.22	Tilinpäätös ja toimintakertomus 2021 Eksote-Tilinpäätös-ja-toimintakertomus-2021.pdf Työhyvinvointiohjelma - Etelä-Karjalan hyvinvointialue (ekhva.fi)
Etelä-Pohjanmaa	28.12.22	Microsoft Word - Tilinpäätös 2021 28.3.2022 (epshp.fi)
Etelä-Savo Essote	28.12.22	essote-tilinpäätös-ja-toimintakertomus-2021.pdf Arviointikertomus 2021
HUS	28.12.22	Tilinpäätös-ja-toimintakertomus-2021.pdf (husinvuosi.fi) HUS-henkilöstökertomus-2021.pdf (husinvuosi.fi)
Itä-Savo Sosteri	28.12.22	tilinpäätös-2021_allekirjoitettu2.pdf (sosteri.fi) Arviointikertomus 2021
Kainuu	28.12.22	KAI224868.pdf (kainuu.fi) Vuosikertomus 2021 Microsoft Word - Tilasto-osa_2021_4.3.2022_valmis.docx (kainuu.fi) Henkilöstöraportti 2021 Kainuun sote (cloudnc.fi)
Kanta-Häme	28.12.22	160630allekirjoitettu_tilinpäätös_20130527260.pdf (khshp.fi) Henkilöstökertomus-2021-15032022.pdf (khshp.fi)
Keski-Pohjanmaa Soite	28.12.22	Tilinpäätöskertomus-2021_Keski-Pohjanmaa.pdf request.pdf (soite.fi)
Keski-Suomi	28.12.22	Tilinpäätökset www.sairaanova.fi Nova vuosikertomus vuodelta 2021 versio 1.4 erilliset sivut.pdf Vuosikertomukset www.sairaanova.fi
Kymen-laakso	28.12.22	Microsoft Word - Tilinpäätös ja toimintakertomus 2021 FINAL korjattu 4 4 2022 ALLEKIRJOITETTU.docx (kymnote.fi) Arviointikertomus 2021
Lapin shp	28.12.2022	LSHP-tilinpäätös ja toimintakertomus 2021.pdf LSHP Henkilöstökertomus 2021.pdf
Länsi-Pohja	28.12.22	Tietoja ei saatavilla
Pirkanmaa	28.12.22	Vastuullisuusohjelma liitteinen Pirkanmaa.pdf Pirkanmaan hyvinvointialueen vuoden 2021 tilinpäätös.pdf.pdf Pshp_tilinpäätös_ ja_toimintakertomus_2021.pdf.pdf Henkilöstökertomus 2021_Pirkanmaa.pdf
Pohjois-Karjala Siunsote	28.12.22	90a4a6a9-aaa5-24d3-91a0-27067b85a091 (siunsote.fi) Tilinpäätös 2021 Microsoft Word - Henkilöstökertomus 2021 (2.2.2022) (2) (siunsote.fi)
Pohjois-Pohjanmaa	28.12.22	PPSHP tilinpäätös 2021 netti.pdf
Pohjois-Savo	28.12.22	Microsoft Word - Arviointikertomus 2021 - FINAL 9.5.2022 (psshp.fi) Tilastot, raportit ja tilinpäätökset - Pohjois-Savo (psshp.fi) Henkilöstökertomus 2021 2022475647-4-2.PDF (psshp.fi)
Päijät-Häme	28.12.22	PÄIJÄT-HÄMEEN Hyvinvointikuntayhtymä : Tilinpäätös ja toimintakertomus 2021 (paijat-sote.fi)

Satakunta	28.12.22	2021_tilinpäätös.pdf (satasairaala.fi) Henkilöstökertomus 2021.pdf (satasairaala.fi)
Vaasa	28.12.22	Raportteja ei saatavilla
Varsinais-Suomi	28.12.22	Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2021 VSSH.P.pdf Henkilöstökertomus 2021 (vsshp.fi)
Ahvenanmaa	28.12.2022	Verksamhetsberättelse 2021 (ahs.ax) Personalberättelsen 2021 (ahs.ax)

Liite 3. Kestävän HRM:n (S–HRM) viitekehys

(Sustainable Human Resource Management Analytical Framework, Hronová & Špaček 2021, 18–21, mukailten 20.1.2023 Teija Leino).

S-HRM käytännöt	Osa-alueet	Ominaisuudet	Valvonta/mittarit
Henkilöstö ja pitkän aikavälin työllisyysstrategia	Uudet työntekijät, työntekijöiden vaihtuvuus	Pitkän aikavälin orient. / pitkäjänteisyys	Työntekijöiden vaihtuvuus Ikä- ja sukupuolijakauma Rekrytointi Henkilöstön saatavuus tulevaisuudessa Työmarkkinoiden seuranta Reagointi yhteiskunnallisiin /demokraattisiin muutoksiin
	Pidetyt äitiys- ja vanhempainvapaat		
	Pysyvät/määräaikaiset työsopimukset, täysiaikaiset/osa-aikaiset työsuhteet		
	Ei-vakinaisten työntekijöiden työn luonne ja laajuus (ulkoistettu) ja kausivaihtelut		
	HR:n ja työllistymisen johtamistapa: Poliittika, päämäärä ja tavoitteet, vastuut, resurssit, prosessit, projektit, ohjelmat ja aloitteet		
Työntekijöiden kehittäminen ja arviointi	Keskimääräiset koulutustunnit/työntekijä	Työntekijöiden kehittäminen	Koulutusten tyypit Pätevyyden/osaamisen lisääminen Harjoittelijat, valmistuneet Työharjoittelut Sitoutuminen Työkierto Urasuunnittelu Sisäisen osaamisen pooli HR:n kehittäminen Työntekijöiden koulutus rakenne Tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen Käydyt kehitys-keskustelut, %
	Työntekijöiden taitojen parantamiseen tarkoitettujen ohjelmien tyyppi ja laajuus		
	Siirtymävaiheen tukiohjelmat – työllistettävyyden jatkaminen ja uran päättymisen hallinta (eläkkeelle jääminen, työsopimuksen irtisanominen)	Ulkoiset kumppanuudet	
	Käydyt kehityskeskustelut	Pitkän aikavälin orient.	
Työvoimasuhteet ja eettinen toiminta	Organisaatiokulttuuri ja etiikka	Työntekijöiden yhteistyö	Yhteistyö Tiimityö Ammattiliitto -etuudet Työpaikkasuhteet Organisaation hallintomenettely Organisaation arvot
	Työntekijä-työnantaja -suhteet		
	Työntekijöiden voimaannuttaminen (politiikka, tavoitteet, vastuut, resurssit, prosessit, projektit, ohjelmat ja aloitteet)		
	Operatiivisista muutoksista tiedottaminen, yhteistoimintamenettely	Työntekijöiden osallistaminen ja sosiaalinen dialogi	
	Työehtosopimusneuvottelujen prosentiosuus sopimuksista	Työlainsäädännön ja säästösten noudattaminen	
	Toiminnat ja toimittajat, joiden työntekijöiden yhdistymisvapaus ja työehtosopimusten tekeminen voi olla vaarassa ja toimenpiteet näiden oikeuksien tukemiseksi.		

Hyvinvointi ja edut	Henkivakuutus	Työlainsäädännön ja säädösten noudattaminen	Ateriaetu Puhelin Tabletti/kannettava Hyvinvointi ja työelämän tasa-paino Joustava työaika Yhteinen tehtävä/työt Joustavat työjärjestelyt Mahdollisuus vaikuttaa työntekoon (lomat, menot, vapaa-aika)
	Terveydenhuolto		
	Työkyvyttömyys ja työkyvyttömyysturva		
	Vanhempainvapaa	Jaettu kannattavuus	
	Eläketurva	Työntekijöistä huolehtiminen	
		Joustavuus	
Tasa-arvo ja syrjimättömyys	Hallintoelimissä työskentelevien sukupuoli- ja ikäjakauma	Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo	
	Palkka ja palkkiosuhde, naiset/miehet (työntekijäluokat/merkittävät sijoittumiset)		
	Syrjintätapaukset ja tehdyt toimenpiteet		
	Ihmisoikeuksien toteutumista arvioidaan ja raportoidaan		
	Työntekijöiden koulutus ihmisoikeuksista, käytännöt ja menettelyt		
	Investointisopimuksissa / hankinnoissa huomioitu ihmisoikeuksien toteutuminen		
Ympäristö-kestävyyden tukeminen	Johtaminen: politiikka, päämäärät ja tavoitteet, vastuut, resurssit, prosessit, projektit, ohjelmat ja aloitteet.	Ympäristöstä huolehtiminen	Materiaalihankinnat Jätteet Energia Vesi Ympäristöohjeiden noudattaminen Työntekijän arviointi ja osallistaminen
Yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa	Yhteistyö paikallisten yhteisöjen kanssa; vaikutuksen arviointi, kehitysohjelmat, ympäristöllisten ja sosiaalisten vaikutusten tulosten julkaiseminen	Pitkän aikavälin orient. / pitkäjänteisyys	Ulkoiset (sosiaaliset) kumppanuudet Yhteistyö koulutusalan kanssa (mm. yliopistot) Yhteiskuntavastuun sosiaalinen näkökulma yhteisöjä kohtaan Klusterit – organisaatioiden ja yhteisöjen muodostama keskittymä
	Toimintojen todelliset tai potentiaalisten merkittävät negatiiviset vaikutukset paikallisiin yhteisöihin		
Terveys ja turvallisuus	Työterveyden ja -turvallisuuden hallintajärjestelmät	Työntekijöistä huolehtiminen	Työtaturmat Kuoleman-tapaukset Terveystta edistävät ohjelmat Pääsy ei-ammattillisiin terveydenhuolto-palveluihin
	Vaaran tunnistaminen, riskiarviointi ja työtaturman tutkiminen		
	Työterveyspalvelut		
	Työntekijän osallistaminen työhyvinvointiin ja työturvallisuuden edistämiseen		
	Työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden koulutukset		

	Työntekijöiden terveyden edistäminen		
	Ennaltaehkäisy		
	Työntekijät, jotka kuuluvat työterveyshuollon ja työsuojelun piiriin		
	Työtapaturmat ja sairaudet		