



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Työhyvinvoinnin edistäminen kuntien hr-vastuullisten puheissa

Author(s): Viitala, Riitta; Lehto, Kirsi

Title: Työhyvinvoinnin edistäminen kuntien hr-vastuullisten puheissa

Year: 2019

Version: Accepted manuscript

Copyright ©2019 Focus Localis ry.

Please cite the original version:

Viitala, R., & Lehto, K., (2019). Työhyvinvoinnin edistäminen kuntien hr-vastuullisten puheissa. *Focus Localis* 47(4), 42–61.
<http://www.focuslocalis.fi/tiedejulkaisu/>

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN KUNTIEN HR-VASTUULLISTEN PUHEISSA

Abstract

Well-being at work is a holistic phenomenon. It consists of the sum of factors related to the person (physical, psychological and social well-being) and the working environment and work community (atmosphere and management). During the ongoing reforms in municipalities, the importance of managing well-being at work of their employees is highlighted in a new way. However, the overall development and priorities of managing well-being at work, depends largely on the perceptions of managers and HR professionals. This article examines municipal HR professionals' perceptions about level of management of wellbeing at work and related development needs in their organisations.

The data includes interviews with ten professionals, who are responsible for management of employee well-being in municipalities. A content analysis method was used to analyse the data. The findings indicate that there is notable variation in HR professionals' perceptions of employee well-being and its development needs. The variation manifested for example in holistic vs. scattered perceptions, long-term vs. short-term focus, and different emphasis concerning the targets, methods and roles of responsible actors. The paper contributes to the theoretical academic discussions on holistic views of employee well-being and its management, and on HR professionals' roles in this. From the practical point of view, this paper proposes that a more systematic management approach to well-being of personnel is needed.

Johdanto

Kuntakentän organisaatioiden rakenteelliset muutokset, tuottavuuspaineet ja paikoin myös henkilöstön ikääntyminen koettelevat kestäkykyä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kuntatyöntekijöiden sairauspoissaolot ovat vuosikymmenen takaisista huippulukemista tasaisesti laskeneet, mutta ovat edelleen esimerkiksi hoiva- ja hoitoammateissa toimivien kunta-ammattilaisten keskuudessa korkealla tasolla (Työterveyslaitos 2017). Lisäksi psyykkisessä hyvinvoinnissa on parin viime vuoden aikana havaittu heikkenemistä; työn imu on laskenut ja työuupumusoireilu on lisääntynyt. Työhön sitoudutaan aiempaa heikommin ja eroaikeet nykyisestä työpaikasta ovat yleistyneet. (Seppälä & Hakanen 2018, 1, 10, 14.)

Työhyvinvoinnin käsitteellä (job / occupational / work well-being) viitataan kokonaisvaltaiseen kykyyn suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Se syntyy henkilöön itseensä liittyvien tekijöiden (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto) ja työympäristöön ja -yhteisöön liittyvien tekijöiden summana. (Schaufeli & Bakker 2004; Tengland 2011.) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2005) määritelmän mukaan ”työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi”.

Hyvinvointi vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen (mm. Kowalski & Loretto 2017). Ensinnäkin, hyvinvoiva ihminen suoriutuu työtehtävistään paremmin kuin huonosti voiva (Elo & Feldt 2008, 314–315). Työhyvinvointi on tutkimusten mukaan yhteydessä muun muassa organisaatiositoutumiseen, energiatasoon ja keskittymiskykyyn työtehtävissä, yhteistyön sujuvuuteen työyhteisössä, asiakaspalvelun laatuun ja innovatiivisuuteen (Harter, Schmidt & Hayes 2002; Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner 2008; Demerouti & Cropanzano 2010; Yalabik ym. 2015.) Vaikka muutokset voivat heikentää henkilöstön työhyvinvointia, vahvalla työhyvinvoinnilla voidaan myös edistää muutosten onnistumista (McHugh 1997). Hyvinvoivassa työyhteisössä on resilienssiä eli joustavuutta enemmän kuin sellaisessa, jossa on työpahoinvointia (Stenvall & Virtanen 2010, 107). Toiseksi, henkilöstön sairaudet ja työhyvinvointiongelmien tulevat organisaatioille kalliiksi terveydenhuollon suorien kustannusten, sairauspoissaolojen korvaamisesta aiheutuneiden kustannusten sekä sairauspoissaolojen vuoksi tekemättä jäävien tehtävien takia (Baicker, Cutler & Song 2010; Rissanen & Kaseva 2014).

Kestävä tapa johtaa organisaatio hyviin tuloksiin edellyttää henkilöstön hyvinvoinnista ja kehittämisestä huolehtimista ennakoivasti ja systemaattisesti (mm. Baptiste 2008; Gruman & Saks 2011; Lehto & Viitala 2016). Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei siis saisi olla vain näkyviin nousseiden työhyvinvointiongelmien hoitoa ”tulipalojen sammutuksena”, vaan sen tulisi olla järjestelmällistä toimintaa, jonka avulla taklataan jo ennakoivasti ongelmia ja luodaan tehokkaat menetelmät ongelmien tunnistamiseen ja kestävästi ratkaisemiseen, silloin kun ongelmia ilmenee. Virolainen (2012, 105) on määrittellyt onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen tunnusmerkit seuraavasti: työhyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena ilmiönä; hyvinvointiin panostamista pidetään investointina; ja työhyvinvointi nivotaan osaksi organisaation arvomaailmaa ja kulttuuria. Siihen liittyvät myös työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi sekä suunnitelmallinen ja jatkuva kehittäminen.

Työhyvinvoinnin järjestelmällinen johtaminen kuntaorganisaatioissa vaihtelee paljon, keskittyy pitkälti fyysisen työhyvinvoinnin näkökulmaan, on pääosin reaktiivista ja rajoittuu monesti muutamien määrämuotoisten menettelytapojen ympärille (Viitala, Hakonen & Arpiainen 2018, 59-63). Missä määrin tämä on pelkästään resurssikysymys ja missä määrin se perustuu työhyvinvoinnista vastaavien kuntatoimijoiden omiin ajatusmalleihin työhyvinvoinnin edistämisestä, kaipaa lisää syventämistä. Tässä artikkelissa keskitymme tarkastelemaan tapaa, jolla työhyvinvoinnin johtamisen linjauksista ja toteutumisesta vastaavat henkilöt kuvaavat ja perustelevat työhyvinvoinnin edistämisen painopisteitä ja suuntia kuntaorganisaatioissaan. Tutkimuskysymyksemme on: *”Miten kuntien henkilöstöjohtamisesta vastaavat viranhaltijat puheissaan jäsentävät työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistarpeita?”*

Artikkeli perustuu kymmenen henkilöstöasioista vastaavan kunnan viranhaltijan haastatteluun. Nyt tarkasteltava näyte on poimittu aineistosta, joka kerättiin ”Onnistun hyvällä henkilöstöjohtamisella -tutkimuksessa” (Viitala ym. 2018). Siinä selvitettiin henkilöstöjohtamisen tilaa, kehitystarpeita ja voimavaroja 37 kuntaorganisaatioissa, jotka olivat Kuntaliiton Arttu 2-ohjelmaan kuuluvia kuntia eri puolilta Suomea. Tutkimus oli osa Kuntaliiton koordinoimaa ”Henkilöstö strategisena resurssina” – tutkimushanketta, joka toteutettiin Työterveyslaitoksen ja Vaasan yliopiston yhteistyönä, ja jota rahoittivat Työsuojelurahasto, Kuntaliitto ja Keva. Aineiston keräämiseen osallistunut tutkijatiimi edusti monipuolisesti henkilöstöjohtamisen ja julkisjohtamisen akateemista osaamista ja lisäksi neljällä heistä oli henkilöstöammattilaistausta.

Yllyke aineiston syvällisempään tarkasteluun työhyvinvoinnin johtamisen osalta lähti siitä havainnosta, että työhyvinvointiin liittyviä kytkeitä tehtiin haastattelun eri teemojen osalta erittäin paljon, mutta samalla siitä piirtyi jokseenkin hajanainen kuva. Työhyvinvointi oli selvästi akuutti ja erittäin tärkeäksi koettu asia, mutta sen tavoitteellisen ja kokonaisvaltaisen johtamisen saama painoarvo ei aineiston valossa vakuuttanut. Käsillä olevassa artikkelissa yritetään nyt saada lisää ymmärrystä tähän dilemmaan. Tutkimuksemme taustalla on ajatus siitä, että työhyvinvointia tulisi systemaattisesti ja ennakoiden johtaa sekä sen johtamista aktiivisesti kehittää. Sitä määrittelevät lakien ja asetusten ohella organisaation perustehtävä, tavoitteet ja resurssit, ja sen onnistumista on mahdollista arvioida. Se voi olla jäsentynyttä tai jäsentymätöntä,

tehokasta tai tehotonta. Vaikka työhyvinvoinnin tilaa on kuntakentässä tutkittu melko paljon, tutkittua tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta on toistaiseksi hyvin niukasti.

Työhyvinvointi johtamisen kohteena

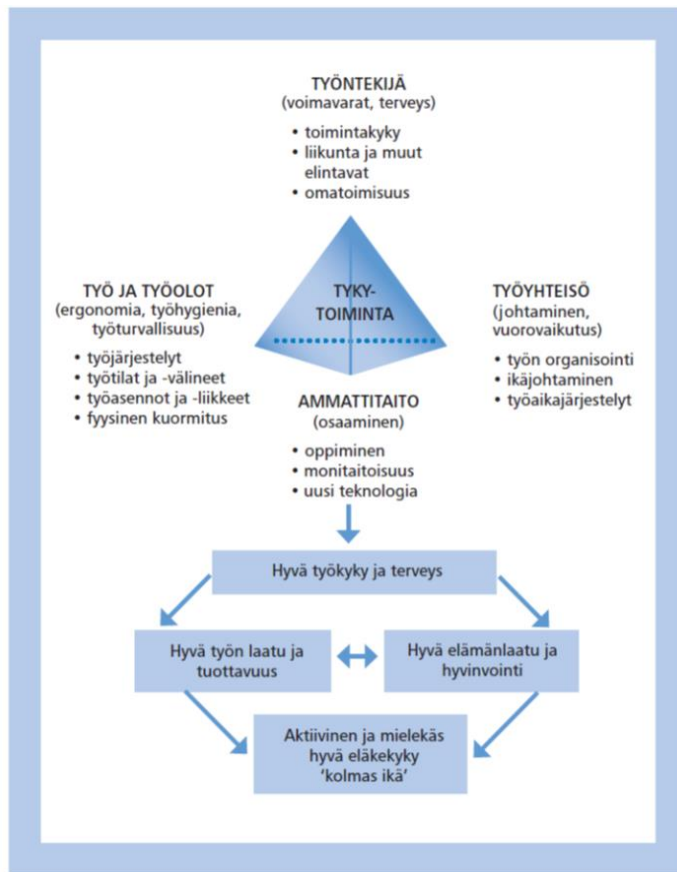
Johtamisen tarkoitus on tavoitteiden saavuttaminen motivoimalla ihmisiä ja hyödyntämällä resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Henri Fayol (1841–1925) määritteli vuonna 1923 johtamiseen kuuluviksi tehtäviksi ennustamisen ja suunnittelun, organisoinnin, koordinoinnin ja kontrolloinnin. Nykyään johtamisen määritelmät ovat laajentuneet käsittämään yhteistoiminnan, muutoksen ja uudistumisen. Esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen (2017, 7) määritelmä korostaa johtamisen oppivaa ja palvelevaa luonnetta: ”Johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, jota organisaatiossa tehdään sen päämäärien ja tavoitteiden täsmentämiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja varsinaisen toiminnan ohjaamiseksi tavoitteiden mukaan. Johtamisen perustehtävä on kaikissa oloissa tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset laadukkaan ja tuottavan työn tekemiselle”.

Johtamisen kohteena työhyvinvointi on moniin muihin organisaation johtamisen alueisiin verrattuna kompleksinen. Ensinnäkin se sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden. Lisäksi se on yksilötason ja organisaatiotason ilmiö. Siihen vaikuttavat monenlaiset organisatoriset tekijät kuten esimerkiksi työn organisointi, työvälineet ja johtaminen. Työhön ja työpaikkaan liittyvien tekijöiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön persoonaan ja yksityiselämään liittyvät asiat, joten työnantaja pystyy vaikuttamaan työntekijöidensä työhyvinvointiin vain osittain. (Bakker, Westman & van Emmerik 2009; Albrecht 2012; Clarke & Hill 2012.) Kaiken lisäksi työhyvinvointi on subjektiivisesti koettu asia, jota tosin voidaan tarkastella osittain myös objektiivisesti erilaisten indikaattoreiden, kuten sairauspoissaolojen kautta.

Työhyvinvoinnin moniulotteisuutta on lähestytty useilla kokonaisvaltaisilla ja normatiivisluonteisilla malleilla, joiden yksittäisiin elementteihin on löydettävissä myös tutkimuspohjaiset perustelunsa. Esimerkkejä näistä ovat Marja-Liisa Mankan, Maija-Leena Kaikkosen ja Sanna Nuutisen vuonna 2007 esittämä malli kirjassa ”Hyvinvointia työyhteisöön” (s. 7) ja Paula Naumasan vuonna 2018 esittämä malli kirjassa ”Valmiina työelämään” (s.27).

Tunnetuin työhyvinvoinnin elementtejä kuvaava malli lienee kuitenkin Juhani Ilmarisen kehittämä malli (2006; Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006), joka visuaalisesti jäsentää työhyvinvoinnin muodostumista työkykytalon kerroksina. Pohjakerros muodostuu yksilön terveydellisistä voimavaroista (fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky). Toinen kerros kattaa henkilön ammatillisen osaamisen. Kolmas kerros kuvaa henkilön arvoja, asenteita ja motivaatiota työtä kohtaan. Neljäntenä kerroksena on kuvattu työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja –organisaatio. Siihen kuuluvat muun muassa esimiestyö ja johtaminen sekä työkykyä ylläpitävä toiminta. Lisäksi mallissa huomioidaan ympäröivän lähiyhteisön (esimerkiksi perhe, sukulaiset, ystävät ja muut suhdeverkostot) ja yhteiskunnan rakenteet ja toimintapolitiikat. Ulkopuoliseen lähiympäristöön kuuluvat myös työpaikan yhteistyökumppanit (kuten työterveyshuolto).

Ilmarinen (2006, 85) on esitellyt myös työkyvyn edistämisen mallin, jossa on eritelty siihen vaikuttavat osa-alueet, jotka organisaatiossa tulisi määritellä ja tavoitteellisesti johtaa (kuvio 1). Huomiota tulisi kiinnittää ensinnäkin työntekijän voimavaroihin ja terveyteen, työhön sekä työoloihin. Systemaattisen tarkastelun kohteeksi tulisi ottaa työjärjestelyt, -tilat ja välineet sekä fyysinen kuormitus. Lisäksi strategiassa tulisi luoda linjauksia johtamisen ja vuorovaikutuksen laadun parantamiseen. Myös sellaiset työhyvinvointiin heijastuvat asiat kuten esimerkiksi työajat ja -paikat sekä ikänäkökulma ja muut työuran ja elinkaaren eri vaiheisiin liittyvät seikat olisi työhyvinvoinnin johtamisessa otettava huomioon. Tärkeä osa-alue on lisäksi osaaminen, jossa elinikäisen oppimisen periaatteella tulisi huolehtia siitä, että osaaminen riittää työstä selviytymiseen ja vähentää osaltaan työn kuormitusta.



Kuvio 1. Tyky-toiminnan perusmalli (Ilmarinen 2006: 85).

Mallin valossa työhyvinvointinäkökulma tulisi johtamisessa huomioida laajasti aina yksittäisiin henkilöstökäytäntöihin saakka, koska niillä on kytkenät henkilöstön työhyvinvoinnin edellytyksiin ja vaikutustekijöihin (Clarke & Hill 2012; Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015). Henkilöstökäytäntöihin sisällytetään resurssoinnin suunnittelu, työtehtävien suunnittelu (/muotoilu), rekrytointi, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, suorituksen johtaminen, viestintä, urajohtaminen, henkilöstövähennykset ja henkilöstön osallistaminen, sisäinen viestintä, henkilöstön osallistaminen ja yhteistoiminta (Posthuma, Campion, Masimova & Campion 2013), sekä esimiestyön käytännöt (Viitala, Kultalahti & Kantola 2016).

Henkilöstökäytäntöjen heijastukset työhyvinvointiin ovat moninaisia, joista seuraavassa joitakin esimerkkejä. Tehtäväkuvia ja työvuorosuunnittelua sekä tavoiteasetantaa kehittämällä voidaan paremmin huomioida työn vaatimusten kohtuullisuus ja työkuormituksesta palautuminen (Tirkkonen & Kinnunen 2013, 196, 207). Etätyön mahdollistaminen, liukuva ja lyhennetty työaika sekä perhevapaiden hyödyntäminen ovat esimerkkejä käytännöistä, jotka tukevat

työntekijöiden hyvinvointia ja edistävät pidempiä työuria. (Kinnunen, Rantanen, De Bloom, Mauno, Feldt & Korpela 2016.) Osaamisen riittävydestä huolehtimalla esimerkiksi hyvän perehdytyksen ja riittävän koulutuksen avulla voidaan varmistaa yksilöllisiä työn voimavaroja ja estää liiallista kuormittumista (Aggarwal-Gupta, Vohra & Bhatnagar 2010; Tengland 2011). Esimiehiä kannattaisi valmentaa ja aktivoida osallistavien johtamiskäytäntöjen soveltamiseen, koska vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen työssä on koettu heijastuvan myönteisesti työhyvinvoinnin kokemuksiin (Wood & de Menezes 2011). Myös muiden henkilöstökäytäntöjen osalta on olemassa tutkimustuloksia, jotka osoittavat yhteyden työntekijän työhyvinvoinnin muodostumiseen.

Henkilöstöammattilaiset vastaavat monien työhyvinvointia edistävien käytäntöjen kehittämisestä ja toteutumisesta konkreettisella tasolla, ja esimiehet toteuttavat niitä käytännön tasolla (Kowalski & Loretto 2017). Tarjoamalla esimiehille koulutusta ja monipuolista tukea sekä osallistamalla heitä henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen henkilöstöammattilaiset voivat vaikuttaa paljon siihen, miten esimiehet toteuttavat valittuja henkilöstökäytäntöjä yksiköissään (Trullen ym. 2016, 465–466). Myös työsuojeluorganisaatioilla ja työterveysorganisaatiolla on tärkeä rooli työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden muotoilussa. Päävastuu organisaation terveellisyydestä ja turvallisuudesta työpaikkana on ylimmällä johdolla, ja sen myötä myös vastuu työhyvinvoinnin johtamisen laadusta. Työhyvinvoinnin vaaliminen on kuitenkin kaikkien organisaation jäsenten asia.

Työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuuteen ja aktiivisuuteen vaikuttaa se, mikä merkitys organisaatiossa nähdään henkilöstöllä aidosti olevan. Ylimmän johdon käsityksillä ja arvostuksilla on ratkaiseva merkitys sille, miten henkilöstö huomioidaan päätöksenteossa ja miten esimerkiksi henkilöstökäytäntöjä kehitetään (Arthur, Herdman & Yang, 2016; Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone & Cohen 2007). Työpaikkojen arjessa työhyvinvointikysymykset koskettavat erityisesti esimiehiä (McHugh 2001), ja he myös pystyvät vaikuttamaan työhyvinvoinnin muodostumiseen työpaikoilla (Christian, Garza & Slaughter 2011; Harju & Hakanen 2016). Esimies voi vaikuttaa suoraan vaikkapa sairauspoissaoloihin liittyvien menettelyjen kehittymiseen työpaikoilla, mutta hänen johtamistyönsä vaikutukset työhyvinvointiin ovat huomattavasti tätä laajemmat. Esimies vaikuttaa muun muassa tavoiteasetannan ja palautteiden, osaamisen kehittämisen, osallistamisen ja alustensa keskinäisen

yhteistyön kehittämisen kautta työhyvinvoinnin rakentumiseen (Babcock-Roberson & Strickland 2010; Bakker & Demerouti 2007; Pekkarinen & Pekka 2016a, 4). Ilman organisaation ylimmän johdon ja henkilöstöammattilaisten tukea yksittäisten esimiesten tehtävä on kuitenkin lähes mahdoton. He tarvitsevat puitteet ja tuen, joka parhaimmillaan saadaan aikaan tavoitteellisen, ohjelmallisen ja aktiivisen työhyvinvoinnin johtamisen kautta. Huolestuttavaa on, että esimiesten oma kuormittuminen on lisääntynyt. Kunta-alalla useampi kuin kaksi kolmesta esimiehestä kokee työnsä henkisesti raskaaksi muun muassa siksi, että kiire on merkittävästi lisääntynyt, eikä heillä ole tarpeeksi aikaa töiden tekemiseen. (Pekkarinen & Pekka 2016a; 2016b) Tämä ei tiedä hyvää heidän työhyvinvoinnin edistämisen vastuuroolinsa näkökulmasta.

Työhyvinvoinnin johtamisen haasteita kuntaorganisaatioissa

Kunnissa työhyvinvoinnin edistäminen on varsin tyypillinen julkilausumatasolla esitetty sitoumus, mutta pidemmän aikajänteen linjauksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ei useinkaan tehdä. Kuntaorganisaatioilla kuten muillakin työnantajilla on laajasti hyväksytty eettinen ja lakisääteinen velvoite edistää työntekijöidensä hyvinvointia (Alahautala & Huhta 2018; Järnlström & Vanhala 2014), mutta siitä, miten se pitäisi tehdä, ei ole tarkkoja linjauksia esitetty. Henkilöstön sairauspoissaoloja seurataan kyllä aktiivisesti, pohditaan syitä niiden taustalla ja yritetään erilaisin keinoin vähentää niitä. Työhyvinvointia tukevat toimenpiteet ovat kuitenkin keinovalikoimaltaan usein hajanaisia ja luonteeltaan ongelmiin reagoivia. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013; Viitala, Hakonen & Arpiainen 2018.) Samanlaisia havaintoja on saatu myös yksityisen sektorin organisaatioista (Laine 2013, 239–245; Viitala, Kultalahti & Kantola 2017), joten pirstaleisuus ja hajanaisuus eivät kosketa pelkästään kuntakenttää.

Vaatus työhyvinvoinnin johtamisesta kunnissa aiempaa ohjelmallisemmin on noussut esille monissa tutkimuksissa ja raporteissa (mm. Forma, Kaartinen & Pekka 2013; Laine 2013; Lehto & Viitala 2016). Työhyvinvointia tukevilla ohjelmilla kunnat pyrkivät ennen muuta vähentämään sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia sekä saamaan aikaan lisäystä työn tuottavuudessa. Myönteiset vaikutukset on havaittu, mutta kehitettävääkin löytyy, kuten esimerkiksi työhyvinvointiohjelmiin tulisi satsata vieläkin enemmän, ja toisaalta niiden vaikutuksia tulisi arvioida systemaattisemmin. (mm. Sabharwal ym. 2019.)

Kehittynyt työhyvinvoinnin johtaminen kuntaorganisaatioissa merkitsisi työhyvinvoinnin nykytilan kokonaisvaltaista tarkastelua; ennusteiden laatimista huomioiden henkilöstön rakenne ja määrä sekä työn ja toimintaympäristön muutokset; selkeästi asetettuja ja niihin perustuvia tavoitteita; kehittymisen systemaattista seurantaa; tarvelähtöisesti kohdennettuja työhyvinvoinnin tukemisen toimenpiteitä; monipuolista ja tarkoituksenmukaista työhyvinvoinnin kehittämisen ja tukemisen keinovalikoiman käyttöä; sekä tehokasta verkostoitumista erilaisten työhyvinvointia tukevien yhteistyötahojen kanssa. Se olisi myös vahvasti kehittämisorientoitunutta ja laajasti organisaation henkilöstöä osallistavaa. (Viitala, Hakonen & Arpiainen 2018, 99.)

Kuntaorganisaatioilla on varsin vaihtelevat lähtökohdat työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen johtamiseen. Suurimmissa kaupungeissa pystytään pieniä kuntaorganisaatioita helpommin tukemaan työkykyä kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti. Niissä on päätoimisia henkilöstöjohtajia ja työhyvinvointiin erikoistunutta väkeä, esimerkiksi työhyvinvointipäälliköitä. Pienissä kunnissa työkyvyn johtaminen on riippuvaista pääasiassa esimiesten osaamisesta ja aktiivisuudesta, koska työhyvinvointia tukevan työn vastuuoleja ja tehtäviä ei välttämättä ole määritelty ja osoitettu erityisesti kenellekään. Ja jos onkin, se on monesti henkilöllä vain yksi tehtäväalue monien muiden, monesti vielä enemmän päivänpolttavien tehtävien joukossa. (Lehto & Viitala 2016, 120.) Usein työsuojeluorganisaatio onkin keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin aktiivisessa kehittämisessä, mutta senkin valmiudet ja aktiivisuus voivat vaihdella paljon. (Pekkarinen & Pekka 2016b, 561–564.)

Henkilöstöammattilaisilla on henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden valmistelussa keskeinen asema, ja niin on asianlaita myös työhyvinvoinnin osalta (Jagminas & Piktornaité 2011; Lindström 2016). Heidän määränsä, roolinsa ja osaamisensa kuitenkin vaihtelevat kuntaorganisaatioissa paljon lähinnä kuntien välillä, jolloin henkilöstöfunktion lähtökohdat työhyvinvoinnin johtamisessa ovat hyvin erilaisia (Jagminas & Piktornaité 2011; Viitala, Hakonen & Arpiainen 2018). Henkilöstöfunktion rooli voi olla luonteeltaan reaktiivinen ongelmien ratkoja tai proaktiivinen kehittäjä ja muutosagentti (Laine, Stenvall & Tuominen 2017, 32, 36; ks. Ulrich 1997.) Laine, Stenvall ja Tuominen (2017, 30) havaitsivat, että ennakoivamman ja kokonaisvaltaisemman johtamisroolin omaksuminen on vaikeaa sellaisessa organisaatioissa, jossa sitä ei odoteta, ja jossa halutaan säilyttää perinteiset rutiinit ja tavat toteuttaa HR-funktion tehtäviä, tai joissa HR-funktio on heikosti resursoitu. Lindström (2016)

tutki, miten kuntien henkilöstövastaavat määrittelevät omaa rooliaan työhyvinvoinnin edistämisessä. Lindström havaitsi, että he korostivat erityisesti rakenteiden – erilaisten ohjelmien, käytäntöjen ja roolitusten – merkitystä työhyvinvoinnin edistämisessä ja omaa rooliaan niiden ja koko työhyvinvointiagendan ylläpitäjänä. Heidän näkemyksissään korostui yksilökeskeinen ajattelu; henkilöstövastaavat mielsivät tehtäväkseen tarjota työntekijöille mahdollisuuksia tehdä työhyvinvointia edistäviä valintoja. Kaiken kaikkiaan he tiedostivat vahvasti työhyvinvoinnin ja suoriutumisen välisen yhteyden ja työhyvinvoinnin edistämisen välineellisen arvon tuottavuuden kasvattamisessa esimerkiksi sairaspöissaoloista ja eläköitymisistä johtuvien kustannusten vähentämisen kautta. (Lindström 2016.) Kaiken kaikkiaan kuntalaiset nähdään henkilöstöfunktion tärkeinä ulkoisina asiakkaina, jolloin henkilöstöammattilaisten tehtäväksi muodostuu laadukkaiden palvelun tuottajien eli kuntatyöntekijöiden tehokkaan palvelukyvyyn varmistaminen (Lindström & Vanhala 2013).

Kiinnostavaa on, että kuntien työhyvinvoinnin johtamisessa on eroja, jotka eivät selity pelkästään kuntakoolla (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019), vaan ne näyttäisivät liittyvän myös erilaisiin tapoihin hahmottaa työhyvinvointia ja sen edistämistä johtamisen kenttänä sekä omaa roolia niiden suhteen (Jacobson & Sowa 2015). Käsillä olevassa artikkelissa pyritään saamaan tarkempaa kuvaa noista eroista.

Tutkimuksen aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tarkastelemme kymmenen kunnan henkilöstöasioista vastaavien eri nimikkeillä toimivien viranhaltijoiden näkemyksiä kuntansa työhyvinvoinnin johtamisen tilasta ja kehitystarpeista. Aineisto on kerätty haastatteluina vuosina 2016 ja 2017. Nyt tarkasteltavaan aineistonäytteeseen valittiin haastatteluja mahdollisimman erilaisista kuntaorganisaatioista (eri kokoiset kunnat, kaupungit ja maaseutukunnat, sijainti eri puolilla Suomea, suomen- ja ruotsinkieliset kunnat) Samalla pyrittiin valitsemaan työhyvinvoinnin johtamisen tason osalta erilaisia tapauksia. Vastaajat toimivat joko kokoaikaisesti henkilöstöjohtajina tai -päällikköinä tai hoitavat henkilöstöasioita osana muuta toimenkuvaa erilaisissa yhdistelmätehtävissä. Samalla he edustavat kymmentä eri kokoista kuntaa, joissa työhyvinvointityön suunnitelmallisuus ja kokonaisvaltaisuus vaihtelivat. Tavoitteena ei ollut tehdä kuntavertailua tai yleistyksiä, vaan

ymmärtää haastateltavien käsityksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta sekä tarkemmin eritellä niissä esiintyviä erilaisuutta tuottavia piirteitä. Taulukossa 1 on muutamia taustatietoja haastatelluista henkilöistä.

Taulukko 1. Haastateltujen henkilöiden taustatietoja.

Numero	Kunnan henkilöstömäärä	Nimike	Aika HR-vastuuroolissa	Sukupuoli
1	301–500	Talous-henkilöstöjohtaja	Alle 5 vuotta	N
2	1001–3000	Henkilöstöpäällikkö	Yli 10 vuotta	N
3	301–500	Hallintojohtaja	Yli 10 vuotta	N
4	501–1000	Henkilöstöpäällikkö	Yli 10 vuotta	N
5	5001–10000	Henkilöstöjohtaja	Yli 10 vuotta	N
6	alle 300	Kansliasihteeri	Alle 5 vuotta	N
7	501–1000	Kunnansihteeri	Alle 5 vuotta	M
8	5001–10000	Henkilöstöjohtaja	5–10 vuotta	N
9	1001–3000	Henkilöstöpäällikkö	Alle 5 vuotta	N
10	3001–5000	Henkilöstöpäällikkö	Alle 5 vuotta	N

Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Ne pohjautuivat haastattelurunkoon, jossa oli mukana strukturoituja kysymyksiä. Esimerkiksi haastateltava vastasi kysymykseen ”Onko työhyvinvointitoiminnalle asetettu selkeät tavoitteet?” valitsemalla ”kyllä/ei/en tiedä” ja perusteli vastauksensa sekä vastasi haastattelijan mahdollisiin jatkokysymyksiin asiasta. Mukana oli myös avoimia kysymyksiä, kuten ”Millaisia tapoja teillä on tukea työhyvinvointia tällä hetkellä, ”Miten niitä (tukemisen tapoja) tulisi kehittää?” ja ”Mitkä ovat työhyvinvointiin liittyvät haasteet lähivuosina?”. Lisäkysymyksiä esitettiin spontaanisti haastattelun aikana esille nousseiden kiinnostavien näkökohtien tarkentamiseksi. Tämän jälkeen tutkijat esittivät jatkokysymyksiä (esim. ”Tuleeko sinulle vielä muita asioita mieleen?”, ”Kerrotko vielä työhyvinvointia koskevista tavoitteista ja seurannasta”, ”Missä näet suurimmat haasteet teillä?” jne.) saadakseen kokonaiskuvan siitä, miten kuntaorganisaatiossa työhyvinvointia edistetään. Haastateltavat

kertoivat sekä faktoja edustamiensa kuntien työhyvinvoinnin johtamisesta että omia käsityksiään siitä ja sen kehitystarpeista.

Haastattelut toteutettiin kasvotusten haastateltavien työpaikoilla. Haastateltavilta oli varattu ennakkoon tunnin haastattelu-aika, ja haastattelujen lopulliseksi kestoksi tuli keskimäärin 53 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, ja haastattelutallenteet litteroitiin sanasta sanaan. Lisäksi haastattelijat tekivät muistiinpanoja haastatteluiden aikana.

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat tietoisia siitä, että haastatteluaineistoa tullaan hyödyntämään paitsi kuhunkin kuntaan tehdyssä kuntakohtaisessa raportissa, myös hankkeen tulosraportissa sekä eri teemoja syventävissä tieteellisissä julkaisuissa osana hanketta. Jokaiselle haastateltavalle luvattiin anonymiteetti julkaistavissa raporteissa.

Käsillä olevassa artikkelissa on pyrkimyksenä jäsentää tutkittavien näkemyksiä ja heidän työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi antamia merkityksiä ja sisältöjä. Aineisto analysoitiin perinteisen sisällönanalyysin keinoin, jossa vuorottelivat haastattelulitteraattien luenta, teemoittelu ja huomioiden auki kirjoittaminen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 95–97, 105–122). Tarkastelu eteni ensin kahden teema-alueen ja niitä haastattelussa avaavien pääkysymysten kehyksessä:

- *Teema-alue ”Työhyvinvoinnin johtamisen nykytilanne”*: Mistä työhyvinvoinnissa ja sen kehittämisessä on kysymys? Millaisia haasteita siihen liittyy? Ketkä ovat keskeisiä toimijoita työhyvinvoinnin edistämiseksi?
- *Teema-alue ”Suunnat ja päämäärät”*: Millaisia tavoitteita, aikomuksia ja keinoja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen liittyy?

Sen jälkeen eri teema-alueiden keskustelua ”purettiin auki” ja haastateltavien puheista pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä temaattisia kiintopisteitä, joiden kautta haastateltavat jäsensivät työhyvinvoinnin johtamisen kenttää. Haimme siis koko aineistossa ilmeneviä asioita emmekä esimerkiksi pyrkinneet vertailemaan kymmenen haastateltavan näkemyksiä keskenään.

Kuva työhyvinvoinnin johtamisen nykytilanteesta

Haastateltavien tavassa hahmottaa työhyvinvointia ilmeni yleisellä tasolla kolmentyyppistä vaihtelua. Ensimmäinen niistä liittyy siihen, hahmottivatko haastatellut työhyvinvoinnin johtamista yksityiskohdista käsin vai kokonaisuudesta käsin. Kahdeksan haastatelluista tarkasteli työhyvinvointia jonkin yksittäisen osa-alueen kautta kiinnittyen vahvasti yksityiskohtiin. Työhyvinvointi keskittyi sairauspoissaoloihin ja työhyvinvoinnin edistäminen kiinnittyi mosaiikkimaiseen kokoelmaan erilaisia keinoja.

Sairauspoissaolot olivat työhyvinvointipuheen keskiössä. Niiden syiksi lueteltiin muun muassa tuki- ja liikuntaelinongelmat, sisäilmaongelmat, mielenterveyteen liittyvät asiat. Eräs vastaajista avasi asiaa näin: *”Edelliseltä vuodelta olevat tilastot osoittivat sairauspoissaoloissa tiettyjä kehityspiikkejä. Varsinkin loma-aikoina sairauspoissaolot ’räjähtivät’.* Kyseessä ei ollut virhe tilastoinnissa, eivätkä juurisyy-analyysit tuottaneet vastauksia. *”Mä en tiedä!”*, huudahti yksi vastaaja tuskastuneena, kun häneltä kysyttiin poissaolojen taustalla olevia syitä. Toinen viittasi meneillään oleviin muutoksiin: *”Muutokset ovat näkyneet poissaoloina.”*

Työhyvinvoinnin edistämisen keinoina lueteltiin esimerkiksi tyhy/tyky/virkistyspäivät; varhainen puuttuminen; tyky/virike/liikuntasetelit; jumpparyhmät ja muu liikuntatoiminnan tukeminen; hierontapalvelut; kulttuuriharrastusten tukeminen; työyhteisön pelisäännöt; työhyvinvointia käsittelevät palaverit; ja työsuojeluriskien kartoitukset. Heidän puheissaan toistui Lindströmin (2016) tutkimuksessakin esille noussut havainto työhyvinvointia edistävästä toiminnasta piknik-tarjottimena, mikä meidänkin aineistossa näkyy tämän tapaisina kommentteina: *”Siitä on kyllä henkilöstö kiittänyt, että sitä (työhyvinvointia edistävien aktiviteettien valikoimaa) on riittävästi tarjolla”.*

Kahdella haastatelluista oli muihin verrattuna erilainen, selvästi kokonaisvaltaisempi lähestymistapa heidän vastatessaan samoihin kysymyksiin. He tarkastelivat organisaatioidensa työhyvinvoinnin johtamista kokonaisvaltaisemmin. He kuvasivat asiaa laajana kokonaisuutena ja sisällyttivät siihen muun muassa työkyvyn edistämisen, työsuojelun ja -turvallisuuden, työn mitoituksen, osaamisen kehittämisen, esimiestyön ja työyhteisötaitojen sekä työhyvinvointia

edistävän organisaatiokulttuurin kehittämisen. He näkivät työhyvinvoinnin muita systeemistemmin ja myös koko henkilöstön toimintakenttänä. He kuvasivat työhyvinvointia edistävää organisaatiokulttuuria esimerkiksi seuraavin luonnehdinnoin: sekä esimiehellä että työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia; henkilöstö tulee kuulluksi; turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri; rakentavan kyseenalaistaminen keskustelukulttuuri; puheeksi ottaminen ja avoimuus.

Toinen vaihtelu liittyi siihen, miten reagoivaa tai suunnitelmallista työhyvinvointia tukeva toiminta on. Enemmistöllä korostui puheissa se, että tarjolle asetetaan valikoima tukevia toimia ja niihin työntekijät sitten tarttuvat kiinnostuksensa ja tarpeidensa mukaan. He myös kertoivat joistakin akuuteista ongelmista, joita hoidetaan pääasiassa ”tulipalojen sammutustaktiikalla”. Haastatteluissa tuli kuitenkin esille myös paikoittainen työhyvinvointitoiminnan suunnitelmallisuus. Yksi haastateltava kertoi sairauspoissaoloja vähentävästä ohjelmasta, toinen työsuojelun ja kolmas työhyvinvoinnin toimintaohjelmasta. Yksi heistä kertoi poissaolojen ilmoitusmenettelyistä ja varhaisen vaikuttamisen malleista: *”Meillä on tällainen järjestelmä, millä me tartutaan näihin sairaspöissaoloihin. Se on ihan toimiva. Me ollaan työyksiköissä lähetty, että ne tekevät omat pelisäännöt. Se on myöski semmonen työväline työsuojeluhenkilöstölle”*. Kahdessa haastattelussa nousi esille työhyvinvointiprojekti keinona systemaattisesti edistää työhyvinvointia ja erityisesti saada sairauspoissaolot laskuun. Niissä oli keskitytty erityisesti terveyden edistämiseen liikunnallisilla keinoilla ja elämäntapavalmennuksilla. Ja yhden haastatellun mukaan tällaisella ”täsmähankkeella” oli ollut iso vaikutus: *”Sen takia meillä on nyt huippuulhainen sairaspöissaoloaste”*. Yhden haastateltavan mukaan organisaatiossa joka toinen vuosi tehtävien henkilöstökyselyjen perusteella yksiköille annetaan tehtäväksi miettiä työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvät keskeiset tavoitteet. Hän ei kuitenkaan kertonut, että niitä ja niiden toteutumista olisi seurattu keskitetysti. Johtamisen näkökulmasta linjaus oli hyvin väljä: *”että pysähdytään työhyvinvoinnin äärelle, että se ei ole pelkästään virkistyspäivä”*.

Kolmas vaihtelu työhyvinvointia koskevissa käsityksissä liittyi työhyvinvoinnin edistämisen rooliin tai tarkoitukseen. Kaikki haastatellut hahmottivat työhyvinvointia tukevan toiminnan ennen muuta työkyvyn ylläpitämisenä, mutta sen ohella kaksi haastateltua HR-ammattilaista kuvasi työhyvinvointiin panostamisen henkilöstön palkitsemisen muotona. Toinen heistä sanoi

ihän suoraan: *”On panostettu työhyvinvointiin. Se on palkitsemisen muoto”*. Hän toki kuvasi vallitsevaa asiantilaa, eikä välttämättä omaa käsitystään asiasta.

Haastatellut antoivat työhyvinvoinnin edistämiseen liittyville ongelmille pääasiassa kolmentyyppisiä selityksiä. Ongelmien juurisyinä haastateltavien puheissa vaihtelivat resurssiongelmat, päätöksentekoon liittyvät ongelmat ja keinovalikoiman vaikuttavuuteen liittyvät ongelmat.

Resurssien puute tarkoitti pääasiallisesti rahan puutetta. Se nousi esille haastatteluissa yhtenä ja yleisenä ongelmana työhyvinvoinnin johtamisen kannalta. Haastateltavat luettelivat asioita, joita ei pystytä joko rahan puutteen tai työpanoksen vähyyden vuoksi tekemään. Rahan puute estää esimerkiksi riskiryhmien tehostettujen terveystarkastusten tekemistä tai työergonomiaa helpottavien kalusteiden hankintaa. Sen takia esimerkiksi sairauspoissaolojen ja tapaturmien vähentämisestä ei voida palkita. Kehittämistyössä mennään budjetti edellä kuten eräs haastateltava asian ilmaisi: *”Kyllähän me mennään raha edellä. Budjetti menee ensiksi ja katsotaan mihin se riittää”*. Haastateltavat kertoivat myös välillisistä vaikutuksista. Yksi heistä kertoi esimerkiksi resurssien niukkuuden vaikutuksista työhyvinvointiin: *”Meillä on säästetty pitkään resursseissa. Meillä on todella tiukkaan vedetty se, että ollaan tehty todella maltillista rekrytointia. Ja nyt tää rupee vähitellen näkymään. Samalla kun me ollaan kasvava kunta, niin se näkyy meillä, että ihmiset tekee todella paljon töitä. Se syö ikään kuin työhyvinvointia ja ylipäänsä sitä hyvinvointia ja jaksamista”*.

Päätöksentekoon liittyvät ongelmat liittyivät haastateltujen tulkintojen mukaan siihen, että työhyvinvointia ei käsitellä tarpeeksi ylimmässä johdossa, työhyvinvointia tukevia päätöksiä ei tehdä, tai päätöksillä ei ole ollut riittävän vahvaa positiivista vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Yksi haastatelluista näkee suurimmat työhyvinvoinnin johtamisen ongelmat kunnan konservatiivisessa päätöksentekokulttuurissa. Kaksi kertoi, että vähäinen panostus työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen edistämiseen johtuu päätöksentekijöistä, jotka eivät pidä asiaa tarpeeksi tärkeänä.

Vaikuttavuuteen liittyvät ongelmat kytkeytyivät haastateltujen käsitysten mukaan lähinnä keinovalikoiman vaikuttavuuteen tai työntekijöiden sekä esimiesten toimintaan keinojen hyödyntäjinä. Yksi haastatelluista esimerkiksi näki, että keinoja ja toimijoita hyvinvoinnin

edistämiseen on tarjolla paljon, mutta työntekijät eivät ole välttämättä niistä tietoisia, eikä asialle ole tehty mitään: ”*Pitäisi saada se punainen lanka sinnekin (työhyvinvointia tukevien keinojen) suunnitteluun, että millä tavalla niitä markkinoitais sitten henkilökunnalle*”. Hän ei jostain syystä nähnyt omaa rooliaan sellaisena, että olisi itse voinut vaikuttaa tiedon puutteeseen. Syitä sekä työhyvinvoinnin huonoihin mittarituloksiin ja työhyvinvointikeinojen vaikuttavuusongelmiin nähtiin myös ”kohteissa” itsessään sekä esimiehissä, joiden tehtävänä työhyvinvoinnin edistämisen koettiin pitkälti olevan. Useampi haastatelluista kertoivat ”niistä, jotka ovat herkkiä/taipuvaisia/aktiivisia olemaan sairauslomilla” ja joihin työhyvinvoinnin keinovalikoiman kautta on hankala puuttua. Moni haastatelluista näki ongelman olevan myös niissä esimiehissä, jotka eivät toimi tarpeeksi aktiivisesti hyvinvoinnin edistämiseksi. Yksi heistä sanoi: ”*Esimerkiksi, terveys- ja turvallisuusjohtamisessa mulla on semmonen tunne, että HR:ssä on keksitty kaikki se mitä nyt on voitu keksiä. Että suurempi haaste on se, että me ihan jokasessa linjassa saataisiin esimiehet toimimaan sen suuntaisesti.*”

Kiinnostavana näkökulmana haastatteluista nousi esille toimijuus työhyvinvoinnin johtamisessa: kuka toimii, miten ja kenen pitäisi toimia? Kun haastatellut puhuivat organisaationsa työhyvinvoinnista, he jättivät itsensä työhyvinvointiin vaikuttavana toimijana taka-alalle. Kolme tahoja esiintyi vaihtelevalla painolla henkilöstöjohtamisesta vastaavien puheissa: vastuuta vieritettiin ylimmälle johdolle, paljon esimiehille ja eniten työntekijöille itselleen. Myöskään työterveyden roolia ei kovinkaan paljoa pohdittu. Vastuullisten löytäminen sai haastateltujen puheissa yleisesti ottaen paljon painoa, vaikka sitä ei suoraan kysytty. ”Syyllisten” löytäminen työhyvinvoinnin tilaan tuntui tärkeältä.

Työntekijän oma rooli työhyvinvointinsa edistämässä nousi esille varsinkin keskusteltaessa sairauspoissaolojen vähentämisestä. Avaimena työhyvinvoinnin kehittymiseen pidettiin sitä, että ihmiset saataisiin ymmärtämään asioita paremmin, asennoitumaan vastuullisemmin ja motivoitumaan toimimaan työhyvinvointia edistävällä tavalla. Varsin tyypillinen kommentti on esimerkiksi: ”*ihmiset tulisi saada kiinnittämään huomiota sairaspöissaoloihin ja tapaturmiin*”. Toimintamallina oli mahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille, joilla he voivat itse panostaa omaan terveyteensä ja toimintakykyynsä. Esimerkkeinä näistä olivat erilaiset liikuntamuodot ja tyky-setelit. Kaiken kaikkiaan työntekijät nähdään enimmäkseen toimenpiteiden kohteina tai ”asiakkaina” eikä niinkään aktiivisina yhteistyökumppaneina työhyvinvoinnin vaalimisessa.

Haastateltavat korostivat esimiehen roolia ja merkitystä organisaatioiden työhyvinvoinnin tilan ratkaisijana. Ongelmaksi lähes kaikki näkivät sen, että kaikki esimiehet eivät ymmärrä työhyvinvoinnin merkitystä ja toimi sen edistämiseksi. *”Se miten mä ymmärrän sen meidän työhyvinvoinnin tilan, niin mun mielestä se vaihtelee. Jossain voidaan hyvin, jossain voidaan huonommin, jossain me edelleen törmätään semmoseen vanhaan käskyttävään kulttuuriin, joka selkeesti synnyttää ongelmia, ja sit taas niitä pyritään purkamaan.”*

Haastattelemassamme ryhmässä vallitseva näkemys oli se, että esimiehen aktiivinen toiminta ”hyvänä esimiehenä” riittää eikä kyse ole mistään työhyvinvointijohtamisen erityistaidoista. Tämä käy ilmi seuraavasta puheenvuorosta, joka korostaa sekä työntekijöiden että esimiehen roolia työhyvinvoinnin ratkaisijana: *”Mä ajattelen niin, että se työhyvinvointi syntyy siellä työssä, työtä tekemällä. Ja siinä sillä esimiehellä on ihan keskeinen rooli mahdollistajana. Esimies ei voi kantaa valoa (työhyvinvointia) sisään säkissä, mut sen tehtävänä on mahdollistaa se (työhyvinvoinnin vahvistuminen)”*. Yksi haastateltu luettelee tärkeinä työhyvinvointia edistävinä asioina esimiehen osallistumisen työyhteisön arkeen, kuuntelun ja keskustelun: *”sitten ihan tämmönen perusasia mikä on yksinkertainen, et kun se esimies on siellä arjen työssä mukana, että on aikaa kuunnella ja pystytään keskusteleen ja on semmonen turvallinen ja luottamuksellinen hyvä henki...”*

Asia, johon nähden haastatellut tunnistivat oman vastuunsa, oli esimiesten aktiivisuus ja osaaminen työhyvinvoinnin edistäjinä. He mainitsivat omaksi ja muiden henkilöstöammattilaisten tehtäväksi esimiesten tukemisen ja valmentamisen. Esimiehille tarjottiin tukea esimerkiksi haastaviin tilanteisiin ja konflikteihin puuttumisessa. Yksi vastaaja luetteli tukemisen keinoiksi työhyvinvointia koskevat kyselyt, ohjeistukset ja toimintatavat, joihin on panostettu, *”jotta kokonaisuus toimisi, mutta on siinä vielä tekemistä”*. Esimiestyön yhtenäistäminen koettiin yhtenä keinona edistää työhyvinvointia kuntaorganisaatiossa.

Ylimmän johdon roolia pidettiin tärkeänä, mutta kaikki haastatellut eivät nostaneet asiaa esille. He, jotka sen tekivät, ottivat arvioijan roolin suhteessa ylimpään johtoon (tarkoittaen kunnan/kaupungin johtajaa ja muita ylimpään johtoon kuuluvia johtajia). Silloin, kun ylimmän johdon tasolla nähtiin jonkinlainen pullonkaula työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi, puhe pysyi yleisellä tasolla eikä henkilöitynyt. Silloin kun johdon myönteinen vaikutus nousi esille, puhe sai varsin toisenlaisen sävyn: *”Kaupunginjohtajan kans toimii ihan hirveän ihanasti. Hän*

ymmärtää tän henkilöstöjohtamisen suunnattoman merkityksen.” Tässä myös kommentti toimivasta yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta: ”Meillä on HR kaupungin johtoryhmässä ja yritetään viedä aktiivisesti asioita. Kaupunginjohtaja on intomielisesti tukemassa ja antaa roolia.”

Haastateltavat eivät puhuneet työhyvinvoinnin edistämiseen osallistuvista osapuolista verkostona tai joukkona yhteistyötä tekeviä kumppaneita, joilla olisi kullakin oma roolinsa. Viittaukset muihin työhyvinvoinnin ylläpidosta huolta kantaviin tahoihin oli melko satunnaista. Muutama nosti esille työsuojeluorganisaation keskeisen roolin, muutama kertoi työhyvinvointitoimikunnasta aktiivisena ideoijana ja useampi kertoi yhteistyöstä työterveyden kanssa. Yksi kertoi tekevänsä yhteistyötä myös työeläkevakuutusyhtiön kanssa.

Kuva kehittämisen suunnista ja päämääristä

Haastateltavat mielsivät lyhyen aikajänteen tärkeimpänä päämääränä poissaolojen vähentämisen. Laajemmin he kuvasivat työhyvinvoinnin edistämisen päämääräksi henkilöstönsä fyysisen toimintakyvyn ja työn mielekkyyden kokemusten vahvistamisen. Kymmenestä haastatellusta vain yksi nosti esille organisaatiotason tavoitteen. Hän piti tärkeänä lisätä kunnan kilpailukykyä vetovoimaisena työpaikkana, ja siihen voidaan hänen mielestään vaikuttaa huolehtimalla hyvin työntekijöiden työhyvinvoinnista. Kukaan ei sanonut, että työhyvinvoinnin johtamista aiottaisiin jollakin tavalla jatkossa kehittää, mutta joitakin yksittäisiä asioita koskevia aikomuksia nostettiin esille koskien työhyvinvoinnin edistämisen järjestelmällisempää tai jämäkämpää hoitamista jatkossa.

Kukaan ei pystynyt kertomaan aivan selkeästi ja konkreettisesti, mitkä ovat tavoitteet työhyvinvoinnin alueella, puhumattakaan kokonaisvaltaisesta toimintaohjelmasta tai strategiasta. Ainoa poikkeus oli sairauspoissaolojen vähentäminen, joka nousi esille selkeänä ja aktiivisesti seurattuna tavoitteena kaikkien haastateltujen puheissa.

Ennakoiva työhyvinvoinnin vaaliminen mainittiin vahvistavana työhyvinvoinnin johtamisen lähestymistapana. Sitä aiottiin toteuttaa muun muassa tiivistämällä ennakoivaa yhteistyötä työterveyden kanssa ja ottamalla varhaisen tuen malli aktiivisesti käyttöön.

Kaksi haastatelluista arveli, että työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteellisuutta tullaan kehittämään. Tästä esimerkkinä on toisen haastateltavan kertoma toive palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä, jossa työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin kytketyt mittarit tulisivat toimimaan palkitsemisen kriteereinä. ”*Pikkusen palkitsemista ja niihin (sairauspoissaolot ja tapaturmat) kiinnitetään huomioon siinä arjessa. Muutenhan kaikki tekee sitä omaa arkeensa. Pitää ottaa semmonen kampanja, hei et nyt tätä hommaa viedään eteenpäin. Mutta kun se tarvii sen pienen porkkanarahan, niin siitä tämä vielä puristaa*”. Vaikutti siltä, että vaikka hän itse piti asiaa tärkeänä, hän ei kuitenkaan ollut aivan varma siitä, että asia välttämättä menisi läpi johdon päätöspöydillä.

Yksi vastaajista kertoi pyrkimyksestä lisätä työhyvinvoinnin edistämisen keinovalikoiman kehittämistä vastaamaan mahdollisimman monien työntekijöiden tilannetta ja tarpeita. Hän sanoi: ”*eihän me tietysti koko henkilöstöä pystytä (palvelemaan työhyvinvoinnin edistämisessä) ja kaikkia ei kiinnosta. Mutta pointti on se, et me yritetään löytää eri elementtejä tukea sitä hyvinvointia ja jaksamista ja löytää vaihtoehtoja jotka sopii eri ihmisille. Joo tän tyypisiä asioita tehdään sitten ennaltaehkäisevään*”. Sama vastaaja kertoi myös aikomuksista kehittää tarveharkintaa ja lisätä terveystarkastusten avulla kohdennettuja terveystarkastuksia.

Tulevaisuuteen suuntaavassa kehityspuheessa haastateltavat näkivät esimiestyön kehittämisen tärkeänä työhyvinvoinnin(kin) kannalta. Yleisesti ottaen kerrotut kehitystarpeet kohdistuivat paljolti samoihin asioihin kuin mitkä jo ovat olleet keskeisiä työhyvinvoinnin kehittämisen periaatteita ja keinoja kuin tähänkin asti.

Kiinnostavaa on se, mistä ei puhuttu pohdittaessa tulevaisuuden kehityssuuntia työhyvinvoinnin osalta. Haastateltavat esimerkiksi eivät puhuneet työhyvinvoinnin organisaatiosta, vastuuhenkilöiden roolituksesta tai osaamisesta, työhyvinvoinnin suunnittelun ja seurannan keinoista tai aikataulutuksista, budjetoinnista tai työhyvinvoinnin alueella tehtävän yhteistyön kehittämisen suunnista ja keinoista.

Tutkimuksen keskeiset havainnot ja johtopäätökset

Tutkimuksessa tarkasteltiin kuntien henkilöstöjohtamisesta vastaavien viranhaltijoiden käsityksiä työhyvinvoinnista ilmiönä ja kehittämiskohteenä. Kymmenen kunnan henkilöstöammattilaisen haastatteluista saatiin näyte siitä, miten työhyvinvointia ja sen kehittämistä jäsennetään kuntaorganisaatioissa. Jäsennykset tiivistettiin viiteen pääteemaan: työhyvinvoinnin tarkastelun luonne, akuutit ongelmat, keinot, vastuutahot työhyvinvoinnin kehittymisestä ja kehityssuunnitelmat. Kunkin pääteeman sisällä pystyttiin erottelamaan kiintopisteitä, joiden kautta haastateltavat rakensivat käsityksiään kuntaorganisaation työhyvinvoinnin johtamisen kentästä. Huomioimme myös niitä asioita, jotka on esitetty kirjallisuudessa tehokkaan työhyvinvoinnin johtamisen tunnusmerkkeinä, mutta eivät nousseet esille haastateltavien puheissa.

Olemme keränneet taulukkoon 2 jäsennykset, joita HR-vastuussa olevien haastateltujen puheissa voitiin erottaa.

Taulukko 2. HR-vastuussa olevien työhyvinvointipuheissa ilmenneet jäsennykset.

Työhyvinvointia tukevan toiminnan tarkastelu:					
Yksityiskohtien kautta			Kokonaisuuksien kautta		
Työhyvinvoinnin johtamisen akuutit ongelmat:					
Resurssipula		Keinojen vaikuttavuusongelmat		Päätöksenteon ongelmat	
Työhyvinvointia tukevan toiminnan funktio:					
Ongelmien ratkaisu (poissaolot)		Työhyvinvoinnin vaaliminen		Osa palkitsemisen kokonaisuutta	
Työhyvinvoinnin toimenpiteiden kohde:					
Koko henkilöstö			Eniten tarvitsevat (ongelmatapaukset)		
Työhyvinvoinnin toimenpiteet:					
Tyky-päivät	Liikuntapalvelut	Virikesetelit	Pelissäännöt	Riskikartoitukset	Hieronta jne.
Toimijuus (päävastuulliset):					
Esimiehet	Työntekijät	Ylin johto	Työsuojeluorg.	Tyhy-toimikunta	HR
Kehityssuunnitelmien aikakehys:					
Akuutit ongelmat ja lyhyt aikajänne			Tavoittila tulevaisuudessa ja pitkä aikajänne		
Kehityssuunnitelmat:					
Yksityiskohtien kehittäminen			Kokonaisvaltainen kehittäminen		

Sairauspoissaolot työhyvinvoinnin hahmottamisen majakkana

Kaikki tutkimukseen haastatellut henkilöstöasioista vastaavat viranhaltijat kokivat työhyvinvoinnin edistämisen välttämättömänä ja äärimmäisen tärkeänä asiana. Se, miten tämä tapahtuu, kiertyi pääosin yksittäisten keinojen ympärille. Työhyvinvointi ja sen tukeminen kiinnittyivät haastateltujen puheissa eniten *sairauspoissaolojen hallinnan ympärille*. Poissaoloista oli tullut ”majakka”, joka ohjaa vahvasti työhyvinvointiajattelua.

Haastattelijoille syntyi vaikutelma ”poissaolojen Goljatista”, jota vastaan ”HR-Daavid” yrittää taistella vähän erilaisilla nuolilla työhyvinvoinnin keinojen tarjottimelta, josta myös Lindström (2016) tutkimuksessaan puhuu HR-vastaavien keskeisenä työn kohteena. Poissaoloja seurattiin tarkasti ja niiden hallinnassa koettiin melkoista voimattomuutta. Erilaisiin poissaolojen vähentämisen keinoihin ei täysin luotettu eikä parempia keinoja ollut näköpiirissä. Keinojen vähäisistä vaikutuksista oli ”näppituntuma”. Syy-seurausketjuja organisaation johdettavissa olevista asioista sairauspoissaoloihin ja niiden taustatekijöihin ei juurikaan tuotu esille. Ainoa poikkeus oli esimiestyö, jossa paikannettiin vuorovaikutus alaisten kanssa työhyvinvointiin kaiken kattavasti vaikuttavana asiana.

Kaikille kaikkea vs, tarvitsijoille enemmän

Haastateltavat hahmottivat työhyvinvoinnin alueena, jossa *tasa-arvo on johtava periaate*, ja kehittämisen keinoja kohdennetaan ajatuksella: ”samat työhyvinvoinnin tukemisen toimenpiteet kaikille”. Paradoksaalisuus tiedostettiin: rahaa pitäisi säästää, osa henkilöstöstä huolehtii erinomaisen hyvin omasta työkyvystään, ongelmat keskittyvät vain pieneen osaan henkilöstöä, mutta vain ”ongelmatapauksiin” ei erityisesti voi keskittyä monenlaisista eettisistä syistä johtuen. Koska työhyvinvointitoimenpiteet tiedostettiin vahvasti palkitsemisen elementteinä (esim. liikuntaharrastusta tukevat edut), oli tarjonnassa tasapuolisuuden velvoite vahva. Työhyvinvointiongelmaksiin puuttumisen pelättiin myös leimaavan yksilöitä, jotka saattaisivat kokea puuttumisen jopa kiusaamisena. Ajatus siitä, että työterveyshuollon yli menevä työhyvinvoinnin tukeminen pitää ulottaa tasapuolisesti kaikille, on kuitenkin ristiriidassa kirjallisuudessa esiintyvän tulkinnan kanssa, että työhyvinvointia pitäisi tarkastella ihmisen yksilöllisenä ominaisuutena ja siihen liittyen tulisi uskaltaa tehdä yksilön tarpeet ja tilanteet

paremmin huomioivia ratkaisuja (esimerkiksi Manka & Manka 2016). Tarvelähtöinen ajattelu oli haastateltavien joukossa kuitenkin selvästi viriämässä.

Haastateltavat määrittivät puheissaan monissa kohdin sitä, *kenen vastuulla* työhyvinvoinnin ongelmat – erityisesti poissaolot pääasiallisesti ovat – ja kenen vastuulla olisi saada tilanne paremmalle tolalle. Henkilöstövastaavat listasivat vastuunkantajiksi työntekijät itse, esimiehet ja ylimmän johdon, mukaan lukien poliittiset päättäjät. Eniten puheissa vastuutettiin esimiehiä.

Esimiehet paljon vartijoina

Esimiehen vuorovaikutustyyli – parhaimmillaan keskusteleva ja kuunteleva johtaminen –nähtiin kyseenalaistamattomana positiivisena vaikuttajana alaisten työhyvinvointiin. Esimiesten tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä on ollut myös laajemmin esillä kuntakentän työhyvinvointia koskevassa keskustelussa viime aikoina (ks. esimerkiksi Mäkinieni ym. 2015). Haastatellut ilmaisivat myötätuntoa esimiesten vastuuta ja työtaakkaa kohtaan, mutta samalla myös syyttivät huonoja esimiehiä työhyvinvoinnin ongelmista. Haastateltavat pitivät HR:n keskeisenä tehtävänä tukea esimiehiä työhyvinvointia tukevassa tehtävässä kouluttamalla, ohjeistamalla ja neuvomalla.

Tähtäimessä työkykotalon pohjakerros

Nyt analysoidun näytteen valossa *työhyvinvointia tukeva toiminta hahmotettiin ongelmalähtöisesti, kapea-alaisesti ja pirstaleisesti* eikä tavoitteellisena, kokonaisvaltaisena ja johdonmukaisena toimintakokonaisuutena. Huomio kiinnittyi lähinnä työntekijöiden fyysisen ja jossain määrin myös psyykkisen työkyvyn vaalimiseen. Sen sijaan kytkentöjä Ilmarisen työkykotalo-mallin (2006) ylempiin kerroksiin ei juurikaan tehty.

Kuten monesti tutkimuksissa, myös tämän aineiston analyysissä kiinnostavaa on erityisesti se, mistä haastateltavat eivät puhuneet. Työhyvinvoinnin kytkennät osaamiseen, työn vaatimuksiin, organisaatioon tai johtamiseen (esim. muutosjohtaminen) eivät nousseet esille lukuun ottamatta esimiestyötä. Kirjallisuuden valossa (esim. Posthuma ym. 2013) aineistossa olisivat voineet olla esillä monenlaiset suunnitelmallisen työhyvinvoinnin johtamisen elementit kuten esimerkiksi tehokas työvoimatarpeiden suunnittelu, työn sisällöllinen ja ajallinen muotoilu, henkilöiden sijoittaminen kykyjä ja kiinnostusta vastaaviin tehtäviin, osaamisen kehittäminen, motivoiva

tavoiteasetanta, oikeudenmukainen palkitseminen, henkilöstön osallistaminen, avoin viestintä- ja keskustelukulttuuri, hyvin hoidetut henkilöstösiirrot, sekä hyvä muutosjohtaminen. Niin ikään olisi voinut nousta esille työhyvinvoinnin johtamisen järjestelmä: päämäärien ja tavoitteiden asetannan tapa, toimijoiden roolitukset ja yhteistyörakenteet, budjetoinnin periaatteet, seurannan systematiikat mittareineen, työhyvinvoinnin käsittelyn foorumit ja paikat vuosikellossa sekä henkilöstön osallistamisen tavat työhyvinvoinnin ylläpidon kehittämiseen (ks. esim. Virolainen 2012).

Henkilöstöjohtamisen vastuhenkilö – yksinäinen soturi

Haastatellut loivat puheissaan kuvaa HR-toimijoista melko yksinäisinä satureina ponnistellessaan paremman työhyvinvoinnin puolesta. Esimiehet, joiden työssä työhyvinvointikysymykset ovat konkreettisesti läsnä sekä ongelmina että kehityskohteina, näyttäytyivät lähinnä HR:n asiakkaina tai kohteina, eivät yhteistyökumppaneina. Muutamat HR-toimijoista mainitsivat kyllä tärkeiksi yhteistyökumppaneikseen työterveyden edustajat, työsuojeluorganisaation ja työhyvinvointitoimikunnan, mutta kuntajohtoa ei sellaiseksi maininnut muut kuin yksi vastaaja, joka kiitollisuudella kertoi kuntajohdon ymmärryksestä ja tuesta asialleen aivan erityisenä voimavaranaan.

Henkilöstövastaavat rakensivat puheissaan työhyvinvointirooliaan lähinnä reagoivana ongelmien ratkojana eikä proaktiivisena kehittäjänä (vrt. Laine ym. 2017). Tätä ei voi kovin paljoa ihmetellä, kun huomioi HR-funktion resursoinnin niukkuuden ja HR-ammattilaisten työmäärän kuntaorganisaatioissa (Viitala ym. 2018).

Haastateltujen tapa sanoittaa omaa rooliaan ja vastuutaan työhyvinvoinnista oli ristiriitainen. Yhtäältä he viestittivät vastuutaan poissaolojen vähentämisessä tuskailien tehtävän vaikeutta, ja samalla ilmaisivat turhautumista siitä, että työhyvinvointityö ei tuota toivottua tulosta. Toisaalta he puhuessaan työhyvinvointityöstä puhuivat lähes kautta linjan HR:stä kolmannessa persoonassa, vaikka olivat itse HR:n keskeisiä vaikuttajia. Kukaan ei kertonut minä-muodossa, mitä tekee tai aikoo tehdä työhyvinvoinnin edistämisen kentässä. Tämä viestii siitä, että HR-johdon roolia ei jostain syystä koeta kovin vahvana johtajan roolina, tai ainakaan työhyvinvoinnin johtamisen omistajuutta ei koeta kovin omakohtaisena asiana.

Metaforana syntyi vaikutelma haastatelluista HR-vastuussa olevista päätöksentekijöistä yksinäisinä sotureina taistelussa paremman työhyvinvoinnin puolesta ja erityisesti poissalovihollista vastaan, mutta ilman selkeää ja tavoitteellista roolia työhyvinvoinnin edistämisen prosessinomistajana. Tuo selkeä omistajuus määritellyine resursseineen, verkostoineen, johtamisjärjestelmineen ja raportointivastuineen voisi olla vahva tuki ja voimavara, joka näiltä sotureilta tuntui ainakin osittain puuttuvan.

Palokuntatyötä vs. puutarhanhoitoa

Työhyvinvointipuhe kiertyi enimmäkseen nykyhetken ongelmien ympärille. Puheenvuoroissa ei noussut esille pitkäjänteisten suunnitelmien tekeminen, vaikka siitä kysyttiin suoraan. Työhyvinvoinnin johtaminen näyttäytyi pikemminkin ”tulipalojen sammuttamisena”, eikä sellaisena kokonaisvaltaisena toimintana, johon esimerkiksi Virolainen (2012) kirjassaan organisaatioita haastaa. Haastatellut henkilöstövastaavat kuitenkin näyttivät uskovan siihen, että työhyvinvointitoiminta kehittyy. Selkeää ja kokonaisvaltaista suunnitelmaa siitä, miten tämä aiotaan saada tapahtumaan, ei kuitenkaan ollut. Poikkeuksena olivat yksittäisiä asioita koskevat kehittämisaikomukset kuten systemaattisten hyvinvointimittareiden laatiminen ja poissaolojen vähentämisen kannustaminen palkitsemisen keinoin.

Kukaan tässä aineistossa ei käyttänyt sanaa työhyvinvointistrategia puhuessaan työhyvinvoinnin edistämisestä. Kaksi haastatelluista puhui työsuojelun tai työhyvinvoinnin ohjelmista, joka kuntaretoriikassa vastaa strategiaa. Työhyvinvoinnin edistäminen ja muidenkin henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen jäsentyivät puheissa satunnaisena, reaktiivisena ja ”pistemäisenä” toimintana, jossa keskitytään joihinkin yksittäisiin työhyvinvoinnin elementteihin. Kuvaa työhyvinvoinnin johtamisesta kokonaisvaltaisena tehtäväkokonaisuutena ei haastatteluissa rakentunut. Myös kiinnittyminen kuntaorganisaation tulevaan kehitykseen jäi ikärakennetta ja yksittäisiä kuntapalvelujen ulkoistuksia lukuun ottamatta hyvin vähäiseksi. Havainnot ovat linjassa esimerkiksi Forman ja kumppaneiden aiempien havaintojen kanssa (ks. Forma ym. 2013; Lindström 2016).

Tarkasteltu näyte indikoi sitä, että työhyvinvoinnin johtaminen ei välttämättä ole vielä kehittynyt sen paremmin ajatuksellisenä kuin toiminnallisenakaan kokonaisuutena. Lisäksi työhyvinvointia edistävä toiminta jäsentyy operatiivisena toimintana eikä vielä ennakoivana ja tulevaisuuden

toiminnallisia päämääriä tukevana toimintana, eli strategisena. Kun se nyt näyttäytyy palokuntatyönä, merkitsisi kokonaisvaltaisempi ja tulevaisuussuuntautuvampi työhyvinvoinnin johtamisen jäsentäminen siirtymää palokuntaideologiasta puutarhanhoitoon, jossa kiireisten ongelmien ohella visio ohjaa työtä.

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tarkempaa kuvaa siitä, miten kuntien henkilöstövastaavat käsitteellistävät työhyvinvointia ja sen kehittämisen tarpeita ja millaista vaihtelua siinä voidaan havaita. Käsitteissä oleva vaihtelua voitiin jäsentää seuraavasti: työhyvinvoinnin edistämisen tarkastelu kokonaisuuksien kautta vs. yksityiskohtien kautta; siinä olevien akuuttien ongelmien kategorisointi resurssikysymyksiin, keinoihin liittyviin vaikuttavuuskysymyksiin ja päätöksenteon ongelmiin; työhyvinvoinnin edistämisen funktiona ongelmien ratkaisu (ek. poissaolot), työhyvinvoinnin vaaliminen, ja henkilöstön palkitseminen; toimenpiteiden kohteena koko henkilöstö vs. yksittäiset työntekijät; työhyvinvoinnin toimenpiteiden paletti; toimijoina esimiehet, työntekijät, ylin johto, työsuojeluorganisaatio, tyhy-toimikunta, HR-funktio; kehittämisen aikakehyksenä lyhyt vs. pitkä jänne; kehityssuunnitelmien sisällön painottuminen kokonaisuuteen vs. yksityiskohtiin. Nämä eronteot tarjoavat aineksia työhyvinvoinnin johtamisen käytäntöjen kehittämiseen sekä tutkimukseen ja teorian kehittelyyn.

Tutkimuksemme tuotti näkökulmia työhyvinvointia ja sen johtamista koskevaan holistiseen ja systeemiseen ajatteluun. Havaintomme siitä, että henkilöstövastaavat argumentoivat varsin vähäisesti johtamisen käsittein, heijastavat työhyvinvointia edistävää toimintaa koskevaa tieteellistä ja normatiivista keskustelua, jossa painopiste on ollut sen kuvaamisessa, *mitä* tulisi johtaa (Ilmarinen 2006:85; Manka ym. 2007; Naumanen 2018). Työhyvinvoinnin tarkastelua tulisikin laajentaa kattamaan aiempaa paremmin myös kysymyksiä ”*millä lähtökohtaolettamuksilla, miten ja millä keinoilla johtaminen tapahtuu*”. Keskeistä olisi työhyvinvoinnin muotoutumiseen vaikuttavien tekijöiden keskinäisriippuvan ja kompleksisen dynamiikan hahmottaminen johtamisen kannalta, mikä on havaittu kehitystarpeena myös muualla kuin meillä Suomessa (McHugh 2001).

Teoreettisesti havaintomme kiinnittyvät myös henkilöstöjohtamisesta vastaavien toimijuutta koskevaan keskusteluun (Lindström 2016). Lindströmin tutkimushavainnot henkilöstövastaavien

itselleen määrittelemästään roolista työhyvinvoinnin palveluagendan ja ”palvelutiskin” ylläpitäjänä saivat vahvistusta myös meidän aineistostamme, samoin kuin vallitseva yksilökeskeinen ajattelu heidän työhyvinvointiajattelussaan. Meidän tutkimuksemme, jossa informanttien taustaorganisaatioihin kuului pienempiä kuntaorganisaatioita kuin Lindströmin tutkimuksessa, täydentää Lindströmin hahmottelemaa kuvaa ennen muuta valottamalla työhyvinvointityön määrittelyä vahvasti poissaolojen kautta, uskoa esimiestyön ratkaisevaan merkitykseen ja henkilöstövastaavien reaktiivista ja yksinäiseltäkin vaikuttavaa roolia työhyvinvointityössä.

Esitämme lopuksi tutkijoille haasteen tutkia erityisesti työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneiden kuntaorganisaatioiden johtamismallia ja toimijoiden roolia tarkemmin. Lisäksi olisi syytä myös tutkia edellä esitettyjä indikaatioita isommassa kuntajoukossa yleistysten saamiseksi. Koska henkilöstön työhyvinvointi on kytköksissä niin moneen henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen, kannattaisi taustaymmärrystä laajentaa myös tutkimalla kokonaisvaltaisemminkin kuntajohdon ymmärrystä henkilöstöjohtamisen merkityksestä.

Tutkimuksen arviointia

Emme väitä, että kymmenen haastattelun perusteella syntynyt kuva kertoisi mitään siitä, mikä on koko kuntakentän HR-vastuussa olevien näkemys työhyvinvoinnin johtamisesta. Kuva olisi varmasti toisenlainen, jos aineisto olisi ollut isompi. Todennäköistä on sekin, että kuva olisi ollut toisenlainen, jos haastateltavilta olisi kysytty tarkempia kysymyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta. Uskomme kuitenkin, että avoimessa haastattelussa haastateltavat nostivat esille asioita, jotka juuri sillä hetkellä olivat vahvasti ja selkeästi heidän mielessään. Havainnot uskoaksemme kertovat jotain siitä, miten työhyvinvointi ja sitä tukeva työ jäsentyy tällä hetkellä kuntien HR-vastuussa olevien mielissä. Henkilöstövastaavien ajattelulla on vaikutusta siihen, minkälaiseksi työhyvinvoinnin johtaminen kunnassa muodostuu (Jagminas & Piktournaité 2011).

Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta on tärkeää huomata, että tässä artikkelissa tarkasteltu työhyvinvoinnin johtaminen on yksi osa laajempaa henkilöstöjohtamisen tarkastelua ja tutkimuksen kokonaisuutta. Koska työhyvinvointi ilmiönä kytkeytyy mitä moninaisemmin henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen, oli laajemmasta tarkastelusta kuitenkin myös etua tutkimuksessa. Lisäksi on syytä huomioida, että haastattelujen toteutukseen osallistui kirjoittajien

lisäksi muita hanketiimin tutkijoita. Sillä on todennäköisesti ollut vaikutusta haastateltavien puheen sisältöön, vaikka haastatteluiden yhdenmukaisuutta pyrittiin vahvistamaan kehittämällä kysymysrunko yhdessä ja nojaamalla siihen jokaisessa haastattelussa. Haastattelun kulkua käytiin läpi keskustellen sekä ennen aineiston keruuta että matkan varrella.

Lopuksi

Nyt esitelty näyte siitä miten kunnissa mahdollisesti jäsennetään työhyvinvoinnin johtamista, herättää niin tutkijat, kuntatoimijat, kouluttajat ja konsultitkin pohtimaan keinoja saada katse kohdistettua työhyvinvoinnin tilaa kuvaavien oireiden (esim. sairauspoissaolojen) tarkastelusta laajempiin kysymyksiin. Olennaista työhyvinvoinnin tarkoitukselliselle johtamiselle on, miten organisaatioissa ja erityisesti toimijoiden mielissä jäsennetään työhyvinvoinnin ilmiö, siihen vaikuttavat tekijät ja sen seuraukset, välineet, toimijuus ja toiminnan aikakehykset. Haaste ei ole enää itse työhyvinvoinnin merkityksen tiedostamisessa, sillä sen tärkeys kyllä ymmärretään. Haaste on sen johtamisen kehittämisessä.

Johtaminen perustuu ajatteluun. Mitä kokonaisvaltaisemmin ja tarkemmin ilmiöön liittyvä dynamiikka ja yhteys johdettavissa oleviin asioihin tunnistetaan, sitä jäsentyneempää johtamisen voidaan olettaa olevan.

LÄHTEET

- Aggarwal-Gupta, Meenakshi, Vohra, Neharika & Bhatnagar, Deepti (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The mediational influence of psychological well-being. *Journal of Business and Management*, Vol.6, No.2, s.105–124.
- Alahautala, Tiina & Huhta, Hanna-Riikka (2018). *Johda terveyttä: Työnantajan opas*. Helsinki: Alma Talent.
- Albrecht, Simon (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance. *International Journal of Manpower* Vol.33, No. 7, s. 840–853.
- Arthur, Jeffrey B., Herdman, Andrew O. & Yang, Jaewan (2016). How top management HR beliefs and values affect high-performance work system adoption and implementation effectiveness. *Human Resource Management*, Vol. 55, No. 3, s. 413–435.
- Babcock-Roberson, Meredith E., & Strickland, Oriel L. (2010). Leadership, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, Vol. 144, No. 3.s. 313–326.
- Baicker, Katherine, Cutler, David & Song, Zirui (2010) Workplace wellness programs can generate savings. *Health Affairs*, Vol. 29, No.2, s. 304–311.
- Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 3, s. 309–328.
- Bakker, Arnold B., Westman, Mina & Van Emmerik, I.J.Hetty, & (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 24, No. 3, s. 206–219.
- Baptiste, Nicole Renee (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, Vol. 46, No.2, s. 284–309.
- Christian, Michael S., Garza, Adela S., & Slaughter, Jerel E. (2011). Work Engagement: a Quantitative Review and Test of Its Relations With Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, Vol. 64, No. 1, s. 89–136.
- Clarke, Marilyn A. & Hill, Sally (2012). Promoting employee wellbeing and quality service outcomes: The role of HRM practices. *Journal of Management & Organization*, Vol. 18, No. 5, s. 702–713.

- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (Toim.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 147–163). New York: Psychology Press.
- Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru (2008). Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (Toim.) *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s.311–331). Tampere: PS-kustannus.
- Fayol, Henri (1923). The administrative theory in the state. Teoksessa Luther Gulick, & Lyndall Urwick. (Toim.) *Papers on the Science of Administration* (s. 99–114). New York: Institute of Public Administration.
- Forma, Pauli, Kaartinen, Risto & Pekka, Toni (2013). *Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtoon rooli kunta-alalla*. KEVAN tutkimuksia 1/2013. Helsinki.
- Gruman, Jamie A. & Saks, Alan M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, No. 2, s. 123–136.
- Hakanen, Jari, Hakonen, Anu, Seppälä, Piia & Viitala, Riitta (2019). *Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro 7. ACTA 272. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hakanen Jari, Perhoniemi, Riku & Toppinen-Tanner, Salla (2008). Positive Gain Spirals at Work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behaviour* Vol. 73, No 1, s. 78–91.
- Harju, Lotta & Hakanen, Jari (2016). *Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt muutoksissa*. Uutta ARTTU2-ohjelmasta. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja 10/2016. Helsinki: Kuntaliitto.
- Harter, James K., Schmidt, Frank L., & Hayes, Theodore L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* Vol. 87, No. 2, s. 268–279.
- Ilmarinen, Juhani (2006). *PITKÄÄ TYÖURAA! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ilmarinen, Juhani, Gould, Raija, Järvisalo, Aila & Järvisalo, Jorma (2006). Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Juhani Ilmarinen, Raija Gould, Aila Järvisalo & Jorma Järvisalo (Toim.). *Työkyvyn ulottuvuudet* (s. 17-34). Helsinki: ETK, Kela, KTL, TTL.

- Jagminas, Jonas & Piktornaitė, Ilvija (2011). Personnel specialists as the factor of implementation of strategic human resource management in municipalities' administrations. *Public Policy and Administration* Vol.10, No.3, s. 341–356.
- Jacobson, Willow S & Sowa, Jessica E (2015). Strategic human capital management in municipal government: An assessment of implementation practices. *Public Personnel Management* Vol.44, No.3, s. 317–339.
- Järnlström, Maria & Vanhala, Sinikka (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Riitta Viitala & Maria Järnlström (Toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s.221–240). Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 302. Vaasa.
- Kinnunen, Ulla, Rantanen, Johanna, de Bloom, Jessica, Mauno, Saija, Feldt, Taru & Korpela, Kalevi (2016). Työn ominaisuuksien merkitys työn ja yksityiselämän välisen rajan hallinnassa. *Työelämän tutkimus* Vol. 14, No. 3, s. 243–256.
- Kowalski, Tina & Loretto, Wendy (2017). Well-being and HRM in the Changing Workplace. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 28, No. 16, s. 229–255.
- Laine, Pertti (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen: Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa*. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja c 372. Turku.
- Laine, Pertti, Stenvall, Jari & Tuominen, Hanni (2017). A Strategic Role for HR: Is it a competence issue? *Nordic Journal of Business* Vol. 66, No.1, s. 29–46.
- Lehto, Kirsi & Viitala, Riitta (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus* Vol. 35, No. 2, s. 117–131.
- Lepak, David P., Taylor, M. Susan, Tekleab, Amanuel, Marrone, Jennifer A. & Cohen, Debra J. (2007). ‘An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees’. *Human Resource Management* Vol. 46, No. 2, s. 223–246.
- Lindström, Sara (2016). ‘An army of our own’: Legitimizing the professional position of HR through well-being at work. *Scandinavian Journal of Management* Vol. 32, No.4, s. 189–196.
- Lindström, Sara & Vanhala, Sinikka (2013). Performance in local government HRM: the role of the external customers. *Baltic Journal of Management* Vol. 8, No. 3, s. 252–268.

- Manka, Marja-Liisa, Kaikkonen, Maija-Liisa & Nuutinen, Sanna (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin julkaisu. Tampereen yliopisto.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum pro.
- McHugh, Marie (1997). The stress factor: another item for the change management agenda? *Journal of Change Management* Vol. 10, No. 4, s. 345–362.
- McHugh, Marie (2001). Employee absence: an impediment to organisational health in local government. *The International Journal of Public Sector Management* Vol. 14, No. 1, s. 43–58.
- Mäkinieniemi, Jaana-Piia, Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa (2015). *Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?* Tutkimusjulkaisu 92. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Naumanen, Paula & Liesivuori, Jyrki (Toim.) (2018). *Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen*. STM:n ESR-rahoitteen Valte-hankkeen loppuraportti. Turun yliopisto.
- Pekkarinen, Laura & Pekka, Toni (2016a). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016*. Kevan tutkimuksia 1/2016. Helsinki.
- Pekkarinen, Laura & Pekka, Toni (2016b). Minkälaiset valmiudet erilaisissa kuntaorganisaatioissa on toimia työntekijän työkyvyn heikentyessä? *Yhteiskuntapolitiikka* Vol. 81, No 5, s. 559–566.
- Posthuma, Richard A., Campion, Michael C., Masimova, Malika & Campion, Michael A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management* Vol. 39, No. 5, s. 1184–1220.
- Rissanen, Marjo & Kaseva, Elina (2014). *Menetetyn työpanoksen kustannus*. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosaston raportti. Sosiaali- ja terveysministeriö: Helsinki.
- Sabharwal, Meghna, Kiel, Douglas L. & Hijal-Moghrabi, Imane (2019). Best Practices in Local Government Wellness Programs: The Benefits of Organizational Investment and Performance Monitoring. *Review of Public Personnel Administration* Vol. 39, No. 1, s. 24–45.

- Schaufeli, Wilmar B. & Bakker, Arnold B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 25, No. 3, s. 293–315.
- Seppälä, Piia & Hakanen, Jari (2018). *Työn imussa aktiivisesti sopeutuen? Kuntahenkilöstön seurantakyselyn tuloksia*. ARTTU 2- tutkimusohjelman julkaisusarja Nro 7/2018. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2005). *Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005: 25. Helsinki.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Tengland, Per-Anders (2011). The Concept of Work Ability. *Journal of Occupational Rehabilitation* Vol. 21, No. 2, s. 275–285.
- Tirkkonen, Maija & Kinnunen, Ulla (2013). Palautumisen tehostaminen kasvattaa työhyvinvointia. *Psykologia* Vol. 48, No. 3, s. 196–210.
- Trullen, Jordi, Stirpe, Luigi, Bonache, Jaime & Valverde, Mireia (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal* Vol. 26, No. 4, s. 449–470.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos (2017). Kunta 10-tutkimus 2016, Sairauspoissaolot 2000-2016. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/sairauspoissaolot-kunnissa/>.
- Työturvallisuuskeskus (2017). *Ristiriidoista ratkaisuihin: Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Työterveyskeskuksen julkaisuja.
- Ulrich, Dave (1997). *Human Resource Champion*. Boston: Harvard Business School Press.
- Viitala, Riitta, Kultalahti, Susanna & Kantola, Jenni (Toim.) (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä*. Työsuojelurahaston hankkeen nro 1114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja, Selvityksiä ja raportteja 211. Vaasa.
- Viitala, Riitta, Hakonen, Anu & Arpiainen, Susanna (Toim.) (2018). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus*. Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Virolainen, Harri (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: BoD.

- Wood, Stephen & de Menezes, Lilian M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 22, No. 7, s. 1586–1610.
- Yalabik, Zeynep Y., Van Rossenberg, Yvonne, Kinnie, Nicholas & Swart, Juani (2015). Engaged and committed? The relationship between work engagement and commitment in professional service firms. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 25, No. 12, s. 1602–1621.