LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Sanna Lamminen

MIELENTERVEYSHANKKEIDEN IMPLEMENTOINTI TYÖPAIKALLA – SISÄINEN MARKKINOINTI HENKILÖSTÖHALLINNON VÄLINEENÄ

Pro Gradu -tutkielma 2020

Työn tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala
Professori Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Sanna Lamminen
Tutkielman nimi	Mielenterveyshankkeiden implementointi työpaikalla – Sisäinen markkinointi henkilöstöhallinnon välineenä
Tiedekunta	School of Business and Management
Maisteriohjelma	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi	2020
Pro gradu -tutkielma	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 145 sivua, 8 kuviota, 4 taulukkoa, 2 liitettä
Tarkastajat	Tutkijaopettaja Mika Vanhala, Professori Aino Kianto
Hakusanat	sisäinen markkinointi, henkilöstöhallinto, mielenterveyshankkeet, implementointi, työhyvinvoinnin johtaminen, mielenterveys

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa tarkastellaan mielenterveyttä edistävien työhyvinvointihankkeiden implementointia työpaikalla. Mielenterveysongelmat ovat yhä kasvava haaste niin yhteiskunnalle kuin organisaatioille. Osa organisaatioista on ryhtynyt tarjoamaan henkilöstölleen ennaltaehkäiseviä matalan kynnyksen mielen hyvinvoinnin palveluita. Syystä tai toisesta ihmiset eivät kuitenkaan hyödynnä heille tarjottuja hyvinvointipalveluita siinä määrin, mitä voitaisiin olettaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka henkilöstöhallinnon ammattilaiset voivat hyödyntää sisäistä markkinointia mielenterveyshankkeiden implementoinnissa työpaikoilla. Tutkimuksessa selvitettiin, millaiset tekijät mahdollisesti haittaavat tai edistävät hankkeiden onnistumista, ja millaisia keinoja organisaatiot ovat henkilöstöhallinnon toimesta toteuttaneet otettaessa käyttöön mielen hyvinvoinnin palveluita. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla henkilöstöhallinnon edustajia sekä toteuttamalla anonyymi lomakekysely työntekijöille.

Tutkimus osoittaa, että henkilöstöhallinnolla on päärooli työhyvinvoinnin johtamisessa sekä erilaisten hyvinvointihankkeiden toteuttamisessa ja käyttöönotossa. Tulosten perusteella sisäisen markkinoinnin keinot voivat tukea tehokkaasti hyvinvointipalveluiden jalkauttamista ja auttaa poistamaan käytön esteitä. Sisäisen markkinoinnin teoria auttaa kiinnittämään huomiota strategisen suunnittelun merkitykseen, koulutukseen sekä viestintään ja markkinointiin. Nämä ovat tutkimuksen mukaan kriittisiä tekijöitä kohderyhmän aktivoimisen ja hankkeen onnistumisen kannalta.

ABSTRACT

Author	Sanna Lamminen
Title	Implementing workplace mental health programme – Internal Marketing as a tool for human resources management
Faculty	School of Business and Management
Master's Programme	Master's Degree Programme in Knowledge Management and Leadership
Year	2020
Master's Thesis	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT 145 pages, 8 figures, 4 tables, 2 appendices
Examiners	Associate Professor Mika Vanhala, Professor Aino Kianto
Keywords	internal marketing, human resources management, mental health projects, implementation, occupational well-being management, mental health

This qualitative case study examines the implementation of occupational well-being projects that promote mental health in the workplace. Mental health problems are a growing challenge for both society and organizations. Some organizations have begun to provide preventive mental health services for employees. For one reason or another, however, people do not necessarily take advantage of the well-being services offered to them.

The study aimed to find out how HR-professionals can utilize internal marketing in the implementation of mental health projects in the workplace. The study examines what factors may hinder or promote the success of projects, and what kind of tools and actions HR-professionals use when introducing mental well-being services in their organizations. Empirical data were collected by interviewing representatives of human resources management and conducting an anonymous questionnaire for employees.

The study shows that HR-professionals plays a key role in managing well-being at work, and in implementing and introducing various well-being projects. Based on the results, internal marketing tools can effectively support the implementation of well-being services and help to remove barriers to use the services. The theory of internal marketing helps to draw attention to the importance of strategy, training, and communication and marketing, which are critical factors in both activating the target group and the success of the project.

ALKUSANAT

Gradu-tutkielmani valmistuessa ja tätä kirjoittaessani elämme poikkeuksellisia aikoja maailmalla jylläävän koronaviruksen takia. Antamatta poikkeustilalle kuitenkaan liikaa valtaa ja huomiota tyydyn toteamaan, että koronasta huolimatta tai ehkä jopa sen vuoksi, graduni valmistui tavoitteiden mukaisesti. Gradun valmistumisen myötä olen suorittanut kauppatieteiden maisterin tutkintoon kuuluvat pakolliset opinnot ja yksi suuri unelma on toteutumassa. Vaikka opiskelu nuorempana olisi ajankäytön kannalta ollut varmasti helpompaa, olen enemmän kuin onnellinen ja kiitollinen saamastani mahdollisuudesta opiskella aikuisiällä. Takana on kaksi raskasta, mutta samalla kaksi hyvällä tavalla unohtumatonta vuotta, joita en vaihtaisi pois mistään hinnasta. Matkan varrella minusta tuli myös toisen kerran äiti.

Gradun työstäminen on ollut kaikista ennakko-odotuksista huolimatta yksi opintojen mielekkäimmistä vaiheista. Oli itsestään selvää tehdä tutkimus työelämän hyvinvointia edistävästä aiheesta, joten kiitos Mervi, kun tarjosit siihen mahdollisuuden. Kiitos myös kaikesta tuesta ja kannustuksesta, jota sain sinulta koko opintojen ajan. Kiitos myös kaikille organisaatioille ja niiden edustajille, joita minulla oli ilo ja kunnia haastatella tutkimukseni tiimoilta. Opin teiltä aivan valtavasti. Kiitos myös ohjaajalleni Mikalle kaikista kallisarvoisista neuvoista. Kiitos, että haastoit näkemyksiäni ja ehkä tietämättäsi sait minut myös seisomaan vahvemmin näkemysteni takana ja etsimään niille myös pitäviä perusteluita. Kasvoin projektin aikana henkisesti ainakin kaksi metriä. Ja kiitos, että kehotit välillä myös lepäämään.

Tijo-2018, te tiedätte kyllä, olette timanttia. Äiti ja iskä, kiitos koronapakolaisten vastaanottamisesta ja gradun valmistumisen mahdollistamisesta suunnitellusti. Kiitos Vessu ihan kaikesta. Ehkä tästä vielä toivutaan, ennen kuin keksitään uusia projekteja. Okko ja Otso, te kaikkein rakkaimmat ja tärkeimmät, kiitos kun olette olemassa. Kiitos Okko, kun sait minut uskomaan itseeni. Ja anteeksi, kun en aina ollut läsnä niin paljon kuin toivoit. Ja kiitos Otso, alias Tijo Tapani, lähes maisteri jo syntyessäsi, kun kuljit mukana koko matkan sanan varsinaisessa merkityksessä. Meillä on ollut ikimuistoinen matka yhdessä.

Helsingissä 13.5.2020

Sanna Lamminen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 7
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite 9
1.2 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet 12
1.3 Tutkielman rakenne 16
2 MIELENTERVEYS JA SEN EDISTÄMINEN 17
2.1 Mielenterveyden määritelmä ja sen edistäminen 17
2.2 Mielenterveys työpaikalla 20
2.3 Mielenterveys ja sen johtaminen 22
3 HYVINVOINTIHANKKEIDEN TOTEUTUS JA KÄYTTÖÖNOTTO 25
3.1 Työpaikan hyvinvointihankkeet käytännössä 25
3.2 Hyvinvointihankkeiden edistämisen teorioita 26
3.3 Hankkeiden implementoinnin ongelmia 31
4 HENKILÖSTÖHALLINTO NYT JA TULEVAISUUDESSA 37
4.1 Henkilöstöhallinnon perustehtävät 37
4.2 Henkilöstöhallinto ja työhyvinvointi 43
4.3 Henkilöstöhallinnon rooli implementoinneissa 47
5 SISÄINEN MARKKINOINTI JA SEN SUHDE HENKILÖSTÖHALLINTOON 49
5.1 Sisäisen markkinoinnin määritelmä 49
5.2 Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen 52
5.3 Sisäinen markkinointi ja HR 54
5.4 Sisäinen markkinointi sisäisten käytäntöjen implementoinnissa 55
5.5 Tutkimuksen viitekehys 58
6 TUTKIMUSMENETELMÄT 61
6.1 Tutkimusstrategia 61
6.2 Tutkimuksen aineisto ja aineiston keruu 63
6.3 Tutkimusaineiston analyysi 68
6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 71
7 TUTKIMUSTULOKSET 73
7.1 Työhyvinvoinnin johtaminen ja hankkeiden toteuttaminen 73
7.1.1 Perinteiset organisaatiot 73
7.1.2 Modernit organisaatiot 89

7.2 Vertaileva analyysi 101
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 113
8.1 Pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin 113
8.2 Johtopäätökset 121
8.3 Käytännön suositukset 125
8.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset 128
LÄHTEET 130
LIITTEET
LIITE 1: Haastattelurunko
LIITE 2: Käyttäjäkysely

KUVIOT

Kuvio 1. Mielenterveyden jatkumot Keysin mukaan
Kuvio 2. Työhyvinvointihankkeiden toteutusprosessi
Kuvio 3. Hyvinvointihankkeen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä
Kuvio 4. Työntekijöiden osallistumiseen vaikuttavia tekijöitä
Kuvio 5. Henkilöstöhallinnon kehityskaari
Kuvio 6. Henkilöstöhallintoon kohdistuvat vaatimukset
Kuvio 7. Teoreettinen viitekehys
Kuvio 8. Onnistuneen hyvinvointihankkeen implementoinnin edellytykset

TAULUKOT

Taulukko 1. Sisäisen markkinoinnin aiempia tutkimuksia
Taulukko 2. Sisäisen markkinoinnin osatekijät
Taulukko 3. Sisäisen markkinoinnin pääteemat
Taulukko 4. Yhteenveto vertailutuloksista

1 JOHDANTO

Henkinen hyvinvointi ja mielen sairaudet, kuten työuupumus ja työperäinen stressi ovat aiheita, jotka ovat nousseet laajasti keskusteluun viimevuosina. Mediassa kerrotaan toistuvasti synkkiä uutisia mielenterveysongelmien rumista tilastoista (HS 2020) tai tarinoita tavallisten ihmisten, sekä julkisuuden henkilöiden kokemasta uupumuksesta tai masennuksesta. Voidaan jo kysyä, onko työuupumus uusi normaali. (Hyvärinen 2019) Työelämätutkija puhuu työuupumuksen normalisoitumisesta ja siitä, että se osaltaan vähentää ilmiön stigmaa, mutta toisaalta joillekin työorientoituneille milleniaaleille uupumisesta on muodostunut yksi uran merkkipaaluista. Normalisoitumisesta vaarallista tekee se, että asian vakavuutta ei aina ymmärretä työpaikoilla. (Yle 2019) Syy siihen, että aihe näkyy julkisuudessa yhä enemmän, voi olla osittain se, että henkisestä hyvinvoinnista ja mielen sairauksista uskalletaan nykyään puhua enemmän ja ilmiö ruokkii itse itseään. Tosiasia on, että työ itsessään on muuttunut henkisesti kuormittavammaksi tietotyön yleistyessä. Työelämän tahti on kiivastunut ja samalla tiedolliset ja taidolliset vaatimukset ovat lisääntyneet. Työn fyysisestä kuormittavuudesta on siirrytty tietotyön lisääntymisen myötä henkiseen kuormittavuuteen (Kela 2018)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) tekemän FinTerveys 2017 -tutkimuksen mukaan suomalaisista naisista joka viides ja miehistä 15 prosenttia on kokenut merkittävää psyykkistä kuormittuneisuutta. Mielenterveyden häiriöt ovat nykyään THL:n mukaan yleisin syy sairauspäivärahan saamisille. (THL 2019) Kansaneläkelaitoksen (Kela) tietojen mukaan vuonna 2019 sairauspäivärahaa mielenterveysongelmien vuoksi sai noin 84 000 työikäistä ja kasvua edellisestä vuodesta oli lähes 10 000. Vuosien 2016 ja 2019 välillä lukumäärä on kasvanut 43 %. Erityisen voimakasta kasvu on nuorten, 16-34 vuotiainen naisten joukossa. Tässä ryhmässä kasvua vuosina 2016-2019 on ollut 57 %. Samaan aikaan myös nuoret miehet sairastuvat kovaa vauhtia ja heillä kasvu on vastaavana ajankohtana ollut 48 %. (Kela 2020) Yksityinen lääkäriasema Terveystalo, joka tuottaa myös työterveyspalveluita, on havainnut potilastietojensa perusteella trendin, että mielenterveysongelmista johtuvat sairauspoissaolot ovat nousussa alasta riippumatta. Samaan aikaan tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvat sairauspoissaolot ovat hienoisessa laskussa. Terveystalon aineiston mukaan, joka kattaa 1,2 miljoonan ihmisen tiedot, mielenterveysongelmista johtuneet sairauspoissaolot ovat kasvaneet vuosien 2016 ja 2018 välillä 35 prosenttia. (Terveystalo 2019)

Kela on havainnut erityisesti mielenterveyden häiriöistä johtuvien pitkien sairauspäivärahakausien yleistymisen verrattuna tuki- ja liikuntaelinsairauksien kehitykseen. Vuosien 2016 ja 2017 välillä mielenterveyshäiriöistä johtuvien sairauspäivärahakausien määrä kasvoi 16 %, kun samaan aikaan tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvat sairauspäivärahakaudet kasvoivat 2,5 %. Vuonna 2019 mielenterveyden häiriöiden perusteella maksettujen päivärahapäivien määrä oli 5,2 miljoonaa, kun samaan aikaan tuki- ja liikuntaelinsairauksien perusteella maksetut päivät olivat 4,2 miljoonaa. Ongelmat alkavat pienellä viiveellä näkyä jo mielenterveysperusteisten työkyvyttömyyseläkkeiden kasvuna. Kelassa ongelmien lisääntymisen syiksi on arvioitu esimerkiksi vaatimusten kasvua niin työelämässä, perhe-elämässä kuin vapaa-ajalla muutenkin. Tietotyön lisääntyminen ja työn vaatimukset aiheuttavat entistä enemmän psyykkistä kuormitusta. Lisäksi nousukaudella sairauspoissaoloilla on taipumus lisääntyä, kun ihmiset uskaltavat sairastaa helpommin. Työmarkkinoille on myös saattanut työllistyä enemmän terveydellisistä ongelmista kärsiviä, joiden ongelmat tulevat myöhemmin esiin sairauspoissaoloina. Yksi syy voi olla se, että mielenterveyshäiriöitä osataan tunnistaa ja hoitaa entistä paremmin. Kuten aiemmin mainittiin, medianäkyvyydelläkin on oma roolinsa siinä, että ongelmat ovat näkyvästi esillä. Toisaalta media myös lisää ulkopuolista painetta elää jollain tapaa täydellistä elämää, mikä lisää stressiä ja kuormittumista. Epävarma työllisyystilanne ja työn ja perheen yhdistäminen ovat myös merkittäviä kuormitustekijöitä. Nuorten keskuudessa avun hakemiseen ei toisaalta ole enää samanlaista kynnystä kuin vanhemmalla sukupolvella, joten myös se voi lisätä ongelmien näkymistä tilastoissa. (Kela 2018; Kela 2020; HS 2019)

On selvää, että mielenterveyden ongelmat aiheuttavat yhteiskunnalle ja yrityksille merkittäviä kustannuksia. Työterveyslaitoksen (2019) mukaan mielenterveysongelmien kustannukset ovat Suomessa jo 5,3 % bruttokansantuotteesta ja samalla tasoltaan EU-alueen korkeimpia. Vuodessa menetetään jopa 17 miljoonaa työpäivää johtuen mielenterveyssyistä. Terveystalon tilastoihin perustuvat laskennalliset kustannukset yrityksille ovat arvion mukaan yli 160 miljoonaa euroa. (Terveystalo 2019) Kyseessä ei millään mittarilla ole organisaatioiden ja yhteiskunnan kannalta merkityksetön aihealue ja siksi olisi tärkeää löytää keinoja ennen kaikkea ennaltaehkäistä mielen ylikuormittumista ja mielenterveysongelmien syntymistä. On tärkeää, että ihmiset uskaltavat hakea apua ja saavat apua, kun ongelmia on syntynyt. Mielenterveysongelmien yhteydessä ja kustannustaakan kasvaessa korostuu merkittävästi ennaltaehkäisyn ja varhaisen puuttumisen rooli.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Työ on ihmisten arjessa erittäin keskeisessä roolissa ja samalla, kun se voi olla merkittävä stressin aiheuttaja, voi se olla keino ja ennen kaikkea potentiaalinen kanava ehkäistä ja hoitaa mielenterveyden ongelmia. Aiemmissa tutkimuksissa on jo keskusteltu siitä, kuinka työpaikat ovat tärkeitä ja oivallisia paikkoja tarjota erilaisia hyvinvointipalveluita, kuten liikuntapalveluita tai erilaisia valmennuksia (esim. McLellan, Cabán-Martinez, Nelson, Pronk, Katz, Allen, Davis, Wagner & Sorensen 2015, 1009) ja työpaikkalähtöisillä hyvinvointihankkeilla voitaisi saavuttaa merkittäviä terveydellisiä hyötyjä (esim. Toker, Heaney & Ein-Gar 2015, 866). Vastaavalla tavalla työpaikat voisivat tarjota henkilöstölleen mielenterveyttä edistäviä palveluita, muutakin kuin lakisääteisiä työterveyshuollon kautta tarjottavia palveluita. Ennaltaehkäisy nousee entistä merkittävämpään rooliin työterveyden osalta, kun vuonna 2020 työnantajan saamat Kela-korvaukset työterveyshuollosta tulevat painottumaan ennaltaehkäisevään toimintaan. Muutos tarkoittaa, että jatkossa kaikella työterveystoiminnalla on yksi yhteinen enimmäismäärä ja ensisijaisesti korvataan ehkäisevän työterveyshuollon kustannuksia. Kokonaismäärästä enintään 40 % korvataan sairaanhoidon kuluja. Enimmäismäärän voi myös käyttää kokonaan ehkäisevään työterveyshuoltoon. (Kela 2019) Muutoksen myötä voi syntyä paine supistaa työntekijöille tarjottujen työterveyspalvelujen laajuutta ja painottaa vahvemmin ennaltaehkäiseviä palveluita. Työterveyshuollon palveluiden rinnalla markkinoilla on jo erilaisia yrityksille suunnattuja hyvinvointipalveluita ja esimerkiksi erilaisia valmennuspalveluita tarjoavia toimijoita. Jotkut yritykset ovat palkanneet omia inhouse-valmentajia tai yritykset voivat muutoin tuottaa omaehtoisesti erilaisia hyvinvointipalveluita työntekijöilleen.

Erilaisia hyvinvointiohjelmia tarjoavat toimijat ovat kuitenkin havainneet ongelmia siinä, että ihmiset eivät lopulta tartu tarjottuihin hyvinvointipalveluihin odotetulla tavalla. Esimerkiksi ulkomaalainen HealthFitness, joka tarjoaa hyvinvointi- ja terveyspalveluita, on havainnut, että ihmiset kertovat haluavansa työnantajien tarjoavan heille suunnattuja hyvinvointiohjelmia, mutta lopulta eivät kuitenkaan osallistu niihin. Harvard Business Review:n artikkelissa yritys kertoo selvittäneensä 465 työntekijältä, joiden työnantajat tarjoavat henkilöstölleen terveys-, hyvinvointi- ja liikuntaohjelmia, miksi nämä osallistuvat tai jättävät osallistumatta ohjelmiin. Mainitut syyt liittyivät organisaation kulttuuriin, informaation puutteeseen sekä luottamukseen ja huoleen yksityisyydestä. (HBR 2016)

Suomalainen, ennaltaehkäiseviä matalan kynnyksen mielen hyvinvointipalveluita tarjoava yritys, on huomannut vastaavan ilmiön. Yritys on huomannut, että työnantajien voi olla ajoittain vaikea saada työntekijöitään osallistumaan tarjottuihin hyvinvointiohjelmiin. Kyseinen yritys tarjoaa verkon välityksellä tapaamisia mielen hyvinvoinnin ammattilaisten kanssa ja palvelu on suunnattu nimenomaan yrityksille ja niiden työntekijöille. Palvelu on suunniteltu tilanteisiin, joissa henkilö tunnistaa elämässään jonkinlaisia haasteita esimerkiksi stressin, muutoksen, unen tai yleisen mielentilan kanssa mutta tilanne ei vielä ole ajautunut siihen pisteeseen, että olisi pakko kääntyä työterveyshuollon ja muiden järeämpien toimenpiteiden puoleen. Palvelu painottaa nimenomaan ennaltaehkäisyä ja varhaista puuttumista. Palvelun kautta on mahdollista käsitellä myös yksityiselämän ja esimerkiksi parisuhteen ongelmia.

Tässä gradututkielmassa on tarkoitus paneutua juuri siihen ongelmaan, kuinka työntekijät saataisiin paremmin osallistumaan työnantajalähtöisiin hyvinvointihankkeisiin ja erityisesti mielenterveyttä edistäviin ohjelmiin. Edellä on jo osoitettu, kuinka yleisiä mielenterveyden ongelmat nykyään ovat, ja kuinka raskas taloudellinen taakka ne ovat yhteiskunnalle ja organisaatioille. Unohtamatta aiheen tärkeyttä yksilön kannalta. On kaikkien etu, jos ihmiset saadaan voimaan paremmin ja ongelmiin päästään kiinni jo ennen kuin ne kroonistuvat ja eskaloituvat muille elämän osa-alueille. On myös resurssien hukkaa, mikäli organisaatiot tuottavat hankkeita, jotka epäonnistuvat eivätkä saavuta niille asetettuja tavoitteita. Jotta erilaisilla hyvinvointiohjelmilla saavutettaisiin tavoitellut hyödyt, olisi tärkeää ymmärtää, kuinka ne tuotetaan käyttäjälähtöisesti ja ennen kaikkea implementoidaan siten, että ne houkuttelevat käyttäjiä.

Tutkijat ovat vuosien saatossa pyrkineet selvittämään syitä siihen, miksi ihmiset eivät osallistu työnantajien tarjoamiin hyvinvointiohjelmiin (mm. Linnan, Sorensen, Colditz, Klar, Emmons 2001; Toker et. al. 2015; Bardus, Blake, Lloyd & Suggs 2014), mutta tutkimukset painottuvat hyvin tyypillisesti fyysistä hyvinvointia edistäviin hankkeisiin. Toisaalta yritykset ovat vasta viime aikoina ryhtyneet tarjoamaan mielen hyvinvoinnin ohjelmia, joten aihe on sinällään melko tuore. Aiemmat tutkimukset esittävät havaintojensa pohjalta joitakin ratkaisuehdotuksia, mutta erityistä tutkimusta käytännön toimenpiteiden toimivuudesta ei löydetty. Tutkimusaukko on siis ilmeinen ja sitä pyritään tällä tutkimuksella täyttämään.

Usein työhyvinvoinnin edistämisen tutkimuksissa kiinnitetään paljon huomiota johdon ja

esimiesten rooliin tai työn ominaisuuksiin. Esimerkiksi johtamistyylin vaikutuksia, työn merkityksellisyyttä tai käytäntöjä, jotka edistävät työhyvinvointia, on tutkittu jonkin verran. (esim. Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee 2007; Berger, Czakert, Leuteritz & Leiva 2019; Grawitch, Gottschalk & Munz 2006) Viimeisimmissä henkilöstöhallinnon (HR) roolia käsittelevissä selvityksissä on kuitenkin noussut esiin odotukset HR:n roolista enemmän strategisena kumppanina. (mm. Ulrich & Dulebohn 2015) HR:n odotetaan osallistuvan entistä aktiivisemmin organisaatioiden toimintaan laaja-alaisesti. Tällä tutkimuksella halutaan nyt nostaa esiin vahvemmin henkilöstöhallinnon roolia työhyvinvointia edistävissä prosesseissa, sekä muiden työntekijöihin liittyvien implementointien yhteydessä. Kuten esimerkiksi THL:n opas mielenterveyden edistämisestä työpaikalla (Tamminen & Solin 2014, 31) osoittaa, henkilöstöhallinnolla on mielenterveyshankkeissa merkittävä rooli etenkin toimeenpanon näkökulmasta. Tästä syystä voitaneen olettaa, että mielen hyvinvointia edistävän hyvinvointiohjelman käyttöönotossa henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli. Etenkin suurissa yrityksissä, joissa on erillinen henkilöstöhallinnon yksikkö, se toimii usein hyvin olennaisessa roolissa työhyvinvointiin liittyen. Koska tutkimukset ovat osoittaneet, että usein hyvinvointihankkeet ja ihmisten saaminen mukaan niihin epäonnistuu, pyritään tällä tutkimuksella etsimään ratkaisua yhtälöön henkilöstöhallinnon roolin ja hyvinvointiohjelmien välillä.

Koska erilaisia lähestymistapoja on monia, rajataan tämä tutkimus käsittelemään markkinoinnillista näkökulmaa. Ja koska kyseessä on palvelu, jota työnantaja tarjoaa henkilöstölleen, lähestytään ongelmaa sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan organisaation sisäisiin asiakkaisiin, eli työntekijöihin kohdistuvia toimenpiteitä. Sisäistä markkinointia on tutkimuksissa sovellettu muun muassa strategian implementointiin sekä muutosjohtamiseen. (kts. esim. Rafiq & Ahmed 2000) Tästä syystä voidaan ajatella, että sisäisen markkinoinnin keinoja voitaisiin hyödyntää hyvinvointiohjelmien edistämisessä, koska ne voivat edellyttää muutosta asenteissa ja rakenteissa. (Weiner 2009, 6) Tässä gradututkielmassa on siis tarkoitus paneutua ongelmaan, kuinka saada ihmiset osallistumaan työnantajan tarjoamiin hyvinvointiohjelmiin. Koska henkilöstöhallinto on hyvin keskeisessä roolissa hyvinvointiohjelmien valinnassa ja käyttöönotossa, tarkastellaan ongelmaa nimenomaan HR:n näkökulmasta, ja kuinka HR voisi hyödyntää sisäisen markkinoinnin keinoja edistääkseen hyvinvointihankkeiden onnistumista.

Ongelmaa pyritään tarkastelemaan selvittämällä laajemmin, millaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamisen toteuttamiseen liittyy. Tarkoitus on selvittää, miksi erilaiset työnantajalähtöiset hyvinvointialoitteet mahdollisesti epäonnistuvat, mitkä tekijät tukevat ja mitkä puolestaan haittaavat onnistumista. Henkilöstöhallinnon rooliin haetaan vastausta esimerkiksi strategian implementoinnin ja muutosjohtamisen tieteenaloilta, siltä osin, kun ne käsittelevät HR:ää. Strategiset näkökulmat ovat hyvinvoinnin edistämisessä keskeisiä, koska työhyvinvoinnin johtamisessa on kysymys ennen kaikkea työhyvinvoinnin liittämisestä organisaation strategiaan ja strategiseen johtamiseen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 21) Muutosjohtaminen puolestaan liittyy esimerkiksi organisaatiokulttuurin muuttamiseen enemmän hyvinvointia tukevaksi. (esim. Tamminen & Solin 2014, 36) Näiden lähtökohtaoletusten perusteella tälle tutkimukselle on asetettu päätutkimuskysymys ja sen lisäksi kolme alatutkimuskysymystä, joiden avulla pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen.

Päätutkimuskysymys:

- Kuinka henkilöstöhallinto voi hyödyntää sisäistä markkinointia työhyvinvoinnin edistämishankkeissa?

Alakysymykset:

- Mitkä tekijät vaikuttavat hyvinvoinnin edistämishankkeiden onnistumiseen?
- Mikä on henkilöstöhallinnon rooli työhyvinvoinnin edistämishankkeiden toteuttamisessa?
- Kuinka sisäisellä markkinoinnilla voidaan edistää työhyvinvoinnin edistämishankkeiden onnistumista?

1.2 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Terveys ja hyvinvointi ovat laajoja käsitteitä, joten siksi tämä tutkimus on rajattu käsittelemään vain psyykkistä hyvinvointia ja mielenterveyden ongelmien ehkäisyä. Hyvinvointiin vaikuttaa laajasti koko ihmiseen elinympäristö, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan työnantajan ja henkilöstöhallinnon rooliin tarkasteltaessa mielenterveysongelmien ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä. Tutkimuksessa ei oteta laajemmin kantaa työhyvinvoinnin merkitykseen tai sen tuottamiin hyötyihin. Henkilöstöhallintoa tarkastellaan nimenomaan funktiona ja henkilöstöhallinnon toteuttamia käytänteitä käsitellään siinä määrin, kun ne ovat tutkittavan asian kannalta olennaisessa roolissa. Työkykyjohtaminen ja terveyden

edistäminen ovat keskeisessä roolissa puhuttaessa mielenterveyden edistämisestä, mutta tässä tutkimuksessa ei pyritä selvittämään, millä kaikilla erilaisilla käytännöillä ja toimenpiteillä mielenterveyttä voidaan työpaikalla edistää. Hyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät ovat vahvasti myös yhteiskunnallinen ongelma. Hyvinvointiohjelmiin on aiemmassa kirjallisuudessa liitetty teoria terveyspolitiikasta (Political economy of health – PEH), joka käsittelee sitä, että työhyvinvointihankkeiden onnistumisen tai epäonnistumisen taustalla vaikuttaa vahvasti myös makrotason tekijöitä. (Linnan et.al. 2001, 592). Tästä huolimatta tutkimus tulee keskittymään pääasiassa organisaatio- ja yksilötason tekijöihin, sillä henkilöstöhallinnon toimijoiden on lähes mahdotonta vaikuttaa yhteiskunnallisiin ja poliittisiin tekijöihin.

Teoria on rajattu käsittelemään implementoinnin ongelmia hyvinvointiohjelmien näkökulmasta sen sijaan, että käsiteltäisiin implementoinnin haasteita yleisesti. Aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa on jo otettu kantaa tähän aihealueeseen useiden teorioiden näkökulmasta. Esimerkiksi organisaatioteoriaa (Weiner, Lewis & Linnan 2009) ja Kotterin muutosmallia (Chappell, Pescud, Waterworth, Shilton, Roche, Ledger, Slevin & Rosenberg 2016) on aiemmin tarkasteltu hyvinvointihankkeiden yhteydessä. Tämän takia kirjallisuuskatsauksessa painotetaan tutkimuksia, jotka liittyvät hyvinvointihankkeisiin ja kartoitetaan, mitä aiheesta on jo muiden teorioiden valossa havaittu. Tutkimus keskittyy vahvasti hyvinvointihankkeisiin, sillä aiemman kirjallisuuden perusteella on tehty oletus, että hyvinvointihankkeisiin liittyy ominaispiirteitä verrattuna muihin perinteisempiin implementointeihin. Teorian mukaan hyvinvointihankkeiden onnistumiseen vaikuttaa esimerkiksi laajasti henkilökohtainen, sosiaalinen, institutionaalinen, yhteiskunnallinen sekä poliittinen taso. (Linnan et. al. 2001, 594) Useilla muilla organisaatiolähtöisillä hankkeilla ei uskota olevan taustalla yhtä laajasti vaikuttavia elementtejä. Lisäksi, kun puhutaan terveyteen ja erityisesti mielenterveyteen liittyvistä elementeistä, asiaan liittyy poikkeuksellista arkaluontoisuutta, jota ei puolestaan moniin muihin hankkeisiin liity. Implementoineihin yleisesti liitettyjä muita teorioita tuodaan tutkimuksessa esiin siinä määrin, kun niitä on aiemmassa aihetta käsittelevässä tutkimuksessa nostettu esiin.

Ilmiötä tarkastellaan muutamien keskeisten käsitteiden kautta, jotka pyritään tässä lyhyesti määrittelemään tekstin selkeyttämiseksi. Tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet ovat henkilöstöhallinto (HR), sisäinen markkinointi ja hyvinvoinnin edistämishankkeet. Näiden kolmen keskeisen käsitteen lisäksi selitetään ja määritellään tutkimuksen taustalla vahvasti

vaikuttavat elementit mielenterveys ja mielenterveysongelmien ennaltaehkäisy ja työhyvinvointijohtaminen. Määritelmiä ja teorioita käsitteiden taustalta käsitellään laajemmin kirjallisuuskatsauksen yhteydessä.

Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ensisijaisesti HR-funktiota. Työssä keskitytään siihen, millainen rooli HR-ammattilaisilla on nykypäivän organisaatioissa ja organisaation työhyvinvoinnin toteuttamisessa. Lisäksi selvitetään, millä tavalla HR voi yksikkönä tukea hyvinvointijohtamista ja edistää siihen liittyviä hankkeita ja niiden implementointia. HR-käsitteen alle kuuluvat tässä tutkimuksessa esimerkiksi henkilöstöjohtaminen (HRM) ja henkilöstön kehittäminen (HRD).

Sisäinen markkinointi

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan organisaation toteuttamaa toimintamallia, jossa työntekijöiden ajatellaan olevan sisäisiä asiakkaita. Sisäisen markkinoinnin pyrkimyksenä on esimerkiksi lisätä työntekijöiden motivaatiota, tuottavuutta, tehostaa rekrytointia, muokata organisaatiokulttuuria ja niin edelleen. Alun perin sisäisen markkinoinnin pääajatuksena on ollut, että työ on yrityksen tuote, jota se pyrkii markkinoimaan työntekijöille ja työntekijöiden täytyy omaksua yrityksen tuotteet omakseen, jotta he voivat paremmin palvella asiakkaita. Sittemmin sisäisen markkinoinnin malleja ja tutkimusta on laajennettu esimerkiksi organisaatiokulttuurin muutoksiin, strategian implementoitiin ja muun muassa uudelleen brändäykseen. (Finney & Scherrebeck-Hansen 2010, 325; Grönroos 1998, 280-281)

Hyvinvoinnin edistämishankkeet

Hyvinvointihankkeilla tarkoitetaan erityisesti suunniteltuja ja laadittuja hyvinvointia edistäviä hankkeita ja ohjelmia, joihin henkilöt tietoisesti joko valitsevat osallistua tai olla osallistumatta. Hyvinvointiohjelmilla ei tarkoiteta tässä hankkeita, joissa esimerkiksi organisaation jäsenet ovat passiivisesti osallisina. Painopiste tässä työssä on mielenterveyttä edistävissä hyvinvointihankkeissa, jolloin työnantaja tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden käyttää jonkinlaisia mielenterveyttä edistäviä palveluita, kuten esimerkiksi terapiaa, valmennuksia ja työnohjausta. Lähdekirjallisuudessa hyvinvoinnin edistämishankkeilla tarkoitetaan laajasti muun muassa erilaisia terveyskartoituksia, liikuntaohjelmia ja terveysalan ammattilaisten tuottamia interventioita.

Hyvinvointijohtaminen

Hyvinvointijohtamisella tarkoitetaan organisaation toteuttamaa työhyvinvointia edistävää suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa. Työhyvinvoinnin johtamisella viitataan strategiseen tasoon ja hyvinvointityön liittämiseen muuhun johtamiseen. Työhyvinvoinnin johtaminen käsittää työhyvinvoinnin sisällön määrittämisen, tavoitteiden asetannan, suunnitelman tekemisen, resurssien varaamisen ja toteutuksen seurannan ja arvioinnin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 21) Suomen strategisen hyvinvoinnin tilaa käsittelevässä raportissa Strateginen hyvinvointi 2016 määritellään strategisen hyvinvoinnin johtaminen seuraavasti: ”kattaa kaikki ne organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto” (Aura, Ahonen, Hussi, Ilmarinen 2016, 6). Selvityksen mukaan hyvinvointijohtamisesta ensisijaisesti vastuussa ovat joko toimitusjohtaja tai vastaava henkilö yrityksessä tai henkilöstövastaava. Tuottajana tai organisoijana nähdään useimmiten henkilöstövastaava ja seuraavaksi johtajat ja esimiehet. (Aura et. al. 2016, 23-24) Hyvinvointijohtamisen hankkeilla viitataan tässä tutkimuksessa konkreettisiin toimenpiteisiin, joita hyvinvointijohtamisen alaisuudessa toteutetaan.

Mielenterveys

Mielenterveydellä viitataan tässä työssä vahvasti Maailman terveysjärjestö WHO:n (World Health Organization) määritelmään mielenterveydestä. WHO:n määritelmässä mielenterveydellä tarkoitetaan ”hyvinvoinnin tilaa, jossa yksilö pystyy toteuttamaan itseään, kestää elämän tavanomaisen rasituksen, pystyy työskentelemään tuottavasti ja tuloksekkaasti ja antamaan oman panoksensa yhteisölle.” (Tamminen & Solin 2014, 12)

Mielenterveysongelmien ennaltaehkäisy

Mielenterveyden edistämisellä tarkoitetaan nimenomaan ennaltaehkäisevään toimintaan ja hyvän mielenterveyden edistämiseen liittyvää toimintaa. Ennaltaehkäisy voidaan tulkita monella eri tavalla. Mielenterveyden edistäminen (engl. mental health promotion) ja ehkäisevä mielenterveystyö (engl. prevention of mental disorders) ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan ja raja voi olla epäselvä. Ehkäisevällä mielenterveystyöllä, eli preventiolla, tarkoitetaan kuitenkin erityisten psykiatristen häiriöiden (esim. skitsofrenia ja depressio) ehkäisyä riskitekijöitä vähentämällä. Mielenterveyden edistämisellä, eli promootiolla puolestaan pyritään tukemaan mielenterveyttä vahvistamalla sitä suojaavia tekijöitä. Mielenterveysongelmien

ennaltaehkäisemisellä tarkoitetaan tässä työssä ennen kaikkea pyrkimystä lisätä yksilöiden psyykkistä hyvinvointia. Mielenterveyden edistämisellä ei tässä yhteydessä tarkoiteta mielenterveyshäiriöiden hoitamista. (Pietilä 2010, 79; Kaleva & Valkonen 2013, 675-676)

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu eri osista ja johdannossa esitellään yleisellä tasolla aihepiiriä sekä tutkimuksen taustaa ja tarkoitusta. Johdannossa käydään läpi myös tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus. Keskeiset käsitteet ja aihepiiriin liittyvää aiempaa tutkimusta esitellään yleisellä tasolla. Johdantoa seuraa varsinainen kirjallisuuskatsaus, jossa paneudutaan syvällisemmin ilmiöön ja sitä käsittelevään aiempaan tutkimukseen. Kirjallisuuskatsauksen alussa käsitellään lyhyesti oleellisimpia mielenterveyden edistämiseen liittyviä näkökulmia, minkä jälkeen syvennytään työhyvinvoinnin johtamiseen ja hyvinvointihankkeisiin. Seuraavassa luvussa keskustellaan henkilöstöhallinnon roolista, vaatimuksista ja tehtävästä organisaatiossa, työhyvinvoinnin edistämisessä ja yleisesti uusien hankkeiden läpiviennissä. Kirjallisuuskatsauksen viimeisessä osassa syvennytään sisäiseen markkinointiin ja siihen, mitä sillä tarkoitetaan, millaisista näkökulmista sitä on tutkittu, ja kuinka sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan. Lisäksi selvitetään, millainen on henkilöstöhallinnon ja sisäisen markkinoinnin välinen suhde. Kirjallisuuskatsauksen lopuksi tiivistetään lyhyesti käsitelty teoria ja esitellään näiden elementtien ja niihin liittyvien teorioiden pohjalta rakentuva viitekehys, johon tutkimuksen empiirinen osuus perustuu.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen käydään läpi tutkimuksen käytännön toteutusta ja strategiaa. Tutkimusmenetelmät luvussa esitellään ja perustellaan valitut tutkimusmenetelmät, kuvataan aineiston keruu, siinä käytetyt menetelmät ja esitellään aineisto ja sen analysointi. Tutkimuksen reliabiliteettiin (pysyvyys) ja validiteettiin (pätevyys) otetaan kantaa tässä kohtaa. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimustulokset, minkä jälkeen päätösluvussa esitellään pohdintaa ja johtopäätökset sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi keskustellaan tulosten hyödynnettävyydestä ja vaikuttavuudesta. Lopuksi otetaan kantaa jatkotutkimusaiheisiin.

2 MIELENTERVEYS JA SEN EDISTÄMINEN

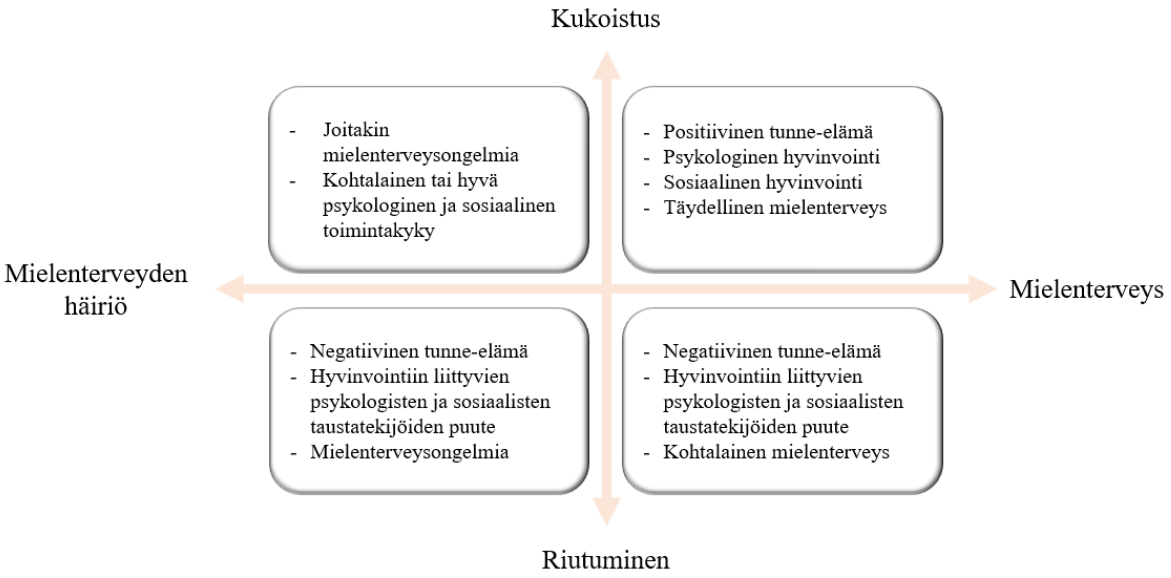
Tässä luvussa käydään lyhyesti läpi mielenterveyden ja sen edistämisen määritelmiä sekä mielenterveyden edistämiseen liittyviä näkökulmia ja tekijöitä. Tässä yhteydessä käsitellään lisäksi mielenterveyden edistämistä osana työhyvinvoinnin johtamista.

2.1 Mielenterveyden määritelmä ja sen edistäminen

Maailman terveysjärjestö WHO on määritellyt terveyden seuraavasti: ”Terveys on täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila eikä vain sairauden tai vamman puuttumista.” WHO:n määritelmä mielenterveydestä puolestaan kuuluu seuraavasti: ”Mielenterveys voidaan ymmärtää hyvinvoinnin tilana, jossa yksilö pystyy toteuttamaan itseään, kestää elämän tavanomaisen rasituksen, pystyy työskentelemään tuottavasti ja tuloksekkaasti ja antamaan oman panoksensa yhteisölle.” (Tamminen & Solin 2014, 12) Myös Keyes (2002) kuvaa mielenterveyden olevan muutakin kuin vain tiettyjen mielentilojen läsnäoloa ja puuttumista. Mielenterveys voidaan nähdä eräänlaisena jatkumona, jonka ääripäitä ovat kukoistus ja riutuminen. Erilaisten mielentilojen lisäksi subjektiivinen hyvinvointi pitää sisällään positiivista toimintaa elämässä. Yksilö toimii parhaiten silloin, kun hän pitää suurimmasta osasta itseään, omaa lämpimiä ja luottamuksellisia suhteita, ja näkee itsensä kehittyvän paremmaksi ihmiseksi. Yksilön toimintaa tukee lisäksi se, että hänen elämällään on suunta, tai hänellä on mahdollisuus muokata ympäristöä enemmän omia tarpeita tyydyttäväksi ja hän omaa itsemääräämisoikeuden. (Keyes 2002, 208-210)

Mielenterveys ja mielisairaus eivät ole tietyn jatkumon vastakkaisia päätepisteitä ja kuten WHO:n määritelmässä todettiin, myös Keyesin (2002) mukaan mielenterveys ei ole pelkästään sitä, että ei ole mielisairautta. Eikä se tarkoita sitä, että subjektiivinen hyvinvointi koetaan erittäin korkeaksi. Parhaiten mielenterveyttä kuvaa kokonaisvaltainen tila, johon liittyy mielisairauden ja mielenterveyden oireiden läsnäoloa ja poissaoloa. Mielenterveyden jatkumo pitää sisällään siten täydellistä ja epätäydellistä mielenterveyttä. (Keyes 2002, 210) THL:n julkaisemassa oppaassa on kuvattu Keyesin ajatusten mukaan mielenterveyden jatkumot (Kuvio 1). Kuvio kuvaa ja tiivistää hyvin näkemykset siitä, että esimerkiksi mielenterveysongelmien puuttuminen ei yksistään tarkoita hyvää mielenterveyttä ja että henkilö, jolla on jonkinlaisia mielenterveyden ongelmia voi silti kukoistaa. Mielenterveys on siis

hyvin moniulotteinen käsite ja kaikki sen eri ulottuvuudet tulisi ottaa huomioon. (Tamminen & Solin 2014, 12)



Kuvio 1. Mielenterveyden jatkumot Keysin mukaan (mukaillen Tamminen & Solin 2014, 13)

Salutogeeninen näkökulma on vanha ja laajasti käytetty lähestymistapa puhuttaessa terveydestä ja sen edistämisestä. Salutogeneesi tarkoittaa terveyden alkuperää, eli sitä mistä terveys tosiasiassa syntyy. Vaikka jo WHO:n terveysmääritelmässä vuodelta 1948 mainitaan, että terveys on muutakin kuin sairauden puuttumista, syntyi vasta kolmekymmentä vuotta myöhemmin Aaron Antonovskyn toimesta uraauurtava teoreettinen näkökulma, salutogeneesi, terveydestä ja sen syntymekanismeista. Antonovsky tarkasteli tutkimuksessaan keski-ikäisiä naisia, jotka olivat kokeneet elämässään äärimmäistä stressiä ja useita ikäviä tapahtumia. Yksi tarkastelun kohteena ollut ryhmä oli toisen maailmansodan keskitysleiriltä selvinneet juutalaiset. Useat henkilöt kärsivät monista terveysongelmista sekä töissä että arjessa ja sekä fyysisistä että psyykkisistä sairauksista. Antonovsky kuitenkin huomasi, että jotkut näistä naisista pystyivät elämään täysin normaalia elämää ja heillä oli hyvä perhe- ja työelämä sekä hyvä sosiaalinen verkosto. Havaintojen pohjalta syntyi ymmärrys salutogeneesista ja voimavaroista, joista terveys kehittyy. Vaikeissa tilanteissa pärjäävillä ihmisillä oli positiivinen suhtautuminen elämään ja he uskoivat, että ongelmiin oli aina olemassa ratkaisu. He tunnistivat myös elämän tarkoituksen, missä olosuhteissa tahansa. Vaikeassa elämäntilanteessa pärjäävät henkilöt olivat oppineet käyttämään hyväkseen omia ja ympäristön voimavaroja,

jota tutkija kutsui yhtenäisyyden- ja koherenssin tunteeksi (sense of coherence eli SOC). Myöhemmin muiden tutkijoiden toimesta on syntynyt vakaa tieteellinen näyttö siitä, että salutogeeninen malli on toimiva ja erityisesti SOC näyttää olevan vahvasti yhteydessä kokemukseen hyvästä mielenterveydestä (Eriksson & Lindström 2006, 379; Pietilä 2010, 32-34)

Salutogeeninen näkökulma on erityisen hyödyllinen organisaatioille ja se olisi hyvä ottaa huomioon johtamisessa. Organisaation ja johdon tulisi pyrkiä luomaan työntekijöille olosuhteet terveyden edistämiseen. Lisäksi on tehty tutkimuksia koherenssin tunteen vahvistamisesta. (Pietilä 2010, 45) Mielenterveyden edistäminen ja siihen tarkoitettujen ohjelmien tarjoaminen työnantajalähtöisesti tukee salutogeenistä ajattelua ja on yksi keino pyrkiä tukemaan ja vahvistamaan työntekijöiden koherenssin tunnetta. Myös kompetenssin, resilienssin, ympäristön tuen ja voimaannuttamisen kuvataan olevan merkityksellisessä roolissa mielenterveyden edistämisessä. Mrazekin & Haggerty ovat vuonna 1994 esitelleet mallin mielenterveystyöstä ja sisällyttäneet siihen erilaiset mielenterveyden preventiot, mielenterveysongelmien hoidot sekä ylläpidon. Barry (2001, 31-32) kuitenkin laajensi mallia lisäämällä mukaan näkemyksen mielenterveyden promootiosta, joka käsittää juuri strategian hyvinvoinnin ja elämänlaadun lisäämisestä näiden elementtien kautta.

Mielenterveyden edistämisessä tärkeässä roolissa on mielenterveystyötä tekevien ihmisten kyvyt. Mielenterveystyötä tekevien kyvykkyyksiin liittyviä vaatimuksia oppilaitoskontekstissa tarkastelleessa tutkimuksissa nousi esiin tiedot ja taidot, kuten kyky ja halu helpottaa keskustelua ongelmista sekä kyky joustaa ja mukautua, eikä tarjota kaikille samoja menetelmiä. Ihmissuhdetaidot, kuten kyky tukea ja kyky paljastaa vastavuoroisesti itsestään sopivasti, nousivat myös tärkeiksi ominaisuuksiksi. Tämä oli tärkeää erityisesti luottamuksen muodostumisen kannalta. Kyky käytännön reflektointiin, itsetietoisuus sekä avoimuus uuden oppimiselle ja itsensä löytämiselle nousivat tutkimuksessa myös esiin. (McAllister, Withhyman & Knith 2018, 241-244) Vaikka tutkimus käsitteli taitoja, joita varsinaista mielenterveystyötä tekeviltä henkilöiltä edellytetään oppilaitoskontekstissa, voi näitä kyvykkyyksiä peilata myös organisaatiossa hyvinvoinnin edistämistyötä tekeviin, etenkin jos henkilöt toimivat läheisessä kontaktissa työntekijöiden kanssa. Esimiehet ovat avainasemassa, kun puhutaan henkisen työkyvyn kehittämisestä työpaikalla (Työterveyslaitos 2019), joten heidän voi olla hyvä reflektoida omia kykyjään kohdata mahdollisista

mielenterveysongelmista kärsiviä työntekijöitä ja hankkia tarvittaessa tukea, mikäli kokee kohtaamiset ja keskustelut itselle haastaviksi. Työterveyslaitoksen (2019; 2020) mukaan työpaikalla tarvitaan erityisesti osaamista mielenterveyttä edistävistä käytännöistä ja voimavaratekijöistä sekä toisaalta tekijöistä, jotka lisäävät psyykkisen kuormittumisen riskiä. Tarvitaan myös kykyä tunnistaa mahdollisia mielenterveysongelmia sekä kykyä ja rohkeutta ottaa ongelmat puheeksi ja toteuttaa esimerkiksi työn muokkaukseen liittyviä toimenpiteitä. THL puolestaan tuo oppaassaan esille, että työpaikalla tarvitaan erilaisia sidosryhmiä ja ammattilaisia toteuttamaan mielenterveyshankkeita. Hankkeiden toteutuksessa tarvitaan lisäksi erilaisia teknisiä-, sosiaalisia- ja henkilökohtaisia taitoja. Emotionaaliset taidot nousivat esiin myös THL:n listauksessa perinteisten kompetenssien ohella. (Tamminen & Solin 2014, 31-33)

2.2 Mielenterveys työpaikalla

Työ on merkittävä osa ihmisten elämää ja vaikuttaa laajasti myös yksilön henkiseen hyvinvointiin. Henkinen hyvinvointi puolestaan on osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka käsittää sekä fyysisen että psyykkisen puolen. Kirjallisuudessa psyykkisestä puolesta puhutaan usein psykologisena, emotionaalisena tai henkisenä hyvinvointina. (Danna & Griffin 1999, 357) Kirjallisuudessa on käsitteellistetty, mitä erilaisia elementtejä psyykkiseen hyvinvointiin liittyy ja työn merkitys korostuu vahvasti näissä elementeissä. Viitaten aiempiin tutkimuksiin psyykkisen hyvinvoinnin alueelta Loon, Otaye-Ebede & Stewart (2018, 164) mainitsevat artikkelissaan erilaisia käsitteitä, kuten työtyytyväisyys, työpaikan monimuotoisuuden hallinta, onnellisuus ja työhön sitoutuminen, henkinen jaksaminen, masentuneisuuden aste, työssä jaksaminen versus uupumus ja jatkuvuudentunne.

Työn näkökulmasta henkinen hyvinvointi ei kuitenkaan rakennu pelkästään työhön liittyvistä tekijöistä. Työn ulkopuolinen elämä on merkittävässä roolissa myös työhyvinvoinnin kannalta. Erityisesti perhe sekä työn ja perheen yhteensovittaminen on olennaista hyvinvoinnin rakentumisessa. (Edwards & Rothmard 2000) Työstä aiheutuvat kokemukset usein ”läikkyvät” työn ulkopuoliseen elämään. Ilmiö johtuu muun muassa siitä, että työ on ihmisen elämässä niin suuressa roolissa jo pelkästään siksi, että se vie merkittävän osan käytettävissä olevasta ajasta. (Danna & Griffin 1999, 358)

Mielenterveyden häiriöillä on myös monitahoiset vaikutukset työpaikoilla. Yksilöillä voi olla monenlaisia ongelmia, esimerkiksi piilevää masennusta, sosiaalisten taitojen puutetta, työpaikkakiusaamista tai muuta epäasiallista käyttäytymistä, päihdeongelmia ja niin edelleen. Näihin voi kietoutua lisäksi fyysisiä ongelmia ja kaikki nämä yksilön ongelmat voivat heijastua työtovereihin. Kiusatuksi tulevat voivat kokea ahdistusta ja masennusta tai esimies voi uupua. Näiden osatekijöiden vaikutukset voivat heijastua tiimi- ja lopulta organisaatiotasolle, jolloin ne voivat näkyä työilmapiirin ja työtulosten heikkenemisenä ja sairauspoissaoloina tai ennenaikaisena eläköitymisenä. (Hosman 2007, luettu Pietilä 2010, 89)

Mielenterveyttä voidaan työpaikalla kuitenkin edistää useilla tavoilla. Parhaita käytäntöjä mielenterveyden edistämiseksi työpaikalla kartoittaneessa tutkimuksessa määriteltiin WHO:n terveen työpaikan elementtejä (johdon sitoutuminen, työntekijöiden osallistaminen, etiikka, jatkuva kehittäminen ja integraatio) vastaavat käytännöt. Näitä käytäntöjä ovat kaikkien sidosryhmien sitoutuminen, työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu, tieteen tuominen käytännöiksi, toimivien käytäntöjen levittäminen ja jatkuva parantaminen. (Sivris & Leka 2015, 296, 302) Erilaisten työpaikan käytäntöjen ja yleisten toimintatapojen lisäksi esimerkiksi suomalaiset depression hoitoon liittyvät Käypä hoito -suositukset nostavat esiin työpaikkaan liittyviä keinoja mielenterveyshäiriöiden ennaltaehkäisyyn ja hoitoon. Kuten jo johdannossa nostettiin esiin, työhyvinvoinnissa ollaan vahvasti suuntaamassa painopistettä entistä enemmän ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin. Tämä näkyy myös Käypä hoito -suosituksissa, joissa on mainittu erilaiset stressinhallintaohjelmat ja organisaatiotason interventiot masennustilan ennaltaehkäisyn keinoina sekä lyhytterapiat lievien masennusoireiden hoidossa ja depression ehkäisyssä. (Duodecim 2020)

Mielenterveyttä voidaan siis edistää työpaikoilla hyvin monenlaisilla käytännöillä, puhtaasti organisaation perinteisiä toimintamalleja muotoilemalla sekä erityisillä mielenterveyttä edistävillä interventioilla. Mielenterveyden edistämisen voidaan ajatella olevan organisaation näkökulmasta tyypillinen muutosprosessi. Näin tarkasteltuna mielenterveyden edistämistyöstä tulee sosiaaliseen järjestelmään kohdistuva toimenpide, jolla pyritään vahvistamaan uusia tehtäviä ja rakenteita. Tämä tapahtuu muokkaamalla arvoja, normeja ja uskomuksia mielenterveydestä. Näin nähtynä mielenterveyden edistäminen, kuten mikä tahansa muukin organisaation muutosprosessi, edellyttää muutoksia käyttäytymisessä, toiminnoissa, viestinnässä ja päätöksenteon menettelyissä. Muutoksia vaaditaan sosiaalisten verkostojen

suhteissa kollegoiden, esimiesten ja johdon keskuudessa sekä samalla tasolla että hierarkioiden välillä. Myös organisaatiorakenteiden muutoksia voidaan tarvita. (Tamminen & Solin 2014, 22) Organisaation muutosstrategia on yksi malleista, jonka käytäntöjä voi olla hyödyllistä soveltaa myös terveyttä edistävien hankkeiden yhteydessä. (Chappel et. al. 2016) Samoin sosioekologinen malli luo ymmärrystä muun muassa sosiaalisten suhteiden merkityksestä terveyskäyttäytymiseen liittyen. (Burke, Daily & Zhu 2017)

2.3 Mielenterveys ja sen johtaminen

Mielenterveyden edistäminen työpaikalla edellyttää hyvin moniuloitteista lähestymistapaa. Huomioon otettavia tekijöitä ovat esimerkiksi työympäristö, yrityskulttuuri, johtamistapa, työyhteisön toimivuus ja viestintätaidot. Tehokkain tapa on luoda pysyviä käytäntöjä toteuttamalla sekä yksilöihin että organisaatioon kohdistuvia toimenpiteitä. Erityisen tärkeää mielenterveyden edistämistoimenpiteissä on muun muassa tunnistaa kohderyhmän tarpeet ja nähdä työntekijät ihmisinä resurssien sijaan. (Tamminen & Solin 2014, 36, 55-56) Ylimmän johdon ja sidosryhmien tuki sekä vahva kommunikaatio nousivat mahdollistavina tekijöinä esiin myös Mellorin & Websterin (2013, 129) tutkimuksessa, jossa he selvittivät työpaikkaterveyden toteuttamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen haasteita ja mahdollistavia tekijöitä. Resurssien merkitys nousi havainnoissa myös esiin. Haasteet puolestaan liittyivät siihen, kuinka hyvinvointijärjestelmät saadaan integroitua kokonaisuuteen, ja kuinka löydetään tasapaino työpaikkaan ja elämäntyyliin liittyviin riskeihin sekä esimiesten kykyyn havainnoida työntekijöiden hyvinvointia ja siihen liittyviä tarpeita. Yhdessä muiden haasteiden kanssa hyvin päämäärätietoinen työkulttuuri haittaa työhyvinvoinnin edistämistä. Ratkaisuksi on esitetty muun muassa virallista ja epävirallista kanssakäymistä ja resurssointia työntekijöiden hyvinvointitarpeiden havainnointiin. Myös oman johtamistyylin vaikutusta hyvinvointiin on syytä tarkastella.

Yleisenä havaintona huomion kiinnittäminen työhyvinvointiin alkaa näkyä etenkin suuremmissa organisaatioissa erityisten työhyvinvointijohtajien ja muiden työhyvinvointiin viittaavien nimikkeiden ilmestymisellä HR-funktioon. Sen sijaan, että työhyvinvointi olisi vain pieni osa-alue HR-ammattilaisten työtehtävissä, sitä on alettu nostaa entistä näkyvämpään rooliin HR-työssä. Työhyvinvointiosaamista voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen pätevyyksistä (Suonsivu 2014, 167). Mielenterveyden

edistäminen on luonnollisesti osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta, eikä sitä sinällään voi erottaa muusta työhyvinvointia edistävästä työstä. Lääketieteellisesti puhutaankin psykofyysisestä tilasta (Suonsivu 2014, 15). Kuten edelläkin todetaan, kyse ei ole millään muotoa yksiselitteisestä ilmiöstä, joten mielenterveyttä on kenties syytä tarkastella työpaikoilla myös erikseen esille nostettuna. Lisäksi on arvioitava, kuinka mielenterveyden ja sen edistämisen edellytykset organisaatiossa toteutuvat (Tamminen & Solin 2014, 20).

Esimiesten rooli mielenterveyden edistämisessä on tärkeä esimerkiksi tiedon välittäjänä ja esikuvana. Kuten aiemmin mainittiin, keskeistä on, että esimies omaa kyvyn tunnistaa ja ottaa puheeksi mielenterveyden ongelmia. Tieto mielenterveyttä suojaavista tekijöistä ja avoin ilmapiiri ovat myös keskeisiä tekijöitä siinä, osaavatko ja uskaltavatko työntekijät tarttua psyykkistä hyvinvointia edistäviin asioihin. Esimiehellä on erinomaiset mahdollisuudet välittää tietoa ja helpottaa tällä tavoin käytäntöjen toteutumista. Esimiehen olisi myös itse merkityksellistä ottaa osaa erilaisiin työhyvinvoinnin hankkeisiin ja kampanjoihin ja rohkaista muita omalla esimerkillään. Henkilöstöosastolla puolestaan on tärkeä rooli varmistaa, että esimiehet ovat työhyvinvoinnin edistämistoimista tilanteen tasalla. (Tamminen & Solin 2014, 83-84, 87)

Brangold (2018) on tarkastellut artikkelissaan, mitä sellaisen organisaatiokulttuurin luominen edellyttää, joka tukee hyvinvointia ja hyödyttää kokonaisvaltaisesti työntekijöitä ja organisaatiota vahvistaen sitoutumista, kehitystä sekä tuottavuutta. Artikkelissa todetaan, ettei ole olemassa kaikille sopivia käytäntöjä, mutta suuremmasta kontekstista irralliset käytännöt harvoin edistävät hyvinvointia tai muitakaan tavoitteita. Hyvinvointia edistävän kulttuurin kehittämisen omistajuus tulisi olla ylimmällä johdolla, jotta saavutetaan kestäviä tuloksia. Johdon tuen lisäksi, kokemuksella koko organisaation tuesta on havaittu olevan vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja positiiviseen mielentilaan. (Rhoades & Eisenberg 2002, 698) Hyvinvointistrategian tulisi myös olla rohkea ja realistinen ja sen tulisi huomioida erilaiset työntekijät ja erilaiset tarpeet. Näkökulman tulisi olla kokonaisvaltainen. Ihminen pitäisi nähdä osiensa summana, jolla on sekä fyysinen että psyykkinen puoli, johon vaikuttaa monet ulkoiset tekijät. Mahdollisuus joustaviin työaikoihin, työn autonomia, sekä työn ja perheen yhdistämistä tukevat käytännöt ovat esimerkkejä yksittäisistä konkreettisista käytännöistä, jotka huomioivat ihmisten tarpeita ja kokonaisvaltaisuutta. Näiden käytäntöjen on osoitettu olevan positiivisessa yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. (Thompson & Prottas 2005,

100) Käytäntöjen yhtenäisyys on myös avaintekijä menestyksekkään hyvinvointia tukevan kulttuurin luomisessa. (Brangold 2018, 67-70)

Strategialähtöinen työhyvinvoinnin johtaminen pyrkii siirtämään tiedon käytäntöihin ja luomaan työhyvinvoinnista kokonaisuuden, joka käsittää sekä yksilön että organisaation voimavarat. Edellytykset strategiselle työhyvinvoinnin johtamiselle ovat ymmärrys tulevaisuuden kehityssuunnista, organisaation menestyksen ja onnistumisen mahdollistajien tunnistaminen, toimintaympäristön vaatimuksiin vastaaminen, ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen sekä strategisen työhyvinvoinnin johtamisen prosessimalli. Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Työhyvinvoinnin kehittäminen on monien tekijöiden ja osapuolten summa. Hyvinvoinnin ja työolojen parantamisessa keskeinen rooli on työntekijällä itsellään, lähiesimiehillä, johdolla, työsuojeluhenkilöillä, luottamusmiehillä ja työterveyshuollon edustajilla. Kun puhutaan tilanteista, jotka voivat johtaa palvelujen tuloksellisuuden ja työelämän laadun heikkenemiseen, työntekijöiden työkyvyn alenemiseen tai varhaiseen eläköitymiseen, on keskinäinen vastuu tilanteeseen puuttumisesta ennen kaikkea lähiesimiehillä, työterveyshuollolla, henkilöstöosaston edustajilla sekä työntekijällä itsellään. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 58-60; Suonsivu 2014, 63-64)

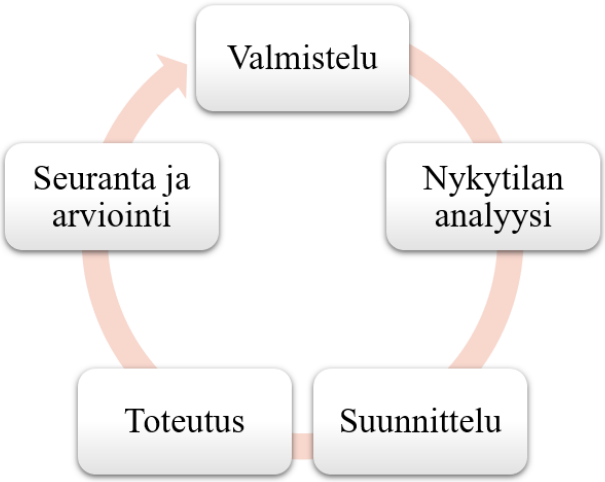
Tutkijat Grawitch, Ballard & Erb (2015) esittävät, että kokonaisvaltainen strateginen lähestymistapa työstressin johtamisessa on keskeistä. On tärkeää ymmärtää, kuinka psykologisesti terve työympäristö, käytännöt ja yksilöiden henkilökohtaisten resurssien allokointi luovat kokonaisvaltaisen lähestymistavan ja mahdollisuuden luoda yksilöityjä ratkaisuja erilaisten organisaatioiden ja yksilöiden tarpeisiin. Yksilön henkilökohtaisilla resursseilla tarkoitetaan yksilön kulloinkin käytössä olevia resursseja, kuten aikaa, energiaa ja taloudellisia resursseja. Resurssien allokoinnilla puolestaan viitataan siihen, kuinka yksilö päättää kohdistaa resurssejaan erilaisiin vaatimuksiin. Osittain tämä yksilön resurssien allokointi on tiedostamatonta (Toker et. al. 2015) Se, kuinka hyvin yksilö kykenee resurssejaan jakamaan, vaikuttaa suorituskykyyn ja hyvinvointiin. Jotta voidaan luoda kattava lähestymistapa stressin johtamiseen, on huomioitava tarpeiden määrittely, ylimmän johdon tuki, työntekijöiden osallistaminen, kokonaisvaltainen strategia, implementointisuunnitelma ja arviointisuunnitelma suhteessa implementointiin. (Grawitch et. al. 2015, 269, 271)

3 HYVINVOINTIHANKKEIDEN TOTEUTUS JA KÄYTTÖÖNOTTO

Tässä kappaleessa tarkastellaan aiempaa tieteellistä tutkimusta työhyvinvoinnin käytäntöjen ja hyvinvointihankkeiden implementoinnista organisaatioissa. Ensin kuvataan lyhyesti, mitä työnantajalähtöiset hyvinvointihakkeet käytännössä tarkoittavat, ja millaisia osapuolia niissä on mukana. Pääasiassa keskitytään kuitenkin siihen, millaisten teorioiden valossa hyvinvointihankkeiden toteuttamista ja implementointia on aiemmissa tutkimuksissa tarkasteltu. Toisaalta paneudutaan myös havaintoihin, mitkä tekijät edistävät tai vaihtoehtoisesti haittaavat implementoinnin onnistumista.

3.1 Työpaikan hyvinvointihankkeet käytännössä

Työpaikan hyvinvointihankkeita voidaan toteuttaa ja tuottaa hyvin monella tavalla. Työhyvinvointityötä olisi kuitenkin hyvä tehdään työpaikoilla moniammatillisesti ja monitasoisesti. Mielenterveyden edistäminen työpaikoilla on monivaiheinen projekti, jonka kehittäminen kannattaa ajatella prosessina. Hyvinvoinnin edistäminen kannattaa aloittaa valmistelevista tehtävistä, joihin liittyy esimerkiksi yhteistyön rakentaminen, viestintä ja hanketyöryhmän muodostaminen. Yleiset prosessikonsultaation periaatteet ja menetelmät voivat toimia hyvänä raamina työhyvinvoinnin kehittämisessä. Prosessissa seuraava ja tärkeä vaihe valmistelun jälkeen on nykytilan analyysi ja muutostarpeiden tunnistaminen. Tarveanalyysin tarkoitus on selvittää organisaation nykytila hyvinvoinnin näkökulmasta sekä kartoittaa riskitekijöitä ja kehityskohteita. Tarvekartoituksen jälkeen suunnitellaan keinot ja toimenpiteet hyvinvoinnin edistämiseksi sekä määritellään työryhmä ja vastuut. Onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi tärkein ja vaikein vaihe on usein uusien toimintatapojen ja hankkeiden käyttöönotto. Tähän tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Hankkeita ei myöskään tule unohtaa sen jälkeen, kun ne on saatettu implementointivaiheeseen vaan sen jälkeen onnistumista tulee seurata ja arvioida. Tämän lisäksi hankkeet ja uudet käytännöt tulee myös vakiinnuttaa ja varmistaa kestävä kehitys. Hyvinvointihankkeiden toteutusprosessia on havainnollistettu alla kuviossa 2. (Tamminen & Solin 2014, 20-21, 29; Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 21)



Kuvio 2. Työhyvinvointihankkeiden toteutusprosessi

Mielenterveyden edistämishankkeet ovat yleensä tehokkaampia ja kestävämpiä, kun ne toteutetaan moniammatillisia verkostoja hyödyntäen. Hankkeissa tarvitaan monialaista osaamista eri aloilta yhdistämällä poikkitieteellisesti eri ammattialojen lähestymistapoja. Hankkeita voidaan toteuttaa joko organisaation sisäisesti tai hyödyntämällä ulkopuolisia yhteistyökumppaneita. THL:n selvityksen mukaan mielenterveyden edistämistyö koskee laajaa joukkoa organisaatiossa. Se koskettaa ylintä johtoa, lähiesimiehiä, ryhmänjohtajia, henkilöstöjohtajaa ja henkilöstöhallintoa, työntekijöitä itseään, henkilöstön edustajia, luottamusmiehiä, työterveyshuollon edustajia ja työsuojeluvastaavia. Hyödynnettäessä ulkopuolisia kumppaneita, mukana voi olla työterveyshuollon ammattilaisia, terveyspalveluja ja terveysvakuutuksia tarjoavia tahoja, sosiaali- ja psykologipalveluita, kansalaisjärjestöjä ja erilaisia koulutusta tarjoavia tahoja. Työeläkevakuutusyhtiöillä on oma roolinsa työhyvinvoinnin edistämishankkeissa, sillä ne tarjoavat asiakkailleen koulutusta työhyvinvoinnin johtamisessa sekä voivat tukea tietyillä kriteereillä työhyvinvointia edistäviä hankkeita. (Tamminen & Solin 2014, 29; TELA 2020)

3.2 Hyvinvointihankkeiden edistämisen teorioita

Aiempi kirjallisuus osoittaa, että tutkijat ovat jo vuosikymmenten ajan pyrkineet selvittämään, miksi erilaiset hyvinvointihankkeet eivät onnistu saavuttamaan tavoitteitaan eivätkä onnistu tavoittamaan tai aktivoimaan kohderyhmäänsä suunnitellusti. Ilmiötä on lähestytty useiden erilaisten teorioiden johdattelemana ja pyritty ymmärtämään tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvinvointiohjelmien ja implementointien onnistumiseen. Andrus & Paul (1995, 98-

99) selvittivät hyvinvointiohjelmien ongelmia isoissa ja pienissä yrityksissä ja havaitsivat, että työntekijöiden tietoisuus ohjelman hyödyistä, sekä yksilö- että organisaatiotasolla, lisää todennäköisyyttä osallistua. Myös fasiliteetit ja aikataulutus olivat tärkeässä roolissa etenkin liikuntapalveluiden osalta. Tutkimus osoitti, että työntekijöiden ottaminen mukaan ohjelman suunnitteluun ja markkinoinnillinen lähestymistapa lisäsivät ohjelman onnistumismahdollisuuksia. Tutkijat viittaavat artikkelissaan aiempiin tutkimuksiin 1980-luvulta ja 1990-luvun alusta, joiden mukaan asiakasnäkökulman puuttuminen heikensi osallistumista hyvinvointiohjelmiin. (esim. Busbin 1990a & 1990b; Campbell 1990, luettu Andrus & Paul 1995, 88) Ohjelmat ovat yleensä johdon ja HR:n suunnittelemia ja toteuttamia eivätkä ne tyypillisesti ota huomioon markkinoinnin näkökulmaa (esim. Brennan 1983; Conellan 1984; Kelly 1983; Osborn 1987, luettu Andrus & Paul 1995, 88).

Weiner et.al. (2009) selvittivät organisaatioteorian ja organisatoristen tekijöiden avulla työpaikkalähtöisen hyvinvointiohjelman implementoinnin tehokkuutta. Teoria, jota tutkijat käyttävät pohjana, on aiemmin kehitetty ja testattu informaatioteknologiahankkeiden yhteydessä. Teoria koostuu tekijöistä, jotka vaikuttavat kompleksisten innovaatioiden toteutukseen organisaatioissa. Implementoinnin teoria itsessään pyrkii ennustamaan ja selittämään, kuinka käyttöönoton toimenpiteet vaikuttavat. Esitetyn teorian mukaan implementoinnin onnistumiseen vaikuttavat organisaatiotasolla organisaation valmius muutokseen, valittujen implementointiperiaatteiden ja -käytäntöjen laatu, ilmapiiri sekä se, kuinka kohderyhmä kokee kyseisen hankkeen vastaavan heidän arvojaan. Weiner (2009, 6) on toisessa artikkelissaan käsitellyt organisaation muutosvalmiuden teoriaa ja todennut, että ajattelumalli soveltuu erittäin hyvin juuri muutokseen, joka edellyttää kollektiivista, koordinoitua käyttäytymisen muutosta, kuten terveydenhuollon toimet. Teorioillaan tutkijat ovat ennen kaikkea viitoittaneet suuntaa tulevaisuuden tutkimukselle. (Weiner et. al. 2009, 293, 295, 302)

Muutosvalmiuden merkitystä käsittelivät tutkimuksessaan myös Mueller, Jenny & Bauer (2012). He loivat konseptin ja mittariston, jolla arvioida organisaation terveysorientoitunutta muutosvalmiutta. Tutkimuksessa havaittiin korrelaatio yksilön käyttäytymisen ja organisaatiokäyttäytymisen välillä. Tämän perusteella tutkijat toteavat, että yksilön terveyskäyttäytyminen olisi riippuvainen organisaatiosta sekä ympäristöstä. Tutkijat suosittelevat, että hyvinvointiin tähtäävien muutosprojektien yhteydessä olisi hyvä arvioida sekä yksilö- että organisaatiotason muutosvalmiutta ja he ehdottavatkin, että olisi hyödyllistä tutkia voidaanko

muutosvalmiutta parantaa ja kuinka. (Mueller et. al. 2012, 231-232)

Weiner et. al. (2009) lisäksi esimerkiksi Paton, Sengupta & Hassan (2005) ja Batras, Duff & Smith (2014) ovat tarkastelleet johtamis- ja organisaatioteorioita hyvinvoinnin edistämiseen liittyen ja osoittivat niiden olevan merkityksellisiä. Chappell et.al. (2016) puolestaan tarkastelivat organisaation muutosteoriaa terveyden edistämishankkeen implementoinnissa. He käyttivät teoriana kuuluisaa Kotterin kahdeksanportaista muutosmallia, jonka mukaan muutosprosessin tulisi sisältää kahdeksan vaihetta: 1) tunteen luominen muutoksen tarpeellisuudesta, 2) ohjaavan ydinjoukon luominen, 3) vision ja strategian luominen, 4) muutosvisiosta viestiminen, 5) henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, 6) varmistus lyhyen aikavälin tuloksista, 7) tulosten vakiinnuttaminen ja 8) muutosten lisääminen sekä uusien tapojen ankkuroiminen kulttuuriin. (Kotter 1996, luettu Chappel et. al. 2016, 341). Tutkijat selvittivät, oliko hankkeiden yhteydessä hyödynnetty kyseistä muutosjohtamisen mallia ja tulokset osoittivat, että mallia ei ollut tietoisesti käytetty eikä se ollut pääasiassa edes tuttu haastateltaville. Haastateltavat kuitenkin tunnistivat käyttäneensä joitakin mallin vaiheita ja kokivat erityisen merkityksellisiksi vision luomisen ja siitä viestimisen sekä ohjaavan ydinjoukon luomisen. Vähiten puolestaan oli käytetty tulosten vakiinnuttamista ja tunteen luomista muutoksen tarpeellisuudesta. Tärkeä huomio tutkimuksessa oli, että muodolliset käytännöt terveiden työpaikkojen luomiseksi tyypillisesti puuttuivat. Usein he, jotka toivat esiin hyvinvointiin liittyviä käytäntöjä, viittasivat johonkin erityiseen ohjelmaan tai käytäntöön ennemmin kuin muodollisiin käytäntöihin. (Chappel et. al. 2016, 343, 346)

Organisaatio- ja johtamisteorioiden lisäksi aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on esitelty useita erityisesti terveyden edistämiseen liittyviä teorioita. Jones & Donovan (2004) selvittivät näiden teorioiden tunnettuutta, suhtautumista niihin ja niiden hyödyntämistä terveyttä edistävien hankkeiden yhteydessä. Kuten Chappel et. al (2016), myös Jones & Donovan huomasivat, että käytännön työssä jätetään huomioimatta julkaistut teoriat ja havainnot. Tutkijat esittävät, että tämän takia epäonnistutaan luomaan tehokkaita interventioita. Erilaisia hyvinvoinnin edistämishankkeisiin liitettyjä teorioita tunnistettiin kirjallisuuden perusteella useita. Näitä olivat yhteisön aktivointi, yhteisön organisointi, innovaation diffuusio, PRECEDE-PROCEED -malli, suojauksen motivaatioteoria, sosioekologinen teoria, sosiaalisen oppimisen teoria, sosiaalinen markkinointi, organisaatiomuutoksen teoria, suunnitellun käyttäytymisen teoria, kokeiluteoria sekä transteoreettinen muutostilamalli. Näistä

kahdeksan valikoitui tutkimukseen kyselylomakkeen pilotoinnin kautta. Tulosten mukaan useimpia malleja tunnettiin huonosti ja hekin, jotka tunsivat jonkin mallin, hyödynsivät niitä yllättävän vähän. Itse ohjelman implementoinnissa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että teoria oli melko hyödyllinen ja 29 % koki sen hieman hyödylliseksi. Tutkijat esittävät, että teorioiden saattaminen käytäntöön edellyttäisi tietoisuuden lisäämistä ja käytännön sovellusten tuntemusta. (Jones & Donovan 2004, 1, 3, 10)

Edellä mainittu PRECEDE-PROCEED -malli on yksi tunnetuimmista terveysohjelmien suunnittelu- ja arviointimalli. Jones & Donovan (2004, 5) tutkimuksen mukaan se oli tuttu 78 % tutkimukseen vastanneista. Mallin ovat kehittäneet vuonna 1980 Lawrence W. Green, Marshall W. Kreuter, Sigrid G. Deeds ja Key B. Patridge. Sen jälkeen sitä on kehitetty vuosikymmenien ajan. Mallia on sovellettu laajasti erilaisissa projekteissa yhteisöissä, kouluissa, klinikoilla ja työpaikoilla. Malli perustuu ajatukseen, että terveys ja terveysriskit ovat monen tekijän summa. Malli sisältää yhdeksän vaihetta, jotka jakautuvat kahteen osaan, precede ja proceed. Precede tulee sanoista predisposing, reinforsing and enabling constructs in educational diagnosis and evaluation. Proceed puolestaan tulee sanoista policy, regulatory and organizational constructs in educational and environmental development. Precede-vaihe käsittää tiedonhankinnan intervention kohteena olevasta terveysongelmasta ja proceed-vaihe puolestaan käytännön toteutuksen ja tulosarvioinnin. Mallin ajatus perustuu siihen, että kiinnitetään huomiota, mihin lopputulokseen pyritään ja miksi ja vasta sen jälkeen, miten tavoitteeseen päästään. Myös haluttuun lopputulokseen vievät tekijät tulee tunnistaa ennen suunnittelua, jotta interventio on tehokas, perustuu oikeaan tietoon ja on oikein suunnattu. Mallin edut kiteytyvät tehokkuuteen ja resurssien säästöön. Tavoitteiden ja hyötyjen määrittelyn ja informoimisen kautta osallistujien sitouttaminen paranee. Lisäksi tulosten arvioinnin tehokkuus ja merkitys korostuvat, kun jo alkuvaiheessa keskitytään lopputulokseen eli elämän laadun parantamiseen pelkän terveyden edistämisen sijaan. Malli on kattava mutta samalla sen käyttö vaatii jatkuvaa tarkastelua ja sisäistämistä. Suomessa mallia ei ole otettu laajasti käyttöön (Pietilä 2010, 100-103, 116)

Sosioekologinen malli, joka myös oli mukana Jones & Donovan (2004) tutkimuksessa, on yksi teoreettisista malleista, jota on käytetty tarkasteltaessa ihmisten terveyskäyttäytymistä. Kollegoiden merkitystä yksilöiden terveyskäyttäytymisessä tarkastelleessa tutkimuksessa selvitettiin, kuinka kommunikaatio ja toisten terveyskäyttäytyminen vaikuttaa

hyvinvointiohjelmien suhteen. Tutkimus pohjautui sosioekologiseen malliin. Mallin perusajatus on, että terveyden edistäminen on riippuvainen ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden välisestä vuorovaikutuksesta sosiaalisessa ja fyysisessä ympäristössään, ja terveysviestintä heijastelee ihmisympäristöjen monimuotoisuudesta, jossa myös työyhteisö on osallinen. Tutkimuksessa havaittiin epäsuora yhteys sosiaalisen vaikutuksen ja terveyskäyttäytymisen välillä. Tämä vaikutus välittyi sekä koetun sosiaalisen tuen että organisaation sosiaalistamisen kautta. Käytännössä tulokset osoittavat, että yritysten tulisi hyvinvointihankkeiden yhteydessä mahdollistaa työntekijöiden välinen kommunikointi ja organisaation sosiaalistaminen. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi luomalla fyysisiä tai virtuaalisia tiloja kommunikointiin ja rohkaisemalla kannustavaan terveysviestintään. (Burke et. al. 2017, 102, 108-109) Kuviossa 3. on esitetty aiempien tutkimusten mukaan hyvinvointihankkeiden onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Kuvio 3. Hyvinvointihankkeen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä

3.3 Hankkeiden implementoinnin ongelmia

Työpaikkalähtöisillä ennaltaehkäisevillä hyvinvointiohjelmilla voi olla merkittäviä hyötyjä, kuten psykologisia, käyttäytymiseen liittyviä, että työhön liittyviä etuja. (Anderson, Quinn, Glanz, Ramirez, Kahwati, Johnson, Buchanan, Archer, Chattopadhyay, Kalra & Katz 2009; Conn, Hafdahl, Cooper, Brown, & Lusk, 2009). Kuitenkin 50-75 % työntekijöistä jättää osallistumatta tarjottuihin ohjelmiin, päättelevät Toker et. al. (2015) tutkimuksessaan. He selvittivät, miksi ihmiset eivät käytä mahdollisuutta osallistua työnantajan tarjoamaan hyvinvointiohjelmaan. He toteuttivat tutkimuksensa yliopistossa, jossa henkilöstölle tarjottiin kaksivaiheista hyvinvointiohjelmaa, johon liittyi verkkokysely ja mahdollisuus osallistua workshopiin.

Tutkijat käyttivät löyhänä teoreettisena viitekehyksenä COR-teoriaa (Conservation of Resources). COR-teoria perustuu ajatukseen, että resurssien menetys on keskeisessä roolissa stressin muodostumisessa. (Hobfoll, 2001) Tutkijoiden näkemykset COR-teoriasta liittyivät siihen, että ihmiset tiedostamattaan arvioivat resurssejaan päättäessään osallistuvatko tarjottuun ohjelmaan. Mikäli ihmiset kokevat resurssinsa vähäisiksi tai eivät toisaalta koe saavansa ohjelmasta tarpeeksi hyötyjä, päättävät he olla osallistumatta ja tuhlaamatta vähiä resurssejaan. Henkilöt, jotka näkevät runsaasti hyötyjä ohjelmassa, raportoivat todennäköisemmin osallistuvansa. (McLellan et. al. 2015, 1009) Tutkijat ajattelevat, että päätökseen vaikuttaa sekä ns. sisäiset että ulkoiset esteet. Sisäisiä tekijöitä, joiden ihmiset eivät itse ymmärrä vaikuttavan valinnan tekemiseen, ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, asema töissä, koettu terveydentila ja kokemus organisaation sitoutumisesta työntekijöiden terveyteen. Ulkoisiksi tekijöiksi, eli henkilöiden itsensä mainitsemiksi syiksi olla osallistumatta he puolestaan määrittelivät tiedon, ajan ja teknisen osaamisen puutteen sekä tuntemuksen siitä, että tarjottu ohjelma ei tuota toivottua hyötyä, joko rahallista tai muuta hyötyä. (Toker et.al. 2015, 867).

Robroek, van Lenthe, van Empelen & Burdof (2009) ovat myös selvittäneet syitä, miksi ihmiset eivät osallistu työnantajalähtöisiin hyvinvointiohjelmiin. He toteuttivat tutkimuksensa tarkastelemalla aiempia tutkimuksia ja pyrkivät niiden perusteella määrittelemään ihmisiin ja ohjelmiin liittyviä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa osallistumiseen tai osallistumatta jättämiseen. Sekä Toker et.al. (2015, 876), että Robroek et. al. (2009, 10) havaitsivat muun muassa sen, että miehet, iältään vanhemmat sekä alemmassa asemassa työskentelevät

jättävät todennäköisemmin osallistumatta hyvinvointiohjelmiin. Robroek et. al. (2009, 10) huomasivat sukupuoleen liittyen kuitenkin sen, että miehet eivät niinkään karsastaneet liikuntaan liittyviä ohjelmia vaan enemmän koulutukseen ja neuvontaan liittyviä. Naiset puolestaan mieluummin osallistuivat muihin kuin varsinaisiin liikuntaohjelmiin. Tähän havaintoon perustuen tutkijat esittävätkin, että ohjelmat tulisi räätälöidä kohderyhmän mukaan.

Hyvinvointiohjelmiin osallistumista on tutkittu myös e-palveluiden kontekstissa. Tutkimuksessa haastateltiin henkilöitä, jotka olivat joko osallistuneet tai eivät olleet osallistuneet fyysistä aktiivisuutta lisäävään hyvinvointiohjelmaan. Vastaukset paljastivat, että osallistuneilla oli jonkinlainen henkilökohtainen motivaatio osallistumiseen. Tämän perusteella, lisätäkseen ohjelmiin osallistumista, organisaatioiden tulisi identifioida kohderyhmä, joka on kiinnostunut muuttamaan käyttäytymistään ja organisaatioiden pitäisi pyrkiä ymmärtämään tekijöitä, jotka motivoivat kohderyhmää osallistumaan. Havainnot tukevat Toker et. al (2015) näkemystä COR-teorian merkityksestä. E-palvelun helppokäyttöisyyttä ja sähköpostimuistutuksia pidettiin ohjelman kannalta positiivisina asioina. Osallistumiseen myötävaikutti lisäksi se, että ohjelmalla koettiin olevan esimiehen tai kollegoiden tuki ja hyväksyntä. (Bardus et. al. 2014, 232, 239) Ei siis riitä, että johto ja esimiehet luovat yleisesti työhyvinvointia tukevan ilmapiirin, vaan heidän on osoitettava erityinen tukensa myös yksittäisille hankkeille. Esimiesten tuen ja kannustuksen merkityksen havaitsivat myös Middlestedt, Sheats, Geshnizjani, Sullivan & Arvin (2011, 507)

Syitä, miksi hyvinvointiohjelmaan ei Bardus et. al. (2014) mukaan osallistuttu, oli ajan puute joko kirjautuessa mukaan ohjelmaan tai ylipäätänsä ohjelman toteuttamisen suhteen. Ihmiset myös kadottivat mielenkiintonsa jo ennen kuin olivat edes rekisteröityneet mukaan. Tämän havainto osoittaa, että ohjelmaan liittyminen tulee tehdä mahdollisimman helpoksi, ja implementoinnin ja ohjelmasta viestimisen ajankohtaa on syytä suunnitella tarkasti. Oikean kohderyhmän ja ohjelmasta eniten hyötyvien tavoittamiseen on syytä panostaa. Henkilöt, jotka eivät osallistuneet, mainitsivat yhdeksi syyksi myös esimiehen seurannan ja muistuttamisen puutteen. Esimiehen rohkaisuilla ja aktiivisella markkinoinnilla oli selvä yhteys osallistumiseen. (Bardus et. al. 2014, 241) Organisaation personoiduilla viesteillä ja ohjelmaan liittyvillä sähköpostimuistutuksilla on todettu olevan positiivinen vaikutus osallistujien määrään. (Szrek, Gyster, Darnowsky & Farias 2019, 294)

Viestinnän merkitys on tullut esiin myös Gordonin & Adlerin (2017) tutkiessa työntekijöiden kokemuksia omasta hyvinvoinnistaan sekä työnantajan tarjoamista hyvinvointiin liittyvistä eduista, kuten terveysvakuutus, ennaltaehkäisevän avun palvelut (EAP) ja hyvinvointiohjelmat. Henkilöt, jotka olivat pelkästään tietoisia tarjotuista eduista, ottamatta kantaa siihen olivatko he hyödyntäneet etuja, kokivat subjektiivisen hyvinvointinsa paremmaksi kuin henkilöt, jotka eivät tienneet eduista tai eivät olleet varmoja niiden olemassaolosta. Saavuttaakseen täyden hyödyn tarjotuista eduista, henkilöstöosaston ja esimiesten tulisi varmistua siitä, että kaikki työntekijät ovat tietoisia tarjotuista eduista ja palveluista. Organisaatioiden tulisi siksi mainostaa tarjoamiaan etuja. Työntekijät olisi hyvä ottaa mukaan ohjelmien suunnitteluun ja toteutukseen, koska nähdessään kollegoidensa markkinoivan ja osallistuvan ohjelmaan, on todennäköisempää, että he itsekin osallistuvat. (Gordon & Adler 2017, 325-326)

Johdon rooli, asenteet ja koetut normit sekä oikein kohdennetut resurssit ovat tutkimusten mukaan keskeisiä hyvinvointihankkeiden kannalta. (esim. McLellan et. al. 2015, 1009) Hyvinvointialoitteiden onnistumiseen vaikuttaa kyseisessä liiketoiminnassa vallitseva kulttuuri, johdon ja muiden vertaisten tuki sekä taloudelliset ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät. Mikäli kulttuuri on hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta positiivinen, helpottaa se hyvinvointihankkeiden implementointia. Hyvinvointihankkeet koetaan kulttuurin muutoksena ja kulttuurin muutos nähdään jopa vuosien projektina. Ylimmän johdon tuki ja osallistuminen hankkeisiin nähdään tärkeänä. Lisäksi HR, joka toimii tyypillisesti sitouttavana tukitiiminä, kokee tarvitsevansa toimiakseen johdon tuen. Kollegoiden rooli ja tuki nousee tutkimuksissa myös usein esiin tärkeänä elementtinä. (esim. Gordon & Adler 2017) Kollegat nähdään erityisesti muutoksen markkinoijina ja suunnannäyttäjinä hankkeille ja heidän esimerkkinsä rohkaisee muita. Taloudelliset resurssit koetaan tärkeiksi ennen kaikkea siksi, että ne mahdollistavat hyvinvointihankkeiden tuottamisen. Taloudellisella ilmapiirillä itsessään on myös merkitystä. Taloudellisesti vaikeina aikoina hankkeita pidetään tarpeellisena, mutta niiden tarjonta korostuu kuitenkin taloudellisesti parempina aikoina. Tällöin koetaan, että hankkeiden todellinen motiivi on henkilöstön pysyvyys, eikä niinkään pelkkä huoli hyvinvoinnista. (Waterworth, Pescud, Chappell, Davies, Roche, Shilton, Ledger, Slevin & Rosenberg 2018, 164, 166-168)

Pelkkä ylimmän johdon tuki ei kuitenkaan välttämättä riitä takaamaan hankkeiden ja implementoinnin onnistumista. Keskijohdolla on myös tärkeä rooli. Siihen, kuinka työntekijät

kokevat saamansa tuen, vaikuttaa juuri keskijohdon sitoutuminen. Tekijät, jotka vaikuttavat keskijohdon sitoutumiseen ovat selkeä toteutussuunnitelma, vastuu ohjelman tuloksista, riittävät taloudelliset resurssit sekä henkilöstöresurssit hankkeen toteuttamiseen ja ylemmän johdon tuki implementoinnin haasteiden ratkaisemiseksi. (Fryer, Tucker & Singer 2018, 219)

Tutkimusten mukaan työntekijöiden osallistumiseen vaikuttaa lisäksi heidän näkemyksensä ja kokemuksensa organisaation strategiasta ja tarkoitusperistä tarjota erilaisia hyvinvointiohjelmia. (Ott-Holland, Shepherd & Ryan 2019; Ungureanu, Bertolotti & Pilati 2019) Ott-Holland et. al. (2019, 163) toteavat, että huolimatta työnantajalähtöisten hyvinvointihankkeiden ongelmista, tutkijat eivät ole täysin onnistuneet arvioimaan niitä psykologisia tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisten motivaatioon osallistua ohjelmiin. Lisäksi selittämättä on jäänyt, millainen yhteys on osallistumisella ja organisaation näkökulmasta olennaisilla asenteilla ja käyttäytymisellä. Tutkijat osoittivat, että työntekijöiden arviot tarjotusta ohjelmasta ja sen hyödyistä sekä organisaation tuki, voivat vaikuttaa osallistumiseen. Vaikutus ei heidän mukaansa kuitenkaan ollut suuri ja taustalla saattoi olla monia vaikuttavia tekijöitä, kuten perhe ja kokemukset omasta terveydentilasta. Myös Ungureanu et. al. (2019, 742) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan, millainen yhteys on työntekijöiden muodostamilla arvioilla organisaation toimenpiteistä ja kokemuksilla tarjotuista hyvinvointialoitteista. He tarkastelivat erityisesti strategian merkitystä organisaatioiden tarjoamien hyvinvointihankkeiden ja työntekijöiden kokemusten välillä. Havaintojen perusteella työnantajilla on taipumus viestiä aloitteista epäjohdonmukaisesti. Työntekijät kuitenkin muodostavat käsityksensä ja arvionsa työnantajan motiiveista näiden viestin perusteella.

Nishii, Lepak & Schneider (2008, 527) sen sijaan havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijät tekevät strategian lisäksi arvioita myös erilaisten HR-käytäntöjen motiiveista. Mikäli työntekijät kokevat, että käytännöillä pyritään edistämään palvelun laatua tai työntekijöiden hyvinvointia, vaikutukset asenteisiin ovat positiiviset. Jos taas koetaan, että tarkoituksena on kulujen karsiminen, vaikutukset ovat negatiiviset. Strategian ja ihmisten reaktioiden yhteyteen vaikuttaa heidän asemansa organisaatiossa. Näin ollen organisaatioiden tulisi suunnata toimenpiteitään sinne, missä niistä on eniten hyötyä. (Boswell 2006, 1505) Lisäksi HR:n tulisi toiminnassa huomioida sekä makrotaso (strategia) että mikrotaso (käytännöt), koska näillä molemmilla on merkitystä HR:n menestykseen. Näiden tasojen tulee kuitenkin olla

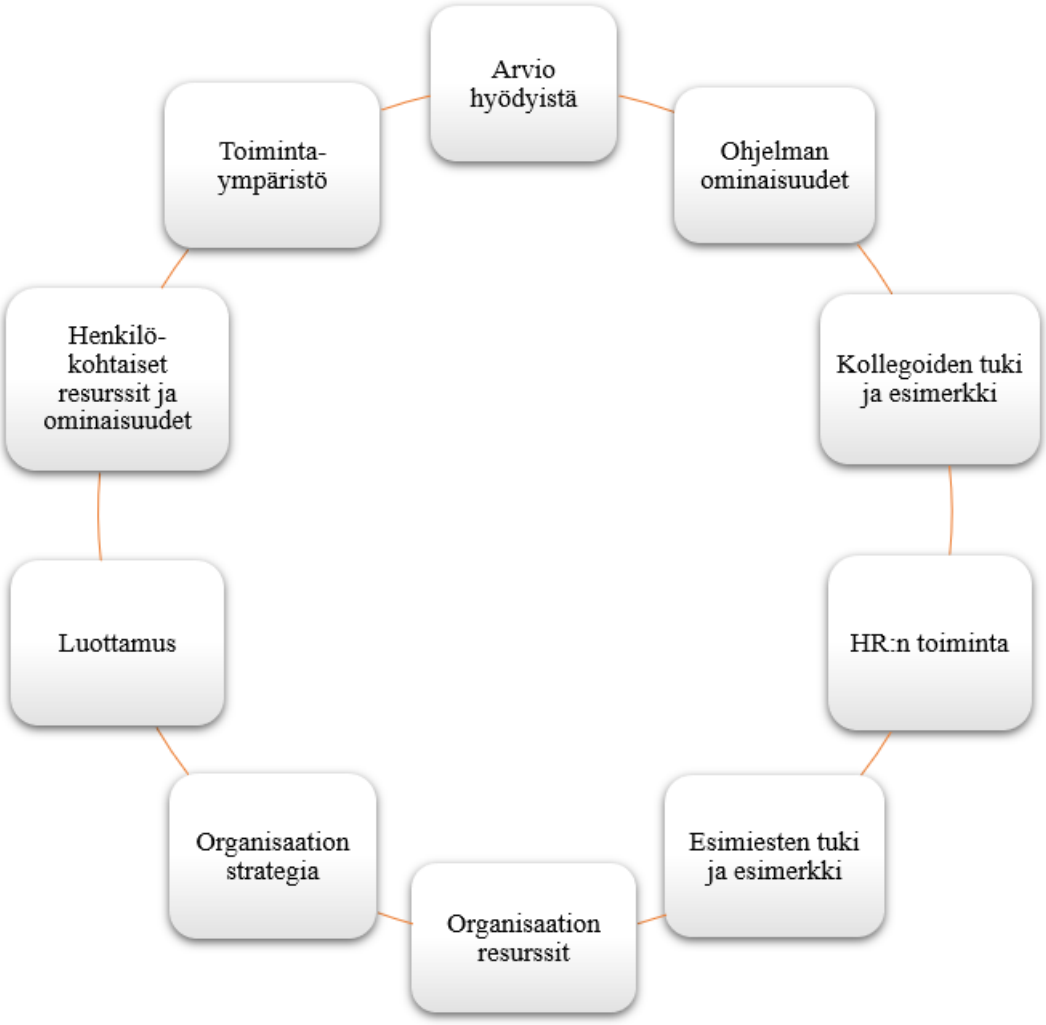
linjassa keskenään, sillä käytännöt irrallaan strategiasta eivät usein tuota haluttuja hyötyjä. (Wright & Boswell 2002)

Keskeistä on, missä määrin työnantajan strategiset aikomukset ja työntekijöiden arviot aikomuksista kohtaavat. Yhteyttä muokkaa molempien ymmärrys liiketoimintastrategiasta. Jotta eri osapuolten näkemykset ja odotukset saadaan kohtaamaan, on työnantajien ja työntekijöiden toimittava yhdessä hankkeen kaikissa vaiheissa aina tarpeiden määrittelystä toteutuksen arviointiin asti. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää tarpeiden määrittelyyn. Työnantajien täytyisi pyrkiä muotoilemaan omat aikomuksensa työntekijöiden odotukset tiedostaen. Lisäksi on huomioitava, että työntekijät suodattavat heihin kohdistetut toimenpiteet läpi organisaation liiketoimintastrategian. Erityisen kriittisiä ovat toimenpiteet, jotka linkittyvät sekä sisäisiin henkilöstötarpeisiin että ulkoisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin. Organisaatioiden tulisi myös kouluttamalla ja tiedottamalla pyrkiä lisäämään ihmisten tietoisuutta hyvinvointiohjelmien tuottamasta arvosta. Sitä kautta on mahdollista vahvistaa kokemusta organisaation tuesta työntekijöiden hyvinvointiin liittyen. Koulutuksen merkitystä tukee havainnot siitä, että ajan myötä osallistuminen ohjelmiin lisääntyy, kun tietoisuus on lisääntynyt. Myös luottamuksen merkitys on noussut samassa yhteydessä esiin. Osa ihmisistä voi jättää osallistumatta, koska heillä on huoli siitä, että heidän terveystietojaan hyödynnetään väärin työnantajan toimesta. (Ungureanu et. al. 2019,742-743, 757; Ott-Holland et.al 2019, 173-175)

Kuten edellä on tullut esiin, ovat useat tutkimukset osoittaneet, että työntekijöiden tarpeet ja odotukset tulisi huomioida, jotta työhyvinvointihankkeesta saadaan luotua tehokas. Tämän lisäksi olisi tärkeää huomioida toimiala ja kulttuuri, jossa toimitaan. Rakennusalan työhyvinvoinnin edistämistä käsittelevässä tutkimuksessa nostetaan esiin juuri toimialalle ominaiset piirteet ja kulttuuri, jotka vaikuttavat siihen, kuinka työhyvinvointia olisi optimaalisinta edistää. (Hanna & Markham 2019, 154 ,157) On tuskin olemassa yhtä kaikille organisaatioille ja toimialoille sopivaa mallia toteuttaa työhyvinvoinnin hankkeita, joten on tärkeä ottaa suunnittelussa ja toteutuksessa huomioon henkilöstön tarpeet ja ajatukset. Tällöin pystytään paremmin toteuttamaan ja implementoimaan hankkeet siten, että ne ovat henkilökunnalle houkuttelevia.

Kun tarkastellaan hyvinvointiohjelmia vielä niiden kestävyyden kannalta, on havaittu, että esimerkiksi organisaation rutiinien muodostamiseen tähtäävät toimenpiteet jo heti ohjelman

suunnittelun alusta lähtien myötävaikuttavat ohjelman kestävyyteen. Tekijät, joilla voidaan vaikuttaa kestävyyden muodostumiseen, ovat hyvin vahvasti samansuuntaisia kuin jo aiemmin hyvinvointiohjelmien onnistumista vahvistavat tekijät. Näitä ovat muun muassa resurssien varmistaminen, hyödyt käyttäjille, kommunikaatio, kulttuuri ja yhteensopivuus organisaation toimintojen kanssa. (Pluye, Potvin, Denis, Pelletier & Mannoni 2005, 127) Jotta muutokselle luodaan kestävyyttä, olisi muutosprosessissa tärkeää huomioida myös Kotterin mallin mukaisesti tulosten vakiinnuttaminen, uusien tapojen ankkuroiminen kulttuuriin ja toisaalta uusien muutosten synnyttäminen. (Kotter 1996, luettu Chappel et. al. 2016, 341) Kuviossa 4. havainnollistetaan kokonaisuutena tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden päätökseen osallistua työhyvinvointia edistäviin ohjelmiin.



Kuvio 4. Työntekijöiden osallistumiseen vaikuttavia tekijöitä

4 HENKILÖSTÖHALLINTO NYT JA TULEVAISUUDESSA

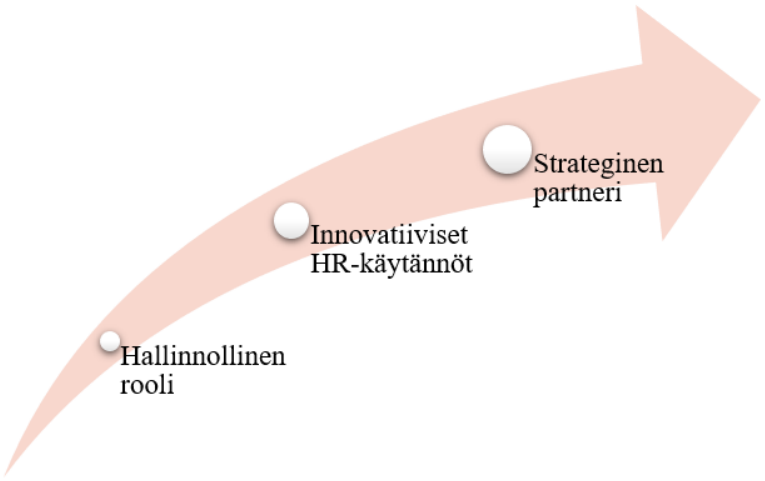
Tässä luvussa käsitellään henkilöstöhallinnon roolia organisaatioissa ja pyritään määrittelemään syyt toiminnon olemassaololle sekä odotukset, joita henkilöstöhallinnon ammattilaisiin kohdistuu nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstöhallinnon roolia ja vastuita organisaatiossa hahmotetaan yleisesti. Lisäksi käydään läpi, kuinka HR:n roolit ja vastuut linkittyvät hyvinvoinnin johtamiseen ja uusien hankkeiden implementointiin.

4.1 Henkilöstöhallinnon perustehtävät

Henkilöstöhallinnon rooli organisaatioissa on kokenut vuosien saatossa merkittäviä muutoksia ja sen rooli on tänä päivänä hyvin erilainen, mitä se on ollut vuosikymmeniä sitten. Alun perin henkilöstöhallinnon rooli on painottunut hyvin vahvasti työnantajasuhteen hallintaan ja hallinnollisiin tehtäviin. (Drucker 1977, luettu Ulrich & Dulebohn 2015, 189) Aikojen saatossa rooli on muuttunut strategisemmaksi, mutta näkökulma on vahvasti ollut yrityksen sisältä ulospäin suuntautuvaa, jolloin henkilöstöhallinto on pyrkinyt mukautumaan ja tarttumaan organisaation sisältäpäin tuleviin syötteisiin. (Ulrich & Dulebohn 2015, 189) Nykyään HR kohtaa kuitenkin laajasti haasteita ja uusia vaatimuksia organisaation ulkopuolelta. Suuria kysymyksiä ovat esimerkiksi vastuullisuus ja kestävä kehitys. Tämän päivän HR-ammattilaisten tulee pystyä vastaamaan näihin haasteisiin ja siihen, kuinka ne istutetaan organisaation olemassa oleviin prosesseihin. (Podgorodnichenko, Edgar & McAndrew, in press) 1980-luvulla henkilöstöhallinto on alettu nähdä organisaation ydintoimintona, jolla on pelkän hallinnollisen roolin sijaan mahdollisuus vaikuttaa myös organisaation tuottavuuteen. (Ulrich & Dulebohn 2015, 190) Henkilöstöhallinnon rooli on lisäksi alettu vuosien saatossa mieltää entistä enemmän business partneriksi, jolla on vaikutusta myös liiketoiminnan tulokseen. (Ulrich & Brockbank 2009, 5)

Henkilöstöhallinnon kehitys voidaan nähdä ikään kuin aaltoina (kuvio 5), joista ensimmäinen aalto on juuri hallinnollinen rooli. Hallinnollista roolia on seurannut innovatiivisten henkilöstökäytäntöjen aalto, josta kehitys on jatkunut kolmannessa aallossa strategiseen rooliin. Hallinnollisessa roolissaan HR on keskittynyt tuottamaan perinteisiä HR-palveluita ja toimimaan säännösten noudattamisen eteen. Seuraavassa vaiheessa rooliin on tullut mukaan henkilöstökäytäntöjen kehittämistä liittyen ihmisiin, organisaatioon, palkitsemiseen ja

viestintään. Strategisessa vaiheessa henkilöstöstrategia on pyritty linkittämään organisaation liiketoimintastrategiaan. (Ulrich & Dulebohn 2015, 190)



Kuvio 5. Henkilöstöhallinnon kehityskaari

Amarakoon, Weerawardena, Verreunne & Teicher (2019) ovat tarkastelleet HR-ammattilaisten roolia yrittäjämäisen käyttäytymisen näkökulmasta. Heidän havaintonsa ja tulkintansa ovat hyvin samankaltaisia, kuin Ulrichin & Dulebohin (2015) näkemykset strategisesta kumppanuudesta. Strategisena partnerina HR:n on omalta osaltaan arvioitava tuottamiaan resursseja kestävää kilpailuetua luovien elementtien kautta (arvokas, harvinainen, ei kopioitavissa, organisointi - VRIO). (Barney & Wright 1998, 43-44) Yrittäjämäisesti toimivat HR-ammattilaiset pyrkivät jatkuvasti etsimään mahdollisuuksia arvonlisäämiselle. Tämä on seurausta pitkän tähtäimen ajattelutavasta ja pyrkimyksestä hallita arvonlisäykseen liittyviä riskejä. Yrittäjämäisesti toimivat HR-ammattilaiset myös rakentavat konsensusta sisäisten sidosryhmien kanssa jatkuvalla viestinnällä ja yhteistyöllä. Tutkijat havaitsivat yhteyden yrittäjämäisen HRM:n ja HRM-innovaatioiden välillä ja uskovat siten yrittäjämäisen toiminnan lisäävän HR:n innovatiivisuutta. Jotta HR saavuttaa muiden sidosryhmien tuen toteuttaakseen uusia HR-käytäntöjä, olisi sen hyödyllistä omaksua yrittäjämäinen innovatiivinen, proaktiivinen ja riskienhallinnallinen käyttäytyminen. Nämä kyvykkyydet olisi syytä huomioida myös tulevaisuudessa HR-ammattilaisten koulutuksessa. (Amarakoon et. al. 2019, 1823-1824) Henkilöstöjohtajat ovat menneinä vuosina kokeneet laajasti, että heitä ei ole kutsuttu strategiapöydän ääreen. Toisaalta monet heistä ovat nähneet itsensä vahvasti HR-ammattilaisina, jotka vain sattuvat työskentelemään liiketoiminnan yhteydessä eivätkä niinkään

mukana liiketoiminnassa. Arvonluonnin näkökulma auttaa kuitenkin HR-yksikön muuntautumista suuntautumaan enemmän organisaation arvon luontiin. (Barney & Wright 1998, 44)

Suunta, johon henkilöstöhallinnon roolin olisi syytä tulevaisuudessa kehittyä, on enemmän organisaation ulkoapäin tuleviin tekijöihin paneutuminen. Sen sijaan, että henkilöstöhallinto pyrkii roolissaan pelkästään vastaamaan sisältäpäin tulevan strategian asettamiin tehtäviin, tulisi sen toimia enemmän ulkoisessa rajapinnassa ja pyrkiä osallistumaan strategian muotoiluun ja arvon luomiseen tasavertaisen partnerin roolissa. HR:n tulisi muun organisaation tavoin seurata aktiivisesti erilaisia ulkoisia tekijöitä, kuten sosiaalisia, teknologisia, taloudellisia, poliittisia, demografisia ja ympäristöön liittyviä trendejä. Sen lisäksi tulisi ymmärtää, kuinka nuo tekijät vaikuttavat organisaation toimintaan. Esimerkiksi sosiaalisilla trendeillä voi olla vaikutusta työntekijöiden arvoihin, joten HR:n on tärkeää olla ajan tasalla toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. (Ulrich & Dulebohn 2015, 191-192)

Kun puhutaan HR-ammattilaisten liiketoiminta- ja strategiaosaamisen tärkeydestä, saatetaan jopa ajatella, että muiden alojen ammattilaiset saattaisivat olla pätevämpiä toimimaan strategisissa HR-tehtävissä. Ei kuitenkaan pidä unohtaa muita tärkeitä HR-ammattilaiselta edellytettäviä taitoja, huomauttavat Lo, Mackey & Pio (2015). He selvittivät tutkimuksessaan HR-ammattilaisilta edellytettävää kompetenssia ja kiinnittävät huomiota siihen, että HR-tehtävissä on edelleen sekä strateginen että toiminnallinen puoli. HR-työ edellyttää erilaisia ominaisuuksia laajemmin kuin mitä perinteinen HR-kirjallisuus lopulta esittää. Strategiaosaamisen korostumisesta huolimatta ei voi eikä pidä unohtaa niitä perinteisempiä kyvykkyyksiä, joita HR-työssä vaaditaan, kuten työlainsäädännön tuntemusta, projektijohtamisen taitoja, organisointitaitoja, hallinnollisia taitoja ja teknisiä taitoja. HR-ammattilaisten ammattitaidossa olisi hyvä kiinnittää huomiota myös itseluottamukseen, konfliktien ratkaisutaitoihin, viestintä- ja esiintymistaitoihin sekä itsetuntemukseen ja ihmissuhdetaitoihin. (Lo et. al. 2015, 2308, 2320-2321) Kuka tahansa ei muutoinkaan ole välttämättä paras mahdollinen henkilö HR-rooliin. Tutkimusten mukaan kognitiiviset kyvyt ennustavat menestystä HR-tehtävissä ja toisaalta kokemus laajasti erilaisista työtehtävistä on menestymisen kannalta tärkeämpää kuin pitkä työkokemus. (Srikanth 2020, in press)

Tulevaisuuden HR:n täytyy myös kiinnittää entistä tarkemmin huomiota HR-työn kohderyhmiin. HR:n toiminta kohdistuu sekä yksilö-, organisaatio- että johtajuustasolle.

Yksilötasolla viitataan siihen, että HR:n tulee suunnitella käytäntöjä, joiden avulla voidaan arvioida osaamista ja sitoutumista sekä edistää sitä. Lisäksi työn merkityksellisyys on noussut tärkeään asemaan, joten HR:n on tärkeää huomioida se käytännöissään. Organisaatiotasolla HR:n täytyy pystyä perinteisten kyvykkyyksien (esim. globalisaatio, laatu, asiakaspalvelu, muutosnopeus ja ketteryys) sijaan kehittämään myös uusia organisatorisia kyvykkyyksiä, kuten riskienhallintaa, sosiaalista vastuuta, yksinkertaisuutta, verkostoja ja innovatiivisuutta. Johtajuuden osalta HR:n täytyy kohdistaa toimenpiteitä yksilöiden lisäksi laajemmin koko organisaation johtajuuteen ja luoda johtajuuden käytäntöjä. (Ulrich & Dulebohn 2015, 194-196) Suhteessa strategiaan, tulee HR-ammattilaisten vastata kolmeen kysymykseen, jotka liittyvät edellä mainittuihin kohderyhmiin. Yksilötasolla on vastattava siihen, mitä osaamista ja millaista henkilöstöpääomaa tarvitaan, jotta strategiset tavoitteet pystytään saavuttamaan. Organisaatiotasolla kysymys liittyy organisaation kyvykkyyksiin ja kulttuuriin, jotka edistävät strategian toteutumista. Johtajuuden osalta kysymys kuuluu; missä johtajien kuuluu olla hyviä, jotta tavoitteet saavutetaan. (Ulrich 2014, 1)

Gill (2018) on tiivistänyt julkaisunsa otsikossa hyvin huomiota herättävästi tutkimuksensa perusteella luomansa näkemyksen HRM:stä: ”Don’t know, don’t care” eli ei tiedä, ei välitä. Gill viittaa toteamuksellaan siihen, kuinka tutkimuksissa esiin tulleet HR-käytännöt eivät kuitenkaan lopulta toteudu HR-työssä. Jossain määrin kysymys siitä, että HR-ammattilaisilla ei ole riittävästi tietoa tutkimusten osoittamista parhaista käytännöistä tai he tukeutuvat liikaa käytännön havaintoihinsa. Toisaalta HR ei taas saa tarpeeksi arvostusta muiden sidosryhmien, kuten johdon silmissä, eikä HR:llä ole tarpeeksi vahvaa valta-asemaa, joten johto ei siten hyväksy HR:n esittämiä todisteisiin perustuvia käytäntöjä. Akateemikoiden tulisi julkaisuissaan huomioida nämä haasteet ja toisaalta HR-koulutuksissa täytyisi korostaa HR:n roolia hallinnon ammattilaisena, strategisena partnerina, muutosagenttina ja työntekijäroolin mestarina. (Gill 2018, 112-113)

Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich (2013) ovat selvittäneet henkilöstöhallinnon roolia ja osaamistarpeita, joita tulevaisuuden HR-ammattilaisiin kohdistuu. Tutkijat ovat keränneet aineistoa viiden vuoden välein aina vuodesta 1987 ja viimeisimmät havainnot ovat vuodelta 2012. Aineisto pitää sisällään sekä HR-ammattilaisten että sidosryhmien näkemyksiä HR:n roolista. Tutkimuksen perusteella määriteltiin kuusi erilaista roolia, joita nykypäivän HR-ammattilaisilta odotetaan: strateginen sijoittelija, uskottava aktivisti, valmiuksien rakentaja,

muutosmestari, inhimillisten voimavarojen innovaattori ja integraattori sekä teknologian tutkija. Rooleilla viitataan siihen, että HR-ammattilaisten täytyy tuntea liiketoiminnan eri tasot ja kokonaisuus. HR-ammattilaisilla täytyy olla kyky olla luotettavia, viestiä selkeästi ja vaikuttaa positiivisesti toisiin. On pystyttävä sulauttamaan yksilöiden kyvyt organisaation kyvykkyyksiin ja kyettävä luomaan organisaatio, jossa työntekijät löytävät työlleen tarkoituksen. Lisäksi HR-ammattilaisten täytyy varmistaa, että organisaation erilliset ja riippumattomat toiminnot on integroitu saumattomasti. Heidän on myös luotava organisaation sisäinen muutosvalmius ja johdettava ulkoiset muutokset käyntiin. HR-ammattilaisten täytyy myös kyetä seuraamaan alan tutkimusta ja heidän on pysyttävä ajan tasalla uusista ja parhaista käytännöistä. Heidän on omattava teknologiset kyvykkyydet pystyäkseen varmistamaan HR-toimintojen tehokkaan toimivuuden. Yksityiskohtaisemmassa tarkastelussa keskeisimmiksi tekijöiksi liiketoiminnan kehityksen näkökulmasta osoittautuivat ihmisten yhdistäminen teknologian avulla, strategian, kulttuurin, käytäntöjen ja käyttäytymisen yhdenmukaistaminen ja muutoksen ylläpitäminen. (Ulrich et. al. 2013, 458, 462-465, 468)

HR-ammattilaisten on pystyttävä tulevaisuudessa vastaamaan yhä moninaisempiin haasteisiin ja seurattava tarkasti liiketoiminnan ja toimintaympäristön muutoksia. Nykypäivän ja tulevaisuuden HR:n on siksi kyettävä tarkastelemaan myös HR-investointien kohdentamista kriittisesti. HR-yksikön ja sen toteuttamien käytäntöjen on tärkeää vastata liiketoimintojen rakennetta, keskityttävä yhdenmukaistamiseen, integrointiin ja innovointiin. (Ulrich & Dulebohn 2015, 196) Tulevaisuudessa myös HR-analytiikka on entistä keskeisemmässä roolissa. Mikäli HR-ammattilaiset eivät ymmärrä datan ja analytiikan potentiaalia ja toisaalta haittoja, eivätkä kykene luomaan operatiivisesti ja strategisesti parempia metodeja ja käytäntöjä, ei voida odottaa HR-analytiikan tuottavan hyötyjä. (Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence & Stuart 2016, 1) HR-analytiikan osalta on tärkeää pyrkiä kuvailevan analytiikan sijaan ennustavaan analytiikkaan. On mitattava sitä, mikä on oleellista eikä ainoastaan helppoa mitata ja pidettävä mittarit yksinkertaisina. HR-analytiikan omistajuus on säilytettävä linjajohdolla sekä varmistettava HR:n osaaminen ja ymmärrys HR-analytiikasta. Tulevaisuudessa on keskeistä varmistaa, että HR-ammattilaisten kyvykkyydet ovat sillä tasolla, että HR-toiminnot voivat vastata niihin tulevaisuuden haasteisiin, joita HR-yksiköltä edellytetään. (Ulrich & Dulebohn 2015, 202)

HR-ammattilaisten tulevaisuuden ja tämän päivän haasteet eivät rajoitu pelkästään

analytiikan merkityksen korostumiseen. Minkään ammattiryhmän edustajat, myöskään HR-ammattilaiset, tuskin voivat sivuuttaa työssään kestävyysajattelua, vihreitä arvoja ja sosiaalista vastuuta. HR:n puolella tunnetaan kirjallisuudessa jo käsite Green Human Resource Management (GHRM) eli vihreä henkilöstöjohtaminen. Amrutha & Greetha (2020) kävivät läpi aiheeseen liittyviä tieteellisiä julkaisuja ja muodostivat niiden pohjalta mallin, joka esittelee yhteyden GHRM:n ja sosiaalisen kestävyyden välillä. GHRM on tieteen suuntauksena melko uusi. Tutkijat löysivät vuosilta 1995-2019 yhteensä 174 artikkelia hakusanoilla GHRM ja sustainability. Ajanjaksolta 1995-2005 he löysivät vain 14 julkaisua (8,05 %) ja 2006-2015 julkaisuja oli 66 (37,93 %). Kuten yleisen yhteiskunnallisen kehityksen ja trendien valossa on hyvin arvattavissa, suurin osa julkaisuista on aivan viimevuosilta 2016-2019, jolloin julkaistiin 94 artikkelia (54 %). Tutkijoiden rakentama malli olettaa, että GHRM-käytännöt (vihreiden arvojen mukainen palkkaus, koulutus jne.) edistävät suoraan organisaation sosiaalisen kestävyyden tavoitteita työntekijöiden terveyden, turvallisuuden, tasapuolisuuden ja hyvinvoinnin suhteen. Mallin mukaan käytännöt vaikuttavat suoraan positiivisesti myös työntekijöiden vihreiden arvojen mukaiseen käyttäytymiseen työpaikalla. Työntekijöiden vihreiden arvojen mukainen käyttäytyminen puolestaan vaikuttaisi suoraan organisaation sosiaalisen kestävyyden ulottuvuuksiin, kuten terveys, hyvinvointi ja tasaarvo. Neljäs oletus on, että GHRM-käytännöt vaikuttavat organisaation sosiaalisen kestävyyden ulottuvuuksiin työntekijöiden virhereiden arvojen mukaisen käyttäytymisen kautta. Tulevaisuudessa toivotaan enemmän empiiristä tutkimusta GHRM:n ja organisaation sosiaalisen kestävyyden yhteyksistä. (Amrutha & Geetha 2020, 5, 9-11)

Henkilöstöhallintoa kohtaan kohdistuu nykypäivän organisaatioissa hyvin monenlaisia odotuksia. Samalla kun HR:n odotetaan edelleen vastaavan hallinnollisista asioista, kasvaa paine ottaa entistä vahvempi strateginen rooli. Kuviossa 6 havainnollistetaan edellä käsitellyn kirjallisuuden pohjalta esiin nousseita näkemyksiä HR:n vastuualueista ja erilaisista rooleista, joita HR-ammattilasiin on liitetty.

Kuvio 6. Henkilöstöhallintoon kohdistuvat vaatimukset

4.2 Henkilöstöhallinto ja työhyvinvointi

Henkilöstöjohtamisen tutkimus ja teoriat ovat hyvin tyypillisesti painottaneet tapoja parantaa organisaation suorituskykyä, eivätkä työntekijöiden huolenaiheet ole olleet merkityksellisessä roolissa. Toisaalta nykypäivän työelämä ja yhteiskunnan paineet luovat entistä suuremman uhan työntekijöiden hyvinvoinnille. Henkilöstöjohtamisessa tulisi entistä enemmän huomioida myös työhyvinvointi ja se, miten kokonaisvaltainen vaikutus hyvinvoinnilla voi olla suorituskykyyn. Henkilöstöjohtamisella ja henkilöstökäytännöillä on merkittävä vaikutus työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa kokonaisvaltaisesti. (Guest 2002, 335) Henkilöstöjohtamisessa tulisikin huomioida kokonaisvaltaisesti työntekijän hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja käytäntöjä. On huomioitava psyykkiset, fyysiset, ja sosiaaliset tekijät. Työntekijöille on pyrittävä luomaan positiivinen ympäristö ja organisaatioiden on investoitava työntekijöihin. Työntekijöille on annettava ääni sekä luottamuksen ja turvallisuuden kokemus. Työelämä on rakennettava korkealaatuiseksi. Nämä kaikki yhdessä vaikuttavat

henkilön hyvinvointiin ja positiiviseen työsuhteeseen, jotka puolestaan vaikuttavat yksilö- ja organisaatiotason suorituskykyyn. Potentiaalisen suorituskyvyn parantamisen lisäksi hyvinvointiin tulisi panostaa jo pelkästään siksi, että se on eettisesti oikein. (Guest 2017, 22, 30, 34)

Erilaisilla HR-käytännöillä voi olla työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta hyvin monenlaisia seurauksia. Kuten jo aiemmin mainittiin, yksi HR:n kehityskaarista on ollut eräänlaisten innovatiivisten HR-käytäntöjen kehittäminen (Ulrich & Dulebohn 2015). Cañibano (2013) on tutkimuksessaan tarkastellut ja ottanut kantaa siihen, kuinka nämä innovatiiviset HR-käytännöt vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Hän tarkasteli HR-käytäntöjen vaikutusta sekä fyysiseen, psyykkiseen että sosiaaliseen hyvinvointiin korkean innovaatiotason konsultointiyrityksessä. Innovatiivisilla HR-käytännöillä viitataan ”mihin tahansa tarkoituksselliseen HR-ohjelman, politiikan, käytännön tai järjestelmän käyttöönottoon tai muokkaamiseen tarkoituksena vaikuttaa tai muokata työntekijöiden taitoja, käyttäytymistä ja vuorovaikusta” (Som 2006, 208). Tällaisia innovatiivisia käytäntöjä ovat esimerkiksi mahdollisuus etätyöskentelyyn, kommunikaation mahdollistaminen fyysisestä etäisyydestä huolimatta sekä mahdollisuus ajatusten ja innovaatioiden jakamiseen virtuaalisesti. Tutkimuksen mukaan innovatiivisilla käytännöillä ei välttämättä ole hyvinvoinnin kannalta pelkästään positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi etätyöskentely vaikutti myönteisesti fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, mutta samalla se heikensi sosiaalista hyvinvointia. Kommunikaation vaikutus sosiaaliseen hyvinvointiin oli positiivinen samalla, kun se heikensi fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Osallistumisen mahdollistaminen sen sijaan vaikutti hyvinvoinnin eri osa-alueisiin positiivisen ja negatiivisen lisäksi myös neutraalisti. On huomioitava, että erilaisilla käytännöillä voi olla monenlaisia seurauksia, ja monilla periaatteessa positiivisilla käytännöillä voi olla negatiivia oheisvaikutuksia. Kun vaikutukset huomioidaan kokonaisvaltaisesti, pystytään niihin myös puuttumaan esimerkiksi varmistamalla riittävät taidot (Mikkelsen, Øgaard, Lindøe & Olsen 2002, 223) sekä suunnittelemalla käytännöt niin, että ne vastaavat organisaation käytäntöjä ja kulttuuria (Chow 2012, 3114). (Cañibano 2013, 648, 654-656)

Erilaisten työhyvinvointia suoranaisesti parantavien käytäntöjen luomisen lisäksi HR:lla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin myös epäsuorasti. Esimerkiksi henkilöstön kehittämisellä (HRD) on yhteys työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation

suorituskykyyn. HRD-ammattilaisten tulisi siksi olla kiinnostuneita työntekijöiden hyvinvoinnista. Heillä olisi erinomainen mahdollisuus vaikuttaa työpaikan henkiseen ilmapiiriin ja luoda sitä kautta terveempiä työpaikkoja ja työntekijöitä. Organisaation tulisi tehdä systemaattisempaa työtä stressin ehkäisemiseksi, eikä tyytyä ainoastaan tarjoamaan satunnaisia stressinhallintakursseja. Stressiä tulisi pyrkiä johtamaan ja olisi tärkeää tunnistaa organisaation stressitekijät esimerkiksi auditoinnin avulla. Hyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä tekijöitä, joihin HRD-ammattilaisilla olisi mahdollisuus vaikuttaa, ovat työn hallinta, ylikuormitus, sosiaalinen tuki ja esimiehen käyttäytyminen. Näiden tekijöiden ymmärrys auttaa HRD-ammattilaisia tunnistamaan esteitä suorituskyvyn kehittymisessä. Perinteisessä HRD-roolissa nämä tekijät on kuitenkin tyypillisesti sivuutettu. (Gilbreath & Montesino 2006, 564-565) HRD-interventioilla on mahdollisuus vaikuttaa sekä yksilö-, osasto- että organisaatiotason tekijöihin. Kun tarkoituksena on esimerkiksi edistää työntekijöiden hyvinvointia luomalla työn ja perheen yhdistämistä helpottavia käytäntöjä, HRD-ammattilaisilla on useita mahdollisuuksia vaikuttaa. Heidän on mahdollisuus tukea yksilön urakehitystä perhevapaiden yhteydessä ja toisaalta edistää perhemyönteisen kulttuurin muodostumista kouluttamalla lähiesimiehiä aiheen tiimoilta. (Eversole & Crowder 2020, 5-7) Työn oppimis- ja taitovaatimusten on myös todettu olevan yhteydessä koettuun työstressiin ja muun muassa työuupumukseen. Tässäkin suhteessa HRD-ammattilaisten on syytä ymmärtää oman roolinsa merkitys työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 81)

Hyvinvoinnin kannalta muun muassa johtamistyylillä, kokemuksella tuloksellisen ja mielekkään työn tekemisestä on merkitystä. Tähän liittyy myös luottamuksen, joustavuuden ja oikeudenmukaisuuden tunteet. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta näiden tavoitteiden kannalta keskeistä on esimerkiksi henkilöstön mitoitus, henkilöstövoimavarojen kohdentaminen, henkilöstön kannustamismuodot ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten välille on tärkeää löytää oikea tasapaino ja henkilöstön ammattitaidon jatkuva kehittäminen ja edellytysten luominen sille on tärkeää. Työntekijöiden ohella kehittämisen tarve koskee myös johtoa. Myös autonomisuus on monille tyytyväisyyden kannalta tärkeää, joten sekin on henkilöstöjohtamisen kannalta tärkeää huomioida. (Suonsivu 2014, 136-137)

HRD-ammattilaisten tunnistaessa organisaatiossaan edellä mainittuja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, he voivat esimerkiksi kouluttaa johtajia työn hallinnan merkityksestä. He

voivat auttaa tunnistamaan rooleja, joissa hallinta ei toteudu ja jotka siten ovat riskialttiita rooleja ja vaativat erityistä huomiota. Kuormittumiseen liittyen HRD-ammattilainen voi strategisen kumppanin roolissa pyrkiä edistämään pitkän aikavälin ajattelutapaa, kuinka organisaation olisi järkevää arvioida henkilöstö- ja kehityskustannuksia ja kouluttaa johtajia ylikuormittumisen vaikutuksista ja sen seuraamisen tärkeydestä. Sosiaalista tukea tarjoavan ilmapiirin luomista HRD-ammattilaiset voivat tukea edistämällä ryhmätyöskentelykulttuuria rohkaisemalla ihmisiä yhteistyöhön erilaisten kaverijärjestelmien ja mentorointiohjelmien avulla sekä kouluttaa työntekijöitä sosiaalisen tuen tarjoamiseen liittyen. Erityisen tärkeää on varmistaa, että esimiehet ymmärtävät sosiaalisen tuen merkityksen. HRD-ammattilaiset ovat eturintamassa, kun puhutaan hyvinvoinnin edistämisestä johtajien käyttäytymisen avulla. Heillä on mahdollisuus helpottaa johtajien itsearviointia ja reflektointia sekä luoda koko organisaation kattavia valmennusohjelmia johdolle. Niiden avulla voidaan pyrkiä edistämään positiivisia käyttäytymismalleja ja ehkäistä haitallisia toimintatapoja. (Gilbreath & Montesino 2006, 565-568; Mäkikangas et.al. 2017, 204)

Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeistä on henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Lisäksi tulisi varmistua, ettei työ kohtuuttomasti kuormita työntekijää ja työntekijöiden näkemykset otetaan huomioon. Toiminnan eettisyys on yksi tärkeä ulottuvuus työhyvinvoinnin johtamisessa. (Suonsivu 2014, 165-166) Erilaiset työhyvinvointiin liittyvät stressimallit voivat auttaa hahmottamaan henkilöstöhallintoon kohdistuvia odotuksia. Esimerkiksi kuuluisa Karasekin stressimalli pyrkii kuvaamaan työn hallinnan ja työn vaatimusten suhdetta. Mallissa tarkastellaan, miten tämä suhde vaikuttaa siihen, kuinka kuormittavaksi työ koetaan. Nämä ovat tekijöitä, joihin muun muassa henkilöstöhallinnon käytännöillä ja henkilöstöjohtamisella tulisi pyrkiä vaikuttamaan, koska niillä on todettu olevan yhteys kuormittumiseen ja koettuun työhyvinvointiin. (Karasek 1979)

HRD-ammattilaisilla on mahdollisuus vaikuttaa niihin tekijöihin, joilla työntekijät voivat itse pyrkiä selviytymään stressitekijöistä sekä paneutua niihin organisatorisiin syihin, jotka aiheuttavat stressitekijöitä. HRD-ammattilaisen on kuitenkin hyvä hankkia tehtävään avuksi taho, joka hallitsee tutkimuksen työpaikan psykososiaalisista tekijöistä. Tarvitaan myös joku, joka ymmärtää kuinka tärkeää on käyttää aikaa stressitekijöiden tunnistamiseen. Lisäksi tarvitaan joku, joka osaa kerätä ja analysoida dataa tarkoituksenmukaisesti. Toiminnalle on tärkeää asettaa selkeät ja mitattavat tavoitteet (Gilbreath & Montesino 2006, 568-

569; Suonsivu 2014, 168)

4.3 Henkilöstöhallinnon rooli implementoinneissa

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) on julkaissut oppaan Mielenterveyden edistäminen työpaikalla, joka on suomennettu versio eurooppalaisena yhteistyönä tuotetusta julkaisusta ”Mental Health Promotions – The Workplace Meantal Health Promotion Handbook”. Opas on tuotettu Euroopan komission terveysohjelman tuella Euroopan johtavien mielenterveyden edistämisen tutkimuslaitosten asiantuntijoiden toimesta. Opasta varten on haastateltu eri alan ammattilaisia erilaisista organisaatioista. Haastatteluissa kävi ilmi, että mielenterveyden edistämishankkeissa keskeinen tehtävä on toteuttajalla, joka yleensä tarkoittaa henkilöstöhallinnon edustajaa ja lähiesimiehiä. Muita rooleja, joissa henkilöstöhallinto tuli esiin, oli markkinoija sekä tarkkailija ja arvioija. Markkinoinnissa ensisijainen rooli oli usein kuitenkin ylimmällä johdolla. Toteuttajan rooli käsittää tyypillisesti toimenpiteiden suunnittelun ja valmistelun, tarveanalyysin, toimenpiteistä tiedottamisen ja arvioinnin. Tarkkailijan roolissa tehtäviin kuuluu kerätä ja analysoida tietoa hankkeiden suunnasta, etenemisestä ja tuloksista. Tehtävään voi sisältyä myös vastuu kustannus-hyötylaskelmista ja budjetin hallinnasta (Tamminen & Solin 2014, 31)

HR:n roolia voidaan tarkastella myös erilaisten muutosten ja käytäntöjen implementoinnissa. Muutosjohtamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvissä tutkimuksissa on tarkasteltu HR:n roolia muutoksen onnistumisen kannalta. Koulutuksen lisäksi arvojen kirkastaminen HR:n toimesta on tärkeää. Tavoiteltu kulttuuri tulee lisäksi integroida päätöksentekoprosessiin. HR:n itsensä on myös osoitettava kiinnostusta tavoiteltavaa kulttuuria kohtaan. (Marks & Mirvis 2011, 871, 874) HR-strategian kannalta organisaatiokulttuurin muutoksessa on merkitystä johdon roolilla ja toimimisella muutosagentteina. Johdon tulisi olla ensisijainen ryhmä, johon HR-toimet kohdistetaan organisaatiokulttuurin muutoksessa. HR:n tulisi nimenomaan tukea ja valmentaa johtoa toimimaan muutosagentin roolissa. Työntekijöiden kokemukset muutoksesta pohjautuivat ensisijaisesti siihen, kuinka he kokevat johtamisen toteutuneen. Tutkimuksen mukaan suurin osa muutostoiminnasta on virallista, mutta suurin vaikutus on epävirallisella toiminnalla. HR:n roolissa korostuu muutosvastaisuuden helpottaminen sekä henkilöstön sitouttaminen. HR:n tulisi ottaa muutosten läpiviemisessä entistä strategisempi rooli ja näkökulma. (Barratt-Pugh & Bahn 2015, 747, 751)

Mikäli HR:lla on muutosprosessissa pelkästään hallinnollinen rooli, johtaa se siihen, että HR ei saa mahdollisuutta tulkita työntekijöiden kokemuksia, eikä vastata niihin riittävän tehokkaasti. Tällainen tilanne voi johtaa siihen, että virallisten ja luotettavien tietojen puuttuessa, työntekijät turvautuvat epävirallisiin tietolähteisiin ja huhut sekä spekulaatiot saavat vallan. Sosiaalisen informaation prosessoinnin teorian (SIP) mukaan, tiedon tullessa uskottavasta lähteestä sillä on positiivinen vaikutus siihen, kuinka tieto omaksutaan. Kun HR ottaa strategisemman roolin, sen uskottavuus lisääntyy, koska HR:llä on yhteys ja edustajuus päätöksentekoon. HR:n toimiessa ainoastaan hallinnollisena asiantuntijana ovat sen tarjoamat muutokseen liittyvät tiedot todennäköisesti riittämättömiä, mikä lisää muutoksen aiheuttamia kielteisiä tunteita. Havaintojen mukaan johdon ohella myös HR:n olisi otettava strategisen muutosagentin rooli, jolloin sillä olisi mahdollisuuksia puuttua muutosvastarinnan muodostumiseen. Sen lisäksi, että strategisempi rooli mahdollistaa HR:n puuttumisen muutosvastarintaan, voi HR:n roolilla itsessään olla positiivinen kaiku muutosvastarinnan näkökulmasta. (Brown, Kulik, Cregan & Metz 2017, 9, 17-18) HR:n toimiessa muutosagenttina, työntekijöiden käyttäytymisen on todettu olevan joustavampaa. HR:llä on ennen kaikkea mahdollisuus muokata työntekijöiden ja organisaation välistä sosiaalista muutossuhdetta sen sijaan, että vaikutus ulottuisi vain yksilötasolle. Yksilöön vaikuttamisen kautta HR pystyy vaikuttamaan myös organisaatiotasolla. Johdon olisi näiden havaintojen perusteella tärkeää ymmärtää HR:n rooli kestävän kilpailuedun luojana. (Zhang 2019, 13-15)

Kun HR toimii muutosagenttina, sillä on mahdollisuus vaikuttaa muutosympäristöön ja edistää työntekijöiden positiivisia reaktioita muutosta kohtaan. Emotionaaliteoriaa ja sosiaalisen vaihdon teoriaa hyödyntävän mallin mukaan HR:n vahvuus on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka vahvana organisaation tuki koetaan. Koettu tuki puolestaan auttaa selviämään muutoksesta ja vahvistaa muutosta tukevaa käyttäytymistä. (Alfes, Shantz, Bailey, Conwey, Monks & Fu (2019, 239, 244) Muutosten edistämisen näkökulmasta työntekijät kokevat koulutuksen ja kehityksen HR:n vahvuuksiksi. Sen sijaan esimerkiksi kommunikaatiossa ja moraalin tasossa koko organisaation näkökulmasta olisi työntekijöiden mukaan parantamisen varaa. Näihin elementteihin olisi syytä panostaa HR:n kehittämisessä, mikäli organisaatiossa halutaan edistää muutoksia HR:n kautta. (Gibb 2001, 318)

5 SISÄINEN MARKKINOINTI JA SEN SUHDE HENKILÖSTÖHALLINTOON

Tässä luvussa selvitetään, mitä tarkoitetaan sisäisellä markkinoinnilla ja miksi organisaation tulisi harjoittaa sisäistä markkinointia. Lisäksi käsitellään sisäisen markkinoinnin työkaluja ja keinoja sekä tarkastellaan sisäistä markkinointia henkilöstöhallinnon näkökulmasta sekä välineenä organisaation sisäisten muutosten implementoinnissa.

5.1 Sisäisen markkinoinnin määritelmä

Sisäinen markkinointi tunnetaan alun perin parhaiten siitä, että sitä voidaan käyttää parantamaan yrityksen palvelun tasoa. Ajatus perustuu siihen, että työ ajatellaan yrityksen sisäiseksi tuotteeksi, josta tehdään houkutteleva ja sillä tyydytetään sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden tarpeet. Vaikutus kumuloituu myös ulkoisiin asiakkaisiin. (Berry, Hensel & Burke 1976, 8) Sisäisen markkinoinnin avulla voidaan vahvistaa organisatorista identifioitumista ja työntekijöiden tunnetta psykologisesta omistajuudesta, joilla taas on myönteinen vaikutus työntekijöiden pyrkimykseen kasvattaa liikevaihtoa. (Kwon, Lee & Seo 2017, 89) Alun perin sisäisen markkinoinnin keinoina mainitaan esimerkiksi mahdollisuudet henkilökohtaiselle kasvulle, päätöksentekomahdollisuudet, koulutus, palkitseminen jne. (Berry et. al. 1976, 10)

Rafiq & Ahmed (2000) kokoavat artikkelissaan sisäisen markkinoinnin tutkimussuuntia edeltäviltä vuosikymmeniltä ja toteavat, että sisäisen markkinoinnin kirjallisuus on jonkinlainen sekasorto siitä, mitä sisäinen markkinointi on, mitä sen pitäisi tehdä, kuinka sitä pitäisi harjoittaa ja kenen sitä pitäisi harjoittaa. Vuosien varrella sisäistä markkinointia on käsitelty kirjallisuudessa useiden tutkijoiden toimesta, mutta siitä huolimatta harvat organisaatiot ovat omaksuneet sitä toimintatavakseen. Tämä johtuu muun muassa siitä, ettei sisäisen markkinoinnin konseptille ole yhtä yksittäistä määritelmää. (Rafiq & Ahmed 2000, 449) Taulukossa 1. esitellään joitakin aiempia sisäisen markkinoinnin tutkimuksia ja niiden keskeisimpiä havaintoja. Berry et. al. (1976) ovat ensimmäisiä, jotka käyttävät käsitettä sisäinen markkinointi ja sen jälkeen Rafigin & Ahmedin (2000, 450) mukaan esimerkiksi George (1977) Thompson, Berry & Davidson (1978, 243) ja Murray (1979) ovat käsitelleet aihetta. Termi sisäinen markkinointi tuli yleisemmin tunnetuksi kuitenkin vasta 1981 Berryn julkaistessa artikkelinsa, jossa sisäinen markkinointi määriteltiin työntekijöiden näkemisenä sisäisinä

asiakkaina ja työ sisäisenä tuotteena, jolla tyydytetään sisäisten asiakkaiden tarpeita.

Taulukko 1. Sisäisen markkinoinnin aiempia tutkimuksia (mukaillen Finney & Scherrebeck-Hansen 2010, 328)

TUTKIJA	HAVAINNOT
Berry et. al. (1976)	Tyytyväiset asiakaspalvelijat tekevät tyytyväisiä asiakkaita.
Grönroos (1981)	Motivoituneet työntekijät ovat asiakaskeskeisiä ja myyntiorientoituneita.
Winter (1985)	Sisäistä markkinointia voidaan käyttää kouluttamaan ja motivoimaan henkilöstöä kohti institutionaalisia tavoitteita.
Flipo (1986)	Strategian toteuttaminen edellyttää sisäistä viestintää, ja sisäinen markkinointi voi olla tähän tehokas työkalu.
Piercy & Morgan (1991)	Ulkoisilla markkinoilla käytettyjä tekniikoita tulisi hyödyntää muutosten markkinointiin yrityksen sisällä.
Rafiq & Ahmed (1993)	Sisäisen markkinoinnin tekniikat, kuten koordinoitu myynninedistämis- ja viestintätaktiikka sekä sisäisesti keskittynyt markkinatutkimus, voivat parantaa HRM:ää.
Hogg et. al. (1998)	Viestintästrategian uskottiin helpottaneen suhtautumista organisaation kasvuun.
Rafiq & Ahmed (2000)	Yhteenveto sisäisen markkinoinnin käsitettä käsittelevän kirjallisuuden merkittävistä kehityssuunnista, kuten työntekijöiden motivointi, asiakasorientoituminen ja muutosjohtaminen.
Keleman & Papasolomou-Doukakis (2004)	Sisäinen markkinointi luo integroidun kulttuurin suuntaamalla työntekijät organisaation tavoitteisiin.
Finney & Scherrebeck-Hansen (2010)	Sisäisen markkinoinnin tekniikoilla voidaan helpottaa ja hallita muutosta.

Georgen (1977, 91) mukaan sisäisen markkinoinnin ajatus oli, että tyydyttääkseen asiakkaitaan, yrityksen on pystyttävä tyydyttämään myös työntekijänsä. Myös Sasser & Arbeit (1976, 61) totesivat, että henkilöstö on palveluyrityksen tärkein asiakas ja työ sen tärkein tuote. Grönroosin (1981) mukaan (luettu Finney & Scherrebeck-Hansen 2010, 326) markkinoinnin kaltaisilla toimenpiteillä voitaisiin motivoida henkilöstöä asiakaslähtöisemmiksi ja myyntihenkisemmiksi. Grönroos (1998, 280) myös sanoo, että sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat yrityksen ensimmäiset markkinat, joita hän kutsuu sisäisiksi markkinoiksi. Näkemys sisäisistä markkinoista liittyy siihen, että ellei yritys onnistu markkinoimaan tavaroitaan, palveluitaan ja viestintäkampanjoitaan edes omille työntekijöilleen, eli sisäisille markkinoilleen, ei voida ajatella, että ulkoinenkaan markkinointi onnistuisi pyrkimyksissään.

Sisäinen markkinointi on ennen kaikkea johtamisstrategia, joka tähtää työntekijöiden asiakaskeskeisyyden kehittämiseen. (Grönroos 1998, 281) Rafiq & Ahmed (2000, 450-453) ovat artikkelissaan vetäneet yhteen sisäisen markkinoinnin tutkimussuuntia ja niistä nousseita

keskeisimpiä näkökulmia. He kuvaavat sisäisen markkinoinnin tutkimushistoriassa olleen kolme erilaista polkua, joihin liittyen kirjallisuudesta on selkeästi nostettavissa esiin joitakin keskeisiä elementtejä. Yksi tutkimussuuntaus keskittyi erityisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivoimiseen. Nämä ovat olleet keskeisiä elementtejä tutkimuksissa. Tämä tutkimussuuntaus pohjautui näkemykseen, että sisäinen markkinointi tähtää palvelun laadun parantamiseen. Toinen suunta tutkimuksessa perustui ennen kaikkea Grönroosin näkemykseen, että työntekijöiden tulee olla myyntihenkisiä ja asiakaskeskeisiä. Tästä nousseita elementtejä ovat asiakasorientoituminen ja asiakastyytyväisyys. Kolmas tutkimussuunta sisäisen markkinoinnin alalta liittyi konseptin laajentamiseen, strategian implementointiin ja muutosjohtamiseen. Tähän liittyviä elementtejä ovat sisäisten toimintojen koordinointi, integrointi ja näiden markkinoinnillinen lähestymistapa sekä erityisten yritys- tai toimintastrategioiden toteuttaminen.

Winter (1985) (luettu Rafiq & Ahmed 2000, 452) oli ensimmäisiä tutkijoita, joka nosti esiin sisäisen markkinoinnin roolin muutosjohtamisen välineenä ja johdettaessa työntekijöitä kohti organisaation asettamia tavoitteita. Winter mainitsee nimenomaan työntekijöiden ohjaamisen, kouluttamisen ja motivoinnin keinoina saada henkilöstö ymmärtämään hankkeiden arvon sekä oman roolinsa niissä. Kyseinen näkemys hyödyntää aiempia huomioita sisäisestä markkinoinnista implementointivälineenä. Myös Huang (2019, 7) on havainnut tiedon lisäämisen merkityksen sisäisen markkinoinnin kontekstissa. Samalla Huang nostaa esiin sisäisen kommunikaation ja työntekijöiden tarpeiden ymmärtämisen roolin. Rafiq & Ahmed (2000) viittaavat esimerkiksi väittämiin, että sisäinen markkinointi on filosofia, jolla hallitaan organisaation henkilöstöresursseja kokonaisuutena ja sisäinen markkinointi on hallintaprosessi, jolla integroidaan useita toimintoja. (George, 1990, 64, luettu Rafiq & Ahmed 2000, 452)

Näkemykset sisäisestä markkinoinnista implementoinnin välineenä näyttävät yleisesti ottaen perustuvan havaintoon, että strategian tehokkaampi toteuttaminen edellyttää eri toimintojen välisen kitkan helpottamista (Flipo 1986, luettu Rafiq & Ahmed 2000, 452) ja parempaa sisäistä viestintää. Nämä sisäisen markkinoinnin laajennetut näkemykset ovat johtaneet sen käytäntöjen hyödyntämisen suositteluun laajemmin organisaation sisäisten ja ulkoisten strategioiden toteuttamisessa. (Rafiq & Ahmed 2000, 453)

Jotkut tuoreimmista tutkimuksista sisäisen markkinoinnin alalta ottavat kantaa sisäisen markkinoinnin hyödyntämiseen strategisten muutosten tai muutosjohtamisen näkökulmasta. Finney & Scherrebeck (2010) esimerkiksi tarkastelevat sisäistä markkinointia muutosjohtamisen keinona uudelleenbrändäyksen yhteydessä. Krause, Cunha, Lapolli & Dandolini (2019) puolestaan selvittivät sisäisen markkinoinnin keinojen hyödyntämistä tietojohtamisen edistämisessä teknologiaperusteisissa organisaatioissa.

Huang (2019, 9, 13) toteaa katsauksessaan, että saavuttaakseen vahvemman aseman, täytyisi sisäisen markkinoinnin osalta pystyä vastaamaan kysymyksiin, kenen sitä tulisi harjoittaa, kenelle se tuottaa arvoa, ja mitä sen tuottamia lisäarvoja huomioidaan sen arvioinnissa. Aikaisempien tutkimusten perusteella sisäinen markkinointi voidaan nähdä hyvin monitasoisena hankkeena. Hankkeena, jossa sidosryhmät määrittävät organisaation suuntaa ja toimitusjohtaja vaikuttaa poliittisilla päätöksillä strategiaan. Hankkeena, jossa johtajat kommunikoivat työntekijöiden kanssa ymmärtääkseen näiden vaatimuksia. Ja hankkeena, jossa työntekijät ovat sisäisen markkinointiohjelman käyttäjiä ja asiakkaat ovat lopulta ohjelman hyötyjiä.

5.2 Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen

Käytännössä sisäinen markkinointi edellyttää kahta erilaista johtamisprosessia: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Asennejohtaminen pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon toimia odotetulla tavalla. Viestintäjohtaminen puolestaan vastaa siihen tarpeeseen, että päälliköt sekä kontakti- ja tukihenkilöt tarvitsevat tietoa pystyäkseen toimimaan tavoitteiden mukaisti. He tarvitsevat tietoa muun muassa tavaroista ja palveluista, työrutiineista sekä mainoskampanjoiden sisällöstä. Asenne- ja viestintäjohtaminen ovat molemmat tärkeä osa onnistunutta sisäistä markkinointia, mutta usein viestintäjohtaminen korostuu ja sekin vain yksisuuntaisena. On tärkeää, että viestintä on kaksisuuntaista, sillä työntekijät tarvitsevat palautetta ja rohkaisua ja johdon ja esimiesten on osoitettava kiinnostusta työntekijöitä ja heiltä tulevia viestejä kohtaan. Silloin, kun asennejohtaminen huomioidaan osana sisäistä markkinointia, siitä useimmiten muodostuu jatkuva prosessi yksittäisen kampanjan sijaan. Asennejohtaminen nimenomaan on jatkuva prosessi, kun taas viestintäjohtaminen voi olla irrallisempi prosessi ja käsittää tiettyinä aikoina toteutettavia toimenpiteitä. (Grönroos 1998, 283-285)

Jotta sisäinen markkinointi voi onnistua, tulee sen lähteä liikkeelle ylimmästä johdosta. Ylimmän johdon lisäksi keskijohdon ja työnjohdon on omaksuttava roolinsa sisäisen markkinoinnin prosessissa. Vasta sen jälkeen työntekijöihin kohdistuvat sisäisen markkinoinnin toimet voivat onnistua. Sisäisen markkinoinnin tulee olla olennainen osa strategista johtoa ja on varmistettava, että organisaatiorakenne tukee sisäisen markkinoinnin prosessia. Ylimmän johdon on lisäksi osoitettava tukensa sisäisen markkinoinnin prosessille jatkuvasti. Sisäisessä markkinoinnissa oleellista on myös määritellä sisäinen tuote. (Grönroos 1998, 289-291) Sisäisen markkinoinnin keskeinen edellytys on sitoutuminen siihen, että pyritään ymmärtämään työntekijöiden odotuksia. (Gounaris 2006, 442) Tuotteen kehittämiseen on panostettavan samalla intensiteetillä kuin ulkoistenkin tuotteiden suunnitteluun, mikä edellyttää johdon strategisia päätöksiä. (Grönroos 1998, 291)

Sisäisen markkinoinnin käytännön toimista ei ole olemassa yhtä kaiken kattavaa listausta. Sisäinen markkinointi on ensisijaisesti johtamisfilosofia ja systemaattinen tapa kehittää palvelukulttuuria tai muiden tutkimussuuntien mukaan muita johdon pyrkimyksiä. Tyypillisiä sisäisiä markkinointitoimia ovat käytännössä esimerkiksi koulutus, johdon antama tuki ja sisäinen vuorovaikutus, sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki, henkilöstöhallinnon keinot ja inhimillisten resurssien hallinta, ulkoinen joukkoviestintä ja markkinointisegmentointi. (Grönroos 1998, 291-295). Pankkien palvelukeskeisyyttä käsitelleessä tutkimuksessa yleisiksi sisäisen markkinoinnin käytännöiksi osoittautuivat mielikuva sisäisestä asiakkaasta, kehitysohjelmat, laatustandardit ja palkitsemisjärjestelmät (Kelemen & Papasolomou-Doukakis 2004, 126) Työntekijöiden osallistaminen ja valtuuttaminen on myös mainittu sisäisen markkinoinnin käytäntöinä. (Kwon et. al. 2017, 90; Nikbin, Saad & Ismail 2010, 20) Sisäisen markkinoinnin toteuttamiseen voi liittyä myös organisaatiomuutoksia tai prosessien muutoksia. (Nikbin et. al. 2010, 20) Sisäisen markkinoinnin käsite kokonaisuudessaan on laaja ja se pitää sisällään useita johtamisen sovelluksia. Siihen liittyy henkilöstöjohtaminen, työntekijäsuhteet, strateginen johtaminen, laadunhallinta, yritysviestintä sekä makrotason markkinointi. (Finney & Scherrebeck-Hansen 2010, 326)

Sisäisen markkinoinnin hyödyntämistä käsitelleissä tutkimuksissa on lueteltu runsaasti erilaisia käytäntöjä, joilla on havainnollistettu ilmiötä. Käytännöissä näkyy, että pyrkimys on viestiä, miksi asioita tehdään eikä vain se, miten niitä tehdään. Vision täytyy olla uskottava ja se täytyy tuoda näkyvästi esille. Useat käytännöt tiivistyvät strategian, johdon toimien,

koulutuksen ja viestinnän ympärille, kuten aiemmassa Grönroosin listauksessakin mainittiin. Yksittäisiä käytäntöjä ovat strategiaan liittyen esimerkiksi suunnittelu, strategiset linjaukset, yritysidentiteetin luominen, mission, vision ja tavoitteiden esille tuominen ja organisaatiokulttuurin luominen. Viestintään liittyviä käytäntöjä ovat muun muassa tiedottaminen, markkinointimix, mainonta ja julkaisut, sisäiset lehdet, digitaalinen markkinointi, virallinen ja epävirallinen sisäinen viestintä, mainosmateriaalit, suoramarkkinointi, blogit ja sosiaalinen media. Muita käytäntöjä ovat esimerkiksi valmennus ja koulutus, seuranta, tyytyväisyystutkimus, mittaaminen ja palkitseminen. (Krause et. al. 2019, 304; Foreman & Money 1995, 763)

5.3 Sisäinen markkinointi ja HR

Giannakis, Haker & Baum (2015) toteavat, että ihmiset ovat merkittävässä roolissa, kun puhutaan lupausten toimittamisesta. Rekrytointi, kouluttaminen ja kehittäminen, sitouttaminen, palkitseminen ja ihmisten johtaminen ovat sen vuoksi keskeisiä tekijöitä, kun halutaan saavuttaa strategisia markkinointitavoitteita. He ovat tutkimuksessaan selvittäneet, mitä annettavaa henkilöstöhallinnolla ja alan tutkimuksella on tarjota palvelu- ja suhdemarkkinoinnille, joka on olennaista myös sisäisen markkinoinnin kontekstissa. Tarkastelemalla ristiin sekä markkinoinnin että henkilöstöhallinnon tutkimuksia he päätyvät toteamaan, että ellei HR ja markkinointistrategia ole linjassa, menetetään tärkeää kilpailuetua. ”Tehokas johtaminen on moniuloitteista ja HR sekä markkinointi ovat sen keskeiset elementit.” Esimerkiksi ihmisten toimintatapojen, vuorovaikutuksen, hierarkian, vallan ja koulutuksen vaikutusten ymmärtäminen on markkinoinnin onnistumisen kannalta tärkeää ja siksi yhteys HR:n ja markkinoinnin välillä on hyödyllistä. Jopa tarkasteltaessa molempien tutkimusalojen termistöä, löytyy paljon yhtäläisyyksiä, kuten lojaalius, sitoutuminen, luottamus, pitkäjänteisyys sekä samanlaisia tarkoitusperiä, kuten joustavuus, sovellettavuus. Molempien voidaan myös ajatella olevan organisaatiokulttuurin tärkeitä komponentteja. (Giannakis et.al. 2015, 526, 535-536)

Edellä mainitulla suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan muun muassa sidosryhmien välisten suhteiden tunnistamista, solmimista ja ylläpitämistä. (Grönroos 1998, 190) Grönroos viittaa myös Gummerssonin (1998) määritelmään ”suhteisiin, verkostoihin ja vuorovaikutukseen perustuvasta markkinoinnista”. Davis (2001, 123) kuvaa sisäistä suhdemarkkinointia johdon

ja organisaation jäsenten kumppanuuden luomiseksi. Sisäisen suhdemarkkinoinnin tärkein tavoite on yritysohjelmien molemminpuolinen hyväksyminen ja yhteisymmärrys. Suhdemarkkinoinnissa johdon päätavoite on työntekijöiden osallistuminen, konsensus ja motivaatio. Bell, Menguc & Stefani (2004, 113) esittävät, että sisäisessä suhdemarkkinoinnissa on kaksi tasoa, sekä vertikaalinen että lateraalinen. Vertikaaliset suhteet tarkoittavat työntekijöiden ja esimiesten, työntekijöiden ja johdon sekä työntekijöiden ja organisaation välisiä suhteita. Lateraaliset suhteet puolestaan ovat suhteita samalla organisaatiotasolla olevien kanssa. Vertikaalisten suhteiden perusteella työntekijät muodostavat käsityksen organisaation tuesta sekä omasta arvostaan organisaatiolle.

Aurand, Gorchels & Bishop (2005) selvittivät, kuinka HR:n rooli koetaan sisäisen brändäyksen yhteydessä, miten johtajat näkevät tyypilliset HR-käytännöt tässä yhteydessä ja millainen vaikutus sillä on siihen, kuinka työntekijät lopulta kokevat brändin. Kysyttäessä ihmisten näkemyksiä vastuunjaosta tulokset osoittivat, että useimmissa yrityksissä HR:n rooli prosessissa ei ollut merkittävä, vaan vastuu oli enemmän ylimmällä johdolla tai markkinointihenkilöillä. Kuitenkin silloin, kun vastauksissa oli mahdollisuus valita useampi taho, HR:n rooli vahvistui. HR:lla oli havaintojen mukaan positiivinen vaikutus brändisanoman omaksumiseen työssä. Tutkijat kuitenkin toteavat, että valitettavasti HR:n rooli on haasteellinen, koska arvojen opettaminen henkilökunnalle ei ole yksinkertaista ja HR-käytäntöjen fokus on tyypillisesti toisaalla. Kuten Giannakis et. al. (2015) ja myös Aurand et. al. esittävät, voisi koordinoitu yhteispeli markkinoinnin ja HR:n välillä olla hyödyllistä. Kun HR on mukana rakentamassa sisäistä brändiä, organisaatio pystyy paremmin hyödyntämään sisäistä kommunikaatiota ja antaa henkilöstölle syvemmän ymmärryksen brändistä ja roolista, joka työntekijöillä on brändilupauksen mahdollistamisessa. (Aurand et. al. 2005, 164, 166, 168)

5.4 Sisäinen markkinointi sisäisten käytäntöjen implementoinnissa

Kuten jo aiemmin mainittiin, sisäisen markkinoinnin hyödyntäminen muun muassa strategian implementoinnissa ja muutosjohtamisessa on ollut yksi sisäisen markkinoinnin tutkimuslinjoista. Rafiq & Ahmed (1993, 219) toteavat, että sisäisen markkinoinnin tulisi olla osa jokaista tehokasta muutosjohtamisen strategiaa. Myös Piercy & Morgan (1991, 91) pitivät sisäistä markkinointia tärkeänä strategian implementoinnissa, mutta löysivät empiirisessä tutkimuksessa vain vähän todisteita sen keinojen hyödyntämisestä. Kelemen &

Papasolomou-Doukakis (2004, 122) puolestaan toteavat, että sisäinen markkinointi keskittyy luomaan vahvoja sisäisiä suhteita kaikkien organisaatiotasojen välillä ja toimii kulttuurinmuutosohjelmana.

Hogg, Carter & Dunne (1998, 884, 893) ovat tarkastelleet viestintään ja työntekijöiden kouluttamiseen ja kehittämiseen liittyvää IIP-mallia (Investors in People) sisäisen markkinoinnin työkaluna organisaatiokulttuurin muutoksessa. He ovat todenneet, että sisäinen markkinointi vaikuttaa siihen, kuinka yksilöt kokevat oman roolinsa organisaatiossa ja kuinka nämä roolit taas liittyvät organisaatioon sen laajemmassa ympäristössä. IIP:n perusperiaatteet ovat organisaation tarkoituksesta ja tavoitteista viestiminen ja työntekijöiden kouluttaminen, jotta he tuntevat organisaation arvot ja käytännöt sekä arviointi- ja palautejärjestelmän. Tavoitteena on asiakastietoisuuden lisääminen. Kun IIP toimii katalysaattorina ja organisaation perusarvot ovat linjassa markkinoinnin kanssa, voi sisäinen markkinointi onnistua pyrkimyksissään.

Ahmed & Rafiq (1995) ovat tarkastelleet sisäisen markkinoinnin roolia markkinointistrategian implementoinnissa ja laatineet kolmivaiheisen mallin, joka yhdistelee sisäisen markkinoinnin tutkimusta, segmentointia ja strategista kontekstia. Ensimmäisessä vaiheessa linkittämällä sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin tutkimuksia helpotetaan realististen mahdollisuuksien sekä nykyisten ja tulevien kykyjen linjausta. Näin otetaan ensimmäinen askel vision muuttamisessa käytännöksi. Toisessa vaiheessa sisäisen markkinoinnin tutkimus auttaa segmentoimaan osallistujia ja määrittelemään heidän ominaisuuksiaan, motivaatiotaan ja vastustustaan. Segmentoinnin avulla voidaan tunnistaa eri ryhmien erityiset kipupisteet ja esteet, jotka on voitettava, jotta implementointi voi onnistua. Kolmannessa vaiheessa pyritään sisäisen paikannuksen avulla poistamaan toteutuksen esteet luomalla johdonmukainen sisäinen viitekehys sisäisen markkinoinnin yhdistelmäelementtien avulla. Näiden vaiheiden lisäksi muutosprosessi vaatii sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin tutkimukseen perustuvan seurantamekanismin. Tutkijat esittävät, että kyseinen malli olisi käyttökelpoinen myös muissa strategisissa konteksteissa.

Sisäisen markkinoinnin roolia implementoinnin yhteydessä on tarkasteltu esimerkiksi uuden HR-järjestelmän käyttöönotossa. Tutkimuksessa sisäisen markkinoinnin tavoitteena oli saada työntekijät hyväksymään suunniteltu muutos. Tutkimuksen havaintojen mukaan

muutosvastaisuus korreloi työntekijöiden odotusten ja tunteiden kanssa. Odotuksilla tutkijat viittaavat myös yrityksen sisäiseen imagoon, identiteettiin ja kulttuuriin. Sisäinen markkinointi on juuri kyseisten tekijöiden perusparametri ja keino vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin organisaation imagosta. Tarkasteltaessa havaintoja yleisesti markkinointiviestinnän vaikuttavuudesta tutkijat toteavat, että sisäinen markkinointi ja markkinointiviestintä ovat ensisijaisia työkaluja johdettaessa ihmisten käsityksiä. Näiden avulla voidaan minimoida muutosvastaisuus ja saada aikaan jopa päinvastainen ilmiö. Tutkijat myös kehottavat kiinnittämään huomiota, kuinka positiivisella ulkoisella markkinoinnilla voidaan sisäisen markkinoinnin kautta vaikuttaa tehokkaasti ihmisten käsityksiin. (Vrontis, Thrassou & Zin 2010, 35)

Finney & Scherrebeck-Hansen (2010, 340) tarkastelivat sisäisen markkinoinnin konseptia uudelleenbrändäyksen yhteydessä ja he tulivat lopputulokseen, että sisäinen markkinointi on tehokas väline muutoksen esittelyssä. He huomasivat, että muutosagentit voivat helpottaa muutosvastarintaa suhtautumalla vastustus-, valta- ja hallintakysymyksiin asioina, joista jokainen edellyttää omaa markkinointiohjelmaa. Kun muutosprosessissa esimerkiksi tunnistettiin esteet, oli johdon helpompi määritellä sopivat strategiat ja keinot, joilla ylittää esteet. Näin muutosprosessi oli suunnitellumpi ja hallitumpi. Tutkijat loivat uuden mallin yhdistelemällä Nadlerin (1981) näkemyksiä muutosjohtamisesta sekä aiempaa Piercyn & Morganin (1991) sisäisen markkinoinnin mallia. Piercyn ja Morganin malli on ollut tutkijoiden mukaan hyödyllinen mahdollisten esteiden visualisoinnissa ja laadittaessa suunnitelmia ongelmien ratkaisemiseksi. Uusien havaintojen perusteella kuitenkin vaikutti siltä, että olisi hyvä ottaa huomioon myös käytännön vaikutuksia ja valvontakysymyksiä. Muutosjohtamisen tutkimukset puolestaan osoittivat, että on tarve motivoida ihmisiä muutokseen, hallita siirtymävaihe ja muokata muutoksen poliittista dynamiikkaa. Lopullinen malli huomioi neljä eri tasoa sisäisen markkinoinnin toteutuksessa; rationaalinen, vastustus, teho ja ohjaus/valvonta. Mallin avulla voidaan tarkastella markkinointiohjelman osia muutoksenhallinnan näkökulmasta. (Finney & Scherrebeck-Hansen 2010, 335)

Tutkijat esittävät kyseisen tapaustutkimuksen todistavan, että mikäli organisaation sidosryhmiä ei tunnisteta eikä organisaatio toteuta riittävää sisäistä viestintää, johtaa se vaikeuksiin muutoksen toteutuksessa. Organisaatioiden tulisi ymmärtää, että muutoksen hyväksymiseen liittyy muitakin rationaalisia elementtejä. Tällöin pelkkä perinteisen ulkoisen markkinoinnin

malli ja kehittäminen on riittämätöntä, sillä se ei huomioi vastustukseen, valtaan ja hallintaan liittyviä kysymyksiä. (Finney & Scherrebeck-Hansen 2010, 340)

Krausen et. al. 2019 julkaistussa tutkimuksessa selvitettiin sisäisen markkinoinnin hyödyntämistä tietojohtamisen edistämisessä. Tutkimuksen havainnot osoittavat, että tietojohtamista voidaan edistää sisäisen markkinoinnin ja sisäisen viestinnän avulla. Samalla kuitenkin huomattiin, että joitakin sisäisen markkinoinnin keskeisiä elementtejä ei hyödynnetä systemaattisesti. Tulokset osoittivat, että niin kutsuttua markkinointimixiä (4P = tuote - product, hinta - price, jakelu - place, markkinointiviestintä - promotion) ei sovellettu sisäisesti. Tämä viittaa systemaattisen lähestymistavan puutteeseen, kun puhutaan työntekijöihin kohdistuvista muutostarpeista. Tietojohtamisen tapauksessa markkinointimix koostuisi siten, että tieto on tuote, viestintämateriaalit, jotka herättävät kysynnän ovat markkinointiviestintää, eri osastot ja tasot ovat paikka ja työntekijöiden ponnistelut koettujen hyötyjen perusteella ovat hinta. Koska sisäistä tieto- ja tietokantamarkkinointia ei ole tehty systemaattisesti, tutkijat tulkitsevat, että on menetetty myös kartoitusmahdollisuuksia, kohdennettua viestintää ja ryhmävuorovaikutusta. Myös sisäiseen yleisöön kohdennettu relaatiostrategia vaikuttaa vähäiseltä. (Krause et. al. 2019, 304)

Implementointeihin liittyen sisäinen markkinointi on noussut esiin myös työpaikan hyvinvointiohjelmiin osallistumista käsittelevässä tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan, lisätäkseen työntekijöiden osallistumista tarjottuihin hyvinvointiohjelmiin, yritysten tulisi sisäisen markkinoinnin ideologian mukaan segmentoida työntekijät heidän erilaisten tarpeidensa mukaisesti ja tunnistaa avainryhmät. Yritysten tulisi suunnitella hyvinvointiohjelmat siten, että ne tukevat organisaation tavoitteita ja käsitellä näitä arvon luomisen hyötyjä osana sisäisen markkinoinnin strategiaa. Sisäisellä viestinnällä organisaation puolestaan tulisi lisätä tietoisuutta hyvinvointiohjelmista. (Haynes & Helms 2001, 53, 58)

5.5 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu edellä esiteltyjen teorioiden pohjalta. Keskeiset kysymykset liittyvät siihen, miksi työntekijät eivät osallistu odotetusti työnantajan tarjoamiin hyvinvointijohtamisen alaisiin hankkeisiin, mikä rooli henkilöstöhallinnolla on työhyvinvoinnin johtamisen prosesseissa sekä mitä keinoja henkilöstöhallinnolla voi olla

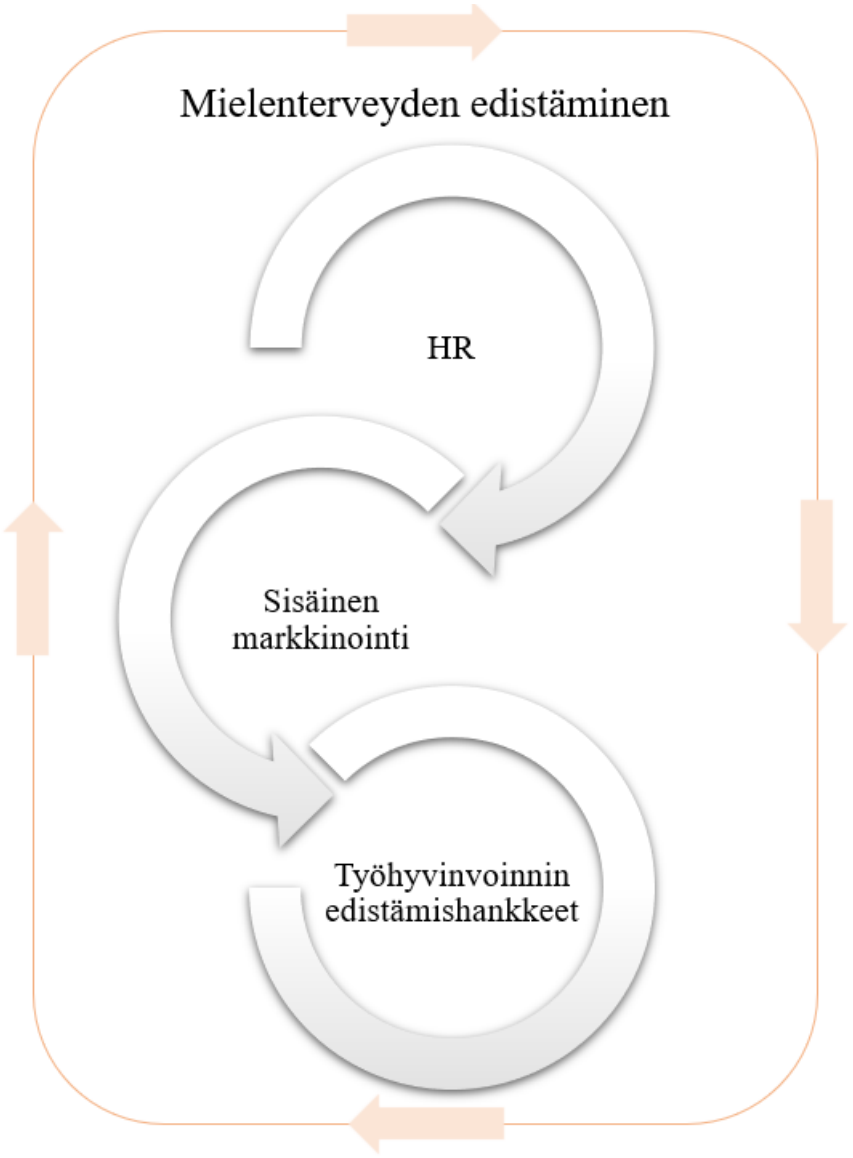
työntekijöiden osallistumisen edistämiseen. Tutkimuksen oletuksena on, että henkilöstöhallinnolla on mahdollisuuksia sisäisen markkinoinnin avulla vaikuttaa työntekijöiden osallistumiseen. Tutkimus keskittyy selvittämään, kuinka HR:n toteuttama sisäinen markkinointi voisi tukea hyvinvointihankkeiden implementointia. Samalla pyritään ottamaan kantaa toimenpiteisiin ja toimintamalleihin, jotka mahdollisesti haittaavat osallistumista. Tutkimus ankkuroituu aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa käytyihin keskusteluihin siitä, mitä mielenterveyden edistäminen vaatii, miksi hyvinvointihankkeet epäonnistuvat, mikä on HR:n rooli nykypäivän organisaatiossa yleisesti ja työhyvinvoinnin johtamisessa, entä kuinka organisaatio ja HR voivat edistää pyrkimyksiään hyödyntämällä sisäistä markkinointia.

Kirjallisuuden mukaan mielenterveyden edistäminen on ihmisten kokonaisvaltaista huomioimista, jossa työpaikalla on merkittävä rooli. (Thompson & Prottas 2005, 100; Danna & Griffin 1999, 357) Työpaikat ovat erinomaisia paikkoja tuottaa ja tarjota mielenterveyttä edistäviä palveluita. (McLellan et.al. 2015, 1009) Henkilöstöhallinnolla puolestaan on tämän päivän organisaatioissa keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. (Tamminen & Solin 2014, 31) Samalla henkilöstöhallinnon rooli on muuttunut entistä strategisemmaksi ja siltä odotetaan entistä laajempaa osallistumista organisaation eri toimintoihin. (Ulrich et.al. 2013)

Mielenterveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen kokonaisuudessaan sekä siihen liittyvät hankkeet voidaan ajatella muutosprosessina. (Tamminen & Solin 2014, 22) Muutoksessa johdolla ja henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli onnistumisen kannalta. Muutos edellyttää tyypillisesti muun muassa kulttuurin muutosta, viestintää, kouluttamista, suunnannäyttäjiä sekä johdon ja kollegoiden tukea. (Gordon & Adler 2017; Waterworth et.al 2018) Sisäinen markkinointi teoriana tarjoaa keinoja onnistuneen muutoksen läpiviemiseen. Hyvinvointihankkeiden onnistumista haittaa tutkimusten mukaan muun muassa tiedonpuute tarjotuista eduista, strategiasta irralliset käytännöt, tiedon ja ymmärryksen puute hankkeiden hyödyistä sekä johdon, HR:n ja ympäristön tuen puute. (Andrus & Paul 1995; Wright & Boswell 2002; Gordon & Adler 2017; Waterworth et.al 2018)

Kuviossa 7. havainnollistetaan tutkimuksen viitekehystä. Sen ytimessä on teoriataustan kolme keskeistä elementtiä, joiden taustalla vaikuttaa mielenterveyden edistämisen kokonaisuus. Nämä yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jolla pyritään löytämään vastaus

esitettyyn ongelmaan.



Kuvio 7. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvastaa edellä mainittujen tekijöiden keskinäistä vuoropuhelua. Viitekehys sisältää aiempien teorioiden pohjalta rakentuvan olettamuksen, että henkilöstöhallinto voi toiminnallaan helpottaa hyvinvointihankkeiden onnistumista ja sisäinen markkinointi tarjoaa tähän tarkoitukseen toimivat keinot. Henkilöstöhallinnolla on esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa strategiaan ja viestintään sekä kouluttaa johtoa, esimiehiä ja työntekijöitä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Sisäisen markkinoinnin avulla voidaan edistää työhyvinvointia tukevaa kulttuuria ja lisätä organisaation sisäistä vuorovaikutusta sekä tietoisuutta mielenterveyteen liittyvistä asioista.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen käytännön toteutusta. Ensin kuvataan tutkimusstrategiaa ja esitellään tutkimusmenetelmien suhteen tehtyjä valintoja. Seuraavaksi käsitellään empiirisen osuuden toteuttamista, aineiston valintaa, keruuta ja analysointia. Luvun lopussa otetaan kantaa tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin.

6.1 Tutkimusstrategia

Tämä tutkimus on luonteeltaan sekä selittävä että kartoittava tutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää selitys kuvattuun tilanteeseen ja kartoittaa uutta tai vähemmän tunnettua ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 128) Tutkimuksen avulla haluttiin selittää, mitkä tekijät vaikuttavat hyvinvointiohjelmien onnistumiseen ja toisaalta kartoittaa HR:n ja sisäisen markkinoinnin roolia hankkeiden onnistumisessa.

Tutkimuksen teoria ja viitekehys rakentuvat kirjallisuuden ja aiemman tutkimuksen perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18) Tutkimuksen kirjallisuusosiossa on käsitelty aiempaa tutkimusta mielenterveyden edistämisestä, hyvinvointiohjelmien toteuttamisesta ja työhyvinvoinnin johtamisesta, henkilöstöhallinnon roolista nykypäivän organisaatioissa sekä sitä, kuinka HR:n rooli asemoituu organisaatiossa hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Lisäksi kirjallisuuden avulla on perehdytty sisäiseen markkinointiin ja sen elementteihin sekä menetelmiin ja siihen, kuinka sisäistä markkinointia on organisaation sisäisissä hankkeissa hyödynnetty. Nämä tekijät muodostavat tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Tarkoituksena oli saavuttaa ymmärrys siitä, mitkä tekijät edesauttavat ja haittaavat hyvinvointihankkeiden onnistumista, ja mikä on HR:n rooli hyvinvointijohtamisen prosesseissa ja mahdollisuus edistää hankkeiden toteutumista. Lisäksi kartoitetaan, millaisia mahdollisuuksia sisäinen markkinointi tarjoaa organisaation sisäisten hankkeiden implementointiin ja hyvinvoinnin edistämistyöhön.

Työhyvinvoinnin edistämishankkeiden onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on selvitetty pääasiassa kirjallisuuden avulla. Teoriaa tukemaan suoritettiin pienimuotoinen kysely kahden organisaation työntekijöille. Kyselyssä kartoitettiin heidän näkemyksiään vaikuttavista tekijöistä. HR:n rooliin vastaus pyrittiin saavuttamaan sekä teoriaan tutustamalla että empiirisen

aineiston avulla. Sisäisen markkinoinnin rooliin hyvinvointihankkeiden käyttöönotossa on pyritty saamaan vastaus empiiristen aineiston avulla.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksesta on kysymys, kun tarkastellaan tiettyä yksittäistä tapausta tai pientä joukkoa tapauksia. Tapaustutkimuksessa kohteena on yleensä yksilö, ryhmä tai yhteisö ja siinä ollaan kiinnostuneita usein prosesseista. Aineiston keruu tapaustutkimuksen yhteydessä toteutetaan esimerkiksi havainnoiden, haastatellen ja dokumenttien avulla. (Hirsjärvi et. al. 2002, 123) Tämä tutkimus voidaan käsittää tapaustutkimukseksi, koska pääasiallisen tarkastelun kohteena on tietyn organisaation ja palveluntuottajan asiakkaat. Havaintojen laajentamisen vuoksi mukana on kuitenkin kaksi organisaatiota, joiden toimintaa tarkastellaan muiden palvelujen tiimoilta. Näistä toisella on käytössään myös case-organisaation palvelu, mutta se on ollut tutkimushetkellä käytössä vasta hyvin lyhyen aikaa. Toisella organisaatiolla on puolestaan käytössä hyvin samankaltainen palvelu toisen organisaation tuottamana.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää HR-ammattilaisten näkemyksiä ja kokemuksia omasta ja yksikkönsä roolista työhyvinvoinnin edistämistyössä. Haluttiin saada autenttinen käsitys menetelmistä, joita HR on hyvinvointihankkeiden käyttöönotossa hyödyntänyt ja havainnoitiin, voidaanko menetelmistä tunnistaa sisäisen markkinoinnin periaatteita. Tarkastelun pääpaino on suunnattu siihen, millaisia menetelmiä organisaatiot ja henkilöstöhallinnon edustajat ovat hyödyntäneet, ja kuinka he kokevat niiden vaikuttavuuden. Näitä menetelmiä ja niiden vaikuttavuutta on jossain määrin pyritty arvioimaan ristiin organisaatioiden välillä, siinä määrin kuin se aineiston perusteella oli mahdollista

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ilmiön kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä kokonaisuutena sekä pyrkiä selvittämään tarkastelun kohteena olevien elementtien keskinäisiä suhteita, ja kuinka ne muokkaavat toinen toisiaan. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on suosia ihmisiä tiedonkeruun välineenä ja analyysimenetelmänä käytetään tyypillisesti induktiivista analyysiä. Tällöin lähtökohtana ei ole aiempaa teoriaa eikä tutkimuksessa pyritä testaamaan hypoteeseja, vaan aineisto ohjaa

analyysiä ja määrittää tutkijan sijaan sen, mikä on tärkeää. Laadullinen tutkimus voidaan kuitenkin toteuttaa myös teorialähtöisesti (deduktiivinen), jolloin analyysia ohjaa löyhästi esimerkiksi jokin aiempaan teoriaan pohjautuva teema tai käsitekartta. Kolmas tapa toteuttaa analyysi on teoriaohjautuva analyysi. Se poikkeaa teorialähtöisestä siten, että teorialähtöisessä analyysissä käsitteet muodostetaan aineiston perusteella, kun taas teoriaohjaavassa käsitteet tulevat valmiina ikään kuin aiheesta jo ennaltatiedettynä. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintametodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, ryhmähaastattelu, havainnointi sekä dokumenttien ja tekstien analyysit. Menetelmissä korostuu se, että tutkittavien näkökulmat ja ääni tulevat esille. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä myös se, että tutkimussuunnitelma elää ja muovautuu tutkimuksen edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia pidetään ainutlaatuisina ja kyseinen tapaus ohjaa aineiston käsittelyä ja tulkintaa (Hirsjärvi et.al. 2002, 152, 155; Tuomi & Sarajärvi 2009, 107-117)

6.2 Tutkimuksen aineisto ja aineiston keruu

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on, että kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti sen sijaan, että käytettäisiin satunnaisotantaa. (Hirsjärvi et.al. 2002, 155) Tutkimuksen ensisijainen aineisto on kerätty haastatteluiden avulla. Haastateltavien joukko muodostuu pääasiassa tutkimuksen toimeksiantajan asiakasyritysten henkilöstöhallinnon edustajista. Kohderyhmää ei kuitenkaan rajattu tiukasti tähän joukkoon, vaan tutkimuksessa on mukana yhden ulkopuolisen yrityksen HR-edustaja. Yhdestä yrityksestä puolestaan on tarkasteltu myös muuta kuin toimeksiantajan palvelua. Ulkopuolinen yritys valikoitui mukaan sen perusteella, että yrityksessä on toteutettu mielenterveyttä edistäviä työhyvinvointihankkeita, joissa on ollut tarkoituksena aktivoida työntekijöitä hyvinvointia edistävään toimintaan. Yksi erillinen palvelu sen sijaan valittiin mukaan, koska se liittyi vahvasti myös mielen hyvinvoinnin edistämiseen, ja palvelu on onnistunut kohderyhmän tavoittamisessa erittäin hyvin. Rajausta ei tehty liian tiukasti, koska ilmiötä halutaan ymmärtää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Varsinaisen aineiston tueksi on kerätty kahdesta organisaatiosta työntekijöiden kommentteja anonyymisti verkkolomakkeella. Anonyymin käyttäjäkyselyn tarkoituksena oli selvittää, mitkä organisatoriset tekijät edistivät tai haittasivat henkilön osallistumista palvelun käyttöön. Kyselyssä pyydettiin henkilöitä pohtimaan näitä tekijöitä avoimen kysymyksen

muodossa sen mukaan, olivatko he käyttäneet palvelua vai eivät. Lisäksi haastateltiin hyvinvointipalvelun tuottajaorganisaation edustajaa. Tässä haastattelussa kartoitettiin palvelun-tuottajan tekemiään toimenpiteitä asiakasyrityksissä ja heidän havaintojaan erilaisten toimenpiteiden ja toimintamallien vaikuttavuudesta. Haastattelu toteutettiin täysin avoimena, vapaamuotoisena keskusteluna, ilman valmiita kysymyksiä.

Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisin aineistonkeruumenetelmä, mutta ei ainoa mahdollinen menetelmä. Haastatteluun liittyy menetelmänä sekä etuja että haittoja, joten menetelmän käyttö tulee aina perustella. Keskeisin etu haastattelun käytössä on sen joustavuus. Haastattelussa tutkija voi säädellä ja mukauttaa aineiston keruuta tilanteen mukaan. Haastattelija voi esimerkiksi helposti ja nopeasti reagoida uusiin ja ennalta odottamattomiin teemoihin, joita haastattelun yhteydessä nousee esiin. Haastattelun heikkouksia puolestaan on esimerkiksi se, että se on menetelmänä hidas ja työläs. (Hirsjärvi et. al. 2002, 192-193) Haastatteluun liittyy haasteena muun muassa virhelähteet, jotka voivat aiheutua siitä, että haastattelutilanne koetaan jollain tapaa hankalaksi tai epämiellyttäväksi tai haastateltava pyrkii antamaan niin sanotusti mielestään oikeita ja sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi et. al. 2002, 193) Käyttäjien kommenteilla pyritään osaltaan vaikuttamaan tähän ongelmaan. Työntekijöiden kommentit toimivat vastapainona haastatteluaineistolle ja näin voidaan tarkastella, ovatko eri osapuolten näkemykset ja kokemukset linjassa. Kommentit myös havainnollistavat todisteiden tavoin haastatteluissa annettua yhden henkilön näkemystä prosessin vaiheista. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 130)

Haastattelu valikoitui tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi, koska aihetta on tutkittu melko vähän valituista lähtökohdista. Pyrkimyksenä on asettaa saadut vastaukset laajempaan kontekstiin ja ymmärtää myös ihmisten roolia ilmiössä. Lisäksi voitiin ennalta olettaa, että vastaukset ovat monitahoisia ja niitä voi olla tarve selventää sekä syventää kysymällä haastateltavan mielipiteitä tai esittää muita tarkentavia lisäkysymyksiä. Tutkimusta ei myöskään haluttu rajata ennalta tiettyihin HR:n toteuttamiin käytäntöihin, jota esimerkiksi kyselylomakkeen käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä edellyttäisi. Tutkimuksen kohderyhmä oli lisäksi melko tarkkaan määritelty, jolloin haastattelu menetelmänä tukee sitä, että vastaamaan saatiin juuri ennalta suunnitellut henkilöt ja heidän tavoittamisensa oli mahdollista myös jälkikäteen, mikäli ilmeni tarvetta täydentää aineistoa. Myös seurantatutkimuksen toteuttaminen voisi tällöin olla mahdollinen. (Hirsjärvi et. al. 2002, 192-193)

Henkilöstöhallinnon edustajien haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastatteluja menetelmänä puoltaa suurempi luottamuksen taso. Koska haastateltavat edustavat eri yrityksiä, heillä voi olla kynnys puhua avoimesti kokemuksistaan ja käytännöistään ryhmässä. Yksilöhaastattelussa pystytään myös välttämään ryhmähaastattelun ongelmia, joita esimerkiksi dominoiva persoona voi aiheuttaa. (Koskinen et. al. 2005, 125). Muita yksilöhaastatteluja tukevia perusteita ovat muun muassa aikataululliset edut, koska haastattelun sopiminen ei ole useista henkilöistä riippuvainen. Lisäksi haastattelun kesto on helpommin arvioitavissa. Yksilöhaastatteluiden litteroiminen ja analysoiminen on myös helpompaa, kun tunnistetavia henkilöitä on vähemmän, eikä synny päällekkäin puhumista. Aiheeseen saattaa lisäksi sisältyä yrityskohtaisia asioita, joita ei haluta jakaa muiden organisaatioiden edustajien kuullen. (Koskinen et. al. 2005, 126)

Työntekijöiden kommentit kerättiin täysin anonyymisti. Tämän osalta menetelmävalintaa määrittelivät luottamuksellisuus ja kysymys siitä, kuinka avoimesti henkilöt uskaltavat puhua ilman anonymiteettisuojaa, kun kyse on mielenterveyspalvelusta. Kohderyhmän tavoittaminen olisi lisäksi ollut haastavaa, koska kaikkia osapuolia koskee vaitiolovelvollisuus. Lisäksi mahdolliset yksilöhaastattelut olisivat vaatineet liikaa resursseja. Ryhmähaastattelussa puolestaan tilanne saattaa estää kielteisten asioiden esiintuloa. (Hirsjärvi et. al. 2002, 198)

Ensisijaisen aineiston keruussa haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tarkoituksena oli synnyttää vapaata ja avointa keskustelua tiettyjen teemojen mukaan, kuitenkaan liikaa ohjaamatta keskustelun suuntaa. Teemahaastattelu sopii menetelmäksi juuri silloin, kun halutaan keskustella tietyistä teemoista ilman tarkkoja kysymyksiä tai ennalta sovittua järjestystä. (Hirsjärvi et. al. 2002, 195) Koska tutkimus perustuu tiettyyn ongelmaan ja viitekehykseen, haluttiin haastattelussa saada vastauksia näiden teemojen mukaan. Keskustelua ei kuitenkaan haluttu rajoittaa liikaa, vaan haluttiin jättää mahdollisuus tarttua haastattelussa mahdollisesti esiin nouseviin, ennalta arvaamattomiin havaintoihin. Teemahaastattelu tukee menetelmänä hyvin myös näitä tavoitteita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75)

Haastattelussa kaikilta kysyttiin pääasiassa tietyt ennalta suunnitellut kysymykset. Haastateltavat kuitenkin puhuivat aiheista laajasti ja vastasivat kysymyksiin osittain muidenkin kysymysten kohdalla. Keskustelua ei pyritty rajoittamaan, vaan haastateltavien annettiin kertoa

näkemyksistään vapaasti. Mikäli haastateltava puhui oma-aloitteisesti aiheesta hyvin kattavasti, pyrki haastattelija vain seuraamaan, että kaikki aihealueet käsiteltiin ja tarvittaessa hän esitti täydentäviä kysymyksiä. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin eräänlaisena harjoitteluhaastatteluna, minkä jälkeen kysymyksiin tehtiin vielä pieniä muutoksia. Haastateltavaa pyydettiin jälkikäteen vastaamaan kahteen kysymykseen sähköpostitse, jotta kaikilta haastateltavilta saatiin vastaukset samoihin kysymyksiin.

Haastatteluissa käsiteltiin pääasiassa henkilöstöhallinnon roolia organisaatiossa yleisesti ja työhyvinvoinnin johtamisessa sekä toimenpiteitä ja käytäntöjä mielenterveyshankkeiden implementoinnissa. Haastattelussa ei suoraan puhuttu sisäisestä markkinoinnista, koska siihen liittyvän teorian uskottiin olevan haastateltaville tuntematon. Haastateltavia ei myöskään haluttu liikaa johdatella korostamaan markkinointia tai viestintää, vaan haluttiin saada kokonaiskuva implementoinnin prosessista ja siitä, oliko sisäistä markkinointia vai joitain muita käytäntöjä hyödynnetty.

Ensisijaisia haastatteluja tehtiin yhdeksän kappaletta. Näistä kahdeksan edustivat organisaatiotaan HR-yksikköä ja olivat jollain tavalla olleet mukana palvelun käyttöönotossa tai vastasivat sen käytöstä tällä hetkellä. Osa haastatelluista vastasi roolissaan puhtaasi työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Osa puolestaan vastasi työhyvinvoinnista osana laajempaa HR-kokonaisuutta. Yksi haastatelluista toimi organisaatiossa valmentaja. Hän oli vahvasti mukana valmennuspalvelun käyttöönotossa ja pystyi sen vuoksi kertomaan prosessista hyvin kattavasti. Haastateltavista tai heidän työnantajaorganisaatioistaan ei voida anonymiteetin suojaamisen vuoksi antaa yksilöidympiä tietoja. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että heillä on oletettavasti paras tieto aiheesta organisaationsa osalta. Haastateltavat valikoituivat osittain sen mukaan, että tutkijalla oli tieto organisaatioista, joilla oli käytössään kyseinen palvelu ja jonkinlainen tieto ja käsitys siitä, että kyseisessä organisaatiossa tehdään jonkinlaista työtä mielenterveyden edistämiseksi. Henkilöihin oltiin aluksi yhteydessä pääasiassa LinkedIn-palvelun kautta, minkä jälkeen annettiin lisätietoja tutkimuksesta sähköpostitse. Lisäksi toimeksiantajalta pyydettiin vinkkejä organisaatioista, jotka voisivat olla suostuvaisia osallistumaan tutkimukseen. Toimeksiantaja oli yhteydessä kahteen yritykseen, joista lopulta yksi osallistui tutkimukseen. Ulkopuolinen yritys ja palvelu tulivat tietoon median kautta, minkä perusteella heitä pyydettiin mukaan.

Siihen, mikä määrä haastatteluja tuottaa sopivan aineiston ei ole yksiselitteistä vastausta. Merkityksellisempää on, että haastateltavat ovat henkilöitä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon kokemusta ja tietoa. Laadullinen tutkimus ei myöskään pyri tilastolliseen yleistykseen vaan kuvaamaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään jotakin ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85) Työntekijöiden kommentteja pyrittiin keräämään niin monesta organisaatiosta, kuin se nähtiin resurssien ja lupien kannalta mahdolliseksi. Muutamissa organisaatioissa kieltäydyttiin kyselystä ja resurssien vuoksi kaikkien kartoittaminen ei ollut mahdollista. Lopulta kyselyn toteuttaminen onnistui kahdessa organisaatiossa, joista vastauksia saatiin yhteensä 45. Vastausten määrä on vähäinen suhteessa kohdeyritysten henkilöstömääriin. Vastuksissa toistui kuitenkin vahvasti samat teemat, joten on syytä uskoa, että näiden pohjalta on mahdollista esittää tulkintoja ja johtopäätöksiä.

Haastattelut toteutettiin kolmen viikon aikana helmi-maaliskuun vaihteessa 2020 sen jälkeen, kun tutkimuksen teoreettinen osuus oli valmis ja siitä oli keskusteltu ohjaajan kanssa. Haastattelujen kesto vaihteli noin 20 minuutista vajaaseen tuntiin. Yhteensä materiaalia kertyi kuusi tuntia. Lisäksi hyvinvointipalvelun tuottajan haastattelusta kertyi aineistoa noin tunti. Haastateltavia informoitiin tietosuojakäytännöistä tutkimuksen yhteydessä ja heiltä kerättiin suostumus tutkimukseen ja tietojen käsittelyyn. Haastatteluja toteutettiin sekä etänä että tapaamalla haastateltavia fyysisesti. Etähaastattelut toteutettiin Microsoft Teams-sovelluksella, jolla hoidettiin myös tallennus. Muut haastattelut tallennettiin kannettavan tietokoneen puheen tallennus -ohjelmalla. Kaikki haastattelut tallennettiin varmuuden vuoksi myös matkapuhelimen saneluohjelmalla. Haastatteluiden litteroinnin toteutti ulkopuolinen palveluntarjoaja Tutkimustie Oy. Haastatteluiden tallenteet toimitettiin Tutkimustie Oy:lle välittömästi haastatteluiden jälkeen. Kaikki aineistot olivat valmiit analysoitavaksi muutaman päivän kuluttua viimeisen haastattelun toteuttamisesta. Litterointi toteutettiin perustason litterointina, eli puhekielisenä ilman täytesanoja.

Kysely työntekijöille toteutettiin Microsoft Formsin avulla. Toisessa organisaatiossa kysely jouduttiin rajaamaan vain niihin henkilöihin, jotka olivat käyttäneet palvelua. Rajaus johtui siitä, että kaikilla organisaatiossa ei ollut mahdollisuutta käyttää palvelua, joten tästä syystä kyselyn välittäminen kaikille olisi voinut tuottaa virheellisen kuvan. Kohderyhmää pyydettiin pohtimaan organisatorisia tekijöitä, jotka olivat myötävaikuttaneet palvelun käyttöön heidän osaltaan. Toisessa organisaatiossa kysely lähetettiin kaikille organisaation jäsenille.

Heiltä kysyttiin palvelun käyttöä tukevia tai estäviä organisatorisia tekijöitä sen mukaan olivatko he käyttäneet palvelua vai eivät. Kyselylomakkeiden linkki toimitettiin kohdeorganisaatioiden edustajille saateviestin kera ja he välittivät kyselyt eteenpäin omassa organisaatiossaan. Vastauksia kerättiin noin kolmen viikon ajan helmi-maaliskuussa 2020.

6.3 Tutkimusaineiston analyysi

Empiirisen aineiston analyysi on toteutettu käyttäen menetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi koettiin parhaimmaksi menetelmäksi, koska tavoitteena oli tunnistaa aineistosta, millaisia menetelmiä HR on hyvinvointihankkeiden toteuttamisessa ja käyttöönotossa hyödyntänyt, ja millainen vaikutus käytetyillä menetelmillä on ollut. Koska tutkimuksen tarkoitus on erityisesti havainnoida, liittyykö ilmiöön sisäisen markkinoinnin elementtejä, toimi teoria sisäisestä markkinoinnista osittain analyysin taustalla. Tällöin kyseessä on teorialähtöinen, eli deduktiivinen, sisällönanalyysi. Analyysi on toteutettu teorialähtöisenä teoriaohjaavan sijaan, koska aiemman teorian ei kuitenkaan haluttu määrittelevän analyysiä liian tiukasti, vaan aineistosta haluttiin nostaa esiin aidosti kaikki siinä ilmenevät käsitteet, eikä ainoastaan teorian pohjalta ennestään tunnettuja käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113, 117)

Käytännössä analysointi toteutettiin siten, että ensin litterointeja luettiin läpi pariin kertaan tekemällä samalla muistiinpanoja. Tekstiä tarkasteltiin pitäen mielessä kysymykset HR:n roolista organisaatiossa, työhyvinvoinnin näkymisestä organisaatiossa ja sen strategiassa sekä käytännön toimenpiteistä työhyvinvoinnin ja hyvinvointihankkeiden edistämiseksi. Aluksi litteroidusta aineistosta nostettiin esiin pelkistettyjä ilmauksia sen perusteella, mikä koettiin tutkimusongelman kannalta olennaiseksi. Tätä vaihetta kutsutaan aineiston pelkistämiseksi. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin, eli pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, minkä perusteella ilmaukset ryhmiteltiin erilaisten teemojen mukaan. Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu, eikä lukumäärillä itsessään välttämättä ole merkitystä. Ennen teemoittelua aineisto voidaan jakaa jonkin tiedonantajia määrittelevän ominaisuuden mukaan. Teemoittelun idea on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105-107) Litteroitu aineisto koodattiin ja teemoitettiin sen mukaan, miten HR:n rooli työhyvinvoinnin johtamisessa näyttäytyy ja millaisia HR:n toteuttamia käytännön toimenpiteitä hyvinvointihankkeiden edistämiseksi on tehty. Analyysirunko jätettiin väljäksi ja havainnoitiin asiat, jotka sisältyvät

sisäisen markkinoinnin teoriaan sekä jäävät sen ulkopuolelle. Näin voidaan ymmärtää myös muita ilmiöön vaikuttavia tekijöitä sisäisen markkinoinnin lisäksi. Analyysirunko muodostettiin sisäiseen markkinointiin aiemmissa tutkimuksissa liitetyistä tekijöistä. Haastatteluaineistosta etsittiin lausumia näiden tekijöiden mukaan ja jaettiin ne valittujen teemojen perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113-115).

Käytännössä tekstiä lähdettiin tarkastelemaan kirjallisuudessa sisäiseen markkinointiin liitettyjen aiheiden (taulukko 2.) kautta. Tekstistä tummennettiin ensin kaikki relevanteilta vaikuttavat kommentit ja vastaukset. Tämän jälkeen ilmauksia tarkasteltiin niiden samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien näkökulmasta. Ilmaukset korostettiin eri väreillä sen mukaan, mihin teemaan niiden katsottiin liittyvän. Joukko erilaisia aihealueita ryhmiteltiin neljän pääteeman alle. Ylätason teemat johdettiin teoriasta ja ne olivat HR:n rooli organisaatiossa sekä sisäisestä markkinoinnista johdetut teemat, joita olivat strategia, viestintä/markkinointi ja koulutus. Taulukossa 3. esitellään näiden pääteemojen alle kootut aihepiirit.

Taulukko 2. Sisäisen markkinoinnin osatekijät

SISÄINEN MARKKINOINTI
Johtamisstrategia – johdosta lähtöisin olevaa toimintaa
Uskottava ja näkyvä visio
Johdon tuki
Koulutus / ohjaaminen /motivoiminen
Ajatus sisäisestä asiakkaasta – työntekijä on toiminnan keskiössä
Tarpeen määrittely / segmentointi
Itseohjautuvuus, mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun
Sisäiset markkinointikampanjat
Työntekijöiden tyytyväisyys
Strategian implementointi ja muutosjohtaminen
Sisäinen kommunikaatio
Sisäinen vuorovaikutus
Asenne- ja viestintäjohtaminen
Kaksisuuntainen ja jatkuva viestintä
Sisäinen ja ulkoinen joukkoviestintä
Määrittely, miksi ja miten viestitään
Roolien omaksuminen, sekä ylin johto että muut tasot
Sisäisen tuotteen määrittely
Tietynlaisen kulttuurin luominen
HR sisäisen markkinoinnin toteuttajana

Taulukko 3. Sisäisen markkinoinnin pääteemat

SISÄINEN MARKKINOINTI	
HR:n rooli	HR:n tehtävät, HR:n ja johdon välinen suhde, strateginen rooli ja vastuu
Strategia	Johdon rooli ja esimerkin näyttäminen, linjaukset, suunnittelu, yritysidentiteetti, missio, visio ja tavoitteet sekä niiden esille tuominen, organisaatiokulttuurin luominen, tarvekartoitus ja segmentointi, seuranta ja arviointi
Viestintä ja markkinointi	Tiedottaminen, markkinointi, mainonta, julkaisut, virallinen ja epävirallinen, blogit, sosiaalinen media, referenssit
Koulutus	Infotilaisuudet, koulutukset, valmennus, tietoiskut, luennot, motivointi
Muuta	Resurssit, ajanpuute, luottamus ja anonymiteetti

Tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden anonymiteetin suojelemiseksi yrityksiä ei tarkastella yksittäin. Organisaatioita ei voida myöskään tiukasti luokitella sen mukaan, kuinka hyvinvointihankkeet ovat onnistuneet. Joitakin eroavaisuuksia on havaittavissa, mutta kaikki organisaatiot ovat onnistuneet tavoittamaan käyttäjiä. Jyrkkää jaottelua ei haluttu tehdä myöskään tieteen etiikan vuoksi, koska näistä lähtökohdista ja saatavien tietojen valossa arviota ei voida tehdä riittävän luotettavasti. Tieteen etiikkaan liittyy esimerkiksi tutkimustulosten seurausten huomioiminen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 20) Muun muassa tästä syystä organisaatioita ei lähdetty tutkijan toimesta arvioimaan ilman aukottomia arviointiperusteita. Sen sijaan haastateltujen joukko on jaettavissa moderneihin, kohtalaisen nuoriin kasvuyrityksiin sekä vanhempiin ja suurempiin, perinteisempää organisaatiotyyppiä edustaviin yrityksiin. Niin sanotuissa uudentyyppisissä, moderneissa yrityksissä hierarkia on hyvin matala, toimintamallit ja -kulttuuri ovat avoimia ja toiminta korostuneesti itseohjautuvaa. Kaikki mukana olleet organisaatiot ovat kuitenkin luokiteltavissa asiantuntijaorganisaatioiksi. Ilmiötä päädyttiin tarkastelemaan tällä jaottelulla, koska näiden välillä havaittiin olevan jonkinasteisia eroavaisuuksia sen suhteen, kuinka hankkeissa oli onnistuttu. Näihin eroavaisuuksiin pyrittiin hakemaan vastausta empiirisen aineiston avulla. Toisaalta myös näiden ryhmien sisällä oli jonkinlaisia eroavaisuuksia, joihin aineiston perusteella myös haettiin selitystä. Ilmiötä pyritään selittämään kokonaisvaltaisesti ja hakemaan empiirisen aineiston avulla parhaimpia käytäntöjä erilaisista organisaatioista.

Sekä palveluntuottajan että empiiristen havaintojen perusteella voidaan uskoa, että eroja palvelun käytössä ei voida selittää sillä, että toisissa yrityksissä voidaan huonommin ja toisissa paremmin. Pääasiassa mukana olevissa yrityksissä ei työtyytyväisyystutkimusten mukaan ole havaittu viitteitä siitä, että työhyvinvointi olisi huonolla tolalla. Päinvastoin organisaatioissa on ollut pääasiassa hyvä tilanne, ja monet mukana olevat organisaatiot ovat muun muassa menestyneet esimerkiksi erilaisissa paras työpaikka -tyyppisissä vertailuissa.

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa pätevyyttä, eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, jonka puolella on kehitetty erilaisia mittareita luotettavuuden arvioimiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsitteet ovat sen sijaan saaneet erilaisia tulkintoja. Vaikka ei käytettäisikään perinteisiä muotoja ja termejä luotettavuuden arvioinnissa, ei se tarkoita vapautusta tieteen tekemisen periaatteista. Kaikkea tutkimusta tulisi jollain tapaa arvioida luotettavuuden ja pätevyyden kannalta. (Hirsjärvi et. al. 2002, 213; Hirsjärvi & Hurme, 2004, 188-189)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Ensisijaisesti tutkimusta on tarkasteltava kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus, eli koherenssi korostuu. Tutkimusraportin osien tulee siten olla suhteessa toisiinsa. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan tarkastella muun muassa seuraavia seikkoja:

- Tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä tutkitaan ja miksi.
- Tutkijan sitoumukset kyseisessä tutkimuksessa: miksi kyseinen tutkimus on tutkijan mielestä tärkeä, ja mitkä ovat olleet tutkijan olettamukset tutkimuksen alussa ja ovatko oletukset muuttuneet.
- Aineiston keruu: miten aineiston keruu on tapahtunut menetelmänä ja tekniikkana, aineiston keruun erityispiirteet, mahdolliset ongelmat ja muut tutkijan kannalta merkitykselliset seikat.
- Tutkimuksen tiedonantajat: millä perusteella tiedonantajat valittiin ja kontaktoitiin, tiedonantajien määrä ja niin edelleen, sekä varmistuminen siitä, ettei tiedonantajien henkilöllisyys paljastu.

- Tutkija-tiedonantaja-suhde: arvio siitä, miten suhde toimi ja lukivatko he tutkimuksen ennen julkaisua ja muuttiko heidän mahdolliset kommenttinsa tuloksia.
- Tutkimuksen kesto: tutkimuksen aikataulu.
- Aineiston analyysi: miten aineisto analysoitiin ja kuinka tuloksiin ja johtopäätöksiin päädyttiin.
- Tutkimuksen luotettavuus: arvio siitä, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen, ja miksi tutkimusraportti on luotettava.
- Tutkimuksen raportointi: miten aineisto on koottu ja analysoitu. Tutkijan on kyettävä antamaan lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta he voivat arvioida tutkimuksen tuloksia.

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa erityisesti tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta ja sen vaiheista. (Hirsjärvi et. al. 2002, 214) Tarkan selostuksen avulla voidaan ottaa kantaa edellisessä listassa esiin tuotuihin luotettavuuden osatekijöihin. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen laatua on pyritty parantamaan kertomalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen eri vaiheista ja toteutuksesta. Kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat on pyritty avaamaan ja perustelemaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen taustaa ja perusteita tutkimukselle ja valituille näkökulmille on kuvattu. Valitut teoriat ja viitekehys on perusteltu. Erityisesti tutkimuksen empiirisen osuuden kuvaus on pyritty esittämään mahdollisimman tarkasti, jotta ulkopuolisella on mahdollisuus arvioida tutkimuksen laatua ja luotettavuutta.

Aineiston luokittelu on laadullisessa tutkimuksessa keskeisessä roolissa. Lukijalle olisi kerrottava luokittelun syntymisestä ja luokittelujen perustelut. Sama tarkkuuden vaatimus pätee tulosten tulkintaan ja tutkijan olisikin kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, joihin hänen päätelmänsä perustuvat. Erinomainen keino on esittää tutkimusselosteiden tukena esimerkiksi suoria lainauksia haastatteluista. Tämän tutkimuksen ylätason teemat on johdettu suoraan tutkimuksessa käytetyistä teorioista. Pääteemojen alle kootut aihealueet ovat tutkijan näkemys siitä, mitkä tekijät kuvaavat henkilöstöhallinnon roolia, mitkä voidaan katsoa liittyvän strategiaan ja mitkä puolestaan koulutukseen tai viestintään ja markkinointiin. Jaottelu kuvattiin aiemmin taulukossa 1. Pääteemoihin liitetyillä aiheilla on kuitenkin kytkös teoriaan. (Hirsjärvi et. al. 2002, 214-215)

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen empiirisen osuuden tuloksia. Tutkimustulosten tarkastelussa edetään siten, että ensin teemoja käsitellään perinteisten organisaatioiden osalta ja tämän jälkeen niin sanottujen modernien organisaatioiden osalta. Seuraavaksi vertaillaan perinteisten ja modernien organisaatioiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä vertailevan analyysin avulla. Käsiteltävät ylätason teemat ovat henkilöstöhallinnon rooli ja työhyvinvoinnin johtaminen, strategia, koulutus sekä viestintä ja markkinointi. Vertailun yhteydessä käydään läpi myös muita aineistosta esiin nousseita ilmiöitä sekä työntekijöiden kommentteja.

7.1 Työhyvinvoinnin johtaminen ja hankkeiden toteuttaminen

7.1.1 Perinteiset organisaatiot

Henkilöstöhallinnon rooli ja työhyvinvoinnin johtaminen

Empiirinen aineisto vahvistaa käsitystä siitä, että tämän päivän henkilöstöhallinnon rooli on entistä enemmän strateginen. Henkilöstöhallinnon vastuisiin kuuluu edelleen samoja hallinnollisia tehtäviä, jotka on aiemminkin yhdistetty perinteisesti henkilöstöhallintoon, mutta roolit ovat entistä enemmän jakautuneet strategiseen ja operatiiviseen toimintaan. Lisäksi niin sanottuja peruspalveluita on ryhdytty keskittämään omiksi toiminnoikseen erityisiin keskitettyihin palveluihin, jotka etenkin suuremmissa organisaatioissa tuottavat palveluita laajasti kaikille yksiköille. Edelleen henkilöstöhallinnossa kuitenkin tunnistetaan, että muutos kohti strategisempaa roolia on kohtalaisen tuore, ja siksi HR ehkä vielä hakee rooliaan. Etenkin perinteisemmissä organisaatioissa, joissa historia on pidempi ja HR:n rooli on ollut kenties vakiintuneempi pidemmän aikaa, muutos on osittain edelleen käynnissä.

> *” (…) konsernijohtoryhmässä on ollu HR-johtaja jo pitkään, ja hän on tietysti omassa roolissaan pyrkiny varmistaan, että strategisessa päätöksenteossa nää asiat tulis huomioitua.”*

> *”Ei oo montaakaan vuotta, et ollaan oltu siinä tilanteessa, että HR on ollut hallinto-osasto ja pyörittänyt palkkoja ja kaikkia näitä. Et sit lähettiin tavallaan pikkuhiljaa*

tarjoomaan enemmän ja nyt ehkä ollaan päästy siihen pisteeseen, että sieltä liiketoiminnasta tulee kaikenlaisii toiveita mut ne on ehkä sillä lail aika, sekavia. Että siin ei välttämättä oo mitään, sillä lailla kauheen punaista lankaa. Ne toivoo sitä ja tätä ja tota. Mutta niihin ollaan sitte pyritty vastaamaan ja luomaan sit ite jotain semmosta runkoa sinne taakse."

" (...) niin se on aika suuri se meidän rooli, koska me ollaan HR-kasvot, me ollaan ne henkilöstöjohdolliset kasvot sinne liiketoiminnan suuntaan, ja oikeastaan me ollaan sellainen keskustelukumppani liiketoiminnan ja muun HR:n välillä eli saattaa olla, et muut strateginen HR ja muut kehittää ja me jalkautetaan niitä sinne liiketoimintaan. Sen lisäks mun ihmisillä on paljon johtoryhmävastuita esimerkiks, että istuu HR-ihmisenä johtoryhmis, kuin myös mä itse mul on pieni strateginen vastuu yhdes pohjoismaises johtoryhmässä…"

HR:n rooli on joka tapauksessa edelleen hyvin laaja ja sisältää vastuita laidasta laitaan. Harvoin kuitenkaan yksi henkilö on vastuussa kaikesta, kun kyse on suurista organisaatioista. Aineiston perusteella vaikuttaa, että joko HR-ammattilaisen rooli on hyvin yksilöity ja henkilö on tietyn aihealueen asiantuntija tai vaihtoehtoisesti hän vastaa laajasti jonkun tietyn yksikön HR-asioista. Tällöin henkilö toimii tyypillisesti jonkinlaisessa verkostossa, eli organisaatiossa on muitakin vastaavassa roolissa toimivia ja henkilö saa tätä kautta tukea tehtävässään. Samalla tehtävää voi kuitenkin toteuttaa oman yksikön tarpeita vastaten. HR:n tehtäviin kuuluu yhä edelleen työsuhteen elinkaareen liittyvät tehtävät mutta sen lisäksi esimerkiksi esimiesten tukena toimiminen painottuu vahvasti. Tyypillisiä vastuita ovat osaamisen kehittäminen yleisesti sekä erilaiset johtamisperehdytykset ja valmennukset.

" (...) me toimitaan kyl tiiviissä yhteistyössä HR-verkostossa ja siel yleensä muodostuu nimenomaan näitten teemojen kautta, esimerkiks työhyvinvoinnilla on oma verkostonsa ja rekrytoinnille omansa ja, näin poispäin."

" (...) jokaisella yksiköllä on omanlaisensa tarpeet ja me yksikön johdon kanssa aina mietitään sitä, että mitä heidän tarpeensa nimenomaisesti on. Ja sitä kautta se, meidän tuottama palvelu tai se tiiveys miten tiiviisti me ollaan eri yksiköiden kans tekemisissä niin se vaihtelee (...)"

Työhyvinvointiin liittyvät niin sanotut lakisääteiset tehtävät ovat aiemminkin tyypillisesti kuuluneet HR-funktioon. Yhä yleisempää alkaa kuitenkin olla, että työhyvinvoinnista on muodostunut entistä suurempi vastuukokonaisuus. Tarkastelluissa yrityksissä työhyvinvointi on usein jo oma kokonaisuutensa, josta vastaa erillinen tiimi ja henkilö. Työhyvinvoinnin kehittämisen rooli saattaa myös olla hyvin strateginen, jolloin siitä on eriytetty pois perinteisiä lakisääteisiä tehtäviä esimerkiksi työsuojeluun liittyen. Aina näin ei kuitenkaan ole. Huomioiden se, että tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot ovat suuria ja alansa eturintamassa toimivia, on kenties oletettavaa, että tyypillisempää on edelleen, että työhyvinvointi on yksi tehtävä muiden joukossa, eikä siihen ole riittävästi henkilöresursseja.

> *”HR-kenttä on yleensä aina hyvin hyvin moninainen. Elikkä HR:n työnkuvaan kuuluu kaikki aasta ööhön, ne tehtävät on todella vaihtelevia. Monia yksittäisiä asioita on ihan valtava määrä. Eli ei pysty keskittymään mihinkään yhteen asiaan. Eli työhyvinvointi on yksi, muitakin tehtäviä on. Eli meillä ei oo ketään sellasta, joka pelkästään keskittyisi siihen.”*

> *” (...) eli mun organisaatioon kuuluu sitten vielä tämmönen, health-yksikkö eli työhyvinvoinnin johtaminen työkykyjohtamisen kokonaisuus Suomessa (...) tällaset lakisääteiset eli työsuojelulliset asiat, mitä siin tehtävässä mun organisaatiossa ei oo, se on liiketoiminnassa (...)”*

> *”Mä teen nyt täällä, tää lähti semmosesta työhyvinvoinnin kehittämisprojektista, mutta mä sit vähän niinku jäin tähän rooliin (...) Et mul on, siihen kuuluu tähän työhyvinvoinnin kehittämispuoleen sit myös esimieskoulutus.”*

Kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu vahvasti HR-yksikön alaisuuteen. Ainoastaan vaihtelua on siinä, missä määrin henkilön tehtävä sisältää muita kuin työhyvinvointiin liittyviä vastuita. Toisaalta työhyvinvointi nähdään kaikissa organisaatioissa hyvin laajana käsitteenä, minkä tiimoilta roolit tyypillisesti pitävät sisällään laajasti hyvinvointiin kytkeytyviä vastuita. Joissakin organisaatioissa työhyvinvointia korostetaan erittäin voimakkaasti myös roolien kautta. Yhdessä organisaatiossa on erityisesti työhyvinvoinnista vastaava pieni tiimi, mutta näin vahva korostuminen ei vaikuta otoksen perusteella olevan vielä yleistä. Sen sijaan yleisempää on, että organisaatiossa

on yksi henkilö, jonka pääasiallisena vastuuna on työhyvinvoinnin kysymykset laajalla skaalalla. Rooli saattaa sisältää muitakin vastuita mutta niilläkin on tyypillisesti kytköksiä työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnista vastaavan rooliin saattaa liittyä se, että hän on mukana useissa eri toiminnoissa varmistamassa erilaisten toimenpiteiden vaikutukset yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin kannalta. Tässä kohtaa on kuitenkin syytä korostaa, että tutkimukseen valikoidut organisaatiot ovat pääasiassa sekä toimialallaan, että työhyvinvoinnin kehittämisessä joko aivan edelläkävijöitä tai ainakin hyvin edistyksellisiä. Näitä huomioita ei voida pitää yleistävinä vaan ennemmin esimerkkinä, kuinka organisoida työhyvinvoinnin johtamista.

Strategia

Siinä kuinka työhyvinvointi näyttäytyy organisaation strategiassa, on perinteisissä organisaatioissa hieman vaihtelua. Osa on tuonut strategiassa selvästi omana alueenaan esille henkilöstön ja henkilöstön hyvinvoinnin. Tällöin hyvinvoinnin merkitys on mainittu strategiassa hyvin selväsanaisesti. Osa puolestaan puhuu strategiassaan ihmisistä yleisemmällä tasolla ja ajatuksena on korostaa ihmisten merkitystä puhumalla henkilöstön roolin tärkeydestä, korostamatta erikseen työhyvinvointia. Ajatellaan, että henkilöstön tärkeydestä puhuminen kattaa myös hyvinvoinnin. Osalla strategia taas painottaa hyvin voimakkaasti ydinliiketoimintaa. Kaikille yhteistä on se, että mikäli työhyvinvointi on huomioitu strategiassa, on se sisällytetty varsinaiseen liiketoimintastrategiaan, eikä erillistä työhyvinvoinnin strategiaa ole laadittu. Strategia vaikuttaisi olevan selvästi yhteydessä siihen, kuinka laajasti ja millaisilla resursseilla työhyvinvointiin panostetaan, ja kuinka vahvasti sitä tuodaan esille. Organisaatioissa, joissa strategiassa korostetaan ihmisiä ja hyvinvointia, korostuu myös työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteet.

> *”Meil on tuolla strategiassa on osaava ja itseohjautuva organisaatio, et sitte kun tätä lähettiin miettimään ni sehän sit, itse asiassa muodostu semmoseks palatsiks missä on sit pohjalla arvot ja sitte siihen tulee nää rakenteet ja johtaminen ja luottamus ja mitähän kaikkee meil nyt niit on (…) Et sitten meil on hyvinvoiva työyhteisö on siinä tavallaan räystäänä siinä alla, et ilman sitä me ei voida päästä sinne osaavaan ja itseohjautuvaan organisaatioon. Et se on sillä tavalla esitetty meillä.”*

” (…) noin puolitoista vuotta sitten perustettiin meille well-beingiin keskittyvä tiimi, eli hyvinvointitiimi, ja meidän ajatuksena oli se, että ensinnäkin me haluttiin et hyvinvoinnista tulee meille semmonen, tai siis hyvinvointi on ollu aina tärkeä tekijä mutta me halutaan tehdä se vielä enemmän näkyväksi. Me haluttiin nostaa se hyvinvoinnin merkitys korkeammalle tasolle niin, että ihmiset on siitä enemmän tietoisia ja meillä on siihen enemmän resursseja, se on ihan oikeesti meille semmonen yks kilpailuvaltti sekä työnantajana, että ihan oikeasti henkilöstöä tukevana elementtinä (…)”

Lähes kaikissa organisaatioissa työhyvinvoinnin kehittäminen on lähtenyt liikkeelle selkeästi tunnistetusta tarpeesta. Organisaatioissa on tehty jonkinasteista tarvekartoitusta ja havaittu, että asiaan olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota. Organisaatiot ovat myös havainnoineet yleisiä trendejä yhteiskunnassa ja tiedostaneet riskit sekä päättäneet huomioida nämä ennaltaehkäisevästi myös omassa toiminnassaan. Kaikki eivät kuitenkaan toimi näin, vaan luottavat vahvasti perinteisen työtyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Mikäli tulosten taso on hyvä, ei ole koettu tarpeelliseksi kiinnittää asiaan sen enempää huomiota. Tarpeiden määrittelyssä ne organisaatiot, jotka ovat tehneet aktiivisesti työtä työhyvinvoinnin kehittämisen eteen, ovat pyrkineet tunnistamaan, millaisia henkilöitä organisaatiossa työskentelee ja mitkä ovat tyypillisiä haasteita. Hyvinvointiin liittyviä riskejä ja työhyvinvoinnin johtamisen toimintamalleja on pyritty miettimään esimerkiksi henkilöstön koulutustason, ikäjakauman ja tyypillisten ammattiroolien mukaan. Useat haastateltavat kokivat onnistumisen kannalta keskeiseksi sen, että hankkeet ja lähestymistavat mietittiin kohderyhmän mukaan.

” (…) nuoret käyttää näitä palveluita parhaiten, mut nuorten näkökulmastahan tää koko ajatushan on lähteny liikkeelleki (…) uudet digipalvelut, niin mä veikkaan, että se porukka on nimenomaan semmosta, joille tämmönen vois toimii paremmin, koska he muutenkin toimii siinä, sen tyyppisessä ympäristössä. Mutta sit nää meidän perinteisemmät osiot, kyl mä luulen et se tarve todellakin pitää olla ihan siinä ilmeinen, että sitä käyttäis.”

” (…) tässä on ollu vähän sellasta hakemista, että mikä puree, ja mikä on semmonen että kiinnostaa, mikä saa ihmisen liikkeelle, mikä se on se semmonen (…) että [organisaation nimi] on mielenkiintoinen yhteisö, koska tää on myös silleen aika

vaativa, et sä et voi tänne tulla millään mutuhommalla, että jos me otetaan jotain ihmisiä tänne puhumaan niin kyl meidän pitää varmistaa, et heillä on myös sitten jotain sanottavaa ja heillä on myös jotain semmosta niinku taustaa myös puhua siitä, mistä on täällä puhumassa, että tää on aika kriittistä yleisöä myös ja pistää sitten meidätkin olemaan varpaillaan."

Perinteisissä organisaatioissa työhyvinvoinnin johtaminen on erittäin vahvasti henkilöstöhallinnon aluetta ja siitä lähtöisin. Johdon sitouttaminen hyvinvoinnin johtamiseen on iso osa työtä, jota henkilöstöhallinnon ammattilaiset joutuvat hyvinvoinnin kehittämisen tiimoilta tekemään. Johdon sitouttaminen on osittain myös merkittävä haaste. Ylin johto on melko kaukana työhyvinvoinnin johtamisen arjesta ja on täysin yksilöstä kiinni, tuoko johtaja tai esimies omassa toiminnassaan esiin hyvinvointiin liittyviä asioita. Mikäli ylimmässä johdossa toimivat henkilöt ovat omaksuneet hyvinvoinnin osaksi omaa elämäänsä ja arkeansa, tuovat he sitä enemmän esiin myös organisaatiossaan ja omassa roolissaan.

" (...) ne [johto] on kyl ollu kaikesta sitä mieltä et jes hirveen hyvä homma, mutta ne ei kauheesti sitä sit näytä (...)"

" (...) tosiaan kun ylin johto on nykysesti kiinnostunu bisneksen tekemisestä ja sitten on... siis sellaset yritykset missä se on oikeesti ongelma, ni todennäköisesti sä saat suurempaa fokusta myöskin sieltä ylimmästä johdosta, et lähetään miettimään sitä työhyvinvoinnin strategiaa, ja et koska sillä on vaikutusta siihen tulokseen, mistä ne on kiinnostuneita."

Joissakin organisaatioissa henkilöstöhallinto kuitenkin nojaa erittäin voimakkaasti johtoon ja edellyttää johdon tukea toiminnalleen. Henkilöstöhallinto on myös kiinnittänyt huomiota siihen, että esimiesten osallisuus on johdon sitoutumisen rinnalla toinen avain onnistumiseen. On nähty, että mikäli henkilöstöhallinto on täysin yksin hankkeen takana ilman ylimmän johdon tukea ja ilman esimiesten sitoutumista, on hankkeen toteuttaminen ja onnistuminen äärimmäisen vaikeaa. Johdon ja esimiesten rooli on sitä tärkeämpi, mitä irrallisemmasta hankkeesta on kyse. Jos hanke ei liity vahvasti laajempaan strategiaan vaan on enemmän yksittäinen toimenpide, vaatii sen käyttöönotto ja omaksuminen suurempaa panosta. Esimiesten rooli on tärkeä nimenomaan siinä, että se tuo palvelut ja käytännöt osaksi oman

yksikön omannäköistä arkea, ja että palveluilla olisi aidosti tilausta.

> *” (…) mä huomaan et missä se ei ole niin aktiivisesti käytössä, niin siel ei myöskään ehkä se esimiehistö oo ostanut sitä niin voimakkaasti, tai se ei oo ehkä just sopinut siihen heidän agendaan (…)”*

> *” (…) tämmöset kampanjatyyppiset jutut, niin niiden yks iso ongelma on se, että jos ne haluaa saada elämään, niin se vaatii sen, että siellä linjassa se asia otetaan omakseen. Ja pidetään yllä. Se ei riitä, että HR liputtaa tuolla jonkun banderollin kanssa, ei ihmiset ota sitä sillon. Niin niissä yksiköissä, missä yksikön johto on lähteny innokkasti asioihin mukaan ja ottaa sen omakseen, ja jopa luo siihen jotain omaa maustetta sen yksikön tarpeista lähtien. Niissähän se vaikuttavuus tai se et viesti menee läpi ja et siihen oikeesti ihmiset tarttuu, on paljon parempi. Kyl yksikön johdon merkitys on oikeesti iso. Mä sanosin näin, että se on sitä isompi, mitä enemmän se on semmonen, tavallaan kampanja/hanke, halutaan vaikka et ihmiset alkaa lisäämään arkiliikuntaa. Niin kyllä meijän on tosi vaikee lähtee sitä HR:sta ihmisille tuputtamaan.”*

Perinteisissä organisaatioissa uudenlaisten hankkeiden toteuttaminen ja käyttöönotto on tyypillisesti hidas ja harkittu prosessi. Kynnys uusien palveluiden käyttöönottoon on korkeampi ja se tehdään tyypillisesti tarkan pohdinnan tuloksena. Otoksen mukaan tyypillisempää on, että organisaation työhyvinvoinnin edistämisen keinoissa on havaittu aukko mielenterveysongelmien ennaltaehkäisyssä. Osa organisaatioista on tehnyt hyvin suunnitelmallista työtä omien prosessien ja toimintamallien tarkastelun suhteen ja tunnistanut aukon, jota täyttämään kyseinen palvelu on valittu. Osa on puolestaan ottanut palvelun käyttöön palveluntuottajan aloitteesta, jolloin palvelulle ei ole ollut niin selkeää organisaatiosta lähtöisin olevaa tilausta ja läpivieminen on ollut työläämpää. Haastateltavat kokivat menestymisen kannalta tärkeäksi sen, että toiminnassa on selkeä punainen lanka ja kaikki toteutettavat toimenpiteet linkittyvät sekä keskenään että organisaation isoon kuvaan.

> *” (…) lähetiin miettimään mielentukea isona kokonaisuutena, ja me itse asiassa piirrettiin vähän niin kun sellanen kuva, että miten nää mielen hyvin-/pahoinvoinnin vaiheet menee (…) Yritettiin miettiä niitä eri vaiheita (…) Mut nimenomaan just se*

varhainen tunnistaminen ja siihen liittyvät nopeat palvelut, siinä me tunnistettiin, että meillä on vähä gappia. Ja me ei, tavallaan me ei nähty sitä irrallisena, tämmöstä varhaisen vaiheen palveluu, vaan se on osa sitä palvelukarttaa (…)"

Palvelun pilotointi on ollut tyypillistä perinteisissä organisaatioissa. Tyypillisesti palvelua on alkuun testattu henkilöstöhallinnon toimesta. Haluttaessa sitouttaa johtoa mukaan, on palvelua testattu myös koko johtoryhmän toimesta. Alkutestausten jälkeen pilottia laajennettiin joko siten, että palvelupaketteja on tarjottu organisaatiossa rajattu määrä halukkaille tai palvelu on kohdennettu aluksi testimielessä johonkin tiettyyn yksikköön, jota sen on ajateltu erityisesti palvelevan. Palautteiden ja kokemusten perusteella palvelu on lopulta laajennettu kaikkien käyttöön.

Perinteisten organisaatioiden kulttuuri ei välttämättä lähtökohtaisesti ole ainakaan aiemmin kannustanut avoimuuteen ja henkilökohtaisten ongelmien esilletuomiseen. Yritykset, jotka ovat halunneet ryhtyä panostamaan työhyvinvointiin ja erityisesti henkiseen hyvinvointiin ovat kuitenkin huomanneet, että avoin kulttuuri on tässä avainasemassa. Organisaatiot ovatkin tietoisesti lähteneet muokkaamaan kulttuuriaan. Halutaan korostaa varhaista välittämistä ja ongelmien tunnistamista ja tukemista sekä muokata prosesseja kevyemmiksi ja joustavammiksi. Organisaatiot ovat tunnistaneet tarpeen keskustelukulttuurille, jossa muun muassa jaksamisen haasteista ja muista mielenterveyteen liittyvistä asioista on turvallista ja hyväksyttävää puhua. Keskeistä on ollut ymmärrys, että ihmisillä voi olla kynnys puhua ongelmista, jolloin ongelmat saattavat herkästi jäädä piiloon. On koettu tärkeäksi luoda kulttuuri ja ilmapiiri, jossa esimerkiksi uupumista ei tarvitse hävetä, vaan se on hyväksyttävää ja siihen saa hakea apua.

" (…) millä tavalla siihen kulttuuriin on pyritty vaikuttaa niin just nää varhaisen tuen mallin uudistukset. Se oli siis alun perin niin, että siel oli X määrä poissaoloja jonain tiettynä aikana ja siitä sitten piti se keskustelu pitää. Nyt sinne muutettiin niin, et siel on nää mielenterveyden ja liikunta- ja tukielin, ettei tarvii odotella, et se on kaks viikkoo ensin sairaslomalla ja sit vast jutella. Siit yritettiin tehdä, enemmän yksilöity ja tavallaan myös kevyempi. Ei tarvitse aina täyttää lomaketta. Se voi olla kysymys kahvikoneella, miten sul menee (…) sit myös ne teemakuukaudet, ni semmosia, että on ihan OK kuormittua, ja täytyy keskittyä palautumiseen ja näitä, et yritetty niitä

tuoda sit myös esiin, että tämmöstä on olemassa eikä se haittaa.”

” (…) Ihan varmaan joku voi kokea sen jollain lailla kiusallisena, tai että siellä on joku kynnys, siihen osallistumiseen (…)”

Strategisten elementtien merkitys vaikuttaa tulosten perusteella olevan erilaisten työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden ja hankkeiden kivijalka. Vasta sen päälle voidaan rakentaa aidosti toimivia ja vaikuttavia hyvinvoinnin käytäntöjä sekä toteuttaa erilaisia hankkeita. Perinteisten organisaatioiden osalta on selvästi havaittavissa merkkejä siitä, että näiden asioiden merkitys on ymmärretty ja strategian ja hyvinvoinnin yhteispelin eteen on ryhdytty tekemään suunnitelmallisesti töitä. Työ on kuitenkin vasta alussa ja matkaa on jäljellä, ennen kuin kaikki ylätason elementit ovat parhaalla mahdollisella tolalla mielenterveyden edistämishankkeiden kannalta.

Koulutus

Koulutuksen osalta perinteiset organisaatiot ovat keskittäneet huomion esimiesvalmennukseen. Esimiesten valmentaminen on koettu vaikuttavuuden keinoista yhdeksi keskeisimmistä. Varhaisen tuen malli, joka organisaatioissa on tyypillinen toimintamalli, edellyttää toimiakseen sen, että esimiehet osaavat arjessa tunnistaa ja puuttua ongelmiin. Esimiehillä on ajateltu olevan tärkeä rooli siinä, että he ohjaavat apua tarvitsevia henkilöitä avun piiriin. Toimiakseen tässä roolissa, esimiehillä täytyy olla kyky tunnistaa mahdollisia ongelmia ilman, että yksilö itse välttämättä tuo niitä aktiivisesti esiin. Esimiehellä täytyy olla kyky havainnoida, tunnistaa ja puuttua. Kun henkilö tuo ongelmansa esiin, täytyy esimiesten osata kohdata ne. Henkilöstöhallinnon edustajat kokevat, että esimiesten joukossa on paljon vaihtelua siinä, kuinka hyvin asioista osataan puhua. Mikäli esimiehellä ei itsellään ole tuntemusta tai kokemusta mielenterveyteen liittyvistä asioista, hänen voi olla todella vaikea ottaa puheeksi mielenterveyteen liittyviä asioita. Esimiesvalmennuksilla organisaatiot ovat pyrkineet kehittämään muun muassa esimiesten valmiuksia kohdata alaistensa mahdollisia mielenterveyden haasteita.

Henkilöstöhallinnon edustajat kokevat, että erilaisilla esimiesvalmennuksilla ja esimiespäivillä on selkeä vaikutus siihen, kuinka esimiehet omassa arjessaan toimivat. Koulutukset

ovat tärkeitä, jotta pystytään luomaan kohtaamisia ja toimittamaan viesti hyvinvoinnin tärkeydestä kaikille samansisältöisenä. Koulutusten avulla on pystytty nostamaan esiin oman organisaation kannalta tärkeitä ja merkityksellisiä asioita. Kun tuodaan selkeästi esiin, mitä organisaatiossa edellytetään johtamiselta ja esimiestyöltä ja luodaan johtajille ja esimiehille toimintamallit, on se HR:n edustajien mukaan näkynyt esimiesten toiminnassa.

> *” (…) kun me ollaan saatu selkeitä kohtaamisia, niin kun tää esimiespäivät oli, äärimmäisen tärkee kohta, et me saatiin viesti samansisältöisenä kaikille, ja me saatiin näytettyä, että hei tää asia on tärkeä, merkityksellinen, näitä asioita me edellytetään meidän esimiestoiminnalta ja johtamiselta. Ja se on näyttäytyny välittömästi esimiesten toimintamuutoksena, esimerkiks sillä tavoin miten he kontaktoi HR:ää, miten he on yhteistyössä työterveyshuollon kanssa (…) Me ollaan aidosti nostettu se teema esiin, missä on koko johto ja kaikki esimiehet mukana, jollon kukaan esimies ei ikään kun pääse piiloon sitä asiaa.”*

HR:n edustajat ovat huomanneet, että kyse ei lainkaan ole pelkästään siitä, että esimiehillä ei olisi halua puuttua ongelmiin. Heiltä voi aidosti puuttua osaaminen ja keinot kohdata esimerkiksi uupunut alainen. Harva esimies kuitenkaan kohtaa jatkuvasti työssään uupuneita tai muista mielenterveysongelmista kärsiviä, ilmiöiden yleisyydestä huolimatta. Siksi on ymmärrettävää, ettei mielenterveysongelmien kohtaamiseen ole muodostunut rutiinia. Tästä syystä on tärkeä tukea esimiehiä näissä kohtaamisissa ja valmentaa heitä siihen.

> *” (…) kun heille se terminologia tulee tutummaksi, teema tulee tutummaksi niin heidänkin on helpompaa sitten henkilöstön kans käsitelä niitä. Koska alkuvaiheessahan tuli kauheen voimakkaasti se esiin, että mitä et mulla on yks ihminen, joka väsyy, mitä mä teen (…)”*

Henkilöstöhallinnon edustajat ovat huomanneet, että perinteisten organisaatioiden paras tilaisuus vaikuttaa esimiehiin on uusien esimiesten aloittaessa roolissaan. Heidät kannattaa valmentaa heti työsuhteen alussa esimerkiksi korostamaan ja huomioimaan esimiestyössään työhyvinvointia. Pidempään roolissaan toimineiden esimiesten toimintamallit ovat vakiintuneempia ja muutosten läpivieminen on haastavampaa.

> *”Uudet esimiehet on siinä mielessä aina hedelmällistä maaperää, koska he ottaa sen esimiestyön tosi vakavasti ja he haluaa tehdä sen hyvin ja he perehtyy siihen ja paneutuu siihen, ja usein ottaa paljon asioita esille, mitä jo pitkään roolissa olleet ei ota, et se yleensä aiheuttaa, et nyt käydään enemmän keskusteluja ja nyt tehdään enemmän toimenpiteitä, mikä on tosi kiva asia, ja tähänkin asiaan liittyen. Se on vähän semmonen uuden alku sekä sitten tiimille, että sitten sille esimiehelle itselleen.”*

Pelkästään se, että esimiehille kerrotaan esimerkiksi palvelusta, sen sisällöstä ja siitä mihin tarkoitukseen sitä voi käyttää ja kenelle tarjota palvelua, ei yksin useinkaan riitä toivottujen toimintamallien luomisessa. Esimiesten ja johdon tulisi ymmärtää, miksi kyseiset asiat ovat tärkeitä, ja kuinka oikeasti tulisi kohdata ongelmien kanssa kamppailevia. Vaikuttavuutta voidaan tukea tarjoamalla rinnakkain luentoja ja yksittäisiä koulutuspäiviä esimiespäivien tyyliin sekä toteuttaa räätälöidympiä valmennuksia esimerkiksi haastavien tilanteiden kohtaamiseen.

Työntekijöille on sen sijaan harvemmin järjestetty kovin räätälöityjä tai kattavia koulutuksia hyvinvointiin tai mielenterveyden teemoihin liittyen. Työntekijöille suunnatut tilaisuudet ovat tyypillisesti erilaisia teemaluentoja tai tietoiskuja. Usein luennot on liitetty esimerkiksi kyseisen palvelun käyttöönottoon. Luento on voinut liittyä yleisesti stressinhallintaan ja stressinhallinnan merkitykseen ja luennon yhteydessä on lanseerattu uusi palvelu. Osa organisaatioista on lisäksi tuottanut henkilöstölleen intraan erilaisia infovideoita tai muun muassa mielenterveyden teemoja käsitteleviä podcasteja tarjotakseen henkilöstölle tietoa hyvinvoinnista. Organisaatiot, jotka ovat järjestäneet hyvinvointiin liittyviä luentoja, ovat kokeneet ne suosituiksi henkilöstön keskuudessa. Palveluntuottaja on kokenut, että erilaisten hyvinvoinnin teematilaisuuksien yhteydessä on käyttäjiä tyypillisesti aktivoitunut lisää, jos palvelu ja palveluntuottaja itse ovat samalla olleet näkyvillä. Tutkimuksessa mukana olleet perinteiset organisaatiot ovat kuitenkin kooltaan suuria, ja suuresta koosta ja suuresta henkilöstömäärästä johtuen ihmisten tavoitettavuus on koettu haasteeksi. Erilaisten luentojen kapasiteetti on hyvin rajallinen ja erilaisten tallenteiden katselu myöhemmin intrasta ei ole kenties yhtä vaikuttavaa.

Koulutusten osalta merkitykselliseksi koetaan se, mitä koulutuksen sisältö yksilölle antaa.

Pelkkää yleissivistävää luennointia ei pidetä yhtä hyödyllisenä kuin räätälöityjä ja aidosti ratkaisukeskeisiä ja arjen työkaluja tarjoilevia koulutuksia ja luentoja. Näitä arvostetaan vaikuttavuuden näkökulmasta enemmän. Joissakin organisaatioissa on koettu hyödylliseksi kytkeä koulutusten yhteyteen jonkinlaista konkreettista tekemistä, läsnäoloa ja organisaation oman toiminnan esittelyä ja tutuksi tekemistä.

> *”Mä oon kyl itse ollu sitä mieltä, ku se [mielenhyvinvoinnin palveluntuottajan koulutukset] on kuitenkin enemmän sitä ratkaisukeskeistä ja tämmöstä, niin se on jotenkin kyllä mun mielestä ihan eri, kun jos sitä kouluttais sit joku [työterveys] tai, joku. Ku siit saa niitä pieniä vinkkejä. Että on kyl hirveen moni tykänny. Meil itse asiassa oli myös sinne asiakaspalvelukeskuksen esimiehille semmonen, hankalien asiakaskohtaamisten, oliks se puoltoist tuntia vai kaks tuntia [palveluntuottajan] kautta.”*

Perinteisissä organisaatioissa on ymmärretty koulutusten merkitys ja vaikuttavuus, mutta laajemmassa mittakaavassa niitä ei hyödynnetä vielä tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Koulutuksessa panostetaan selvästi esimiesten koulutukseen ja lähdetään ajatuksesta, että pyritään pikemminkin vaikuttamaan rakenteisiin, johtamiseen ja esimiestyöhön. Tietoa ja vaikuttavuutta pyritään viemään alemmille tasoille tätä kautta sen sijaan, että tieto tarjoiltaisiin suoraan työntekijöille.

Viestintä ja markkinointi

Perinteisissä organisaatioissa sisäinen viestintä ja markkinointi koetaan monessa mielessä haasteelliseksi. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot kokevat, että voimakas markkinointi voisi olla keino, jolla mielenterveyden edistämisen palveluun saataisiin lisää käyttäjiä mukaan. Ongelmat kuitenkin muodostuvat siitä, mikä on sopiva määrä markkinointia ja halutaanko aidosti lisää käyttäjiä. Henkilöstöhallinnossa koetaan, että liiallisella markkinoinnilla saattaisi olla jossain tilanteessa päinvastainen vaikutus ja ihmisiä saattaisi lopulta ärsyttää jatkuva tyrkyttäminen. Harvat kuitenkaan kokevat, että nykyisillä markkinointimäärillä oltaisiin siinä pisteessä. Markkinoinnin määrää olisi siis vara lisätä. Useimmat eivät kuitenkaan ole lisänneet palvelun markkinointia, vaan panostaneet ennemmin yleisesti työhyvinvoinnista viestimiseen. Toimenpiteillä yritetään varmistaa, että palvelu on halutun kohderyhmän saatavilla, mutta palvelua ei haluta niin sanotusti rummuttaa liikaa. Organisaatiot,

jotka ovat selkeästi mainostaneet nimenomaan yksittäistä palvelua ja viestineet siitä, ovat kuitenkin huomanneet sen olevan hyvä keino aktivoida käyttäjiä. Palveluntuottaja on huomannut vastaavan ilmiön, eli palvelun selkeämpi esilläolo asiakasorganisaatioissa tuottaa positiivista asiakasvirtaa. Viestinnän ja markkinoinnin on yritysten mielestä oltava kuitenkin suurten yksittäisten kampanjoiden sijaan jatkuvaa muistuttelua.

> *” (...) vaikka nää on perusasioita, jotka meillä on ollu aina, niin ei nää kuitenkaan ehkä niin itsestään selviä oo, et meijän pitää niitä vaan sit pitää yllä. Meijän pitää pitää yllä sitä esimiehille johtamisen näkökulmasta, mut meijän pitää säännöllisesti myös henkilöstölle myydä ja markkinoida niitä meidän palveluita. Eli vähän samalla tavalla, kun me ollaan tunnistettu, että henkilöstön etuja pitää myydä ja markkinoida säännöllisesti viestimällä niistä, ja esimerkiks nyt vaikka viimeks vuoden vaihteessa mainostettiin, että meillä edelleen jatkuu vapaa-ajan tapaturmavakuutus. Niin se on niin merkittävä henkilöstöetu, että meidän pitää varmistaa, että henkilöstö sen tietää. Sit vaan vuoden mittaan säännöllisesti aina jotain teemaa, jotain kärkeä tuodaan esille. Se tuntuu parhaimmailta, koska sit taas, jos kaikki yrittää kerralla viestiä niin se ei tartu kiinni.*

Suurissa organisaatioissa viestinnän ja markkinoinnin ongelma on kuitenkin tavoitettavuus. Ihmiset seuraavat erilaisia kanavia hyvin vaihtelevasti. Ennen kuin viesti uudesta palvelusta tavoittaa kaikki, sitä täytyy nostaa useita kertoja useissa kanavissa, siltikään viesti ei välttämättä tavoita kaikkia. Kaikki organisaatiot tunnistavat ja tunnustavat ongelman, että kaikki eivät yksinkertaisesti tiedä oman organisaationsa tarjoavan edes kyseistä palvelua.

> *”Mut tietysti toinen on se, että tietääkö edes kaikki et meillä on tämmönen palvelu, että vaikka tää nyt on ollu useamman vuoden voimassa, tästä on rummutettu, tästä on puhuttu, tää on iso talo, että ennen ku joku viesti menee perille niin, ennen ku yksi viesti menee kaikille perille niin tässä on menny aika pitkä aika.”*

Ensisijainen pyrkimys joissakin perinteisissä organisaatioissa on saada kohdennettua palvelu ja siihen liittyvä viestintä etenkin niille henkilöille, joilla on jo mahdollisesti tunnistettavia ongelmia. Tähän viittaa se, että palvelu on esimerkiksi kytketty jonkinlaiseen terveyskyselyyn, jonka tulosten perusteella vastaajalle voidaan suositella palvelua. Työterveyttä on

myös voitu informoida palvelusta ja on kerrottu, että ihmisiä voisi ohjata palvelun piiriin, mikäli vastaanotolla ilmenee tarvetta. Tällöin ongelmaksi voi muodostua kuitenkin se, millainen työterveyshuollon tietämys palvelusta aidosti on, ja mitkä ovat työterveyshuollon intressit ohjata ihmisiä osittain heidän omien palveluidensa kanssa kilpailevalle palveluntuottajalle.

Perinteisessä organisaatiossa yksi tehokkaaksi osoittautunut keino on ollut hyvin henkilökohtainen lähestymistapa. Palveluntuottajan lähestyessä henkilökohtaisesti esimerkiksi esimiehiä tai loppukäyttäjiä muuttuu suhde tutummaksi ja yhteydenotot helpommiksi. Perinteisten mainoskampanjoiden vaikuttavuutta on kyseenalaistettu ja kokemusten mukaan läsnä oleva kontakti toimii tehokkaammin. Sen vuoksi viestinnässä on haluttu panostaa ihmistä lähellä olevaan viestintään ja pyrkimys on viestien kera jalkautua voimakkaammin.

> *” (…) meijän työterveyspsykologi esimerkiks teki soittokierroksen kaikille meijän esimiehille, jossa vaan kartotti esimiesten fiiliksiä tiimin tilanteesta, omasta jaksamisesta, ja toi itteensä tykö, että minkälaisia palveluita meillä on, ja et häntä voi lähestyä. Se on lähentäny työterveyden palveluita esimiesten suuntaan, heidän on helpompi olla sinne yhteydessä.”*

Henkilöstöhallinto on tyypillisesti viestivä ja markkinoiva taho työhyvinvoinnin osalta. Näkemysten mukaan henkilöstöhallinnon on kuitenkin yksin ja ainoana tahona haasteellista viedä viesti perille ilman, että vaikuttavuus kärsisi. Ongelmana on, että viesti ei tule tehokkaasti niistä kanavista, joista sen olisi syytä tulla. Johto osallistuu omassa roolissaan hyvin vaihtelevasti viestintään ja markkinointiin. Usein johto on kokonaan ulkoistanut työhyvinvoinnista viestimisen muille tahoille. On kuitenkin perinteisiä organisaatioita, joissa johto kokee esimerkin näyttämisen omakseen ja nostaa työhyvinvointiin liittyviä asioita myös omissa ulostuloissaan esiin.

> *” (…) meillä toimitusjohtaja kirjoittaa Intraan blogia siitä, että miten hän tapaa meijän henkilöstöö, ja mitä hän itse yrittää urheilla, jotta hän pysyy kunnossa ja, meijän aikaisemmat maajohtajat kirjoittaa uutiskirjeitä siitä, että Oura-sormuksesta seuraa miten nukkuu ja jos ei nuku, niin ei töistäkään tuu mitään seuraavana päivänä (…)”*

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että viestinnän ja markkinoinnin taso ei ole perinteisissä organisaatioissa sillä tasolla, millä sen pitäisi vaikuttavuuden kannalta olla. Niissä organisaatioissa, joissa markkinointia mietitään ja toteutetaan aktiivisesti ja suunnitelmallisesti henkilöstöhallinnon toimesta, on kuitenkin pystytty paikkaamaan puutteita esimerkiksi strategisissa tekijöissä. Henkilöstöhallinnon toteuttamalla aktiivisella markkinoinnilla on pystytty paikkaamaan johdon heikkoa osallistumista hyvinvoinnin markkinointiin. Aktiivisella markkinoinnilla on pystytty aktivoimaan käyttäjiä myös niissä tilanteissa, kun organisaation kulttuuri ei vielä täysin tue avointa keskustelua.

Perinteisissä organisaatioissa tyypillisiä viestintä- ja markkinointikanavia hyvinvoinnin palveluille ovat intra ja erilaiset infotilaisuudet sekä kanavat, joita käytetään esimiehille viestiessä. Osa organisaatioista on kuitenkin panostanut viestintään ja markkinointiin hyvin tietoisesti ja hyödyntänyt useita erilaisia kanavia. Tällöin viestintä on ollut hyvin suunnitelmallista ja se on otettu erityisen huomion alle muutoinkin. Toimilla on myös todettu olevan vaikuttavuutta näkyvyyden ja tietoisuuden lisäämisen kannalta. Viestintään erityisesti panostavissa organisaatioissa on otettu käyttöön myös ulkoisia kanavia. Ulkoista markkinointia perinteiset organisaatiot toteuttavat kutenkin pääasiassa melko niukasti. Ne harvat, jotka ovat tehneet jonkinlaisia ulostuloja esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa, ovat kuitenkin huomanneet sitä kautta tapahtuvat hyvinvointiviestinnän herättävän jonkin verran huomiota ja kiinnostusta myös organisaation sisällä. Yksi haastateltavista kertoo, että osa henkilöstöstä oli tullut tietoiseksi työnantajan tarjoamista hyvinvointipalveluista vasta ulkoisesta kanavasta tulleen viestinnän kautta. On siis viitteitä siitä, että ulkoisella viestinnällä ja markkinoinnilla voitaisi tukea myös sisäistä viestintää ja markkinointia. Monikanavaisuus ja henkilökohtainen läsnäolo koetaan tärkeiksi elementeiksi viestittäessä hyvinvoinnista.

> *” (…) viestittiin tässä läpi vuoden, mä itse henkilökohtaisesti kävin puhumassa näistä asioista sekä johtoryhmässä, että kaikkien meidän liiketoiminta-alueiden johtoryhmissä, ja oon sitten, me ollaan kirjotettu blogeja ja ollaan sometettu ja tehty niinku tosi paljon sellasta, pistetty todellakin tää viestintä siis ihan niinku omia henkilökohtaisia kanavia käyttäen, omia LinkedIn-profiileja ja muita, plus sitten meillä on sisäinen, meillä on oma well-being -Yammer-kanava ja, sitten intrassa, mikä on meidän pääviestintäkanava niin siellä on ollu sekä uutisia että ilmoituksia ja ollaan viestinnän kanssa tehty yhteistyötä ja, tavallaan panostettu siihen, nimenomaan tähän*

viestintään, on ollu ehkä se kaikista suurin panostus (…) ollaan saatu tosi paljon näkyvyyttä hyvin eri, sekä sisäisesti että, sisäisillä että ulkoisilla sivuilla ja sosiaalisessa mediassa (…)”

” (…) toi viestintä joka sit on varmasti myös aktivoinu ja se on jännä, hauska et jotkut on huomannu meidän aktiviteetteja, esimerkiks mun oman henkilökohtaisen LinkedIn-postauksen kautta, kun ne nyt on sattumoisin sitten LinkedIn-kavereita, niin sen sijaan, että ne ois katsonu meidän omia sisäisiä kanavia, että tässä on tää monikanava on ollu sit kanssa se, sekä sähköinen viestintä et sit tavallaan se mun ihan jalkatyö, että mä oon käyny puhumassa siitä, plus sit se, että me ollaan oltu siellä niinku ständeillä itse paikalla (…)”

Virallisia referenssejä on toistaiseksi käytetty vähän. Joissakin organisaatioissa jotkut palvelun käyttäjät ovat kertoneet avoimesti käyttäneensä palvelua ja jakaneet kokemuksiaan epävirallisesti. Jonkin verran on myös jaettu anonyymeja kokemuksia ja palautteita palvelusta. Henkilöstöhallinnossa on tunnistettu, että referenssien käyttö saattaisi olla hyödyllistä ja tehokasta, mutta monessa organisaatiossa niiden käyttö on vielä suunnitteluasteella tai työn alla.

”Me ei olla kauheen paljoo tietosesti niitä [referenssejä] nostettu, mutta aina, kun näit keskusteluja on ollu, niin sieltä on luontaisesti noussu niitä ihmisiä. Ja esimerkiks vaikka kun niitä podcasteja on ollu, niin sit sielt on lähteny, ei kauheen isossa mittakaavassa, on pienesti keskustelua, jossa ihmiset oikeesti tulee omana persoonana sinne kommentoimaan niitä asioita.”

Viestinnässä ja markkinoinnissa panostetaan selvästi yksittäisen palvelun sijaan työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Viestinnän osalta pätee sama havainto kuin koulutusten osalta, että ylätasolla pyritään vaikuttamaan johtoon ja esimiehiin. Loppukäyttäjien kohdalla erityisesti läsnä oleminen ja käytännön kohtaamiset ovat viestin perille viemisessä merkityksellisimpiä.

”Sisäsesti niin, nää on asioita, ihan sama kun se esimiestyön kehittäminen tai tuki, se on jatkuvaa työtä, sehän ei oo kampanjaluontonen, että teet sen kerran tammikuussa niin

sit se elää loppuelämän. Vaan nää asiat pitää leipoo sinne sisään, jotta ne on esillä säännöllisesti aina, kun uusia esimiehiä tulee niin pitää perehdyttää, aina kun tulee uusia työntekijöitä niin meidän peruspalveluista pitää perehdyttää."

" (...) ylätasolla viestintä, johtoon, esimiehiin vaikuttaminen, mut sit ne käytännön kohtaamiset, niissä pitää onnistua."

7.1.2 Modernit organisaatiot

Henkilöstöhallinnon rooli ja työhyvinvoinnin johtaminen

Moderneissa organisaatioissa hierarkia on hyvin matala ja henkilöstöhallinnolla on hyvin vahva rooli ja näkyvyys myös johtoryhmätasolla. HR osallistuu ylimmän johdon työhön ja antaa oman panoksensa liiketoiminnan edistämiseen. HR:n tehtävä on omalla roolillaan tuoda henkilöstö entistä näkyvämmäksi ja auttaa johtoa kehittämään liiketoimintaa. Strategisella tasolla henkilöstöhallinnon roolit saattavat olla hyvin yksilöityjä. Toisaalta lähellä liiketoimintaa roolit voivat taas olla hyvin kokonaisvaltaisia.

" (...) meillä on aika vahvasti HR siellä, ylimmässä johdossa mukana. Auttamassa ja tukemassa niitä, sitä bisnestä."

"(...) et käytännössä koko se, mitä ihmisen työuraan linkittyy meillä ollessa. Ja toisaalta myös kaikki arkeen liittyvät, vaik tapahtumajärkkäilyt, tilakuviot, ergonomia-asiat, työterveysvakuutukset, täntyyppiset."

Yksilöllä on paljon päätösvaltaa ja mahdollisuus kokeilla asioita, kun hierarkia on matala ja itseohjautuvuus on suuri. Esimiesten tukeminen, ohjaaminen ja valmentaminen on näkyvässä roolissa samalla, kun esimiesten vastuu ja rooli arjessa on suuri. Toisaalta henkilöstöhallinnolla on mahdollisuus toteuttaa paljon asioita omista lähtökohdistaan, mutta samaan aikaan heidän on pystyttävä parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan muuta itseohjautuvasti toimivaa organisaatiota. Korkean asiantuntijuuden yrityksissä henkilöstön rooli on kaikkein keskeisin, mikä näkyy myös siten, että henkilöstöhallinnon on oltava jatkuvasti herkkänä sen suhteen, mitä liiketoiminta tarvitsee.

” (...) meillä on aika iso vastuu meiän esimiehillä, lähiesimiehillä ketkä on siellä arjessa, ihmisten kans mukana. Ja HR on sitten, joka tukee sitä esimiesten toimintaa.

(...) Sit sitä kautta me ollaan käyty läpi esimiesten omaa jaksamista, sitten me on käyty läpi esimiesten osaamista ja sit sieltä on noussut tarpeita, et minkälaista osaamista esimiehet kaipaa, ja mitä koetaan että tarvittais. Me ollaan sitten HR:nä järjestämässä niit, koulutuksia ja toimintoja.”

Kun itseohjautuvuus on enemmän sääntö kuin poikkeus koko organisaatiossa, ei henkilöstöhallinnolta välttämättä edes odoteta valmiiksi pureskeltuja toimintaohjeita ja -malleja. Keskustelujen perusteella muodostui kuva, että moderneissa organisaatioissa henkilöstöhallinnon rooli on ”soljuvampi” kuin ehkä perinteisissä organisaatioissa. Tämä tukee hyvin sitä, että nämä organisaatiot pyrkivät toiminnassaan ketteryyteen ja nopeaan reagoimiseen. Toisaalta itseohjautuvuus antaa henkilöstöhallinnolle paljon valtaa vaikuttaa.

” (...) vaikka meillä on se HR niin sitä ei voi ajatella, että se ois semmonen keskitetty HR, joka mielivaltaisesti päättäis ja tekis ohjeita. Vaan kyl se sitouttaa aika paljon sitä esimiesporukkaa mukaan niihin pohdintoihin.”

” (...) kun me paljon mietitään sitä, että millä me esimiehiä tuetaan, niin kylhän meillä on iso valta tai iso mahollisuus vaikuttaa siihen (...)”

Tarkasteltaessa moderneja organisaatioita, on havaittavissa muutos henkilöstöhallintoon liittyvissä nimityksissä ja titteleissä. Moderneissa organisaatioissa ei niin tyypillisesti enää puhuta HR:stä (human resources), jonka ajatellaan korostavan ihmisiä resursseina. Sen sijaan on siirrytty puhumaan esimerkiksi people-funktioista. Tässä yhteydessä voidaan korostaa myös kulttuurin merkitystä ja puhua people & culture -toiminnoista. Roolit voivat lisäksi pitää sisällään ei niin tyypillisiä vastuualueita, kuten yhteisökehittämisen tai yhteisöhyvinvoinnin ja sen kehittämisen. Henkilöstöhallinnon rooli on perinteisestikin ollut laaja mutta nyt moderneja organisaatioita tarkastellessa syntyy käsitys, että tehtäviä ja rooleja on entistä enemmän. Korostetaan hyvin voimakkaasti esimerkiksi kulttuurin kehittämistä ja työnantaja- sekä työntekijämielikuvan luomista. Toiminnon nimen lisäksi ihmisten titteleissä on havaittavissa muutoksia. Henkilöstöhallinnon ammattilaisten kohdalla on uudemmissa

organisaatioissa haudattu vanhat nimikkeet, ja tilalle on tullut esimerkiksi perinteisen HR-asiantuntijan tilalle people-asiantuntija.

> *”…ei puhuta HR:stä vaan People Operations -nimikkeellä kaikesta siitä mitä tehään ihmisiin liittyvää täs työsuhteen aikana.”*

> *”Elikkä meiän yksikkö on People & Culture.”*

Moderneissa organisaatioissa työhyvinvointi on selkeästi HR:n vastuualuetta, mutta sen puitteissa tehdään paljon yhteistyötä liiketoiminnan kanssa. Pyritään siihen, että toimenpiteet eivät tule annettuina, vaan ovat puhtaasti lähtöisin liiketoiminnan tarpeista. Pyritään pois siiloista. Vastuu työhyvinvoinnista nähdään kuitenkin kuuluvaksi jokaiselle. Perusoletus on, että teemaa tuodaan esiin kaikilla tasoilla. Johto ei ulkoista työhyvinvointia henkilöstöhallinnolle, vaan pyrkii kantamaan vastuunsa asiasta. Myös työntekijöitä kuunnellaan ja heidän toiveilleen ja ideoilleen ollaan aidosti avoimia. Ei takerruta siihen, keneltä ideat tulevat. Jos ajatus vaikuttaa kokeilemisen arvoiselta, lähdetään sitä kokeilemaan hyvinkin matalalla kynnyksellä. Moderneissa organisaatioissa on käytössä monia kanavia, joissa kuka tahansa voi jakaa tietoa sekä omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan hyvinvointiin tai mihin tahansa liittyen. Ajatellaan, että vastuu on kaikilla, mutta henkilöstöhallinto muovaa raamit ja toimii vahvana tukena, koordinaattorina ja mahdollistajana.

> *”Just se työhyvinvoinnin johtaminen on aika vahvasti just HR:llä, mut sitte esim. yksiköittäin me tehään tosi- sanotaa vahvaa/tiivistä yhteistyötä aina heimopäälliköiden kanssa, yhdessä. Että, sillain se meijän toiminta on hyvin sellasta- pyritään et se on sellasta siilotonta ja tavallaan, oikeesti se, mitä tehään kumpuu sieltä ihmisten tarpeista, ja sen myötä just se tavallaan heimopäällikkö /HR yhteistyö, siinä vahvasti.”*

Moderneissa organisaatioissa henkilöstöhallinnon ammattilaiset ovat erittäin vahvasti osa liiketoiminnan kokonaisuutta ja strateginen rooli on vahva. Henkilöstöhallinnolla on suuri valta ja vastuu toiminnassaan ja vuoropuhelu HR:n ja liiketoiminnan välillä on molemminsuuntaista ja saumatonta. Valta sekä vastuu on jaettua.

Strategia

Moderneissa organisaatioissa strategiassa ja arvoissa tuodaan tyypillisesti hyvin selkeästi esiin hyvinvointi. Strategiassa painotetaan vahvasti ihmisiä ja ihmisyyttä kokonaisvaltaisesti. Strategiatasolta lähtien halutaan tuoda esiin se, että ihmisillä on elämässään muutakin kuin työ ja toisaalta se, että työ on merkityksellistä. Juuri työhyvinvoinnin ja merkityksellisen työn yhteys on ymmärretty ja työn merkityksellisyyteen on haluttu kiinnittää huomiota. Strategia lähtee usein siitä, että ei toimita pelkästään asiakkaiden suuntaan vaan huomioidaan samalla oma henkilöstö ja sen tarpeet. Moderneissakin organisaatioissa on kuitenkin vaihtelua siinä, kuinka selkeästi asia tuodaan strategiassa esiin. Joissakin organisaatioissa se on upotettu sisään suurempaan konseptiin.

> *” (…) pyritään organisaatiossa näkemään meijän ihmiset kokonaisina ihmisinä. (…) we insist you to have a life, eli just se, että ihmiset on kokonaisii ihmisii, ne käy töissä, niil on muu elämä, ja me tavallaan tuetaan sitä inhimillisyyttä (…)”*

> *”Kun se työhyvinvointi, et mennäänkö me työhyvinvointi edellä puhumaan asioista vai puhutaanks me sit merkityksellistä työstä ja puhutaanks me niistä vaikuttavuudesta, mitä ollaan tekemässä. Mun mielestä siinä on aina vähän mun mielestä se yhtä lailla se, et ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi niin se vaikuttaa aika isosti siihen, et miten ihminen kokee hyvinvointia työssä.”*

Moderneissa organisaatioissa kulttuuri nähdään erityisen keskeiseksi tekijäksi henkistä hyvinvointia tukevan ympäristön rakentumisessa. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet henkilöstöhallinnon edustajat ja heidän organisaationsa näkevät, että mielen haasteisiin puuttuminen matalalla kynnyksellä edellyttää avointa kulttuuria. Organisaatioissa itseohjautuvuus on vahvassa roolissa ja sitä kautta usein ajatellaan, että yksilö myös itse tietää, mikä on hänelle parhaaksi ja yksilöön luotetaan. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että moderneissa organisaatioissa on yleisempää, että mielenterveyden palveluita voi käyttää hyvin vapaasti ilman, että käytöstä täytyy erikseen sopia esimiehen tai henkilöstöhallinnon edustajan kanssa. Toisaalta pyritään tarjoamaan palveluita siten, että jokaiselle löytyisi paras tapa hankkia ja saada tarvitsemaansa apua.

” (…) jos kattoo tavallaan meijän arvoja, mitkä on siellä strategian ytimessä niin välittäminen. Ja sitte siihen lähtee rohkeus ja intohimo ja rentous. Niin se välittämisen kulttuuri niin mä oon ainakin ite kokenu, et se on meillä tosi, se näkyy mun mielestä just tälläsinä ratkasuina.”

”Mehän mennään kaikes tosi yksilölähtösesti. Et se on se meiän ideologia, et me ei voida tietää toisen puolest, mikä on hänelle parhaaks.”

Toisaalta siihen, että yritetään tarjota jokaiselle jotakin, liittyy haaste yksittäisen palvelun käytön näkökulmasta. Kun tarjolla on lukematon määrä erilaisia etuja ja palveluita, saattaa lopputulos olla, että ne katoavat massaan, eikä yksilö tiedä, mitä on tarjolla. Apua tarvitessaan työntekijä ei välttämättä tule ajatelleeksi, että hänellä olisi ulottuvillaan jo nyt erilaisia vapaasti käytettäviä tukipalveluita. Edelläkävijäyrityksillä on taipumusta pyrkiä olemaan edelläkävijöitä myös siitä näkökulmasta, että halutaan tarjota työntekijöille kaikkea mahdollista, mitä markkinoilla on tarjolla ja näiden etujen valikoimalla pyritään vaikuttamaan myös työnantajamielikuvaan. Yrityksillä, jotka ovat valikoineet tarjottavia etuja harkitummin ja rajatummin, palveluiden käyttö vaikuttaa olevan aktiivisempaa ja käytössä olevat palvelut tunnetaan myös työntekijöiden keskuudessa paremmin. Tällöin palveluvalikoima on tyypillisesti nidottu selkeämmin organisaation suurempiin linjauksiin.

Moderneissa organisaatioissa kulttuuriin liittyy haaste, joka kytkeytyy nopeaan ja jatkuvaan kasvuun. Kun organisaatio kasvaa nopeasti ja uutta henkilöstöä rekrytoidaan runsaasti, ei pystytä parhaalla mahdollisella tavalla välttämättä varmistamaan sitä, että uudet henkilöt tukevat vallitsevaa kulttuuria. Kasvun myötä on kiinnitettävä entistä voimakkaammin huomiota siihen, että olemassa oleva avoin kulttuuri pystytään säilyttämään. Modernit organisaatiot ovat kuitenkin tyypillisesti onnistuneet luomaan niin vahvan yksilöä tukevan kulttuurin ja työnantajamielikuvan, että ihmiset tietävät jo organisaatioon hakeutuessaan, että siellä on hyväksyttävää näyttää myös heikkoutensa.

” (…) uskotaan siihen, että ihmiset on hyviä ja kaikki tekee parhaansa niillä resursseilla tai voimavaroilla, mitä sillä hetkellä on käytettävissä. Sieltähän se tulee. Mut sit toki kasvuhan tuo sen haasteen, et mitä enemmän ihmisiä on, mitä erilaisemmasta ympäristöstä ihmiset tulee. Ni sitä enemmänhän siellä ihmisillä on niitä omia

taustoja, mitkä vaikuttaa siihen omaan katsontakantaan ja maailmankuvaan.”

” (…) jengi tulee meille pelastautuun myös. Et se jotenkin se mielikuva siitä, et asiat on niin hyvällä tolal, et tääl voi sitten, et nyt mä voin antaa kaiken tulla.”

Psykologinen turvallisuus on elementti, jota modernit organisaatiot pyrkivät toiminnassaan ja kulttuurissaan korostamaan. Organisaatiot haluavat korostaa, että ongelmiaan ei tarvitse hävetä ja piilotella ja että avun hankkiminen on normaalia ja hyväksyttävää. Psykologista turvallisuutta pyritään rakentamaan esimerkiksi siten, että onnistumisten ohella opetellaan sietämään myös epäonnistumista ja haavoittuvuutta. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että toiminnan periaatteisiin kuuluu ennemmin rohkea kokeileminen ja nopea epäonnistuminen, verrattuna kaiken pitkäjänteiseen suunnitteluun ja hiomiseen. Ihmisiä kannustetaan kokeilemaan uutta, jos idea ei toimi, voidaan siitä luopua nopeasti, eikä asiaa tarvitse jäädä murehtimaan sen enempää. Virheille voidaan opetella myös ikään kuin nauramaan yhdessä ja korostetaan sitä kautta inhimillisyyttä ja ennemmin virheistä oppimista kuin sitä, että aidot onnistujat toimisivat aina virheettömästi. Pyritään jopa pois siitä, että ylistettäisiin ihmisiä, jotka aina työskentelevät äärirajoilla ja antavat organisaatiolle enemmän kuin kukaan muu.

”(…) jengi jakaa mokii, mitä on tullu tehtyy matkan varrella. Ja sitä kautta myös se inhimillistäminen on tosi tärkeetä, et ihmisii tässä ollaan. Ja sen tietyn sankaritarinakultin vähän sivuuttaminen, et me ei nosteta niitä ketkä aina jatkuvasti tekee rajat paukkuen duunia, ei nosteta niitä millekään erityisjalustalle.”

Moderneissa organisaatioissa mielenterveyden edistämisen tarve tunnistetaan ja ymmärretään itseohjautuvuuden tuomat negatiiviset ilmiöt. Ongelmiin on haluttu puuttua varhaisessa vaiheessa ja etupainotteisesti. Koska organisaatioissa hierarkia on matala ja viestintä toimii kaikkiin suuntiin, on impulssi voinut hyvin tulla myös työntekijöiden aloitteesta ja ideoista. Näissä organisaatioissa halutaan korostaa sitä, että myös työntekijät saavat äänensä kuuluviin ja heidän toiveitaan kuunnellaan. Hankkeiden suunnittelussa on voinut olla mukana henkilöitä useilta eri tahoilta organisaatiossa. Hyvistä olosuhteista huolimatta moderneillakin organisaatioilla on haasteensa. Jos puhutaan esimerkiksi vahvasti teknologiaan painottuvista organisaatioista, jotka ovat edelleen hyvin miesvaltaisia, on näissä havaittavissa ainakin osittain ilmiö, jossa naiset hyödyntävät miehiä helpommin erilaisia mielen hyvinvoinnin

palveluita.

> *” (…) siellähän oli heränny samoihin aikoihin työntekijöillä myös, ja sitte esimiehillä ajatusta siitä, että jotain tällästä voisi olla hyvä tuoda meille. Eli siel oli, tietyllä porukalla oli semmonen joku hatara ajatus, että mitä me saatais, mitä me keksittäis tänne työyhteisön sisälle. Jotain vielä enemmän, kun se työterveys. Että ei semmosta, kun on jo tapahtunut vaan enemmän ennaltaehkäsevää ja siinä ihan työn arjessa auttamista. Et siel oli jo semmonen maaperä.”*

> *”(…) monelle semmonen itsereflektio on hankala aihe tällä alalla työskenteleville. Et mä luulen, et sen takiikin ihan puhtaasti, jos mietitään tätä nais–miesjakaumaa, mitä meil on niin käyttäjämäärät on aika maltillisia. Meil on niin miesvaltainen tää meiän ala. Et tämmönen tyypillinen, että naiset tykkää lähteä keskustelemaan asioista jonkun kanssa ja miehet koittaa viimeseen asti pärjäillä.”*

Moderneissa organisaatioissa johto on hyvin vahvasti mukana työhyvinvoinnin edistämisessä. Tämä näkyy nimenomaan strategiassa, arvoissa, viestinnässä sekä esimerkin näyttämisenä. Moderneissa organisaatioissa johto on ollut alun perin rakentamassa ja luomassa organisaation arvoja ja kulttuuria, joihin on varhaisista vaiheista alkaen sisältynyt ajatus työntekijälähtöisestä toimintaympäristöstä. Siksi johto on lähtökohtaisesti hyvin luontevasti mukana työhyvinvoinnin johtamisessa, eikä heitä tarvitse erikseen houkutella mukaan. Johto käyttää myös itse aktiivisesti tarjolla olevia palveluita.

> *”(…) yrityksen ylimmästä johdosta on ne, ketkä nää ajatukset on alun perin tänne meille organisaatioon jalkauttaneet ja tuoneet sen ideologian. Et heitkään ei hirveesti tarvi opastaa et miten tulee toimia (…)”*

> *” (…) niinhän meilläkin paljon sit meni, että ku esimiehet kävi ja sit jakoi kokemukset siitä ja se madaltaa sen kynnyksen tosi matalaks.”*

Avoimuuden, lähellä olemisen ja tuttuuden on havaittu olevan moderneissa organisaatioissa tärkeitä arvoja hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Korostetaan, että asioista saa ja pitää puhua avoimesti, tunnetaan omat läheiset työtoverit. Tuodaan esille se, että pidetään

toisista huolta. Pyritään, että jokainen osaa tunnistaa, milloin työkaveri vaikuttaa siltä, että hän saattaisi kaivata apua, ja rohkaistaan kaikkia puuttumaan tarvittaessa hieman toistenkin asioihin. Työhyvinvoinnin ja avoimen kulttuurin luomisessa tärkeäksi koetaan, että hyvinvoinnista puhutaan esimerkiksi työntekijän ja esimiehen kohtaamisissa jatkuvasti eikä vasta silloin, kun ongelma on jo syntynyt. Moderneissa organisaatioissa on tyypillistä, ettei laajoja vuosittaisia työtyytyväisyyskyselyitä toteuteta. Niiden sijaan tehdään tiiviimmällä syklillä pienempiä pulssikyselyitä, jotta pysytään jatkuvasti ajan hermolla. Näin työntekijöille tarjotaan samalla helppo matalan kynnyksen kanava nostaa ongelmia esiin jo varhaisessa vaiheessa. Tällä toimintatavalla ei tarvitse pahimmassa tapauksessa odottaa vuotta, jotta ihmiset pääsevät sanomaan sanottavansa. Moderneissa organisaatioissa pyritään myös hyödyntämään saatavilla olevaa HR-dataa mahdollisimman kattavasti.

> *”(…) se lähtee siit arjesta ja siit, et me tunnetaan ne meiän tyypit ja tiedetään, mikä toimii kullekin. Ja osataan oikees tilantees puuttuu peliin, tarvittaes jämäkästikin.”*

Koulutus

Moderneissa organisaatioissa pyritään aktiivisesti lisäämään ihmisten tietoutta hyvinvointiin liittyvistä teemoista. Tiedostetaan sen tärkeys, että ihmisten tulee olla tietoisia hyvinvointiin liittyvistä asioista ja tiedon lisäämiseen on organisaatiossa haluttu aktiivisesti panostaa. Esimiehille järjestetään perinteisiä esimies- ja johtamisvalmennuksia, jotka pyritään suunnittelemaan oman organisaation tarpeita palvellen. Esimiehiä koulutetaan myös HR-datan merkityksestä, minkälaisiin asioihin datan avulla olisi hyvä kiinnittää huomiota. Pyrkimyksenä on oppia ymmärtämään oman alan, organisaation ja tiimin erityispiirteitä.

> *” (…) myös tietosuutta halutaan lisätä ihmisille näistä asioista ja tosi paljon just vaikka erilaisii valmennuksia, vaikka hyvinvointiin tai itsensä johtamiseen liittyen. Vaikeiden tilanteiden käsittely.”*

Yleisten luentojen sijaan moderneissa organisaatioissa järjestetään omissa pienemmissä soluissa koulutuksia, joiden yhteydessä pyritään keskustelemaan yhdessä käsiteltävistä teemoista. Moderneissa organisaatioissa on tyypillistä, että kuka vain voi jakaa osaamistaan ja kokemuksiaan muun muassa hyvinvointiin liittyen. Tieto ei tule pelkästään annettuna

esimerkiksi työterveydestä, vaan organisaatioissa hyödynnetään myös niin sanottuja kokemusasiantuntijoita. Tavoite on herättää keskustelua ja rohkaista ihmisiä jakamaan omia kokemuksiaan. Kun teemoja on lähdetty käsittelemään keskustellen, ovat ihmiset usein uskaltautuneet tuomaan esiin omia kokemuksiaan.

> *” (…) meil on sellanen konsepti, missä kaikki kokemusasiantuntijat saa kertoo tällasist aiheista ja sitte välillä ihan oikeita asiantuntijoita myös puhumassa asioista.”*

> *”Meillä on tietoiskut semmoisia, kokoontumisia, minkä kuka tahansa voi järjestää ja kuka tahansa voi osallistua, jos kokee että en on itselle mielenkiintoisia tai vois jotain saada siitä.”*

Moderneissa organisaatioissa panostetaan itsensä johtamiseen ja sen tiimoilta järjestetään valmennuksia. Itsensä johtamisen valmennuksilla pyritään toisaalta siihen, että ihmiset selviävät itseohjautuvassa ympäristössä, mutta toisaalta niillä pyritään myös edistämään koko organisaation hyvinvointia. Koulutusten avulla tuetaan ihmisiä ymmärtämään itseään ja omaa toimintaansa ja sitä kautta tuetaan kohtaamisia muiden ihmisten kanssa. Organisaatiot pyrkivät kehittämään ihmisten tunnetaitoja.

> *” (…) meillä on kuitenkin ne itsensä johtamisen valmennukset, millä me taas pyritään sitten auttaa ihmisiä ymmärtämään itseään. Ja siihen, et mikä mun käytökseen tai mitä mun tunteisiin vaikuttaa niin sit sehän tuo taas, kun mä ymmärrän itteeni niin silloin mä pystyn ymmärtää myös sitä toista.”*

Koulutusten ja erilaisten esimiesoppaiden suunnittelussa on pyritty siihen, että ne eivät tulisi pelkästään ylhäältä annettuina. Suunnittelu ja toteutus lähtee aidoista tarpeista siten, että suunnittelussa on mukana henkilöitä, joita asia aidosti koskettaa.

Moderneissa organisaatioissa pyritään siihen, että työterveyspalveluiden kumppani on vahvasti mukana arjen toiminnoissa, on helposti lähestyttävä, tuottaa aktiivisesti tietoa ja opastaa hyvinvointiin liittyen. Käytössä on erilaisia kanavia, joissa työterveyshoitajat ovat mukana. Näissä kanavissa voi kuka tahansa esittää kysymyksiä ja kanavissa jaetaan paljon tietoa jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyen. Pyritään myös siihen, että työterveys näkyy ja on

säännöllisesti läsnä myös organisaation omissa tiloissa. Lisäksi esimiehillä on oma suora kanavansa työterveyteen, josta voi kysyä apua esimerkiksi uupuneen työntekijän kohtaamiseen. Keskeistä työhyvinvointiin liittyvässä kouluttamisessa on, että tietoa on saatavilla helposti ja useista erilaisista kanavista ja lähteistä. Työntekijöiden tietämystä pyritään lisäämään aktiivisesti sekä kouluttamaan ihmisiä säännöllisesti.

> *” (…) meillä on, Slackissä on omat työhyvinvointikanavat ja on Heltti-kanavat, missä meillä on työterveys, -hoitajat mukana. Eli käytännössä kuka tahansa pystyy sieltä laittaa kysymyksiä ja siellä laitetaan tosi paljon erilaisia artikkeleja. Kyl ne aika paljon jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyviä artikkeleita on. Sitten meillä Heltti on kerran kuussa joka toimistolla melkein. Pitää tämmöstä pop up -toimistoa, missä kuka tahansa voi mennä minkä tahansa asian kanssa juttelemaan (…)”*

Viestintä ja markkinointi

Moderneissa organisaatioissa pyritään tietoisesti välttämään runsasta ylhäältä alas tulevaa viestintää. Henkilöstöä informoidaan uusista palveluista hyvin perinteisesti intrassa ja muissa sisäisissä kanavissa, kuten Slackissa ja jopa sähköpostissa. Erilaisissa esimiesfoorumeissa ja tiimipalavereissa pyritään myös tuomaan uudet palvelut esiin. Tärkeää on tuntea oman organisaation tavat viestiä ja puhua asioista. Viestinnässä on tärkeää hyödyntää kyseiselle organisaatiolle luontevia tapoja ja kanavia. Perinteisen viestinnän ohella moderneissa organisaatioissa toimii viestinnässä ja markkinoinnissa usein melko tehokas puskaradioilmiö. Avoin ilmapiiri tukee sitä, että ihmiset jakavat avoimesti kokemuksiaan erilaisista käyttämistään palveluista ja suosittelevat niitä organisaation muille jäsenille. Yksittäisistä markkinointikeinoista erityisen tehokkaaksi on koettu palveluntarjoajan läsnäolo ja palvelun ja ihmisten tutuksi tekeminen. Toimintamallin vaikuttavuus nousi selvästi esiin myös työntekijöiden kommenteissa liittyen palvelun käyttöä tukeviin tekijöihin.

> *” (…) meil on organisaatiossa tiettyjä tyyppejä ketkä on just, avoimesti siit puhunu ja tavallaan, hehkuttanu, tai just silleen jakanut sitä, positiivist sanomaa, mitä ne on ite saanu niin muille niin se on ollu, tosi kiva huomata.”*

Yksi ongelma viestinnän ja markkinoinnin suhteen on moderneissa organisaatioissa

erilaisten palveluiden laaja valikoima. Toisaalta ajatellaan, ettei haluta kuormittaa henkilöstöä liiallisella markkinoinnilla, mutta samalla yksittäisen palvelun esille tuominen vaikeutuu. Tyypillisesti palvelun suosio on ollut parempaa organisaatioissa, joissa tarjolla olevien palveluiden valikoima on suppeampi ja yksittäinen palvelu saa luonnollisesti enemmän huomiota. Tärkeää on myös käytön jatkuva seuranta. Seurannalla varmistetaan, että ihmiset ovat tietoisia erilaisista mahdollisuuksista. Jos huomataan laskua palveluiden käytössä, viestitään tarvittaessa uudelleen ja varmistetaan tietoisuus.

> *” (…) että ei mitään hirveetä spämmäystä. Meillä ei jengi ihan hirveesti sitä arvosta (…)”*

> *” (…) et me ns. promotaan tarvittavasti tai pidetään huoli siitä, että se mahdollisuus on läsnä ja ihmiset voi valita, että käyttääks ne sitä vai ei. Just se että, esim. se, et jos käyttömäärät laskee nii johtuuks se siitä, et ihmiset ei tiedä, et se on saatavilla.”*

Moderneissa organisaatioissa päävastuu hyvinvointihankkeiden viestinnästä ja markkinoinnista on perinteisen mallin mukaan henkilöstöhallinnolla. Tätä tukee muilta tahoilta, esimerkiksi johdolta tuleva viestintä hyvinvoinnista yleisesti. Virallisia referenssejä harvemmin hyödynnetään ainakaan suuremmissa määrin. Sen sijaan modernit organisaatiot ovat huomanneet suuren vaikutuksen sillä, että ihmiset jakavat oma-aloitteisesti ja puhtaasti omasta tahdostaan kokemuksiaan esimerkiksi uupumisestaan sekä mahdollisesti saamastaan avusta ja sen hyödyistä. On tyypillistä, että moderneissa organisaatioissa on erilaisia kanavia vailla sensuuria, joissa kuka tahansa voi jakaa näitä kokemuksia. Usein tällaiset ulostulot ovat toimineet sysäyksenä ja synnyttäneet laajempaa keskustelua. Vertaisten palaute ja suositukset on nähty avainasemassa, etenkin miesten keskuudessa. Ajatellaan, että miehet harvemmin kokevat luontevaksi puhua mielenterveysasioista. Kun miehet ovat rohkaistuneet jakamaan kokemuksiaan ongelmista tai saamastaan avusta niin se on madaltanut selkeästi muidenkin kynnystä puhua ja hakea apua ja purkanut tabuja.

> *”Mä kirjoitin meiän Intraan postauksen. Siitä omasta, uupumisesta. Mitä tapahtui, kun työ uuvutti ja mistä se johtui ja analysoin sitä. Se sai silloin, oisko saanut tyyliin 250 peukkua ja kommenttia se postaus ja se kirjoitus. Oikeastaan siitä lähti, ei sitä voi sanoa lumipalloks, mut kuitenkin, et sen jälkeen alkoi tulee aika paljon*

postauksia Intraan. Eli meillä pystyy Intraan kuka tahansa kirjoittaa mitä tahansa ilman, että se tulee minkään sensuurin kautta vaan meiän Intra on kaikille avoin. Sen jälkeen niitä postauksia alkoi tulee pikkuhiljaa sinne. Elikkä ihmiset uskaltaa puhua omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan ääneen eikä tarvii pelätä sitä, että jos on jotain haasteita, et sitä pitäis jotenkin peitellä. Se oli semmonen yks, mikä lähti liikkeelle. Sit myös johto kävi kommentoimassa, sen hetken johto. Kävi tsemppaamassa, että hei, olipa hienoa, kun puhuit ääneen."

Vaikka päävastuu viestinnästä ja markkinoinnista on henkilöstöhallinnolla ja seuraavaksi johdolla, odotetaan myös esimiehiltä osallistumista viestinnän ketjuun. Esimiehet ja muut lähikontaktit nähdään ensiarvoisina siinä, että ihmisiä muistutetaan tarjolla olevista apukeinoista. Nähdään siis ensiarvoisen tärkeänä se, että jokainen esimies ottaa vastuun erilaisten palveluiden eteenpäin viemisestä, eivätkä jätä sitä yksin henkilöstöhallinnon vastuulle. Henkilöstöhallinnon vastuulla on silloin varmistaa esimiesten tietoisuus palveluista. Rinnalla järjestetään joka tapauksessa erilaisia kaikille suunnattuja tietoiskuja, joissa muistutetaan palveluista. Uusien työntekijöiden kohdalla lisäksi esitellään tarkemmin tarjolla olevia etuja.

" (...) sitte erityisesti esimiehillä tavallaan, tiedossa. Meil ei ollu mitään semmosii super promokampanjoita vaan se, et se tulee sielt, et esimies pystyy sit tarjoomaa. Et ku se on meille tavallaan se, lähin kontakti niin et pystyy tarjoomaan et hei, et tääl on tää, muistitko."

Modernit yhtiöt ovat tehneet ulkoista viestintää hyvinvoinnin teemoista jonkin verran yhteistyössä palveluntuottajan kanssa. Myös yksittäisiä lehtiartikkeleita on organisaation tiedoilla julkaistu. Organisaatiot kokevat, että ulkoisella viestinnällä on pystytty vaikuttamaan jonkin verran lähinnä työnantajamielikuvaan, mutta varsinaisesti palveluiden käyttöön sillä ei ole huomattu olevan vaikutusta. Ulkoisen viestinnän on kuitenkin yleisesti koettu tukevan työhyvinvoinnin viestintää.

" (...) ulkosesti myös ni kyllähän meillähän oli just sillon, ku me otettiin käyttöön niin ihan medianäkyvyyttä [yhteistyössä palveluntuottajan kanssa]. Ja sellast, että se on niin tavallaan positiivinen start up, jonka hyöty me myös koetaan meidän yrityksessä, niin se yhteispromo on kaikin puolin positiivista."

Työhyvinvoinnin viestinnässä modernit yhtiöt kiinnittävät huomiota myös työn merkityksellisyyden ja ihmisten korostamiseen. Esimerkiksi sosiaalisen median viestinnässä tuodaan esille organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä tai merkityksellisiä hankkeita, joissa organisaatio on ollut mukana.

7.2 Vertaileva analyysi

Henkilöstöhallinnon rooli ja työhyvinvoinnin johtaminen

HR:n rooli vaihtelee enemmän organisaatioiden välillä yleisesti kuin perinteisten ja modernien organisaatioiden välillä. Molemmissa ryhmissä tehtäviä voidaan hoitaa toimimalla tietyn osaamisalueen asiantuntijana tai tietyn yksikön tai toiminnon moniosaajana. Tällöin on tyypillistä, että toimitaan verkostossa ja toisaalta niin, että suuremmat linjat määritellään ylemmältä tasolta. HR:n strateginen rooli tulee myös esille hyvin laajasti. Vaikuttaa siltä, että henkilöstöhallinto on ottanut oman paikkansa organisaatioiden strategisella tasolla.

Työhyvinvointiin liittyvät tehtävät ovat vahvasti henkilöstöhallinnon vastuualuetta kaikissa organisaatioissa. Vaihtelua syntyy sen sijaan siinä, millä tavalla hyvinvoinnin teema korostuu henkilöstöhallinnon funktiossa. Aineiston perusteella vaikuttaa, että organisaatioista sekä perinteiset että modernit, elävät työhyvinvoinnin johtamisen ja organisoinnin osalta jonkinlaisessa murroksessa. Nyt kun strateginen asema on vakiinnutettu, on seuraavaksi lähdetty rakentamaan organisaatioihin hyvinvointijohtamisen kokonaisuutta. Hyvinvoinnin teema on alkanut näkyä henkilöstöhallinnon rakenteissa, ja organisaatiot ovat perustaneet erityisiä työhyvinvoinnin johtamisen tiimejä tai yksittäisiä rooleja. Nimikkeiden perusteella tarkasteltuna hyvinvointiin keskittyviä positioita löytyy sekä perinteisistä organisaatioista että moderneista organisaatioista. Mitä toisaalta tulee yleisesti henkilöstöhallinnon titteleihin, niissä on havaittavissa selkeä ero perinteisten ja modernien organisaatioiden välillä. Moderneissa organisaatioissa vaikuttaisi olevan tyypillisempää, että käytetään muita kuin HR-alkuisia titteleitä. Perinteisissä organisaatioissa mahdollisten työhyvinvointijohtajien tai työhyvinvoinnin asiantuntijoiden ohella työskentelee vielä erilaisia HR-etuliitteen omaavia ammattilaisia. Samaan aikaan moderneissa organisaatioissa vaikuttaa olevan tyypillisempää, että henkilöstöhallinnon ammattilaisia puhutellaan jollakin muulla etuliitteellä. Yhtenä esimerkkinä people-asiantuntija.

Moderneissa organisaatioissa henkilöstöhallinnolla vaikuttaa olevan itseohjautuvan organisaation myötä paljon liikkumatilaa. Toki perinteisissä organisaatioissakin henkilöstöhallinto voi oma-aloitteisesti toteuttaa työhyvinvoinnin johtamista ja hankkeita, mutta merkittävin ero syntyy ketteryydestä. Modernit organisaatiot korostavat kokeilukulttuuria ja nopeita päätöksiä sekä mahdollisia nopeita epäonnistumisia. Erilaisia hankkeita toteutetaan matalalla kynnyksellä, eikä ennakkosuunnitteluun kuluteta ylimääräisiä resursseja. Liiketoiminnan kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä ja liiketoiminnasta tuleviin syötteisiin pyritään reagoimaan nopeasti ja ketterästi matalalla kynnyksellä. Vuorovaikutus liiketoiminnan kanssa on hyvin aktiivista.

Strategia

Strategian näkökulmasta organisaatioiden välillä on yleisesti vaihtelua siinä, kuinka selkeästi hyvinvointia strategiassa korostetaan. Useimmat organisaatiot pyrkivät tuomaan sen esille jollain tapaa, mutta vaihtelua syntyy siinä, kuinka suoraan asia nostetaan esiin. Yleisenä havaintona voidaan todeta, että niissä organisaatioissa, joissa hyvinvointi ja ihmisyys on tuotu strategiassa selkeästi esiin, on hyvinvointihankkeiden toteuttaminen ollut subjektiivisesti tarkasteltuna helpompaa. Sen sijaan organisaatioissa, joissa hyvinvointi ei nouse strategiassa esiin, se ei myöskään organisaation alemmilla tasoilla ole näkyvillä niin selkeästi.

Kun tarkastellaan yritysten organisaatiokulttuureita, on moderneille organisaatioille hyvin tyypillistä avoimuuden korostuminen. Perinteiset organisaatiot sen sijaan vasta pyrkivät kohti avoimuutta. Moderneissa organisaatioissa kulttuuri on muovautunut alusta alkaen sellaiseksi kuin se on nyt; avoin, itseohjautuva ja yksilön kasvua ja kehitystä korostava. Kasvun myötä haasteeksi muodostuu virherekrytoinnit ja se, ettei pystytä varmistamaan yhtä hyvin yksilön ja vallitsevan kulttuurin yhteensopivuutta. Uudet henkilöt voivat siten toiminnallaan horjuttaa kulttuuria. Perinteisissä organisaatioissa sen sijaan on vasta hiljattain ryhdytty muokkaamaan kulttuuria siihen suuntaan, mikä se on moderneissa organisaatioissa jo alkujaan ollut. Tällöin vaaditaan muutosjohtamista ja mahdollisesti vuosia kestävää pitkäjänteistä työtä, johon organisaatiot ovat pikkuhiljaa ryhtyneet. Edelläkävijät ovat tätä työtä jo joitain vuosia tehneet ja pikkuhiljaa tähän alkavat muutkin herätä. Avoimuus on kuitenkin se elementti, jonka kaikki organisaatiot tunnustavat olevan mielenterveyden edistämisessä keskeistä. Vaikka itseohjautuvuus voi olla henkisesti kuormittavaa joillekin henkilöille, ovat

modernit organisaatiot silti avoimuutensa ansiosta eräänlaisia työhyvinvoinnin edelläkävijöitä, kun puhutaan mielenterveyden edistämisestä. Avoimuuden lisäksi toinen tavoiteltava elementti vaikuttaa olevan psykologinen turvallisuus. Modernit organisaatiot tekevät myös sen suhteen aktiivisesti töitä ja pyrkivät luomaan ympäristön, jossa epäonnistuminen sekä henkilökohtaisetkin ongelmat ovat hyväksyttäviä. Joissakin organisaatioissa tätä nostetaan esiin hyvinkin korostaen.

Kun tarkastellaan mielenterveyshankkeiden toteutusprosessia strategisista näkökulmista, nousevat suunnittelu ja tarpeiden kartoittaminen esiin. Molemmissa organisaatioryhmissä sillä, minkälaisiin tarpeisiin palvelulla pyritään vastaamaan vaikuttaisi olevan ainakin jonkinlainen merkitys hankkeen onnistumisen kannalta. Palvelun käyttöönotto on ollut helpompaa, kun on tunnistettu selkeä tarve, johon nimenomainen palvelu pystyy vastaamaan ja lisäksi on huomioitu palvelun sopivuus organisaation tarpeisiin ja toimintamalleihin. Moderneissa organisaatioissa korostuu erityisesti se, että palvelu mukautuu ihmisten tapaan tehdä työtä. Organisaatioissa, joissa palvelun käyttöönotto on ollut hyvin mutkatonta, on koettu, että etätapaaminen psykologin kanssa on vain palaveri muiden joukossa, sillä etäpalaverit ja kommunikointi verkon välityksellä ovat arkisia tapoja. Perinteisissä organisaatioissa henkilöstöryhmät eroavat keskenään enemmän. Vanhemmat työntekijät eivät välttämättä koe palvelua yhtä luontevaksi kuin nuoremmat. Perinteisissä organisaatioissa on myös enemmän rooleja, joissa palvelun käyttö esimerkiksi työpäivän aikana ei ole mahdollista ilman poikkeusjärjestelyjä. Alempien toimihenkilöiden keskuudessa, esimerkiksi erilaisissa asiakaspalvelutehtävissä, voi olla mahdottomuus irtautua käyttämään palvelua työpäivän aikana ja vapaa-ajalla se ei välttämättä tunnu mielekkäältä. Kaikilla ei myöskään ole samanlaisia etätyömahdollisuuksia eivätkä he kuljeta työkonetta kotiin, jolloin kynnys palvelun käyttöön saattaa olla suurempi. Hankkeen menestymisen kannalta palvelun sopivuus organisaation toimintamalleihin vaikuttaa merkitykselliseltä.

Tarkasteltaessa hyvinvointihankkeiden suunnitteluprosessia ja siinä osallisena olleita osapuolia, nousee moderneissa organisaatioissa esiin, että työntekijät ovat saattaneet jossain määrin olla vaikuttamassa esimerkiksi hankkeen valintaan. Moderneissa organisaatioissa huomioidaan paljon kaikista suunnista tulevia ideoita ja ajatukset mielen hyvinvointiin liittyvästä palvelusta ovat voineet olla osin työntekijöiden ideoista lähtöisin. Yleisintä toki lienee, että suurin osa hyvinvoinnin hankkeista lähtee HR:n ideoista, mutta tavatonta ei ole,

että työntekijät ovat olleet mukana synnyttämässä ideoita. Organisaatioissa, joissa työntekijät ovat olleet suunnittelussa mukana, palvelun vastaanotto on ollut hyvä. Perinteisissä organisaatioissa ideat vaikuttavat tulleen vahvasti henkilöstöhallinnolta.

Modernit organisaatiot pyrkivät usein olemaan edelläkävijöitä myös työhyvinvointiin liittyvissä asioissa ja haluavat tarjota henkilöstölleen markkinoiden parhaimmat edut. Tällöin valikoimiin otetaan kaikki mielenkiintoinen, mitä markkinoilla on tarjolla ja annetaan itseohjautuvuuden hengessä ihmisten itsensä valita, mitä haluavat hyödyntää. Tähän liittyy kuitenkin ongelma runsaudenpulasta. Sen lisäksi, että se haittaa yksittäisen palvelun näkyvyyttä, se voi aiheuttaa myös palveluiden fokuksen katoamisen. Ihmiset eivät muista, mitä palveluita on tarjolla, eivätkä apua tarvitessaan osaa välttämättä osaa lähteä etsimään oikeita apuvälineitä. Niissä moderneissa organisaatioissa, joissa valikoimaa on vähemmän, yksittäinen fokusoitu palvelu on saanut hyvän vastaanoton. Perinteisissä organisaatioissa sen sijaan runsaudenpulaa on harvoin. Fokusoinnin näkökulmasta suurempi ongelma saattaa ennemminkin olla se, että suuressa organisaatiossa yksi palvelu ei palvele kaikkien tarpeita. Segmentointiin ei yleensä ole kiinnitetty erityistä huomiota.

Johdon roolia vertailtaessa nousee esiin, että moderneissa organisaatioissa johto on lähtökohtaisesti hyvin sitoutunut työhyvinvoinnin edistämiseen. Perinteisissä organisaatioissa sen sijaan vaihtelua on enemmän ja henkilöstöhallinnon on oltava aktiivisempia. Moderneissa organisaatioissa johto puhuu oma-aloitteisesti työhyvinvoinnista ja näyttää hankkeisiin liittyen esimerkkiä käyttämällä palveluita itse sekä jakamalla omia kokemuksia. Perinteisissä organisaatioissa johdon osallistuminen vaihtelee enemmän. Joissakin organisaatioissa johto on esimerkillisesti mukana, kun taas joissakin ei juuri millään tavalla. Joissakin perinteisissä organisaatioissa johto osoittaa kyllä tukensa henkilöstöhallinnon toimille, mutta ei sen sijaan pyri itse toiminnallaan edistämään työhyvinvoinnin hankkeita tai käytäntöjä. Suuremmissa perinteisissä organisaatioissa on osittain ongelmana, että ylin johto on melko kaukana arjesta, mikä voi osaltaan hankaloittaa johdon ja työntekijöiden vuorovaikutusta. Ei kenties ole nähty sitä, että ylemmän tason viestikin vaikuttaa siihen, mitä työhyvinvoinnin osalta tapahtuu ruohonjuuritasolla.

Strategiasta ja varsinaisesta hankkeen toteutusprosessista puhuttaessa esiin nousee myös organisaatioiden ketteryys ja tapa suhtautua ylipäätänsä uusiin kokeiluihin. Moderneissa

organisaatioissa pyritään kaikessa nopeuteen ja ketteryyteen. Erilaisia hankkeita kokeillaan rohkeammin ja epäonnistuminen on sallittua. Lähtökohtaisesti pyritään toki onnistumisiin, mutta ajatus on, että jos epäonnistutaan, niin tehdään se pikemminkin nopeasti. Puhutaan kokeilukulttuurista, jossa pyritään pois liiasta suunnittelusta ja vatvomisesta. Sen sijaan ennemmin kokeillaan ja katsotaan, miten asiat toimivat. Jos jokin hanke ei toimi, siitä voidaan luopua nopeasti. Suurissa organisaatioissa liikkeet ovat hitaampia ja harkitumpia. Usein jo organisaation koosta ja rakenteista johtuen prosessit ovat hitaampia. Kaikissa organisaatioissa palvelua on joka tapauksessa pilotoitu jollain kohderyhmällä ja tehty tämän jälkeen päätös jatkosta.

Koulutus

Hyvinvointiin liittyvää koulutusta toteutetaan kaikissa organisaatioissa jossakin määrin. Erilaiset luennot ja infot ovat tyypillisiä keinoja perehdyttää työntekijöitä työhyvinvoinnin teemoista. Toinen yleisesti käytetty tapa on erilaiset esimiesvalmennukset ja johdon koulutukset. Esimiesvalmennukset ovat samalla tavalla tyypillisiä riippumatta siitä tarkastellaanko perinteisiä vai moderneja organisaatioita. Näiden valmennusten koetaan yleisesti olevan keskeisessä roolissa, kun pyritään lisäämään organisaation osaamista hyvinvoinnin teemoista ja hankkeista. Tällöin henkilöstöhallinnon rooli on vastata esimiesten ja johdon kouluttamisesta ja koulutusten organisoimisesta. Molemmissa organisaatioryhmissä tietoa on esillä myös intrassa. Niissä hyödynnetään esimerkiksi erilaisia luentotallenteita, tietoiskuja ja podcasteja.

Hyvinvointiin liittyvien koulutusten osalta on tyypillistä hyödyntää erilaisia yhteistyökumppaneita. Työterveyshuollon ja palveluntuottajan edustajat ovat yleisesti käytettyjä kaikissa organisaatioissa. Näitä käytetään sekä perinteisissä että moderneissa organisaatioissa, mutta koulutusten määriin ei pystytä tutkimusaineiston perusteella luotettavasti ottamaan kantaa, eikä arvioimaan sen vaikuttavuutta. On kuitenkin viitteitä siitä, että moderneissa organisaatioissa erilaiset koulutukset ovat säännöllisempiä ja tietoa jaetaan muutenkin enemmän eri kanavissa.

Selkeä ero kahden organisaatioryhmän välillä vaikuttaisi olevan se, että modernit organisaatiot hyödyntävät enemmän niin sanottuja kokemusasiantuntijoita. Kaikkien vapaassa

käytössä olevat kanavat mahdollistavat sen, että kuka tahansa voi jakaa tietoa ja kokemuksia. Näin kaikki tieto ei tule pelkästään ylhäältä annettuna. Kuka tahansa voi myös järjestää erilaisia tietoiskuja tärkeäksi kokemistaan asioista. Tällaisia mahdollisuuksia harvemmin on perinteisissä organisaatioissa tai ainakaan niiden olemassaoloa ja mahdollisuuksia ei ole nostettu esiin. Osa perinteisistä organisaatioista on pyrkinyt sisällyttämään koulutuksiin keskusteluja, jolloin omien kokemusten jakaminen olisi mahdollista ja luontevampaa. Aineisto ei kuitenkaan anna viitteitä siitä, että tämä olisi vielä kovin yleinen käytäntö.

Toinen ero vaikuttaisi syntyvän siitä, että moderneissa organisaatioissa järjestetään hyvinvoinnin teemalla asioita enemmän pienemmissä yksiköissä. Perinteisissä organisaatioissa hyvinvoinnin teemalla toteutettavat luennot ja tapahtumat on usein kohdennettu koko organisaatiolle. Tapahtumiin osallistuvat he, joille se on mahdollista tai jotka ovat aiheesta kiinnostuneita. Sen sijaan moderneissa organisaatioissa järjestetään ainakin jonkin verran koulutukseen liittyviä tilaisuuksia esimerkiksi omissa yksiköissä. Vaikuttaa siltä, että tietoa pyritään tuomaan useammin lähemmäs lopullista kohderyhmää.

Viestintä ja markkinointi

Molemmissa organisaatioryhmissä uusista hyvinvointipalveluista viestitään käytössä olevissa kanavissa. Tyypillistä molemmissa on palvelun käyttöönoton yhteydessä erilaiset infotilaisuudet sekä viestintä intrassa. Moderneissa yhtiöissä erilaisia sähköisiä viestintäkanavia vaikuttaisi olevan käytössä perinteisiä yhtiöitä enemmän tai niitä käytetään monipuolisemmin. Esimerkiksi Slack, joka on organisaatioille tarkoitettu pikaviestisovellus, vaikuttaa olevan moderneissa organisaatioissa aktiivisemmassa käytössä myös organisaatiotasoisessa viestinnässä.

Virallisten referenssien käytössä ei vaikuttaisi olevan organisaatioiden välillä merkittävää eroa. Sen sijaan merkitykselliseltä vaikuttaa se, kuinka paljon mielen hyvinvoinnista ja hyvinvointipalveluiden käytöstä puhutaan epävirallisesti. Perinteisissä organisaatioissa ei korostu se, että ihmiset jakaisivat avoimesti omia kokemuksiaan. Sen sijaan moderneissa organisaatioissa kokemuksia jaetaan runsaammin ja avoimemmin. Henkilöstöhallinnon edustajien mukaan erityisesti tällä on ollut merkittävä vaikutus palveluiden käyttöön.

Virallinen viestintä hyvinvointiin liittyen tapahtuu kaikissa organisaatioissa henkilöstöhallinnon toimesta. Johdon osallistuminen viestintään ja markkinointiin vaikuttaisi olevan tyypillisempää moderneissa organisaatioissa. Esimiehiä pyritään hyödyntämään viestin viejinä molemmissa organisaatioryhmissä. Eroja syntyy lopulta siinä, kuinka hyvin esimiehet itse omaksuvat hyvinvointiin liittyvät viestit ja oman roolinsa. Tämä ei yksistään ole kiinni organisaatiosta, vaan yksilön ominaisuuksilla on tähän iso vaikutus. Osa esimiehistä käsittelee hyvinvoinnin teemoja luontevasti samalla, kun joku toinen omaksuu ne heikommin.

Resurssit ja olosuhteet

Edellä käsiteltyjen teemojen lisäksi aineistosta nousee yleisesti esiin resursseihin ja olosuhteisiin liittyviä aiheita. Kommenteista välittyy, että organisaatioilla ei tyypillisesti ole resursseja tarjota erilaisia palveluita työsuhde-etuina täysin rajattomasti. Osa organisaatioista rajoittaa palvelun käyttöä koordinoimalla sitä niin, että palvelun saa käyttöön esimiehen tai henkilöstöhallinnon edustajan luvalla. Sen sijaan organisaatioilla, joilla palvelu on vapaassa käytössä, käyttöä pyritään rajoittamaan yhteen palvelupakettiin henkilöä kohden. Rajoitus on kuitenkin enemmän hiljaisen säännön kaltainen ja tarvittaessa joustetaan. Yrityksillä on lisäksi mahdollisuus saada eläkeyhtiöiltä tukea kulujen kattamiseen, mutta tämä asettaa tiettyjä ehtoja palvelun käytölle. Ongelmalliseksi koetaan myös palvelun yksilökeskeisyys. Mikäli ongelmat ovat organisaation rakenteissa, nähdään resurssien hukkana, mikäli ongelmia käsitellään yksilötasolla.

> *”Esimiehen ja HR:n kautta tällä hetkellä. Siin oli myös, me [työeläkeyhtiöltä] haettiin sitä työhyvinvoinnin kehittämistukea, ja niil oli, ne oli sitte mukana tossa, niissä käyttöönottokustannuksissa tukivat. Mutta se vaati sit sen, et se on sidottuna siihen varhaisen tuen malliin.”*

> *”Mut sitten [palvelussa] on ehkä se pieni haaste, tai mikä tuli siinä pilotissa esille, että jos se ongelma tai haaste on organisaatiossa tai työyhteisössä, ni se palvelu ei välttämättä oo siihen ratkaisu vaan me nähään, et se pitäis ratkaista siellä meiän organisaatiossa.”*

Organisaation resurssien lisäksi työntekijöiden resurssit ja olosuhteet palvelun käyttöä

ajatellen nousivat keskusteluissa esiin. Joissakin organisaatioissa on tunnistettu, että kaikilla ei ole esimerkiksi työaikana yhtäläisiä mahdollisuuksia käyttää palvelua.

> *” (...) niillä ilmeisesti ne työvuorot on sen verran tiukkoja, et ei ihan oikeesti saa lupaa eikä ehdi.”*

Taulukossa 4. on koottu yhteen vertailu perinteisten ja modernien organisaatioiden välillä. Taulukkoon on koottu keskeisimmät havainnot edellä käsitellyistä pääteemoista: HR:n rooli, strategia, koulutus, viestintä ja markkinointi sekä resurssit ja olosuhteet.

Taulukko 4. Yhteenveto vertailutuloksista

	Perinteiset organisaatiot	Modernit organisaatiot
HR	- Roolin keskittyminen hyvinvointiin vaihtelevaa - Hyvinvoinnin teema kasvava - Strateginen rooli - Perinteiset tittelit	- Rooli keskittyminen hyvinvointiin vaihtelevaa - Hyvinvoinnin teema kasvava - Strateginen rooli - Modernit tittelit ja vastuualueet - Itseohjautuva ja ketterä
Strategia	- Hyvinvoinnin korostus vaihtelevaa - Avoin kulttuuri vasta rakentumassa - Ongelmia palvelun sopivuudessa toimintaympäristöön - Johdon tuki vähäinen	- Hyvinvoinnin korostus vaihtelevaa - Avoin kulttuuri - Tarvekartoitus ja palvelun sopivuus toimintaympäristöön - Työntekijöiden osallistaminen - Ongelmana palveluiden runsas valikoima - Johdon tuki vahva - Kokeilukulttuuri
Koulutus	- Luentoja ja infoja - Esimieskoulutuksia - Intra pääasiallisena kanavana tiedon jakamisessa	- Luentoja ja infoja - Esimieskoulutuksia - Itsensä johtamisen valmennuksia - Kokemusasiantuntijoiden tieto - Työterveyden aktiivinen hyödyntäminen - Erilaisten kanavien aktiivinen hyödyntäminen - Osallistavaa koulutusta
Viestintä ja markkinointi	- Infotilaisuudet - Intra - Pääasiassa virallista viestintää - Esimiesten rooli keskeinen	- Infotilaisuudet - Intra (vapaasti kaikkien käytössä) - Slack - Epäviralliset referenssit ja muu epävirallinen viestintä - Esimiesten rooli keskeinen
Resurssit ja olosuhteet	- Rajalliset resurssit - Palvelun käyttöön tarvitaan lupa - Työolosuhteet ei tue palvelun käyttöä kaikissa työrooleissa	- Rajalliset resurssit - Palvelu vapaassa käytössä

Työntekijöiden palaute

Kahden organisaation työntekijöiltä kerätyn palautteen mukaan merkittävin yksittäinen tekijä, joka haittasi palvelun käyttöä, oli tiedon puute palvelua koskien. Monet palautetta antaneet henkilöt eivät olleet koskaan kuulletkaan kyseisestä palvelusta. Palautteen joukossa oli myös kommentteja, joissa kerrottiin, että oli hieman epäselvää, millaisissa tilanteissa palvelun käyttö olisi tarkoituksenmukaista. Tämän vuoksi oli muodostunut kynnys kokeilla palvelua. Osa kertoi tienneensä palvelusta, mutta koki saadun informaation liian vähäiseksi ja käytetyt viestintäkanavat huonoiksi.

> *”Minulla on mennyt niin sanotusti ohi tämä palvelu, joten en tiedä mistä on kysymys.”*

> *”Lisäksi palvelua ei ole juurikaan markkinoitu henkilöstölle, ja ei ole selvää millaisissa tilanteissa sitä saa käyttää.”*

Toimitusjohtajan nosto palvelua koskien oli lisännyt tietoutta palvelusta ja synnyttänyt keskustelua. Keskustelujen myötä ihmiset rohkaistuivat jakamaan omia kokemuksiaan ja uskalsivat kertoa käyttäneensä palvelua.

> *”En tiennyt palvelusta ennen kuin toimitusjohtaja siitä mainitsi yleisessä palaverissa, tämän jälkeen paljastui, että moni työkaveri oli sitä jo käyttänyt.”*

Työntekijöiden keskuudessa pidettiin ongelmana myös sitä, että palvelun käyttö edellytti henkilöstöhallinnon edustajan tai esimiehen lupaa. Luvan kysyminen esimerkiksi työterveydestä koettiin luontevammaksi.

> *”Palveluun kirjautuminen / ilmottautuminen tuntuu turhan monimutkaiselta. Miksi ilmoittautumislinkki pitää pyytää HR:ltä tai esimieheltä? Tuntuu, että palvelulle olisi asetettu portinvartijat.”*

> *”Palveluun osallistumisen kynnys tuntuu toistaiseksi korkealta sen takia, että olen ymmärtänyt siihen osallistuttavan HR tai oman esimiehen kautta. Helpompaa olisi, jos tähän voisi hakeutua esimerkiksi työterveyden, tai jonkun organisaation*

ulkopuolella olevan tahon kautta. Muutoin olisin kiinnostunut palvelusta.”

Kolmas palvelun käyttöä haittaava ongelma liittyi ajankäytön haasteisiin ja työkuormaan. Osa kokee, että työtehtävien luonne ei mahdollista osallistumista erilaisiin tapahtumiin eikä itse palvelun käyttöä, ainakaan työaikana. Osalla kysymys vaikuttaa olevan puhtaasti se, että periaatteessa on mahdollisuus työaikanakin käyttää palvelua, mutta työ kuormittaa niin paljon, että työstä irtautuminen nähdään mahdottomana.

”Asiakaspalvelussa työskentelevillä ei ollut mitään mahdollisuuksia osallistua silloin konttorilla olleisiin tilaisuuksiin eikä myöhemminkään ole ollut aikaa katsoa siitä kertovia videoita. Varmaan niitä voisi katsoa ja perehtyä koko asiaan omalla ajalla.”

”En ole ehtinyt käyttää palvelua työn jatkuvasta kiireestä johtuen. Tuntuu, että päivän aikana ei mitenkään ehdi tekemään kaikkea mitä pitäisi, työ on pirstaleista ja sen määrä uuvuttaa ja syö motivaatiota. Ajatus lähtee työtaakan alla harhailemaan, kun et tiedä mistä aloitat ja mihin keskittyisit. En siis vain ole ehtinyt enkä muistanut palvelun olemassaoloa. Ainut viesti, mikä asiasta on tullut, on Workplace ja sinne hukkuu kaikki tieto muutenkin.”

Työhyvinvointipalveluiden käyttöä puolestaan vastaajien mukaan tuki muun muassa organisaation yleinen ilmapiiri ja pehmeät arvot. Sillä oli myönteinen vaikutus, että organisaatio yleisesti korosti työhyvinvoinnin teemaa, ja toisaalta ihmiset jakoivat kokemuksiaan hyvin avoimesti. Kokemuksia jaettiin puhtaasti palveluun liittyen, mutta sen lisäksi jaettiin hyvin avoimesti esimerkiksi uupumuskokemuksia. Työntekijöille oli vastausten perusteella selvää, että organisaatiossa työhyvinvointia pidettiin korkeassa arvossa ja siihen haluttiin aidosti panostaa. Työyhteisön jäsenten yleisen positiivisen ja avoimen suhtautumisen hyvinvointiin nähtiin myös vaikuttaneen ihmisten toimintaa. Ihmiset jakoivat avoimesti kokemuksiaan erilaisissa infoissa ja esimerkiksi slack-keskusteluissa. Ihmiset myös kokivat, että palvelu oli aidosti työntekijöitä varten ja siellä oli mahdollista käsitellä myös työn ulkopuolisia ongelmia. Oli myös muodostunut käsitys, että palvelu oli suunnattu kaikille, eikä vain pahoja ongelmia omaaville.

”Koin, että [palvelun] olemassaolo kertoi jo itsessään siitä, ettei palveluita nähty vain "ongelmatapauksille" tarkoitettuna, vaan tarkoitus on tukea ihmisten pitkän aikavälin jaksamista ja kehittymistä oman työn jäsentämiselle ja hallitsemiselle.”

”Organisaatiomme ilmapiiri ehdottomasti tuki tähän osallistumista. Tuntui että iso osa kollegoista hyödynsi samaa palvelua, ja yleinen ilmapiiri tällaisiin on ehdottoman kannustava.”

”Yhteisössämme oli ollut myös joitain loppuunpalamisia, joista ihmiset (loppuunpalaneet, jälkikäteen), olivat kertoneet avoimesti ja jakaneet oppejaan siitä, mistä vaaran merkeistä olisi pitänyt osata pyytää apua.”

Ilmapiirin ja avoimen keskustelun lisäksi kollegoiden suositukset palveluun liittyen korostuivat kommenteissa. Sen lisäksi, että ihmiset kertoivat omia kokemuksiaan palvelusta, he myös kannustivat muita kokeilemaan. Kommenttien mukaan palvelu oli myös hyvin esillä eri kanavissa.

” (...) projektipäällikköni ehdotti sitä ja oikeastaan rohkaisi minua (...). Päätökseeni vaikutti positiivisesti myös se, että [palvelun tarjoajan nimi] oli ollut puhe esim. intrapostauksissa tai slack-viesteissä ja olin huomannut, että [palveluun] ei liity minkäänlaista stigmaa tms., vaan [palveluun] suhtaudutaan meillä hyvin positiivisesti.”

Useissa kommenteissa keskeiseksi tekijäksi nousi myös palveluntarjoajan tuttuus. Henkilökohtainen kontakti ennen palvelun käyttöä loi luottamusta jo etukäteen. Ihmisille myös kirkastui selvemmin, mistä palvelussa oli kyse, ja millaiseen tarkoitukseen se oli. Monet kokivat erityisen merkitykselliseksi palveluntuottajan oman roolin viestinnässä, kuten esittäytymiset, blogikirjoitukset ja henkilökohtaiset kohtaamiset. Lisäksi sekä yhteisö että palveluntuottaja korostivat, että kyseessä on hyvin matalan kynnyksen palvelu, jota voi hyödyntää myös ilman varsinaista ongelmaa.

”Kipinänä taisi olla se, kun valmentaja kävi esittäytymässä esimiespalaverissa.”

”Yhteisömme oli alleviivannut, että on ok mennä mitään suurempaa kysymystä tai

oiretta, vaan voi mennä avoimin mielin katsomaan olisiko käynti hyödyllistä ja kirkastavaa. ”

Osa oli kommenttien perusteella kokeillut palvelua puhtaasti uteliaisuudesta, ilman tunnistettua ongelmaa. Osalla saattoi olla myös jonkinlaisia aiempia kokemuksia erilaisista valmennuksista ja he kokivat aiemman tietämyksensä perusteella vastaavat palvelut hyödyllisiksi.

”Omalta osaltani syy [palvelun käyttöön] oli uteliaisuus: Minusta oli hienoa, että kyseisenlainen palvelu oli tarjolla ja halusin kokeilla ja selvittää, mistä on kyse.”

”Päädyin hyödyntämään palvelua kokiessani sen mahdollisuutena, jota kannattaa kokeilla ja mm. positiivisten aikaisempien mentorointikokemusten kautta.”

Työntekijöiden kommenteissa nousee esiin hyvin samanlaisia teemoja, mitä aiemmat tutkimukset sekä henkilöstöhallinnon edustajatkin mainitsevat. Osallistuminen edellyttää aikaa ja tilaisuutta käyttää palvelua, avointa ilmapiiriä, viestintää sekä ymmärrystä palvelun mahdollisista hyödyistä.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen aiemman kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen perusteella tehdyt havainnot ja esitetään johtopäätökset. Ensin vedetään yhteen tutkimuksen tulokset ja vastataan samalla tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Yhteenvedon jälkeen käydään läpi tutkimuksen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä ja esitetään niiden pohjalta käytännön suosituksia. Lopuksi pohditaan tutkimuksen onnistumista ja esitetään jatkotutkimusaiheet.

8.1 Pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymyksiin vastataan yhdistämällä havaintoja aiemmasta kirjallisuudesta sekä tutkimuksen empiirisestä osuudesta. Kysymyksiin vastataan etenemällä alatutkimuskysymysten kautta päätutkimuskysymykseen.

Mitkä tekijät vaikuttavat hyvinvoinnin edistämishankkeiden onnistumiseen?

Aiemman tutkimuksen valossa työnhyvinvointiohjelmien onnistumista tukee työntekijöiden tietoisuus ohjelman hyödyistä (Andrus & Paul 1995, 98-99). Empiirisen tutkimuksen mukaan organisaatiot hyödyntävät koulutusta jossain määrin edistääkseen työhyvinvoinnin hankkeita. Koulutusten määrä ei kuitenkaan vaikuta olevan organisaatioissa niin korkealla tasolla kuin sen soisi olevan, eikä se tavoita kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Tämä voi osaltaan selittää työhyvinvointiohjelmien alhaista käyttöastetta. Myös fasiliteeteilla on todettu olevan merkitystä (Andrus & Paul 1995, 98-99), mikä tuli ilmi myös työntekijöiden kommenteissa. Kaikkien työntekijöiden kohdalla työtehtävät eivät mahdollista esimerkiksi palvelun käyttöä työaikana, millä saattaa olla laajempikin vaikutus palvelun suosioon ainakin organisaatioissa, joissa on paljon rooleja, joissa vastaavia ongelmia ilmenee. Koulutuksen merkitys on keskiössä, kun halutaan edistää työyhteisön hyvinvointia sekä työhyvinvoinnin hankkeita. Aiemmat tutkimukset antavat viitteitä siitä, että tietoisuuden lisääminen ja koulutukset lisäävät hankkeisiin osallistumista. Empiirisen tutkimuksen mukaan työntekijöiden kouluttaminen ei monissa organisaatioissa ole vielä siinä roolissa, mitä se työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta tulisi olla. Ihmisten tietämättömyys mielenterveyden edistämisestä, kuten hyödyistä ja keinoista, saattaa selittää sitä, miksi tutkimuksen kohteena

oleva palvelu ei ole vielä niin laajassa käytössä kuin voisi olettaa.

Aiemmat tutkimukset ovat kritisoineet, että työhyvinvointiohjelmista puuttuu usein asiakasnäkökulma (esim. Busbin 1990a & 1990b; Campbell 1990, luettu Andrus & Paul 1995, 88) ja ohjelmat ovat yleensä saaneet alkunsa johdon tai HR:n suunnitelmista, eivätkä tyypillisesti ota huomioon markkinoinnin näkökulmaa (esim. Brennan 1983; Conellan 1984; Kelly 1983; Osborn 1987, luettu Andrus & Paul 1995, 88). Empirian mukaan työhyvinvoinnin hankkeita tukee työntekijälähtöisyys ja se, että työntekijöiden tarpeita kuunnellaan ja huomioidaan palveluiden suunnittelussa ja mahdollisesti otetaan työntekijät mukaan suunnittelemaan hankkeita. Yksi hankkeiden onnistumista estävä tekijä on todennäköisesti se, että organisaatiot eivät ole riittävästi huomioineet työntekijöiden todellisia tarpeita ja sitä, kuinka hyvin palvelu palvelee nimenomaisen organisaation tarpeita. Toinen vaihtoehto on, että palvelu kyllä vastaisi organisaation ja työntekijöiden tarpeita, mutta sitä ei ole pystytty markkinoimaan oikealla tavalla suhteessa tarpeisiin ja odotuksiin.

Kirjallisuuden mukaan myös organisaation muutosvalmiudella, ilmapiirillä ja työntekijöiden arvoilla on merkitystä siihen, kuinka työntekijät suhtautuvat hyvinvointiohjelmiin. (Weiner 2009) Hyvinvointihankkeita voidaan tutkimusten mukaan myös edistää hyödyntäen erilaisia johtamis- ja organisaatioteorioita. (Paton et. al. 2005; Batras et. al. 2014; Chappell et.al. 2016) Empiirisen aineiston mukaan työhyvinvointihankkeet ovat erityisen onnistuneita organisaatioissa, joissa huomioidaan työhyvinvointi strategiassa, arvoissa, kulttuurissa sekä yleisessä ilmapiirissä. Vaikuttaa siltä, että näissä organisaatioissa erilaisia muutoksia johdetaan systemaattisesti ja strategiavetoisesti. Empiirisen aineisto perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että esimerkiksi erilaisia muutosjohtamisen teorioita ei ainakaan tietoisesti olla hyödynnetty hankkeiden implementoinnissa. Empiria myös osoittaa johdon ja esimiesten esimerkillä ja osallistumisella olevan selkeästi merkitystä. Tutkimuksen mukaan työntekijät myös tarkastelevat heille tarjottuja hyvinvointietuja organisaation strategiaan peilaten ja arvioivat sitä kautta johdon tarkoitusperiä. (Ungureanu et.al. 2019) Erilaisten käytäntöjen yhtenäisyys ja kontekstisidonnaisuus ovat myös avaintekijöitä menestyksekkäässä työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Brangold 2018, 67; Thompson & Prottas 2005, 100) Kun pohditaan empiirisen aineiston perusteella työhyvinvoinnin näyttäytymistä organisaation strategiassa ja sen merkitystä hyvinvoinnin hankkeiden onnistumiseen, voidaan havaita ainakin pieni positiivinen yhteys näiden välillä. Tämä saattaa korostaa strategian merkitystä.

Aiemassa tutkimuksessa on tarkasteltu esimerkiksi sosioekologista mallia terveyskäyttäytymisen selittämisessä. Mallin mukaan kommunikaatiolla ja toisten ihmisten käyttäytymisellä on vaikutusta ihmisten terveyskäyttäytymiseen. (Burke et. al. 2017, 102) Kollegoiden epävirallinen viestintä liittyen työhyvinvointipalveluun nousi empiirisen aineiston perusteella ehdottoman keskeiseksi merkitseväksi tekijäksi. Tämä korostui useaan otteeseen sekä henkilöstöhallinnon edustajien että työntekijöiden kommenteissa. Työntekijöiden välisen viestinnän lisäksi ihmisten osallistuminen saattaa edellyttää sitä, että hankkeella on sekä esimiesten että kollegoiden tuki ja hyväksyntä. (Bardus et. al. 2014, 232, 239) Empiirisen aineiston mukaan henkilöstöhallinnon edustajat uskoivat lisäksi yhteiskunnan yleisellä ilmapiirillä ja entistä suopeammalla suhtautumisella mielenterveyden ongelmiin olevan vaikutusta erilaisten hyvinvointipalveluiden käyttöön.

Tutkimuksissa nousi esiin myös yksilöön liittyviä tekijöitä ja niin sanottujen henkilökohtaisten resurssien vaikutuksen merkityksen. (Toker et. al. 2015; Robroek et. al. 2009) Empiiriset havainnot tukevat teoriaa, sillä jotkut organisaatiot kokivat, että tutkimuksen kohteena olevan palvelun kaltaiset palvelut eivät kenties palvele ainakaan kaikkia organisaation henkilöstöryhmiä. Jotkut organisaatiot kokivat, että esimerkiksi miehet tai vanhemmat työntekijät eivät koe mielenterveyspalveluita tai etänä toteutettavia palveluita itselleen luonteviksi. Ymmärrys näistä vaikuttavista tekijöistä, sekä yksilöllisen näkökulman huomioiminen toimenpiteissä ja oikeanlaisen tuen kohdistaminen, saattaa olla hyvinvointihankkeiden onnistumisen kannalta olennaista.

Myös erilaisilla viestinnän muodoilla on tutkimuksissa havaittu olevan merkitystä työhyvinvointiohjelmien onnistumisen kannalta. (Szrek et. al. 2019; Gordon & Adler 2017) Empiirisessä aineistossa tulee useaan otteeseen ilmi, että henkilöstöhallinnon edustajat kokevat, että viestintää ja markkinointia on tehty liian vähän. Niissä organisaatioissa, joissa siihen on panostettu suunnitelmallisemmin, todetaan toimenpiteillä olevan myönteisiä vaikutuksia palvelun suosioon. Työntekijöiden kommenteissa nouseekin selvästi esiin, että monet eivät ole kuulleet palvelusta lainkaan. Jos he ovat kuulleet palvelusta, kokevat he silti viestinnän liian vähäiseksi. Ihmiset eivät esimerkiksi tienneet mielestään riittävän hyvin, kenelle palvelu oli kohdennettu ja millaisissa tilanteissa sitä olisi mahdollista hyödyntää. Viestinnän määrä ja laatu vaikuttaa olevan hyvin keskeisessä roolissa, kun etsitään syitä, miksi hyvinvointihankkeet eivät onnistu aktivoimaan kohderyhmää.

Luottamuksen rooli työhyvinvointihankkeiden onnistumista haittaavana tekijänä nousi esiin sekä aiemmassa kirjallisuudessa että empiirisessä aineistossa. Kirjallisuuden mukaan osa ihmisistä saattaa jättää osallistumatta erilaisiin työhyvinvointihankkeisiin, mikäli heillä on huoli palvelun luottamuksellisuudesta. (Ott-Holland et.al. 2019, 175) Empiiriset aineistot tukevat havaintoa. Henkilöstöhallinnon edustajilla on ollut epäilyksiä siitä, että palvelun vapaan käytön rajoittamisella on saattanut olla jonkinlaisia vaikutuksia palvelun käyttömääriin. Työntekijöiden kommentit vahvistavat epäilyä, sillä vastanneista osa perustelee palvelun hyödyntämättä jättämistä sillä, että sen käyttöön tarvitaan lupa esimieheltä tai henkilöstöhallinnon edustajalta.

Mikä on henkilöstöhallinnon rooli työhyvinvoinnin edistämishankkeiden toteuttamisessa?

Henkilöstöhallinnolla on työhyvinvoinnin johtamisessa ja hyvinvointihankkeiden toteuttamisessa päävastuullisen rooli sekä teorian että käytännön perusteella. Jotta työhyvinvointia ja erilaisia hankkeita voidaan edistää tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, tulee niiden kuitenkin olla strategiasta johdettuja (Wright & Boswell 2002). Henkilöstöhallinto on jo ottanut organisaatioissa strategisen paikkansa, mutta sen vahvistaminen entisestään on ensiarvoisen tärkeää. Tutkimukset osoittavat, että muutosten onnistumista tukee henkilöstöhallinnon toimiminen muutosagenttina ja toisaalta se, että henkilöstöhallinnolla on selkeästi vaikutusvaltaa organisaatiossa (Alfes et.al. 2019; Brown et.al. 2017). Kun pohditaan strategian ja henkilöstöhallinnon välistä yhteyttä, vaikuttaa siltä, että henkilöstöhallinnolla on strateginen asema ja paikka johtoryhmässä. Ulospäin voi kuitenkin edelleen näyttää siltä, että henkilöstöhallinnolla ei ole sitä valta-asemaa, mikä sillä tulisi olla toimiakseen muutosagenttina. Henkilöstöhallinnon strateginen työ ei välttämättä näyttäydy organisaation kaikilla tasoilla.

Strategisesta näkökulmasta henkilöstöhallinnolla on tärkeä rooli tarpeiden tunnistamisessa, segmentoinnissa, seurannassa ja toteutusten arvioinnissa sekä johdon ja esimiesten sitouttamisessa. Henkilöstöhallinto on etulinjassa jalkauttamassa erilaisia hankkeita, mutta etenkin empiiriset havainnot osoittavat, että puhtaasti henkilöstöhallinnosta lähtöisin olevat hankkeet ovat hankalasti toteutettavia. Henkilöstöhallinnon tulisikin ensisijaisesti pystyä sitouttamaan johto ja esimiehet mukaan hankkeisiin ja kouluttaa niin johtoa, esimiehiä kuin työntekijöitä hyvinvoinnin teemoista ja tärkeydestä. Henkilöstöhallinnolla on organisaatioissa

tyypillisesti vahva rooli kouluttamisessa ja erilaisten koulutusten järjestämisessä (Gilbreath & Montesino 2006), joten henkilöstöhallinnon on luontevaa ottaa se rooli myös hyvinvoinnin edistämisessä. Empiirisen aineiston perusteella koulutus on selvästi henkilöstöhallinnon vastuualuetta. Kouluttamisessa hyödynnetään paljon ulkopuolisia asiantuntijoita, jolloin henkilöstöhallinnon vastuulla on nimenomaan koordinointi ja tarpeiden kartoittaminen. Keskijohdon ja esimiesten rooli on hyvinvointihankkeiden onnistumisen kannalta keskeistä. (Fryer et. al. 2018, 219) Esimiesvalmennukset ovatkin useissa organisaatioissa keskeisessä roolissa, kun puhutaan kouluttamisesta työhyvinvointiin liittyen. Niissä organisaatioissa, joissa henkilöstöhallinto on pystynyt sitouttamaan esimiehiä koulutuksiin ja valmennuksiin, esimiehet ovat myös paremmin omaksuneet roolinsa työhyvinvoinnin edistämisessä, tällöin hankkeitakin on pystytty edistämään tehokkaammin. Henkilöstöhallinnolla on mahdollisuus vaikuttaa myös siihen, että organisaatiossa ja sen jäsenillä jo oleva tieto ja osaaminen hyvinvointiin liittyen saadaan jaettua kaikille.

Henkilöstöhallinnon tulisi hyödyntää tehtävässään myös entistä enemmän analytiikkaa (Angrave et. al. 2016, 1) ja kartoittaa tarkasti henkilöstön tarpeita sekä pyrkiä kohdentamaan toimenpiteitä oikein ja kehittää oikeanlaisia hankkeita oikeille kohderyhmille. Henkilöstöhallinnon vastuulla on usein myös hankkeiden seuranta, jolloin analytiikan hyödyntäminen jälleen korostuu. Niissä organisaatioissa, joissa empiiristen havaintojen perusteella pyritään hyödyntämään henkilöstödataa tehokkaasti ja aktiivisesti sekä kartoitetaan tarpeita yksilölähtöisesti tai tiimi- ja yksikkökohtaisesti, hankkeiden jalkauttaminen on helpompaa. Lisäksi organisaatiot, jotka pyrkivät aktiivisesti seuraamaan esimerkiksi palvelun käyttömääriä, pystyvät tehokkaammin reagoimaan käyttöasteen muutoksiin. Näiden havaintojen perusteella muun muassa viestinnän ja markkinoinnin toimenpiteitä on voitu suunnitella ja kohdentaa aktiivisemmin ja tehokkaammin.

Työhyvinvointiin ja työhyvinvointihankkeisiin liittyvä viestintä ja markkinointi on usein pitkälti henkilöstöhallinnon harteilla. Tutkimusten mukaan myös ylimmän johdon, esimiesten ja kaikkien työntekijöiden tulisi osallistua viestintään. (McLellan et. al. 2015, 1009; Gordon & Adler 2017) Viestinnän osaltakin henkilöstöhallinnon on hoidettava oma osansa niin sanotusti ruohonjuuritason viestinnästä mutta samalla henkilöstöhallinnon on pystyttävä sitouttamaan myös johto ja esimiehet viestintään ja markkinointiin. Johdon ja esimiesten sitoutuminen ja esimerkin näyttäminen ovat tärkeässä roolissa hyvinvoinnista viestiessä, sitä

henkilöstöhallinnon on tärkeää olla tukemassa ja varmistamassa. Henkilöstöhallinnon tulisi myös varmistua, että työntekijöille on olemassa kanavia, joissa he voivat vapaasti jakaa kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Organisaatiot ovat pystyneet jonkin verran parantamaan hankkeiden onnistumista, jos johto viestii aktiivisesti hyvinvointiin liittyen, ja osallistuu erilaisiin hankkeisiin kokemuksiaan jakaen. Vastaavasti organisaatioissa, joissa henkilöstö pystyy vapaasti jakamaan kokemuksiaan useiden kanavien kautta, henkilöstöhallinnon edustajat kokevat, että kokemusten jakamisella on myönteisiä vaikutuksia hankkeiden onnistumisen kannalta.

Henkilöstöhallinnolla on ensisijaisesti eräänlainen koordinaattorin rooli työhyvinvoinnin johtamisen ja työhyvinvointihankkeiden toteuttamisen näkökulmasta. Henkilöstöhallinnolla on vastuu hankkeiden käytännön toteutuksesta, mutta sen lisäksi sen tulee varmistaa johdon ja esimiesten sitoutuminen. Analytiikan avulla on kartoitettava todelliset tarpeet ja seurattava hankkeiden toteutumista. Lisäksi on varmistuttava, että sekä johdolla, esimiehillä että työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot itse hyvinvoinnin merkitykseen, hyvinvoinnin edistämiseen ja hankkeisiin liittyen. Henkilöstöhallinnon tulisi myös näkyvästi olla samassa linjassa johtoryhmän jäsenten kanssa sekä pitää yllä samanlaista valta-asemaa, kuin muutkin johdon edustajat. Aiemman tutkimuksen mukaan HR-ammattilaisten tulisi hyödyntää työssään enemmän tutkimuksissa esiin tulleita käytäntöjä ja ottaa haltuun uusia vastuualueita. Toisaalta sidosryhmien, kuten johdon, tulisi antaa HR:lle enemmän valtaa ja arvostusta. (Ulrich & Dulebohn 2015, 194-196; Gill 2018, 112-113)

Kuinka sisäisellä markkinoinnilla voidaan edistää työhyvinvoinnin edistämishankkeiden onnistumista?

Sisäisen markkinoinnin on sanottu olevan sekä johtamisstrategia (Grönroos 1998, 281) että filosofia ja hallintaprosessi. (George, 1990, 64, luettu Rafiq & Ahmed 2000, 452) Näihin tiivistyykin strateginen ajattelu työhyvinvointihankkeiden edistämisessä. Johtamisstrategiaa tukee myös aiemmat tieteelliset havainnot siitä, että johdon ja esimiesten suhtautumisella työhyvinvointiin on keskeinen merkitys hankkeiden onnistumisen kannalta. (Bardus et. al. 2014; Middlestedt et. al. 2011) Sekä kirjallisuuden että empirian avulla on jo edellä osoitettu strategian merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa ja työhyvinvoinnin hankkeiden edistämisessä. Sisäisen markkinoinnin voidaan ajatella luovan strategisen ajattelun perustan

työhyvinvoinnin hankkeiden edistämiselle. Strategiseen ajatteluun voidaan liittää muun muassa johdon sitoutuminen, tarpeiden kartoittaminen, segmentointi, arvojen luominen ja kulttuurin rakentaminen. Sisäisen markkinoinnin perusajatukseen kuuluu, että työntekijät ajatellaan sisäisiksi asiakkaiksi (Berry 1981) ja pyrkimys on myydä esimerkiksi organisaation sisäisiä palveluita työntekijöille. Organisaatiot, jotka ovat huomioineet työhyvinvoinnin hankkeiden edistämisessä strategisia teemoja, ovat onnistuneet vaikuttamaan myönteisesti työhyvinvointipalvelun käyttöön ja vastaanottoon työntekijöiden keskuudessa.

Sisäinen markkinointi pyrkii vaikuttamaan erityisesti asenteisiin ja sen tulee olla lähtöisin ylimmästä johdosta. Ylimmän johdon lisäksi myös keskijohdon on omaksuttava oma roolinsa prosessissa. Vasta näiden tasojen jälkeen työntekijöihin kohdistuvat toimenpiteet voivat onnistua. (Grönroos 1998, 289) Nämä sisäisen markkinoinnin näkemykset tiivistävät erinomaisesti työhyvinvoinnin edistämisen teorioita ja näkökulmia, joita myös empiiriset havainnot tukevat. Sekä sisäisen markkinoinnin teorian että työhyvinvoinnin tutkimusten mukaan yksi keskeinen edellytys on työntekijöiden odotusten ymmärtäminen. (Gounaris 2006, 442) Työntekijälähtöisyys nousee esiin myös empiirisestä aineistosta, joten sisäisen markkinoinnin hyödyt vaikuttavat siltäkin osin ilmeisiltä.

Sisäisen markkinoinnin teoria käsittelee myös koulutuksen roolia yhtenä keskeisenä sisäisen markkinoinnin keinona edistettäessä organisaation pyrkimyksiä. (Grönroos 1998, 291) Koulutuksen merkitys on noussut esiin myös työhyvinvoinnin kirjallisuudessa. Näin ollen myös tämä näkökulma tukee sisäisen markkinoinnin teorian hyödyntämistä työhyvinvoinnin hankkeiden edistämisessä. Empiiristen havaintojen perusteella koulutuksella uskotaan olevan myönteinen vaikutus hankkeiden onnistumisen kannalta.

Sisäisen markkinoinnin mukaan markkinoinnilla ja viestinnällä on tärkeä merkitys organisaation pyrkimysten edistämisessä. Viestintäjohtaminen on toinen sisäisen markkinoinnin keskeisistä johtamisprosesseista. (Grönroos 1998, 283) Viestintä ja markkinointi ylipäätänsä niiden eri muodoissa ovat keskeisiä sekä sisäisessä markkinoinnissa että työhyvinvoinnin hankkeiden kannalta. Sisäinen joukkoviestintä, sisäinen vuorovaikutus sekä ulkoinen joukkoviestintä ovat keskeisiä sisäisen markkinoinnin keinoja. Empiiristen havaintojen mukaan erityisesti sisäinen vuorovaikutus on tehokas ja käytetty keino työhyvinvoinnin hankkeiden edistämisessä. Sisäisen joukkoviestinnän uskotaan myös olevan tehokas keino, mutta sen

käyttö on monessa organisaatiossa lopulta vähäistä. Ne organisaatiot, jotka hyödyntävät sisäistä joukkoviestintää tehokkaasti, kokevat sen tuovan tuloksia. Sen sijaan ulkoinen joukkoviestintä on melko vähän käytetty keino hankkeiden edistämisessä. Yksittäisiä havaintoja saatiin kuitenkin sen osalta, että ulkoisella viestinnällä oli pystytty tukemaan sisäistä joukkoviestintää. Työhyvinvoinnin hankkeiden edistäminen edellyttää sekä jatkuvaa työhyvinvoinnin johtamista, eli sisäisen markkinoinnin termein asennejohtamista, että itse hankkeisiin liittyviä irrallisempia ja tiettyinä aikoina toteutettavia toimenpiteitä, eli jälleen sisäisen markkinoinnin sanoin, viestintäjohtamista. (Grönroos 1998, 283-285)

Sisäisen markkinoinnin teoria tarjoaa useita työkaluja työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin hankkeiden edistämiseen. Sisäiseen markkinointiin sisältyy strateginen ajattelumalli, johdon sitoutuminen ja tuki, segmentointi, koulutus, sisäinen vuorovaikutus, sisäinen joukkoviestintä ja ulkoinen joukkoviestintä. Myös resurssien hallinta on osa sisäisen markkinoinnin ajattelumallia ja keskeinen osa työhyvinvoinnin johtamista. Näistä syistä sisäisellä markkinoinnilla uskotaan olevan mahdollista edistää työhyvinvoinnin hankkeita.

Kuinka henkilöstöhallinto voi hyödyntää sisäistä markkinointia työhyvinvoinnin edistämishankkeissa?

Päätutkimuskysymys kokoaa yhteen kolmen edellisen alatutkimuskysymyksen vastaukset. Työhyvinvoinnin hankkeiden onnistuminen edellyttää, että toimenpiteet ovat linjassa organisaation strategian kanssa ja hankkeilla on johdon ja koko organisaation vahva tuki. Organisaation kulttuurin tulee olla avoin, tukea työhyvinvointia ja avointa kanssakäymistä. Hankkeet on toteutettava aidoista tarpeista lähtöisin ja ne on suunniteltava työntekijälähtöisesti. Lisäksi organisaation resurssoinnin on oltava kunnossa, jotta hankkeet voidaan toteuttaa tehokkaasti. Onnistuakseen hankkeet edellyttävät myös koulutusta ja viestintää.

Henkilöstöhallinto on etulinjassa, kun toteutetaan työhyvinvoinnin hankkeita. Tämä edellyttää henkilöstöhallinnolta strategista roolia ja vaikutusvaltaa, johdon ja esimiesten osallistamista ja kouluttamista, työntekijöiden kouluttamista sekä tehokasta viestintää ja markkinointia. Henkilöstöhallinnon on kiinnitettävä huomiota myös organisaation kulttuuriin ja pyrittävä vaikuttamaan oikeanlaisen kulttuurin rakentamiseen strategisen vaikutusvallan kautta. Henkilöstöhallinnon on lisäksi hyödynnettävä analytiikkaa, niin tarpeiden kartoittamisessa

kuin hankkeiden onnistumisen seurannassa ja arvioinnissa.

Sisäisen markkinoinnin teoria ja empiirisen tutkimuksen pohjalta koottujen teemojen huomioiminen tarjoaa henkilöstöhallinnolle keinot vastata työhyvinvoinnin hankkeisiin liittyviin haasteisiin. Teoria huomioi strategiset lähtökohdat, kuten strategian itsessään, johdon roolin, kulttuurin, tarvekartoituksen ja segmentoinnin. Strategian lisäksi sisäinen markkinointi huomioi koulutuksen ja viestinnän sekä markkinoinnin merkityksen. Vaikka sisäisestä markkinoinnista puhutaan johtamisstrategiana, palvelee se välineenä henkilöstöhallinnon pyrkimyksiä, koska henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa.

8.2 Johtopäätökset

Mielenterveysongelmat ovat yhä kasvava ongelma ja erityisesti työuupumuksesta puhutaan merkittävänä työelämän ongelmana. Työnantajien tarjoamat hyvinvointipalvelut voisivat olla yksi ratkaisu taisteltaessa pahoinvointia vastaan ja samalla erilaiset palvelut voivat olla merkittävä työsuhde-etu työntekijöille. Sekä teoria että empiria tukevat kuitenkin havaintoa, että moni jättää tarjotut hyvinvointiedut käyttämättä. Tutkimuksen mukaan ilmiöön vaikuttavat useat tekijät. Tutkimus myös osoittaa, että organisaatiot ovat jo jossain määrin pyrkineet vaikuttamaan siihen, että ihmiset löytäisivät heille tarjotut palvelut ja rohkaistuisivat käyttämään niitä.

Suurimmassa osassa yrityksiä on selkeästi panostettu työhyvinvoinnin johtamiseen ja mielenterveyshaasteiden ratkomiseen. Kun asiaa tarkastellaan sisäisen markkinoinnin keinojen; strategian, koulutuksen sekä viestinnän ja markkinoinnin toimenpiteiden näkökulmasta on tyypillistä, että jotkut näistä osa-alueista on jo otettu haltuun. Yleisempää kuitenkin on, että kaikki elementit on huomioitu tasapainoisesti vain harvassa organisaatiossa. Empiirisen aineiston mukaan kokonaisvaltaisuus toteutuu useammin moderneissa organisaatioissa. Palvelun tavoitettavuuden ja käytön osalta on saatu hyviä tuloksia organisaatioissa, joissa korostetaan strategiassa selvästi yksilön hyvinvointia, joissa kulttuuri on avoin, ja joissa johto osoittaa myös omalla toiminnallaan tukea työhyvinvoinnille. Lisäksi koulukseen sekä viestintään ja markkinointiin panostamalla on pystytty myötävaikuttamaan palveluiden käyttöön. Palveluiden implementointia tukee myös se, että palvelu on valittu niin, että se sopii aidosti ominaisuuksiltaan organisaatioon ja sen kulttuuriin ja toimintamalleihin.

Vaikuttaisi myös siltä, että organisaatioissa, joissa kaikkiin osa-alueisiin ei olla pystytty panostamaan riittävällä tasolla, panostus yksittäiseen osa-alueeseen voi jossain määrin kompensoida puutteita toisella osa-alueella. Puutteita esimerkiksi strategiassa saatetaan pystyä paikkaamaan aggressiivisella markkinoinnilla tai puutteita markkinoinnissa pystytään joltain osin paikkaamaan strategisilla toimenpiteillä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että ehdottomasti parhaaseen lopputulokseen päästään panostamalla kokonaisuutena sisäisen markkinoinnin kaikkiin osa-alueisiin.

Se miksi iso osa organisaatioista ei panosta etenkään markkinointiin, voi kieliä resurssien puutteesta. Tutkimuksen keskiössä ollut palvelu sekä muut tarkastellut palvelut, ovat sisällöltään sellaisia, että ne voisivat hyödyttää ihan jokaista, niitäkin, jotka eivät tunnista elämässään suuria haasteita. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että organisaatiot eivät ensisijaisesti pyri siihen, että koko henkilöstö käyttäisi palvelua. Tästä kielii muun muassa se, että organisaatioilla on kynnys avata palvelu vapaaseen käyttöön. Tämä saattaisi kuitenkin poistaa käytön esteitä niissä tilanteissa, joissa yksilö ei rohkene puhua tilanteestaan kenellekään. Organisaatiolla on kuitenkin herkästi pelko siitä, että palvelun vapaa käyttö johtaisi siihen, että kaikki haluaisivat käyttää palvelua. Tästä ei kuitenkaan ole minkäänlaisia viitteitä niiden organisaatioiden perusteella, jotka ovat avanneet palvelun vapaaseen käyttöön. Tällöin ongelmat saattavat liittyä siihen, että ihmiset eivät koe palvelua omakseen tai eivät koe hyötyvänsä siitä. Tällöin koulutuksella saattaisi olla myönteisiä vaikutuksia palvelun käyttöön. Yksilöiden tietoisuutta palvelun eduista olisi hyödyllistä lisätä samoin kuin tietoa siitä, millaisissa tilanteissa palvelusta voisi hyötyä.

Tuttuus vaikuttaisi myös olevan yksi keskeinen tekijä siinä, kuinka etenkin mielenterveyttä edistävät palvelut otetaan vastaan. Verkon välityksellä toteutettavan palvelun haaste saattaakin olla tuttuuden tunteen puute. Mielenterveyden edistämistyössä luottamuksen rakentaminen on tärkeä ja olisi tärkeää päästä lähelle loppuasiakasta, jolloin luottamusta asiakkaan ja psykologin tai valmentajan välillä voidaan rakentaa. Moderneissa organisaatioissa se voi olla helpompaa, koska organisaatio on hierarkialtaan matala, viestintä on molemmin suuntaista ja toimenpiteiden skaalautuvuus yksilöllisempää. Näissä organisaatioissa on toteutettu monia toimenpiteitä, joilla erilaisia työhyvinvoinnin toimijoita on tuotu lähemmäs ihmisten arkea. Näin palvelut on tehty tutummaksi ja helpommin lähestyttäviksi.

Moderneissa organisaatioissa sähköiset toimintamallit ovat vahva osa jokapäiväistä työskentelyä, minkä vuoksi se on luonteva tapa hoitaa myös hyvinvointiin liittyviä asioita. Organisaatioille tyypilliset toimintamallit korostavat räätälöinnin ja segmentoinnin merkitystä myös hyvinvointihankkeiden suunnittelussa. On tärkeää tuntea oma henkilöstö, sen odotukset ja tyypilliset toimintamallit, jotta voidaan tarjota henkilöstöä parhaiten ja luontevimmin palvelevat konseptit käyttöön.

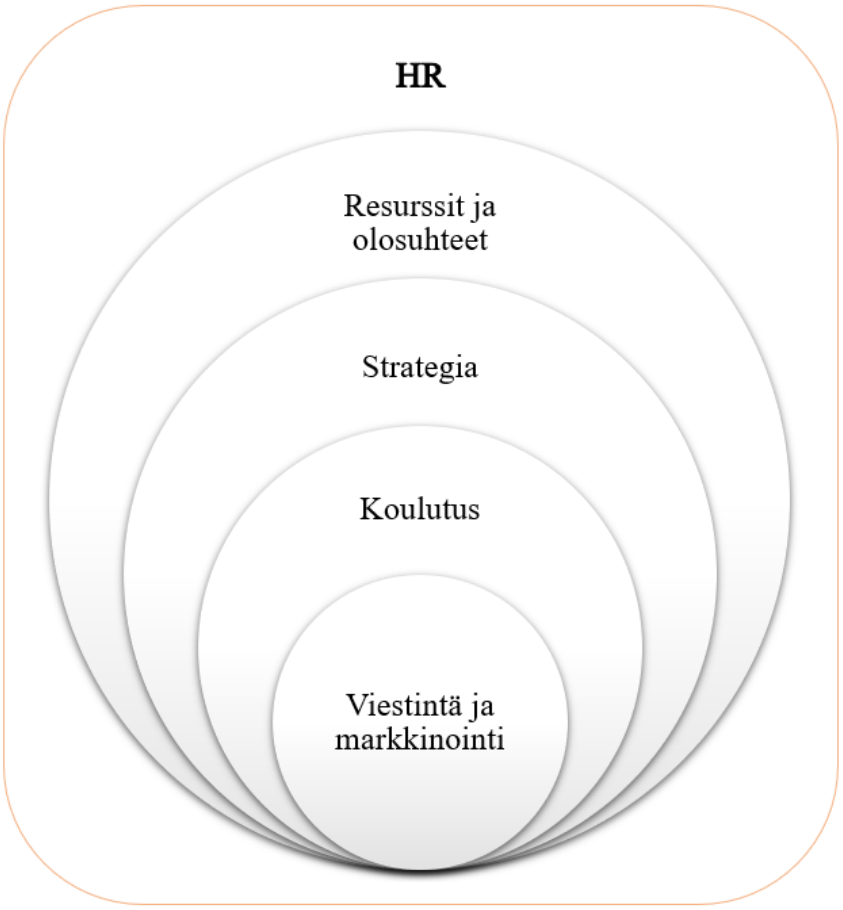
Tulosten mukaan erityisesti avoin kulttuuri, epävirallinen sisäinen viestintä ja vuorovaikutus ovat keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin edistämisessä. Tämän organisaatiot ovat laajasti ymmärtäneet. Kulttuurin avoimuus korostuu kuitenkin selkeämmin moderneissa organisaatioissa. Tämä voi johtua siitä, että avoin kulttuuri on määritellyt organisaatiota sen ensihetkistä alkaen, kun taas perinteiset ja vanhemmat organisaatiot ovat aikoinaan rakentuneet täysin erilaisista lähtökohdista. Moderneissa organisaatioissa on sen vuoksi lähtökohtaisesti hedelmällisempi maaperä käsitellä arempiakin aiheita kuin perinteisissä organisaatioissa. Johdon on myös lähtökohtaisesti helpompi omaksua oma roolinsa, koska johto on alun perin ollut luomassa toiminnan raameja.

Tulosten perusteella ihmiset arvostavat vertaistensa kokemuksia, kun on kyse hyvinvoinnista. Ihmisille on vielä osittain uutta, kuinka esimerkiksi työuupumus lopulta näyttäytyy. Kokemusten jakamisella ja koulutuksella on siksi tärkeä rooli mielenterveysongelmien ehkäisemisessä. Ihmiset eivät välttämättä koe tarvitsevansa varhaista tukea, koska he eivät tunnista niitä ensioireita, joihin olisi jo hyvä puuttua. Monet huomaavat ongelmat vasta, kun on jo liian myöhäistä. Koska ihmiset eivät ymmärrä, miten he hyötyisivät erilaisista valmennuksista tai terapiapalveluista, he eivät myöskään koe tarpeellisena käyttää aikaansa niihin. Tästä syystä koulutukseen tulisi kiinnittää huomiota, kun pyritään edistämään mielen hyvinvoinnin palveluita. Ja koska eri kanavista tulevaan tietoon suhtaudutaan eri tavalla, olisi syytä kiinnittää huomiota kouluttavaan tahoon.

Kuviossa 8. havainnollistetaan yksinkertaistaen aihealueet, joihin henkilöstöhallinnon tulisi kiinnittää huomiota työhyvinvointihankkeiden edistämisessä. Pohjan kaikelle luo olosuhteet ja resurssit. Tutkimuksen mukaan yritykset tiedostivat, että saavuttaakseen korkeamman käyttöasteen, heidän tulisi panostaa erityisesti markkinointiin. Tähän ei kuitenkaan ryhdytty, koska haluttiin, että palvelu on käytössä vain sitä todella tarvitsevilla. Palvelua ei

organisaatioissa haluttu tuoda hyödynnettäväksi itsensä kehittämiseen tai siksi, että on mukava kokeilla kaikkea, mikä on ilmaiseksi saatavilla. Tästä syystä monet organisaatiot edellyttivät esimiehen tai henkilöstöhallinnon edustajan kontaktointia ennen kuin palvelua sai hyödyntää. Kävi myös ilmi, että kaikilla työntekijöillä ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia hyödyntää palvelua tai osallistua koulutuksiin esimerkiksi työaikana. Mikäli työntekijöillä ei ole sopivia olosuhteita käyttää heille tarjottuja palveluita, eikä organisaatiolla toisaalta ole resursseja panostaa niihin täysipainoisesti, on syytä harkita palveluiden soveltuvuutta uudemman kerran.

Kun olosuhteet ja resurssit on varmistettu, on aika kiinnittää tarkemmin huomiota strategiseen suunnitteluun. On tärkeää varmistaa, että organisaation liiketoimintastrategia on linjassa työhyvinvoinnin edistämistoimenpiteiden kanssa, johto on sitoutunut, hankkeilla on johdon tuki, ja hankkeet palvelevat aitoa tarvetta. Palvelun on sovittava myös organisaation yleisiin toimintamalleihin. Näiden lisäksi on ensiarvoisen tärkeää muokata organisaatiokulttuuria siten, että organisaatiokulttuuri tukee avoimuutta ja tarjoaa psykologisesti turvallisen ilmapiirin. Kun strategisesti tärkeät rakenteet ovat kunnossa, on varmistettava, että ihmisten tietotaito on riittävällä tasolla liittyen sekä yleisesti hyvinvointiin että kyseiseen palveluun. Lopuksi, kun kaikki muut osa-alueet on huomioitu, varmistetaan viestinnän ja markkinoinnin toteutuminen.



Kuvio 8. Onnistuneen hyvinvointihankkeen implementoinnin edellytykset

Havaintojen perusteella hyvinvointihankkeiden implementointia on mahdollista tukea erilaisilla keinoilla. Organisaatioiden on lähtökohtaisesti varmistettava riittävät resurssit hyvinvoinnin edistämiseen, jotta hyvinvoinnin hankkeita voidaan toteuttaa ja implementoida. Kun organisaatiolla ja henkilöstöhallinnolla on käytössään riittävät resurssit, henkilöstöhallinnon ammattilaiset voivat tehostaa implementointia hyödyntämällä sisäistä markkinointia huomioiden kattavasti sen osa-alueet; strategian, koulutuksen sekä viestinnän ja markkinoinnin.

8.3 Käytännön suositukset

Aiemmissa luvuissa on esitetty ajatuksia siitä, kuinka tutkimuksen tuloksia voitaisiin organisaatioissa hyödyntää. Tässä luvussa esitetään kuitenkin kootusti käytännön suosituksia tutkimukseen pohjautuen. Käytännön suosituksissa esitetään ehdotuksia ensisijaisesti henkilöstöhallinnolle ja henkilöille, joiden vastuualueeseen kuuluu organisaatioiden työhyvinvoinnin edistäminen. Sen lisäksi esitetään suosituksia organisaatioiden johdolle ja esimiehille. Myös

palveluiden tuottajille esitetään joitakin huomioita.

Ensimmäiseksi henkilöstöhallinnon edustajien on valjastettava kaikki mahdollinen saatavilla oleva työhyvinvointia kuvaava data käyttöön. Olisi myös hyvä miettiä keinoja kerätä sellaista dataa, jota ei vielä toistaiseksi ole kerätty. Kannattaa pohtia, tarjoaako perinteinen vuosittain toteutettava työtyytyväisyyskysely riittävän tarkkaa tietoa työhyvinvoinnin todellisesta tilasta, ja ovatko tulokset linjassa esimerkiksi työterveyden havaintojen kanssa.

Resurssien arvioinnissa on hyvä pyrkiä arvioimaan työterveyden kustannuksia, työhyvinvoinnin ennaltaehkäisemisen kustannuksia sekä kustannuksia, jotka aiheutuvat välillisesti työntekijöiden pahoinvoinnista. Koska ihminen on kokonaisuus, kannattaa muistaa myös se, että yksityiselämän kriiseilläkin voi olla vaikutuksia työtehoon ja työn tuottavuuteen. On siis tärkeä selvittää ja arvioida, millaisia hyötyjä varhaisilla tukitoimilla saattaisi olla tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta. Hankkeen tarpeellisuuden varmistamisen jälkeen tulee varmistaa riittävät resurssit, jotta hankkeeseen voidaan aidosti panostaa. Samalla on hyvä panostaa siihen, että organisaation kaikilla jäsenillä on yhtäläiset mahdollisuudet käyttää palveluita. Kannattaa myös pohtia, voitaisiinko vastaavat palvelut tarjota henkilöstön käyttöön ilman esimiehen tai henkilöstöhallinnon edustajan hyväksyntää. Tätä kannattaisi myös pilotoida.

Työhyvinvointi olisi syytä huomioida organisaatioissa strategialähtöisesti. Työhyvinvointi pitäisi tuoda selkeästi esille ja korostaa sitä arvoissa ja kaikessa näihin teemoihin liittyvässä. Lisäksi tulisi pyrkiä luomaan avoin kulttuuri puhumalla hyvinvoinnin ja mielenterveyden teemoista jokaisella tasolla johdosta työntekijöihin. Työhyvinvoinnin kehittämistä ei pidä jättää yksin henkilöstöhallinnon harteille, vaikka henkilöstöhallinnolla on asiassa ehdottoman tärkeä ja keskeinen rooli. HR:n tulee panostaa erityisesti ihmisten kouluttamiseen hyvinvoinnin teemoihin liittyen. Johdon ja esimiesten koulutuksiin tulee panostaa, ja näissä voisi hyödyntää muun muassa erilaisia ulkopuolisia tahoja. Esimiesten koulutuksessa tärkeää on varhaisen tunnistamisen ja puuttumisen taidot sekä taidot, kuinka puhua hyvinvoinnin teemoista tai mistä saa apua, jos syystä tai toisesta ei itse kykene puhumaan. Myös itsetuntemuksen kehittämisestä voi tässä kohtaa olla apua, jotta pystyy tunnistamaan omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Johdon ja HR:n tulee tuntea oman organisaationsa ihmiset, eli mikä toimii heillä ja mikä ei, mikä on luontaista. Kannattaa myös osallistaa ja sitouttaa henkilöstö mukaan hankkeisiin. Tällöin on mahdollista saada aitoja näkemyksiä henkilöstön toiveista

ja tarpeista. Samalla henkilöt voivat toimia myös suunnannäyttäjinä kollegoilleen. Toisaalta on myös huomioitava yksilöitävyys. Myös työntekijöihin kohdennetut koulutukset ovat tärkeitä. Jokaisen olisi hyödyllistä ymmärtää henkisen hyvinvoinnin merkitys ja tuntea siihen vaikuttavia osatekijöitä, mitä esimerkiksi liiallisesta kuormituksesta voi seurata, ja mikä merkitys palautumisella on. Silloin kun yksilöllä on tietoa, hänen on helpompi myös hakea tarvittaessa apua.

Koulutusten sekä viestinnän ja markkinoinnin osalta on kiinnitettävä huomiota kohderyhmiin ja tavoittavuuteen. Näillä elementeillä on tutkimusten mukaan myönteinen vaikutus hankkeiden onnistumisen kannalta. Modernien organisaatioiden esimerkkiä laajentaen, kaikki organisaatiot voisivat hyötyä siitä, että tuotettaisiin erilaisia koulutuksia ja viestintää koko organisaation kattavien toimenpiteiden lisäksi esimerkiksi osasto- tai tiimitasolla. Näin viestin tueksi on helpompi liittää henkilökohtainen kontakti sekä vapaampia keskusteluja. Esimerkiksi mahdollisten säännöllisesti toistuvien tiimi- ja osastopalaverien yhteydessä voitaisiin puhua myös silloin tällöin työhyvinvoinnin teemoista, ja tuoda paikalle puhujia organisaation ulkopuolelta tai kokemusasiantuntijoita omasta organisaatiosta. Lisäksi kannattaa hyödyntää monikanavaisuutta koulutuksessa, viestinnässä ja markkinoinnissa. Ihmisille tulee luoda kanavat, joissa he voivat jakaa tietoaan ja kokemuksiaan.

Tutkimuksen viesti organisaatioiden johdolle ja esimiehille on vastuun kantaminen. He ovat aivan keskeisessä asemassa, kun puhutaan mielenterveyden edistämisestä työpaikoilla. Kannattaa olla asian suhteen itsekin aktiivinen, ottaa asioista selvää ja tarvittaessa pyytää apua henkilöstöhallinnolta. Kuka vain voi olla aloitteellinen organisaatiossa, ei ainoastaan henkilöstöhallinnon edustajat.

Palveluiden tuottajien saattaisi olla hyödyllistä pohtia erilaisia keinoja päästä lähemmäs loppukäyttäjää. Erityisesti mielenterveyden palveluissa luottamuksen ja tuttuuden tunteen luominen voivat parantaa osallistumista. Digitaalisissa palveluissa tämä voi kuitenkin olla haasteellista. Kannattaa pohtia, olisiko mahdollista nostaa esiin palvelussa toimivia psykologeja ja valmentajia, jotta ihmiset saavat palvelulle kasvot. Ehkä myös mahdollisuus valita itse, kenen kanssa keskustelut voi aloittaa, voisi madaltaa kynnystä käyttää palvelua. Palveluntuottajan saattaisi olla myös hyvä itse pyrkiä aktiiviseen ja toistuvaan markkinointiin asiakasyrityksissä senkin jälkeen, kun palvelu on otettu käyttöön. Kannattaa myös pyrkiä

nostamaan voimakkaasti esiin kanavia, joiden kautta käyttäjät voivat epäselvissä tilanteissa kääntyä suoraan palveluntuottajan puoleen ja välttää halutessaan kontaktia oman organisaation edustajien kanssa. Näin voi esimerkiksi olla tilanteessa, jossa henkilö vielä pohtii omaa tilannettaan ja palvelun soveltuvuutta itselleen.

8.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus onnistui vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, mutta tästä huolimatta tutkimukseen liittyy myös joitakin rajoituksia. Tutkimustulosten yleistettävyyttä heikentää se, että tutkimuksessa on pääasiassa keskitytty tarkastelemaan yhtä tiettyä palvelua ja kyseisen palvelun käyttäjiä. Tutkimuksessa ei myöskään ole mukana organisaatioita, jotka olisivat esimerkiksi luopuneet kyseisen palvelun käytöstä, ja joilla olisi siinä mielessä negatiivisia kokemuksia palvelusta. Mikäli tutkimuksessa mukana olleita organisaatioita olisi mahdollista luokitella tarkemmalla tasolla palvelun käyttöasteen näkökulmasta, olisi tuloksia voitu mahdollisesti saada tarkemmalla tasolla. Tarkastelun kohteena olleet organisaatiot ovat lisäksi luokiteltavissa suuriksi yrityksiksi, kun taas valtaosa suomalaisista yrityksistä edustaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Tähän seikkaan on syytä kiinnittää huomiota tuloksia sovellettaessa.

Työntekijöiden otos tutkimuksessa oli myös kohtalaisen pieni, joten suurempi otos saattaisi tuottaa hyvinkin erilaisia tuloksia. Otoksessa oli lisäksi työntekijöitä vain kahdesta tutkimuksessa mukana olleesta organisaatiosta, joka sekin heikentää tulosten yleistettävyyttä. Työntekijöiden kokemuksista olisi lisäksi voitu saada kattavampi käsitys esimerkiksi laajemman haastattelun tai täsmällisemmän kyselyn avulla.

Valitut menetelmät itsessään palvelivat tutkimuksen pyrkimyksiä hyvin. Haastatteluiden avulla saatiin kattavasti tietoa ilmiöstä ja henkilöstöhallinnon kokemuksista. Ihmiset myös vaikuttivat kertoneen kokemuksistaan hyvinkin rehellisesti ja avoimesti. Tutkimuksen otos ensisijaista aineistoa koskien vaikutti ilmiön kannalta riittävältä. Vastauksissa toistui samat teemat, eikä viimeisiin haastatteluihin edetessä noussut esiin yllättäviä seikkoja. Sisäistä markkinointia yksittäisen hankkeen edistämiseksi on tutkittu kohtalaisen vähän ja toisaalta mielenterveyspalvelun edistäminenkin on tutkimusaiheena uusi. Tutkimus pystyi osittain tuottamaan uutta tietoa, kokoamalla yhteen aiempia tutkimuksia sekä vahvistamaan

aiempien tutkimusten perusteella tiedettyä. Tästä näkökulmasta tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

Tutkimuksen pohjalta nousi esiin myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Jossain määrin yksilöön kohdistuviin palveluihin työkontekstissa suhtaudutaan epäillen, mikäli ongelmat liittyvät organisaation rakenteisiin. Tämän perusteella yhdeksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan lyhytterapian ja yksilöön kohdistuvien toimenpiteiden ja hankkeiden vaikuttavuutta organisaatiotasolla. Myös mielenterveyden edistäminen työpaikoilla laajemmassa kuvassa ja rakenteisiin vaikuttavilla menetelmillä on yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe. Tässä tutkimuksessa vähäiseen rooliin jäänyt työntekijäpuolen näkemys ilmiöstä olisi myös mielenkiintoinen ja tärkeä tutkimusaihe. Tätä tutkimuslinjaa haittaa kuitenkin osittain organisaatioiden haluttomuus osallistua tämän kaltaiseen tutkimukseen, toisaalta kohderyhmän tavoittaminen ilman organisaatioyhteistyötä on epätodennäköistä.

Kolmas kiinnostava tutkimuslinja olisi motivaatioteorioiden syvällinen analyysi ja yhteys mielenterveyspalveluiden käyttöön liittyen. Tässä tutkimuksessa jätettiin tietoisesti huomioimatta yksilöä motivoivat sisäiset tekijät. Niiden merkitystä saattaisi olla hyödyllistä ymmärtää, jotta voidaan luoda laajempi ymmärrys ilmiöstä. Tutkimuksessa nousi lisäksi vahvasti esiin organisaatiokulttuurin merkitys mielenterveyden edistämisen kannalta. Toisaalta avoin ja itseohjautuva kulttuuri tukee hyvinvointia mutta toisaalta se voi myös kuormittaa joitakin yksilöitä. Tärkeä tutkimusaihe olisikin selvittää, millainen olisi ideaali työkulttuuri mielenterveyden kannalta, ja kuinka organisaatiot pystyvät luomaan sellaisen kulttuurin.

LÄHTEET

Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (1995) The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. Journal of Marketing Practice. 1 (4), pp. 32-51.

Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K. & Fu, N. (2019) Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. Human Resource Management. 58 (3), pp. 239-252.

Amarakoon, U., Weerawardena, J., Verreynne, M-L. & Teicher, J. (2019) Entrepreneurial behaviour: a new perspective on the role of the HR professional. Personnel Review. 48 (7), pp. 1809-1829.

Amrutha, V. N. & Geetha, S. N. (2020) A systemic review on green human resource management: Implications for social sustainability. Journal of Cleaner Production. 247, pp. 1-15.

Anderson, L. M., Quinn, T. A., Glanz, K., Ramirez, G., Kahwati, L. C., Johnson, D. B., Buchanan, L. R., Archer, W. R., Chattopadhyay, S., Kalra, G. P. & Katz, D. L. (2009) The Effectiveness of Worksite Nutrion and Physical Activity Interventions for Controlling Employee Overweight and Obesity: A Systematic Review. American Journal of Preventive Medicine. 37 (4), pp. 340-357.

Andrus, D. M. & Paul, R. (1995) The Challenge of Marketing Wellness Programs to Small versus Large Firm Employees. Health Marketing Quarterly. 13 (1), pp. 87-103.

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. & Stuart, M. (2016) HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. Human Resource Management Journal. 26 (1), pp. 1-11.

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. & McKee, M. C. (2007) Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. Journal of Occupational Health Psychology. 12 (3), pp. 193-203.

Aurand, T. W., Gorchels, L. & Bishop, T. R. (2005) Human resource management's role in internal branding: opportunity for cross-functional brand message synergy. Journal of Product & Brand Management. 14 (3), pp. 163-169.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen J. (2016) Strateginen hyvinvointi 2016. Helsinki, Ossi Aura Consulting Oy.

Bardus, M., Blake, H., Lloyd, S. & Suggs, L. S. (2014) Reasons for participating and not participating in a e-health workplace physical activity intervention. International Journal of Workplace Health Management. 7 (4), pp. 229-246.

Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998) On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management. 37 (1), pp. 31-46.

Barratt-Pugh, L. & Bahn, S. (2015) HR strategy during culture change: Building change agency. Journal of Management & Organization. 21 (6), pp. 741-754.

Barry, M. M. (2001) Promoting Positive Mental Health: Theoretical Frameworks for Practice. International Journal of Mental Health Promotion. 3 (1), pp. 25-34.

Batras, D. Duff, C & Smith, B. J. (2014) Organizational change theory: implications for health promotion practice. Health Promotion International. 31 (1), pp. 231-241.

Bell, S. J., Menguc, B. & Stefani, S. L. (2004) When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. Academy of Marketing Science. 32 (2), pp. 112-126.

Berger, R., Czakert, J. P., Leuteriz, J-P. & Leiva, D. (2019) How and When Do Leaders Influence Employees' Well-Being? Moderated Mediation Models for Job Demands and Resources. Frontiers in Psychology. 10.

Berry, L. L., Hensel, J. S. & Burke, M. C. (1976) Improving Retail Capacity for Effective

Consumerism Response. Journal of Retailing. 52 (3), pp. 3-14.

Berry, L.L. (1981) The employee as customer. Journal of Retail Banking. 3 (1), pp. 25-8. (läpilainaus)

Boswell, W. (2006) Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'line of sight', out of mind. International Journal of Human Resource Management. 17 (9), pp. 1489-1511.

Brangold, S. (2018) From well-being to outperforming: how to up your game. Strategic HR Review. 17 (2), pp. 66-71.

Brennan, A. J. J. (1983) How to Set Up a Corporate Wellness Program. Management Review. 72 (5), pp. 41-47. (läpilainaus)

Brown, M., Kulik, C. L., Cregan, C. & Metz, I. (2017) Understanding The Change-cynicism Cycle: The Role of HR. Human Resource Management. 56 (1), pp. 5-24.

Burke, T. J., Dailey, S. L. & Zhu, Y. (2017) Let´s work out: communication in workplace wellness programs. International Journal of Workplace Health Management. 10 (2), pp. 101-115.

Busbin, J. W. (1990a) Surpluses and Shortages in the Study of Employee Wellness Programs: An Assessment of the Field’s Development and Call for Academic Research. Health Marketing Quarterly. 7 (2), 229-249. (läpilainaus)

Busbin J. W. (1990b) Market Evolutions in Health Care and the Emergence of Employee Wellness as a New Product Category. Health Marketing Quarterly. 7 (2), 7-22. (läpilainaus)

Campbell, D. P. (1990) Employee Wellness Programs: A Strategy for Increasing Participation. Journal of Health Care Marketing. 10 (4), pp. 22-30. (läpilainaus)

Cañibano, A. (2013) Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-

being. Management Decision. 51 (3), pp. 643-660.

Chappell, S., Pescud, M., Waterworth, P., Shilton, T., Roche, D., Ledger, M., Slevin, T. & Rosenberg, M. (2016) Exploring the Process of Implementing Healthy Workplace Initiatives: Mapping to Kotter's Leading Change Model. Journal of occupational and environmental medicine. 58 (10), pp. 341-348.

Chow, I. H-S. (2012) The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. The International Journal of Human Resource Management. 23 (15), pp. 3114-3132.

Conn, V. S., Hafdahl, A. R., Cooper, P. S., Brown, L. M. & Lusk, S. L. (2009) Meta-Analysis of Workplace Physical Activity Interventions. American Journal of Preventive Medicine. 37 (4), pp. 330-339.

Connellan, T. K. (1984) Six Steps for Establishing a Successful Health Promotion Program. Health Care Strategic Management. 2 (2), pp. 35-38. (läpilainaus)

Danna, K. & Griffin, R. W. (1999) Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. Journal of Management. 25 (3), pp. 357-384.

Davis, T. R. V. (2001) Integrating internal marketing with participative management. Management Decision. 39 (2), pp. 121-130.

Drucker, P. E. (1977). People and performance: The best of Peter Drucker on management. New York: Harper's College Press. (läpilainaus)

Duodecim (2020) Käypä hoito -suositus. Depressio. [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.1.2020] Saatavilla: https://www.kaypahoito.fi/hoi50023#readmore.

Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000) Mechanism linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. Academy of Management Review. 25 (1), pp. 178-199.

Eriksson, M. & Lindström, B. (2006) Antonovsky's sense of coherence scale and the relation with health: a systemic review. Journal of Epidemiology and Community Health. 61 (11), pp. 376-381.

Eversole, B. A. W. & Crowder, C. L. (2020) Toward a Family-Friendly Academy: HRD's Role in Creating Healthy Work-Life Culture Change Interventions. Advances in Developing Human Resources. (Article in press)

Finney, S. & Scherrebeck-Hansen, M. (2010) Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. Journal of Marketing Communications. 16 (5), pp. 325-344.

Flipo, J-P. (1986) Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies. Journal of European Marketing. 20 (8), pp. 5-14. (läpilainaus)

Foreman, S. K. & Money, A. H. (1995) Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. Journal of Marketing Management. 11 (8), pp. 755-768.

Fryer, A. K., Tucker, A. L. & Singer, S. J. (2018) The impact of middle manager affective commitment on perceived improvement program implementation success. Health Care Management Review. 43 (3), pp. 218-228.

George, W. R. (1977) The retailing of services - a challenging future. Journal of Retailing. 53 (3), pp. 85-98. (läpilainaus)

George, W. R. (1990) Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. Journal of Business Research. 20 (1), pp. 63-70. (läpilainaus)

Giannakis, D., Harker, M. J. & Baum, T. (2015) Human resource management, services and relationship marketing: the potential for cross-fertilisation. Journal of Strategic Marketing. 23 (6), pp. 526-542.

Gibb, S. (2001) The state of human resource management: evidence from employees' view of HRM systems and staff. Employee Relations. 23 (4), pp. 318-336.

Gilbreath, B. & Montesino, M. U. (2006) Expanding the HRD Role: Improving Employee Well-Being and Organizational Performance. Human Resource Development International. 9 (4), pp. 563-571.

Gill, C. (2018) Don't know, don't care: An exploration of evidence based knowledge and practice in human resource management. Human Resource Management Review. 28 (2), pp. 103-115.

Gordon, S. & Adler, H. (2017) Employee perceptions of well-being and organizational wellness offerings: A study of line-level employees in select-service hotels. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism. 16 (3), pp. 308-330.

Gounaris, S. P. (2006) Internal-market orientation and its measurement. Journal of Business Research. 59 (4), pp. 432-448.

Grawitch, M. J., Ballard, D. W. & Erb, K. R. (2015) To Be or Not to Be (Stressed): The Critical Role of a Psychologically Healthy Workplace in Effective Stress Management. Stress and Health. 31 (4), pp. 264-273.

Grawitch, M. J., Gottschalk, M. & Munz, D. C. (2006) The Path to a Healthy Workplace: A Critical Review Linking Healthy Workplce Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. 58 (3), pp. 129-147.

Grönroos, C. (1981) Internal marketing - an integral part of marketing theory. In Marketing of services, ed. J.H. Donelly and W.E. George, 236-8. American Marketing Association. (läpilainaus)

Grönroos, C. (1998) Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. p. Helsinki, WSOY.

Guest, D. (2002) Human Resource Management, Corporate Performance and Employee

Wellbeing: Building the Worker into HRM. The Journal of Industrial Relations. 44 (3), pp. 335-358.

Guest, D. E. (2017) Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. Human Resource Management Journal. 27 (1), pp. 22-38.

Gummesson, E. (1998) Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Kauppakaari Oyj. (läpilainaus)

Hanna, E. S. & Markham, S. (2019) Constructing better health and wellbeing? Understanding structural constraints on promoting health and wellbeing in the UK construction industry. International Journal of Workplace Health Management. 12 (3), pp. 146-159.

Harvard Business Review (2016) Why People Do – and Don't – Participate in Wellness Programs [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2019]. Saatavilla: https://hbr.org/2016/10/why-people-do-and-dont-participate-in-wellness-programs.

Haynes, P. J. & Helms, M. M. (2001) Increasing Participation in Corporate Wellness programs: A Segmentation Study of Employee Differences. Services Marketing Quarterly. 23 (2), pp. 49-59.

Helsingin Sanomat (2019) Nuoret naiset uupuvat töissä valtavaa vauhtia, paljastaa Terveystalon iso tilasto – ”Kaikessa pitäisi olla täydellinen” [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2019]. Saatavilla: https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000006058596.html.

Helsingin Sanomat (2020) Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen jyrkkä kasvu jatkui [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.2.2020]. Saatavilla: https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006391788.html.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2002) Tutki ja kirjoita. 6-8. p. Helsinki, Tammi.

Hobfoll, S. E. (2001) The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. Applied Psychology. 50 (3), pp. 337-421.

Hogg, C., Carter, S. & Dunne, A. (1998) Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture. Journal of Marketing Management. 14 (8), pp. 879-895.

Hosman, C. (2007) Implementing Mental Health Promotion. Invited Comment. Implementation of Mental Health Promotion Seminar, WHO, Collaboration Centre for Mental Health Promotion, Prevention and Policy 29, March 2007. (läpilainaus)

Huang, Y-T. (2019) Internal Marketing and Internal Customer: A Review, Reconceptualization, and Extension. Journal of Relationship Marketing. pp. 1-17.

Hyvärinen, H. (2019) Joka neljäs työntekijä uupuu – onko työuupumus uusi normaali? [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.2.2020]. Saatavilla: https://www.tuni.fi/unit-magazine/artikkelit/joka-neljas-tyontekija-uupuu-onko-tyouupumus-uusi-normaali.

Jones, S. C. & Donovan, R. J. (2004) Does theory inform practice in health promotion in Australia. Health Education Research. 19 (1), pp. 1-14.

Kaleva, S. & Valkonen, J. (2013) Mielenterveyden edistämisen dilemmat. Yhteiskuntapolitiikka. 78 (6), pp. 675-680.

Karasek, R. A. (1979) Job Demands, Job Decision latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quartely. 24 (2), pp. 285-308.

Kela (2018) Sairauspoissaolot kääntyneet kasvuun – mielenterveysperäiset sairauspäivärahakaudet yleistyneet [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2019]. Saatavilla: http://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/4473.

Kela (2019) Työterveyshuollon korvauksissa painotus ehkäisevään toimintaan [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.12.2019]. Saatavilla: https://www.kela.fi/ajankohtaista-tyonantajat/-

/asset_publisher/Y8xAYtXxE3Kt/content/tyoterveyshuollon-korvauksissa-painotus-ehkai-sevaan-toimintaan.

Kela (2020) Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu jyrkkänä [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.2.2019]. Saatavilla: https://tutki-musblogi.kela.fi/arkisto/5168.

Kelemen, M. & Papasolomou-Doukas, I. (2004) Can Culture Be Changed? A Study of Internal Marketing. The Service Industries Journal. 24 (5), pp. 121-135.

Kelly, K. E. (1983) Building a Successful Health Promotion Program. Business and Health. 3 (4), pp. 44-45. (läpilainaus)

Keyes, C. L. M. (2002) The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. Journal of Health and Social Research. 43 (6), pp. 207-222.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.

Kotter J. P. (1996) Leading Change. Boston, MA: Harvard Business Press. (läpilainaus)

Krause, M. G., Cunha, C. J. C. A., Lapolli, É. M. & Dandolini, G. A. (2019) Showcasing knowledge: The promotion of knowledge management in a technology-based organization. Knowledge and Process Management. 26 (4), pp. 299-307.

Kwon, I. S., Lee, S. H. & Seo, M. K. (2017) The Role of Psychological Ownership in Internal Marketing. Global Business & Finance Review. 22 (4), pp. 82-91.

Linnan, L. A., Sorensen, G., Colditz, G., Klar, N. & Emmons, K. M. (2001) Using Theory to Understand the Multiple Determinants of Low Participation in Worksite Health Promotion Programs Health Education & Behavior. 28 (5), pp. 591-607.

Lo, K., Macky, K. & Pio, E. (2015) The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. The International Journal of Human Resource Management. 26 (8), pp. 2308-2328.

Loon, M., Otaye-Ebede, L. & Steward J. (2018) The paradox of employee psychological well-being practices: an integrative literature review and new directions for research. The International Journal of Human Resource Management. 30 (1), pp. 156-187.

Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (2011) A Framework for The Human Resources Role in Managing Culture in Mergers and Acquisitions. Human Resource Management. 50 (6), pp. 859-877.

McAllister, C., Withyman, C. & Knith, B. A. (2018) Facilitation as a vital skill in mental health promotion: findings from a mixed methods evaluation. The Journal of Menteal Health Trainig, Education and Practice. 13 (4), pp. 238-247.

McLellan, D. L., Cabàn-Martinez, A. J, Nelson, C. C., Pronk, N. P., Katz, J. N., Allen J. D., Davis, K. L., Gregory, R. W. & Sorensen, G. (2015) Organizational Characteristics Influence Implementation of Worksite Health Protection and Promotion Programs. Journal of Occupational and Environmental Medicine. 57 (9), pp. 1009-1016.

Mellor, N. & Webster, J. (2013) Enablers and challenges in implementing a comprehensive workplace health and well-being approach. International Journal of Workplace Health Management. 6 (2), pp. 129-142.

Middlestadt, S. E., Sheats, J. L., Geshnizjani, A., Sullivan, M. R. & Arvin, C. S. (2011) Factors Associated With Participation in Work-Site Wellness Programs: Implications for Increasing Willingness Among Rural Service Employees. Health Education & Behavior. 38 (5), pp. 502-509.

Mikkelsen, A., Øgaard, T., Lindøe, P. H. & Olsen, O. E. (2002) Job characteristics and computer anxiety in the production industry. Computers in Human Behavior. 18 (3), pp. 223-239.

Mueller, F., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2012) Individual and organizational health-oriented readiness for change: Conseptualization and validation of a measure within a large-scale comprehensive stress management intervention. International Journal of Workplace Health Management. 5 (3), pp. 220-236.

Murray, J.G. (1979) The importance of internal marketing. Bankers Magazine. 162 (4), pp. 38-40. (läpilainaus)

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017) Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä, PS-kustannus.

Nadler, D. A. (1981) Managing organizational change: An integrative perspective. Journal of Applied Behavioral Science. 17 (2), pp. 191-211. (läpilainaus)

Nikbin, D., Saad, N. N. & Ismail, I. (2010) The Relationship between Internal Marketing and Implementation of Strategic Orientations in Malaysian Service Industry. International Journal of Business and Management Science. 3 (1), pp. 17-37.

Nishii, L. H., Lepak, D. P. & Schneider B. (2008) Employee attributions of the "why" of HR practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and customer satisfaction. Personnel Psychology. 61 (3), pp. 503-545.

Osborn, G. O. (1987) On-Site Coordinator Makes Big Difference in Program for Small Business Client. Promoting Health. 8 (1), pp. 1-3. (läpilainaus)

Ott-Holland, C. J., Shepherd, W. J. & Ryan, A. M. (2019) Examining Wellness Programs Over Time: Predicting Participation and Workplace Outcomes. Journal of Occupational Health Psychology. 24(1), pp. 163-179.

Paton, K., Sengupta, S. & Hassan, L. (2005) Settings, systems and organization development: the Healthy Living and Working Model. Health Promotion International. 20 (1), pp. 81-89.

Piercy, N. & Morgan, N. (1991) Internal Marketing – The Missing Half of the Marketing Programme. Long Range Planning. 24 (2), pp. 82-93.

Pietilä, A. M. (2010) Terveyden edistäminen. Teorioista toimintaan. Helsinki, WSOYpro Oy.

Pluye, P., Potvin, L., Denis, J. L., Pelletier, J. & Mannoni, C. (2005) Program sustainability begins with the first events. Evolution and Program Planning. 28 (2), pp. 123-137.

Podgorodnichenko, N., Edgar, F. & McAndrew, I. The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. Article in press.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016) Työhyvinvointi paremmaksi – Keinoja työhyvinvoinnin ja terveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos.

Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1993) The Scope of Internal Marketing: Define the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. Journal of Marketing Management. 9 (3), pp. 219-232.

Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. Journal of Services Marketing. 14 (6), pp. 449-462.

Rhoades, L. & Eisenberg, R. (2002) Perceived Organizational Supports: A Review of the Literature. Journal of Applied Psychology. 87 (4), pp. 698-714.

Robroek, S.J.W., van Lenthe, F.J., van Empelen, P. & Burdorf, A. (2009) Determinants of participation in worksite health promotion programmes: A systematic review. International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity. 6 (26), pp. 1-12.

Sasser, W.E. and Arbeit, S.F. (1976) Selling jobs in the service sector. Business Horizons. 19 (3), pp. 61-65.

Sivris, K. C. & Leka, S. (2015) Examples of Holistic Good Practices in Promoting and Protecting Mental Health in the Workplace: Current and Future Challenges. Safety and Health at Work. 6 (4), pp. 295-304.

Som, A. (2006) Bracing for MNC Competition Through Innovative HRM Practices: The Way Ahead for Indian Firms. Thunderbird International Business Review. 48 (2), pp. 207-237.

Srikanth, P. B. (2020) The relative contribution of personality, cognitive ability and the density of work experience in predicting human resource competencies. Personnel Review. (Article in press)

Suonsivu, K. (2014) Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. p. UNIpress.

Suutarinen, M. & Vesterinen P. (2010) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava.

Szrek, H., Gyster, V., Darnowsky, P. & Farias A. R. (2019) Messaging, monetary incentives and participations in wellness programs. International Journal of Workplace Health Management. 12 (5), pp. 289-297.

Tamminen, N. & Solin, P. (2014) Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Terveystalo (2019). Näin Suomi voi: Mielenterveyden ongelmat näkyvät kasvavina sairauspoissaoloina eri aloilla [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2019]. Saatavilla: https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Uutiset/Nain-Suomi-voi-Mielenterveyden-ongelmat-nakyvat-kasvavina-sairauspoissaoloina-eri-aloilla/.

THL – Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2019). Työikäisten mielenterveys [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2019]. Saatavilla: https://thl.fi/fi/web/mielenterveys/mielenterveyden-edistaminen/tyoikaisten-mielenterveys.

Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2005) Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. Journal of Occupational Health Psychology. 10 (4), pp. 100-118.

Thompson, T.W., Berry, L.L. & Davidson, P.H. (1978), Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning, Van Nostrand Reinhold Company, New York, NY. (läpilainaus)

Toker, S. Heaney, C. A. & Ein-Gar, D. (2015) Why won't they participate? Barriers to participation in worksite health promotion programmes. European Journal of Work and Occupational Psychology. 24 (6), pp. 866-881.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. p. Helsinki, Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki, Tammi.

Työeläkevakuuttajat TELA ry (2020) Työkyvyn ylläpitotoiminta [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.4.2020]. Saatavilla: https://www.tela.fi/tyokyvyn_yllapitotoiminta.

Työterveyslaitos (2019) Työterveyslaitos vetoaa työpaikkoihin: keinot mielenterveysongelmien ehkäisemiseksi on saatava käyttöön [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.2.2020]. Saatavilla: https://www.ttl.fi/tyoterveyslaitos-vetoaa-tyopaikkoihin-keinot-mielenterveysongelmien-ehkaisemiseksi-on-saatava-kayttoon/.

Työterveyslaitos (2020) Hyvän mielen työpaikka – Työkalupakki esimiehille (2018-2020) [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.2.2020]. Saatavilla: https://www.ttl.fi/tutkimushanke/hyvan-mielen-tyopaikka-tyokalupakki-esimiehille-2018-2020/.

Ulrich, D. (2014) The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. Human Resource Development International. 17 (1), pp. 1-9.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2009) The HR Business-Partner Model: Past Learnings and Future Challenges. People and Strategy. 32 (2), pp. 5-7.

Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015) Are we there yet? What's next for HR. Human Resource Management Review. 25 (2), pp. 188-204.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. D. (2013) The state of the HR profession. Human Resource Management. 52 (3), pp. 457-471.

Ungureanu, P., Bertolotti, F. & Pilati, M. (2019) What drives alignment between offered and perceived well-being initiatives in organizations? A cross-case analysis of employer-employee shared strategic intentionality. European Management Journal. 37 (6), pp. 742-759.

Vrontis, D., Thrassou, A. & Zin, R. M. (2010) Internal marketing as an agent of change - implementing a new human resource information system for Malaysian Airlines. Journal of General Management. 36 (1), pp. 21-41.

Waterworth, P., Pescud, M., Chappell, S., Davies, C., Roche, D., Shilton, T., Ledger, M., Slevin, T. & Rosenberg, M. (2018) Culture, management and finances as key aspects for healthy workplace initiatives. Health Promotion International. 33(1), pp. 162-172.

Weiner, B. J. (2009) A theory of organizational readiness for change. Implementation Science. 4 (1), pp. 67.

Weiner, B. J., Lewis, M. A. & Linnan, L. A. (2009) Using organization theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. Health Education Research. 24 (2), pp. 292-305.

Winter, J. P. (1985) Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. Health Marketing Quarterly. 3 (1), pp. 69-77 (läpilainaus)

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002) Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. Journal of Management. 28 (3), pp.

247-276.

Yle (2019) Työuupumuksesta on tullut vaarallisen normaalia – silti sitä ei ymmärretä työpaikoilla: ”Sitä ei oteta vakavasti, kun nälkäisiä tulijoita on jonossa” [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.2.2020]. Saatavilla: https://yle.fi/uutiset/3-11015514.

Zhang, B. (2019) Human resource change-agent role, state ownership, and employee behavioural flexibility. Asia Pacific Journal of Human Resources. 20/01/2019, pp. 1-21.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

- Minkälainen HR-funktio organisaatiossasi on, ja mikä on oma roolisi ja tittelisi?

- Kuvaile työhyvinvoinnin johtamista omassa organisaatiossasi. Oletteko huomioineet erityisesti mielenterveysasiat, jos kyllä, kuinka. Pohdi esimerkiksi seuraavia teemoja:
    - Strategian ja työhyvinvoinnin johtamisen yhteys
    - Näkyykö työhyvinvointi arvoissa, jos niin miten
    - Organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi
    - Työhyvinvoinnin johtamisen käytännöt
    - Vastuut: HR / esimiehet jne.

- Millaisia mielen hyvinvointia edistäviä hankkeita olette toteuttaneet, ja kuinka arvioisitte niiden onnistumista, etenkin osallistujien tavoittamisen suhteen.
    - Minkä tekijöiden arvelet vaikuttaneet onnistumiseen/epäonnistumiseen?

- Millainen on organisaatiossanne johdon rooli työhyvinvointihankkeissa, ja kuinka johto on osallistunut tai osallistettu hankkeiden toteuttamiseen ja käyttöönottoon? Entä millainen on HR:n ja johdon välinen kanssakäyminen tässä yhteydessä?

- Miten kuvailisit HR-yksikön roolia ja vastuita organisaatiossasi yleisesti?
    - Entä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta
    - Entä hyvinvointihankkeiden näkökulmasta
        - Suunnittelu
        - Toteutus
        - Seuranta
        - jne.

- Kertoisitko mielenterveyden edistämisen liittyvän palvelun käyttöönottoprosessista organisaatiossasi?

- Kuinka viestitte työhyvinvointiin liittyvistä asioista ulkoisesti ja sisäisesti (muodollinen ja epämuodollinen viestintä)?

LIITE 2: Käyttäjäkysely

MIKÄLI OLET KÄYTTÄNYT PALVELUA:

Kuvaile vapaasti omin sanoin, millaiset tekijät vaikuttivat siihen, että päädyit käyttämään palvelua. Tarkastele asiaa erityisesti siitä näkökulmasta, vaikuttiko asiaan jollain tapaa organisaatiosi yleinen ilmapiiri ja suhtautuminen työhyvinvoinnin edistämiseen, johdon, henkilöstöhallinnon edustajien tai kollegojesi toiminta, palvelun markkinointi, siitä viestiminen yms. tai kenties aiheen käsittely ulkoisissa medioissa jne. Voit lisäksi halutessasi kuvailla itse palveluun liittyviä tekijöitä tai muita asioita, joiden koet vaikuttaneen toimintaasi.

MIKÄLI ET OLE KÄYTTÄNYT PALVELUA:

Kuvaile vapaasti omin sanoin, millaiset tekijät vaikuttivat siihen, että et ole käyttänyt palvelua. Tarkastele asiaa erityisesti siitä näkökulmasta, vaikuttiko asiaan jollain tapaa organisaatiosi yleinen ilmapiiri ja suhtautuminen työhyvinvoinnin edistämiseen, johdon, henkilöstöhallinnon edustajien tai kollegojesi toiminta, palvelun markkinointi, siitä viestiminen yms. tai kenties aiheen käsittely ulkoisissa medioissa jne. Myös se, että et esim. ole koskaan kuullutkaan organisaatiosi tarjoavan kyseistä palvelua, on merkityksellinen vastaus. Voit lisäksi halutessasi kuvailla itse palveluun liittyviä tekijöitä tai muita asioita, joiden koet vaikuttaneen toimintaasi.