

# Työhyvinvointia johtamaan!

Henkilöstöjohtamisen  
hyvät käytännöt



# Työhyvinvointia johtamaan!

Kunta-alan strategisen  
hyvinvoinnin kehittämishjelma

KT Kuntatyönantajat  
HELSINKI 2011



KT Kuntatyöntajat  
2011

Julkaisun ovat kirjoittaneet  
Ossi Aura ja Ville Saarikoski

1. painos  
ISBN 978-952-213-816-3  
Verkkójulkaisun ISBN 978-952-213-817-0

© Suomen Kuntaliitto  
Kirjapaino Miktor / Vammalan Kirjapaino Oy

Ulkoasu: Juha Pohjola / Indesign Concept Oy

Taitto:  
Kalle Pelkonen / Mainostoimisto Soihtu Oy

Lisäkappaleiden tilaukset (toimituskulut 3 euroa / julkaisu)  
puh. 09 7711  
<http://shop.kuntatyöntajat.fi>  
Tilausnumero 3-0831

KT Kuntatyöntajat  
Toinen linja 14  
00530 HELSINKI  
puh. 09 7711  
faksi 09 701 2239  
[www.kuntatyöntajat.fi](http://www.kuntatyöntajat.fi)

# Sisällysluettelo

<b>Lukijalle .....</b>	<b>4</b>
<b>Lähtökohtia hankkeelle .....</b>	<b>5</b>
<b>Strategisen hyvinvoinnin johtaminen .....</b>	<b>6</b>
<b>Strategisen hyvinvoinnin johtaminen kunnissa.....</b>	<b>9</b>
<b>Miksi kunnat lähtivät mukaan hankkeeseen?.....</b>	<b>11</b>
<b>Mitä hankkeessa tehtiin?.....</b>	<b>15</b>
<b>Strategisen hyvinvoinnin johtamisen lähtökohdat .....</b>	<b>19</b>
<b>Henkilöstöhallinnon toiminnot vs. hyvinvointi.....</b>	<b>22</b>
<b>Esimiestutkimus .....</b>	<b>24</b>
<b>Esimiestyö on hyvinvoinnin ytimessä.....</b>	<b>27</b>
<b>Strategisen hyvinvoinnin tukitoiminnot.....</b>	<b>32</b>
<b>Strategisen hyvinvoinnin resursointi.....</b>	<b>36</b>
<b>Johtamisen kokonaisuus .....</b>	<b>38</b>
<b>Yhteenveto fokusksultoinnista.....</b>	<b>45</b>
<b>Kokonaisvaltainen seuranta .....</b>	<b>46</b>
<b>Kokonaisanalyysiä.....</b>	<b>48</b>
<b>Ratkaisu: johtajat, työntekijät ja sidosryhmät.....</b>	<b>55</b>
<b>Mihin ollaan menossa? .....</b>	<b>58</b>
<b>Näin hanke toteutettiin .....</b>	<b>60</b>

# Lukijalle

Kuntien ja kuntakonsernien johdolla on haasteena tulevina vuosina sekä osaavan työvoiman saatavuus että talouden tasapaino. Työurien pidentäminen ja kuntatyöntantajamaineen kirkastaminen ovat keinoja henkilöstön pysyvyyden turvaamiseksi ja uuden henkilöstön rekrytoimiseksi.

Työhyvinvoinnin edistäminen on entistä tärkeämpää kuntatyöpaikoilla siitäkin huolimatta, että kunnallisen henkilöstön työelämän laatu on parantunut koko 2000-luvun ajan. Työterveyslaitoksen tutkimuksissa kuitenkin käy ilmi, että kuntien haasteet liittyvät työhyvinvoinnin johtamiseen.

Tämä julkaisu on tarkoitettu ennen kaikkea kuntien johdolle, henkilöstö- ja talousjohdolle sekä esimiehille työvälineeksi strategisen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Vaikuttavimmat tulokset kehittämisestä saadaan silloin, kun se on suunnitelmallista ja toimii myös käytännössä työyhteisöissä.

Julkaisussa on kuvattu ja arvioitu neljän kunnan strategisen hyvinvoinnin tilaa ja kehitetty viitekehystä hyvinvoinnin johtamiseen. Hankkeen on toteuttanut kuntien kanssa yhteistyössä Excenta Oy, joka on tuottanut myös tämän julkaisun Työsuojelurahaston rahoituksella. KT vastaa julkaisun painattamisesta ja jakelusta.

KT Kuntatyöntantajat on tukenut hanketta siksi, että se tuottaa työvälineitä johdolle ja esimiehille. Hankkeen avulla on tuotettu myös mittaristoja, joiden perusteella poliitisten päätöksentekijöiden on helppo seurata työhyvinvointipanostusten vaikutuksia kunnan tuloksellisuuteen.

Tämä julkaisu aloittaa KT:n hyviä käytäntöjä kuvaavan julkaisutuotannon. KT levittää tutkimuksella arvioituja ja käytännössä hyväksi koettuja malleja kuntatyöntantajien käyttöön. Toiminta on käynnistetty KT:n henkilöstövoimavarojen kehittämisen osaamisalueella.

Kiitän lämpimästi kaupunkeja siitä, että he ovat antaneet omat käytäntönsä jaettaviksi muiden kuntien käyttöön ja Ossi Auraa ja Ville Saarikoskea julkaisun kirjoittamisesta.

Toivomme kokemusten herättävän innostusta työhyvinvoinnin johtamiseen ja sen merkityksen tunnistamiseen sekä tuloksellisuuden että työelämän laadun kannalta.

*Terttu Pakarinen  
Kehittämispäällikkö  
KT Kuntatyöntantajat*

# Lähtökohtia hankkeelle

Jokaisella ajalla on omat puheenaiheensa, jotka nousevat siitä todellisuudesta jota eletään. Työelämässä puhutaan tällä hetkellä paljon esimerkiksi työkyvystä, eläkeiän nostamisesta ja työvoimapulasta. Ne liittyvät koko kansakunnan kohtaloon ja selviytymiseen globaalissa kilpailussa. Tilanteessa nähdään kriisin aineksia.

Vastalääkkeitä on monia. Voidaan puuttua normipohjaan esimerkiksi eläkeiän suhteen tai työehtosopimuksissa voidaan sopia erilaisista asioista lähinnä palkan määrään ja muodostumiseen tai vapaa-ajan ja työn suhteeseen liittyen.

Yhtenä kansallisena kärkiasiana tässä kokonaisuudessa on työhyvinvointi tai lyhyemmin vain hyvinvointi. On selvää, että hyvinvoiva työntekijä jaksaa vähintään eläkeikään ja tekee parempaa työtä ja auttaa näin saavuttamaan organisaation strategiset tavoitteet. Hyvinvointiin panostamalla vaikutetaan myös työnantajakuvaan kovenan työvoimapulan olosuhteissa.

Hyvinvoinnin kehittämistä työelämässä on säädetty lakinormeja ja siitä on sovittu erinäisiä asioita myös työehtosopimuksissa. Kaikkein eniten sen eteen voidaan kuitenkin tehdä organisaatiossa aktiivisesti, omien päätösten ja toimenpiteiden myötä. Tässä mielessä keinot ovat monipuoliset ja ne ovat käytössä hyvin vaihtelevasti. Skaala on laaja: voidaan lähteä liikkeelle satunnaisista

taukoliikuntakäytännöistä ja edetä strategiseen hyvinvoinnin johtamiseen saakka.

Tässä julkaisussa kuvataan ensinnäkin strategisen hyvinvoinnin johtamisen lähtökohtia ja käytettyjä metodeja sekä mukana olevien kuntien tilannetta ja motiiveja lähteä mukaan hankkeeseen. Toiseksi käydään läpi tulokset hyvinvoinnin johtamisen auditoinnista ja fokuskonsultoinnista. Kolmanneksi tarkastellaan hankkeessa esille tulleita tärkeimpiä tekijöitä liittyen hyvinvoinnin johtamista edesauttaviin ja hidastaviin tekijöihin.

Excenta Oy:n toteuttaman kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelman tavoitteena oli hyvinvoinnin johtamisen kehittäminen kuntaorganisaatioissa. Yksi osa tätä kehittämistyötä on tämä julkaisu, josta toivomme lukijan saavan ideoita ja motivaatiota omalle työilleen. Samalla haluamme kiittää kaikkia mukana olleita kuntia ja erityisesti niistä mukana olleita ihmisiä. Suuret kiitokset kohdistuvat Työsuojelurahastolle, jonka taloudellisella tuella kehittämishanke toteutettiin ja tämä julkaisu kirjoitettiin. KT Kuntatyönantajat on kustantanut julkaisun – siitä heille suuri kiitos.

*Helsingissä 19.10.2011  
Ossi Aura ja Ville Saarikoski*

# Strategisen hyvinvoinnin johtaminen

**”Kaiken taustalla on tietenkin se yhtälö, jossa henkilöstömenot ovat ylivoimaisesti suurin osa budjettia, kireä kuntatalous jatkuu, resursseihin ei ole näkyvissä merkittäviä lisäyksiä, mutta asiakkaiden määrä ja tarpeet nousevat.”**

*Helsingin kaupungin henkilöstöjohtaja  
Hannu Tulensalo*

Työhyvinvoinnin tai hyvinvoinnin johtaminen on noussut viime vuosina keskusteluun muutamasta eri syystä. Lähtökohta on konsensus siitä, että hyvinvointitoiminnalla on merkitystä organisaation tuloksellisuuteen sen perustehtävän kannalta. Yhteyden aukoton todistaminen ja vaikuttavuuden arviointi ei ole kuitenkaan helppo tehtävä. Siksi eri sidosryhmillä on omat intressinsä tämän lähtökohdan suhteen.

Julkiset ja yksityiset tutkimustahot arvioivat hyvinvointitoimenpiteiden vaikuttavuutta, kehittämisyritykset tarjoavat erilaisia palveluja fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tukemiseksi. Valtiovalta kehottaa eri sidosryhmiä yhteistyöhön työurien pidentämisen ja työkyvyttömyysmenojen laskemisen suhteen ja osoittaa budjetissa varoja erilaisille toimenpiteille hyvinvoinnin tutkimukseen ja kehittämiseen liittyen.

(Työ)hyvinvoinnista on tullut puhetta, joka tekee usein tasa-arvoiseksi koko hyvinvoinnin kokonaisuuden ja kaikki hyvinvointitoimenpiteet. On ymmärrettävää, että kun yhteys tuloksellisuuteen ei ole kristallinkirkas, kaikki hyvinvointi on yhtä merkittävää ja se houkuttelee tarjoamaan kaikkia palveluita yhtä merkittävänä perustehtävän suhteen.

Kun ajatellaan asiaa tarkemmin, niin mihin oikeastaan perustuu oletus, että tuhansien erilaisten työtehtävien suhteen juuri samanlainen hyvinvoinnin taso tai yhdistelmä olisi yhtä merkittävää? Miksi kaikissa työtehtävissä hyvinvointitoimenpiteet olisivat samanlaisia tuloksellisuuden kannalta? Loogisesti ajateltuna nämä väitteet tuntuvat hassunkurisilta.

Organisaatioissa on paljon hyvinvointiin liittyviä käytäntöjä ja organisaatiot käynnistävät monia hankkeita, joiden rooli tuloksellisuuden suhteen ei ole kovinkaan suoraviivainen. Ne voivat tarjota taukoa työnteekoon tai virkistystä, mutta niistä on tullut ennemminkin saavutettuja etuja kuin perustehtävän kannalta säännöllisesti arvioituja käytäntöjä. Tässä on puolestaan se riski, että erityisesti linjaorganisaatio ja sen johto ei todennäköisesti ole niin kiinnostunut niistä, tai tietyistä hyvinvointikäytännöistä on jopa haittaa perustehtävän suorittamiselle ja tuloksellisuusvaatimusten täyttämiseksi. Siksi on syytä puhua *strategisesta hyvinvoinnista*.

**”Hyvinvointihankkeisiin lähdetään yleensä joko yleisen kiinnostuksen, hyvinvoinnista kertovien tunnusluvuissa huomattujen trendien tai kriisin kautta.”**

*Kevan tutkimusjohtaja Pauli Forma*

*Strateginen hyvinvointi* kiinnittää huomion siihen, mikä osa hyvinvoinnista on todella yhteydessä organisaation perustehtävään ja tuloksellisuuteen. Tämä kysymys ei ole helppo ja se vaatii analysointia ja syvällistä tarkastelua. Mutta lähtökohta on se, että organisaation perustehtävään ja sen myötä työtehtäviin liittyen hyvinvoinnin eri tekijät korostuvat eri tavoilla.

Kun hyvinvointiajattelu nojaa strategiseen hyvinvointiin, nousee esille siihen liittyvien toimintojen johtaminen. Ensinnäkin täytyy muistaa, että kirjaimellisesti hyvinvointia ei voi johtaa, mutta sen määriteltyä sisältöä ja erityisesti mittaritoimintoihin tavoitteisiin pääsemistä voi johtaa.

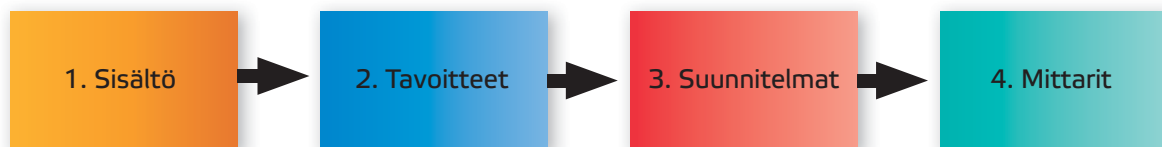
Hyvinvoinnin toiminnot ovat perinteisesti jakaantuneet monille eri toimijoille. Mukana on ollut esimerkiksi HR-toiminnon organisoimia valmennuksia, työsuojelutoimintaan liittyviä koulutuksia tai yhteistoiminta- ja linjaorganisaation toimijoiden aktiivisuuden tuloksena tehtäviä toiminnan kehittämishankkeita. Hyvinvoinnin johtamisen käytännöt

ovatkin yleensä olleet melko hajallaan. Tämä on omiaan hämärtämään kokonaiskuvaa varsinkin linjaorganisaation suuntaan eikä ainakaan helpota hyvinvointitoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointia.

Tyypillistä on se, että mitä isompi organisaatio on kyseessä, sitä erikoistuneemmat ovat edellä mainitut ja ylipäätään hyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät toiminnot. Pienissä ja keskisuurissa yritys- tai kuntaorganisaatioissa niistä vastaa usein yksi henkilö, tai toimintoja on yhdistetty.

Oli organisaatio sitten pieni tai suuri, hyvinvointitoiminnan ja sen johtamisen näkökulmasta kannattavinta on pyrkiä näkemään hyvinvointi strategisesta näkökulmasta. Tämä tarkoittaa *Strategisen hyvinvoinnin johtamista*. Se kattaa kaikki ne organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta, työterveyshuolto ja henkilöstöetuudet.

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa hyvinvointi-investointien ja toimenpiteiden sitomista organisaation perustehtävään ja tehokkuuteen. Strategisesta näkökulmasta hyvinvoinnin toimenpiteet kannattaa nostaa pöydälle ja aloittaa kehittäminen kaikkien hyvinvointitoimenpiteiden suhteen (kuva 1).



**Kuva 1. Strategisen hyvinvoinnin kehittäminen käytännössä.**



**”Aiemmasta, kiinnostuspohjaisesta, määräraha-ajattelusta on siirryttävä aidosti tarve- ja tavoitesuuntautuneeseen resurssien ohjaamiseen.”**

*Helsingin kaupungin henkilöstöjohtaja  
Hannu Tulensalo*

On selvää, että kun sisältö on määritetty, silloin on paremmat edellytykset määrittää täsmälliset tavoitteet. Tämä mahdollistaa paremmat suunnitelmat ja täsmällisesti asetetut mittarit. Tämä ajattelu vaatii HR-toiminnoilta ja suhteessa sen sidosryhmiin usein nykyistä täsmällisempää työskentelyä. Mutta vain tällä tavalla voidaan jatkossa turvata hyvinvoinnin investoinnit ja kehittämisen uskottavat perustelut.



# Strategisen hyvinvoinnin johtaminen kunnissa

Kuntaorganisaatiot elävät tällä hetkellä mielenkiintoista aikaa. Kevään 2011 eduskuntavaalien jälkeen vaihtuneen hallituksen linjavedot saavat kunnat odottavalle kannalle. Ollaan haastavassa tilanteessa sen suhteen, että toisaalta pitäisi pidentää työuria ja toisaalta kehittää jatkuvasti tuottavuutta. Tämä tulee esille esimerkiksi osatyökykyisten ja heidän työtehtäviensä ja sijoittamisensa suhteen. Erilaisia hyvinvoinnin kehittämisen suunnitelmia on tehty aktiivisesti ja malleja on viety käytäntöön.

Kunta-alan haasteet voidaan laajasti ottaen tiivistää seuraaviin tekijöihin: 1) eläkepoistuma on kiihtynyt, 2) kuntien välillä on hyvin paljon eroja sitoutumisessa hyvinvoinnin pitkäjänteiseen kehittämiseen ja 3) varauksellisinta suhtautuminen työhyvinvointiin tarkastelluissa ryhmissä oli kuntien poliittisten päättäjien ryhmässä. (Jaksaako jatkaa –tutkimus, Keva)

Mikä sitten on kyse alatasolla kunnissa? Se, ketkä hyvinvointihankkeita laittavat liikkeelle ja asioista puhuvat, vaihtelee kaupungin koon mukaan. Suuremmissa kaupungeissa alkuunpanijana on usein HR-toiminto ja henkilöstöpäällikkö, joka asioihin on tutustunut ja alkaa tämän jälkeen esitellä asiaa kaupunkiorganisaation sisällä. Perustellaan enemmän tai vähemmän täsmällisesti tarpeita hyvinvoinnin kehittämiseksi. Rahoitusta järjestetään ulkopuolisilta rahoittajilta (mm. Keva ja Työsuojelurahasto) sekä kaupungin omasta kassasta. Mitä pienempi kunta on

kyseessä, sitä selkeämmin hankkeissa on kyse keskeisten persoonien vaikutuksesta. Tällöin kyse saattaa olla valtuuston puheenjohtajista tai muista ”puuhakkaista” tai aikaansaavista henkilöistä, tai kaupungin ylimmän johdon edustajista.

Pienemmissä kunnissa alkuunpanijoina saattavat olla myös paikalliset kehittäjät ja konsultit, joilla on kokemusta ja/tai tuttuja kaupungin organisaatiossa tai luottamuselimissä. He tarjoavat pätevää tietoa päätösten tueksi ja ovat usein myös toteuttamassa hankkeita. Lobbaus-työ saattaa olla hyvin aktiivista. Pienillä paikkakunnilla ei usein ole juurikaan kilpailua organisaatioiden kehittämisen suhteen. Paikallistuntemus on etu, mutta kilpailun puute ja läheiset suhteet ostajien ja toimittajien välillä saattavat haitata hyvinvoinnin strategista kehittämistä.

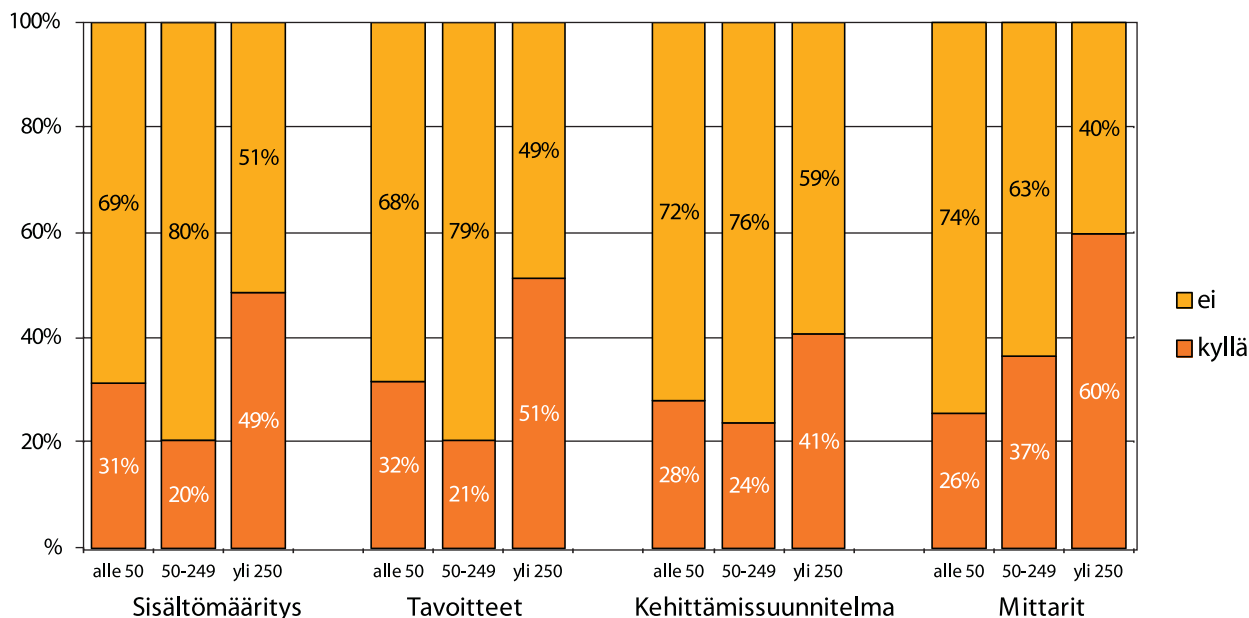
Yleisesti voidaan sanoa, että hankkeisiin lähdetään joko yleisen kiinnostuksen, hyvinvoinnista kertovien tunnuslukujen trendien tai kriisin kautta (esim. sairauspoissaolot tai varhe –maksut). Kriisi voi tarkoittaa myös vakavia merkkejä työyhteisöjen toimimattomuudesta tai työvoimapulasta. Viimeksi mainittu johtuu usein kaupungin huonosta maineesta paikallisena työnantajana.

Yhtä kaikki, panostaminen ja osaaminen hyvinvointitoiminnassa vaihtelee kuntakentässä hyvin paljon, eivätkä ne korreloi suoraan kunnan koon kanssa. Hyvät esimerkit

kunnista aidosti proaktiivisina strategisen hyvinvoinnin kehittäjinä ovat kuitenkin melko harvassa. Onneksi konsensus hyvinvointitoimien tarpeellisuudesta on tänä päivänä olemassa entistä selvempänä. Kyse on tahdosta ja kyvystä lähteä liikkeelle ja saada kaikki sidosryhmät mukaan. Se vaatii hyvinvointiasioiden kokoamista yhden lipun alle strategiseksi hyvinvoinnin johtamiseksi.

Konkreettisina tuloksina kunta-alan hyvinvoinnin johtamisen tilanteesta voidaan saada Excentan toteuttamista tutkimuksista (Aura, Ahonen, Ilmarinen: Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009, 2010 ja 2011). Tutkimukseen on vuosittain vastannut 55-60 kuntaorganisaatiota, osin koko kuntia, osin kuntien hallintokuntia tai virastoja.

Vastaajana on ollut kunkin organisaation johtaja tai henkilöstövastaava ja hän on vastannut tutkimukseen oman organisaationsa – ei koko kunnan käytäntöjen mukaan. Kuva 2 osoittaa hyvinvoinnin johtamisessa olevan suuria puutteita, isoimmissakin kuntaorganisaatioissa vain noin puolet organisaatioista on määrittänyt hyvinvointityön sisällöt ja tavoitteet, kirjallinen kehittämissuunnitelma on 41 %:lla ja mittarit 60 %:lla. Pienissä ja keskiuurissa organisaatioissa tilanne oli vielä tätäkin heikompi. Tulokset osoittavat, että hyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi on tarvetta (kuva 2).



Kuva 2. Hyvinvoinnin johtamisen peruselementtien yleisyys kuntaorganisaatioissa vuosina 2009-11.

# Miksi kunnat lähtivät mukaan hankkeeseen?

Hyvinvointihankkeisiin lähdetään mukaan eri syistä. Tässä hankkeessa tuli selville, että mukana olevat kaupungit (Helsinki, Hyvinkää, Kotka, Kemijärvi) ovat melko erilaisissa tilanteissa hyvinvoinnin johtamisen suhteen. Tilanteet ja motivaatiot kuvaavat tilannetta yleisemminkin kuntaorganisaatioissa.

## Helsinki

**”Työhyvinvointityön keskeisin tavoite on se että arki sujuu.”**

*Helsingin kaupungin henkilöstöjohtaja  
Hannu Tulensalo*

Moderni työhyvinvointiajattelu on syntynyt Helsingin kaupungilla viime vuosikymmenen lopulla. Tuolloin alettiin myös arvioida kuluja ja tuottoja. Työhyvinvointityö ei ole näkynyt strategisena osa-alueena, se ei siis ole ollut oma toimintonsa vaan hyvä toiminta kokonaisuudessaan johtaa korkeaan hyvinvointiin. Nyt on menossa työ, joka vaatii paljon panostusta eri hallinnonaloilta. Tavoitteena on saada aikaan konkreettisia asioita, joilla tuottavuutta kehitetään ja joiden myötä hyvinvointi on korkealla tasolla.

Helsingin kaupungin poliittiset päätöksentekijät ovat korostaneet viime vuosina tuottavuuden kehittämisen merkitystä tiukan taloustilanteen olosuhteissa. Tuottavuus

on ollut lähtökohtana, mutta sen rinnalle on nostettu hyvinvointi, jolla on pyritty varmistamaan se että tuottavuuden kehittäminen tapahtuu ”uhraamatta työhyvinvointia”. Lähtökohtana on siis se, että ei ole toista ilman toista.

Haasteena työhyvinvointiajattelussa on ollut pitkään se, että siitä on helppo puhua ja siitä ollaan kiinnostuneita yleisellä tasolla. Mikäli Helsingissä pystytään ajamaan aidosti sisään hyvinvoinnin strategisen johtamisen mukaista ajattelua, se tuo tekemistä johdon ja johtoryhmien agendalle. Tärkeintä on siirtyä puhumisesta tekemiseen. Se puolestaan ei onnistu ilman päteviä tavoitteita ja mittareita. Ensin on määriteltävä tavoitteet ja sitten mittarit. Usein tehdään toisinpäin, missä on omat riskinsä, sillä mittareilla on usein tapana ohjata tavoitteiden määrittelyä.

Kaiken taustalla on tietenkin seuraava yhtälö: henkilöstömenot ovat ylivoimaisesti suurin osa budjettia, kireä kuntatalous jatkuu eikä resursseihin ole näkyvissä merkittäviä lisäyksiä, mutta asiakkaiden määrä ja tarpeet nousevat. Tärkein kysymys on siis se, että miten asiat voi tehdä ja palvelut voidaan tuottaa, jotta tavoitteet ja palvelutaso saavutetaan, budjetissa pysyen?

Edellä sanottu asettaa paineita työhyvinvointiajattelulle jo pelkästään taloudellisessa mielessä. Keskitettyjen hyvinvointimäärärahojen ja lukemattomien erillisten työ-

hyvinvointiprojektien aika on ohi. Aiemmasta, ”kiinnostus-pohjaisesta”, määräraha-ajattelusta on siirryttävä aidosti tarve- ja tavoitesuuntautuneeseen resurssien ohjaamiseen. Tämä tarkoittaa vastuuta enemmän hyvinvoinnin johtamiseen linjaorganisaatiossa ja sen johdossa, koska ei ole olemassa erillistä toimintoa, jossa asiat on päätetty ja josta taloudellista tukea on tullut pikemminkin automaattisesti kuin tarveperusteisesti.

Helsingistä hankkeeseen osallistuivat sosiaalivirasto (henkilöstöpäällikkö Sari Kuoppamäki ja työsuojelupäällikkö Aila Hyvönen), taloushallintopalvelu liikelaitos (henkilöstöpäällikkö Suvi Tiilikainen), sekä terveyskeskus (henkilöstöpäällikkö Kaarina Valjus ja työsuojelupäällikkö Marja Paukkonen).

## Hyvinkää

**”Hyötyä on jo siitä, että saadaan esille ja kokonaiskuva monista hyvinvointiin liittyvistä asioista. Ja poliittisten päättäjien suuntaan voidaan osoittaa lukuja tarkemmin.”**

*Hyvinkään kaupungin henkilöstöjohtaja  
Vesa Tuunainen*

Hyvinkään yhtenä haasteena on viime vuosina ollut jatkuvuuden puuttuminen henkilöstöjohtamisen suhteen. Henkilöstöjohtaja on vaihtunut pariinkin kertaan lyhyen ajan sisällä. Hyvinvointiin liittyvien hankkeiden historia on sarja erillisiä ja pirstaleisia lukuja, eikä niistä muodostu mitään loogista tarinaa. Ne eivät ole nojautuneet yhtenäiseen kuvaan hyvinvoinnin johtamisesta. Tähän liittyy myös olemassa olevan tiedon hajanaisuus ja dokumentaation puute. Merkittäviä asioita on ollut toimijoilla vain hiljaisena tietona, jota on kadonnut toimijoiden vaihtuessa.

Tästä syystä hyvinvoinnin johtaminen on viime aikoina, ja uuden henkilöstöjohtajan voimin, ollut tiedon kokoamista ja pitkäjänteisten suunnitelmien tekemistä. Hyvinkäällä poliittinen puoli ei ole ollut aloitteentekijänä eikä kovin aktiivisesti näkyvissä hyvinvointiasioissa. He ovat olleet ennemminkin taloudellisena mahdollistajana.

Hyvinkää lähti mukaan hankkeeseen jotta hyvinvoinnin tilasta kertovat mittarit saataisiin paremmin osaksi normaalia johtamistietoa ja niiden mukaiset toimenpiteet osaksi johtamiskäytäntöjä. Hyvinvoinnin mittaristo täytyy saada selkeästi osaksi henkilöstökertomuksia.

Ylätason strateginen hyvinvointipuhe on ”kivaa”, mutta se ei itsessään vie hyvinvointia yhtään lähemmäksi ar-

kipäivää tai auta tarpeellisissa toimenpiteissä. Ylätason puhetta tuotetaan erityisesti linjaorganisaatioista erillään, hyvinvoinnin ammattilaisten tai ulkopuolisten sidosryhmien toimesta.

Niin sanotusti puhtaalta pöydältä liikkeelle lähteminen hyvinvointipyrkimyksissä on haastavaa. Hyvä on se, kuten Hyvinkäällä, että on ohjeistuksia ja tietoa on olemassa, vaikkakin hajanaisessa muodossa ja ”tilkkutäkinä”. Kaiken tiedon kokoaminen on alussa tärkeintä. Sen jälkeen tulevat tavoitteet. Mittareiden luominen tulee tärkeysjärjestyksessä vasta tämän jälkeen.

Päähenkilöiksi hyvinvointipyrkimyksissä niin Hyvinkäällä kuin organisaatioissa yleensäkin täytyy saada linjaorganisaation toimijat. Ulkopuolisia konsultteja on Hyvinkäällä käytetty vähän. Niin on ehkä jatkossakin. Linjaorganisaation päätöksentekijät ovat usein sekä hankkeiden kannattajia että vastustajia. Pyrkimykset ovat siis yleisesti kannatettavia ja hyviä, mutta niiden katsotaan vievän liikaa resursseja juuri omalta hallinnonalalta tai omasta organisaatiosta. Nämä haasteet ovat uskottavia ja tutun kuuloisia paitsi Hyvinkäällä, niin myös kovin monissa muissa kuntaorganisaatioissa.

Hyvinkäällä hankkeen vastuuhenkilöt olivat henkilöstöjohtaja Vesa Tuunainen ja kehittämisjohtaja Ritva Poikela.

## Kemijärvi

**”Konkreettisia hyvinvoinnin prosesseja ei voi vetää mutu-tuntumalla, vaan niitä pitää suunnitella hyvin”.**

*Kemijärven kaupungin talous- ja kehittämisjohtaja  
Tomi Timonen*

Kemijärvellä hyvinvoinnin johtamisen kenttä on melko neitseellinen. Tämä kyseinen hanke on ensimmäinen laajempi hanke hyvinvoinnin johtamisen suhteen. Sen myötä on saatu aikaan jo enemmän kuin oli ajateltukaan sen alkaessa. Tämän myötä on suunniteltu kolmivuotinen hyvinvoinnin kehittämisen ja johtamisen jatko-ohjelma. Voidaan sanoa, että tässä tapauksessa se asia kehittyi mihin huomio kiinnitetään.

Kemijärvellä on organisaation muutoksissa menty perinteisesti ”organisaatio edellä”. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi johtamisen teemat ovat jääneet taka-alalle. Näin ollen esimerkiksi johtamiskäytännöt ovat olleet hiukan erilaisia ja vaihdelleet yksilöiden, eivät tehtävän tai sen vaatimusten mukaan. Nyt tavoitteena on tehdä tätä kuvaa tasa-arvoisemmaksi ja kokonaistavoitteena on yksinkertaisesti ilmaistuna: henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi ja työnantajakuvan myönteinen kehittyminen.

Sivutavoitteina ovat poissaolojen laskeminen, yhteenkuuluvuuden kehittäminen ja strategian jalkauttaminen. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä on myös mukana kehittämässä. Kemijärvellä ei ole ainakaan vielä varsinaista työvoimapulaa perustyöntekijöiden suhteen, joten tarpeita suorittavan tason työvoimakilpailussa ei ole. Eri asia on asiantuntijoiden ja keskijohdon/ylemmän johdon suhteen, joita on Kemijärvellä vaikeampi löytää.

Poliittiselta puolelta on tullut hyvää palautetta hankkeeseen. Kemijärvellä ei tunnu olevan epäselvyyksiä siitä, etteikö valtuusto hyväksyisi tehtyjä suunnitelmia. Ensimmäistä kertaa kaupungissa on alettu tehdä todella tavoitteellista hyvinvointityötä. Samoin henkilöstöä edustavat järjestöt ovat olleet positiivisella kannalla.

Kemijärvellä hankkeen vastuuhenkilöt olivat talous- ja kehittämisjohtaja Tomi Timonen, sosiaali- ja terveysjohtaja Timo Alaräisänen sekä hallintosihteeri Liisa Pauna.

## Kotka

**”Täytyy uskaltaa myös myöntää virheet jos niitä on tehty, ja alkaa hakea uusia ratkaisuja kehittämisen suhteen”.**

*Kotkan kaupungin työhyvinvointiasiantuntija  
Kaarina Tilli*

Kotkassa hyvinvointityöstä vastaa käytännössä kaksi henkilöä, työhyvinvointiasiantuntija sekä henkilöstöpäällikkö. Heidän huomionsa kiinnittyi muutama vuosi sitten sairauspoissaolojen korkeaan tasoon ja niiden aiheuttamiin kustannuksiin. Tällöin alettiin Kotkan kaupungissa ensimmäistä kertaa todella analysoimaan poissaolojen syitä ja taustoja ja kehittämään hyvinvointiajattelua ja hyvinvoinnin johtamista.

Muuten tilanne näyttää olevan samantyyppinen kuin Kemijärvellä ja Hyvinkäällä ja joiltain osin myös Helsingistä mukana olevissa yksiköissä. Hyvinvoinnin strategisen johtamisen rakenteita ei juurikaan ole mutta ei sille ole mitään rakenteellisia esteitäkään.

Hankkeeseen lähdettiin mukaan myös samoista syistä: strategisen hyvinvoinnin johtamisen periaatteiden ja välien rakentaminen.

Kotkassa on varma usko tulevaisuuteen. Henkilöstötoiminnan tunnuslauseena on ”Kyllä me tää vielä hoideaan”. Muuta mahdollisuutta ei ole. Toimenpiteet ovat edelleen olleet irrallisia ja tulipalojen sammuttamista. Siihen tilaan on vuosien aikana ajaututtu. Mutta nyt päästään strategiseen ja suunnitelmalliseen suuntaan sekä tavoitteelliseen suuntaan.

Kotkassa hankkeen vastuuhenkilöt olivat henkilöstöjohtaja Erja Saari ja työhyvinvointiasiantuntija Kaarina Tilli.

# Mitä hankkeessa tehtiin?

Hanke ajoittui vuosille 2010–2011. Vuoden 2010 lopulla tehtiin hyvinvointijohtamisen auditointi. Excentan (nyk. Pohjola Terveys) hyvinvointijohtamisen auditointia käytettiin työkaluna, jonka avulla tuotetaan tietoa hyvinvoinnin johtamisessa tapahtuviin muutostilanteisiin ja kehittämistarpeisiin. Tällaisia tilanteita ovat tyypillisesti henkilöstö- ja hyvinvointistrategiassa tapahtuvat muutokset, hyvinvoinnin johtamisjärjestelmään laadittavan mittariston rakentaminen, hyvinvointi-investointien ja -kumppaneiden käyttöön liittyvät uudelleenjärjestelyt, sekä hyvinvointitoimintojen kehittäminen. Auditoinnin avulla luodaan kattava näkemys hyvinvoinnin johtamisjärjestelmän sekä toimintojen nykytilanteesta ja tunnistetaan siihen liittyvät kehitysalueet. Auditoinnin avulla tuotetaan vertailutieto muihin yrityksiin ja parhaisiin hyvinvointijohtamisen käytäntöihin.

Auditoinnin jälkeen, 2011, käytiin jokaisen mukana olleen organisaation kanssa läpi fokuskonsultointiprosessi (kuva 3). Fokuskonsultointi oli prosessi, jossa johdon haastatteluiden ja organisaation strategiadokumenttien kautta määritettiin organisaation strategisen hyvinvoinnin viitekehys. Viitekehyksessä määritettiin strategisen hyvinvoinnin peruspilarit ja kehittämisalueet ja tavoitteet, hyvinvoinnin johtamismatriisi, sekä strategisen hyvinvoinnin mittarit. Tämän lisäksi mallinnettiin laajempi tasapainotettu tulokortti, Wellness Scorecard™, joka kytkee strategisen hyvinvoinnin seurannan osaksi organisaation strategista johtamista.



Kuva 3. Kehittämisprosessin kulku 2010 –2011.



Tuloksena oli syvällistä tietoa neljän kaupungin kautta Suomen kuntakentän hyvinvoinnin johtamisesta. Voidaan miettiä kertovatko tässä julkaisussa kerrotut tulokset vieläkin laajemmin myös yksityisen sektorin tilanteesta? Vastaus on kyllä. Tutkimustemme mukaan (Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009-2011) tilanne yrityksissä oli vastaavasti hyvin vaihteleva – haasteet eivät kulminoitu pelkästään kunta-alaan. Verrattuna valtiotyönantajien tuloksiin kuntaorganisaatiot saivat tutkimuksissamme keskimäärin selkeästi heikompia tuloksia, joten kunnilla olisi valtiolta oppia otettavaksi.

Tämän hankkeen tulokset, jotka tässä julkaisussa esitellään, perustuvat neljässä eri kaupungissa tehtyihin hyvinvointijohtamisen auditointiin ja fokuskonsultointiin. Auditointi pohjautui Excentan kehittämään hyvinvoinnin johtamisen malliin ja sen perusteella luotuun strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksiin.

Auditointiin sisältyi henkilöstö- ja työhyvinvointiasiantuntijoiden vastaamana auditointikyselyt, organisaation dokumenttien (strategiadokumentit, henkilöstöhallinnon ja työhyvinvoinnin dokumentit) analysoiminen, lukuisia haastatteluja, henkilöstö- ja esimiesryhmien fokusryhmähaastattelut, sekä koko johto- ja esimieskunnalle kohdennettu tutkimus hyvinvointijohtamisen kompetenssista. Auditoinnissa organisaation toimintatapoja suhteutetaan kunkin osa-alueen parhaisiin käytäntöihin. Esimiestutkimuksessa selvitettiin vastaajien arvoja, tietoja ja osaamista työhyvinvoinnin eri osa-alueilla.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mittari on kehitetty alun perin tutkimukseen Strategisen hyvinvoinnin johtaminen valtion virastoissa 2010, ja tähän hankkeeseen sitä on sekä syvennetty että muokattu kuntatyönantajien

kohderyhmään soveltuvaksi. Mittarista käytetään tässä tutkimuksessa lyhennettä SHJI (Strategisen Hyvinvoinnin Johtamisen Indeksi). SHJI:n taustalla on strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli, jota kuvataan oheisessa kuvassa (kuva 4).

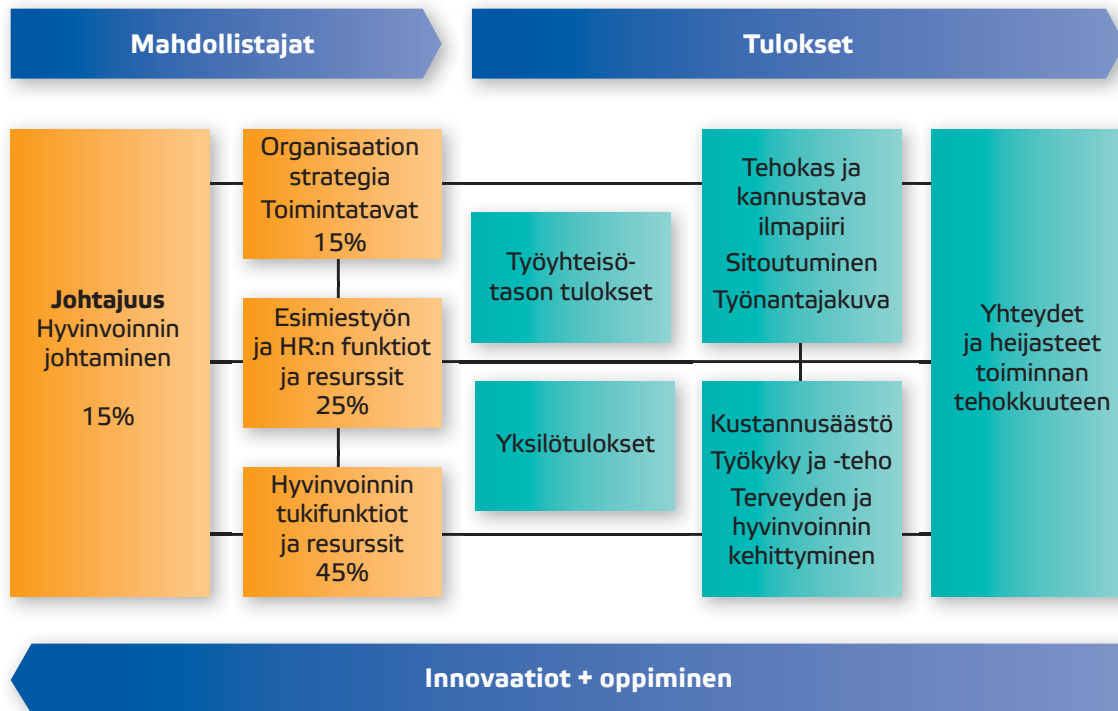
Tässä projektissa hyvinvointia käsiteltiin tämän mallin mukaisesti.

Mahdollistajat kuvaavat niitä tekijöitä, joihin huomio täytyy kiinnittää strategisessa hyvinvoinnin johtamisessa. Mahdollistajien prosenttiluvut kuvaavat painotusta ja tärkeyttä.

Kuva 4 esittää strategisen hyvinvoinnin johtamisen, organisaation strategian, esimiestyön ja HR:n funktioiden sekä hyvinvoinnin tukifunktioiden yhteydet strategisen hyvinvoinnin tuloksiin yksilö- ja työyhteisötasolla, sekä niiden heijasteet varsinaisen toiminnan tehokkuuteen. SHJI:n perusajatus on mitata strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja muiden toimintojen tasoa parhaisiin käytäntöihin verrattuna.

Mittarin lopputuloksena on siis kokonaisindeksi, joka kuvaa hyvinvoinnin johtamisen ja toimintojen käytäntöjen tasoa skaalalla 0-100 %. Kokonaistuloksen (SHJI) lisäksi mittari tuottaa jokaiselle osa-alueelle ja niiden elementeille oman arvionsa, joita esitetään suhteellisilla asteikoilla, edelleen siis skaalalla 0-100 %.

Rakennettaessa SHJI:n pisteytysmallia ensimmäinen askel on hyvinvoinnin johtamisen mallin neljän osa-alueen (hyvinvoinnin johtaminen, kunnan (viraston) strategia, esimiestyön ja HR:n funktiot sekä hyvinvoinnin tukifunktiot)



Kuva 4. Hyvinvoinnin johtamisen malli pohjana koko laajan ilmiön analysoinnille.

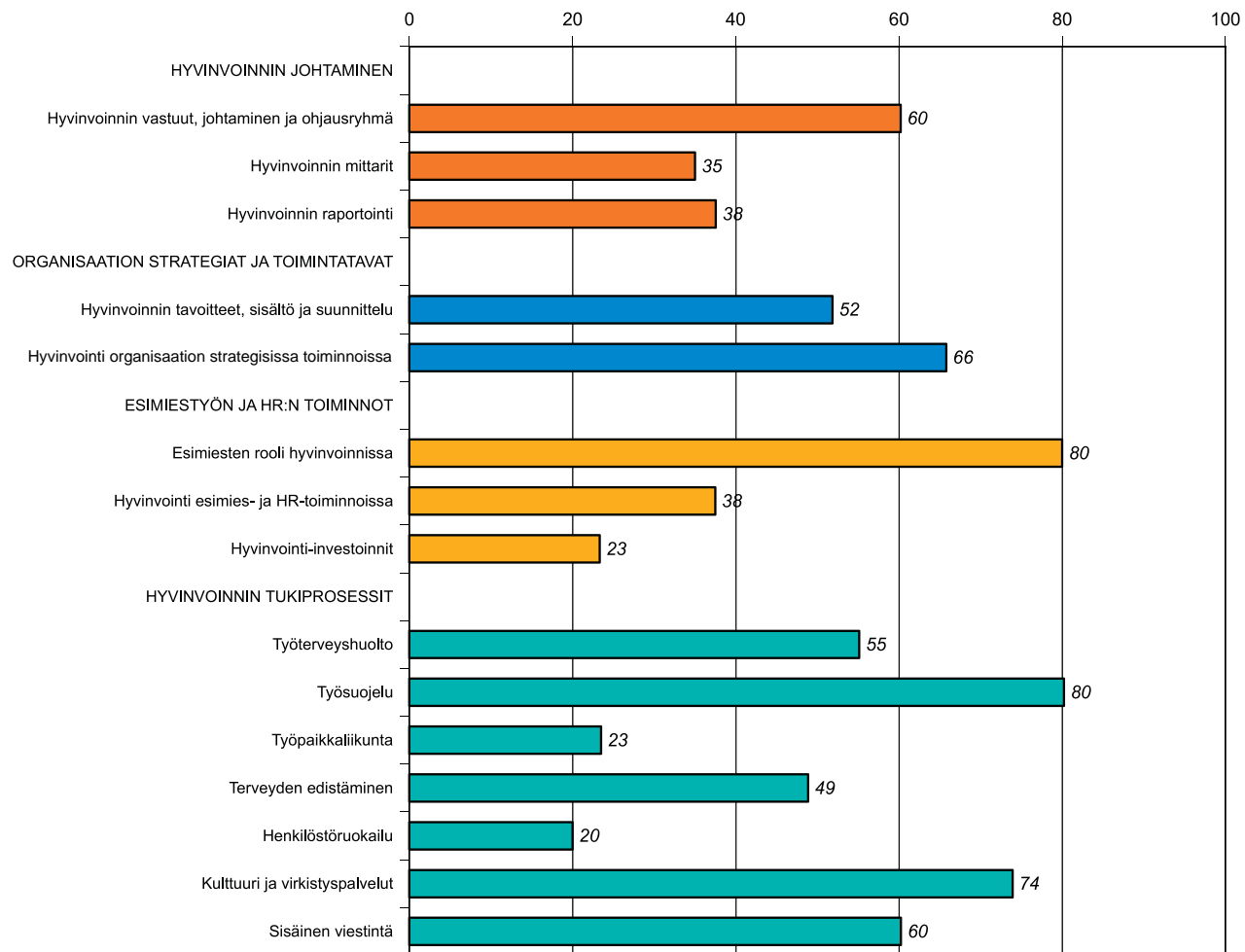
painotusten määrittäminen. Nämä painotukset perustuvat hankkeen tekijöiden asiantuntemukseen ja ne olivat seuraavat:

- Johtajuus: hyvinvoinnin johtaminen (painotus 15 %)
- Organisaation strategiat, toimintatavat (15 %)
- Esimiestyön ja HR:n funktiot ja resurssit (25 %)
- Hyvinvoinnin tukifunktiot ja resurssit (45 %)

Laadukkaasta työhyvinvoinnista voidaan siirtyä suhteellisen kivuttomasti laadukkaaseen strategiseen hyvinvoin-

tiin. Tämä vaatii selkeää tahtotilaa organisaation johdolta sekä kykyä lähinnä HR:ltä alkaa johtaa hyvinvointityötä entistä täsmällisemmin ja yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa, tuntien kunnan tuloksenteon edellytykset. Kuva 5 esittää esimerkin hyvinvointijohtamisen auditoinnin organisaatiokohtaisesta tuloksesta. Kuvassa jokaisen osa-alueen tulosta on kuvattu suhteellisella skaalalla, ts. 0 – 100 %:n välillä. Kuva ei siis kerro eri osa-alueiden välisistä painotuksista, jotka nähtiin kokonaisuudessaan edellisessä kuvassa (kuva 4).

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen - organisaatiokohtainen tulosprofiili - eri osa-alueiden tulos suhteessa parhaaseen käytäntöön - SHJL 55%



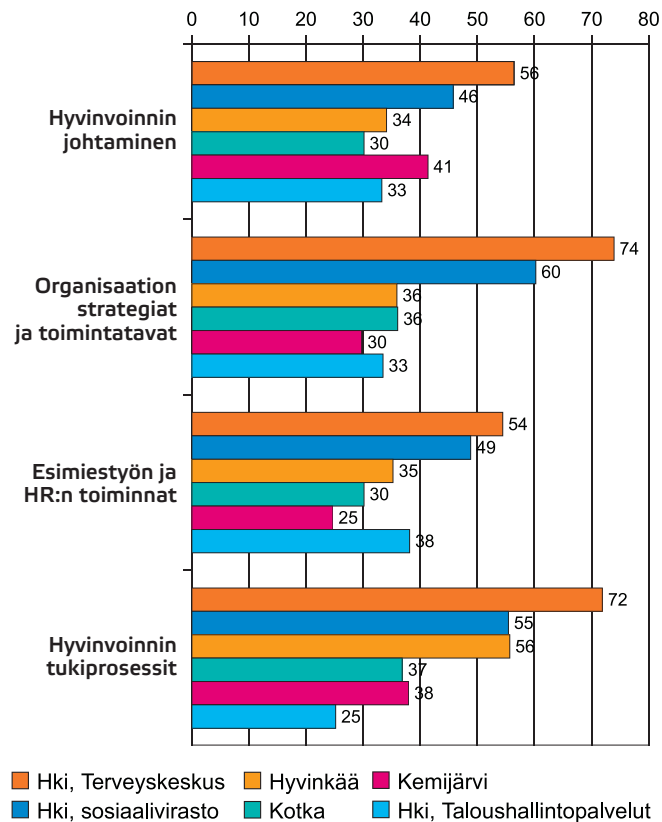
Kuva 5. Esimerkki hyvinvointijohtamisen auditoinnin organisaatiokohtaisesta tuloksesta.

# Strategisen hyvinvoinnin johtamisen lähtökohdat

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen arvioinnissa pääpaino on organisaation eri toimintojen arvioinnissa. Hyvinvoinnin johtamiseen, suunnitteluun ja resursointiin liittyvät asiat luovat kestävä perustan hyvinvoinnin edistämiseksi. Toisaalta eri prosessien toimivuus takaa laadukkaat tulokset - prosesseja ovat mm. työterveyshuolto, työpaikkaliikunta sekä myös johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät asiat. Organisaatiokohtainen arviointi on maksimissaan 100 pistettä, jonka saa silloin kun kaikki osa-alueet ovat erinomaisia.

Hyvinvoinnin kokonaisvaltaisen toteuttamisen näkökulmasta eri osa-alueilla on omat painotuksensa; toiset asiat ovat tärkeämpiä kuin toiset. Tässä mallissa korostuu selkeä johtaminen ja esimiesten rooli toki varsinaisia hyvinvoinnin edistämisen toimintoja unohtamatta, kuten aikaisemmin (kuva 4) on esitetty. Hyvinvoinnin johtamisen mallin mukaan neljä pääaluetta olivat hyvinvoinnin johtaminen, organisaation strategiat ja toimintatavat, esimiestyön ja HR:n toiminnat sekä hyvinvoinnin tukiprosessit. Näiden organisaatiokohtaiset tulokset on esitetty kuvassa 6.

Tulokset kertovat melko suurista eroista mukana olevien organisaatioiden välillä. Järjestys on lähes sama kaikilla osa-alueilla. Käytännön toimintatavat ja tukiprosessit erottuvat hiukan edukseen johtamisen ja esimiestyön jäädessä niistä hiukan jälkeen.



Kuva 6. Hyvinvointijohtamisen auditoinnin pääalueiden tulokset eri organisaatioissa.

Tuloksista voidaan sanoa, että sisältöjen painottuminen oli varsin tyypillinen ja organisaatiokohtaisia eroja oli luonnollisesti paljon. Mistä erot johtuvat? Mukana olevia kaupunkeja tarkasteltaessa käy ilmi, että työhyvinvoinnin johtamisen historia on niissä hyvin vaihteleva. Joissakin kaupungeissa toimintaa vasta aloitettiin ja hyvinvoinnin kehittämisen kulttuuri on hyvin hajanaista, mutta eritoten Helsingistä mukana olleissa yksiköissä (Sosiaalivirasto, Terveyskeskus, Taloushallintopalvelut) toiminta oli ollut kohtuullisen vakiintunutta ja useita vuosia. Resursseja on suunnattu eri kaupungeissa hyvinvointitoimintaan eri tavoin, joskin pitää muistaa, että hyvinvoinnin kehittämisen keinojen teho ei suoraan korreloi käytettyihin euromääriin vaan keinojen suunnitelmallisuuteen ja niiden käyttökelpoisuuteen käytännössä.

Tulokset kertovat, että tavoitteellinen hyvinvoinnin johtamisen kulttuuri on keskimäärin vielä lapsenkengissä. Mikäli sisältöjä oli määritetty, niin sen jälkeen tavoitteiden ja mittareiden laatu oli melko heikkoa. Taulukkoon 1 on koottu hyvinvointijohtamisen sisältöalueet, sekä niiden osalta tavoitteiden konkreettisuus ja asetetut mittarit – siis hankkeen alkuvaiheessa tehdyn auditoinnin mukaan.

Kukin kuntaorganisaatio oli määrittänyt kolmesta kuuteen sisältöaluetta, joiden jakautuminen on esitetty taulukossa 1. Taulukko 1 osoittaa, että hyvinvoinnin johtamisessa määriteltyihin sisältöihin kuului elementtejä johtamisen, osaamisen, hyvinvoinnin edistämisen toimintatapojen, työn ja henkilöstön ominaisuuksien osa-alueilta. Kuuden organisaation kokonaisuudessa johtaminen mainittiin 14 %:ssa ja henkilöstön ominaisuudet 30 %:ssa sisällöistä.

Suurin osa määritetyistä tavoitteista oli sanallisia ja ilmaisivat oikeastaan vasta sisältöjä: esimerkiksi ”henkilöstön sitoutuminen”, ”työn sujuvuus”, ”kehitetään henkilöstön osaamista”. Varsinaisia numeraalisen analysoinnin mahdollistavia tavoitteita oli vähän.

Sanallisia tavoitteita seurasi yleensä melko epämääräinen maininta mittareista. Johtamisen mittareina oli lähes ainoastaan luokittelevia mittareita. Henkilöstöön liittyen mittarit olivat tarkempia, liittyen esimerkiksi henkilöstökyselyiden tuloksiin ja sairauspoissaoloihin.

Kaikessa johtamisessa, myös hyvinvoinnin johtamisessa, tämä sisältöjen, tavoitteiden ja mittareiden looginen juok-

Sisällöt		Tavoitteet			Mittarit		
Osa-alue	%-osuus	ei	sanallinen	numeraalinen	ei	luokitteleva	tarkka
Johtaminen	14 %	20 %	80 %	0 %	20 %	80 %	0 %
Osaaminen	14 %	0 %	60 %	40 %	20 %	40 %	40 %
Toimintatavat	14 %	20 %	80 %	0 %	40 %	40 %	20 %
Työ	28 %	40 %	50 %	10 %	10 %	30 %	60 %
Henkilöstön ominaisuudet	30 %	9 %	36 %	55 %	9 %	18 %	73 %

**Taulukko 1. Hyvinvoinnin johtamisen sisältöjen, tavoitteiden ja mittareiden taso.**

sutus on oleellista tehdä oikein. Millainen on sitten hyvän juoksutuksen ja huonon juoksutuksen ero? Otetaanpa kaksi esimerkkiä:

### 1. esimerkki:

Sisältö: hyvä yhteistyö

Tavoite: Työyhteisötaidot / johtoryhmä ja työ yhteisöpalaverit / rajoja ylittävä yhteistyö

Mittari: Ei mittareita

### 2. esimerkki:

Sisältö: turvalliset työolot

Tavoite: tapaturmat vähenevät, työväkivaltilanteet osataan käsitellä ja tehdä tarvittavat muutokset

Mittari: työväkivaltilastot, työtapaturmatilastot

Ensimmäisen esimerkin sisältö on jo lähtökohtana vaikea, ja vaatisi hyvin täsmällisiä tavoitteita. Mutta jos tavoitteet ovat lähes yhtä vaikeita hallittaviksi, peli on ikään kuin menetetty. Mittareita on vaikea määrittellä, joten ne jäävät usein tyhjiksi. Tässäkin tapauksessa voitaisiin henkilöstökertomuksessa tai –raportoinnissa mainita ko. sisällöt ja tavoitteet ja lausua kuinka asia on ikään kuin hallussa. Mutta tältä pohjalta linjaorganisaatio ja sen johto pystyy toimimaan tavoitteiden suuntaisesti vain ”fiilis-pohjalta”. Näin ollen usein HR:n määrittelemät hyvinvoinnin teemat jäävät lunastamatta reaalityöelämässä ja organisaation arjen toiminnassa. Toki käytännön toiminta saattaa hyvinkin ottaa huomioon hyvinvoinnin teemat ja tärkeyden, mutta se on usein linjajohdon ja –esimiesten ja työyhteisöjen omaehtoista työtä, jolloin kyseisten hyvien käytäntöjen leviäminen on enemmänkin sattumanvaraista kuin suunnitelmallista.

**”Hyvinvoinnin johtaminen kehittyy vuoropuhelun avulla. Ei siis voida, ainakaan enää, olettaa että on olemassa taho joka määrittelee hyvinvoinnin sisällön ja sen mukaiset toimintatavat.”**

*Helsingin kaupungin työhyvinvointipäällikkö  
Titi Heikkilä*

Toinen esimerkki kertoo hyvästä ketjutuksesta sisällöstä tavoitteisiin. ”Turvalliset työolot” saattaisi jäädä abstraktiksi kaunopuheeksi ilman selkeitä tavoitteita ja mittareita. Tässä tapauksessa tavoitteet ovat kuitenkin ilmaistuja siten että jotain tapahtuu (tai on tapahtumatta), joka voidaan nähdä mittarista. Jokin strategisesti tärkeäksi määritelty asia siis lisääntyy, vähenee tai jotain tehdään, josta tuloksena ovat turvallisemmat työolot. Tässä tapauksessa esimerkkimittareina ovat työväkivalta- ja työtapaturmatilastot. Luonnollisestikin niiden keräämis- ja analysointiprosessi pitää olla kunnossa.

Tämä mahdollistaa kyseisten sisältöjen, tavoitteiden ja mittareiden ottamisen ja pääsyn suoraan linjajohdon ja työyhteisöjen johtamisen välineiksi. Tämä tarkoittaa että HR ja tässä esimerkissä työsuojelu lunastavat paikkansa strategisen hyvinvoinnin ja sen johtamisen mahdollistajina. Strategisen hyvinvoinnin sisältöjen, tavoitteiden ja mittareiden laadukas kirjaaminen ei ole itsetarkoitus; oleellista on se, että kaikki toimijat ymmärtävät oman roolinsa ja sen, mitä heiltä vaaditaan. Tämä kootaan jatkossa esiteltävään johtamismatriisiin.

# Henkilöstöhallinnon toiminnot vs. hyvinvointi

Henkilöstöhallinnon toiminnot (HR-toiminnot) ovat tärkeässä roolissa hyvinvoinnin johtamisessa. HR kokoaa yhteen tilastoja ja analyyskejä niistä, tarjoaa linjaorganisaatioille välineitä ja hankkii oikeanlaista kehittämistä. Hyvinvointijohtamisen auditoinnissa kartoitettiin hyvinvoinnin huomioon ottamista HR:n eri prosesseissa (taulukko 2). Tämän osa-alueen tulokset olivat melko heikot, auditoinnin keskiarvo kuudelle organisaatiolle oli 22 % ja vaihteluväli 8 – 41 %.

Tulos kertoo strategisen hyvinvointiajattelun irrallisuudesta. Hyvinvointia pyritään edelleen kehittämään erillisenä asiana eikä sitä sisällytetä HR:n eri prosesseihin. Se tarkoittaa väistämättä lyhytjänteisyyttä, hankkeiden irrallisuutta ja sitä myötä todennäköisesti sitoutumattomuutta johdon taholta hyvinvoinnin johtamiseen.

	ei lainkaan	hyvinvointi mainitaan	korostetaan hyvinvoinnin tärkeyttä	kuvattu tapa ottaa hyvinvointi huomioon	selkeä prosessi hyvinvoinnin suhteen
Jatko- ja täydennyskoulutus	33 %	16 %	50 %	0 %	0 %
Ikäjohtaminen	33 %	16 %	33 %	16 %	0 %
Rekrytointi	50 %	16 %	33 %	0 %	0 %
Perehdyttäminen	0 %	50 %	16 %	0 %	33 %
Henkilöstön palkitseminen	66 %	16 %	16 %	0 %	0 %
Tasa-arvo-ohjelma	66 %	16 %	16 %	0 %	0 %
Muutosjohtaminen	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %

**Taulukko 2. Hyvinvoinnin huomioon ottaminen HR:n prosesseissa. Kuuden kuntaorganisaation vastausten jakaumat.**

**”Koulutus- ja valmennuskäytännöt siirtyvät yhä enemmän alatasolle työyhteisöihin.”**

*Helsingin kaupungin taloushallintopalveluiden henkilöstöpäällikkö Suvi Tiilikainen*

Taulukko 2 osoittaa, että esimerkiksi henkilöstön jatko- ja täydennyskoulutuksessa puolet organisaatioista korostaa hyvinvoinnin tärkeyttä, mutta kenelläkään hyvinvointia ei ole sisällytetty osaksi koulutusta. Perehdyttämisessä ti-

lanne on hieman parempi, kolmasosa organisaatioista oli määrittänyt selkeän prosessin hyvinvoinnin suhteen.

Mitä tästä pitää oppia? Ainakin se, että HR:n täytyy kaikissa prosesseissaan ottaa entistä paremmin huomioon hyvinvoinnin johtaminen. Edellisen taulukon asioista moniin liittyy myös sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä (esimerkiksi koulutustahoja, henkilöstön edustajia ja rekrytointikumppaneita), jotka suhtautuvat lähtökohtaisesti eri tavoin hyvinvoinnin näkökulmiin. Heidät täytyy saada asian taakse ja ymmärtämään yhteisesti mitä hyvinvointi tarkoittaa, mitä sillä tavoitellaan ja miksi.



# Esimiestutkimus

Esimiehet ovat avainasemassa hyvinvoinnin johtamisessa. *Muutosjohtaminen* on vallalla oleva käsitys johtamisesta ja esimiestyöstä. Se korostaa esimiehen roolia visionäärinä, inspiroijana, tuloksentekijänä, sankarina ja valtuuttajana, jonka tehtävänä on pyrkiä jatkuvasti kohti parempaa, jopa kohti täydellisyyttä. Tämä sisältää sekä uhkia että mahdollisuuksia. On selvää, että esimiesten vastuut ja velvollisuudet ja niiden myötä paineet ovat lisääntyneet viimeisten vuosien aikana merkittävästi.

Hyvinvoinnin johtamisen suhteen on huolestuttavaa että on merkkejä esimiestehtävien kiinnostuksen latistumisesta. Ehkä kyse onkin siitä, että mitä enemmän toistetaan jatkuvaa yhä paremmaksi kehittymisen ideaalia, sitä vähemmän se kiinnostaa esimiehiä ja varsinkaan potentiaalisesti esimiestehtäviin valmistuvia. Viime vuodet ovat lykänneet esimiesten harteille suuren määrän uusia velvollisuuksia ja vastuita. Siinä mielessä onkin ollut pakko kehittyä jatkuvasti yhä paremmaksi.

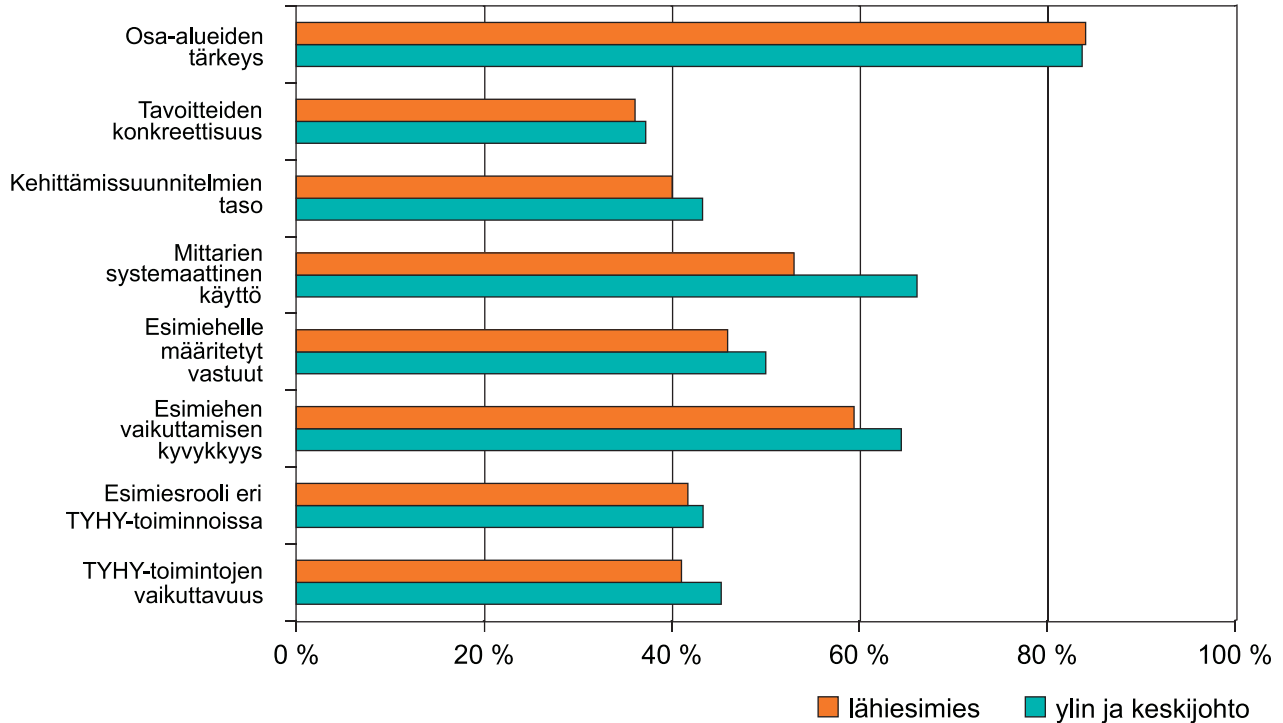
Hyvinvoinnin johtamisen suhteen on tärkeää muistaa, että esimiesten suhteen se ei tarkoita jälleen vastuiden lisääntymistä vaan päinvastoin oman ”tontin” ja tehtävän selkiintymistä. Mutta mikä on tilanne kyseisen hankkeen mukaan kuntakentässä tällä hetkellä? Miten esimiehet ja ylempi johto arvioivat mahdollisuuksiaan toimia hyvinvoinnin tekijöinä?

Tuloksista (kuva 7) nähdään se, että osa-alueita pidetään hyvin tärkeinä. Hyvinvoinnista ei puhuta turhan takia, se on avainasia. Kun mennään eri osa-alueisiin eli periaatteista kohti käytäntöjä, niin kuva muuttuu. Tulokset eivät ole sillä tasolla mitä tärkeydestä voisi nopeasti päätellä.

Tavoitteet hyvinvoinnin takana eivät ole kovinkaan konkreettisia. Niitä mittareita joita käytössä on, käytetään kylä kohtuullisen systemaattisesti ja esimiehet kokevat olevansa kohtuullisen kyvykkäitä vaikuttamaan hyvinvointiin. Tässä kuvastuu melko tyypillisesti esimiehisyyden ja johtamisen ongelmat työelämässä. On helppo pitää asioita tärkeinä, mutta osaaminen, vastuut ja roolit ovat ”heikommissa hapessa”. Vai onko kuitenkin niin päin, että johtamisessa korostetaan asioiden tärkeyttä juuri silloin, kun välineet ja vastuut eivät ole parhaalla mahdollisella tavalla? Näin jyrkkä ero asioiden tärkeyden ja todellisuuden välillä kertonee myös tästä asiasta.

Mistä edellä mainitut johtamisen sisällöt kertovat? Mikä on tärkeintä? Tärkeyden suhteen paras näkemys voitiin analysoida faktorianalyysin avulla. Kyselyssä esimiehet arvioivat hyvinvointityössä eri osa-alueiden tärkeyden. Osa-alueethan olivat: osaamisen kehittäminen, johtamisen kehittäminen, lähiesimiestyön kehittäminen, henkilöstön terveyden edistäminen, työn sisällön kehittäminen, työolojen kehittäminen, turvallisen työn varmistaminen,

Hyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueiden kokonaisarviot lähiesimiehillä ja keski- ja yläjohtoon kuuluvilla: neljän kaupungin tulosten keskiarvot.



Kuva 7. Hyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueiden kokonaisarviot.

työkyvyn edistäminen, sekä ilmapiirin ja yhteishengen kehittäminen.

Saaduista vastauksista tehtiin faktorianalyysi, jonka mukaan esimiehiltä löytyi kaksi strategisen hyvinvoinnin tarkastelukulmaa:

- **johtamisen faktori** (johtaminen, esimiestyö, osaaminen, työn sisältö), sekä
- **työkyvyn faktori** (työkyky, terveys, työturvallisuus, työolot, ilmapiiri ja yhteishenki)

Tätä tulosta analysoitaessa voitiin havaita, että ylempi johto korosti johtamisfaktoria enemmän kuin lähiesimiehet; toisaalta toimihenkilöiden lähiesimiehet korostivat sitä enemmän kuin työntekijöiden lähiesimiehet. Tulkinta näistä tuloksista on selkeä: johdolle ja lähiesimiehille on kerrottava työhyvinvointia tarkemmin mistä on kyse. On puhuttava johtamisesta, jos tarkoitetaan johtamista ja on puhuttava työkyvystä, jos halutaan minimoida työkykyriskit.

Voidaan väittää, että keskustelu tällaisista asioista on suurelta osin puutteellista. Yleensä nämä niputetaan yhteen ja puhutaan kautta linjan vain työhyvinvoinnista, hyvästä johtamisesta, "arjen johtamisesta" tai jostain vastaavasta josta ei saada kunnolla otetta. Syynä tähän on

ainakin se, että työhyvinvointi on tällä hetkellä ns. kuuma aihe. Sillä saadaan huomiota ja se on niin laaja aihe, että sen varjolla voidaan kehittää ja markkinoida hyvin erityyppisiä palveluja, joita myös hankitaan laajasti.



# Esimiestyö on hyvinvoinnin ytimessä

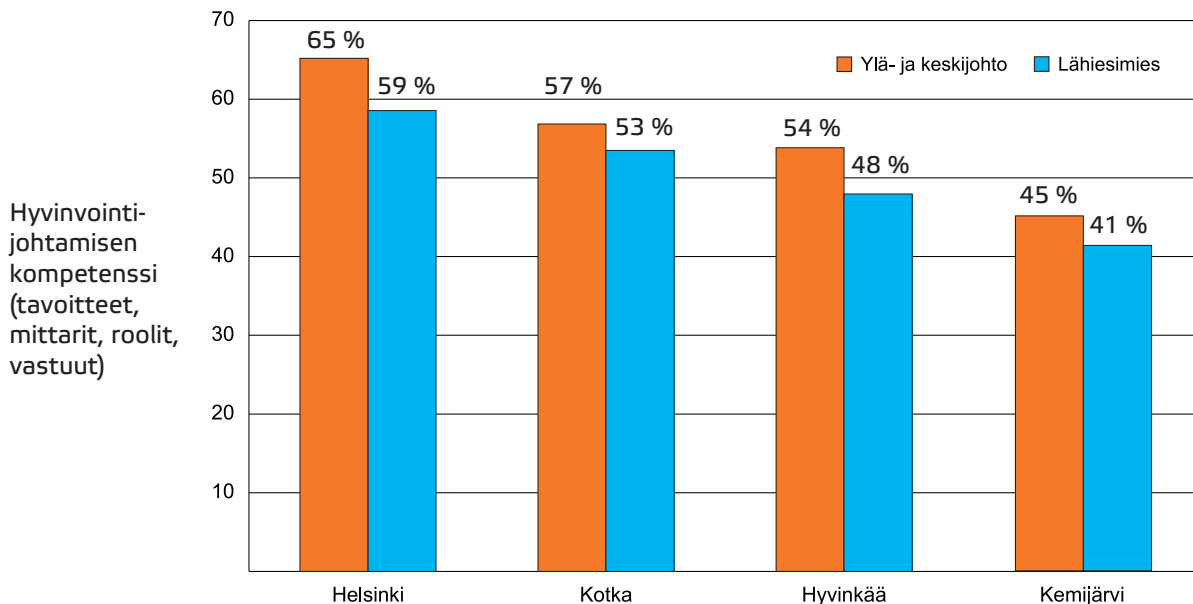
## ”Varhainen tuki on esimiehen tehtävä ilman sen nimistä välinettäkin”

*Kotkan kaupungin henkilöstöjohtaja Erja Saari*

hutaan johtamisesta ja sen kehittamisestä kun on niiden paikka (ylempi johto), ja puhutaan työkyvystä ja sen tekijöistä kun on niiden paikka (toimihenkilö ja lähiesimiehet). Näin voidaan saada aidosti sisältöä hyvinvoinnin johtamiseen ja koko työhyvinvointipuheeseen.

Parasta työhyvinvointityötä on se, että puhutaan asioista niiden oikeilla nimillä työhyvinvoinnin otsikon alla. Pu-

Esimies ja esimiestyö ovat hyvinvoinnin johtamisen ytimessä monessakin mielessä. Hyvinvointijohtamisen audi-

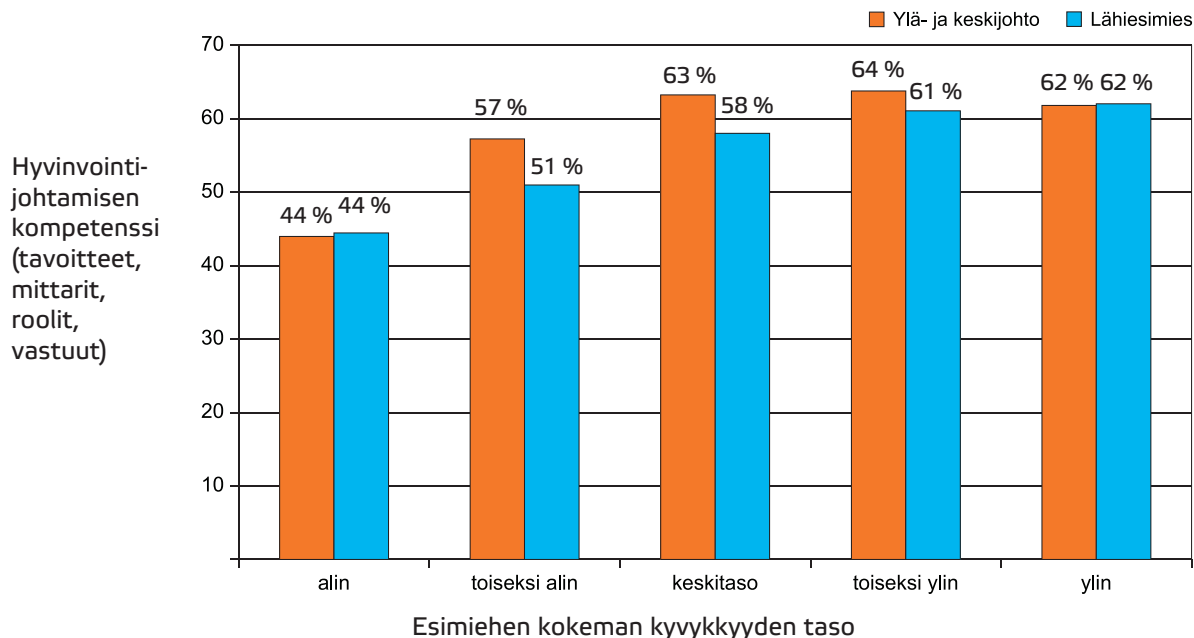


Kuva 8. Hyvinvointijohtamisen kompetenssi eri kaupunkien esimiehillä.

toinnissa teemaa lähestytään kompetenssin kautta. Kompetenssin yleinen määritelmä koostuu ihmisen henkilökohtaisista ominaisuuksista, osaamisesta ja ammatillisista taidoista. Kompetenssi on eri tekijöiden kokonaisuus. Hyvinvointijohtamisen kompetenssi muodostui esimiestutkimuksessa tavoitteiden tuntemisesta, mittareiden käytöstä, esimiehen roolin tuntemisesta ja työhyvinvointiprosessien esimiesvastuiden tuntemisesta. Näiden osa-alueiden vastauksia pisteytettiin suhteessa parhaisiin käytäntöihin ja saadut tunnusluvut suhteutettiin prosentaaliselle asteikolle. Näin saatiin kompetenssia kuvaava tunnusluku, joka vaihteli välillä 0 – 100 %.

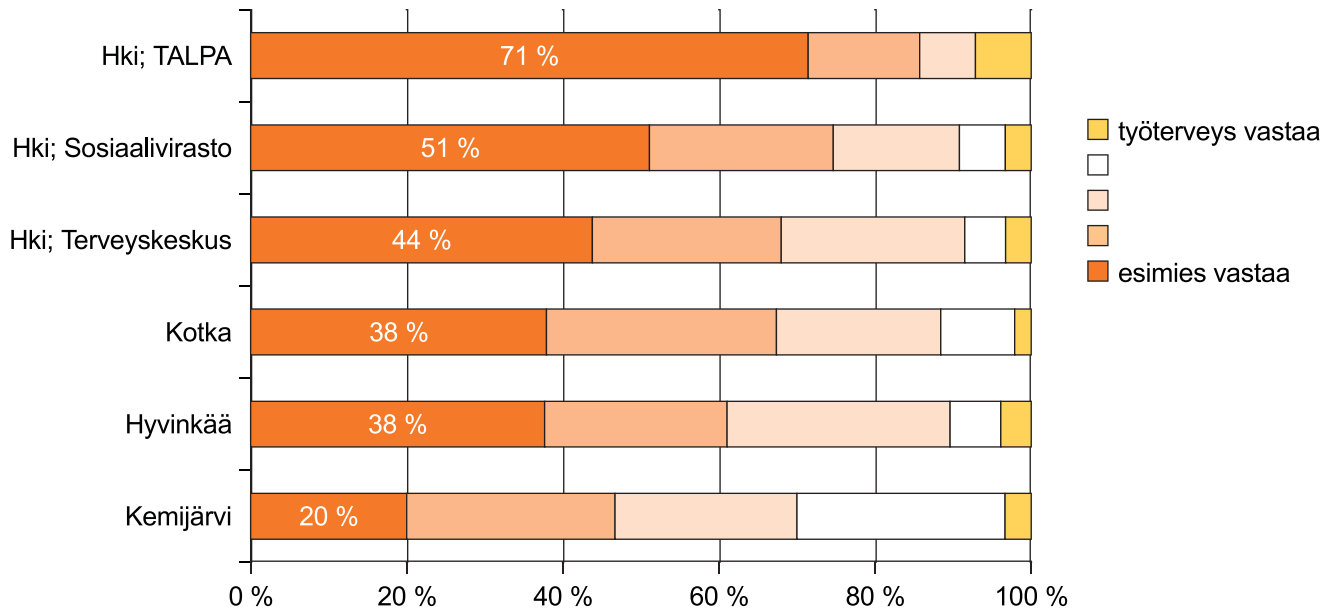
Hyvinvointijohtamisen kompetenssi vaihteli eri kaupunkien välillä melko paljon ja kertoo henkilöstön ja johtamisen kehittämisen kulttuurista ja osaamistasosta liittyen hyvinvoinnin johtamiseen (kuva 8). Toisaalta oma koettu kyvykkyys henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen oli selkeästi kompetenssin taustalla. Eli esimiesten hyvinvointijohtamisen kompetenssi oli sitä parempi mitä enemmän esimiehet kokivat itse pystyvänsä vaikuttamaan seuraaviin osa-alueisiin: työn tavoitteellisuus, henkilöstön osaaminen, työn turvallisuus, hyvä esimiestyö ja johtaminen, ilmapiirin kannustavuus, hyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen, oma esimerkki elämäntavoissa. Lyhyesti

### Hyvinvointijohtamisen kompetenssi kyvykkyyden tuntemuksen mukaan jaetuissa esimiesryhmissä



Kuva 9. Hyvinvointijohtamisen vaikuttavuus kompetenssin mukaan jaetuissa esimiesryhmissä, kaikki kaupungit.

Esimiesten näkemykset vastuunjaosta esimiehen ja terveyshuollon välillä Varhaisen tuen aloittamisessa; vastausten jakaumat eri kaupungissa.



Kuva 10. Vastuunjako varhaisen tuen aloittamisessa, esimiesten näkemys.



Kuva 11. Ketju esimiestyön roolien selkeydestä ja kyvykkydestä hyvinvoinnin johtamisen vaikuttavuuteen.

sanottuna kyvykkyyden tuntemus ruokkii kompetenssia – tässä tapauksessa hyvinvoinnin johtamista käytännössä. Kompetenssilla oli selkeä yhteys myös siihen, kuinka vaikuttavaksi työhyvinvoinnin eri toiminnot arvioitiin (kuva 9). Vaikuttavuutta kartoitettiin esimiehen oman yksikön näkökulmasta seuraavalla kysymyksellä: *”Miten arvioisit eri toimintojen vaikuttavuutta eli sitä, miten hyvin toiminto on tukenut Sinun yksikkösi työtä ja sen tehokkuutta?”* Tätä arvioitiin seuraavien tekijöiden suhteen: henkilöstökoulutukset, työturvallisuuden kehittäminen, työterveyshuollon työyhteistyö, liikunnan tukeminen, kuntoremontit, henkilöstökerhot, varhaisen tuen malli, työterveyshuollon työpaikkaselvitykset, työhön paluun tuki.

Yksi konkreettinen esimerkki kompetenssin ja kyvykkyyden sekä vaikuttavuuden yhteyksistä on varhaisen tuen prosessi ja sen aloittaminen. Kysymys on siitä, kuka vastaa varhaisen tuen aloittamisesta? Vastauksen pitäisi löytyä tietysti itse organisaation sisältä. Työterveyshuolto ei



**Kuva 12. Esimiesten kehittäminen hyvinvoinnin johtajiksi.**

**”Johdossa voidaan loputtomiin kehittää mittareita ja koko hyvinvoinnin johtamista, mutta sillä ei ole merkitystä mikäli johtopäätökset ja toimenpiteet eivät ulotu yksilöihin saakka.”**

*Helsingin kaupungin työhyvinvointipäällikkö  
Titi Heikkilä*

yleisen näkemyksen mukaan voi olla ensisijainen aloittaja tällaisissa prosesseissa.

Tulokset (kuva 10) ovat melko vaihtelevat, jopa Helsingin kaupungista mukana olevissa organisaatioissa. Tulos kertoo, kuinka paljon on tekemistä varhaisen tuen läpiviennissä aidosti linjaorganisaation ja sen esimiesten johtamisen välineeksi. Mallit on varmasti olemassa ja viestitettykin käytännössä kaikissa mukana olevissa organisaatioissa, mutta se ei vielä riitä. Mikäli roolit ja sen myötä esimiehen kokemus kyvykkyydestä eivät ole kunnossa, niin ei ole kompetenssia toimia varhaisen tuen vastuullisena tahona. Voidaan siis sanoa, että esimiestyössä on selkeä ketju esimiesroolista hyvinvointityön vaikuttavuuteen.

Esimiestyössä ja johtamisessa lähtökohtana täytyy olla roolin määrittäminen: mitä esimieheltä odotetaan yleensä ja mitä häneltä odotetaan johtamisen suhteen. Vastuut ja valtuudet on oltava tasapainossa. Valitettavasti viime vuosina koko johtamis- ja esimiestyön kentässä ovat lisääntyneet lähinnä vain vastuut. Mutta jos rooli on selkeä ja esimies kokee että hän kykenee vaikuttamaan aidosti eri asioihin, hänen kompetenssinsa kasvaa. Ja hyvinvoinnin johtaminen on tällöin vaikuttavampaa (kuva 11).

Itse koettu kyvykkyyden tuntemus ruokkii kompetenssia. Mikäli esimiehet tuntevat itsensä epävarmoiksi, siis ei-kyvykkäiksi hyvinvointiin liittyvissä asioissa, he eivät tee

niitä asioita mitä heidän pitäisi tehdä. On siis selvää että esimiehet kannattaa valmentaa tuntemaan itsensä kyvyk-  
käiksi toimimaan hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Tämä  
tapahtuu todennäköisesti tehokkaimmin lähivalmennuk-  
sessa. Esimiesten valmennus on strategisen hyvinvoinnin  
ytimessä ja mahdollistaa johtamisen käytännön tasolla.

Kuvassa12 hahmotetaan esimiesten hyvinvointijohtami-  
sen kehittämisen eri vaiheita. Prosessin määrittämisen  
jälkeen ensimmäinen vaihe on esimiesten tiedollinen kou-  
luttaminen. Kolmas vaihe kokonaisuudessa on esimiesten  
osaamisen varmistaminen – sitä ei tiedollinen eikä lyhyt  
koulutus varmista. Käytännössä on kyse valmennuksesta  
tai vaikkapa kokeneen esimiehen antamasta vertaistu-  
esta. Kokonaisuuden neljäs vaihe, johtaminen, varmis-  
taa toiminnan säännöllisen toteutumisen. Esimiehellä  
on aina oma esimies, jonka tulee varmistaa että sovitut  
hyvinvoinnin johtamiseen liittyvät prosessit toteutuvat.  
Hyvinvoinnin johtaminen ei saa jäädä ”henkisesti” HR:n  
tai työhyvinvointiasiantuntijan vastuulle; heidän roolinaan  
on luoda edellytyksiä ja valmentaa johtoa ja esimiehiä.  
Monissa asioissa vastuu on jo juridisestikin työnantajan  
edustajalla – siis johdolla ja esimiehillä; kehittämisessä  
vastuu voidaan heille organisaatiokohtaisesti sopimalla  
määrittää.

Miten tästä eteenpäin? Esimiesten koulutus ja kehittämi-  
nen tulevat mahdollisesti eriytymään edelleenkin kaikille  
yhteisiin teemoihin (”luokkakoulutuksena”) ja lähivalmen-  
nukseen. Usko ”valistuskampanjoihin” esimiestyön ja  
johtamisen suhteen on mahdollisesti ennemminkin laske-  
massa kuin nousemassa.

Hyvinvoinnin tavoitteiden konkreettisuus on selvässä yh-  
teydessä siihen, miten aktiivisesti johto ja esimiehet käyt-  
tivät omassa työssään hyvinvoinnin mittareita. Käytän-  
nössä tämä korostaa hyvinvointi-ilmion selkeää määrittä-  
mistä ja sen kautta selkeiden, numeraalisten tavoitteiden  
asettamista. Selkeät tavoitteet ovat myös ainoa tapa  
laadukkaasti seurannan tekemiselle. Tulkinnanvarainen ja  
yleinen puhe työhyvinvoinnista ja sen korostamisesta ei  
johda tuloksiin.

Yksi tämän hankkeen tärkeimpiä teemoja on se, kuinka  
hyvinvointi ja sen johtamisen mittarit ja välineet saadaan  
osaksi linjajohtoa ja johtoryhmiä. Hyvinvointia koske-  
vat tiedot on saatava johtamisen normaalille agendalle.  
Ylemmän ja keskijohdon on sitouduttava niihin ja niiden  
hyödyntämiseen. Kuten aiemmin on kuvattu, tämä ei  
ole aivan helppo tehtävä. Se vaatii sitoutumista kaikilta  
sidosryhmiltä: ylin johto, eri hallinnonalojen johto, HR,  
edunvalvojat, työsuojelu, työterveyshuolto ja poliittiset  
päättökentekijät.

Yksi avain tähän ymmärrykseen on se, että eri tahot  
ja erityisesti esimiehet ovat mukana tekemässä omia  
tavoitteitaan. Pitää myös sisäistää yksi koko hyvinvoin-  
tityön ja hyvinvoinnin johtamisen perusajatus: sillä on  
vaikutusta organisaation toimintaan ja sitä kautta heidän  
omiin laajempiin tavoitteisiinsa työssään ja vaikka koko  
urallaan.

**”Elävä elämä ei taivu teoriassa opetettu-  
jen johtamisoppien mukaan mikäli sitä ei  
mahdollisteta.”**

*Seija Ginström, pääluottamusmies, Juko,  
Helsingin kaupungin terveyskeskus*



# Strategisen hyvinvoinnin tukitoiminnot

Tukitoiminnoilla on strategisessa hyvinvoinnissa merkittävä rooli. Ne mahdollistavat hyvinvoinnin kehittymisen, vaikka eivät olekaan pääroolissa. Tukitoimintojen ja käytettävissä olevien resurssien painoarvo Excentan hyvinvoinnin johtamisen mallissa on 45 %. Strategisen hyvinvoinnin auditoinnissa arviointikohteina ovat työterveyshuolto, työsuojelu, työpaikkaliikunta, terveyden edistäminen, henkilöstöruokailu, kulttuuri ja virkistyspalvelut, sekä sisäinen viestintä.

Auditoinnissa käytiin laaja-alaisesti läpi organisaation toimintatapoja näihin tekijöihin liittyen, hyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta.

Tulokset on esitetty taulukossa 3. Tulokset ovat melko vaihtelevat. Ne kertovat kuntakentän hajanaisuudesta hyvinvoinnin johtamisessa myös tukitoimintojen suhteen. Helsingin kaupungin kolmen mukana olleen organisaation tulokset vaihtelevat nekin, antaen vihjeen siitä, että suurissa kuntaorganisaatioissa eletään erilaisissa hyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen vaiheissa.

Hyvinvoinnin tukitoiminnot	Hki, terveyskeskus	Hyvinkää	Hki, sosiaali- virasto	Kemijärvi	Kotka	Hki, TALPA	keski- arvo
Työterveyshuolto	74	73	55	55	48	26	55
Työsuojelu	63	76	80	35	57	21	55
Työpaikkaliikunta	58	39	23	55	26	33	39
Terveyden edistäminen	69	38	49	16	2	2	29
Henkilöstöruokailu	80	30	20	7	15	35	31
Kulttuuri ja virkistyspalvelut	86	31	74	36	53	58	56
Sisäinen viestintä	93	42	60	34	46	49	54
Hyvinvoinnin tukitoimintojen kokonaisarvio	<b>72</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>25</b>	<b>47</b>

Taulukko 3. Yhteenveto strategisen hyvinvoinnin tukitoimintojen auditoinnin tuloksista neljässä eri kaupungissa.

Työterveyshuollon mittarit ja niiden raportoinnin tiheys	ei ole käytössä	raportoidaan satunnaisesti	raportoidaan vuosittain	raportoidaan useamman kerran vuodessa	raportoidaan kuukausittain	ei osaa sanoa
Työterveyshuollon kustannukset	0 %	0 %	33 %	33 %	33 %	0 %
Kustannukset korvausluokittain	33 %	0 %	0 %	33 %	33 %	0 %
Työterveyshuollon käyntimäärät	16 %	0 %	50 %	16 %	16 %	0 %
Työterveyshuollon käyntien syyt luokittain	50 %	0 %	16 %	16 %	16 %	0 %
Ikäperusteisten terveystarkastusten määrä	50 %	0 %	50 %	0 %	0 %	0 %
Työpaikkakäyntien määrä	16 %	16 %	66 %	0 %	0 %	0 %
Työpaikkakäyntien analyysi	16 %	33 %	16 %	16 %	0 %	16 %
Yleisen terveydentilan mittari	50 %	33 %	16 %	0 %	0 %	0 %
Työkyvyn mittari	33 %	16 %	50 %	0 %	0 %	0 %
Henkisen kuormituksen mittari	50 %	16 %	16 %	0 %	0 %	16 %
Työyhteisön toimivuuden mittari	16 %	33 %	33 %	0 %	0 %	16 %

**Taulukko 4. Työterveyshuollon mittarit ja niiden raportoinnin tiheyden jakaumat kuudessa kuntaorganisaatiossa.**

Esimerkkinä strategisen hyvinvoinnin tukitoimintojen auditoinnista esitetään työterveyshuollon mittareiden käytön jakaantuminen (taulukko 4).

Taulukko osoittaa, että työterveyshuollon kustannukset raportoidaan kolmasosassa organisaatioista vuosittain, kolmasosassa useamman kerran vuodessa ja kolmasosassa kuukausittain. Vastaavasti työkyvyn mittaria ei ole kolmasosalla työterveyshuolloista ja vain puolet saa raportin työkyvystä – ja senkin vain vuosittain. Tämä ei yksinkertaisesti ole riittävä henkilöstön työkyvyn johtamisen näkökulmasta.

**”Fyysisellä puolella on panostettu hyvin, mutta täytyy muistaa että se ei ihan vielä riitä, jos organisointi tai palvelut eivät toimi suhteessa yhtä hyvin.”**

*Kai Suutari, pääluottamusmies, JHL, Helsingin terveystakeskus*

Terveyden edistämistä kartoitettiin auditoinnissa erikseen tiedollisten palvelujen ja erikseen pidempien interventioiden osalta (taulukot 5 ja 6). Kokonaisuudessaan tulokset olivat varsin heikot, organisaatiokohtaisesti

Terveyden edistämisen luentojen ja tietoisukujen käytännöt ja henkilöstön aktiivisuus	ei luentoja	kerran vuodessa	2-3 kertaa vuodessa	4 kertaa tai useammin vuodessa
Terveys yleensä	33 %	33 %	33 %	
Tuki- ja liikuntaelinvaivat	50 %	33 %	16 %	
Päihteet	50 %	16 %	16 %	16 %
Liikunnan edistäminen	50 %	16 %	16 %	16 %
Henkinen vireys	50 %	16 %	16 %	16 %
Yleinen hyvinvointi	16 %	50 %	33 %	

**Taulukko 5. Terveyden edistämisen luentojen ja tietoisukujen käytännöt ja henkilöstön aktiivisuus.**

Terveyden edistämisen projektien käytännöt ja henkilöstön aktiivisuus	Ei projekteja tällä osa-alueella	Muutaman vuoden välein	Vuosittain	Useita kertoja vuodessa
Terveyden edistäminen	50 %	33 %		16 %
Tuki- ja liikuntaelinten terveys	50 %	33 %		16 %
Painonhallinta, ravitsemus	33 %	16 %	33 %	16 %
Tupakoinnin vähentäminen	33 %	16 %	16 %	33 %
Alkoholin käytön vähentäminen	66 %		16 %	16 %
Liikunta-aktiivisuuden kehittäminen	50 %	16 %	16 %	16 %
Henkinen vireys, stressinhallinta	50 %	16 %	33 %	

**Taulukko 6. Terveyden edistämisen projektien käytännöt ja henkilöstön aktiivisuus.**

auditoinnin tulos vaihteli 2-69 %:n välillä. Tulokset Helsingin virastoissa olivat selkeästi korkeampi kuin muissa kaupungeissa. Terveyden edistämisen audioinnissa ”hyvät pisteet” edellyttävät laajaa tarjontaa ja eritoten hyvää osallistumisaktiivisuutta. Projekteissa ei tarvitse tavoitella 100 %:n aktiivisuutta, kolmen – neljän vuoden rotaatiolla toimittaessa kaikki pääsevät mukaan ajallaan, ja tällöin optimaalinen osallistumisaktiivisuus on luokkaa 30-40 % henkilöstöstä vuosittain.

Henkilöstön aktiivisuus vaihteli tietoisuissa ja luennoilla 0-30 % ja kuntotestauksissa 0-20 % (taulukko 5).

Henkilöstön aktiivisuus vaihteli projekteissa (vapaaehtoinen hakeutuminen) 0-20 % ja kohdennetuissa projekteissa oirehtivien seulonta ja ohjaus projektiin 0-20 % (taulukko 6).

Nämä tulokset kertovat sen, että aktiivinen terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen on erittäin vajavaista kuntaorganisaatioissa. Terveyden ja työkyvyn riskianalyyysien kautta tiedämme, että aktiivisten toimintojen kohderyhmä on suuruusluokaltaan 30-40 %, jolloin erilaisia interventioita tulisi toteuttaa nyt raportoitua huomattavasti

enemmän. Vain aktiivisella tuella voidaan hyvinvointia kehittää; nyt resurssit kohdennetaan akuuttien riskien poistamiseen. Ja silläkin alueella (taulukko 4, työkyvyn mittareiden raportointi työterveyshuollossa) riski-ihmisten löytyminen lienee ainakin osin sattumanvaraista.



# Strategisen hyvinvoinnin resursointi

Mitä maksaa strateginen hyvinvointi? Mitkä ovat muut käytetyt resurssit? Kysymys on kahdesta perinteisestä asiasta: ajasta ja rahasta.

Hyvinvointijohtamisen auditoinnissa (taulukko 7) korotettiin maksetut eurot henkilöstö- ja taloushallinnon vastuuhenkilöiden kanssa lukuisista eri lähteistä. Tämä jokaisessa kaupungissa varsin työläs prosessi kertoo sii-

Maksetut eurot / henkilö / vuosi	keskiarvo	alin	ylin
työterveyshuolto	210	101	420
kuntoutus	49	0	93
työsuojelu	17	0	79
työpaikkaliikunta	6	0	20
terveyden edistäminen	35	11	92
henkilöstöruokailu	90	0	202
virkestys, kulttuuri, juhlat	23	10	53
henkilöstön koulutus	241	119	386
viestintä	8	0	14
seuranta, mittarit	1	0	2
hyvinvoinnin kehittäminen	34	0	66
YHTEENSÄ	714	342	1349
Työpanoksen hinta: johtaminen ja toteuttaminen	696	84	1532
Työpanoksen hinta: osallistuminen	975	134	1864
Työpanosten kokonaishinta	1671	844	2950

**Taulukko 7. Euromääräinen hyvinvoinnin johtamisen resursointi.**

**Huom! Työpanosten kokonaishinnassa ylin ja alin sekä kokonaishinta eivät kerro samoista kaupungeista, siksi ne eivät ole taulukossa suoraan yhteenlaskettavia.**

tä, kuinka hajallaan nämä tiedot organisaatioissa yleensä ovat.

Tulokset ovat jälleen vaihtelevat. Euromääräisesti ja suhteellisesti suurimmat erot löytyvät työterveyshuollosta ja terveyden edistämisestä. Viimeksi mainittu tarkoittaa esimerkiksi interventioita terveellisempien elämäntapojen puolesta. Kokonaisuudessaan pienimmän ja suurimman resursoinnin ero on noin nelinkertainen.

Henkilöresurssien määrittäminen oli pitkälti arviointia ja tehtyjen linjausten mukaan tapahtunutta laskentaa. Linjauksilla tarkoitetaan tässä henkilöjohtamiseen määritetyn työajan suuruutta, jota käytettiin laskettaessa henkilöresurssin euromääriä. Henkilöresursseihin sisällytettiin johtamisen ja esimiestyön ajankäyttö, kehittämisen ja organisoinnin työaika sekä eri toimintoihin osallistumisen työaika.

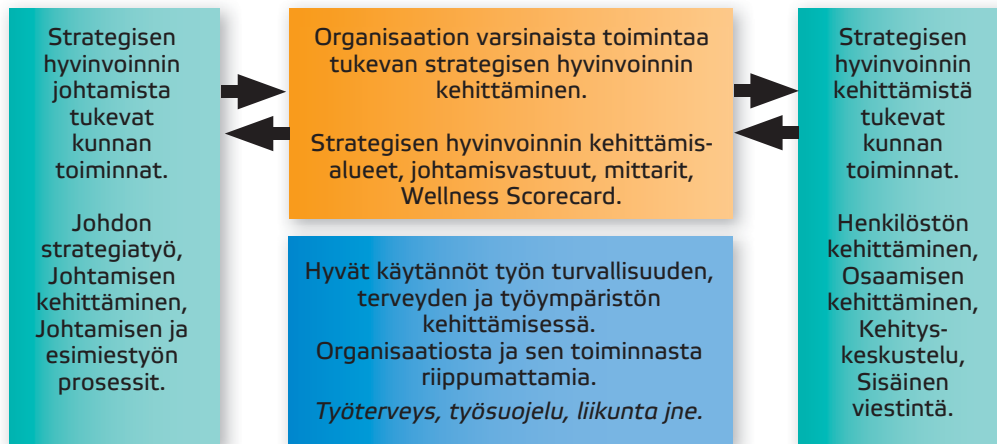
Osallistumisen työaikakustannuksista suurin osa (keskimäärin 630€/hlö/v) aiheutui koulutukseen osallistumisesta, toiseksi suurin osa-alue oli työterveyshuollon käynteihin kuluva työaika (125€/hlö/v). Samaa suuruusluokkaa olivat erilaisten TYHY-projektien osallistumiskustannukset, 91€/hlö/v.

Näitä resursointeja voidaan verrata työkyvyttömyydestä tai muista syistä johtuviin taloudellisiin menetyksiin. Ne koostuvat suorista kuluista, kuten esimerkiksi varhe – maksut, tai epäsuoremmin esimerkiksi sairauspoissaoloista ja niiden aiheuttamista tuotannon tai palvelukyvyyn menetyksistä. Näiden suuruusluokka voidaan laskea useissa tuhansissa euroissa jokaista kuntasektorin työpaikkaa kohti. Panostukset ovat siis melko vaatimattomia, jopa riittämättömiä suhteessa riskien aiheuttamiin kustannuksiin.

# Johtamisen kokonaisuus

Analyysien jälkeen olevissa organisaatioissa siirryttiin varsinaiseen fokuskonsultointiin. Sen tavoitteena on mallintaa strategisen hyvinvoinnin organisaatiokohdainen sisältö konkreettisiksi tavoitteiksi, prosesseiksi ja mittareiksi. Tämä perustuu kokonaisuudessaan strategisen hyvinvointiin osana 1) johtamistoimintaa, 2) henkilöstön kehittämistä ja 3) työhyvinvoinnin perustoimintoja.

Tämän ajattelun (kuva 13) lähtökohta on se, että strategisen hyvinvoinnin kehittämisessä hyödynnetään organisaation nykyisiä toimintoja optimaalisesti. Strategisen hyvinvoinnin pohjatyö voidaan tehdä luontevasti osana johdon strategiatyötä; toisaalta henkilöstön kehittämisestä voidaan ottaa soveltuvat osa-alueet hyvinvoinnin edistämiseen. Tällöin korostuvat esimerkiksi kehityskeskustelun tehokas hyödyntäminen ja hyvinvoinnin kehittäminen osana osaamisen kehittämistä.



Kuva 13. Strategisen hyvinvoinnin mallinnus osana organisaation johtamista, henkilöstön kehittämistä ja työhyvinvoinnin perustoimintoja.

Usein on niin, että hyvinvointipuheessa ja käytännöissä sekä tarjottavissa palveluissa korostetaan vain yhtä näistä kolmesta lähtökohdasta. Johdon hyvinvointiseminaareissa jaetaan tärkeää tietoa ja keskustellaan hyvinvoinnista tulevaisuuden merkittävänä kysymyksenä, mutta henkilöstön kehittäminen ja monet perusasiat kuten työsuojelu, työturvallisuus, liikunta ja työn kehittäminen jäävät koskemattomiksi. Ja päinvastoin, monissa alataason hankkeissa kehitetään juuri niitä ja ehkä esimiestasoa, mutta johdon sitouttaminen ei kuulu ohjelmaan, joten he eivät välttämättä tiedä näistä hankkeista mitään. Molemmat ääripäät tuottavat vain puolinaisia ja vaikuttavuudeltaan vajavaisia ratkaisuja.

Fokuskonsultoinnilla selkeytettiin hyvinvoinnin johtamista siten, että se tuki organisaation varsinaista toimintaa, huomioiden kaikki kolme edellä mainittua lähtökohdtaa. Fokuskonsultoinnin prosessissa määritetään seuraavat osa-alueet.

### 1. Määritetään strategisen hyvinvoinnin peruspilarit organisaation arvojen ja toimialan mukaan; tässä johdon haastattelut ovat tärkeitä

### 2. Määritetään strategisen hyvinvoinnin ydinsisällöt eli kehittämisalueet

Organisaation varsinaista toimintaa tukevat ydinsisällöt pohjautuvat organisaation toimialan, kilpailutilanteen ja henkilöstörakenteen asettamiin vaatimuksiin.

### 3. Määritetään tavoitteet

Numeraaliset tavoitteet pohjautuvat strategisen hyvinvoinnin ydinsisältöjen nykytilaan ja realistisiin kehitysnäkymiin.

### 4. Kuvataan prosessit ja erityisesti eri toimijoiden roolit

Prosessit tukeutuvat organisaation nykyisiin johtamisen, HR:n ja työhyvinvoinnin prosesseihin niitä yhdistäen ja tehostaen. Eri toimijoiden roolit tiivistetään johtamismatriisiin.

### 5. Määritetään mittarit

Mittarit muokataan pitkälti olemassa olevista mittaristoista tuottamaan organisaatio-, yksikkö- ja tiimitason tuloksia.

### 6. Luodaan organisaatiokohtainen Wellness Scorecard tehostamaan strategisen hyvinvoinnin johtamista

Millaisia suosituksia neljän kaupungin tilanteesta luotiin? Suosituksiin edettiin hyvinvoinnin johtamisen auditoinnin ja konsultoinnin kautta. Konsultointiprosessissa haasteltiin organisaation avaintoimijoita ja syvennettiin auditoinnista saatua kuvaa. Näiden myötä päästiin alustaviin suosituksiin kehittämisalueista ja niiden tavoitteista.

Strategisen hyvinvoinnin yleisenä lähtökohdantana ovat organisaation arvot. Arvot kertovat siitä, mihin lähtökohtiin toiminta organisaatiossa perustuu. Organisaatioiden arvoja on pohdittu hyvin paljon varsinkin 1990-luvulta lähtien ja joskus ne ovat vain tyhjiä fraaseja, jotka ovat helppoja maalitauluja niiden kritisoijille. Usein niistä tulee kuitenkin koko organisaatiota yhdistäviä toiminnan lähtökohdta. Tärkeintähän arvoissa on juuri se, mitä ne tarkoittavat käytännössä.



Arvoihin nojaten rakentuivat kolme strategisen hyvinvoinnin peruspilaria, joista muodostuu toiminnan kivijalka. Ne sopivat yleisesti ottaen kaikkien organisaatioiden toiminnan periaatteiksi. Ne ovat:

### 1. hyvä johtaminen

- tavoitteellista
- valmentavaa
- vastuun ottavaa

### 2. työn vaatima osaaminen

- prosessien hallinta
- alan ymmärrys

### 3. työyhteisön toimivuus

- ihmisiä arvostava ilmapiiri
- yhteistyötaidot

Mikäli nämä tekijät eivät ole kunnossa tai niitä ei ole laisinkaan mietitty, ei hyvinvointi voi kehittyä. Hyvätkin hyvinvoinnin kehittämisaiemukset jäävät huojumaan saviselle maalle ja energia menee perustoiminnan ylläpitämiseen.

Luonnollisesti tämän kokonaisuuden taustalla vaikuttaa myös taloudellinen tilanne. Lainsäädännöstä, makrotalouden tilasta tai globaaleista suhdanteista johtuen ta-

	Kehittämisaalue 1	Kehittämisaalue 2	Kehittämisaalue 3	Kehittämisaalue 4
Helsinki, taloushallinto-palvelukeskus	Aikaansaavan asiakas-kumppanuuden kehittäminen	Tehokkaan ja turvallisen tiimityön kehittäminen	Ilmapiirin johtaminen	Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen
Helsinki, terveyskeskus	Aikaansaavan asiakastyön kehittäminen	Tehokkaan ja turvallisen tiimityön kehittäminen	Sitoutuminen ja houkuttelevuus työnantajana	Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen
Helsinki, sosiaalivirasto	Aikaansaavan asiakastyön kehittäminen	Tehokkaan ja turvallisen tiimityön kehittäminen	Sitoutuminen ja houkuttelevuus työnantajana	Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen
Hyvinkää	Asiakaslähtöisyyden kehittäminen	Vuorovaikutteisen ja avoimen ilmapiirin johtaminen	Sitoutumisen ja motivaation edistäminen	Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen
Kemijärvi	Asiakaslähtöisen toimintamallin kehittäminen	Vuorovaikutteisen, muutoshalukkaan ja avoimen ilmapiirin johtaminen	Henkilöstöhallintomallin selkeyttäminen ja hyvinvointitoiminnan tehostaminen	Hyvinvointiosaamisen lisääminen koko organisaatiossa
Kotka	Asiakaslähtöisen toimintamallin kehittäminen	Vuorovaikutteisen ja avoimen ilmapiirin johtaminen	Sairauspoissaolojen lasku ja hyvinvoiva henkilöstö	Hyvinvointiosaamisen lisääminen

**Taulukko 8. Yhteenveto strategisen hyvinvoinnin kehittämisaalueista kuudessa kuntaorganisaatiossa.**

Kehittämialue	Tavoite	Mittari
Aikaansaavan asiakastyön kehittäminen	Asiakashyöty, asiakaspalvelun laatu, sitoutuminen	Asiakashyöty / laatu, prosessien kokonaistehokkuus, palvelumittarit
Vuorovaikutteisen ja avoimen ilmapiirin johtaminen	Ilmapiiri, kommunikointi, työtyytyväisyys, tuottavuus	Työtyytyväisyys, koettu ilmapiiri, lähiesimiestyön arvio
Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen	Työkyky, terveys, sitoutuminen	Terveyden, psyykkisen hyvinvoinnin indikaattorit. Sairauspoissaolo-%. Varhaisen tuen ja työhön paluun tuen tehokkuus
Sairauspoissaolojen lasku ja hyvinvoiva henkilöstö	Sairauspoissaolojen väheneminen, terveyden ja työkyvyn kehittyminen	Sairauspoissaolo-%, pitkien ja lyhyiden SPO osuudet, terveyden ja työkyvyn tunnusluvut
Hyvinvointiosaamisen lisääminen koko organisaatiossa	Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö hyvän johtamisen kautta	Hyvinvointikysely (terveyden ja psyykkisen hyvinvoinnin indikaattorit), valmennusmäärät, 360 esimiehet/johto

**Taulukko 9. Esimerkkejä kehittämialueiden tavoitteista ja mittareista kuudessa kuntaorganisaatiossa.**

loustilanne voi olla heikko, olipa arvopohja mikä tahansa. Hyvässä tilanteessa vahvat arvot tekevät kehittämisestä sujuvaa, heikossa tilanteessa ne suojaavat romahdukselta ja pitävät kehittämisen liikkeellä. Silloin sitä ei missään tapauksessa pidä keskeyttää talouden tai jonkin muun syyn takia.

## Strategisen hyvinvoinnin kehittämialueet ja tavoitteet

Neljän kaupungin varsinaisista hyvinvoinnin strategisen johtamisen kehittämialueista löydetään yhteisiä nimittäjiä. Sisältöjen erot riippuvat luonnollisesti organisaation perustehtävästä. Esimerkiksi "aikaansaava" asiakastyö sisältää erilaisia käytäntöjen sen mukaan, ovatko asiakkaana yksittäiset kuntalaiset vai kaupungin sisäinen hallinto. Kehittämialueet esitellään seuraavassa.

Strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueet	Aikaansaavan asiakas-kumppanuuden kehittäminen	Tehokkaan ja turvallisen tiimityön kehittäminen	Ilmapiirin johtaminen	Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen
<b>Kehittämislueitten tavoitteet</b>	Asiakashyöty, tuottavuus, sitoutuminen	Motivaatio, työtyytyväisyys, tuottavuus	Motivaatio, työtyytyväisyys, tuottavuus	Työkyky, terveys, sitoutuminen
<b>Johto</b>	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta
<b>Esimiehet</b>	Vastuu omista alaisista Asiakasprosessien toimivuus, kokonaisosaamisen ja -näkemysten varmistaminen, asiakastiimien selkeys	Vastuu omista alaisista Moniammatillisten tiimien johtaminen, työprosessien toimivuus, vastuiden ja toimintatapojen selkeys	Vastuu omista alaisista Ihmisten tukeminen, hyvä henkilöjohtaminen, oman toiminnan reiluus	Vastuu omista alaisista Ihmisten aktivointi ja tukeminen; oman vastuun toteuttaminen (esim. VATU)
<b>Henkilöstö</b>	Vastuu omasta ja muiden työstä asiakkaalle	Vastuu omista tavoitteista, työtavoista ja osaamisen jakamisesta	Vastuu omasta ja muiden viihtyvyydestä	Aktiivisuus eri palveluissa – omien kykyjen mukaan
<b>HR</b>	Prosessin omistajuus linjajohtolla, esimiesten valmennus Asiakasosaamisen kehittämisen prosessit	Prosessin omistajuus linjajohto ja työsuojelu, johdon sparraus, esimiesten valmennus. Tiimityön kehittämisen prosessit	Prosessin omistajuus johdon kautta, esimiesten valmennus Henkilöstön ja esimiestyön kehittämisprosessit, viestinnän raamitus	Prosessin omistajuus, johdon sparraus, esimiesten valmennus. Hyvinvointipalvelujen kehittäminen, TTH-yhteistyö
<b>Hyvinvoinnin tukitoiminnot</b>	Ei roolia	Työsuojelun turvallisuusratkaisut, tiimin turvallisuusongelmien hoitoprosessi	Tukitoimintojen hyvä taso, viestintä, yhdyshenkilöverkosto	Selkeät määrälliset ja laadulliset tavoitteet eri osa-alueilla
<b>Sisäinen viestintä</b>	Laadukas asiakasviestintä, sekä sisäinen että ulkoinen	Tiimityön brändäys, toimintojen tehokas viestintä	Laadukas sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan viestintä	Hyvinvointiohjelman brändäys, toimintojen tehokas viestintä

**Taulukko 10. Esitys eri toimijoiden strategisen hyvinvoinnin kehittämislueiden tarkoiksi rooleiksi, esimerkki.**

Taulukossa 8 vedetään yhteen eri kaupunkien ja virastojen strategisen hyvinvoinnin kehittämisaalueet, joiden määrittämisessä on ollut taustalla johdon näkemykset, kokonaisvaltainen analyysi hyvinvoinnin johtamisen tilasta sekä asiantuntijoiden, esimiesten ja henkilöstön kanssa käydyt keskustelut. Kehittämisaalueiden valinnan jälkeen seuraava askel oli tavoitteiden määrittäminen, eri toimijoiden roolien mallintaminen (johtamismatriisi) sekä

tavoitteiden mukaisten mittareiden määrittäminen. Kehittämisaalueiden tavoitteita ja mittareita voidaan kuvata viiden esimerkin kautta taulukossa 9.

Strategisen hyvinvoinnin kehittämisaalueiden tarkka määrittäminen tapahtuu HR:n ja linjajohdon valmistelun kautta johtoryhmässä. Operatiivisen valmistelun oleellisin vaihe on esimiesten ja henkilöstön kehittämistyö konkreet-

Strategisen hyvinvoinnin kehittämisaalueet	Aikaansaavan asiakas-kumppanuuden kehittäminen	Tehokkaan ja turvallisen tiimityön kehittäminen	Ilmapiirin johtaminen	Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen
<b>Kehittämisaalueitten tavoitteet</b>	Asiakashyöty, tuottavuus, sitoutuminen	Motivaatio, työtyytyväisyys, tuottavuus	Motivaatio, työtyytyväisyys, tuottavuus	Työkyky, terveys, sitoutuminen
<b>Mittarit</b>	Asiakashyödyn mittari, prosessien kokonaistehokkuus, vaihtuvuus	Työn ja tavoitteiden selkeys, tiimin toiminta, lähiesimiestyön arvio	Motivaatio, työtyytyväisyys, koettu ilmapiiri, vaihtuvuus	Terveyden, psyykkisen hyvinvoinnin indikaattorit, Sairauspoissaolo-%. Varhaisen tuen ja työhön paluun tuen tehokkuus
<b>Mittaamisen sykli</b>	Asiakashyöty ja vaihtuvuus vuosittain, asiakasprosessit ja tuottavuus 3 kk välein	Vuoden sykli pitkä; kehittämisvaiheessa 3-6 kuukauden välein	Vuoden sykli pitkä; TYHY-kyselyn rinnalle 3 kk:n välein ilmapiiritutka	Sairauspoissaolot kk-, hyvinvointi vuositasolla; hyvinvointiprosesseissa 3 kk välein
<b>Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mittari</b>			Hyvinvoinnin johtaminen, johdon ja esimiesten rooli, HR-funktioiden toimintatavat	Hyvinvoinnin tukitoimintojen (työterveys, työsuojelu, työpaikkaliikunta, terveyden edistäminen) toimintatavat.

Taulukko 11. Esitys strategisen hyvinvoinnin kehittämisaalueiden mittareiksi, esimerkki.

tisten toimintatapojen sopimiseksi; tämä vaihe nostaa esiin myös osaamiseen liittyvät haasteet.

## Strategisen hyvinvoinnin johtamismatriisi ja mittarit

Tämän jälkeen työkaluna käytettiin johtamismatriisia (taulukko 10). Johtamismatriisissa kootaan yhteen tavoitteisiin, rooleihin ja mittareihin liittyvää tietoa. Seuraavassa on esimerkki yhdestä mukana olleesta organisaatiosta. Neljä osa-aluetta on rakennettu arvojen ja edellä mainittujen kolmen peruspilarin varaan. Ensin esille nostetaan roolitukset. Näin voidaan esittää strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueiden johtamisen tarkat roolitukset. Kaikilla osa-alueilla johdon roolina on asettaa tavoitteet, luoda resurssit, tukea toimijoita ja seurata tuloksia. Konkreettinen työ eri osa-alueiden kehittämisessä kulminoituu esimiesten ja henkilöstön väliseen työhön, jota HR ja hyvinvoinnin tukitoiminnot (työsuojelu, työterveyshuolto) tukevat ja eritoten HR valmentaa ja luo perustoimintatapoja.

**”Tavoiteltava tilanne on se, että hyvinvoinnin teemat ovat normaalia linjaorganisaation toimintaa ylimmästä johdosta aina työyhteisöihin ja kaikkiin työntekijöihin saakka.”**

*Helsingin kaupungin taloushallintopalveluiden toimitusjohtaja Tuula Jäppinen*

Taulukossa 11 kuvataan esityksen strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueiden mittareiksi. Mittareiden rakentamisessa voidaan hyödyntää nykyisiä johtamisjärjestelmän mittareita, oli sitten kyseessä tasapainotettu tuloskortti tai muu järjestelmä. Selkeästi uusia mittareita tarvitaan nopeampisykliseen esimiestyön ja tiimityön mittaamiseen; nopea sykli korostuu toimintojen kehittämisvaiheissa. Vastaavasti ilmapiirin johtamisessa tarvitaan TYHY-kyselyä nopeampisyklinen ilmapiiritutka.

# Yhteenveto fokuskonsultoinnista

Hyvinvoinnin johtamisen auditoinnin ja fokuskonsultoinnin perusteella määritetyt kehittämisalueet eri kaupungeissa ovat osin päällekkäiset. Täytyy ottaa huomioon, että vaikka otsikkotasolla termit ovat samanlaiset, niin perustettava ratkaisee sen sisällön. Helsingin kaupungin kolmesta yksikön sekä kolmen muun mukana olevan kaupungin kehittämisalueista löytyy eroja ja yhtäläisyyksiä.

Ensinnäkin, kuntakentällä näyttää vielä vallitsevan osin hallintoa ja byrokratiaa palveleva kulttuuri. Aidosti asiakaslähtöiseen suuntaan ollaan menossa, mutta se vaatii vielä panostusta. Kyse ei ole vain asiakastyön osuuden lisäämisestä suhteessa työaikaan, vaan tähän liittyvät myös moniammatilliset käytännöt ja uuden teknologian hyödyntäminen. Varsinkin sosiaali- ja terveydenhuollossa ollaan siirtymässä hoitokeskeisestä ja alan ammattilaisten itsenäisestä asiakastyöstä kohti verkostotyötä ja moniammatillisuutta. Niistä on tullut osin arkipäivää, mutta kehitys on vielä selvästikin kesken.

Toiseksi, aktiivinen hyvinvointityö fyysiseltä ja psykososiaaliselta kannalta on merkittävässä roolissa useammassa mukana olleessa kohteessa. Tarveperusteisuus ja palvelujen kohdentaminen ovat selvästikin nousemassa suurempaan rooliin, perinteisen ”kaikille samaa” -ajattelun mukaisten käytäntöjen ja saavutetuksi eduiksi katsottujen järjestelmien rinnalle tai jopa korvaajaksi. Tämä koskee osin myös johtamisen ja työyhteisöjen kehittämiskäytän-

töjä. Usko lukemattomiin hankkeisiin on ollut koetuksella, mikäli haluttua vaikuttavuutta ei ole saavutettu. Tässäkin ollaan menossa enemmän tarveperusteiseen suuntaan. Esimerkiksi johtamisen kehittämisessä yhteisten luokkavalmennusten lisäksi tuki ja koulutus pitää olla työyhteisössä tapahtuvaa paikallista kehittämistä aitoihin tarpeisiin nojaten.

Kolmas yhteinen nimittäjä on epäilemättä entistä vuorovaikutteisemmän ilmapiirin ja kulttuurin kehittäminen kaupunkien organisaatioissa. Moniammatillisuus vaatii jo yksistään sitä, mutta pääasia on se, kuinka yhtenäiset toimintamallit ja keskustelevalle kulttuurille antavat suojaa ja turvaa poikkeus- ja häiriötilanteissa ja lisäävät palvelukykyä ja jaksamista.

Näiden eri tekijöiden myötä muodostuu kuva kuntasektorin hyvinvoinnin johtamisen kehittämisen haasteista. Paljon on erityistä, yksittäisten kaupunkien tilasta kertovia kehittämishaasteita. Mutta paljon on myös yhteistä. Näiden strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueiden pohjalta määritettiin kehittämisalueiden tavoitteet, johtamismatriisi ja mittarit. Tavoitteet ja mittarit ovat yhteydessä siten, että jokaista tavoitetta mitataan numeraalisella mittarilla. Johtamismatriisissa määritettiin vastuut ja toimintaroolit eri toimijoille; johdolle, esimiehille, henkilöstölle, henkilöstöhallinnolle ja muille asiantuntijoille sekä sisäiselle viestinnälle.

# Kokonaisvaltainen seuranta

Tämä käsillä oleva kunta-alan hyvinvoinnin strategisen johtamisen hanke päättyy kokonaiskäsitukseen hyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Tunnettu tosiasia on se, että (työ)hyvinvoinnista on olemassa montaa määritelmää, joista useilla on sen esittäjä institutionaalisesta taustasta johtuen vahva painoarvo. On olemassa Työterveyslaitoksen määritelmä, eri eläkevakuutusyhtiöiden määritelmät, yksityisten lääkariasemien ja sairaaloiden määritelmät ja niin edelleen.

Kysymys on valinnoista: ”Mikä on juuri meidän tapamme ajatella hyvinvointia työssä?” Mikäli tätä valintaa ei tehdä, hyvinvointia on vaikea johtaa. Erilaisista hyvinvoinnin määritelmistä ei päästä kovin helposti myöskään mittaamisen tasolle. Hyvinvoinnin johtaminen täytyy tehdä siinä mielessä helpoksi, että sen kanssa voidaan toimia ylimmästä johdosta työyhteisöihin saakka. Toisaalta hyvinvoinnin johtamisen täytyy onnistuakseen olla sopusoinnussa muiden johtamisen mittareiden kanssa. Hyvinvointia ei voi erottaa organisaation perustehtävän tekemisestä ja sen mittareista.

Edellä kuvatun fokuskonsultoinnin myötä voidaan päästä myös selkeään näkemykseen hyvinvoinnin strategisesta johtamisvälineestä. Sitä kaivataan varsinaisen toiminnan johtamisen rinnalle tasa-arvoiseksi johtamisvälineeksi. Yksi tapa ajatella mittareiden tasapainoa on Excentan kehittämä, Balanced Scorecard -pohjainen strategisen hyvinvoinnin mittaristo, eli *Wellness Scorecard* (kuva 14). Se mahdollistaa eri osa-alueiden kootun seurannan. Wellness Scorecard’issa esitetään strategisen hyvinvoinnin

ydintuloksia kustannustekijöiden, kasvutekijöiden sekä ilmapiirin ja työyhteisön toimivuuden osalta. Tämän lisäksi Wellness Scorecardissa esitetään organisaation tuottavuuteen ja/tai asiakashyötyyn liittyvät ydinmittarit.



Kuva 14. Wellness Scorecard.

Wellness Scorecardissa yhdistyvät siis seuraavat asiat:

**Hyvinvoinnin kustannustekijät**, eli asiat jotka aiheuttavat kustannuksia organisaatiolle, esim:

- sairauspoissaolot, työkykyriskit
- Mittareita esim.: Sairauspoissaolo-%, yli 30 pv ja 60pv sairastavien osuudet, alentuneen työkyvyn osuus, työkyvyttömyyseläke-tapaukset ja niiden mukaiset varhe-maksut

**Hyvinvoinnin kasvutekijät**, jotka mahdollistavat tehokkaan toiminnan ja kustannusten kurissa pysymisen tai pienentymisen

- Terveys, hyvinvointi, työkyky
- Mittareita esim.: kuntokartoitukset, Terveysfaktori, työkykyfaktori, työtehokkuus, psyykinen vointi, liikuntaindikaattori

### **Ilmapiiriin ja työyhteisön toimivuuteen liittyvät tekijät**

- Mittareita esim.: ilmapiirikartoitukset, tiimin toimivuusmittarit, kehityskeskustelut, tyhy-kyselyt, Tiimikohtainen ilmapiiri, kommunikoinnin sujuvuus,

### **Tuottavuuteen ja asiakashyötyyn liittyvät tekijät**

- Mittareita esim.: asiakaspalautteet, asiakastyytyväisyys, henkilö- ja tiimikohtainen tuottavuus

Wellness Scorecard ajattelutapana ja käytännön työkaluna yhdistää eri näkökulmia ja antaa ”kättä pidempää” hyvinvoinnin johtamiseen. Siihen, kuten koko hyvinvoinnin johtamiseen, liittyy muutamia mietittäviä asioita, joiden suhteen on tehtävä valintoja. On tehtävä päätöksiä mukaan otettavista mittareista ja myös siitä, kuinka usein

tietoja päivitetään ja mikä on niiden tarkka sisältö. Täsmäntyyppinen Scorecard olisi kokonaisuudessaan päivitettävä vuosittain, mutta jotkin tunnusluvut vaativat nopeampaa päivitystä.

Yksi kysymys on se, kuka niin sanotusti omistaa Wellness Scorecardin? Onko se HR vai linjajohto? HR luo ja tuo siihen luonnollisesti mittarit ja organisoii teknisellä tasolla sen sisällön ja muodon? Mutta sama taho voi omistaa Wellness Scorecardin kuin mikä omistaa varsinaisen toiminnan varsinaiset tulokortitkin, eli linjajohto. Hyvinvoinnin strateginen johtaminen on liian arvokas asia jätettäväksi vain HR:n harteille.

Kaiken kaikkiaan tällainen väline kokoaa yhteen hyvinvointivitekehyyksen ja mittarit. Wellness Scorecard tarjoaa monta näkökulmaa: eri osa-alueiden seuranta kuvaa hyvinvoinnin kehittymisen yhteyksiä esimerkiksi ilmapiirin ja asiakashyödyn muutoksiin. Toisaalta Wellness Scorecard tarjoaa alustan eri vastuualuiden, yksiköiden ja jopa tiimien tulosten vertailuun. Ja kolmanneksi – ajallisesti ensimmäiseksi – Wellness Scorecard mahdollistaa tiiviin nykytilan ja tavoitteiden esittämisen. Pitkän aikavälin seuranta on kuitenkin Wellness Scorecardin arvokkain ominaisuus.



# Kokonaisanalyysiä

Vaikka hyvinvoinnin kehittämisen tärkeydestä ja vaikutavuudesta vallitsee laaja konsensus kuntasektorilla, niin hyvinvoinnista on sopivaa ja mukavaa keskustella silloin kun ei olla kriisitilanteessa. Mukavuusalueella on helppo olla. Juuri silloin olisi paras aika käynnistää hyvinvointia tukevia toimintatapoja, hyvinvoinnin johtamista tai kehittää vaikkapa jatkuvan parantamisen käytäntöjä. Mutta on inhimillistä ja toisaalta sääli, että hyvänä aikana niitä tehdään liian vähän.

Ne organisaatiot, joissa todella ollaan proaktiivisia, käynnistävät usein pitkiä tutkimusavusteisia hankkeita ja kehitysohjelmia, joita referoidaan eri medioissa tai jopa tiedellisissä artikkeleissa. Mutta ne ovat jäävuoren huippu.

On siis niin, että usein tarvitaan joitain ratkaisevia merkkejä, ennen kuin hyvinvointiin aletaan kiinnittää aktiivista huomiota. Tällaisia merkkejä voivat olla esimerkiksi rekrytointivaikeudet ja eri teitä kuuluvat viestit heikentyneestä työnantajakuvasta. Selkeimpiä taloudellisia mittareita ovat kohonneet työkyvyttömyyseläkemeno ja sairauspoissaolojen kasvu. Työyhteisökyselyt antavat tietoa työyhteisöjen tilasta ja niiden muutoksista. Asiakaspalautteet antavat tietoa palvelukyvystä ja -prosesseista.

Kun edellä mainituissa tekijöissä ilmenee jokin kriittinen muutos, ei enää riitä, että ollaan hyvinvoinnin kehittämisen ”normaalitilassa”. Vanhat työsuhte-edut eivät olekaan enää merkityksellisiä eikä enää riitä, että pysytään vanhassa tutussa jumbpakäytännössä tai tehdään yksi

vanha tuttu työyhteisökysely kerran vuodessa (ja jätetään sen tulokset mahdollisesti hyödyntämättä).

Tämän jälkeen tilanne saattaa olla se, että ei varmaksi tiedetä mitä pitäisi tehdä tai mihin keskittyä ensimmäiseksi. Riskinä on se, että ei tehdä mitään, vaan mennään ainoastaan kustannusten minimoimisen ja säästöjen tilkkutäkkiä rakentamalla. Mikäli ei vaivuta passiivisuuteen, niin mietitään sitä, millainen konsultti tai kehittämisyritys tulisi kumppaniksi ottaa, vai tehdäänkö kaikki itse ja omin voimin.

Usein eri sidosryhmät todella heräävät vasta tässä vaiheessa käsittelemään asioita yhdessä ja yhteisen kriisin tai uusien hyvinvoinnin tavoitteiden suhteen. Hyvinvoinnin kysymykset nousevat hallinnonalojen johdon agendalle ratkaisevina asioina usein vasta tässä vaiheessa.

On siis olemassa tekijöitä, jotka estävät tai hidastavat hyvinvoinnin kehittämisen käytäntöjä. Jotkut niistä ovat muodostuneet myös lähes tabuiksi, jotka estävät avointa keskustelua. Seuraavassa muutamia teemoja hyvinvoinnin johtamisen kipupisteistä, jotka nousivat esiin haastatteluiden kautta.

## Hyvinvoinnin kehittämisen ja johtamisen lepokitka

Tunnetusti lepokitka on suurempi kuin liikekitka. Vaatii enemmän voimaa päästä liikkeelle kuin pysyä liikkeessä. Kuntakentässä hyvinvoinnin kehittämisen lepokitka on ollut keskimäärin vahva vuosien ja jopa vuosikymmenten ajan. Voimakkaasti jakautuneessa kuntakentässä on vasta aivan viime vuosina lähdetty työhyvinvoinnin johtamiseen, vaikka työhyvinvointityötä on tehty jo pitkään. Trendit ja riskitietoisuus pakottavat siihen. On aiheellista kysyä, mitä on tehty ja jätetty tekemättä ja erityisesti miksi viimeiset 10–15 vuotta, jolloin trendit ovat olleet nähtävissä?

On selvää, että kenen tahansa työntekijän tai esimiehen kannalta hyvinvoinnin johtamisen muutokset ja uudet toimintatavat antavat ajattelemisen aihetta. Pitkät työsuhteet, itsenäiset työroolit ja kehittämishankkeiden pieni määrä vuosien aikana aiheuttavat toisinaan sementoituneita toimintatapoja tai luutuneita asenteita. Tämä saattaa estää näkemästä kehittämistarpeita myös hyvinvoinnin ja sen johtamisen suhteen. Jotkut kutsuvat sitä tarkoitukselliseksi muutosvastarinnaksi, toiset näkevät sen lähettäjän epäonnistumiseksi viestinnässä ja muutostarpeiden perusteluissa.

Hyvinvointipyrkimyksiä ovat toisinaan vastassa kuntien ikivanhat toimintamallit ja rakenteet. Eri asioiden ja toimintaperiaatteiden kriittisen tarkastelun perinteet ovat osin olemattomat. Tämä koskee osaltaan kaikkia toimijoita ja sidosryhmiä. Mutta erityisesti esimiestason ja keski johdon suhteen tämä on sääli, kun otetaan huomioon kuinka paljon positiivista hiljaista tietoa ja osaamista heillä on substanssiasioista. Hiljainen tieto jää hyödyntämättä, mikäli koetaan turhautumista tai passiivisestikin vastustetaan sinänsä oikeutettuja toiminnan kehittämis-

pyrkimyksiä. Katse kääntyy myös HR:n sekä ulkoisten ja sisäisten kehittäjien suuntaan: ovatko kehittämisen perustelut varmasti kunnossa?

Yksi hyvinvoinnin kehittämisen kitka liittyy kuntaorganisaation ja sen työterveyshuollon yhteistyöhön. Työterveyshuoltoa voidaan pitää kumppanina, joka ei ole täysin ulkopuolinen mutta ei myöskään organisaation sisällä toimiva taho. Työterveyshuolto keskittyy edelleen usein normitehtävänsä palvelemaan yksittäisiä ihmisiä. Heidän roolinsa olisi kuitenkin hyvin tärkeä myös koko organisaation hyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen kannalta. He tuottavat tilastoja, he näkevät ja kuulevat usein ensimmäisinä työyhteisön ongelmista ja niiden aiheuttamista oireista ja lopulta työkyvyttömyydestä.

Työterveyslääkäreiden rooli on mielenkiintoinen. Heidän merkityksensä ja arvostuksensa on suuri, mutta heidän enemmistöllään ei ole juurikaan osaamista työyhteisökysymysten ratkaisemisen suhteen. Tämä näkyy myös siten, että yksityisille lääkäriyrityksille on palkattu viime vuosina paljon psykologitaustaisia asiantuntijoita toimimaan hyvinvoinnin kehittämisen ja kehittämispalvelujen parissa. Tämä näkyy varmasti alueellisesti työterveyshuoltojen käytännöissä ja yhteistyössä asiakasorganisaatioiden kanssa. Mutta kitkaa aiheuttaa varmasti ansaintalogiikka, jossa yksityisen lääketieteellisen toiminnan parhaat katteet tulevat sellaisesta toiminnasta, joka hyvinvoinnin kehittämisen ja johtamisen kannalta on hyvin lyhytjänteistä.

Millä hyvinvoinnin kehittämisen lepokitka voidaan voittaa? Se vaatii selkeän tahdonilmaisun ja osallistumisen kunnan (linjaorganisaation) johdosta. Kulttuuria on hyvin vaikea muuttaa yksittäisten ihmisten työn tuloksena. Hyvinvointi täytyy nostaa yhteiselle agendalle, strategiseksi asiaksi.

Lopuksi voisi kysyä: miksi ihmeessä kuntaorganisaatioissa (sama pätee yrityksiä) ei tehdä johtamisen yksinkertaisinta ja ehdottomasti vaadittavaa tempua: määritetään mitä kehitetään, mitä halutaan saada aikaan ja millä se mitataan? Miksi ihmeessä ei? Koska näiden jälkeen hyvinvoinnin johtaminen on kaikilla tasoilla helppoa – kaikki tietävät mihin pyritään ja mikä on minun roolini tavoitteen saavuttamisessa!

## Johtamattomuus saa aikaan epäterveitä saavutettuja etuja

Hyvät ja yhdessä sovitut sopimukset saattavat aiheuttaa epäterveitä käytäntöjä ja kulttuuria, mikäli rakenteita ei johdeta täsmällisesti. Yksi esiin nostettu tekijä on erittäin pitkä palkallinen vapaa. Se on sinänsä hyvä ja turvaa luova asia ja siitä ovat työmarkkinaosapuolet sopimuksissa sopineet. Mutta se mahdollistaa myös epäterveen kulttuurin syntyminen, mikäli johtaminen ja perustehtävät eivät ole kunnossa. Mikäli ne ovat, ongelmia ei synny ja pitkä palkallinen vapaa on kilpailutekijä. Pitkäaikainen palkallinen poissaolo voi puuttumattomuuden olosuhteissa muuttua saavutetuksi eduksi. Tämän ilmiön laajuus on vaikeasti todennettavissa, mutta se on melko selvästi luettavissa erityisesti julkisen sektorin työhyvinvointipuheesta, kun pintaa hiukan raaputtaa ja asioita nostetaan rohkeasti keskusteluun.

On tärkeä huomioida että edellä sanottu ei kosketa samalla tavalla koko kuntakenttää tai edes kokonaisuudessaan yhtä kuntaorganisaatiota. Se voi koskettaa vain yhden kunnan tiettyä toimintoa tai työyhteisöä. Voi syntyä ”sairas organisaatio” ja ”terve organisaatio”. Tätä kuvaa se esimerkki, että kolmasosalla kunnan henkilöstöstä ei ole käytännössä lainkaan sairauspoissaoloja (vuositasolla enintään 3 päivää).

## ”Jotta kissa voidaan nostaa pöydälle, on myös käsiteltävä rakenteita, jotka edesauttavat korkeiden poissaolotilastojen syntyä.”

*Kotkan kaupungin työhyvinvointiasiantuntija  
Kaarina Tilli*

Vajaa 10% on poissa yli 60 päivää. Heidän kohdallaan on yleensä kyse pitkäaikaissairauksista ja pitkäaikaisista työkyvyn alenemisista. Väliin jäävä reilu puolet henkilöstöstä on se osa, joiden kohdalla ennaltaehkäisevät toimenpiteet ja esimerkiksi varhaisen tuen välineet ovat kriittisiä tekijöitä ja joiden suhteen johtamattomat rakenteet voivat aiheuttaa epäterveen ja työkyvyttömyyttä aiheuttavan kulttuurin syntyä.

Jotta ”kissa voidaan nostaa pöydälle”, on kuntaorganisaatioissa kehitettävä rakenteita, jotka ehkäisevät korkeiden poissaolotilastojen syntyä. On selvää, että poissaoloilla on aina syynsä. Ne jäävät pimentoon tai nimetään väärin, mikäli asioista ei keskustella. Edellä mainittu herättää aiheellisen kysymyksen, mitä voitaisiin tehdä, jotta esimiehet olisivat koko uransa ajan kykeneviä ja kiinnostuneita jatkuvasta kehittämisestä ja kulttuurin muuttumisesta? Onko kyse vain taloudellisista kannustimista tai eduista vai jostain laajemmasta?

## Mittaamisen ihanuus ja ongelmallisuus

”Mitä mittaat, sitä saat”. Tämä vanha totuus on hyvinvoinnin johtamisen kannalta merkittävä asia. On selvää että taloudellinen ajattelu vaatii todisteita siitä, miten hyvinvointihankkeisiin sijoitettu pääoma tuottaa. On selvää, että mikäli mittareita, tietoa tai todisteita tästä ei ole,

niin ilman konsensusta periaatteellisista asioista on aina vaikeampi perustella hankkeiden rahoitusta kaupungin omasta kassasta.

Hyvinvoinnin ja sen johtamisen arviointijärjestelmät tuntuvat olevan puolitekoisia. On tullut myös vihjeitä yleisesti kuntakentässä siitä että (henkilöstö)johdossa on kääntynyt laskuun se näkemys että työhyvinvointi on kannattava sijoitus. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, ettei ole ollut todistusaineistoa. Se ei näytä riittävän, että kerrotaan kustannuksista vaikkapa työkyvyttömyysmenoihin liittyen. Kun päättäjille kerrotaan kustannuksista, tulisi sen riittää investointien oikeuttamiseen. Näin ei kuitenkaan näytä siis olevan. Kriittinen kysymys kuuluukin: onko kustannuslähtöinen argumentointi loppujen lopuksi tehokasta ja kannattavin lähestymistapa? Siinä on haastetta kaikille alan sidosryhmille.

Toki mittaamisen ongelmallisuus voidaan myös ohittaa yhteisillä sopimuksilla ja käytännöillä jotka vuosien saatossa vain muodostuvat institutionaalisiksi järjestelyiksi, joiden vaikuttavuudesta ei ole täsmällistä tietoa, mutta on konsensus niiden tärkeydestä. Tällaisina voidaan pitää vakiintuneita kuntoremonttilomia, joihin päästään työajalla esimerkiksi tietyn ikäisinä. Ne ovat lähinnä virkistäytymistä ja saavutettu etu. Ne voivat olla myös hyvinvoinnin kehittämisen välineitä. Mutta irrallisina niiden strategisuudesta voidaan olla montaa mieltä.

Yksi haaste on se, miten hyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen malleja ja mittareita saataisiin kerättyä yhteen, koska tällä hetkellä ne ovat hyvin hajallaan. On yritetty kerätä yhteen esimerkiksi kuntasektorin poissaoloja ja sitä miten niitä seurataan, mutta tällainen tehtävä osoittautuu mahdottomaksi, sillä laskentatapoja on niin paljon. Vertailujen tekeminen kaupunkien välillä on erittäin vaikeaa. Näin ollen myös johtamiskäytäntöjen vaikuttavuuden vertailu vesitty.

## ”Hyvinvoinnin mittaristo täytyy saada utettua osaksi henkilöstökertomuksia.”

*Hyvinkään kaupungin henkilöstöjohtaja  
Vesa Tuunainen*

Monissa organisaatioissa käytössä olevat kyselyt, esimerkiksi henkilöstö-, tyhy-kyselyt tai vastaavat, ovat samaan aikaan sekä hyviä että ongelmallisia. Kyselyt ovat kustannustehokas tapa saada kerralla paljon tietoa kehittämisen tueksi. Ne voidaan toistaa helposti samansisällöisinä ja niistä saadaan käteväällä tavalla vertailutietoa eri asioiden trendeistä.

Toistuvien tyhy-kyselyiden krooninen vaiva tuntuu olevan vastausprosentin alhaisuus. Syynä siihen on mainittu ajanpuute kyselyn täyttämässä tai jopa vastaamisen hankaluus (työyhteisöjen tietotekniset ratkaisut eivät tavoita kaikkia ilman merkittävää vaivannäköä). Tämä ei mairittele nykyistä ihannettamme ”tietoyhteiskunnasta”. Suurin syy passiivisuuteen on monin paikoin jo perinteeksi muodostunut tulosten hyödyntämättömyys, tai ainakin vastaajien tunne siitä. On laajasti levinnyt näkemys siitä että tuloksia ei käsitellä eikä varsinkaan hyödynnetä tarpeeksi hyvin. Jossain täytyy olla kulttuurista kitkaa, sillä koulutusta ja ulkopuolista, oman kaupungin HR:n tarjoamaan tukeakin tulosten käsittelyyn on olemassa. Kyselyiden tulokset on saatava osaksi jatkuvaa kehittämistä, myös osaksi hyvinvoinnin arkijohtamista.

Yksi vastaus piilee johtamiskulttuurissa ja sen asioihin puuttumattomuuden rakenteissa. Niistä ei ole päästy vielä lähimainkaan eroon. Tähän samaan ongelmaan tuntuvat törmäävän usein myös erilaiset varhaisen tuen tai puuttumisen johtamisvälineet. Näissä voidaan erottaa kolme tasoa:

- 1) Toimintamalli päätetään ottaa virallisesti käyttöön ja sen mukaiset käytännöt luodaan ja viestitään linjaorganisaatioon.
- 2) Toimintamalli on käytössä linjaorganisaatiossa tavalla tai toisella.
- 3) Toimintamallia käytetään ja hyödynnetään aidosti sille tarkoitetulla tavalla ja sen hengessä.

Ensimmäinen taso on lopulta melko kivuton. Se vaatii henkilöstötoimelta ponnisteluja ja yhteistyötä lähinnä työterveyshuollon ja henkilöstön edustajien kanssa. Valmiit toimintamallit viestitään linjaorganisaatioon ja jalkautetaan mahdollisesti erillisen koulutuksen voimalla. Onnistumisprosentti on usein täysi 100.

Toisella tasolla toimintamalli on linjaorganisaatiossa ja työyhteisöissä käytössä. Varhaisen tuen keskusteluja käydään kuten mallissa on kuvattu ja mallin mukaisilla välineillä. Toteutusprosentti nousee tyypillisesti todennäköisesti 60–80% tasolle, jota voidaan pitää kohtuullisena tuloksena ainakin alkuvaiheessa.

Kolmannella tasolla on kyse siitä, hyödynnetäänkö toimintamalleja aidosti kuten on ollut niiden suunnittelijoiden tarkoitus? Ovatko esimiehet ja henkilöstö omaksuneet sen, mitä mallilla haetaan ja millaisia keskustelujen tulisi olla hengeltään? Vai jäädäänkö mekaaniselle tasolle, jossa vuorosanat on lähinnä ulkoa opeteltu tai täynnä asiaankuulumattomia kohteliaisuuksia? Tämä vaara on ilmeinen ja usein myös työyhteisöissä koettu, riippumatta siitä onko kyseessä yksityinen vai julkinen organisaatio. Näin ollen aidosti mallin hengen mukaisten keskustelujen toteutusprosentti on arviolta 20–40 %. Tämä tulos ei ole kovin hyvä ja kertoo siitä että hyvinvointipyrkimyksissä ainakin varhaisen tuen mallien suhteen ollaan vielä kaukana täydellisestä.

Tämän hankkeen esimiestutkimus kartoitti varhaisen puuttumisen mallissa esimiesten vastuun ottamista (ks. kuva 10). Tulokset varhaisen tuen ensimmäisestä tärkeästä asiasta (=vastuu on MINUN) vaihtelivat 25–70 %:n välillä. Helsingissäkin jäätin 50–70 %:n tasolle, vaikka varhaisen puuttumisen malli lanseerattiin koko esimieskunnalle jo vuonna 2004.

## Hyvinvoinnin kaikenkattavuus ja realiteetit

Kun jokin asia syleilee kaikkia, se ei syleile ketään. Tämä tosiasia tulee toisinaan vastaan myös hyvinvointia käsitellessä. Yksi riski hyvinvoinnin suhteen on se, että se ikään kuin syleilee kaikkea mahdollista. Kun kaikkeen organisaation toimintaan voidaan liittää hyvinvointi ja korostaa sen asemaa, se ei tarkoita enää mitään. Osittain tällaisia oireita on ilmassa, kun kaikki ovat jonkin hyvän asian puolesta ja eri tahoilla on omat intressinsä levittää hyvinvoinnin sanaa mahdollisimman laajalle.

Hyvää tarkoittavat ja ehdottoman kannatettavat hankkeet ja hyvinvointikäytännöt aiheuttavat joskus paljon ylimääräistä organisointia ja kysymyksiä työyhteisöissä. Esimerkkinä voidaan mainita osatyökykyisten sijoittaminen ja heidän töidensä räätälöinti. Tämä aiheuttaa esimiehelle paljon vaatimuksia työvuorolistojen muokkaamisen suhteen. Toiseksi joudutaan tekemään paljon työyhteisötyötä, jotta kaikki muistavat mistä on kysymys, kun joku työyhteisön jäsen ei teekään kaikkia töitä. Se on haaste ryhmähengelle.

Riskinä on myös se että jotkut hankkeet voivat ”kuihtua”, mikäli niistä ollaan vastuussa oman toimen ohella tai jos niillä ei ole selkeää johdon tai muiden sidosryhmien tukea. Pelkkä innostus hyvinvoinnin kehittämisestä ei yksin kannata pitkälle.

## ”Työhyvinvoinnin ylätasoinen jutut ovat vain puhetta jos niistä ei tule alatasolla totta.”

*Silja Paavola, pääluottamusmies, Super, Helsingin kaupungin terveyskeskus*

Organisaatiomuutokset ovat yksi uhka hyvinvoinnille, mutta vain silloin kun niillä ei ole henkilöstön kannatusta tai ne tuntuvat ainoastaan ”laatikkomuutoksilta” vailla reaalisia hyötyjä tai edes vaikutuksia.

Toinen näkökulma hankkeisiin ja projekteihin on kriittisempi. Mikäli hankkeita toteutetaan oman työn ohessa, ne lisäävät työkuormaa ja tuloksena saattaa olla hyvinvoinnin hankkeen jääminen tavoitteistaan. Lisäksi tiettyyn toimintoon tai yksikköön liittyvät hyvinvointihankkeet tai projektit saattavat parantaa tai heikentää sen mainetta sen mukaan, onko kysymys ”malliyksiköstä” tai hyvinvointiin liittyvien ongelmien (esim. poikkeuksellisen korkeat sairauspoissaolot) korjaamisesta. Tasa-arvo saattaa näin ollen kärsiä.

Yksi projektien ja hankkeiden yleinen ongelma on tärkeiden asioiden ulkoistaminen linjaorganisaatiosta projektille. Hyvinvoinnin suhteen voidaan ajatella, että normaalin työn ohessa ei tarvitse ajatella hyvinvointia, koska se on ikään kuin ulkoistettu hankkeelle tai projektiryhmälle. Voidaan myös ajatella, että on jokin muu sisäinen tai ulkoinen instanssi, joka vastaa asiasta. Tällöin on kyse niin sanotusta ”ei kuulu mulle” – ilmiöstä.

Hyvinvoinnin suhteen asiat voidaan vähintäänkin henkisesti ulkoistaa työsuojeluorganisaatiolle, erilliselle työhyvinvointiorganisaatiolle, HR:lle tai työterveyshuollolle. Yksi taho ovat myös sisäiset tai ulkoiset kehittäjät ja konsultit. Aivan poikkeuksellista omistautumista tai aiempaa

kokemusta lukuun ottamatta tällainen taho ei pääse yhtä hyvin sisään työyhteisöjen ja linjaorganisaation toimintaa kuin itse siellä täyspäiväisesti toimivat esimiehet ja työntekijät.

Hyvinvointiin liittyvät toimintamallit, liittyen esimerkiksi varhaiseen tukeen, ovat hyvin päteviä ja ne on viety myös kenttään. Haasteena on se, että ne eivät kuitenkaan aidosti toteudu halutulla tavalla ja halutussa laajuudessa. Niiden pätevä ja halutunlainen toteutuminen on kiinni esimiesten yleisestä osaamisesta.

Hyvinvointia ei voi johtaa. Kyse on abstraktista asiasta, jolla on lukemattomia sisältöjä toimialan ja kohderyhmän mukaan. Nimenomaan hyvinvoinnin sisällöstä ja sen mukaisista tavoitteista ja mittareista riippuu hyvinvoinnissa johdettava asia. Kun tämä omaksutaan, ollaan jo pitkällä.

## ”Yksi projektien ja hankkeiden yleinen ongelma on tärkeiden asioiden ulkoistaminen linjaorganisaatiosta projektille.”

*Helsingin kaupungin taloushallintopalveluiden toimitusjohtaja Tuula Jäppinen*

## Hyvinvointikäytännöt eivät leviä

Yksi ison organisaation, myös kuntaorganisaation, haaste on se, etteivät hyvät hyvinvointikäytännöt tai hankkeiden tulokset leviä laajemmalle tasolle, esimerkiksi eri kaupunkeihin tai edes yhdessä kaupungissa eri hallinnonaloille. Tähän ovat syynä toisaalta rakenteelliset esteet, tai paremminkin rakenteiden puute.

Suurissa kaupungeissa tietoa muiden virastojen tai liikelaitosten hankkeista tai toimintamalleista on vakiintuneita reittejä pitkin niukasti saatavilla. Ei juurikaan tiedetä, miten yleisiä linjavetoja ja ohjeita on sovellettu toisaalla. Hyvien käytäntöjen levittäminen on yksittäisten hankkeiden vastuuhenkilöiden käsissä tai esimerkiksi henkilöstöammattilaisten henkilökohtaisten kontaktien varassa. Mikäli HR:ssä toimivien henkilöiden välillä on vakiintuneita tapaamisia, niin niissä aika tuntuu tuhlautuvan liikaa juoksevien asioiden läpikäyntiin ja hoitamiseen.

Tämän lisäksi levittämisen keinot tulisi miettiä tarkoin. Parhaiten hyvät mallit ja käytännöt otetaan vastaan kun niistä kertoo joku organisatorisesti samalta tasolta, jonka työhön kyseisillä asioilla on todellista merkitystä. Mikäli siis kyse on työntekijöiden työstä tai sen uudelleenorganisoinnista, niin johtajavetoinen hyvien käytäntöjen levittäminen sisältää suuren epäonnistumisen riskin.

**”Ylätason strateginen hyvinvointipuhe on ”kivaa”, mutta se ei itsessään vie hyvinvointia yhtään lähemmäksi arkipäivää tai auta tarpeellisissa toimenpiteissä.”**

*Hyvinkään kaupungin henkilöstöjohtaja  
Vesa Tuunainen*

Suurissa kaupungeissa ja suurissa monialaisissa organisaatioissa ylipäätään koko on rajoittava tekijä. Suuri koko rajoittaa näköaloja eri suuntiin, eikä ohuen HR-toiminnon ole mahdollista nähdä kaikkia tarpeita kaikkialla organisaatiossa. Tästä nouseva kysymys on se, pystytäänkö kiireessä keskittymään olennaisiin asioihin? Mikä ylipäätään on tasapaino yleisten linjavetojen ja pikkutarkkojen ohjeiden välillä?

# Ratkaisu: johtajat, työntekijät ja sidosryhmät

**”Kaikki voivat miettiä omakohtaisesti ja kaikille voidaan esittää yksinkertaiset hyvinvoinnin pääkysymykset: ”Onko töissä kivaa?” ja ”Miltä tuntuu mennä töihin?”**

*Helsingin kaupungin terveyskeskuksen  
toimitusjohtaja Matti Toivola*

Johdon rooli on tärkeä – johdon tulee varmistaa että strategisen hyvinvoinnin viitekehys on mallinnettu ja ajettu toimivaan organisaatioon hyvin sisäistetyin johtamismatrisin kautta. Johdon tulee määrittää toiminnan sisällöt, tavoitteet ja resurssit – osana organisaation kokonaisjohtamista ja strategiaa. Hyvinvoinnin johtaminen on johdolle usein uusi johtamisen osa-alue, joka vaatii varsin laaja-alaista osaamista ja jonka aloittamisessa saattaa olla liikaakin lepokitkaa. Helsingin mukana olleissa virastoissa – kaupungin yleisen linjauksen mukaan – hyvinvoinnin johtamista tarkastellaan laaja-alaisesti osana kokonaisuutta. Tästä voivat muut ottaa oppia – tosin kyllä näissäkin organisaatioissa on kehittämistä sisältöjen tarkkuudessa, tavoitteiden konkreettisuudessa ja mittareiden hyödyntämisessä.

Kun edellä sanotut teemat luovat kitkaa hyvinvoinnin edistämiseksi ja johtamiseksi, niin on korostettava niitä asioita, jotka toimivat mahdollistajina. Näihin on kiinnitettävä huomiota jatkossa entistä enemmän.

Ensinnäkin, lähiesimiehen roolia ja vaikutusta ei voi yliarvioida. Tämä on helppo sanoa, mutta mitä se tarkoittaa? Esimiehet ovat kovien paineiden alla. Heidän tehtävänsä ei ole helppo. Heille on tullut vuosien aikana niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla paljon uusia tehtäviä työnantajan edustajana ja oman vastuualueensa esimiehenä. Heitä on koulutettu paljon, mutta kyse on myös henkilöistä. Vaikka esimieheksi ei synnytä, niin jotkut ovat luontaisesti valmiimpia esimiestehtäviin ja pystyvät omaksumaan olennaiset asiat niistä vaatimuksista, joita he tehtävässään kohtaavat.

Kunta-alalla näyttää siltä, että esimiehet edustavat laajasti ottaen kahta sukupolvea. On pitkään alalla olleita esimiehiä, joilla on vahva substanssiosaaminen ja pitkä kokemus kuntasektorilta. Heidän johtamisosaamisensa ja johtamiskulttuurinsa on vaihtelevaa. Vahvuutena on keskittyminen olennaisiin asioihin ja epäolennaisen huomiotta jättäminen. Nuori sukupolvi on mahdollisesti valmistautunut paremmin johtamistehtäviin, mutta haasteena ovat suuret vaatimukset esimiestyöhön liittyen. Tällöin on vakavana riskinä nuorempaa sukupolvea edustavien esimiesten oma jaksaminen ja kunta-alan houkuttelevuus työnantajana.

Tässä hankkeessa mukana olleissa kaupungeissa esimiestyön kehittämiseen on panostettu vaihtelevasti viime vuosina, ylittä johtoa myöten. Helsingissä koulutusta ja



valmennusta on ollut suhteellisestikin ottaen eniten. Esimerkkinä yhteisestä asiasta ovat varhaisen tuen ja työhön paluun tukemisen käytännöt. Esimerkiksi Helsingissä on Henkilöstökeskuksen toimesta tehty opas ja toteutettu sen mukainen koulutuskiertue. Kaikki tämä palvelee luonnollisesti hyvinvointia ja työkykyongelmien havaitsemista. Ongelmat nousevat esiin käytännön tasolla. Kyseisten välineiden käyttö vaatii tahtoa ja vuorovai- kutusosaamista enemmän kuin on ehkä otettu huomioon. Esimiehet tarvitsisivat enemmän vertaistukea ja valmen- nusta kentällä kuin luokkavalmennusta ja periaatteellista koulutusta ko. välineiden käyttöön.

Näyttää siltä että johtamiskoulutuksissa on edelleenkin liikaa edetty johtamisteorioiden mukaan. Se ei ole huo- no asia sinänsä, mutta reaalityöelämä ei ole taipunut oppien mukaisesti. Esimerkiksi taloudelliset realiteetit vaikuttavat siihen, kuinka esimiehet ovat puun ja kuoren välissä. Edetään talouden, ei esimieskoulutuksessa omak- suttujen ihanteiden ehdoilla.

Yksi hyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen edellytys on se, että esimiesvalmennusta ja -koulutusta olisi saata- va edelleen enemmän pois luokkavalmennuksesta, kohti ohjauksellista työskentelyä vertaisryhmissä ja lähellä työyhteisöjä. Tulevaisuudessa koulutus ja valmennus täy- tyy toteuttaa enemmän työyhteisöpainotteisesti. Suuria joukkoja ei kannata ottaa kokoon luokkavalmennuksiin kuin yleisissä koulutuksissa, jotka koskettavat kaikkia kohderyhmiä.

Työyhteisötaitot ovat yhtä tärkeä asia kuin esimiestäi- dotkin. Työyhteisötaitoista on puhuttu melko paljon ke- hittämissä kentällä kymmenkunta vuotta. Kun mennään minimimiehityksellä ja kaikkien täysipainoista työpanosta tarvitaan, niin ei ole varaa ”huonojen työyhteisötaitojen harrastajiin”. Kaikkien näkökulmasta tulee tilanteita, joissa

joutuu puuttumaan ristiriitatilanteisiin, joissa ei selvästi- kään nähdä asioiden kokonaisuuksia tai haluta ymmärtää omaa roolia työyhteisön jäsenenä tai oman alansa am- mattilaisena.

Päähenkilöinä ja hyvinvoinnin edistäjinä ovat kaikki ihmi- set itse. Kaikkien virallisten toimijoiden, esimerkiksi HR- toimintojen tai työterveyshuollon, mahdollisuudet ja re- surssit viedä asioita eteenpäin ja johtaa hyvinvointia ovat hyvin rajalliset, mikäli ongelmat ilmenevät lähinnä henki- löllä henkilökohtaisesti, eikä niihin haluta itse puuttua. Yk- silön kohdalla ennaltaehkäisevä työ on suurelta osin työ- tä ”itsen” kanssa. Oireisiin on puututtava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Sujuva yhteistyö henkilön itsensä, esimiehen, HR:n ja työterveyshuollon välillä auttaa paljon. Ihmisten pitää puhua asioista. Se onnistuu vain luotta- muksen ilmapiirissä.

Työterveyshuolto on luonnollisesti tärkeä kumppani ja auttaja hyvinvointipyrkimyksissä. Heidän täytyy muova- tua sen mukaan mikä on ominaista missäkin työtehtä- vässä hyvinvoinnin kannalta. Kuntaorganisaatioiden eri osissa on erilaisia ongelmia ja sen mukana tulevat myös erilaiset ratkaisut. Työterveyshuollon palvelukyky kehit- tyy vain säännöllisellä asioiden pöytäan nostamisella ja tilastojen tarkastelulla ja yhteisellä uusien ratkaisujen pohtimisella. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmista pitää tehdä toimintaa ja käytäntöjä korostavia, ei vain pe- riaatteellisia julistuksia. Ennen kaikkea työterveyshuollon ennaltaehkäisevän roolin vahvistaminen on syytä olla agendalla kärkipäässä.

Työhyvinvointipäällikköjä on alettu palkata viime vuosina yhä enemmän yksityisiin yrityksiin ja myös kuntiin. Hei- dän roolissaan yhdistyy usein työsuojelupäällikön ja hen- kilöstöpäällikön tehtäviä. He ovat luonnollisesti yksi taho, jonka on syytä olla mukana tiiviisti hyvinvoinnin johtami-

nessa, sekä suunnittelijana että toteuttajana. Parhaimmillaan hyvinvointipäällikön roolina on olla ”hyvinvoinnin strategisen johtamisen päällikkö” ja linjanvetäjä. Riskinä on se, että heihin asetetaan ylimitoitettuja odotuksia tai uudehkon viran sisältö ei ole tarpeeksi tarkkaan mietitty.

Vähänkään suuremmissa kuntaorganisaatioissa yhdellä työhyvinvointipäälliköllä on rajalliset mahdollisuudet nähdä laajasti hyvinvoinnin kokonaistilanne ja vastata ohessa vielä perinteisestä työsuojelupäällikön tehtävistä. Siksi hyvinvointipäälliköiden on oltava ennen kaikkea verkostotoimijoita ja heidän resurssointinsa on mietittävä tarkasti yhdessä.

Yhteistyö henkilöstön edustajien kanssa on kunnissa keskimäärin tiiviimpää kuin yksityisellä sektorilla. YT-toiminta ja YT-ryhmät ovat usein aitoja kehittämisenkin areenoita. Täytyy muistaa että pienissä ja keskisuurissa kaupunkiorganisaatioissa on toiminta palkansaajajärjestöjen kanssa keskimäärin hyvin mutkatonta. Suurissa organisaatioissa eri eturyhmillä on enemmän selkänöjää heti takanaan ja tämä saattaa aiheuttaa joissain tapauksissa kehittämispyrkimysten suhteen pidempiä neuvotteluita ja erilaisia tulkintoja puolin ja toisin. Yhtä kaikki, työmarkkinaosapuolet on , puolin ja toisin, saatava ulos ”edunvalvontakaapista” aidosti kehittämään organisaatioita, mikäli sitä ei ole vielä tapahtunut. Tämä koskee myös työsuojeluhenkilöitä, joille toki kehittäjän rooli on tutumpi jo luonnostaankin.

# Mihin ollaan menossa?

Lokakuussa 2011 mukana olevat kaupungit ovat kaikki omilla raiteillaan hyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Kaikkia yhdistävät luonnollisesti makrotalouden uhat ja mahdollisuudet sekä yhteiskunnalliset pitkän tähtäimen trendit.

Helsingissä tavoitteellisen hyvinvoinnin johtamisen perinteet ovat todennäköisesti pisimmät. Kolme mukana olevaa organisaatiota saavat hankkeesta tukea pyrkimyksilleen. On nähtävissä, että Helsingissäkin hyvinvointi on vasta nyt todella vakavasti nousemassa linjaorganisaation johtamisen ”ylimpään kategoriaan”. Tämä tarkoittaa erityisesti esimiesten hyvinvointikompetenssien kehittämistä sekä Wellness Scorecardin hyödyntämistä ylimmän johdon johtamisvälineenä.

Hyvinkäällä on hankkeen myötä saatu julkilausuttua sitä äänetöntä tietoa, joka oli varastoitunut lähinnä aiempien HR –toimijoiden korvien väliin. Prosessi opetti sen, että hyvinvoinnin johtamisen suhteen ollaan aika hajanaisia. Konkreettisuuden puute voi olla yhteinen nimittäjä kaupungeissa ja kunnissa. Kyse on usein myös ”kauniista teksteistä” jotka eivät käänny konkretiaksi. Kokonaisuudessaan tässä on hyvää pohjaa, jonka avulla voidaan tavoitteellisemmin ja systemaattisemmin viedä työhyvinvointityötä eteenpäin.

Kemijärvellä hankkeen myötä on saatu runsaasti lisää julkilausuttua tietoa hyvinvoinnin johtamisen tilasta. Nyt on suunniteltu jo laajaa ja useampivuotista hyvinvoinnin ko-

konaisohjelmaa. Tietoa on saatu siitä, kuinka johtamisjärjestelmä ja HR –toiminnot ovat nykyisellään hajautettuja ja sekavia ja siitä kuinka riittämättömiä ovat hyvinvoinnin johtamisen ja henkilöstöhallinnon resurssit. Esille nousivat päällekkäisyydet työsuojelun, työterveyshuollon, yhteistoiminnan ja hyvinvoinnin osalta.

Kotkassa tavoitteena on saada esille yhteiset tavoitteet ja päämäärät, joihin kaikki sidosryhmät voivat ja haluavat sitoutua. Tavoitteena on myös työnjohdollisen otteen kirkastaminen. On liikaa arkuutta puuttua asioihin sillä mandaatilla mikä heillä on. He tarvitsevat tukea johtamistyöhönsä.

Miltä tulevaisuus näyttää ylipäätään hyvinvoinnin johtamisen suhteen? Trendit tiedetään melko tarkkaan: ikäännyminen, työvoimapula ja kilpailu työvoimasta, palvelujen mahdollisesti kiihtyvä yksityistäminen, ”palvelusetelimaailma”, muutamia mainiten.

Nämä trendit aiheuttavat sen, että tulevaisuuden painopisteet tulevat olemaan varmasti seuraavantyyppisiä:

1. Tuottavuusnäkökulmat ovat esillä jatkuvasti myös tulevaisuudessa. Täytyy muistaa että koska toimitaan henkilöstövaltaisella alalla, tuottavuudella on rajansa henkilötyövuosien vähentymisen suhteen. Huomio kiinnittyy toimintatapojen kehittymiseen ja henkilötyövuosien mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. Tämä korostaa hyvinvoinnin kehittämisen ja johtamisen merkitystä. Tuot-

tavuudessa voidaan erottaa inhimillinen, yksittäisiin ihmisiin sitoutuva tuottavuus ja organisaation toiminnallinen tuottavuus. Molemmissa voidaan kehittyä; organisaatioitasolla kaiketkin enemmän.

**2.** Toimintojen ja kehittämisen täytyy jatkua edelleen vähintään yhtä voimakkaansa kuin tähänkin saakka. Vaaditaan palveluinnovaatioita sekä ylätasolta että kaikkien työntekijöiden osallistamista innovointityöhön.

**3.** Resursseja, käytännössä siis työntekijöitä, on tultava lisää joka tapauksessa. Tämä on väistämätöntä, vaikka virallisesti virkoja ei lisättäisikään ja vaikka sairauspoissalot saataisiin minimaaliselle tasolle. Tähän vaikuttaa jo pelkkä ikääntymisen trendi.

**4.** Koulutus- ja valmennuskäytännöt siirtyvät yhä enemmän alatasolle työyhteisöihin. Tämä koskee (toivottavasti) myös palvelujen kehittämistä ja innovointia. Luokkavalmennuksen ja yleisten kurssien ja koulutusten

rooli saattaa hyvinkin vähetä. Näin saadaan paremmin sitoutettua koko henkilöstö jatkuvan kehittämisen kulttuuriin.

Yksi tämän hankkeen tärkeimpiä teemoja on se, kuinka hyvinvointi ja sen johtamisen mittarit ja välineet saadaan osaksi linjajohtoa ja johtoryhmiä. Hyvinvointia koskevat tiedot on saatava johtamisen normaalille agendalla. Ylemmän ja keskijohdon on sitouduttava niihin ja niiden hyödyntämiseen. Kuten aiemmin on kuvattu, tämä ei ole aivan helppo tehtävä. Se vaatii sitoutumista kaikilta sidosryhmiltä: ylin johto, eri hallinnonalojen johto, HR, edunvalvojat, työsuojelu, työterveyshuolto ja poliittiset päätöksentekijät.

Tulevaisuus on edellä mainittujen trendien lisäksi myös osittain hämärän peitossa. Se, jos mikä, on suurin syy sille, että millään kunnalla ei ole syytä jäädä paikoilleen hyvinvoinnin ja hyvinvoinnin strategisen johtamisen kysymyksissä.

# Näin hanke toteutettiin

Julkaisu liittyy kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelmaan, joka toteutettiin 2010-11. Kyseessä oli Työsuojelurahaston tukema neljän kaupungin yhteinen hanke hyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi. Hankkeessa olivat mukana Helsinki (sosiaalivirasto, taloushallintopalvelut, terveyskeskus), Hyvinkää, Kemijärvi ja Kotka. Julkaisun ovat kirjoittaneet Ossi Aura ja Ville Saarikoski.

Tavoitteena oli luoda kunta-alalle selkeä strategisen hyvinvoinnin viitekehys, jossa hyvinvointia johdetaan kunnan strategisia tavoitteita tukien. Viitekehys kattaa hyvinvointityön kohdentamisen kuntien eri toimialat huomioon ottaen, kaupunkikohtaiset seurannan mittarit sekä johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön määrittämisen. Kehittämisohjelman taustalla oli Excentan tuottama tutkimus Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009, tekijöinä Ossi Aura, Guy Ahonen ja Juhani Ilmarinen. Kehittämishankkeessa konsultteina toimivat Ossi Aura, Petteri Laine, Kari Niemelä ja Ville Saarikoski, kaikki Excenta Oy:stä.

Kehittämisohjelman lisäksi elo-syyskuussa 2011 haastateltiin ko. kaupunkien henkilöstöhallinnon vastaavia, linjajohtajia, ja edunvalvojia sekä KT Kuntatyöntajien ja Kevan edustajat. Haastatteluiden perusteella päästään syvällisemmin käsiksi tämän hetken tärkeimpiin teemoihin kuntakentässä ja hyvinvoinnin johtamisessa.

Haastattelut henkilöt:

HELSINKI:

- Henkilöstökeskus:  
henkilöstöjohtaja Hannu Tulensalo,  
työhyvinvointipäällikkö Titi Heikkilä
- Taloushallintopalvelut:  
Henkilöstöpäällikkö Suvi Tiilikainen,  
toimitusjohtaja Tuula Jäppinen
- Terveyskeskus:  
Henkilöstöpäällikkö Kaarina Valjus,  
toimitusjohtaja Matti Toivola
- Sosiaalivirasto:  
Henkilöstöpäällikkö Sari Kuoppamäki
- Henkilöstön edustajat:  
Seija Ginström (Juko),  
Kai Suutari (Jhl), Silja Paavola (Super)

HYVINKÄÄ:

- Henkilöstöjohtaja Vesa Tuunainen

KEMIJÄRVI:

- Talous- ja kehittämisjohtaja Tomi Timonen

KOTKA:

- Henkilöstöjohtaja Erja Saari,  
Työhyvinvointiasiantuntija Kaarina Tilli

Keva:

- tutkimusjohtaja Pauli Forma

KT Kuntatyönantajat:

- kehittämispäällikkö Terttu Pakarinen

Tämä julkaisu on työväline strategisen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Se on tarkoitettu henkilöstöjohdolle ja johtotehtävissä työskenteleville kaikilla johtamisen tasoilla. Julkaisu kertoo kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelmasta, jossa olivat mukana Helsinki, Hyvinkää, Kemijärvi ja Kotka. Hankkeessa tuotettujen mittareiden avulla on helppo seurata työhyvinvoinnin myönteisiä vaikutuksia tuloksellisuuteen.

**KT** *Kuntatyönantajat*  
*Kommunarbetsgivarna*

ISBN- 978-952-213-816-3

Verkkajulkaisun ISBN 978-952-213-817-0

Tilausnumero 3-0831

[www.kuntatyönantajat.fi](http://www.kuntatyönantajat.fi)