



Strateginen
työhyvinvointi-
johtaminen ja
henkilöstöjohdon
rooli kunta-
alalla

**Strateginen työhyvinvointi-
johtaminen ja henkilöstö-
johtoon rooli kunta-alalla**

ISBN 978-952-5933-24-6 (nid.)

ISBN 978-952-5933-25-3 (PDF)

ISSN-L 2242-0851

ISSN 2242-0851 (painettu)

ISSN 2242-086X (verkkójulkaisu)

Helsinki 2013

Sisältö

Saatteeksi 2

Tiivistelmä 3

Sammandrag 5

Johdanto 8

Strateginen työhyvinvointijohtaminen kunta-alalla 12

Henkilöstöjohton rooli ja asema omassa organisaatiossaan 25

Työssä jatkamisen tukeminen 29

Johtopäätökset 32

Lähteet 35

Liite 36

Saatteeksi

Työhyvinvoinnilla on strateginen merkitys organisaation menestyksen kannalta. Se vaikuttaa organisaation kustannuksiin, tuloksellisuuteen ja työnantajamaaineeseen. Siksi työhyvinvointia tulee johtaa strategisesti. Tällöin korostuvat muun muassa seuranta, arviointi ja suunnitelmallinen toiminta henkilöstövoimavarojen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Henkilöstöjohto on keskeisessä roolissa siinä, miten työhyvinvointiin liittyviä asioita organisaatiossa johdetaan. Parhaimmillaan henkilöstöjohto toimii ylimmän johdon strategisena kumppanina valmistellen linjauksia ja työhyvinvoinnin johtamisen välineitä ylimmälle virkamiesjohdolle ja poliittisille päättä-

jille. Henkilöstöjohto on myös tärkeässä asemassa varmistamassa henkilöstöpoliittisten linjausten jalkauttamisen lähiesimiesten tasolla.

Tässä raportissa tarkastellaan strategisen työhyvinvointijohtamisen tilaa ja henkilöstöjohtoon rooleja kunta-alalla. Strateginen työhyvinvointijohtaminen on tutkimuksessa operationalisoitu Kevassa käytössä olevan viitekehyksen mukaisesti.

Kiitämme Kevan työhyvinvointipäällikkö Taina Tuomea yhteistyöstä tutkimuslomakkeen laatimisessa ja raportin luonnoksen kommentoinnista.

Tekijät

Tiivistelmä

Työhyvinvoinnin rooli arvioidaan kuntaorganisaatioissa yleisellä tasolla hyvinkin strategiseksi. Valtaosa kuntien henkilöstöjohtajista katsoo, että työhyvinvoinnin edistäminen on heidän organisaationsa tekemä strateginen valinta. Kuva kuitenkin muuttuu, kun tarkastellaan lähemmin strategisen työhyvinvointijohtamisen tunnuspiirteitä. Esimerkiksi sairauspoissaoloihin, työtapa-turmiin ja työkyvyttömyyseläkkeiden alkamiseen liittyvien määrällisten tavoitteiden asettaminen on melko harvinaista. Samoin suunnitelmallinen toiminta sairauspoissaolojen, työtaturmien tai työkyvyttömyyseläkkeiden vähentämiseksi on huomattavasti harvinaisempaa kuin näitä koskevien mittareiden seuranta.

Henkilöstöstrategioiden ja työhyvinvointisuunnitelmien laatiminen on kuntaorganisaatioissa varsin yleistä. Noin puolet organisaatioista seuraa työhyvinvointiin tekemiään investointeja. Investointien suhteuttaminen työkyvyttömyyden aiheuttamiin kustannuksiin on organisaatioissa huomattavasti harvinaisempaa. Kolmanneksessa

kuntaorganisaatioita on työhyvinvointipäällikkö tai vastaava, jonka tehtävänä on työhyvinvoinnin edistäminen.

Henkilöstövoimavaroja koskevan tiedon käytön suhteen kuntaorganisaatiot voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Kaksi suurinta ryhmää muodostuu organisaatioista, joiden henkilöstövoimavaroja koskevan tiedon käyttöä voidaan luonnehtia **kuvaavaksi** tai **reagoivaksi**. Näihin kumpaankin ryhmään kuuluu hieman yli kolmannes organisaatioista. Hieman pienempi ryhmä muodostuu organisaatioista, joiden henkilöstövoimavaroja koskevan tiedon käyttö voidaan nimetä **kehittäväksi**.

Tulosten mukaan henkilöstöjohtamisen strateginen asema kuntaorganisaatioissa on muodollisesti keskeinen. Suurin osa henkilöstöjohtajista kuuluu organisaation johtoryhmään. Henkilöstöjohto kokee yleisesti olevansa johtoryhmässä ylimmän johdon strategisena kumppanina.

Lähempi tarkastelu henkilöstöjohtamisen rooleista osoittaa, että **näkijän** eli strategisen kumppanin roolin lisäksi henkilöstöjohtajille läheinen rooli on **toimijan** tai **valvojan** rooli, jossa ko-

rostuvat hallinnolliset toiminnot, kuten palkka- ja työsuhteasiat. Henkilöstön **kehittäjän** sekä **uudistajan** roolit ovat henkilöstöjohdolle hivenen vieraampia. Eroja eri organisaatiotyyppien välille syntyy nimenomaan henkilöstöjohdon strategiseen kumppanuuteen liittyvässä roolissa, varsinkin toimijan tai valvojan rooliin kuuluvia tehtäviä henkilöstöhallinto hoitaa kaikissa organisaatioissa.

Vaikeimmaksi työssä jatkamisen tukemiseen liittyväksi asiaksi edistää omassa organisaatiossa henkilöstöjohto nostaa esiin uudelleensijoituspaikkojen löytämisen osatyökykyisille työntekijöille. Toisaalta työhyvinvointia kuvaavien mittareiden laatiminen poliittisille päättäjille sekä lähiesimiehille koetaan vaativaksi. Hieman helpompia työssä jatkamisen tukemiseen liittyviä asioita ovat eläke-

maksuista ja työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista viestiminen. Ylivoimaisesti helpoimmaksi tehtäväksi henkilöstöjohtajat kokevat työhyvinvoinnin edistämisen sisällyttämisen organisaationsa strategiseksi linjaukseksi. Tämä alleviivaa tutkimuksen yhtä perustulosta: työhyvinvointi ja sen edistäminen on helppo ottaa organisaation yleiseksi tavoitteeksi, mutta strateginen työhyvinvointijohtaminen käytännön tasolla on haasteellisempaa.

Suuremmissa kuntaorganisaatioissa työhyvinvoinnin johtaminen on selkeästi strategisempaa kuin pienemmissä organisaatioissa. Jos vireillä olevat kunta-alan rakenneuudistukset johtavat suurempiin organisaatiokokoihin, saattaa tämä merkitä myös strategisempaa otetta työhyvinvoinnin johtamiseen.

Sammandrag

Utarbetandet av personalstrategier och planer för arbetshälsan är i kommunorganisationerna mycket vanligt. Ungefär hälften av organisationerna följer upp de investeringar, som de inriktat på arbetshälsan. Det är betydligt mera sällsynt att i organisationerna avpassa investeringarna till de kostnader som orsakats av arbetsoförmåga. Tredjedelen av kommunorganisationerna har en chef för arbetshälsa eller en motsvarande person, som har som uppgift att främja arbetshälsan.

Med avseende på användningen av informationen som gäller personalresurserna kan kommunorganisationerna delas i tre grupper. De två största grupperna bildas av organisationerna vilkas användning av informationen som gäller personalresurserna kan betraktas som **utmärkande** eller **reagerande**. Till dessa båda grupper hör lite över tredjedel av organisationerna. En lite mindre grupp bildas av de organisationer vilkas användning av informationen som gäller personalresurserna kan benämnas som **utvecklande**.

Enligt resultatet är personalled-

ningens strategiska ställning i kommunorganisationerna formellt central. Största delen av personaldirektörerna tillhör ledningsgruppen i sin organisation. Personalledningen anser sig allmänt fungera i ledningsgruppen som den högsta ledningens strategiska partner.

En närmare granskning av personalledningens roller visar, att utöver **den strategiska partnerns** roll är en till personalledningen närastående roll en **aktörens** eller **kontrollörens** roll, vid vilka administrativa funktioner, såsom löne- och anställningsfrågor, betonas. Personalutvecklarens och förnyarens roller är något mera främmande för personalledningen. Det uppstår skillnader mellan olika organisationstyper speciellt vid rollen som gäller personalledningens strategiska partnerskap: i synnerhet uppdrag, som tillhör aktörens eller kontrollörens roller utförs av personalförvaltningen i alla organisationer.

När det gäller utvecklingspunkter i den egna organisationen angående stödjandet av en fortsättning i arbetet, anser personalledningen, att den mest komplicerande frågan är att hitta

omplaceringsplatser till delvis arbetsförmögna arbetstagare. Å andra sidan uppfattas det att vara krävande att bilda mätare, som bedömer arbetshälsan till politiska beslutsfattare samt till närmaste chefer. Något lättare frågor angående stödjandet av fortsättning i arbetet, är att signalera om pensionsavgifterna och kostnaderna, som orsakats av arbetsförmågan. Som den överlägset lättaste uppgiften anser personaldirektörerna vara att inkludera främjandet av arbetshälsan i den strategiska riktlinjen i sin organisation. Detta poängterar ett av de centrala resultaten i undersökningen:

det är lätt att inkludera arbetshälsan och främjandet av arbetshälsan i ett av de allmänna målen i organisationen, men på den praktiska nivån är det strategiska ledandet av arbetshälsan mera utmanande.

I de större kommunorganisationerna är ledandet av arbetshälsan betydligt mera strategiskt än i de mindre organisationerna. Ifall de på gång varande strukturförändringarna inom den kommunala sektorn leder till större organisationer, kan detta betyda också ett mera strategiskt grepp på ledandet av arbetshälsan.

Johdanto

Viime aikoina työhyvinvointia koskevassa keskustelussa on painotettu runsaasti toiminnan strategisuutta (esim. Aura, Ahonen, Ilmarinen 2012). Strategisuutta korostaa se, että työhyvinvointi kytkeytyy organisaation kustannuksiin, tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja lopulta siihen, kuinka hyvin organisaatio onnistuu perustehtävässään. Työhyvinvointi merkitsee suoraan säästöjä työkyvyttömyysmenoissa, kuten sairauspoissaoloissa ja myöhemmin työkyvyttömyyseläkkeiden aiheuttamissa kustannuksissa. Työhyvinvointiin liittyvät ongelmat vaikuttavat myös työprosessien sujumiseen, asiakastytyväisyyteen ja työnantaja-maineyneeseen. On siis monia syitä, miksi organisaation kannattaa tavoitella hyvää työhyvinvointia.

Aikaisemmin työhyvinvointia edistettiin ”työhyvinvointitoiminnalla”, joka usein jäi erilliseksi ja irralliseksi organisaation perustoiminnasta. Moderni tapa edistää työhyvinvointia sisältää ajatuksen, että sujuva ja turvallisesä ympäristössä tehty työ itsessään luo työhyvinvointia. Näin työn teon edellytyksiä parantamalla luodaan myös työhyvinvointia. Edellytysten parantamisessa työhyvinvointia ja henkilöstövoimavaroja koskevan tiedon käyttö ja työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää.

Työhyvinvointia tulee johtaa strategisesti. Ilman selkeää liittymistä strategiaan ja johtamisjärjestelmään, työhyvinvoinnin edistäminen jää helposti julkilausumien tasolle (ks. Träskelin 2011). Toiminnan tulee olla suunnitelmallista, ennakoivaa ja organisaation perustehtävää tukevaa. Tämä ei ole mahdollista ilman, että henkilöstövoimavarojen seuraamiseen on luotu mittarit joita seurataan, joiden kehitystä arvioidaan ja joiden pohjalta tehdään suunnitelmia tilanteen parantamiseksi. Myös tehtyjen toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta tulisi seurata.

Tavoitteita ja seurantaan tulee tehdä organisaatiossa kolmella eri tasolla. Ensinnäkin, ylimmän johdon ja poliittisten päättäjien mittareissa tulisi olla mukana henkilöstövoimavaroja kuvaavia tunnuslukuja. Tässä johdon mittaristossa henkilöstövoimavaroja koskevat tunnusluvut esiintyvät organisaation muiden tunnuslukujen yhteydessä. Henkilöstöjohdon ja toimialajohdon tasolla henkilöstövoimavaroja kuvaavat tunnusluvut ovat usein laajempia ja kuvaavat henkilöstövoimavarojen eri näkökulmia monipuolisemmin. Tietojen perusteella voidaan suunnitella ja suunnata kehittämistoimia. Kolmanneksi, lähiesimiesten tasolla korostuu paitsi oman työyhteisön henkilöstövoimavarojen seuraaminen, myös suhteuttaminen muuhun organisaatioon vertailukohdan saamiseksi. Lähiesimiesten tasolla korostuu myös kehittämistä edellyttävien seikkojen paikantaminen.

Usein henkilöstöraportti tai vastaava dokumentti kokoaa organisaatioiden henkilöstövoimavaroja koskevan tiedon. Erityisen merkityksellistä on se, miten organisaatio hyödyntää henkilöstövoimavaroja koskevaa tietoa. Ensinnäkin henkilöstövoimavaroja koskevan tiedon kerääminen voi olla **kuvaavaa**. Organisaation johtoryhmä tai hallitus saattaa merkitä henkilöstövoimavaroja koskevan asian tai tilanteen tiedoksi, mutta tieto ei johda toimenpiteisiin. Toiseksi tiedon käyttö voi olla **reagoivaa**. Henkilöstövoimavaroja koskevien tietojen ja havaintojen perusteella käynnistetään toimenpiteitä, mutta toiminta ei ole systemaattista. Kolmas vaihtoehto on, että henkilöstövoimavaroja koskeva seuranta, arviointi ja johtopäätösten tekeminen on jatkuva prosessi. Tällöin henkilöstövoimavaroja koskevan tiedon käyttö on **kehittävää**.

Organisaation henkilöstöjohto on työhyvinvointitoiminnan kannalta keskeisessä asemassa. Henkilöstöjohto valmistelee henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstövoimavaroja koskevia linjauksia ylimmän johdon tai poliittisten päätöksentekijöiden päätettäväksi. Toiseksi henkilöstöjohto vastaa tehtyjen päätösten ja linjausten toimeenpanosta. Kolmas keskeinen tehtävä on kehittää organisaation seuranta- ja

arviointivälineitä ja tuottaa tietoa päätöksenteon pohjaksi. Henkilöstöjohto vastaa näin organisaation henkilöstövoimavaroja koskevien käytäntöjen kehittämisestä ja luo edellytykset henkilöstön osallistumiselle. Henkilöstöjohtoon rooli työhyvinvointitoiminnan ja sen johtamisen osalta on näin ollen hyvin ratkaiseva, sillä henkilöstöjohto toimii organisaatiossa sekä ylös- että alaspäin.

Henkilöstöjohtoon työssä ja rooleissa voi olla erilaisia painotuksia. Eräänlaisena perusolottuvuutena voidaan pitää sitä, missä määrin henkilöstöhallinto on keskittynyt perinteisiin hallinnollisiin tehtäviin, kuten palkka- ja työsuhteasioihin ja missä määrin henkilöstöhallinto johtaa, seuraa ja kehittää henkilöstövoimavaroja. Ulrichin (1997; ks. myös Sydänmaanlakka 2000) esittämässä systematisoinnissa tätä jaottelua kuvaavan janan toisessa päässä on keskittyminen ihmisiin ja toisessa ääripäässä keskittyminen prosesseihin. Tämän perusjaottelun lisäksi malliin on lisätty pystyakselilla aikaulottuvuus ja siihen ääripäiksi tulevaisuus ja nykyisyys.

Akselisto muodostaa nelikentän, jossa ylhäälle vasemmalle sijoittuu **näkijän** eli strategisen kumppanin rooli. Käytännössä tämä rooli tarkoittaa muun muassa sitä, että henkilöstöjohto tekee kiinteää yhteistyötä ylimmän johdon kanssa, henkilöstönäkökulma on kiinteä osa organisaation strategiaa ja organisaation strategiset mittarit mittaavat myös henkilöstövoimavaroja. Ylhäällä oikealla kuvassa **uudistajan** roolissa korostuu muutosprosessien tunnistaminen sekä organisaation ylimmän johdon ja esimiesten tukeminen muutostilanteissa. Alhaalla oikealla **kehittäjän** roolissa henkilöstöhallinto vastaa keskeisten henkilöstöprosessien parantamisesta (rekrytointi, perehdytys ja osaamisen kehittäminen) sekä henkilöstön kehittämiseen liittyvistä hankkeista. Jotta henkilöstöjohto onnistuu tässä roolissa, sen tulee tuntea organisaatiossa tehtävät työt. Alhaalla vasemmalla sijaitsevassa **tekijän tai valvojan** roolissa keskeistä on hallinnollisten henkilöstöprosessien toteuttaminen, työsuhteasioiden hoitaminen sekä esimiesten tukeminen työsuhte- ja palkka-asioissa.

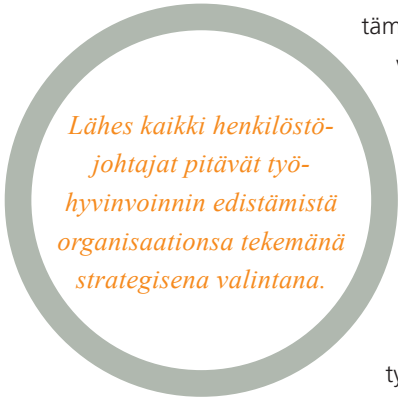


Lähde: Mukailleen Ulrich 1997, Sydänmaanlakka 2000

Kuvan perusteella voidaan jäsentää henkilöstöjohdon roolia omassa organisaatiossaan. Keskeistä on se, että henkilöstöhallinto toteuttaa jossain määrin kaikkia näitä rooleja, mutta niiden painotus vaihtelee. Kuvan keskiössä sijaitseva "timantti" saa siten eri organisaatioissa erilaisia muotoja.

Tässä tutkimuksessa selvitetään kyselyaineiston perusteella strategisen työhyvinvointijohtamisen tilaa kunta-alalla. Informantteina tutkimuksessa toimivat kuntaorganisaatioiden henkilöstöasioista vastaavat. Tarkastelun kohteena on, missä määrin strategisen työhyvinvointijohtamisen tunnuspiirteet toteutuvat kunta-alalla. Tutkimuksen toinen painopiste on tarkastella henkilöstöjohdon roolia kuntaorganisaatioissa. Tässä tarkastellaan paitsi henkilöstöjohdon muodollista asemaa, myös rooleja tarkemmin yllä esitellyn nelikentän mukaan. Kolmas tutkimusteema liittyy siihen, miten tärkeänä henkilöstöjohto arvioi erilaisten työssä jatkamiseen liittyvien teemojen pitämistä esillä ja niiden edistämistä omassa organisaatiossaan.

Strateginen työhyvinvointijohtaminen kunta-alalla



Lähes kaikki henkilöstöjohtajat pitävät työhyvinvoinnin edistämistä organisaationsa tekemänä strategisena valintana.

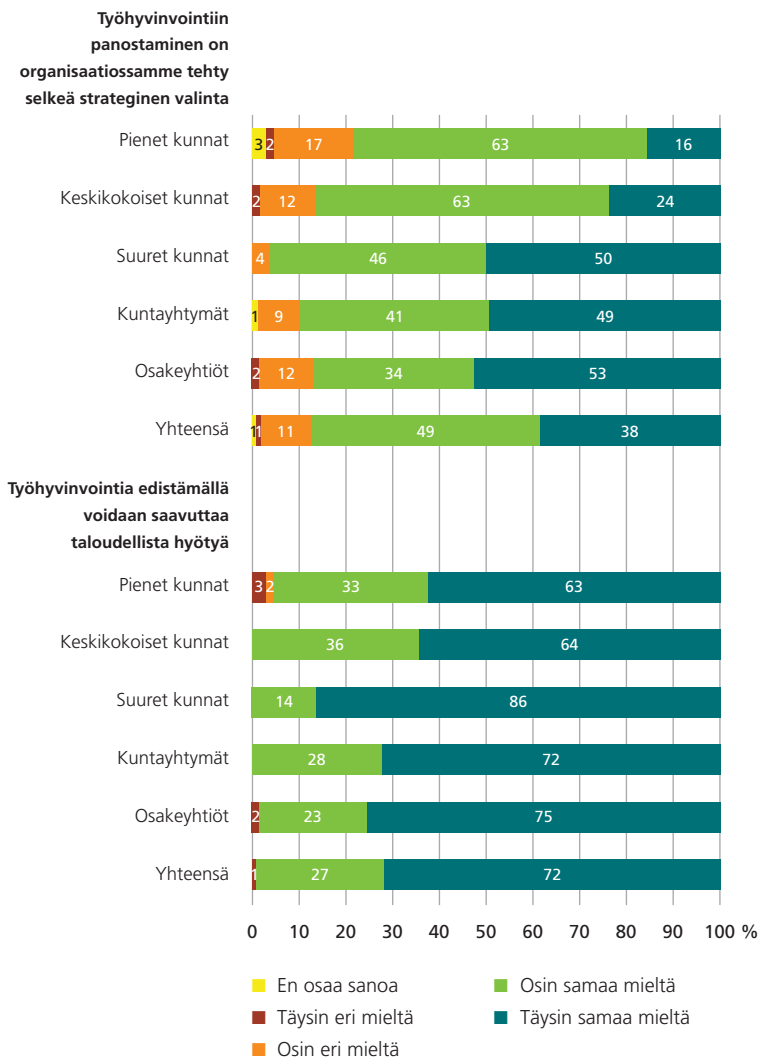
Lähes kaikki henkilöstövastaavat pitävät työhyvinvoinnin edistämistä oman organisaationsa tekemänä strategisena valintana (kuvio 1). Suuremmissa kunnissa työhyvinvoinnin edistämistä pidetään strategisena valintana vielä yleisemmin kuin pienemmissä kunnissa. Kuntayhtymissä ja osakeyhtiöissä painotetaan työhyvinvointia strategisena valintana keskenään melko samalla tavalla, mutta hivenen harvemmin kuin kaikkein suurimmissa kunnissa.

Samoin lähes kaikki vastaajat arvioivat, että työhyvinvoinnin edistämisellä on mahdollista saavuttaa taloudellisia hyötyjä. Työhyvinvoinnin edistämisen taloudellisiin hyötyihin suhtaudutaan hyvin samalla tavalla erikokoisissa ja -tyyppisissä jäsenyhteisöissä. Kuitenkin kaikkein pienimpien kuntien henkilöstöasioista vastaavat empivät eniten työhyvinvoinnin edistämisestä saatavia taloudellisia hyötyjä kun taas suurimpien kuntien henkilöstöasioista vastaavat uskovat hyötyihin voimakkaimmin. Kuvion 1 viesti voidaan tiivistää toteamukseen, että yleisellä tasolla tarkasteltuna henkilöstöjohto näkee työhyvinvoinnin edistämisen olevan hyvinkin strategista ja taloudellisessa mielessä varsin hyödyllistä.

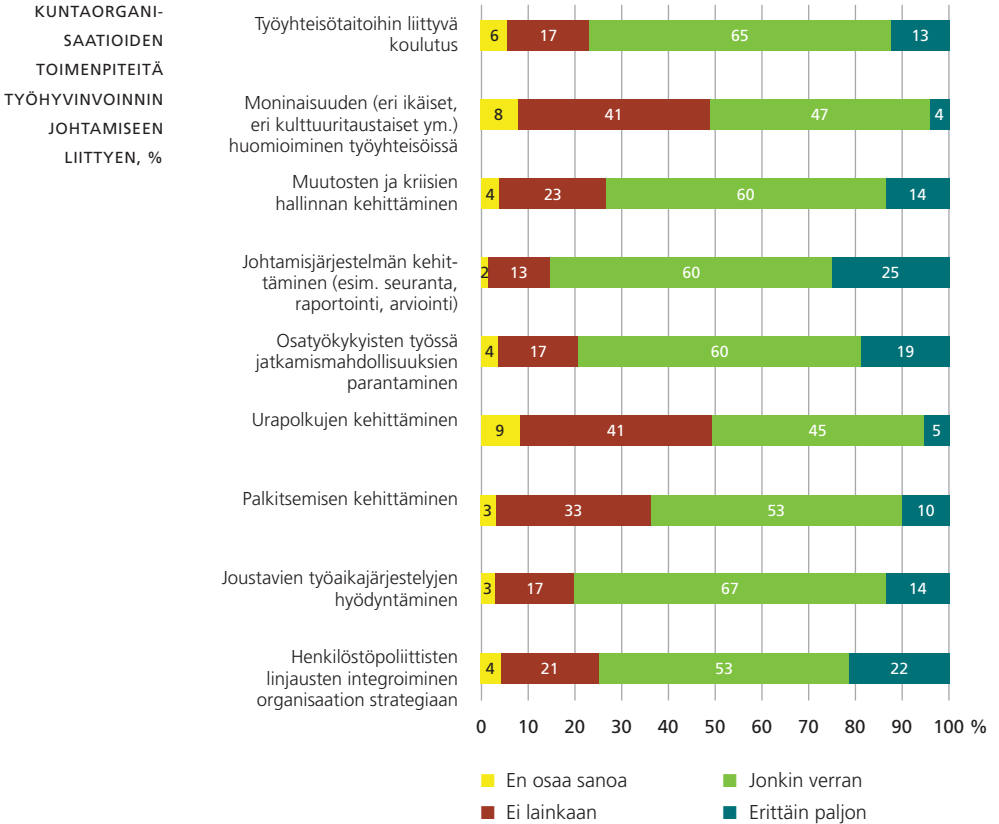
Seuraavaksi tarkastellaan organisaatioiden toimintaa työhyvinvoinnin edistämiseksi hieman konkreettisemmin. Kuvion 2 mukaan kuntaorganisaatioissa on tehty varsin yleisesti johtamisjärjestelmien kehittämistä, hyödynnetty joustavia työaikoja sekä parannettu osatyökykyisten työssä jatkamisen mahdollisuuksia tai järjestetty työyhteistaitoihin liittyvää koulutusta. Näitä toimenpiteitä on tehnyt erittäin paljon tai jonkin verran noin 80 prosenttia organisaatioista. Hieman

Kuvio 1

TYÖHYVINVOINTIIN
PANOSTAMINEN
ORGANISAATION
STRATEGISENA VALIN-
TANA JA LUOTTAMUS
TALOUDELLISIIN
HYÖTYIHIN, %

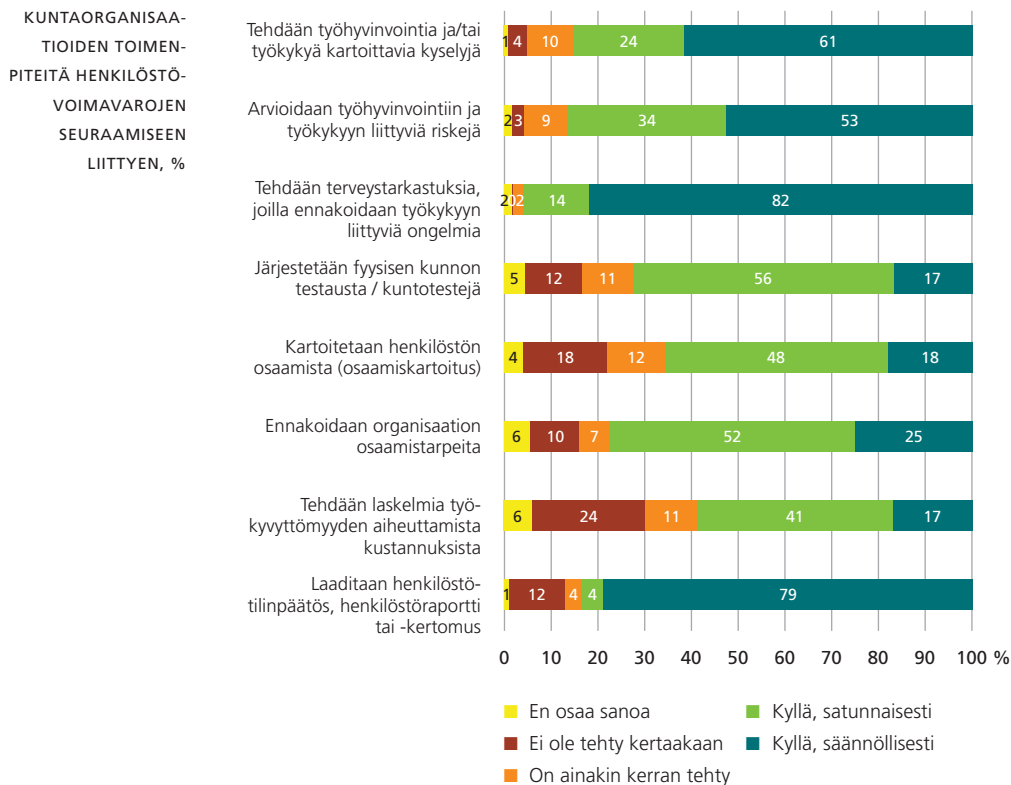


Kuvio 2



harvinaisempia kehittämistoimia ovat olleet muutosten ja kriisien hallintaan liittyvä koulutus sekä henkilöstöpoliittisten linjauksien integroiminen organisaation strategiaan. Näitä toimia on tehnyt jonkin verran tai erittäin paljon noin 70 prosenttia organisaatioista. Tässä tarkastelluista toimenpiteistä kaikkein harvinaisimpia ovat palkitsemisen kehittäminen (63 % tehnyt jonkin verran tai säännöllisesti) ja urapolkujen kehittäminen (50 % tehnyt jonkin verran tai säännöllisesti) sekä moninaisuuden huomioimiseen liittyvä koulutus (51 % tehnyt säännöllisesti).

Kuvio 3



Kuviossa 3 tarkastellaan henkilöstövoimavarojen seurainta. Yleisimpiä tapoja kerätä henkilöstövoimavaroja koskevia tietoja ovat erilaiset työhyvinvointia ja työkykyä kartoittavat kyselyt, joita tekee säännöllisesti tai satunnaisesti 85 prosenttia organisaatioista. Työhyvinvointiin tai työkykyyn liittyviä riskejä arvioi niin ikään säännöllisesti tai satunnaisesti 85 prosenttia organisaatioista. Henkilöstötilinpäätöksen, henkilöstöraportin tai -kertomuksen laatii säännöllisesti noin 80 prosenttia organisaatioista ja saman verran organisaatioista

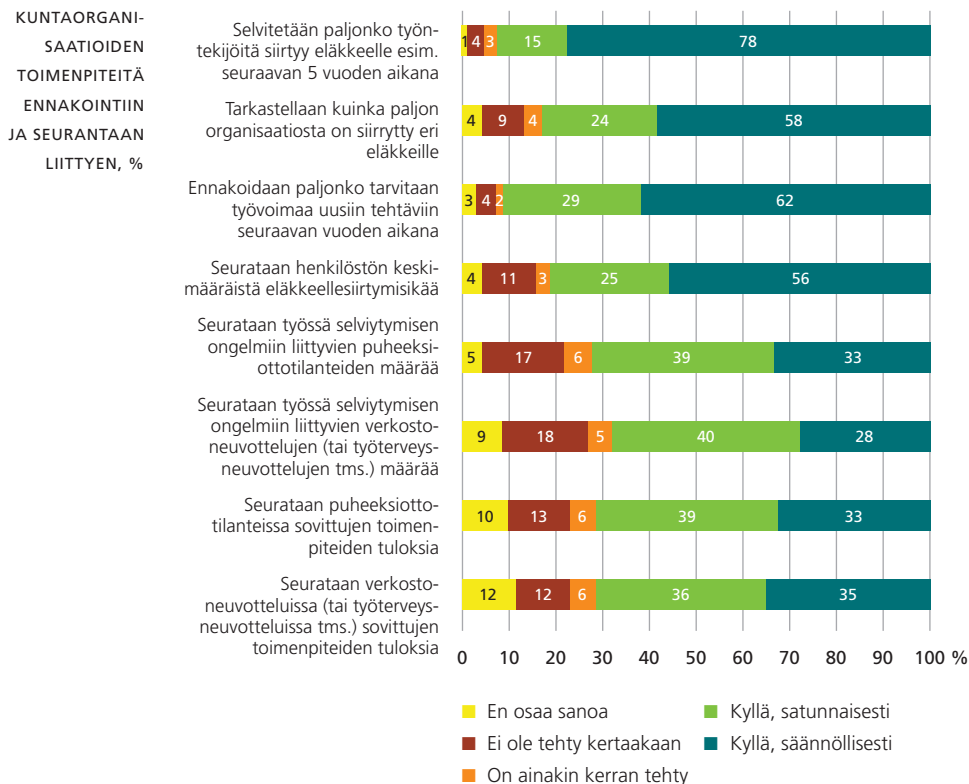
tekee säännöllisesti terveystarkastuksia. Hivenen harvinaisempia tapoja kerätä henkilöstövoimavaroja koskevia tietoja ovat osaamistarpeiden ennakointi, erilaisten kuntotestien tekeminen sekä osaamisen kartoittaminen. Näitä tietoja kerää 80–85 prosenttia organisaatioista säännöllisesti tai satunnaisesti. Laskelmia työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista tekee säännöllisesti tai satunnaisesti noin 60 prosenttia organisaatioista.

Yli puolet kuntaorganisaatioista tekee satunnaisesti tai säännöllisesti laskelmia työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista.

Kuviossa 4 tarkasteltujen toimenpiteiden osalta yleisintä on eläkepoistuman seuraaminen seuraavien viiden vuoden aikana sekä uuden työvoimatarpeen ennakointi. Näitä toimia tekee säännöllisesti tai satunnaisesti noin 90 prosenttia organisaatioista. Organisaatioista 80 prosenttia seuraa henkilöstön keskimääräistä eläkkeellesiirtymisikää sekä sitä, kuinka paljon organisaatiosta on siirrytty eri eläkkeille. Noin 70 prosenttia kuntaorganisaatioista seuraa säännöllisesti tai satunnaisesti työssä selviytymisen ongelmiin liittyvien puheeksiottotilanteiden ja verkostoneuvottelujen määrää. Sama määrä organisaatioita seuraa näissä tilanteissa sovittujen toimenpiteiden tuloksia.

Lähes poikkeuksetta tässä tarkasteltujen henkilöstövoimavarojen arviointiin liittyvien toimenpiteiden yleisyys kasvaa kun siirrytään pienemmistä kunnista suurempiin. Kuntayhtymät rinnastuvat tässä pääsääntöisesti keskikokoisiin kuntiin. Poikkeuksiakin kuitenkin on. Kuntayhtymissä ja osakeyhtiöissä osaamiskartoitukset ja osaamistarpeiden ennakointi ovat selvästi yleisempiä toimenpiteitä kuin mitä ne ovat suurimmissakaan kunnissa. Osakeyhtiöt jäävät selvästi jälkeen kuntayhtymistä ja suuremmista kunnista henkilöstötilinpäätösten, eläkepoistuman ja eläkkeelle siirtymiseen liittyvien tarkastelujen osalta. Työvoimatarpeen ennakkoinnin suhteen erikokoisten ja -tyyppisten kuntaorganisaatioiden välillä ei juuri ole eroja.

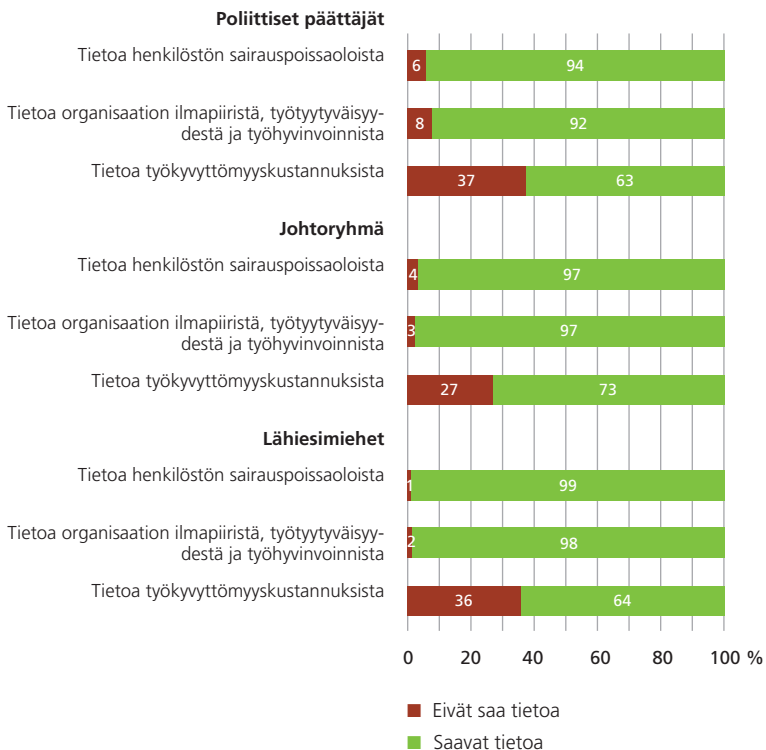
Kuvio 4



Miten keskeiset ryhmät kuntaorganisaatioissa saavat tietoa työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvistä mittareista? Kuvion 5 mukaan henkilöstöjohtajat arvioivat lähes kaikkien esimiesten saavan tietoa henkilöstön sairauspoissaoloista sekä työtyytyväisyydestä. Harvempi lähiesimies on tietoinen työkyvyttömyyskustannuksista, mutta henkilöstöjohtajista kuitenkin 64 prosenttia arvioi, että heidän organisaatios-

Kuvio 5

SAIRAUSPOISSA-
OLOJA, ILMAPIIRIÄ JA
TYÖKYVYTTÖMYYS-
KUSTANNUKSIA
KOSKEVAN TIEDON
SAAMINEN ERI
RYHMISSÄ, %



Johtoryhmillä on eniten tietoa työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista.

saan lähiesimiehet saavat tietoa työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista.

Johtoryhmien osalta tilanne on hyvin samankaltainen, sillä henkilöstöjohtajat arvioivat johtoryhmien lähes poikkeuksetta saavan tietoa henkilöstön sairauspoissaoloista sekä työtyytyväisyydestä. Organisaatioiden johtoryhmät saavat

esimiehiä enemmän tietoa työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista (73 % saa tietoa).

Poliittisia päättäjiä informoidaan johtoryhmiä hivenen harvemmin sairauspoissaoloista sekä työtyytyväisyydestä, mutta päättäjät saavat henkilöstöjohtoon arvioiden mukaan varsin hyvin tietoa näistä teemoista (yli 90 % saa tietoa). Työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista päättäjät saavat tietoa vähemmän kuin organisaatioiden johtoryhmät (63 %:ssa organisaatioista päättäjät saavat tietoa).

Jäsenyhteistöyypeittäin tarkasteltuna havaitaan, että tässä tarkastellut avainhenkilöryhmät ovat suuremmissa organisaatioissa paremmin informoituja henkilöstövoimavaroista ja työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista kuin pienemmissä organisaatioissa.

Osakeyhtiöissä tietoisuus työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista on kaikkein vähäisintä.

Työkyvyttömyyden aiheuttamien kustannusten näkökulmasta olisi tärkeää kiinnittää huomiota sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja työkyvyttömyyseläkkeiden seuraamiseen sekä suunnitelmalliseen toimintaan niiden vähentämiseksi. Tätä tarkastellaan kuviossa 6. Vastaajista 95 prosenttia sanoo organisaationsa seuraavan säännöllisesti sairauspoissaoloja, mutta vain 42 prosentilla on sairauspoissaolojen suhteen lukumääräinen tavoite.

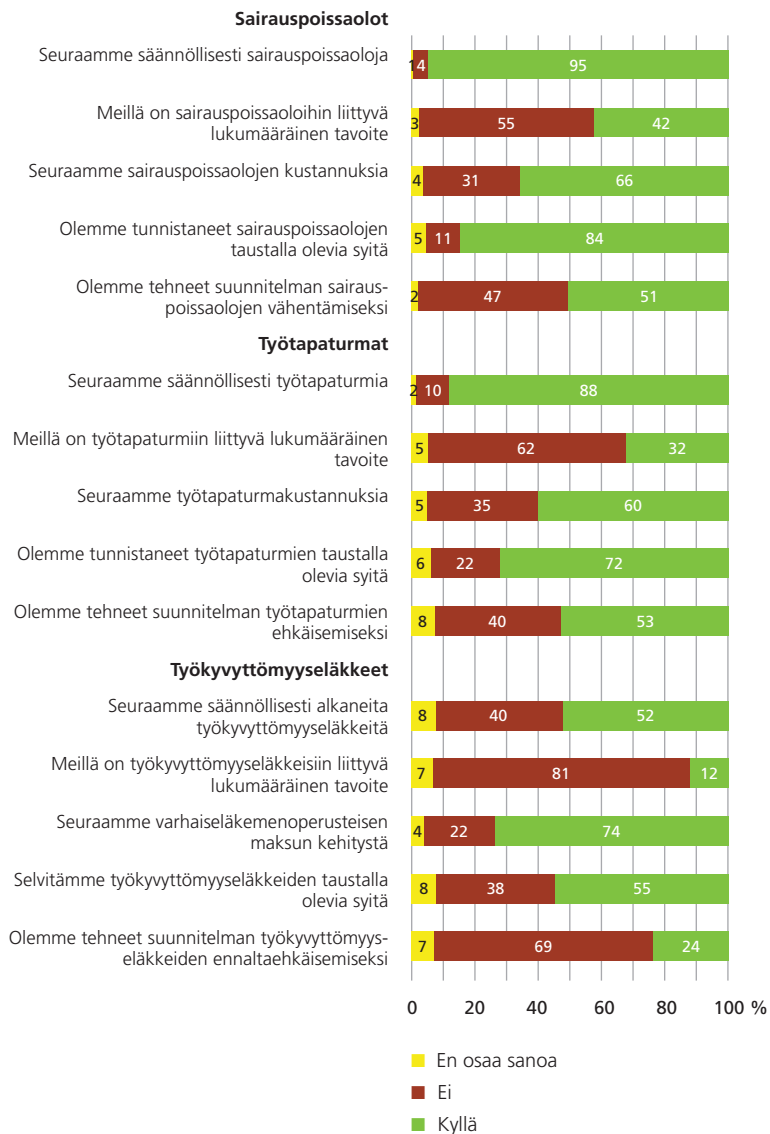
Organisaatioista 66 prosenttia seuraa sairauspoissaolojen aiheuttamia kustannuksia ja 84 prosenttia on analysoinut niiden taustalla olevia syitä. Kuitenkin organisaatioista vain 51 prosenttia on tehnyt suunnitelman sairauspoissaolojen vähentämiseksi.

Sairauspoissaolojen seuraamisen osalta ei juuri havaita eroja erikokoisten ja -tyyppisten jäsenyhteisöjen välillä. Suuremmissa kuntaorganisaatioissa sairauspoissaolotietojen käyttö on kuitenkin hivenen pienempiä organisaatioita tavoitteellisempaa, analyttisempää ja suunnitelmia sairauspoissaolojen vähentämiseksi tehdään yleisemmin.

Tavoitteiden asettaminen ja suunnitelmallisuus ovat työhyvinvoinnin strategisen johtamisen puutteita.

Kuvio 6

HENKILÖSTÖ-
VOIMAVAROJA
KOSKEVAN TIEDON
TAVOITTEELLINEN
HYÖDYNTÄMINEN, %



Työtapaturmia seuraa 88 prosenttia organisaatioista ja kolmannes on asettanut määrällisen tavoitteen työtapaturmiin liittyen. 60 prosenttia organisaatioista seuraa työtapaturmakustannuksia ja 72 prosenttia on tunnistanut työtapaturmien taustalla olevia syitä. Organisaatioista 52 prosenttia on tehnyt suunnitelman työtapaturmien ehkäisemiseksi.

Suuremmissa kunnissa työtapaturmien seuraaminen ja niihin liittyvien tavoitteiden asettaminen on yleisempää kuin pienemmissä kunnissa. Osakeyhtiöissä työtapaturmien seuraaminen, työtapaturmien syiden analysointi sekä suunnitelmallinen toiminta niiden välttämiseksi on huomattavan yleistä. Tästä huolimatta osakeyhtiöissä työtapaturmiin liittyvien kustannusten seuraaminen on melko harvinaista.

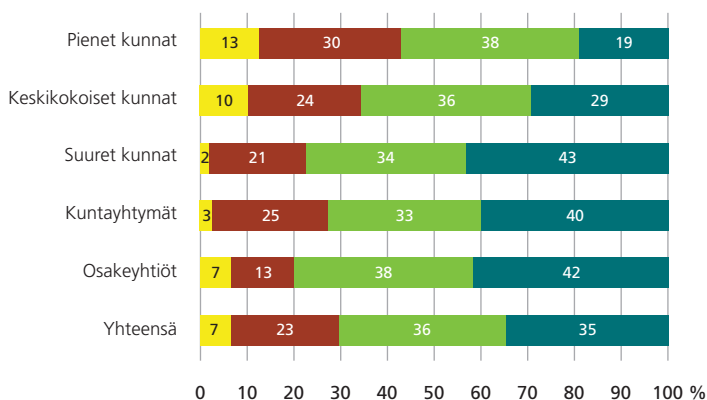
Työkyvyttömyyseläkkeiden alkamista seuraa säännöllisesti 52 prosenttia organisaatioista, mutta vain 12 prosenttia on asettanut työkyvyttömyyseläkkeiden alkamista koskevan määrällisen tavoitteen. Varhaiseläkemenoperusteisten maksujen kehityksen seuraaminen on varsin yleistä, sillä vastaajista 74 prosenttia ilmoittaa organisaationsa seuraavan varhaiseläkemenoperusteisten maksujen kehitystä. Työkyvyttömyyseläkkeiden taustalla olevia syitä on analysoitu 54 prosentissa organisaatioista. Ainoastaan 24 prosenttia organisaatioista on tehnyt suunnitelman työkyvyttömyyseläkkeiden vähentämiseksi. Alkaneiden työkyvyttömyyseläkkeiden seuraaminen yleistyy, kun siirytään pienemmistä kunnista suurempiin. Kuntayhtymissä ja osakeyhtiöissä seurataan työkyvyttömyyseläkkeiden alkamista yhtä yleisesti kuin keski-suurissa kunnissa.

Työkyvyttömyyseläkkeiden alkamiseen liittyvien tavoitteiden asettaminen on yleistä vain kaikkein suurimmissa kunnissa (25 % asettanut tavoitteita). Varhaiseläkemenoperusteisen maksun seuraamisen yleisyys ei vaihtele organisaation koon mukaan, mutta maksujen seuraaminen on selvästi harvinaisempaa kuntayhtymissä ja erityisesti osakeyhtiöissä. Työkyvyttömyyden taustalla olevien syiden selvittely ei vaihtele merkittävästi tässä tarkasteltujen organisaatiotyyppien välillä. Harvinaisinta syiden selvittely on kuitenkin pienimmissä kunnissa ja yleisintä suurissa

kunnissa. Suunnitelmien tekeminen työkyvyttömyyseläkkeiden ehkäisemiseksi on yleistä vain kaikkein suurimmissa kaupungeissa (49 % tehnyt suunnitelman). Pienimmissä kunnissa näitä suunnitelmia tehdään varsin harvoin (5 %).

Kuvio 7

HENKILÖSTÖ-
VOIMAVAROJA
KOSKEVAN TIEDON
KÄYTTÖTAVAT, %



- En osaa sanoa
- Henkilöstövoimavaroja koskevia tietoja kootaan tilanteen toteamiseksi, mutta tiedon kerääminen ei johda toimenpiteisiin (Kuvaava toimintatapa)
- Henkilöstövoimavaroja koskevia tietoja kootaan ja johto tekee päätöksiä miten tilanteeseen reagoidaan (Reagoiva toimintatapa)
- Henkilöstövoimavaroja koskeva seuranta, arviointi ja johtopäätösten tekeminen on jatkuva prosessi (Kehittävä toimintatapa)

Henkilöstövoimavaroja koskevaa tietoa voidaan käyttää organisaatiossa eri tavoilla. Tiedon käyttöä kysyttäessä vastaukset jakautuivat melko tasaisesti lomakkeessa annettujen eri vaihtoehtojen välille. Vastausvaihtoehdot muotoiltiin Kevan henkilöstövoimavarojen seurantaan liittyvän mallinnuksen (Keva 2013) avulla.

Kuvaavassa toimintatavassa henkilöstövoimavaroja koskevia tietoja kootaan tilanteen toteamiseksi, mutta tiedon kerääminen ei

juuri johda toimenpiteisiin. Tietojen käyttö on ikään kuin hallinnollista ja toteavaa. Tällä toimintatavassa ei juuri ole vaikutuksia talous- ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstöasioista vastaavista 35 prosenttia katsoi organisaatiossaan olevan käytössä tällainen toimintatapa.

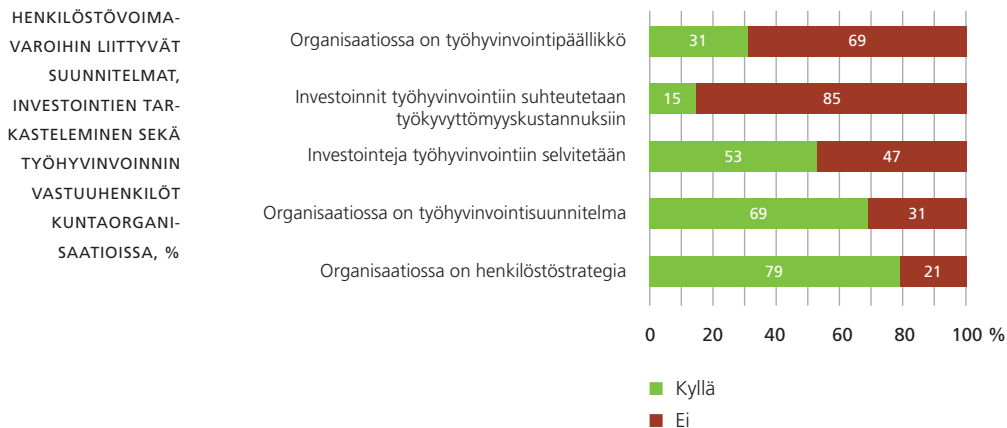
Reagoivassa toimintatavassa henkilöstövoimavaroja koskevia tietoja kootaan ja johto tekee päätöksiä siitä, miten tilanteeseen reagoidaan. Tavoitteena on muutos, jolle määritellään tavoitteita. Näkökulmana on kuitenkin reagoida jo tapahtuneeseen, esimerkiksi työkyvyttömyyden kustannusten hallinnan kautta. Tällainen toimintatapa on käytössä niin ikään noin 35 prosentissa organisaatioita.

Kehittäväksi toimintatavaksi voidaan kutsua mallia, jossa henkilöstövoimavaroja koskeva seuranta, arviointi ja johtopäätösten tekeminen on jatkuva prosessi. Painopiste on työn sujuvuuden ja työntekijöiden voimavarojen kehittämisessä. Eri osa-alueita seurataan yhtenä kokonaisuutena ja keskeisenä tavoitteena on kokonaiskuvan hahmottaminen ja muutostrendit. Tällainen toimintatapa on käytössä 25 prosentissa organisaatioista.

Pienistä kunnista joka kolmas seuraa henkilöstövoimavaroja kuvaavalla tavalla. Kuitenkin joka viides pieni kunta soveltaa kehittävää toimintatapaa. Keskikokoisissa kunnissa kehittävää toimintatapaa soveltaa kolmannes ja suurista kunnista noin 40 prosenttia. Mielenkiintoinen havainto on se, että kunnallisten osakeyhtiöiden ja kuntayhtymien henkilöstöjohto katsoo varsin yleisesti soveltavansa kehittävää toimintatapaa. Huomionarvoista on myös se, että noin 10 prosenttia henkilöstöjohtajista ei osaa sijoittaa organisaationsa henkilöstövoimavarojen käyttöä tässä mainittuihin kategorioihin.

Kuviossa 8 tarkastellaan henkilöstövoimavaroihin liittyviä suunnitelmia, henkilöresursseja sekä työhyvinvointiin liittyvien investointien seuraamista. Organisaatioista lähes 80 prosentilla on käytössä tai tulossa käyttöön henkilöstöstrategia tai vastaava. Työhyvinvointiohjelman tai -suunnitelman on laatinut 70 prosenttia organisaatioista.

Kuvio 8



Henkilöstöstrategian ja työhyvinvointisuunnitelman laatiminen yleistyi siirryttäessä pienemmistä kunnista suurempiin. Kuntayhtymissä henkilöstöstrategian laatiminen on melko yleistä, mutta osakeyhtiöissä se on hivenen harvinaisempaa.

Työhyvinvointiin tehtyjä investointeja seuraa 53 prosenttia organisaatioista. Pienimmistä kunnista investointeja seuraa noin 40 prosenttia ja suurimmista kunnista sekä kuntayhtymistä ja osakeyhtiöistä noin 60 prosenttia. Ainoastaan 15 prosenttia organisaatioista on suhteuttanut investointeja työkyvyttömyyden aiheuttamiin kustannuksiin. Suurista kaupungeista noin kolmannes on suhteuttanut tehtyjä investointeja kustannuksiin. Keskikokoisista kaupungeista näin on tehnyt joka kymmenes, kuntayhtymistä 14 prosenttia ja osakeyhtiöistä 17 prosenttia.

Noin kolmanneksessa kaikista kuntaorganisaatioista työskentelee työhyvinvointipäällikkö tai vastaava, jonka tehtävänä on kehittää työhyvinvointia organisaatiossa. Pienistä kunnista noin 20 prosentilla ja suurista kunnista noin 60 prosentilla on organisaatiossaan työhyvinvointipäällikkö. Noin kolmanneksessa kuntayhtymistä tai kunnallisista osakeyhtiöistä on organisaatiossaan työhyvinvointipäällikkö.

Henkilöstöjohdon rooli ja asema omassa organisaatiossaan

Taulukossa 1 esitetään taustatietoa kyselyyn vastanneista henkilöstöjohdon edustajista ja heidän asemastaan omassa organisaatiossaan. Enemmistö henkilöstöjohtajista on naisia, henkilöstöjohtajien keski-ikä on 52 vuotta.

Vastaajista 45 prosenttia hoitaa henkilöstöasioita päätoimisesti. Sivutoimisesti henkilöstöasioita hoitavia on pienissä kunnissa 83 prosenttia ja keskiuurissa kunnissa 61 prosenttia. Käytännössä kaikissa suurimmissa kunnissa henkilöstöasioista vastaava toimii tehtävässä päätoimisesti. Kuntayhtymissä päätoimisia henkilöstöasioista vastaavia on 46 prosenttia ja osakeyhtiöistä 33 prosenttia.

Henkilöstöjohdon työkokemus painottuu kunta-alan kokemukseen, kuitenkin yhteensä 80 prosentilla kuntien henkilöstöjohdosta on yksityisen sektorin työkokemusta ja 75 prosentilla muun julkisen sektorin

Taulukko 1

HENKILÖSTÖ- JOHTAJIEN TAUSTATIETOJA SEKÄ KOETTU ROOLI JOHTORYHMÄSSÄ	Miesten osuus	41 %
	Naisten osuus	59 %
	Keski-ikä	52 vuotta
	Kunta-alan työkokemus keskimäärin	17 vuotta
	Muun julkisen sektorin työkokemus keskimäärin	5 vuotta
	Yksityisen sektorin työkokemus keskimäärin	6 vuotta
	Päätoimisesti henkilöstöasioita hoitavien osuus	45 %
	Johtoryhmässä toimivien henkilöstöjohtajien osuus	85 %
	Henkilöstöjohdon kokema rooli johtoryhmässä. Kokee toimivansa...	
	henkilöstön edustajana	2 %
johdon strategisena kumppanina	53 %	
hallinnollisena henkilöstötoimen edustajana	37 %	
Ei osaa tunnistaa rooliaan	8 %	

kuin kuntasektorin työkokemusta. Henkilöstöjohdolla on kunta-alan työkokemusta keskimäärin 13 vuotta, muun julkisen sektorin työkokemusta 7 vuotta ja yksityisen sektorin työkokemusta 7 vuotta.

Henkilöstöjohtaja kuuluu varsin yleisesti organisaationsa johtoryhmään. Pienissä ja keskisuurissa kunnissa henkilöstöjohtajista 89 prosenttia on organisaationsa johtoryhmän jäsen, suurimmissa kunnissa tämä osuus on hieman alempi, 85 prosenttia. Kuntayhtymien ja osakeyhtiöiden kohdalla henkilöstöjohdosta 82 prosenttia kuuluu organisaationsa johtoryhmään.

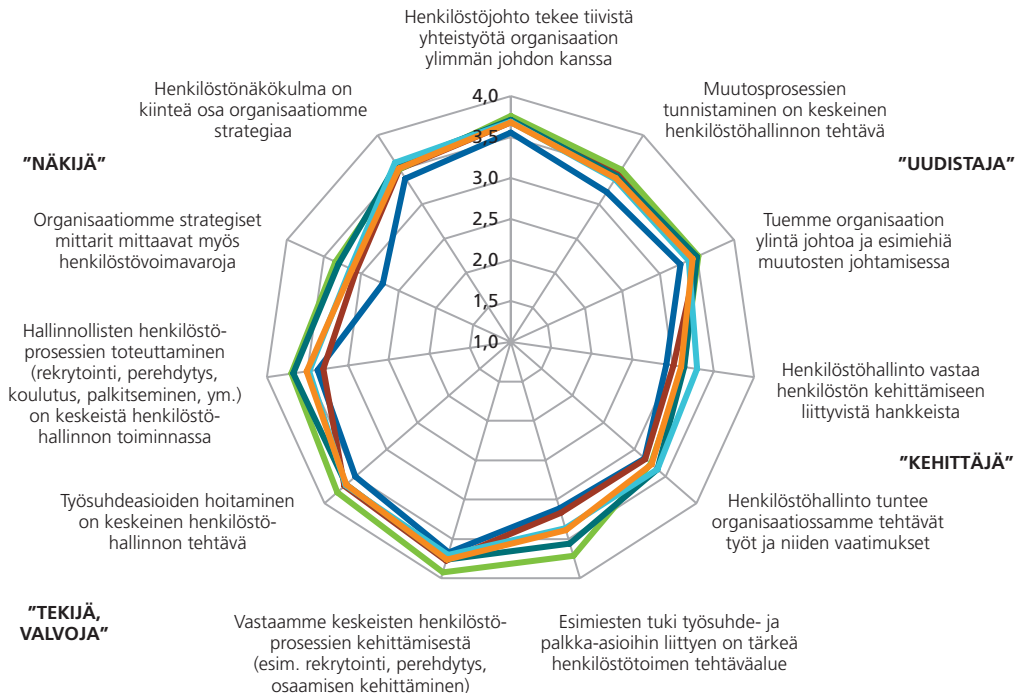
Enemmistö (53 %) henkilöstöjohdosta katsoo toimivansa johtoryhmässä johdon strategisena kumppanina, 37 prosenttia katsoo toimivansa hallinnollisena henkilöstötoiminnon edustajana. Pienimmissä ja keskisuurissa kunnissa rooli jakautuu melko tasaisesti strategisen kumppanin ja hallinnollisen henkilöstötoimen edustajan välillä. Suurimmissa kunnissa strategisen kumppanin rooli on selvästi yleisempi (70 %). Kuntayhtymissä ja osakeyhtiöissä yli puolet henkilöstöjohtajista kokee toimivansa johdon strategisena kumppanina.

Kuviossa 9 tarkastellaan henkilöstöjohdon rooleja tarkemmin. Kuvion viivat kuvaavat viisiluokkaisella asteikolla mitattujen väittämien keskiarvoja. Mitä ulompänä kuvion kehällä viivat kulkevat sitä enemmän vastaajat ovat olleet samaa mieltä esitetyn väittämän kohdalla.

Näkijän eli strategisen kumppanin rooliin liitetään keskeisesti tiiviin yhteistyön tekeminen organisaation ylimmän johdon kanssa. Tätä mittaavan väittämän kanssa täysin samaa mieltä on 72 prosenttia henkilöstövastaavista. Toisaalta strategisen kumppanin rooliin liittyy se, että henkilöstönäkökulma on kiinteä osa organisaation strategiaa. Täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa on 61 prosenttia henkilöstöjohdosta. Sen sijaan harvinaisemmaksi tähän rooliin kuuluvista piirteistä katsotaan se, että organisaation strategiset mittarit mittaavat myös henkilöstövoimavaroja (40 % vastaajista täysin samaa mieltä).

Tekijän tai valvojan roolissa korostuu hallinnollisten toimintojen johtaminen. Nämä tehtävät nousevat henkilöstöjohdon vastauksissa

Kuvio 9

HENKILÖSTÖJOHDON
ROOLIT, %

- 1 = täysin eri mieltä
 2 = osin eri mieltä
 2,5 = eos
 3 = osin samaa mieltä
 4 = täysin samaa mieltä

- Pienet kunnat
 ■ Keskikokoiset kunnat
 ■ Suuret kunnat
 ■ Kuntayhtymät
 ■ Osakeyhtiöt
 ■ Yhteensä

korostetusti esiin. Siten esimiesten tukeminen työsuhde- ja palkka-asioihin liittyvissä tehtävissä katsotaan keskeiseksi henkilöstötoimen tehtäväalueeksi (79 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä). Myös työsuhdeasioiden hoitaminen nousee vastauksissa korkealle (69 % on väittämän kanssa täysin samaa mieltä).

Henkilöstön **kehittäjän** rooliin kuuluvia näkökulmia ei painoteta yhtä paljon kuin muita edellä mainittuja rooleja. Henkilöstöhallinnon ei nähdä tuntevan kaikkia organisaatiossa tehtäviä työtehtäviä (39 % on väittämän kanssa täysin samaa mieltä) eikä henkilöstöhallinnon nähdä välttämättä olevan vastuussa henkilöstön kehittämiseen liittyvistä hankkeista (31 % on väittämän kanssa täysin samaa mieltä).

Uudistajan roolia tarkastellaan väittämällä, jotka koskevat ylimmän johdon ja esimiesten tukemista sekä muutosprosessien tunnistamista. Ylimmän johdon ja esimiesten tukemista erittäin tärkeänä pitää 54 prosenttia vastaajista ja muutosprosessien tunnistamista painottaa 49 prosenttia vastaajista.

Kun tarkastellaan rooleja käytössä olevien taustamuuttujien mukaan, havaitaan, että suurimmat erot erikokoisten kuntien välillä ilmenivät siinä, onko henkilöstönäkökulma kiinteä osa organisaation strategiaa ja mittaavatko organisaation strategiset mittarit myös henkilöstövoimavaroja. Näiden kysymysten suhteen kuntayhtymät ja kunnalliset osakeyhtiöt yltyvät lähes suurimpien kuntien tasolle. Muiden roolien suhteen erot ovat samansuuntaisia mutta eivät yhtä suuria. Vähiten eroja on hallinnollisiin toimiin liittyvän roolin osalta.

Työssä jatkamisen tukeminen

Helpointa on saada työhyvinvoinnin edistäminen organisaation strategiseksi linjaukseksi.

Henkilöstöjohto on organisaatiossaan keskeisessä roolissa valmistele-
massa ja esittelemässä työhyvinvoinnin strategiseen johtami-
seen liittyviä asioita organisaationsa ylimmälle johdolle
ja poliittisille päättäjille, suunnittelemassa henkilöstö-
voimavaroihin liittyviä mittareita ja toimintamalleja
ja varmistamalla myös toimintamallien jalkaut-
tamista. Siksi tutkimuksessa selvitettiin, kuinka
haasteelliseksi henkilöstöjohto kokee erilaisten
työssä jatkamiseen liittyvien teemojen esillä
pitämisen tai niiden eteenpäinviemisen omassa
organisaatiossaan (kuvio 10).

Kaikkein haasteellisimmaksi asiaksi henkilöstö-
johtajat kokevat uudelleensijoituspaikkojen järjestämisen
osatyökykyisille (17 % vastaajista pitää erittäin helppona tai
melko helppona). Tulos on yhdenmukainen aikaisempien tutkimus-
ten kanssa (ks. esim. Saari 2012). Toiseksi eniten haasteita aiheuttaa
työhyvinvointiin ja työkyvyttömyyteen liittyvien mittareiden luominen
poliittiselle johdolle ja lähiesimiehille (noin 30 % pitää erittäin hel-
ppona tai melko helppona). Seuraavaksi haasteellisimmaksi koetaan
konkreettisten keinojen pitäminen esillä työssä jatkamisen tukemiseksi
ja työurien pidentämiseksi (41 % pitää helppona tai melko helppona).
Työssä jatkamisen tukemisen sisällyttämistä strategiseksi linjaukseksi
pitää helppona tai erittäin helppona 52 prosenttia henkilöstöasioista
vastaavista.

Esimiehille ja poliittisille päättäjille suunnattujen toimien haasteel-
lisuutta arvioidaan keskenään hyvin samalla tavalla. Hieman alle 60
prosenttia vastaajista katsoo, että esimiesten ja poliittisten päättäjien
tietoisuuden lisääminen eläkevaihtoehtoista sekä työkyvyttömyyden

Kuvio 10



aiheuttamista kustannuksista on helppoa tai melko helppoa. Kaikkein helpommaksi koetaan työhyvinvoinnin edistämisen sisällyttäminen organisaation strategiseksi linjaukseksi (77 % pitää helppona tai melko helppona).

Kun tarkastellaan erikokoisia ja erityyppisiä organisaatioita, havaitaan joitakin eroja. Suurissa kunnissa työssä jatkamisen tukemisen saaminen strategiseksi linjaukseksi koetaan hivenen helpommaksi kuin pienemmissä organisaatioissa. Työhyvinvoinnin edistämisen saaminen strategiseksi linjaukseksi on kaikkein vaikeinta pienimmissä kunnissa, helpoimmaksi sen kokevat suurimpien kuntien ja osakeyhtiöiden henkilöstöasioista vastaavat. Osatyökykyisten uudelleensijoitusmahdollisuuksien luominen koetaan selvästi haasteellisimmaksi pienimmissä kunnissa.

Hivenen yllättäen poliittisten päättäjien tietoisuuden lisääminen työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista, eläkemaksuista ja työhyvinvoinnin hyödyistä arvioidaan helpommaksi pienemmissä kunnissa kuin suurissa kunnissa. Myös osakeyhtiöissä näiden teemojen esillä pitäminen arvioidaan melko helpoksi. Pienissä kunnissa myös työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista kertominen arvioidaan helpommaksi kuin suurissa kunnissa.

Johtopäätökset

Tulosten mukaan henkilöstöjohto katsoo, että yleisellä tasolla työhyvinvoinnilla on heidän organisaatioissaan varsin keskeinen rooli. Lähes kaikki henkilöstöjohtajat arvioivat, että työhyvinvoinnin edistäminen on heidän organisaationsa tekemä strateginen valinta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työhyvinvointi esiintyy teemana organisaation strategisissa asiakirjoissa. Kun tarkastellaan strategisen työhyvinvointijohtamisen tunnuspiirteitä lähemmin, havaitaan selkeitä kehittämisskohteita.

Myönteistä on, että kunta-alan organisaatioilla on käytössään runsaasti tietoa oman organisaation henkilöstövoimavaroista. Tietojen strateginen hyödyntäminen jää kuitenkin usein puolitiehen. Sairauspoissaoloja koskevan tiedon hyödyntäminen tarjoaa tästä hyvän esimerkin. Lähes kaikki organisaatiot seuraavat säännöllisesti sairauspoissaoloja, mutta alle puolet organisaatioista on asettanut sairauspoissaoloille lukumääräisen tavoitteen ja noin puolet organisaatioista on tehnyt suunnitelman sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Tulokset ovat samansuuntaisia työtapaturmien ja työkyvyttömyyseläkkeiden kohdalla. Myös Kevan työterveyshuoltotutkimuksen (Pekka ja Forma 2012) tulokset viittasivat siihen, että kuntaorganisaatiot eivät välttämättä hyödynnä henkilöstövoimavaroja koskevia tietoja strategisessa päätöksenteossaan.

Kuntaorganisaatioiden välillä on selkeitä eroja henkilöstövoimavaroja koskevien tietojen käytössä. Kolmannes organisaatioista käyttää oman arvionsa mukaan henkilöstövoimavaroja koskevia tietoja kuvaavalla tavalla. Toinen kolmannes arvioi henkilöstövoimavaroja koskevan tiedon käytön olevan reagoivaa. Neljäsosa henkilöstöjohtajista arvioi tietojen käytön olevan kehittäväää. Kehittäväää henkilöstövoimavaroja koskevaa tiedon käyttöä voidaan pitää strategisen

työhyvinvointijohtamisen kannalta tavoitetilana. Tällöin keskeistä on organisaation henkilöstötalouden ohjaaminen sekä jatkuva henkilöstövoimavarojen edistäminen. Painopiste on työn sujuvuuden ja työntekijöiden voimavarojen jatkuvassa kehittämisessä. Jatkoselvitysten mielenkiintoiseksi aiheeksi nousee se, mitä erilainen henkilöstövoimavaroja koskevan tiedon käyttäminen käytännössä merkitsee ja mitä siitä seuraa.

Yleisiä työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä organisaatioissa ovat olleet työaikojen joustavuuden lisääminen, osatyökykyisten työssä jatkamisen mahdollisuuksien parantaminen sekä työyhteisötaitoihin liittyvät koulutukset. Harvinaisempaa toimintaa on palkitsemisen sekä urapolkujen kehittäminen ja moninaisuuden huomioimiseen liittyvä koulutus.

Organisaation koolla näyttäisi olevan iso merkitys strategisen työhyvinvointijohtamisen kannalta. Voidaan sanoa, että suurimmissa kuntaorganisaatioissa strategisen työhyvinvointijohtamisen tunnuspiirteet ovat varsin hyvin nähtävissä. Tämä merkitsee, että vaikka merkittävässä osassa organisaatioita olisikin parannettavaa strategisessa työhyvinvointijohtamisessa, suuri osa henkilöstöstä työskentelee organisaatioissa, jossa strategisen työhyvinvointijohtamisen perusta on kunnossa. Näin voidaan myös päätellä, että jos kuntarakenteiden uudistumisen myötä kuntakoko kasvaa, parantaa se mahdollisesti myös strategisen työhyvinvointijohtamisen tilaa.

Työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa havaittiin joitakin erityispiirteitä kuntayhtymien ja kunnallisten osakeyhtiöiden kohdalla. Kuntayhtymät rinnastuvat monessa suhteessa kokoluokaltaan suurempiin kuntiin. Osaamisen kartoittaminen ja ennakointi ovat kuntayhtymissä yleisempiä toimia kuin peruskunnissa. Osakeyhtiöiden kohdalla henkilöstötilinpäätösten tekeminen, eläkepoistuman ennakointi sekä eläkkeelle siirtymisen tarkastelu on harvinaisempaa. Samoin tietoisuus työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista on osakeyhtiöissä melko vähäistä.

Osakeyhtiöiden strategiseen työhyvinvointijohtamiseen vaikuttaa konsernissa harjoitettavan henkilöstöpolitiikan yhtenäisyys. Tämän tutkimuksen valossa joka toisella kuntakonsernilla on joitakin yhteisiä henkilöstöpolitiikkaa koskevia linjauksia, mutta osakeyhtiöt toimivat melko vapaasti. Neljänneksellä konserneista on yhtenäinen henkilöstöpolitiikka ja yksi neljännes toimii täysin vapaasti henkilöstöasioiden suhteen. Osakeyhtiöissä työtapaturmien ehkäisemiseen liittyvä toiminta on kuitenkin jopa suurimpia kuntia yleisempää.

Henkilöstöjohdolla on muodollisesti erittäin vahva ja keskeinen rooli kunta-organisaatioissa. Johtoryhmäjäsennyden ja strategisen kumppanuuden kautta heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvoinnin edistämiseen ja työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen organisaatioissaan. Henkilöstöjohtajat myös kokevat, että työhyvinvointinäkökulman sisällyttäminen organisaation strategiaan tavoitteisiin on helpompia asioita toteuttaa heidän organisaatioissaan. Strategisen työhyvinvointijohtamisen konkreettisemmat ilmenemismuodot ja toimintatavat ovat huomattavasti vaikeampia. Henkilöstöjohtajien tulisikin kyetä käyttämään muodollisesti vahvaa asemaansa organisaatioissaan enemmän siihen, että työhyvinvoinnin johtaminen olisi strategista myös käytännössä, eikä se jäisi strategiaan asiakirjoihin kirjaamisen tasolle.

Tilanne kunta-alan strategisen työhyvinvointijohtamisen osalta on melko myönteinen. Erilaisia seurantajärjestelmiä on varsin laajalti käytössä ja nämä järjestelmät tuottavat runsaasti tietoa henkilöstövoimavaroista. Strateginen työhyvinvointijohtaminen kehittyisi kunta-alalla myönteisesti, jos kerättävää tietoa analysoitaisiin systemaattisemmin, tunnusluvuille asetettaisiin tavoitteita ja niihin pyrittäisiin vaikuttamaan suunnitelmallisesti. Henkilöstöjohdolla on keskeisen asemansa vuoksi hyvät mahdollisuudet kehittää strategista työhyvinvointijohtamista organisaatioissaan.

Lähteet

Aura, O., Ahonen, G., ja Ilmarinen, J. 2012. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012. Pohjola Terveys Oy, Helsinki.

Keva 2013. Seuranta ja arviointi – miten aktiivisen tuen toimintatapaa voisi kehittää? Viitattu 8.3.2013. www.keva.fi Etusivu > Työssä jatkaminen > Aktiivinen tuki > Seuranta ja arviointi

Pekka, T, Forma, P. 2012. Työterveysyhteistyö kunta-alalla vuonna 2012. Kevan tutkimuksia 1/2012.

Saari, P. 2012. Onnistuneesti takaisin työhön ammatillisella kuntoutuksella. Työntekijöiden ja työnantajien näkemyksiä onnistuneesta työhön paluusta. Kevan tutkimuksia 2/2012.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio – Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki, Gummerus Kirjapaino Oy.

Träskelin, M. 2011. Strategiat ja toimintamallit – osatyökykyisten työssä jatkamisen tukeminen viidessä organisaatiossa. Kevan tutkimuksia 4/2011.

Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. Boston.

Liite

Aineiston rakenne

Kysely suunnattiin Kevan jäsenyhteisöjen (kunnat, kuntayhtymät ja osakeyhtiöt) henkilöstöasioista vastaaville. Aineisto kerättiin sähköisenä kyselynä vuosien 2012 ja 2013 vaihteessa. Henkilöstöjohdon osoitetiedot saatiin Kevan asiakkuusjärjestelmästä. Muistutuksia lähetettiin kolme. Aineiston kerääminen onnistui hyvin, sillä vastausprosentiksi muodostui 53. Saatujen vastausten määrä oli 316. Aineiston jakautuminen erikokoisiin ja -tyyppisiin organisaatioihin on esitetty alla olevassa taulukossa.

	%	n
Pienet kunnat (alle 300 hlöä)	20	64
Keskisuuret kunnat (300–900 hlöä)	19	59
Suuret kunnat (yli 900 hlöä)	17	53
Kuntayhtymä	25	80
Kunnallinen osakeyhtiö	19	61

Keva

Käyntiosoite

Unioninkatu 43
Helsinki

Postiosoite

PL 425
00101 Helsinki

www.keva.fi

Puhelin

020 614 21

Sähköposti

tutkimusyksikko@keva.fi

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvoinnin strategista johtamista kunta-alalla. Henkilöstöjohdolle tehdyssä kyselyssä kerättiin aineistoa muun muassa henkilöstövoimavarojen seurannasta ja siitä, miten organisaatiot käyttävät henkilöstövoimavaroja koskevaa tietoa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös henkilöstöjohdon roolia ja sitä, kuinka haasteellisena henkilöstöjohto pitää työssä jatkamisen tukemiseen liittyvien teemojen esillä pitämistä omassa organisaatiossaan.

Keva

PL 425

00101 Helsinki

www.keva.fi