

Mielenterveyshankkeiden implementoinnin edistäminen työpaikalla – sisäisen markkinoinnin näkökulma



Sanna Lamminen, Mika Vanhala & Aino Kianto

ABSTRACT

Promoting the implementation of mental health projects in the workplace – an internal marketing approach

Mental health problems are a growing challenge for organizations. However, people do not take advantage of wellbeing services being offered.

We examine how internal marketing can be utilized and what factors promote introducing wellbeing projects in organizations. The research was carried out as a qualitative study.

The findings show that internal marketing effectively supports the implementation of wellbeing services and help remove barriers to these services, for example by focusing on the importance of strategy, training as well as communication and marketing.

Keywords: internal marketing, mental health projects; well-being services

JOHDANTO

Mielenterveyden edistäminen on erittäin keskeinen aihe kaikilla yhteiskunnan tasoilla, myös työpaikoilla. Mielenterveyden häiriöt ovat nykyään yleisin syy sairauspäivärahan saamiselle (THL 2019). Vuonna 2019 sairauspäivärahaa maksettiin mielenterveysongelmien vuoksi 84 300 työkäiselle. Mielenterveyshäiriöt ovat alkaneet korostua myös ennen aikaisten eläköitymisten perusteena. (Kela 2020). On arvioitu, että mielenterveysongelmat aiheuttavat yrityksille satojen miljoonien eurojen kulut (Terveystalo 2019).

Organisaatiot ovatkin alkaneet yhä enenevässä määrin kiinnittää huomiota henkilöstönsä henkiseen hyvinvointiin ja tarjota erilaisia ma-

alan kynnyksen ennaltaehkäiseviä tai varhaisen vaiheen mielenterveyttä tukevia palveluita. Kuitenkin henkilöstöhallinnon ammattilaiset ja erilaisia mielenterveyttä edistäviä palveluita tuottavat yritykset kokevat, että tarjottujen palveluiden käyttöaste ei vastaa todellista tarvetta.

Monissa tutkimuksissa on tarkasteltu etenkin fyysiseen hyvinvointiin liittyviä hankkeita ja pyrittä selittämään tekijöitä, jotka ovat edistäneet tai haitanneet ohjelmien onnistumista (Toker ym. 2015). Mielenterveyteen keskittyvät ohjelmat etenkin työnantajälhtöisesti toteutettuna ovat niin tuore ilmiö, että tutkimusta niiden käytöstä ei juurikaan ole. Tällä tutkimuksella halutaan laajentaa tarkastelua käsittelemään myös henkistä hyvinvointia edistäviä ohjelmia, joita ei aiemmissa tutkimuksissa ole käsitelty, mutta jotka ovat käytännön tasolla muodostuneet entistä yleisemmiksi.

Työhyvinvoinnin kehittäminen sekä siihen liittyvien hankkeiden toteuttaminen ovat organisaatioissa useimmiten henkilöstöhallinnon (HR) vastuulla, ja onkin keskeistä pohtia, miten HR:n toiminnalla voidaan edistää erilaisten hankkeiden toteutumista. Sisäisen markkinoinnin näkökulma on yksi keino tukea organisaation sisäisten hankkeiden toteutumista (Finney & Scherrebeck-Hansen 2010).

Tutkimus tuo uutta näkökulmaa hyvinvoinnin johtamiseen tarkastelemalla toistaiseksi vähän tutkittua aihetta, mielenterveyteen liittyvien hyvinvointihankkeiden toteuttamista. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan mielenterveyden edistämishankkeiden toteuttamista tässä kontekstissa uudesta, sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Täten tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, kuinka työpaikkälhtöisten mielenterveyden edistämiseen liittyvien hankkeiden onnistumista voidaan parantaa. Päätutkimuskysymys on, *kuinka henkilöstöhallinto voi hyödyntää sisäistä*

markkinointia mielenterveyden edistämishankkeissa. Alatutkimuskysymykset ovat 1) mitkä tekijät vaikuttavat mielenterveyden edistämishankkeiden onnistumiseen ja 2) mikä on henkilöstöhallinnon rooli mielenterveyden edistämishankkeiden toteuttamisessa.

Tarkastelun keskiössä on mielen hyvinvoinnin ennaltaehkäisevien varhaisen vaiheen palveluiden hyödyntäminen kahdeksan yrityksen HR-toiminnoissa. Tutkimuksessa keskitytään HR:n toimintaan suhteessa sen sidosryhmiin ja pyritään selvittämään sisäisen markkinoinnin soveltuvuutta ja toimivuutta tässä kontekstissa. Tutkimusaineisto koostuu HR-ammattilaisten haastatteluista sekä työntekijöille tehdystä anonyymistä kyselystä. Aineisto analysoitiin hyödyntäen deduktiivista sisällönanalyysiä.

MIELEN HYVINVOINTI JA SEN EDISTÄMINEN TYÖPAIKOILLA

Ihmisten kokemukset ja tuntemukset limittyvät työn ja vapaa-ajan välillä. Näin ollen psyykinen hyvinvointi on keskeinen kysymys myös työkontekstissa. (Danna & Griffin 1999) ”Mielenterveys voidaan ymmärtää hyvinvoinnin tilana, jossa yksilö pystyy toteuttamaan itseään, kestää elämän tavanomaisen rasituksen, pystyy työskentelemään tuottavasti ja tuloksekkaasti ja antamaan oman panoksensa yhteisölle”, kuvaa Maailman terveysjärjestö WHO (Tamminen & Solin 2014).

Mielenterveyttä on mahdollista edistää työpaikoilla rakenteellisilla keinoilla ja organisaation toimintamalleja muotoilemalla (Sivris & Leka 2015) sekä erityisillä mielenterveyttä edistävillä interventioilla (Duodecim 2020). Tässä tutkimuksessa hyvinvointihankkeilla tarkoitetaan erityisesti suunniteltuja ja laadittuja hankkeita ja ohjelmia, joihin henkilöt tietoisesti joko valitsevat osallistua tai olla osallistumatta. Hyvinvointiohjelmilla ei tarkoiteta tässä tutkimuksessa hankkeita, joissa esimerkiksi organisaation jäsenet ovat passiivisesti osallisina, kuten organisaation rakenteisiin ja käytänteisiin kohdistuvat hyvinvoinnin lisäämiseen tähtäävät toimenpiteet.

Käytännön tasolla voidaan todeta, että työhyvinvoinnin toteuttaminen on HR:n vastualueella. Siksi on haluttu tarkastella, kuinka aiemmat tutkimukset näkevät HR:n roolin ja

vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa. Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta mielenterveyden edistäminen edellyttää moniulotteista lähestymistapaa, jossa on otettava huomioon useita erilaisia tekijöitä, esimerkiksi työympäristö, yrityskulttuuri, johtamistapa, työyhteisön toimivuus sekä viestintätaidot (Tamminen & Solin 2014).

Mielenterveyden edistämisen voidaan ajatella olevan organisaation näkökulmasta tyypillinen muutosprosessi. Näin tarkasteltuna mielenterveyden edistämistyössä on kyse sosiaaliseen järjestelmään kohdistuvasta toimenpiteestä, jolla pyritään vahvistamaan uusia tehtäviä ja rakenteita. (Tamminen & Solin 2014.) Muutoksen tukeminen tapahtuu muokkaamalla arvoja, normeja ja uskomuksia mielenterveydestä. Siten mielenterveyden edistäminen edellyttää muutoksia käyttäytymiseen, toimintoihin, viestintään ja päätöksenteon menettelyihin. Muutoksia vaaditaan sosiaalisten verkostojen suhteissa kollegoiden, esihenkilöiden ja johdon keskuudessa sekä välillä. Myös organisaatorakenteiden muutoksia voidaan tarvita. (Tamminen & Solin 2014.)

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan yksinkertaistetusti organisaation toteuttamaa toimintamallia, jossa työntekijöiden ajatellaan olevan sisäisiä asiakkaita (Finney & Scherbeck-Hansen 2010; Grönroos 1998). Sisäisen markkinoinnin näkökulma on valittu, koska aiemmat tutkimukset ovat kritisoineet työhyvinvointiohjelmiä siitä, että ne eivät huomioi riittävästi markkinointi- ja asiakasnäkökulmaa (Andrus & Paul 1995).

Mielenterveyden edistäminen työympäristössä hyvinvointihankkeita toteuttamalla

Tutkijat ovat jo vuosikymmenten ajan pyrkineet selvittämään, miksi erilaiset hyvinvointihankkeet eivät onnistu saavuttamaan tavoitteitaan eivätkä tavoittamaan tai aktivoimaan kohderyhmäänsä suunnitellusti. Esimerkiksi Toker ym. (2015) arvioi tutkimuksessaan, että 50–75 % työntekijöistä jättää osallistumatta tarjottuihin ohjelmiin.

Johdon rooli, asenteet ja koetut normit sekä oikein kohdennetut resurssit ovat tutkimusten mukaan keskeisiä hyvinvointihankkeiden kannalta (McLellan ym. 2015). Näin ollen ylimmän

johdon tuki ja osallistuminen hankkeisiin nähdään tärkeänä. Henkilöstön lisäksi HR, joka toimii tyypillisesti hankkeissa sitouttavana tukitiiminä, kokee tarvitsevansa toiminnalleen johdon tuen (Waterworth ym. 2018).

Pelkkä ylimmän johdon tuki ei kuitenkaan välttämättä riitä takaamaan onnistumista. Keski-johdolla on myös tärkeä rooli. Siihen, kuinka työntekijät kokevat saamansa tuen, vaikuttaa juuri keskijohdon sitoutuminen. Keskijohdon sitoutumiseen vaikuttavat selkeä toteutussuunnitelma, vastuu ohjelman tuloksista, riittävät taloudelliset resurssit ja henkilöstöresurssit hankkeen toteuttamiseen sekä ylemmän johdon tuki implementoinnin haasteiden ratkaisemiseksi. (Fryer ym. 2018.) Kaiken lisäksi kollegoiden rooli ja tuki nousee tutkimuksissa usein esiin tärkeänä elementtinä (Gordon & Adler 2017). Kollegat nähdään erityisesti muutoksen markkinoijina ja suunnannäyttäjinä hankkeille, ja heidän esimerkinsä rohkaisee muita (Waterworth ym. 2018).

Tutkimusten mukaan työntekijöiden osallistumiseen vaikuttavat lisäksi heidän näkemyksensä ja kokemuksensa organisaation strategiasta ja tarkoituksiperistä, jotka liittyvät erilaisten hyvinvointiohjelmien tarjoamiseen (Ott-Holland ym. 2019; Ungureanu ym. 2019). Osa ihmisistä voi jättää osallistumatta, koska heillä on huoli siitä, että työnantaja väärinkäyttää heidän terveystietojaan. (Ungureanu ym. 2019; Ott-Holland ym. 2019.)

Hyvinvointiohjelmien onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. resurssien varmistaminen, hyödyt käyttäjille, kommunikaatio, kulttuuri ja yhteensopivuus organisaation toimintojen kanssa (Pluye ym. 2005). Andrus ja Paul (1995) ehdottavatkin markkinoinnillista lähestymistapaa ja työntekijöiden osallistumista ohjelmien suunnitteluun. Ohjelmat ovat yleensä johdon ja HR:n suunnitteleamia ja toteuttamia, eikä niissä tyypillisesti oteta huomioon markkinoinnin näkökulmaa.

Toteuttajalla, tyypillisesti henkilöstöhallinnolla, on keskeinen rooli mielenterveyden edistämishankkeissa. Henkilöstöhallinnolla on hankkeissa yleensä myös markkinoijan, tarkkailijan ja arvioijan rooli. (Tamminen & Solin 2014.) Lisäksi HR:llä on tärkeä tehtävä mm. tukea ja valmentaa johtoa muutosagentin roolissa toimimiseen, muutosvastaisuuden helpottamisessa

sekä henkilöstön sitouttamisessa (Barratt-Pugh & Bahn 2015). Kun HR toimii muutosagenttina, työntekijöiden käyttäytymisen on todettu olevan joustavampaa (Zhang 2020). Näin ollen onkin tärkeää tarkastella henkilöstöhallinnon roolia etsittäessä keinoja mielenterveyshankkeiden implementoinnin tehostamiseen.

Sisäisen markkinoinnin näkökulma voi hyödyttää työhyvinvointi- ja mielenterveyshankkeiden toteuttamista ja implementointia, koska näiden hankkeiden toteuttamisen yhteydessä nousevat esiin muun muassa asiakaslähtöisyys, markkinoinnillinen näkökulma sekä aktiivinen viestintä ja markkinointi. Myös ylimmästä johdosta lähtöisin oleva strateginen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa kehottaa kiinnittämään huomiota sisäisen markkinoinnin ajattelumalliin. Huolimatta siitä, että sisäinen markkinointi korostaa ylimmän johdon merkitystä, näkökulma tarjoaa kuitenkin välineitä myös henkilöstöhallinnolle sekä auttaa HR-ammattilaisia suunnittelemaan toimenpiteitään oikein.

Henkilöstöhallinnon rooli mielen hyvinvoinnin edistämässä

Henkilöstöhallinnon rooli nykyorganisaatioissa on entistä vahvemmin strateginen, ja sillä on entistä vahvempi yhteys myös liiketoiminnan tulokseen. Siirryttäessä kohti strategista HR:ää näkökulma HR-työssä onkin siirtynyt organisaation sisältä organisaation ulkopuolelle. HR:n tulisi toimia voimakkaammin ulkoisessa rajapinnassa, havainnoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja pyrkiä osallistumaan strategian muotoiluun ja arvon luomiseen tasavertaisen partnerin roolissa. (Ulrich & Dulebohn 2015.)

Henkilöstöhallinnolla on vastuullinen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa ja työhyvinvointihankkeiden toteutuksessa. Työhyvinvoinnin johtamisen katsotaan käsittävän kaikki organisaation toiminnot, joilla on vaikutusta strategiseen hyvinvointiin: erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esihenkilötoiminta ja työterveyshuolto. Kun pyritään edistämään mielenterveyttä työpaikalla, keskeisin rooli hankkeissa on useimmiten henkilöstöhallinnon edustajilla tai lähiesihenkilöillä. (Tamminen & Solin 2014.)

Suunnitellessaan ja toteuttaessaan erilaisia HR-hankkeita ja -käytäntöjä organisaation on

huomioitava niiden vaikutukset työhyvinvoinnin näkökulmasta. On tärkeää antaa työntekijöille sekä ääni että luottamuksen ja turvallisuuden kokemus. (Guest 2017.) Tavoiteltu kulttuuri tulee integroida päätöksentekoprosessiin ja HR:n itsensä on osoitettava kiinnostusta tavoiteltavaa kulttuuria kohtaan. (Marks & Mirvis 2011.) Ensisijaisesti HR-toimet tulisi organisaatiokulttuurin muutoksessa kohdistaa johtoon. Työntekijöiden kokemukset muutoksesta pohjautuvat ensisijaisesti siihen, kuinka he kokevat johtamisen toteutuneen. HR:n tulisi ottaa muutosten läpiviemisessä entistä strategisempi rooli. (Barratt-Pugh & Bahn 2015.)

Kun HR ottaa strategisemman roolin ja sillä on yhteys ja edustajuus päätöksenteossa, sen uskottavuus lisääntyy. Toimiessaan pelkässä hallinnollisessa roolissa HR:n tarjoamat muutokseen liittyvät tiedot ovat todennäköisesti riittämättömiä. Sekä johdon että HR:n tulee siten ottaa strateginen muutosagentin rooli, joka antaa paremmat valmiudet muutosvastarinnan helpottamiseen. (Brown ym. 2017.) HR:n vahvuus on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka vahvana organisaation tuki koetaan. Koettu tuki puolestaan auttaa selviämään muutoksesta ja vahvistaa muutosta tukevaa käyttäytymistä. (Alfes ym. 2019.)

Sisäinen markkinointi työhyvinvoinnin johtamisen välineenä

Sisäinen markkinointi (Berry ym. 1976) tarkoittaa työntekijöiden näkemistä organisaation sisäisinä asiakkaina ja työn näkemistä sisäisenä tuotteena, joka pyritään tekemään houkuttelevaksi ja jolla tyydytetään sisäisten asiakkaiden tarpeita (Rafiq & Ahmed 2000). Vaikutusten ajatellaan kumuloituvan myös ulkoisiin asiakkaisiin ja organisaation suorituskykyyn (esim. Berry ym. 1976). Vuosien varrella sisäistä markkinointia on käsitelty tutkimuskirjallisuudessa laajalti, mutta käytännön tasolla vain harvat organisaatiot ovat omaksuneet sen toimintatavakseen. Tämän on väitetty johtuvan mm. haasteista määrittellä sisäisen markkinoinnin toimintamalleja ja sen kytköstä arvon luomiseen (Huang, 2019.)

Mielen hyvinvoinnin edistäminen on eräänlainen organisaation muutosprosessi (Tamminen & Solin 2014). Organisaation muutosstrategia onkin yksi malleista, jonka käytäntöjä voi ol-

la hyödyllistä soveltaa myös terveyttä edistävien hankkeiden yhteydessä. (Chappell ym. 2016). Sisäisen markkinoinnin ideologia on linjassa näiden kanssa, sillä se voidaan nähdä ennen kaikkea johtamisstrategiana, jonka tulee lähteä ylimmästä johdosta (Grönroos 1998).

Sisäinen markkinointi kytkeytyy työpaikan henkisen hyvinvoinnin edistämiseen erityisesti muutosjohtamisen näkökulman kautta. Sisäinen markkinointi keskittyy luomaan sisäisiä suhteita kaikkien organisaatiosojen välille ja toimii kulttuurinmuutosohjelmana (Kelemen & Pappasolomou-Doukakis 2004). Rafiq & Ahmed (2000) toteavat Winterin (1985) nostaneen ensimmäisenä esiin sisäisen markkinoinnin muutosjohtamisen välineenä. Winter mainitsee erityisesti työntekijöiden ohjaamisen, kouluttamisen ja motivaation keinoina saada henkilöstö ymmärtämään hankkeiden arvon sekä oman roolinsa niissä. Sisäinen markkinointi on nähty strategisten muutosten ja muutosjohtamisen näkökulmasta hyödylliseksi (esim. Finney & Scherrebeck 2010; Krause ym. 2019).

Mielenterveyden edistäminen edellyttää mm. arvoihin ja normeihin vaikuttamista sekä aktiivista viestintää (Tamminen & Solin 2014). Sisäiseen markkinointiin liittyy keskeisesti kaksi erilaista johtamisprosessia: asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen. Asennejohtamisen myötä sisäisestä markkinoinnista muodostuu yksittäisen kampanjan sijaan jatkuva prosessi. Viestintäjohtaminen sen sijaan toimii irrallisempana prosessina ja käsittää tiettyinä aikoina toteutettavia toimenpiteitä. (Grönroos 1998.) Mielen-terveyshankkeiden näkökulmasta asennejohtaminen on keino vaikuttaa nimenomaan hyvinvointia tukevan ilmapiirin rakentumiseen. Viestintäjohtamisella puolestaan on mahdollista tukea kohdistetusti yksittäisiä mielen-terveyshankkeita.

Ensisijaisesti sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia ja systemaattinen tapa kehittää johdon pyrkimyksiä huomioimalla samalla sijaisten asiakkaiden, työntekijöiden, tarpeet. Tyypillisiä sisäisiä markkinointitoimia ovat esimerkiksi koulutus, johdon antama tuki ja henkilöstöhallinnon keinot. (Grönroos 1998.) Myös työntekijöiden osallistaminen ja valtuuttaminen (Kwon ym. 2017), sisäinen kommunikaatio (Huang 2019) sekä työntekijöiden odotusten ymmärtäminen (Gounaris 2006) ovat sisäisen mark-

kinoinnin käytäntöjä. Sisäisen markkinoinnin käytännöissä sanotaan näkyvän pyrkimys viestiä siitä, miksi asioita tehdään ja useat käytännöt tiivistyvät strategian, johdon toimien, koulutuksen ja viestinnän ympärille. (Krause ym. 2019.)

Sisäiseen markkinointiin liittyy olennaisesti myös suhdemarkkinointi, jonka tavoite on yritysohjelmien molemminpuolinen hyväksyminen ja yhteisymmärrys. (Davis 2001.) Markkinoinnin onnistumisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää ihmisten toimintatapojen, vuorovaikutuksen, hierarkian, vallan ja koulutuksen vaikutuksia, ja tässä HR:n merkitys korostuu. Markkinointi ja HR ovat molemmat myös organisaatiokulttuurin keskeisiä komponentteja (Giannakis ym. 2015) ja organisaatiokulttuuri puolestaan on keskeinen tekijä mielen hyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta (Waterworth ym. 2018).

Sisäinen markkinointi auttaa implementoitien ja muutoshankkeiden yhteydessä määrittelemään osallistujien ominaisuuksiaan, motivaatiotaan ja poistamaan toteutuksen esteet (Ahmed & Rafiq 1995). Sisäisen markkinoinnin ja markkinointiviestinnän on todettu olevan ensisijaisia työkaluja johdettaessa ihmisten käsitteitä muutostavastaisuuden minimoimiseksi. (Vrontis ym. 2010.)

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu oletukseen, että henkilöstöhallinto voi toiminnallaan helpottaa hyvinvointi- ja mielenterveyshankkeiden onnistumista ja sisäinen markkinointi tarjoaa tähän tarkoitukseen toimivat keinot. Henkilöstöhallinnolla on esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa strategiaan ja viestintään sekä kouluttaa johtoa, esihenkilöitä ja työntekijöitä työhyvinvointiin ja erityisesti mielenterveyteen liittyvissä asioissa. Sisäisen markkinoinnin avulla voidaan edistää mielen hyvinvointia tukevaa kulttuuria ja lisätä organisaation sisäistä vuorovaikutusta sekä tietoisuutta mielenterveyteen liittyvistä asioista.

Yhteenveto teoreettisen viitekehysten keskeisistä asioista on esitetty kuvassa 1.

TUTKIMUSMENETELMÄT

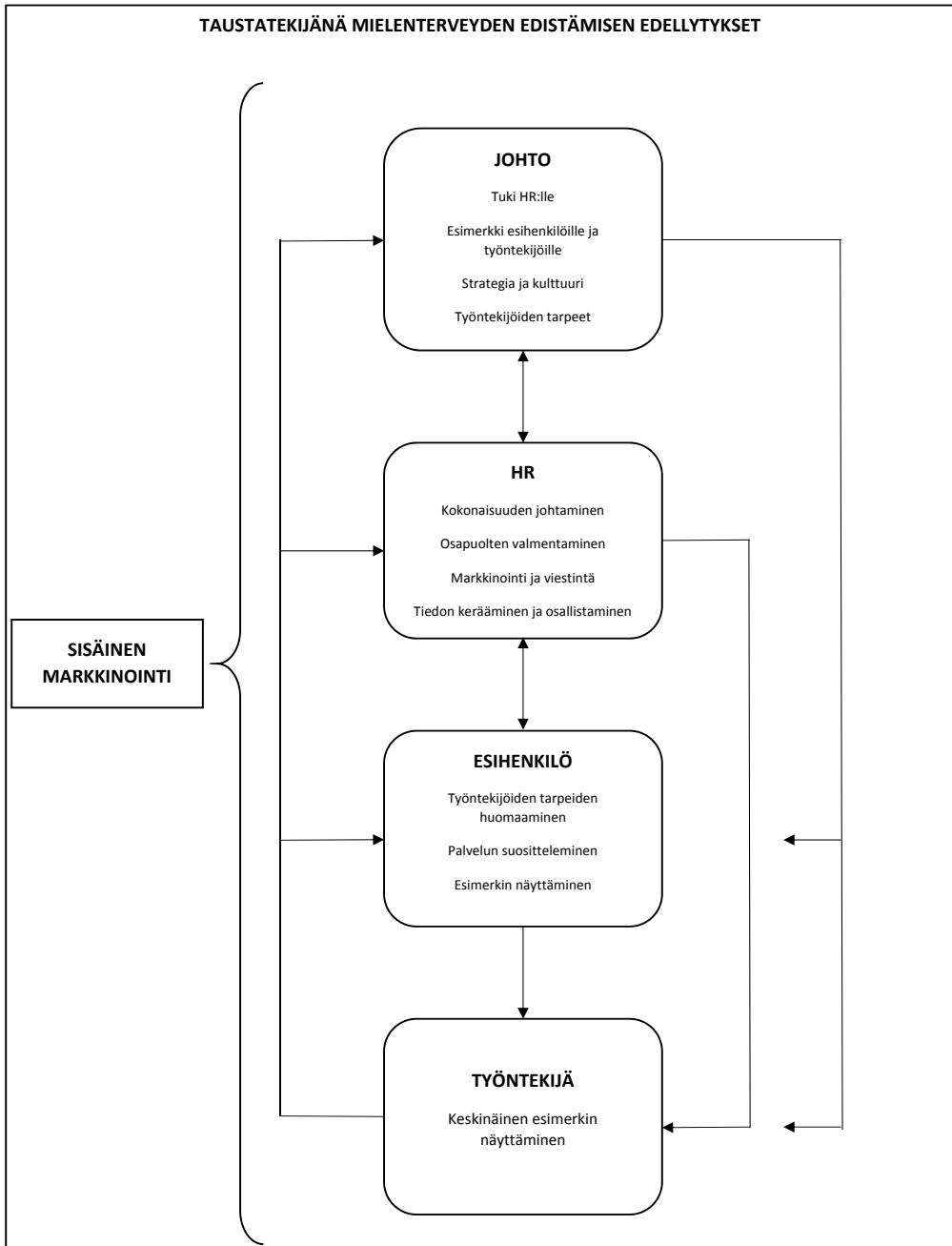
Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tarkasteltiin mielenterveyspalveluiden implementointia kahdeksassa organisaatiossa. Tarkasteltavat organisaatiot valikoitiin mukaan tutkimukseen, koska ne tarjosivat henkilöstölle aktiivisesti mielen hyvinvoinnin tukipalveluita.

Tarkastelluista organisaatioista kuusi hyödynsi keskenään saman ulkopuolisen yrityksen tarjoamaa mielenterveyspalvelua, yksi organisaatio toisen tarjoajan palvelua, ja yhdellä organisaatioista oli käytössä sen itse kehittämä sisäinen palvelu. Kaikki palvelut oli tarkoitettu ennaltaehkäiseviksi ja varhaisen vaiheen palveluiksi ennen perinteisempiä työterveyspalveluita. Palvelut tarjosivat keskusteluapua mielen ammattilaisen kanssa sekä työhön että arkeen liittyvissä haasteissa. Kaikissa palveluissa oli nimenomaan kyse keskusteluavusta eivätkä palvelut suoraan sisältäneet muita elementtejä. Käytössä olleet palvelut olivat pääosin digitaalisia. Yhden yrityksen sisäisen palvelun osalta oli ollut mahdollista tavata mielen hyvinvoinnin ammattilaista yrityksen omissa tiloissa.

Aineiston keruu

Tutkimuksessa haasteltiin kussakin organisaatiossa sen mielen hyvinvointipalveluista vastaava HR:n edustaja. Lisäksi siinä organisaatiossa, jolla oli käytössä itse kehitetty sisäinen mielen hyvinvointipalvelu, haasteltiin myös in house -valmentaja. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että henkilöt olivat olleet mukana ottamassa käyttöön kyseistä palvelua tai heillä muutoin oli sillä hetkellä paras mahdollinen tieto palvelun käyttöönotosta ja sen käytön edistämisestä. Haastateltavat toimivat joko HR-managerin, HR-partnerin tai HR-asiantuntijan roolissa ja kaikkien vastuualueeseen kuului organisaation työhyvinvoinnista vastaaminen. Tarkasteltavat organisaatiot ovat luokiteltavissa asiantuntijaorganisaatioiksi ja ne ovat suomalaista keskivertoyritystä suurempia sisältäen erillisen HR-toiminnon. Haastatteluja toteutettiin sekä verkoyhteyden avulla että fyysisissä tapaamisissa.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluisa käsiteltiin henkilöstöhallinnon roolia ja vas-



Kuva 1. Teoreettisen viitekehyksen keskeiset asiat.

tuita organisaatiossa yleisesti ja työhyvinvoinnin johtamisessa sekä suhteessa organisaation johtoon. Lisäksi keskusteltiin työhyvinvoinnin strategisesta toteutuksesta sekä toimenpiteistä ja käytännöistä, joita mielenterveyshankkeiden implementoinnissa on mahdollisesti hyödynnetty. Haastattelussa ei puhuttu suoraan sisäisestä markkinoinnista terminä, koska sen uskottiin olevan haastateltaville tuntematon. Heitä ei myöskään haluttu johdatella korostamaan suoraan markkinointia ja viestintää, vaan haluttiin saada kokonaiskuva implementoinnin prosessista ja siitä, oliko sisäistä markkinointia tai joi-tain muita käytäntöjä hyödynnetty. Näistä syistä johtuen haastattelussa tuotiin sisäistä markkinointia esiin siihen liittyvien käytäntöjen avulla ilman, että olisi käytetty virallisesti käsitettä sisäinen markkinointi.

Haastattelujen lisäksi kahdeksasta mukana olleesta organisaatiosta kahdessa toteutettiin anonymi käyttäjäkysely. Kysely toteutettiin web-lomakkeella. Vastauksia kyselyyn saatiin 45 kappaletta. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa, kokivatko työntekijät joidenkin organisatoristen tekijöiden tukevan tai haittaavan heidän osaltaan mielenterveyttä edistävän palvelun käyttöä. Kyselyssä pyydettiin vastaamaan, oliko henkilö käyttänyt palvelua sekä kuvailemaan avoimesti päätökseen vaikuttaneita tekijöitä. Toisessa organisaatiossa vastausta pyydettiin kaikilta, joilla oli kyseisessä organisaatiossa mahdollisuus käyttää palvelua. Toisessa organisaatiossa kysely kohdistettiin organisaation toiveesta puolestaan palvelua käyttäneisiin henkilöihin, koska muun kohderyhmän määrittäminen oli haasteellista.

Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelujen avulla haettiin vastauksia kysymyksiin siitä, millainen rooli HR:llä on nykyään organisaatioissa yleisesti ja työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta, millaisia menetelmiä HR on mielenterveyshankkeiden toteuttamisessa ja palveluiden käyttöönotossa hyödyntänyt, millainen vaikutus käytetyillä menetelmillä on ollut ja onko näistä menetelmistä tunnistettavissa sisäisen markkinoinnin piirteitä. Kyselyaineiston avulla haettiin heijasteita, kuinka mahdolliset palvelun käyttöönottoon liittyvät toimenpiteet ja organisaation toimintamallit työhyvinvoin-

tiin liittyen nähtiin ja koettiin ja ovatko HR:n ja henkilöstön näkemykset linjassa. Molempien aineistojen analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, ilman tutkimuksen kannalta epäolennaisia täytesanoja. Aineistoa luettiin ensin muistiinpanoja tehden ja pitäen mielessä kysymykset, joihin vastauksia haettiin. Seuraavaksi aineisto pelkistettiin nostamalla siitä esiin pelkistettyjä ilmauksia sen perusteella, mikä koettiin tutkimusongelman kannalta olennaiseksi. Tämän jälkeen aineisto teemoitettiin, eli pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, min-kä perusteella ilmaukset ryhmiteltiin erilaisten teemojen mukaan. Litteroitu aineisto koodattiin ja teemoitettiin sen mukaan, miten HR:n rooli työhyvinvoinnin johtamisessa näyttäytyy ja millaisia HR:n toteuttamia käytännön toimenpiteitä mielenterveyshankkeiden edistämiseksi on tehty. Analyysirunko jätettiin väljäksi ja havainnoitiin, mitkä asiat sisältyvät sisäisen markkinoinnin näkökulmaan ja mitkä jäävät sen ulkopuolelle. Näin voidaan ymmärtää myös muita ilmiöön vaikuttavia tekijöitä sisäisen markkinoinnin lisäksi. Analyysirunko muodostettiin sisäiseen markkinointiin aiemmissa tutkimuksissa liitettyistä tekijöistä.

Tekstiä tarkasteltiin kirjallisuudessa sisäiseen markkinointiin liitettyjen aiheiden kautta. Ensin tekstistä poimittiin kaikki relevanteilta vaikuttavat ilmaukset. Seuraavaksi ilmaukset korostettiin eri väreillä sen mukaan, mihin aihealueeseen niiden katsottiin liittyvän. Osa kommenteista saattoi liittyä samanaikaisesti useampaan aiheeseen. Joukko erilaisia aihealueita, kuten esimerkiksi organisaatiokulttuuri, esimiesvalmennukset, hyvinvointitapahtumat ja intraviestintä, ryhmiteltiin neljän pääteeman alle tutkijan näkemykseen ja asiantuntijuuteen perustuen. Ylätason teemat johdettiin teoriasta, ja ne olivat HR:n rooli organisaatiossa sekä sisäisestä markkinoinnista johdetut teemat, joita olivat strategia, viestintä ja markkinointi sekä koulutus. Lisäksi huomioitiin, mitä muuta ilmiön kannalta oleellista aineistosta nousi esiin.

TULOKSET

Mielenterveyshankkeiden onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Keskeisimpiä mielenterveyshankkeiden onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat organisaatiokulttuuri, organisaation yleinen ilmapiiri ja toimintamallit. Mielen hyvinvointia tukevien palveluiden käyttö koettiin helpoksi, kun johto, esihenkilöt ja kollegat näyttivät omalla toiminnallaan esimerkkiä ja osoittivat tukensa hankkeille. Työhyvinvoinnin huomioiminen organisaation strategiassa ja arvoissa vaikuttaa edistävän hankkeiden onnistumista. Nämä nousivat esiin sekä HR-ammattilaisten kokemuksissa että työntekijöiden kommentteissa, jotka korostivat sen merkitystä, kuinka organisaatiossa ylipääntänsä suhtaudutaan ihmisiin ja kuinka mielen-terveysasioita nostetaan esiin.

”Meillä johdon rooli on hyvin oleellinen ja kiinteä myös hyvinvoinnin edistämisessä. Hyvinvoinnin johtaminen on yksi johtamisen osa-alue siinä missä muutkin.”

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

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

Kyselyaineiston mukaan työntekijöiden tiedot tarjotuista palveluista ja niiden hyödyistä eivät aina olleet riittävällä tasolla. Työntekijät olivat esimerkiksi epävarmoja siitä, kenelle palvelut oli tarkoitettu. Osa ei myöskään ymmärtänyt, mitä he hyötyisivät kyseisestä palvelusta.

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

Haastatteluaineiston mukaan organisaatiot järjestivät jonkin verran työhyvinvointiin ja mielen hyvinvointiin liittyviä infotilaisuuksia ja luentoja, mutta monissa organisaatioissa niiden hyödyntäminen on vielä melko rajallista. Tarjotut

palvelut saivat myönteisen vastaanoton erityisesti niissä organisaatioissa, joissa eri toimijat jakoivat tietoa työhyvinvoinnista aktiivisesti ja useiden eri kanavien kautta.

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

Kyselyaineiston perusteella osa työntekijöistä koki, että heidän on hankala käyttää tarjottua palvelua, koska työskentely on liian sidottua eikä mahdollista palveluiden käyttöä kesken työpäivän, vaikka se olisikin sallittua. Ihmiset myös kokivat olevansa liian kiireisiä perehtyäseen palveluun. Kiireen vuoksi merkittävä osa palveluun liittyvästä viestinnästä jää myös huomiotta. Erään organisaation työntekijät sen sijaan kokivat HR-ammattilaisen saamien palautteiden mukaan, että etänä tarjottu palvelu sopi täydellisesti heidän työskentelytapansa, jolloin esimerkiksi etätapaaminen mielen ammattilaisen kanssa oli vain yksi palaveri muiden joukossa. HR-ammattilaiset kokivat, että silloin kun impulssi ja alkuperäinen idea palvelusta oli tullut jossain määrin työntekijöiden edustajilta, palvelu sai laajemminkin hyvän vastaanoton.

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

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

Yksi merkittävä mielenterveyshankkeiden onnistumista haittaava tekijä vaikuttaa olevan tehokkaan viestinnän ja markkinoinnin puute. Organisaatiot tuntuvat olevan hyvin varovaisia ja harkitsevia markkinoinnin käytön suhteen. Osa haastatelluista ajatteli, että ihmiset ärsyntyvät liiasta tuputtamisesta. Osa puolestaan poh-

ti, johtaako voimakas markkinointi siihen, että kaikki innostuvat käyttämään palvelua ja siitä muodostuu liikaa kustannuksia. Markkinointiin panostaneissa organisaatioissa on kuitenkin koettu, että tehdyt markkinointitoimenpiteet ovat vaikuttaneet myönteisesti palvelun suosioon mutta eivät ole johtaneet palvelun yltiöpäiseen käyttöön. Myös kyselyaineiston perusteella työntekijöiden kommentteista välittyi, että viestintä ja markkinointi on ollut usein liian vähäistä. Useista kommentteista välittyi, että palvelusta ei ole ollut saatavilla riittävästi tietoa tai ihmiset eivät olleet kuulleet palvelusta lainkaan.

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

Henkilöstöhallinnon edustajilla oli lisäksi epäilyksiä siitä, että palvelun vapaan käytön rajoittamisella on saattanut olla jonkinlaisia vaikutuksia palvelun käyttömääriin. Työntekijöiden kommentit kyselyaineistoon pohjautuen vahvistavat epäilyä, sillä vastanneista osa perustelee palvelun hyödyntämättä jättämistä sillä, että sen käyttöön tarvitaan lupa esihenkilöltä tai henkilöstöhallinnon edustajalta. Joillakin yrityksillä vaikutti olevan pelko siitä, että vapaan käytön myötä kaikki haluaisivat käyttää palvelua. Haastatteluaineisto ei kuitenkaan tukenut tätäkään ajatusta, sillä niissä organisaatioissa, joissa palvelu oli vapaasti käytössä ilman erillistä lupaa, ei ollut muodostunut ongelmaa siitä, että palvelua olisi käytetty ikään kuin perusteettomasti.

*”Palveluun osallistumisen kynnys tuntuu tois-
laiseksi korkealta sen takia, että olen ymmärtänyt siihen osallistuttavan HR tai oman esimiehen kautta. Helpompaa olisi, jos tähän voisi hakeutua esimerkiksi työterveyden, tai jonkun organisaation ulkopuolella olevan tahon kautta. Muutoin olisin kiinnostunut palvelusta.”*

Henkilöstöhallinnon rooli työpaikan mielenterveyshankkeiden toteuttamisessa

Tulokset osoittavat, että henkilöstöhallinnon rooli työhyvinvointihankkeiden, kuten mielen-
terveyshankkeiden, toteuttamisessa on hyvin keskeinen. Kaikissa organisaatioissa vastuu työhyvinvoinnin toteuttamisesta oli HR:llä.

Vaikka tulokset osoittavat, että henkilöstöhallinto on ainakin näennäisesti ottanut organisaatioissa strategisen paikkansa olemalla mukana esimerkiksi johtoryhmässä, kokevat HR-ammattilaiset kuitenkin, ettei heillä ole sitä vaikutusvaltaa, jota muutosagentin rooli edellyttää. He kokevat, että ilman johdon taustatukea heidän on vaikea toimia.

”(...) et yhtäkään työhyvinvointiin tai työkykyjohtamiseen liittyvää hanketta tai aloitetta ei lähetä meillä käynnistämään ellei sil oo johdon vahva tuki, koska se ei mee läpi ja meil on sellainen varmaan sanomatonkin periaate talossa, et johtajilla ja esimiehillä, että walk the talk, eli tee itse mitä julistat. (...)”

Strategisesta näkökulmasta henkilöstöhallinnolla on tärkeä rooli tarpeiden tunnistamisessa, segmentoinnissa, seurannassa ja toteutusten arvioinnissa sekä johdon ja esihenkilöiden sitouttamisessa. HR-ammattilaisten haastattelut vahvistavat, että henkilöstöhallinto on etulinjassa jalkauttamassa erilaisia hankkeita, koska niiden käytännön toteutus on poikkeuksetta heidän vastuullaan organisaatioissa, joissa on HR-funktio. Empiiriset havainnot kuitenkin osoittavat myös sen, että puhtaasti henkilöstöhallinnosta lähtöisin olevat hankkeet ovat hankalasti toteutettavia. HR-ammattilaiset kokevat, että heidän tehtävänsä on ennen kaikkea vakuuttaa johto työhyvinvoinnin tärkeydestä, mikäli johto ei oma-aloitteisesti sitä tuo esiin. Samalla tavalla heidät tehtävänsä on varmistaa, että esihenkilöt osaavat huomioida omassa roolissaan työhyvinvointiin liittyvät asiat. Erityisen tärkeäksi HR-ammattilaiset kokivat sen, että esihenkilöt osaavat tunnistaa työntekijät, jotka mahdollisesti kaipaavat tukea ja osaavat ja uskaltavat puuttua ja osaavat tarjota niitä palveluita, joita organisaatiolla on käytössä. Kyselyaineistosta työntekijöiden kommentteissa nousi esiin myös esihenkilöiden merkitys palvelun suosittelijana.

”(...) meillä on aika iso vastuu meidän esimiehillä, lähiesimiehillä ketkä on siellä arjessa, ihmisten kans mukana. Ja HR on sitten, joka tukee sitä esimiesten toimintaa. (...) Sit sitä kautta me ollaan käyty läpi esimiesten omaa jaksamista, sitten me on käyty läpi esimiesten osaamista ja sit sieltä on noussut tarpeita, et minkälaista osaamista esimiehet kaipaa, ja mitä koetaan että tarvittais. Me ollaan sitten HR:nä järjestämässä niitä, koulutuksia ja toimintoja.”

Tuloksista nousi esiin kokonaisvaltaisesti erilaisien koulutusten merkitys myös työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Osaamisen kehittäminen ja erilaisten koulutusten koordinoiminen on selkeästi henkilöstöhallinnon vastuulla. Onkin ollut luontevaa, että HR on ottanut kouluttajan rooli myös työpaikan mielenterveyden edistämässä. Tulosten mukaan niissä organisaatioissa, joissa henkilöstöhallinto on pystynyt sijoittamaan esihenkilöitä erilaisiin hyvinvoinnin koulutuksiin ja valmennuksiin, esihenkilöt ovat myös paremmin omaksuneet roolinsa työhyvinvoinnin ja mielenterveyden edistämässä. Tällöin hankkeita on pystytty edistämään tehokkaammin. Henkilöstöhallinnolla on mahdollisuus vaikuttaa myös siihen, että organisaatioissa ja sen jäsenillä jo oleva hyvinvointia koskeva tieto ja osaaminen saadaan jaettua kaikille.

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

Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta henkilöstöhallinnon vastuulla ovat erityisesti tarpeiden kartoittaminen ja hankkeiden seuranta. Molemmissa vaiheissa korostuu analytiikan hyö-

dyntäminen. Tarpeiden kartoittamisessa ja tiedon tuottamisessa tärkeässä roolissa ovat HR:n lisäksi luonnollisesti palvelun tuottajat, oli se sitten työterveys tai joku muu hyvinvointipalvelun tuottaja. HR-ammattilaiset kuitenkin kokevat, että mitä paremmin organisaation sisällä tunnetaan ihmisten tarpeet ja tilanteen, sitä vaikuttavampia toimenpiteitä on mahdollista tehdä. Kuten aiemmista kommentteista on käynyt esiin, liiketoiminta- ja henkilöstölähtöisyys ovat keskeisessä asemassa. Tulosten mukaan organisaatioissa, joissa pyritään hyödyntämään henkilöstödataa tehokkaasti ja aktiivisesti sekä kartoitetaan tarpeita yksilölähtöisesti tai tiimi- ja yksikkökohtaisesti, hankkeiden jalkauttaminen on helpompaa. Lisäksi organisaatiot, jotka pyrkivät aktiivisesti seuraamaan esimerkiksi palvelun käyttömääriä, pystyvät tehokkaammin reagoimaan käyttöasteen muutoksiin. Näiden havaintojen perusteella muun muassa viestinnän ja markkinoinnin toimenpiteitä on voitu suunnitella ja kohdentaa aktiivisemmin ja tehokkaammin.

Työhyvinvointiin ja työhyvinvointihankkeisiin liittyvä viestintä ja markkinointi ovat usein pitkälti henkilöstöhallinnon harteilla. Henkilöstöhallinnolla on vastuu niin sanotusti ruohonjuuritason viestinnästä, mutta samalla HR-ammattilaiset kokevat, että heidän on pystyttävä sijoittamaan myös johto ja esihenkilöt viestintään ja markkinointiin. HR-ammattilaiset kokevat, että johdon ja esihenkilöiden sitoutuminen ja esimerkin näyttäminen ovat tärkeässä roolissa viestittäessä hyvinvoinnista. Viestinnän osalta HR:n vastuulla on myös varmistaa, että työntekijöille on tarjolla kanavia, joissa he voivat vapaasti jakaa kokemuksiaan ja ajatuksiaan. HR kokee, että johdon viestissä aktiivisesti hyvinvoinnista ja osallistuessa erilaisiin hankkeisiin kokemusiaan jakaen, mielenterveys-hankkeiden edistäminen on ollut helpompaa. Vastaavasti organisaatioissa, joissa henkilöstö pystyy vapaasti jakamaan kokemuksiaan useiden kanavien kautta, henkilöstöhallinnon edustajat kokevat, että kokemusten jakamisella on myönteisiä vaikutuksia hankkeiden onnistumiseen. HR:n rooli erilaisten viestintäkanavien suhteen on ennen kaikkea selvittää organisaation käytössä olevista kanavista parhaat ja varmistaa, että vapaa tiedon jakaminen niiden kautta on mahdollista.

”Mä kirjoitin meidän Intraan postauksen. Siitä omasta, uupumisesta. Mitä tapahtui, kun työ uuvutti ja mistä se johtui ja analysoin sitä. Se sai silloin, oisko saanut tyyliin 250 peukua ja kommenttia se postaus ja se kirjoitus. Oikeastaan siitä lähti, ei sitä voi sanoa lumi-palloks, mut kuitenkin, et sen jälkeen alkoi tulla aika paljon postauksia Intraan(...) Sen jälkeen niitä postauksia alkoi tulla pikkuhiljaa sinne. Elikkä ihmiset uskaltaa puhua omasta

jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan ääneen eikä tarvii pelätä sitä, että jos on jotain haasteita, et sitä pitäis jotenkin peitellä. Se oli semmonen yks, mikä lähti liikkeelle. Sit myös johto kävi kommentoimassa, sen hetken johto. Kävi tsemppaamassa, että hei, olipa hienoa, kun puhuit ääneen.”

Taulukossa 1 on esitetty mielenterveyshankkeiden onnistuneen implementoinnin osatekijät.

Taulukko 1. Mielenterveyshankkeiden onnistuneen implementoinnin osatekijät.

HR	<ul style="list-style-type: none"> • Tarpeiden tunnistaminen ja kartoittaminen • Hankkeiden toteutus, seuranta ja arviointi • Johdon ja esihenkilöiden sitouttaminen • Johdon ja esihenkilöiden valmentaminen • Henkilöstön kouluttaminen • HR-analytiikan hyödyntäminen • Viestinnän tukeminen ja varmistaminen • Kommunikaation tukeminen ja varmistaminen
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri • Asenteisiin vaikuttaminen • Hyvinvoinnin korostaminen strategiassa ja arvoissa • Johdon tuki ja esimerkki • Asiakasnäkökulma – tarpeiden kartoitus ja segmentointi
Koulutus	<ul style="list-style-type: none"> • Tietämys palveluista • Tietämys yleisesti työhyvinvoinnista • Ymmärryksen lisääminen palveluiden hyödyistä yksilötasolla
Viestintä ja markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäinen joukkoviestintä monikanavaisesti • Sisäinen vuorovaikutus ja epävirallinen viestintä • Johto, esihenkilöt ja kollegat viestijöinä
Olosuhteet	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus käyttää palveluita ilman työnantajan edustajan lupaa • Aika ja paikka palveluiden käytölle

Sisäinen markkinointi henkilöstöhallinnon työkaluna mielenterveyden edistämishankkeissa

Tutkimuksen mukaan ne organisaatiot, joiden toimintatavoista oli tunnistettavissa sisäisen

markkinoinnin elementtejä, kuten strateginen lähestymistapa työhyvinvointiin, huomion kiinnittäminen kouluttamiseen ja valmentamiseen sekä viestintään ja markkinointiin, kokivat mielenterveyshankkeiden implementoinnin helpommaksi ja tehokkaammaksi. Organisaatiot,

jotka ovat huomioineet mielenterveys-hankkeiden edistämässä strategisia teemoja, ovat onnistuneet vaikuttamaan myönteisesti mielen hyvinvointipalvelun käyttöön ja vastaanottoon työntekijöiden keskuudessa.

Sisäisen markkinoinnin voidaan ajatella luovan strategisen ajattelun perustan mielenterveys-hankkeiden edistämiseksi. Strategiseen ajatteluun voidaan liittää muun muassa johdon sitoutuminen, tarpeiden kartoittaminen, segmentointi, arvojen luominen ja kulttuurin rakentaminen. Nämä sisäisen markkinoinnin näkemykset tiivistävät erinomaisesti työhyvinvoinnin edistämisen teorioita ja näkökulmia, joita myös empiiriset havainnot tukevat. Kun työhyvinvointia ja siihen liittyviä hankkeita ajatellen strategian näkökulmasta on keskeistä, että HR:llä on näkyvä rooli myös yrityksen strategiatyössä ja että johto tekee HR:n kanssa tiivistä yhteistyötä.

Empiiriset havainnot korostavat työntekijälähtöisyyden merkitystä työhyvinvoinnin edistämässä. Sisäisen markkinoinnin perusajatukseen kuuluukin, että työntekijät ajattelevat organisaation sisäiseksi asiakkaiksi ja että toiminta perustuu työntekijöiden tarpeisiin.

Koulutuksen merkitys on noussut esiin myös työhyvinvoinnin kirjallisuudessa. Näin ollen myös tämä näkökulma tukee sisäisen markkinoinnin hyödyntämistä työpaikan mielenterveys-hankkeiden edistämässä. Empiiristen havaintojen perusteella koulutuksella uskotaan olevan myönteinen vaikutus hankkeiden onnistumisen kannalta. Empiiristen havaintojen mukaan HR toimii koulutusten ja valmennusten keskeisenä organisoijana sekä koulutustarpeiden kartoittajana. Tulosten perusteella koulutus- ja valmennustoiminnalla on organisaatiossa useita eri kohderyhmiä. On mahdollista, että johdon koulutuksissa on tarpeen kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin teemoihin mutta etenkin esihenkilövalmennuksissa aiheen tärkeys nousee esiin useiden HR-ammattilaisten keskuudessa. Empiiriset havainnot antavat viitteitä myös siitä, että palveluiden kohderyhmä, työntekijät, tarvitsevat tietoa siitä, miten ja missä tilanteissa tarjolla olevat palvelut voisivat hyödyttää heitä.

Kuten aiemmin esitetyistä sitaateista ilmenee, työntekijät ovat ainakin jossain määrin kokeneet palveluun liittyvän tiedonsaannin liian vähäiseksi. Osa kohderyhmästä viestintä ei ollut tavoittanut lainkaan. Osa HR:n edustajista sen

sijaan koki, että aggressiivisella markkinoinnilla saattaisi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Sisäisen markkinoinnin muukaan markkinoinnilla ja viestinnällä on kuitenkin tärkeä merkitys organisaatio pyrkimysten edistämässä. Sisäinen joukkoviestintä, sisäinen vuorovaikutus sekä ulkoinen joukkoviestintä ovat keskeisiä sisäisen markkinoinnin keinoja. Ne organisaatiot, jotka hyödynsivät aktiivisesti erilaisia viestintän ja markkinoinnin keinoja mielenterveys-hankkeiden edistämässä, kokivat sen olleen yksi tärkeistä keinoista aktivoida kohderyhmää. Viestintän keinoista korostuivat monikanavainen ja organisaation oman näköinen viestintä, sekä epävirallinen ns. puskaradiomarkkinointi.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka työpaikkalähtöisten mielenterveys-hankkeiden onnistumista voidaan parantaa erityisesti HR:n toimesta sisäistä markkinointia hyödyntäen. Tulokset osoittavat, että HR:llä on päärooli mielenterveys-hankkeiden toteuttamisessa ja käyttöönotossa. Lisäksi tulosten perusteella sisäisen markkinoinnin keinojen hyödyntäminen tukee tehokkaasti hyvinvointipalveluiden jalkauttamista ja auttaa poistamaan niiden käytön esteitä. Tutkimus tuottaa uutta tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta sekä sisäisestä markkinoinnista HR-kontekstissa.

Hankkeiden onnistuminen edellyttää, että hankkeet toimenpiteineen ovat linjassa organisaation strategian kanssa ja hankkeilla on johdon ja koko organisaation vahva tuki. Tämä havainto tukee aiempia tutkimuksia, joiden mukaan työntekijät pyrkivät arvioimaan johdon tarkoituspäätä ja tarkastelemaan heille tarjottua hyvinvointietuja organisaation strategiaan peilaten (Ungureanu ym. 2019). Aiemmat tutkimukset myös toteavat, että käytäntöjen yhtenäisyys ja kontekstisidonnaisuus ovat avaintekijöitä työhyvinvoinnin kehittämisen onnistumisessa (Brangold 2018; Thompson & Prottas 2005). Näistä syistä on tärkeää, että yksittäiset hankkeet ovat osa suurempaa kontekstia ja ne on toteutettava aitojen tarpeiden pohjalta ja suunniteltava työntekijälähtöisesti.

Löydösten perusteella mielenterveys-hankkeiden onnistumisen tukemiseksi organisaatiokulttuurin tulee olla avoin ja tukea työhyvinvointia,

avointa kanssakäymistä ja kokemusten jakamista. Tämä havainto tukee aiempien tutkimusten huomioita siitä, että kommunikaatiolla ja toisten ihmisten käyttäytymisellä on vaikutusta ihmisten terveyskäyttäytymiseen. (Burke ym. 2017.)

Strategia, johdon tuki ja avoin ilmapiiri eivät vielä yksinään kuitenkaan riitä. Hankkeet edellyttävät onnistuakseen myös koulutusta ja viestintää. Tulosten mukaan työntekijöillä ei ollut riittävästi tietoa palvelusta itsestään eikä sen tarjoamista henkilökohtaisista hyödyistä. Tämä antaa viitteitä siitä, että työntekijöillä ei ole riittävästi tietoa mielen hyvinvoinnin edistämisestä tai ymmärrystä siitä, mikä kyseisten palveluiden merkitys hyvinvoinnin kannalta voisi olla. Aiempien tutkimusten valossa tietoisuus ohjelman hyödyistä tukee hyvinvointiohjelmien onnistumista. (Andrus & Paul 1995.) Lisäksi havainto osoittaa, ettei palvelusta ylipäättänsä viestitty organisaatiossa riittävästi. Vaikka viestinnällä ja markkinoinnilla on osoitettu olevan merkitystä erilaisten työhyvinvointiohjelmien onnistumisen kannalta (Gordon & Adler 2017), näitä keinoja ei tulosten mukaan hyödynnetty riittävästi.

Tulosten perusteella voidaan myös vetää johtopäätöksiä siitä, että mielenterveysasiat ovat aiheena edelleen sensitiivisiä ja edellyttävät korkeaa luottamuksen tasoa. Etenkin osa työntekijöistä suhtautuu varauksella mielen haasteiden ilmaistamiseen työpaikalla. Myös aiemmassa kirjallisuudessa todetaan, että osa ihmisistä saattaa jättää osallistumatta erilaisiin työhyvinvointihankkeisiin, mikäli heillä on huoli palvelun luotamuksellisuudesta. (Ott-Holland ym. 2019.) Siksi yritysten onkin harkittava tarkkaan, mitä työntekijältä edellytetään, jotta hän voi kyseistä palvelua käyttää vai voiko hän ottaa palvelun käyttöön täysin itsenäisesti.

Tutkimuksen havaintojen mukaan henkilöstöhallinto on etulinjassa, kun toteutetaan mielenterveyshankkeita. Tulokset ovat kuitenkin linjassa aiempien selvitysten kanssa sen osalta, että myös johdolla on keskeinen rooli ja omistajuus kokonaisuuden kannalta (Tamminen & Solin 2014). Aiemmat tutkimukset osoittavat, että muutosten onnistumista tukee henkilöstöhallinnon toimiminen muutosagenttina ja toisaalta se, että henkilöstöhallinnolla on selkeästi vaikutusvaltaa organisaatiossa (Alfes ym. 2019; Brown ym. 2017). Vaikutusvallan merkityksen osalta tulokset ovat yhtenäisiä aiempien havain-

tojen kanssa mutta toisaalta ne myös osoittavat, että aivan vielä HR:llä ei ole samanlaista vaikutusvaltaa kuin ylimmällä johdolla esimerkiksi mielipidevaikuttamisen kannalta.

Käytännön kannalta tulosten perusteella voidaan todeta, että sen sijaan, että HR olisi työhyvinvoinnin johtamisessa ylimpänä tasona, sillä on tärkeämpi rooli solmukohtana johdon, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien välillä. Tätä yhteistyötä, roolitusta ja osallistamista HR:n tulisikin vaalia ja samalla toki vahvistaa strategista asemaansa organisaatiossa, jotta työhyvinvoinnin omistajuus jossain vaiheessa voisi kokonaisuudessaan olla HR:llä, jos se on organisaation tavoiteltava. Henkilöstöhallinnon tärkeimpiä tehtäviä mielenterveyshankkeiden tukemisen kannalta on johdon ja esihenkilöiden osallistaminen ja kouluttaminen, työntekijöiden kouluttaminen sekä tehokkaan sisäisen viestinnän ja markkinoinnin varmistaminen. Henkilöstöhallinnon on kiinnitettävä huomiota myös organisaation kulttuuriin ja pyrittävä vaikuttamaan oikeanlaisen kulttuurin rakentamiseen sen strategisen vaikutusvallan kautta, joka on jo saavutettu.

Sisäisen markkinoinnin huomioiminen tarjoaa henkilöstöhallinnolle keinot vastata mielenterveyshankkeisiin liittyviin haasteisiin. Näkökulma huomioi strategiset lähtökohdat, kuten itse strategian, johdon roolin, kulttuurin, tarvekartoituksen ja segmentoinnin. Strategian lisäksi sisäinen markkinointi huomioi koulutuksen ja viestinnän sekä markkinoinnin merkityksen. Vaikka sisäisestä markkinoinnista puhutaan johtamisstrategiana, se palvelee välineenä henkilöstöhallinnon pyrkimyksiä, koska henkilöstöhallinnolla on kiistämättä keskeinen rooli käytännön työhyvinvoinnin johtamisessa. Toisaalta sisäisen markkinoinnin kokonaisuuden ymmärrys auttaa HR:ää hahmottamaan johdon osallistumisen merkityksen samalla tavalla kuin henkilöstön osallistamisen ja tarpeiden huomioimisen.

Viitaten asiakasnäkökulman huomioimiseen ja aitoihin tarpeisiin vastaamiseen, henkilöstöhallinnon edustajien tulisi mielenterveyttä edistäviä hankkeita suunnitella panostaa datan keräämiseen ja hyödyntämiseen ja tehdä sitä kautta huolellista tarvekartoitusta. On myös suositeltavaa osallistaa ja sitouttaa henkilöstöä mukaan hankkeisiin. Tällöin on mahdollista

saada aitoja näkemyksiä henkilöstön toiveista ja tarpeista. Samalla nämä henkilöt voivat toimia myös muutosagentteina ja suunnannäyttäjinä kollegoilleen, mikä on esimerkiksi Gordonin & Adlerin (2017) mukaan tehokas keino tukea hankkeiden onnistumista.

Strategian huomioiminen voi käytännön tasolla tarkoittaa liiketoimintastrategian ja työhyvinvoinnin toimenpiteiden linjausta keskenään, kuten myös Ungyorean ym. (2019) sekä Ott-Holland ym. (2019) suosittelevat. Lisäksi työhyvinvointia on hyvä tuoda esiin esimerkiksi organisaation arvoissa. On myös keskeistä pyrkiä luomaan avoin kulttuuri, jossa mielen-terveydestä puhumista normalisoidaan. Niin markkinoinnin, viestinnän kuin koulutustenkin osalta on syytä varmistaa kohderyhmän saavutettavuus. Haastateltavien kokemusten perusteella vaikuttavuus paranee, mitä lähemmäs vastaanottajaa päästään. Parhaimpia kokemuksia on saatu silloin, kun toimenpiteet on kohdennettu esimerkiksi osasto- tai mielellään jopa tiimitasolle. Näin mukaan saadaan liitettyä henkilökohtainen kontakti ja syntyy mahdollisuus vuorovaikutukseen ja vapaaseen keskusteluun.

Tulosten yleistettävyyttä pohtiessa on tarpeellista huomioida, että kaikki tarkastellut yritykset olivat asiantuntijaorganisaatioita, joissa merkittävä osa työstä tehdään teknologiavälitteisesti henkilökohtaisilla tietokoneilla. On kyseenalaista, missä määrin nimenomaan digitaaliset mielen-terveyspalvelut soveltuvat sellaisiin toimintaympäristöihin, joissa työntekijät eivät työskentele päätteillä – ja vastaavasti myös palveluiden implementoinnin toimintamallit saattavat olla erilaisia. On myös syytä huomioida, että kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä oli erillinen useista henkilöistä koostuva HR-funktio ja lisäksi työhyvinvointiasioille oli nimetty HR:stä vastuuhenkilö. Näin ollen esiin tuodut toimintamallit ja havainnot ovat sovellettavissa yrityksiin, joissa HR-funktio on edustettuna ainakin jollakin tasolla, kun taas pienemmissä yrityksissä tarvitaan toisenlaisia lähestymistapoja.

Tutkimuksen pohjalta nousi esiin jatkotutkimusaiheita. Työkontekstissa yksilöön kohdistuviin palveluihin suhtaudutaan epäillen, mikäli ongelmat liittyvät organisaation rakenteisiin. Yhdeksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan organisaatiotason vaikuttavuuden tarkastelua erilais-

ten lyhytterapiapalveluiden sekä muiden mielen hyvinvointia edistävien palveluiden ja muiden yksilöön kohdistuvien toimenpiteiden ja hankkeiden osalta. Myös mielen-terveyden edistämisen työpaikoilla laajemmassa kuvassa ja rakenteisiin vaikuttavilla menetelmillä on mahdollinen jatkotutkimusaihe. Tässä tutkimuksessa vähäiseen rooliin jäänyt työntekijäpuolen näkemys ilmiöstä olisi myös mielenkiintoinen ja tärkeä tutkimusaihe. Myös esimiesten ja työterveys- huollon kokemusten kartoittaminen voisi tarjota arvokasta tietoa.

LÄHTEET

- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice*, 1(4), 32–51.
<http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000003891>
- Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K. & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58(3), 239–252.
<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21948>
- Andrus, D. M. & Paul, R. (1995). The challenge of marketing wellness programs to small versus large firm employees. *Health Marketing Quarterly*, 13(1), 87–103.
http://dx.doi.org/10.1300/J026v13n01_08
- Barratt-Pugh, L. & Bahn, S. (2015). HR strategy during culture change: Building change agency. *Journal of Management & Organization*, 21(6), 741–754.
<http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2014.95>
- Berry, L. L., Hensel, J. S. & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3–14.
- Brangold, S. (2018). From well-being to outperforming: How to up your game. *Strategic HR Review*, 17(2), 66–71.
<http://dx.doi.org/10.1108/SHR-01-2018-0008>
- Brown, M., Kulik, C. L., Cregan, C. & Metz, I. (2017). Understanding the change-cynicism cycle: The role of HR. *Human Resource Management*, 56(1), 5–24. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21708>
- Burke, T. J., Dailey, S. L. & Zhu, Y. (2017). Let's work out: Communication in workplace wellness programs. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(2), 101–115.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJWHM-07-2016-0055>

- Chappell, S., Pescud, M., Waterworth, P., Shilton, T., Roche, D., Ledger, M., Slevin, T. & Rosenberg, M. (2016). Exploring the Process of Implementing Healthy Workplace Initiatives: Mapping to Kotter's Leading Change Model. *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(10), 341–348. DOI: 10.1097/JOM.0000000000000854
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Davis, T. R. V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121–130. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005418>
- Duodecim (2020). Käypä hoito -suositus. Depressio. Haettu sivulta <https://www.kaypahoito.fi/hoi50023#readmore>, 20.1.2020.
- Finney, S. & Scherrebeck-Hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16(5), 325–344. <http://dx.doi.org/10.1080/13527260903023916>
- Fryer, A. K., Tucker, A. L. & Singer, S. J. (2018). The impact of middle manager affective commitment on perceived improvement program implementation success. *Health Care Management Review*, 43(3), 218–228. <http://dx.doi.org/10.1097/HMR.0000000000000174>
- Giannakis, D., Harker, M. J. & Baum, T. (2015). Human resource management, services and relationship marketing: The potential for cross-fertilisation. *Journal of Strategic Marketing*, 23(6), 526–542. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2014.1001862>
- Gordon, S. & Adler, H. (2017). Employee perceptions of well-being and organizational wellness offerings: A study of line-level employees in select-service hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(3), 308–330. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2017.1253443>
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Grönroos, C. (1998). *Nyt kilpailaan palveluilla*. 4. p. Helsinki: WSOY.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Huang, Y-T. (2019). Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship Marketing*, 9(3), 1–17. <http://dx.doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>
- Kela (2020). Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauksipoissaolojen kasvu jatkuu jyrkkänä. Haettu sivulta <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5168>, 2.2.2020.
- Kelemen, M. & Papsolomou-Doukakis, I. (2004). Can culture be changed? A study of internal marketing. *The Service Industries Journal*, 24(5), 121–135. <http://dx.doi.org/10.1080/0264206042000276874>
- Krause, M. G., de Almeida Cunha, C. J. C., Lapolli, É. M. & Dandolini, G. A. (2019). Showcasing knowledge: The promotion of knowledge management in a technology-based organization. *Knowledge and Process Management*, 26(4), 299–307. <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.1602>
- Kwon, I. S., Lee, S. H. & Seo, M. K. (2017). The role of psychological ownership in internal marketing. *Global Business & Finance Review*, 22(4), 82–91. <http://dx.doi.org/10.17549/gbfr.2017.22.4.82>
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859–877. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20445>
- McLellan, D. L., Cabán-Martinez, A. J., Nelson, C. C., Pronk, N. P., Katz, J. N., Allen, J. D., Davis, K. L., Gregory, R. W. & Sorensen, G. (2015). Organizational characteristics influence implementation of worksite health protection and promotion programs. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(9), 1 009–1 016. <http://dx.doi.org/10.1097/JOM.0000000000000517>
- Ott-Holland, C. J., Shepherd, W. J. & Ryan, A. M. (2019). Examining wellness programs over time: Predicting participation and workplace outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 163–179. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000096>
- Pluye, P., Potvin, L., Denis, J. L., Pelletier, J. & Mannoni, C. (2005). Program sustainability begins with the first events. *Evolution and Program Planning*, 28(2), 123–137. <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2004.10.003>
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Sivris, K. C. & Leka, S. (2015). Examples of holistic good practices in promoting and protecting mental health in the workplace: Current and

- future challenges. *Safety and Health at Work*, 6(4), 295–304.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.shaw.2015.07.002>
- Tamminen, N. & Solin, P. (2014). *Mielenterveyden edistäminen työpaikalla*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Terveystalo (2019). Näin Suomi voi: Mielenterveyden ongelmat näkyvät kasvavina sairauspoissaoloina eri aloilla. Haettu sivulta <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Uutiset/Nain-Suomi-voi-Mielenterveyden-ongelmat-nakyvat-kasvavina-sairauspoissaoloina-eri-aloilla/>, 12.11.2019.
- THL – Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2019). Työikäisten mielenterveys. Haettu sivulta <https://thl.fi/fi/web/mielenterveys/mielenterveyden-edistaminen/tyoikaisten-mielenterveys>, 12.11.2019.
- Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100–118.
<http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.100>
- Toker, S., Heaney, C. A. & Ein-Gar, D. (2015). Why won't they participate? Barriers to participation in worksite health promotion programmes. *European Journal of Work and Occupational Psychology*, 24(6), 866–881.
<http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2014.968131>
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Ungureanu, P., Bertolotti, F. & Pilati, M. (2019). What drives alignment between offered and perceived well-being initiatives in organizations? A cross-case analysis of employer-employee shared strategic intentionality. *European Management Journal*, 37(6), 742–759.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.005>
- Vrontis, D., Thrassou, A. & Zin, R. M. (2010). Internal marketing as an agent of change – implementing a new human resource information system for Malaysian Airlines. *Journal of General Management*, 36(1), 21–41.
<http://dx.doi.org/10.1177/030630701003600102>
- Waterworth, P., Pescud, M., Chappell, S., Davies, C., Roche, D., Shilton, T., Ledger, M., Slevin, T. & Rosenberg, M. (2018). Culture, management and finances as key aspects for healthy workplace initiatives. *Health Promotion International*, 33(1), 162–172.
<http://dx.doi.org/10.1093/heapro/daw068>
- Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69–77.
http://dx.doi.org/10.1300/J026v03n01_09
- Zhang, B. (2020). Human resource change-agent role, state ownership, and employee behavioural flexibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 268–288.
<http://dx.doi.org/10.1111/1744-7941.12213>