

STRATEGISEN HYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Ossi Aura & Guy Ahonen

Talentum Pro
Helsinki 2016

Copyright © 2016 Talentum Media ja kirjoittajat

ISBN 978-952-14-2780-0

ISBN 978-952-14-2781-7 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-2782-4 (verkkokirja)

Kansi: Ea Söderberg

Taitto: Sirpa Puntti

BALTO print, Liettua 2016

Anna palautetta kirjasta: www.talentumshop.fi

Sisällys

ESIPUHE	13
----------------	----

I STRATEGINEN HYVINVOINTI

1 LÄHTÖKOHDAT	18
1.1 Suomen työelämän tilanne	18
1.2 Työhyvinvointi ja strateginen hyvinvointi	20
2 TEOREETTINEN TAUSTA	27
2.1 Terve johtaminen	27
2.2 Tuottavuus	29
2.3 Aineeton pääoma	32
3 HYVINVOINNIN TUOTTAVUUS	39
3.1 Miljardiluokan kysymys kansantaloudellisesti	39
3.2 Esimerkki henkilöstötuottavuudesta	43
Henkilöstötuottavuuden mittari	43
Henkilöstötuottavuuden yhteydet liiketoimintaan	44
Hyvä esimiestyö ja toimiva työyhteisön tukevat henkilöstötuottavuutta	46
3.3 Esimerkki strategisen hyvinvoinnin johtamisen ketjusta	47
Lähtötilanteen kartoitus: SHJ ja henkilöstön hyvinvointi	47
Ketjun osat nro 1 ja 2 – johdon päätösten heijastuminen	47
Ketjun osat nro 2 ja 3 – esimiesten toimintakulttuuri ja koettu työkyky	48
Miten strategisen hyvinvoinnin ketjun muodostui?	49

SISÄLLYS	5
----------	---

II TUTKIMUS STRATEGISEN HYVINVOINNIN JOHTAMISESTA 2009–2014 keskeisiä tuloksia

1 TAUSTAA	52
Tutkimusmenetelmät	52
2 HYVINVOINNIN STRATEGINEN PERUSTA	56
2.1 Tulosten tulkintaa	56
2.2 Tulos 1: Haetaan tuottavuutta ja kustannussäästöjä	58
Organisaatiokohtainen painotus voidaan määrittää	58
Miten tuottavuutta ja kustannussäästöjä johdetaan eri toimialoilla?	58
Sitä saa mitä tilaa!	60
2.3 Tulos 2. Lisää panostusta tarvitaan	61
Työterveyshuolto ja henkilöstökoulutus	63
Liikunta ja virkistys	64
Menestyvä yritys panostaa	64
2.4 Tulos 3. Mittaaminen johtaa tuloksiin	65
Raportoinnin käytännöt pysyneet samoina	66
Mikä aktivoi raportointiin?	67
3 HYVINVOINTI JOHDON TOIMINNOISSA	69
3.1 Tulkinnat	70
3.2 Tulos 4. Tavoitteen asettaminen avainasemassa	71
Tavoitteet ohjaavat toimintaa	73
3.3 Tulos 5. Johdon superprosessit nostavat työhyvinvoinnin lentoon	74
Mitä johdon superprosessit tuovat mukanaan?	74
Mitä johdon superprosessit tuovat tuloksena?	75
3.4 Tulos 6. Kehityskeskustelu tuo tuloksia	77
4 TYÖHYVINVOINTI HR-TOIMINNOISSA JA ESIMIESTYÖSSÄ	79
4.1 Tulkinnat	80

4.2 Tulos 7. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on nykyaikaa	81
4.3 Tulos 8. Esimiehet kannattaa kouluttaa työhyvinvointiin	83
Kouluttaminen tehostaa esimiestoimintaa	83
Esimieskoulutuksen työhyvinvointipanostus tuo tulosta	84
4.4 Tulos 9. Varhainen tuki ja työhön paluun tuki toimimaan	85
Mikä selittää esimiesten toimintatapoja?	85
Työhön paluun tuki – yhdistelmä työterveyden ja esimiesten toimintaa	86
5 TYÖHYVINVOINNIN TUKITOIMINNOT	88
5.1 Tulkinnat	88
5.2 Tulos 10. Työterveyshuoltoon kannattaa panostaa	90
Osa strategisen hyvinvoinnin johtamista	91
Mitä työterveyshuollon euroilla saa?	92
5.3 Tulos 11. Henkinen työsuojelu vastaa tulevaisuuden haasteisiin	93
Milloin henkisen työsuojelun suunnitelma tehdään	94
5.4 Tulos 12. Henkilöstöedut ovat tärkeä osa henkilöstöjohtamista	96
Liikunnan tukeminen näkyy yrityskuvassa ja sitoutumisessa	96
Kulttuuripalvelujen tuki kehittynyt huimasti	97
III STRATEGISEN HYVINVOINNIN JOHTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ	
1 HYVÄN JOHTAMISEN ASKELMERKIT	100
1.1 Strategisen hyvinvoinnin strategiset valinnat	100
1.2 Tietopohja kuntoon	104
Työn ja työelämän perustilanne organisaatiossa	105
Eri toimijoiden hyvinvointiosaaminen	107
Henkilöstön hyvinvoinnin tila	109
Hyvinvointia tukevien prosessien tila	III
SISÄLLYS	7

2	LÄHTÖTILANTEESTA OHJELMAN RAKENTAMISEEN	116
2.1	Toiminnan organisointi	118
	Päätä mitä kehitetään	118
	Aseta tavoitteet	120
	Määritä tavoitteille mittarit	122
	Päätä johtamisvastuut	123
	Tee suunnitelma	125
	Kokoa mittarit	132
2.2	Päivittäisjohtaminen	134
	Esimiestyö	134
	Kehityskeskustelujen hyödyntäminen	136
	Osaamisen ja innovaatioiden johtaminen	138
3	TYÖTERVEYSHUOLTO JA TYÖSUOJELU	141
3.1	Työterveyshuollon johtaminen	141
	Varmista työterveyshuollon tavoitteet	141
	Varmista kattava yhteistyöverkosto työterveyshuollon kanssa	142
	Mahdollista tavoitteiden mukainen toiminta	142
	Hyödynnä työterveyshuollon asiantuntijoita työn kehittämisessä	142
	Vaadi kattava, tavoitteiden mukainen raportointi	143
3.2	Työsuojelu ja työkykyjohtaminen	143
	Yksilöllinen työkykyjohtaminen	144
	Työn kuormittavuuden säätely	147
	Joustot	148
	Eri-ikäisten johtaminen	150
4	ERITYISHANKKEET	152
4.1	Työhyvinvointi rekrytoinnissa	152
4.2	Työhyvinvointi perehdytyksessä	153
4.3	Työhyvinvointi tasa-arvotyössä	154
4.4	Työhyvinvointi työn ja perheen yhteensovittamisessa	155
4.5	Työhyvinvointi henkilöstön palkitsemisessa	156
4.6	Esimiesten työhyvinvointiosaamisen kehittäminen	156

4.7	Esimiesten oma hyvinvointi	158
4.8	Terveyden edistämisen projektit	159
	Tee päätös projektista ja informoi se henkilöstölle	159
	Aseta tavoitteet ja mahdollista ihmisten osallistuminen	160
	Esimiesten tuki ja tukeminen	160
	Vaadi raportointi ja ota oppia tuloksista	161
	Sosiaalinen media, netti- ja mobiilipalvelut elämäntapojen tukena	161
	Quantified self	162
4.9	Henkilöstöedut	163
	Liikuntapalvelut	163
	Kulttuuripalvelut	164
5	RESURSOINTI JA VAIKUTTAVUUS	166
5.1	Vaikuttavuuden varmistaminen	166
5.2	Strategisen hyvinvoinnin resursointi ja vaikutukset	167
	Strategisen hyvinvoinnin tuotokset	168
	Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuus	170
5.3	Käytännön johtamisen yhteenveto	175
6	TOIMIALAN JA YRITYSKOON VAIKUTUS KÄYTÄNTÖIHIN	178
6.1	Suuri on kauniimpaa	178
6.2	Julkinen sektori mainettaan parempi	179
6.3	Strategisen hyvinvoinnin johtamisen piirteet työpaikan luonteen mukaan	181
6.4	Pk-yritykset suurin työhyvinvointihaaste	183
6.5	Strategisen hyvinvoinnin johtamisen piirteet työpaikan koon mukaan	184
6.6	Konsernit yksikköjään parempia	187
7	HYVÄN JOHTAMISEN ESIMERKKEJÄ	190
7.1	Atria Suomi – tekemätön työ tehdyksi	190
	Työhyvinvointia tositarkoituksella	192
	Panostus kohdalleen	193
	Miten temppu tehtiin?	193

7.2 Evira – aikaansaamiskyky keskipisteessä	196
Tausta	196
Fuusio asetti haasteita	198
Määrätietoisella toiminnalla tulosta	198
eVire-kehittämishankkeella hyviä tuloksia	200
Panostus kohdalleen	201
Mitä eVire hankkeen jälkeen?	201
7.3 Herman Andersson Oy – turvallisuutta ja työkykyä	203
Tausta	203
Omistajan turvallisuuskulttuuri velvoittaa	203
Kohti toimialan huippua	204
Turvallisuus korostunut	206
Panostuksella strategista arvoa	207
7.4 Lemonsoft – työkyky asiakassuhteiden takaajana	207
Tausta	207
Työhyvinvointi hallituksen asia	209
Työhyvinvointi kilpailutekijä	209
7.5 Tampereen kaupunki – Kunta-10:llä menestystä kaikille	210
Kokonaisuuden hallintaa	211
Johdon työhyvinvointitietoisuus kasvussa	212
Tieto on kaiken perusta	213
Ennaltaehkäisyä ja työn sopeuttamista	213
Työhyvinvointi kilpailutekijä	214
7.6 Yhteenveto	214
YHTEENVETO	216
Miljardien tuottavuuspotentiaali	216
Muutaman miljardin panostuksella	217
Yritys- ja organisaatiotason toiminta johtaa tuloksiin	218
Johtopäätökset pähkinänkuoressa	219

LIITTEET	220
LIITE 1	220
Osa-alueiden pistekeskisarvot	220
LIITE 2.	221
Tuottavuuden ja kustannussäästöjen johtamisen ja kehittämisen sisältömääritelmät	221
KIRJALLISUUTTA	223
HAKEMISTO	231