



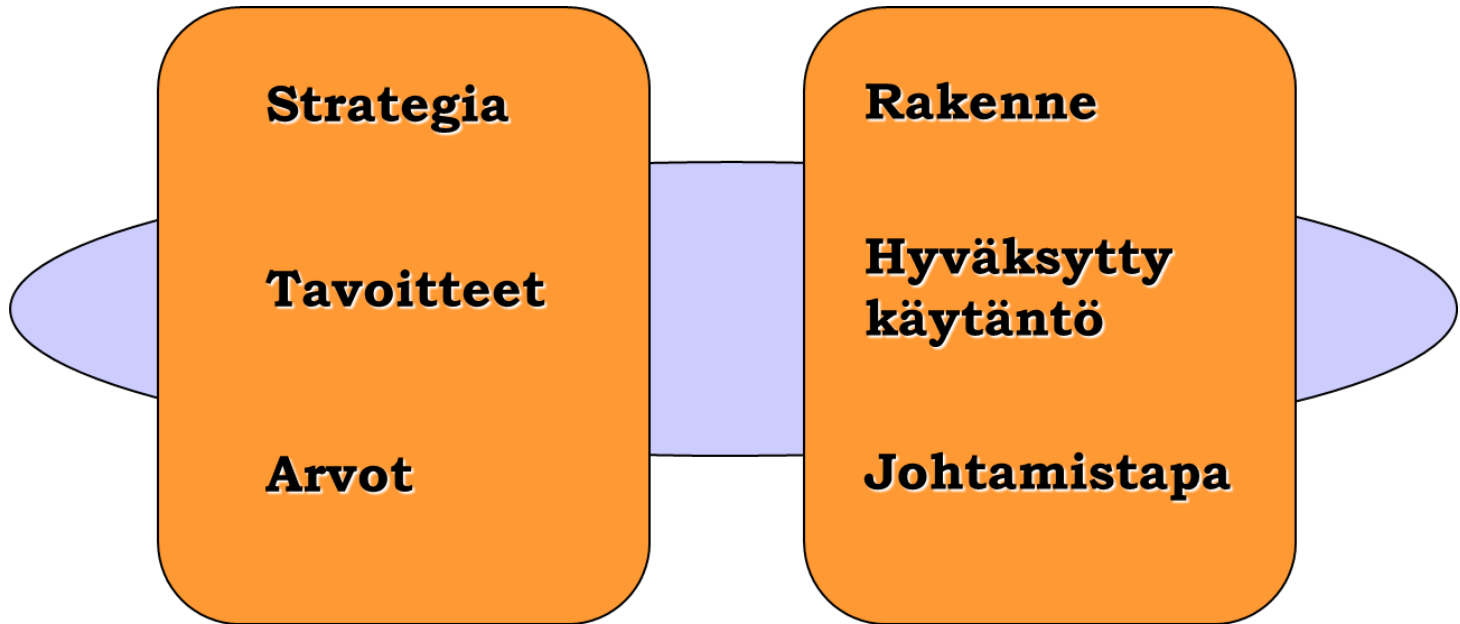
University of Vaasa

Työhyvinvointijohtamisen strateginen ulottuvuus

*Tehyn Työsuojelupäivät
19.4.2018*

*KTT, dosentti Mikko Luoma
Vaasan yliopisto*

Johtamisen arkkitehtuuri



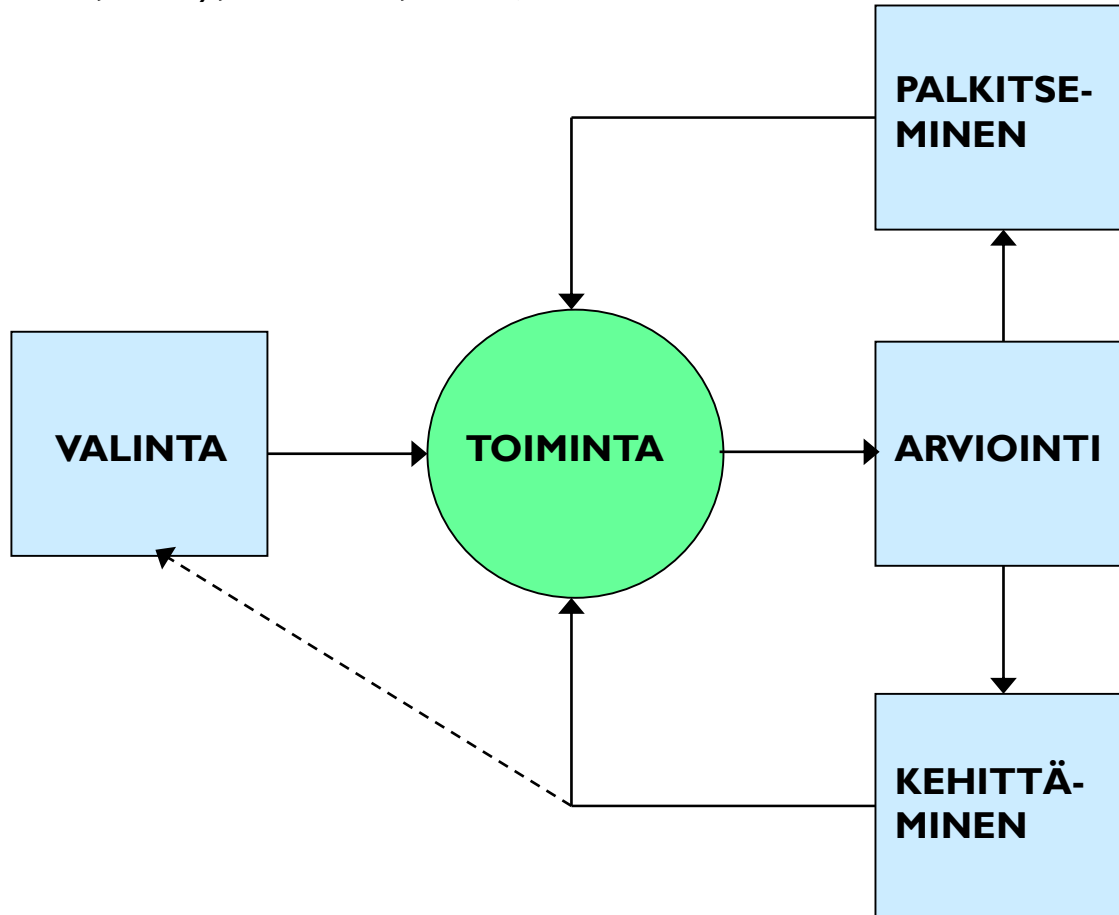
Kaikki elementit liittyvät toisiinsa. Johtaminen merkitsee kaikkien elementtien jatkuvaa linjaamista ja muuttamista. Johdon tehtävänä on hoitaa johtamisen arkkitehtuuria.

Yleistä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta

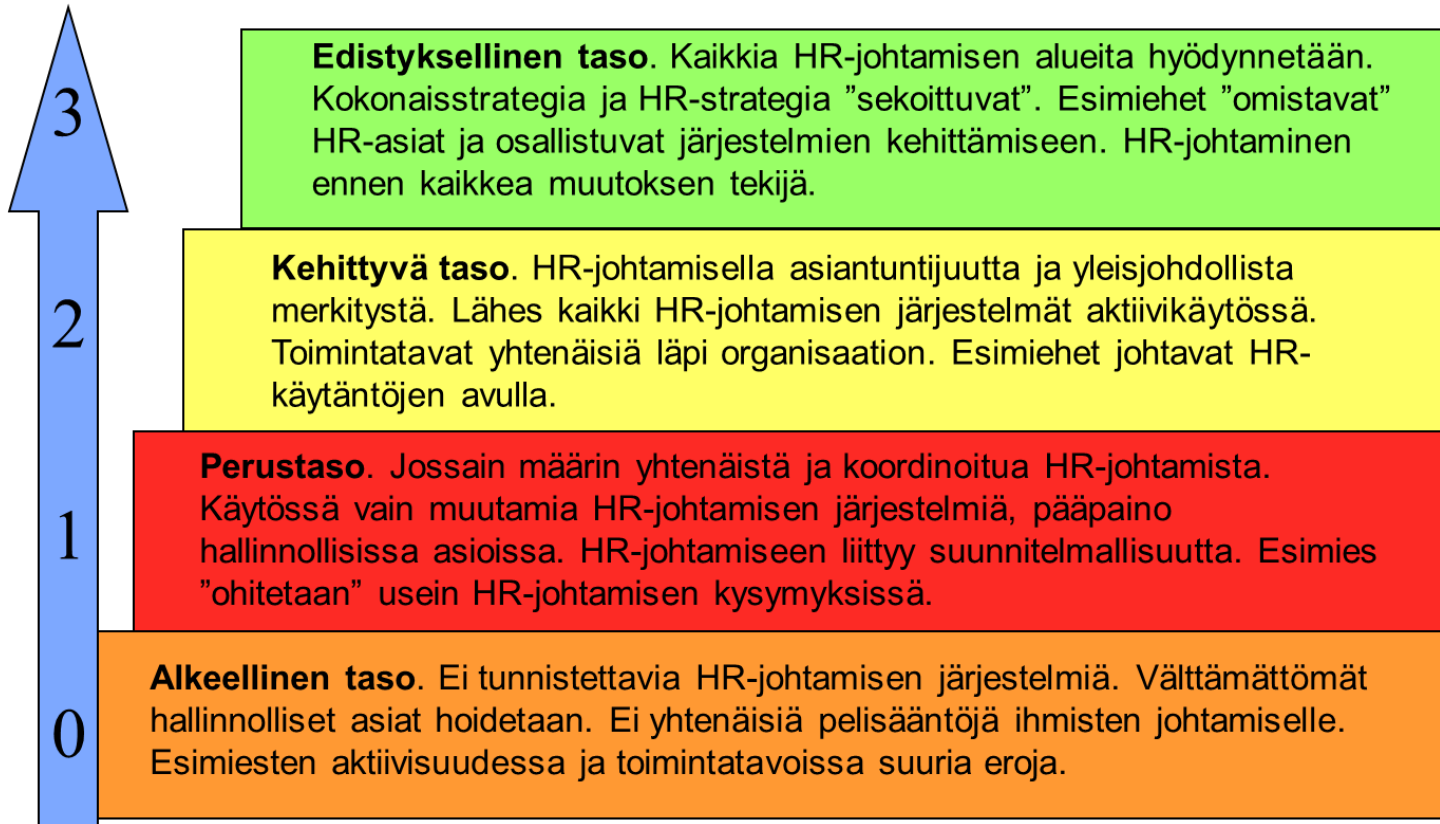
- Johtaminen (ainakin johtamisen retoriikka) saa aika ajoin uusia painotuksia, esim.:
 - Tavoite- ja tulosjohtaminen, rakenteet, 1970-luku
 - Laatujohtaminen, visio ja missio, 1980-luku
 - Resurssilähtöinen johtaminen, osaaminen, 1990-luku
 - Heikot signaalit, siniset meret, muutos, 2000-luku
- Uudet painotukset määrittelevät elinkeinoelämän ”pakollisen” menestystekijän
- ***Työn kokemisesta turvatuksi ja mielekkääksi on tullut työelämän uusi niukka resurssi***
- Organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää huomiota työhyvinvointiin – kuitenkin enemmän korjausliikkeenä kuin uudenlaisena kilpailuedun lähteenä
- Johtamiskäsitteenä työhyvinvointi on vaikeasti haltuun otettava
- Työhyvinvoinnin johtamisen nähdään edellyttävät yhtäaikaista onnistumista:
 - Strategisessa johtamisessa
 - Henkilöstöjohtamisessa
 - Esimiestyössä

Strategisen henkilöstöjohtamisen malli

(Fombrun, Tichy, Devanna, 1984)



Henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittyminen (Luoma 2009)



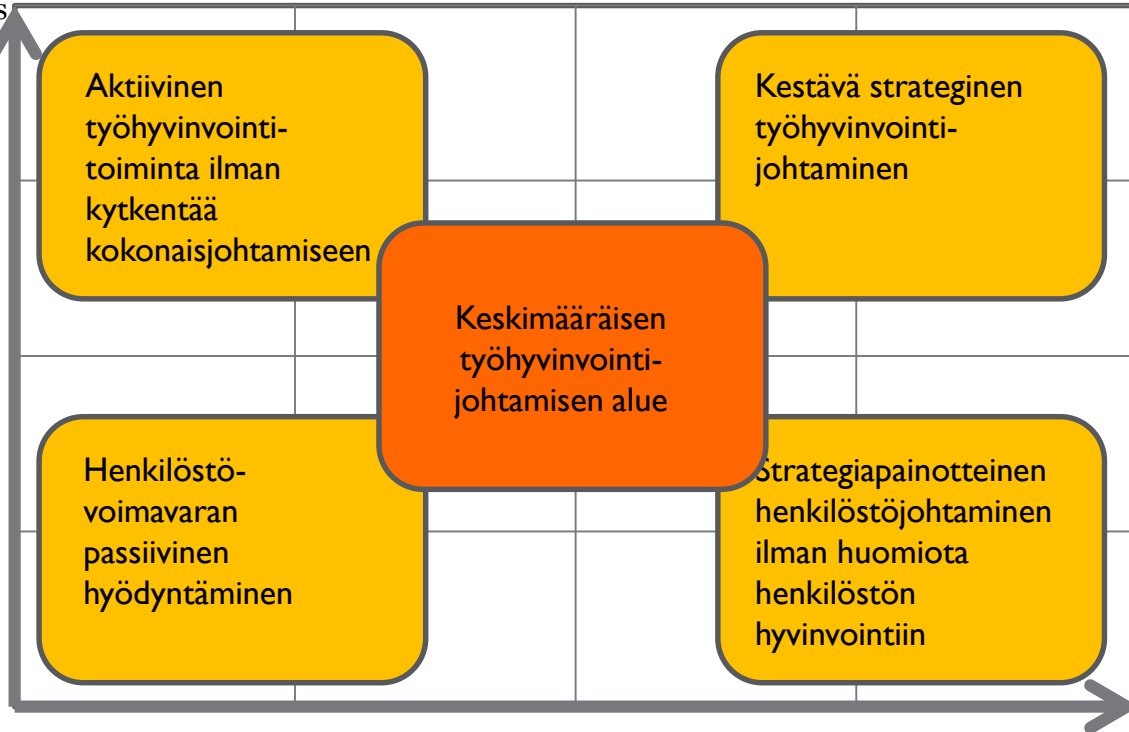
Erityisiä työhyvinvointijohtamisen toimenpiteitä

Väline	Keskeinen sisältö	Edellytykset	Milloin
Kehityskeskustelu	Suorituksen, tavoitteiden ja kehitystarpeiden selkeyttäminen	Organisaation yhteinen käytäntö, esimiesten valmentaminen	1–2 kertaa vuodessa
Työtyytyväisyyskartoitukset	Työn mielekkyyden seuraaminen ja kehittäminen	Organisaation yhteinen käytäntö, esimiesten tuki tulosten käsittelyssä	Noin joka toinen vuosi
360-asteinen johtajuusarviointi	Oman johtamistoiminnan kehittäminen	Ammattitaitoinen toteutus, avoimuus tulosten käsittelyssä	Tarvittaessa
Varhainen puuttuminen ja tuki	Alkavien kielteisten kehitysten tunnistaminen	Työterveyshuollon asiantuntemus, esimiesten valmennus	Jatkuvasti
Osaamiskartoitukset ja osaamisen kehittäminen	Yksilöiden tai yksikön suorituskyvyn varmistaminen	Osaamisvaatimusten tunnistaminen, kehittämismenetelmien tunteminen	Tarvittaessa
Koetun kuormittavuuden seuranta	Työn määrällisten ja/ tai sisällöllisten vääristymien varhainen tunnistaminen	Työn sisällön tunteminen, tasapuolinen ja objektiivinen seurantakäytäntö	Tarvittaessa
Joustojen hyödyntäminen	Yksilön intressin huomioiminen työajan ja suorittamispaikan suhteen	Organisaation yhteisten jousto- mahdollisuuksien selkeyttäminen, tasapuolisuus ja läpinäkyvyys	Tarvittaessa
Palaute, viestintä ja osallistaminen	Yksilön huomioiminen ja aloitteellisuuden hyödyntäminen	Esimiehen johtajuusosaaminen, hyvän johtamisen periaatteiden määrittely	Jatkuvasti

Työhyvinvointijohtamisen viitekehys

Kattavuus,
monipuolisuus,
integroituneisuus

Työhyvinvointijohtamisen toimenpiteet



Henkilöstöjohtamisen strategisuus

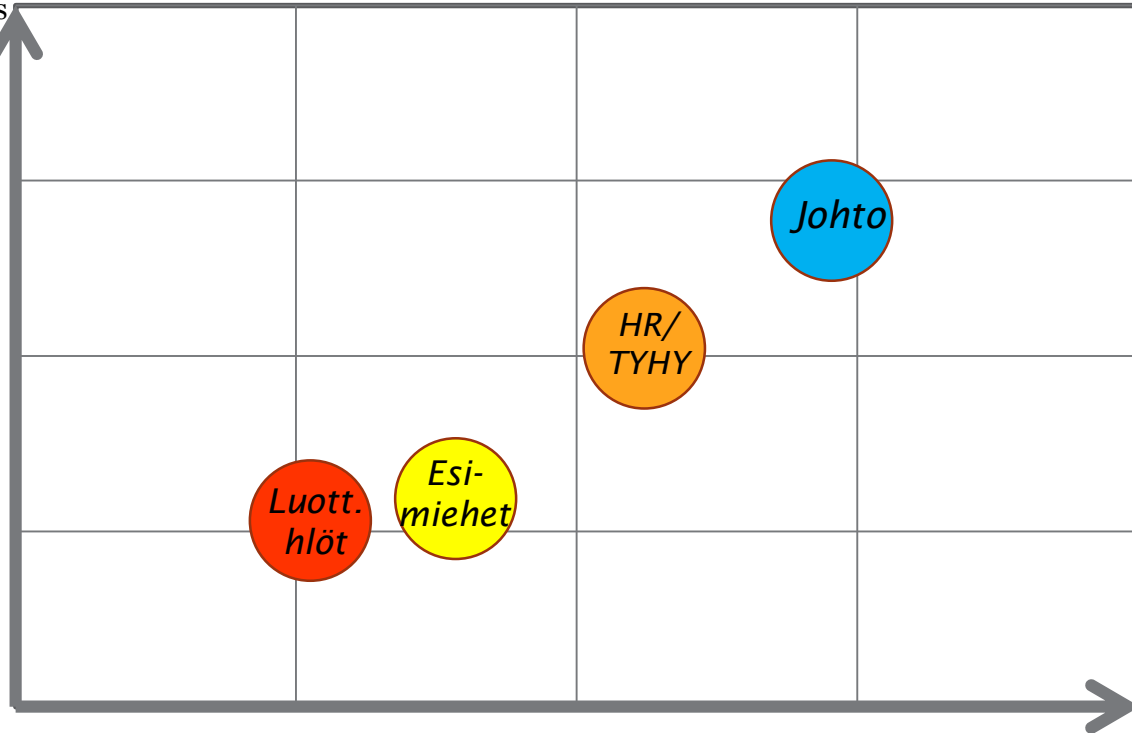
Strategian resurssipainotteisuus, muutoshakuisuus, esimiesten omistajuus

Eri vastaajaryhmien kokemus oman organisaationsa työhyvinvoinnin johtamisesta

(Perustuu Kevan Työhyvinvoinnin johtaminen -arviointiin)

Kattavuus,
monipuolisuus,
integroituneisuus

Työhyvinvointijohtamisen toimenpiteet



Henkilöstöjohtamisen strategisuus

Strategian
resurssipainotteisuus,
muutoshakuisuus,
esimiesten omistajuus

Onko siis työhyvinvoinnissa jotain strategista?

- Työhyvinvointi **voi** toimia yhtenä organisaation menestystekijänä
- Edellytyksenä on, että:
 - Henkilöstön toiminta saa riittävän painoarvon organisaation strategiassa
 - Henkilöstöjohtamisen toimintoja hyödynnetään kattavasti
 - Esimiehillä on käytössään tavanomaisten HR-työkalujen lisäksi erityisiä työhyvinvoinnin työkaluja
- Ja lisäksi:
 - Eri toimijoiden tietoisuuden ja kokemuksen organisaation työhyvinvointijohtamisen menettelyistä ja tilasta tulee olla riittävän lähellä toisiaan
 - ***Tämä voi tapahtua vain avoimen keskustelun avulla***