



Työturvallisuus-
keskus

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle



Julkaisija: Työturvallisuuskeskus, Kemianteollisuuden työalatoimikunta

Toimitus: Kari Mäkelä

Valokuva: Mikael Ahlfors

Taitto: Red & Blue Oy

1. painos 2019

ISBN: 978-951-810-674-9 (pdf)

Tuotenumero: 201805

ttk.fi

JOHDANTO

Työhyvinvoinnin, hyvän työyhteisön toimintakulttuurin ja siihen kuuluvien käytännön toimintatapojen rakentaminen edellyttää kaikkien työpaikan toimijoiden myönteistä ja määrätietoista panosta. Organisaation johto luo tälle edellytykset ja suuntaviivat.

Työhyvinvoinnin johtaminen -ohje auttaa johtoa ja kaikkia päätöksentekijöitä ymmärtämään ja käsittelemään työpaikan työhyvinvointiin liittyviä asioita. Sisältö perustuu pääosin ohjeistukseen, jonka on kehittänyt Iso-Britannian kemianteollisuuden järjestön (Chemical Industries Association, CIA) sisäinen Health Network -verkosto. Aineisto on jalostettu suomalaisen käytäntöön sopivaksi kemianteollisuuden Hyvää huomista -ohjelmassa sekä Työturvallisuuskeskuksen Kemianteollisuuden työalatoimikunnassa.

Työturvallisuuskeskus on julkaissut **Työhyvinvoinnin itsearviointityökalun** työpaikoille. Se on käytettävissä verkkotyökaluna ja tulostettavana versiona Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilla. Itsearviointityökalu on tarkoitettu yrityksille ja työpaikoille apuvälineeksi työhyvinvoinnin kehittämistä varten.

Työhyvinvoinnin johtaminen -ohje ja Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu muodostavat loogisen kokonaisuuden, jonka avulla työpaikalla voidaan arvioida työhyvinvoinnin kehittämistarpeita sekä auttaa johtoa päätöksentekoprosessissa. Nämä työkalut kohdistuvat erityisesti yrityksen tai työpaikan työhyvinvointia edistäviin **toimintatapoihin, järjestelmiin ja ohjelmiin**. Jokaisen organisaation omaan harkintaan ja päätettäväksi jää, millaisia käytännön toimenpiteillä kehittämistyötä toteutetaan.

Tässä ohjeessa työhyvinvointi tarkoittaa työturvallisuuslainsäädännön soveltamisalaan kuuluvaa fyysistä- ja psyykkistä terveyttä. Jokainen organisaatio voi halutessaan tarkastella työhyvinvointia laajemminkin.

Työhyvinvoinnin edistäminen, kuten kaikki organisaation kehittämistoiminta, vaatii sitoutumista, tilanteen arviointia, suunnittelua, päätöksiä, toimeenpanoa ja seurantaa. Parhaimmillaan työhyvinvointia edistetään osana koko organisaation kehittämistä.

Työturvallisuuskeskus
Kemianteollisuuden työalatoimikunta
Hyvää huomista -ohjelma

TYÖHYVINVOINNILLA TULOSTA

Organisaatioiden toiminnan jatkuvan kehittämisen perusrakenteena on pitkään käytetty Demingin ympyrää eli jatkuvan kehittämisen kehää:

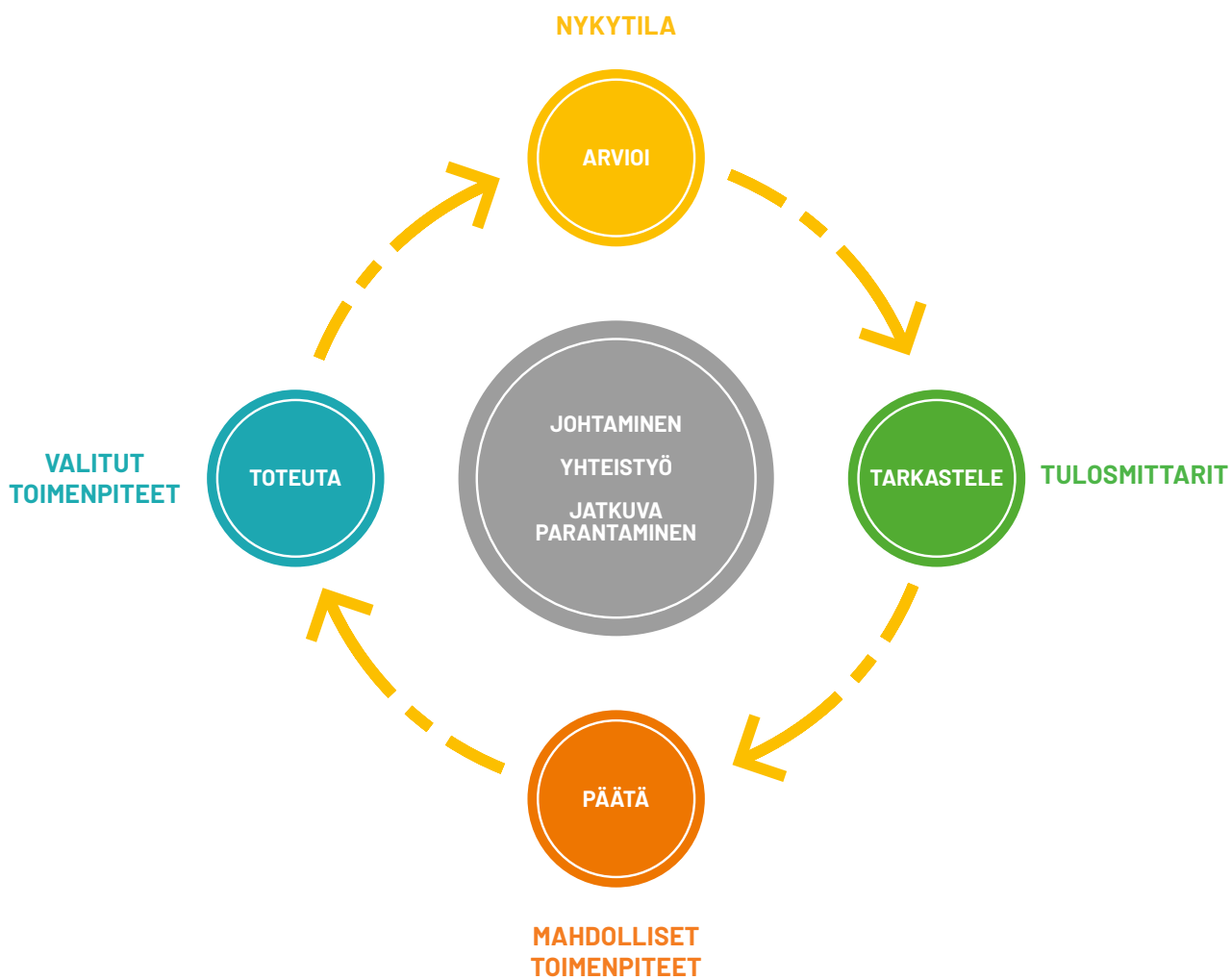
SUUNNITTELE – TOTEUTA – ARVIOI – PARANNA (ENGL. PLAN – DO – CHECK – ACT)

Käytetyt termit eri tilanteissa saattavat vaihdella, mutta lopulta asian ydin on sama. Toiminnan tulee olla suunnitelmallista ja määrätietoista sekä pyrkiä jatkuvaan parantamiseen. Oleellista on myös johdon sitoutuminen kehittämiseen.

Edellä mainittua rakennetta on noudatettu myös tätä työhyvinvoinnin johtamisen ohjeistusta laadittaessa. Ohjeen kehässä termit ovat: Arvioi – Tarkastele – Päätä – Toteuta. Ajatuksena on, että samoin kuin liiketoimintaa ja siihen liittyviä prosesseja kehitettäessä johdon rooli on ratkaiseva myös työhyvinvointia ja siihen liittyviä prosesseja kehitettäessä. On myös ymmärrettävä, että työhyvinvoinnin edistäminen ei ole pelkästään säädösten edellyttämä työnantajan velvoite ja liiketoiminnan haitta, vaan parhaimmillaan organisaation tuottavuutta lisäävä tekijä. Erityisesti työhyvinvointia kehitettäessä johdon lisäksi koko henkilöstön rooli on tärkeä. On kuunneltava henkilöstöä ja heidän edustajiensa näkemyksiä sekä kannustettava heitä osallistumaan työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tämä ohjeistus auttaa organisaatioita saavuttamaan kestävästi hyvinvoiva ja turvallinen työpaikka, jossa työhyvinvointia johdetaan ja toteutetaan yhteistyössä osana jokapäiväistä toimintaa.

TYÖHYVINVOINNIN JATKUVAN KEHITTÄMISEN PERIAATE



KESKEISET TEKIJÄT TYÖHYVINVOINNIN SAAVUTTAMISEKSI





Arvioi Työhyvinvoinnin itsearviointityökalulla toiminnan nykytilaa

Työhyvinvoinnin itsearviointityökalun avulla voit tehokkaasti mitata työpaikan ennakoitavaa työhyvinvointitoimintaa. Työkalu sisältää selkeän kysymyssarjan, joka auttaa työpaikkoja tunnistamaan työhyvinvointia edistävän toiminnan tärkeimmät kehittämiskohteet ja seuraamaan omaa **suoritusosaan**. Kysymyssarja koostuu viidestä kokonaisuudesta, jotka ovat: **työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvointitoiminnan organisointi, työterveysriskien hallinta, vaaroille altistumisen seuranta sekä työhyvinvointi ja tuottavuus**.

Lisätietoja työkalun käytöstä löytyy Työturvallisuuskeskuksen julkaisusta tai verkkoaineistosta [Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille](#).

Arvioinnissa on tärkeää huomioida näkemykset mahdollisimman laajasti huomioiden työpaikan yhteistoimintajärjestelmät ja työpaikan koko. Syynä tähän on, että työhyvinvoinnin tilanne voi vaihdella organisaation eri osissa. Myös ihmisten kokemukset samoista asioista voivat olla erilaiset.

Johdon jäsenen tulisi myös olla mukana arvioinnissa tai sitä varten perustetussa työryhmässä. Suositeltavaa on myös, että arvioijat käyttävät itsearviointityökalussa mukana olevaa **tuloskorttia**, koska sen avulla voidaan visualisoida organisaation suorituskyky työhyvinvoinnin hallinnassa ja kehittämisessä.

ARVIINTI: Johdon tärkeimmät toimenpiteet

1. Ota vastuu ja ota työhyvinvointi osaksi johtamistoimintaa.
2. Varmista johtoryhmän tai sen jäsenen aktiivinen osallistuminen arviointiin.
3. Ota henkilöstö, erityisesti työsuojeluvaltuutetut ja muut luottamushenkilöt, mukaan arviointiin.

TUNNISTA OLEMASSA OLEVAT TOIMINNOT



**ARVIOI KÄYTTÄMÄLLÄ TYÖHYVINVOINNIN
ITSEARVIOINTITYÖKALUA**



**TÄYTÄ ITSEARVIOINTITYÖKALUN
TULOSKORTTI**

2

Tarkastele arvioinnin tulosta ja olemassa olevia tulosmittareita

Arvioinnin tulokset on analysoitava sen varmistamiseksi, että tulokset todella kuvaavat työpaikan työhyvinvointitoiminnan tilaa eli suoritustasoa. Analysointi tehdään helposti vertaamalla työpaikan ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä vältettäviin eli ei toivottuihin tapahtumiin liittyviin tai muihin ennalta sovituihin **tulosmittareihin**.

On tärkeää huomata, että osastojen tai toiminnallisten yksiköiden mittaustulokset, kuten tapaturmataajuus, vaaratilanteet, altistumistasot ja sairauspoissaolotilastot, voivat erota toisistaan. **Jos organisaatiossa tai jossakin organisaation osassa ei tehdä suoritustasoa kuvaavia mittauksia, on välttämätöntä, että ylin johto huolehtii tällaisten yhtenevien toimenpiteiden käynnistämisestä koko organisaatiossa.**

Näitä tulosmittareita on mainittu myös Työhyvinvoinnin arviointityökalussa. Ohjeita riskien arviointiin ja suoritustason mittaamiseen löytyy esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen, Työterveyslaitoksen ja työsuojeluhallinnon verkkosivuilta.

Tärkeintä on, että **organisaatio itse päättää käyttämistään tarkoituksenmukaisista tulosmittareista**, joiden katsotaan antavan riittävän tiedon työhyvinvoinnin suoritustasosta.

TARKASTELU: Johdon tärkeimmät toimenpiteet

1. Varmista, että suoritustason tulosmittarit ovat olemassa ja käytössä.
2. Käsittele tuloksia työntekijöiden kanssa avoimesti ja läpinäkyvästi.
3. Varmista, että työhyvinvoinnin kehittämisprosessi ei pääty tähän.

**SELVITÄ KÄYTÖSSÄ OLEVAT
TULOSMITTARIT**



**VERTAILE ARVIINTIA OLEMASSA OLEVIIN
TULOSMITTAREIHIN**



**TEE YHTEENVETO JA RAPORTTI
TARKASTELUSTA**

3

Päätä tarvittavat toimenpiteet ja käynnistä työ

Organisaation ylimmän johdon (esim. johtoryhmä) on kuultava sekä käsiteltävä arvioinnin ja tarkastelun tulokset. Johdon erityistä huomiota vaativat ne kohdat, joista Työhyvinvoinnin itsearviointityökalulla arvioitaessa on saavutettu alin taso (D = aloittelija). Vähintäänkin tällöin tulisi tehdä kehittämissuunnitelma tältä toiminnan osa-alueelta ja niistä asioista, joissa on puutteita. Kehittämisspätöksessä tulee huomioida myös tulosmittarien antama kuva tilanteesta.

Kaikkien organisaatioiden tulisi varmistaa, ettei mikään osa työhyvinvointitoiminnastaan ole aloittelija- eli D -tasolla. Päätettyjen toimenpiteiden on oltava merkityksellisiä pyrittäessä kohti hyvinvoivaa

ja tuottavaa työpaikkaa. **On tärkeää, että kaikki toteuttamista varten tunnistetut toimet ovat mitattavissa, jotta ne voidaan arvioida.** Nämä voivat olla monitasoisia ja käsittää sekä pitkän että lyhyen aikavälin toimenpiteitä ja hankkeita. Pitkän aikavälin toimet voivat olla vuoden tai pitemmän ajan kestoisia tarpeesta riippuen.

Esimerkiksi perehdyttäminen sekä koulutustietoisuuden ja osaamisen lisäämiseksi voivat olla sekä lyhyen että pitkän aikavälin hankkeita. Altistumisen vähentäminen esimerkiksi kemikaalia vaihtamalla tai työmenetelmää muuttamalla saattaa olla kertaluontoinen toimenpide ja investointi.

PÄÄTÖKSET: Johdon tärkeimmät toimenpiteet

1. Varmista, että raportti saa riittävästi keskusteluaikaa johtoryhmässä.
2. Sitoudu jatkuvaan parantamiseen sopimalla konkreettisista toimenpiteistä.
3. Ole avoin henkilöstön parannusehdotuksille ja kannusta niiden antamiseen.

**MÄÄRITÄ MAHDOLLISET
TOIMENPITEET**



**VARMISTA, ETTÄ HAVAITSET KAIKKI
D-TASOLLA OLEVAT ASIAT**



**VARMISTA, ETTÄ KAIKKI TAVOITTEET
SOPIVAT MITATTAVISSA OLEVAAN
MONITASOISEEN TOIMINTAAN**

4

Suunnittele ja toteuta valitut kehittämiskäytännöt sekä käynnistä prosessi uudelleen

On tärkeää, ettei prosessi pääty kehittämiskäytännöihin. Ennen varsinaista toteutusta tarvittavat toimenpiteet on suunniteltava organisaatossa hyödyntäen henkilöstön näkemyksiä ja asiantuntemusta.

Kun uudet toimenpiteet on saatu toteutettua ja ne on sisäistetty osaksi organisaation päivittäistä toimintaa, prosessi on käynnistettävä uudelleen, jotta voidaan tarkistaa, ovatko työhyvinvointi ja sen johtaminen kehittyneet. **Tavoitteena on jatkuva parantaminen terveellisen työpaikan ja hyvinvoivan työyhteisön saavuttamiseksi.**

Parhaita käytäntöjä yrityksessä tulee miettiä vähintään vuosittain. Työhyvinvointi tulisi olla organisaation johdon asialistalla säännöllisesti.

Työhyvinvoinnin johtamisen keskeisiä elementtejä ovat:

- sitoutuneisuus
- suoritustason mittaaminen
- oman toiminnan kriittinen arviointi
- määrätietoisuus
- suunnitelmallisuus
- järjestelmällisyys

TOTEUTUS: Johdon tärkeimmät toimenpiteet

1. Ota vastuu prosessin (arvioi » tarkastele » päätä » toteuta) etenemisestä osana johdon (johtoryhmän) toimintaa.
2. Sitoudu ja rohkease muija jatkuvaan parantamiseen koko organisaatiossa.
3. Tiedota työhyvinvoinnin tilasta.

**TOTEUTA VALITUT
TOIMENPITEET**



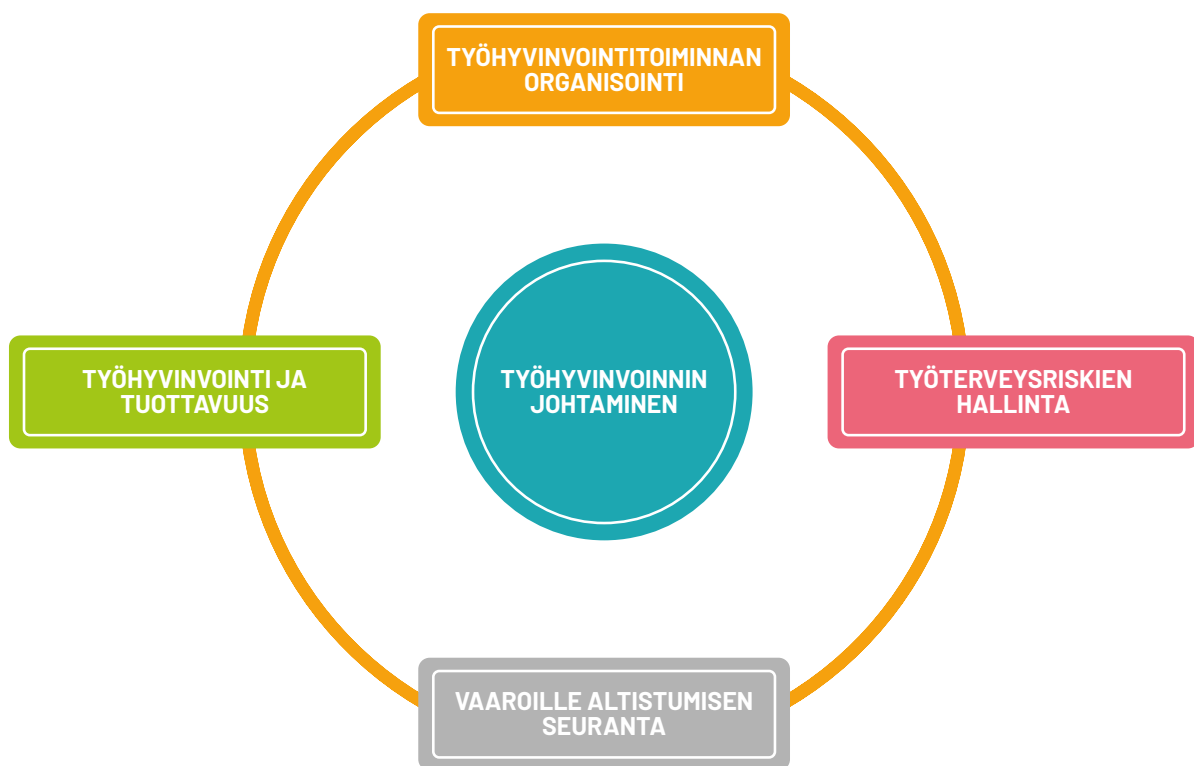
**ANNA AIKAA VAIKUTUSTEN
NÄKYMISELLE**



ALOITA PROSESSI UUELLEEN

MUISTIN TUEKSI

Työhyvinvoinnin itsearviointityökalun viisi arvioinnin osa-aluetta



Hyvään työhyvinvointitoiminnan johtamiseen tulee sisältyä kaikki seuraavat näkökulmat

- ✓ Työhyvinvoinnin edistäminen on tarkoituksenmukaisella tavalla osa yrityksen tai organisaation toimintastrategiaa sekä liitetty päätöksentekoon ja toimintaan.
- ✓ Ylin johto edistää aktiivisesti työhyvinvointitoiminnan johtamisen periaatteita ja huolehtii, että nämä periaatteet on sisäistetty koko organisaatiossa.
- ✓ Työhyvinvointi on sisällytetty organisaation menettelytapoihin siten, että se vastaa ylimmän johdon määrittämiä periaatteita ja tavoitteita.
- ✓ Työhyvinvointi on yrityksen hallituksen ja johtoryhmän kokousten asialistalla.
- ✓ Yrityksen tai organisaation ylimmällä johdolla on selkeä tieto, miten työhyvinvointiin liittyvät vastuut on jaettu.
- ✓ Ylin johto osoittaa henkilökohtaisella johtajuudellaan ja osallisuudellaan työhyvinvoinnin tärkeyden muun muassa viestinnässä, suoritusarvioinneissa ja tavoitteiden asettamisessa.
- ✓ Ylin johto on mukana tehdaskierroksilla keskustelemassa, auditoimassa ja tekemässä tarkastuksia työhyvinvointiasioissa.
- ✓ Ylin johto edistää hyvää yhteistyötä henkilöstön ja heidän edustajiensa kanssa työhyvinvoinnin edistämiseksi.
- ✓ Ylin johto varmistaa, että työntekijät suojataan erilaisille vaarallisille tekijöille altistumiselta.
- ✓ Ylin johto edistää myönteistä raportointikulttuuria erilaisista vaara- ja häiriötilanteista, tapaturmista ja työyhteisössä ilmenevistä ongelmista.
- ✓ Kaikki yrityksen tai organisaation toimijat ymmärtävät omaan työhönsä liittyvät työhyvinvointiriskit ja niihin liittyvät vastuunsa.

HYVÄÄN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEEN KUULUVAT KAIKKI NE PERUSELEMENTIT, JOTKA OVAT HYVÄN LIIKETOIMINNAN EDELLYTYKSIÄ

SITOUTUNEISUUS

MITTAAMINEN JA ARVIOINTI

MÄÄRÄTIE TOISUUS

SUUNNITELMALLISUUS

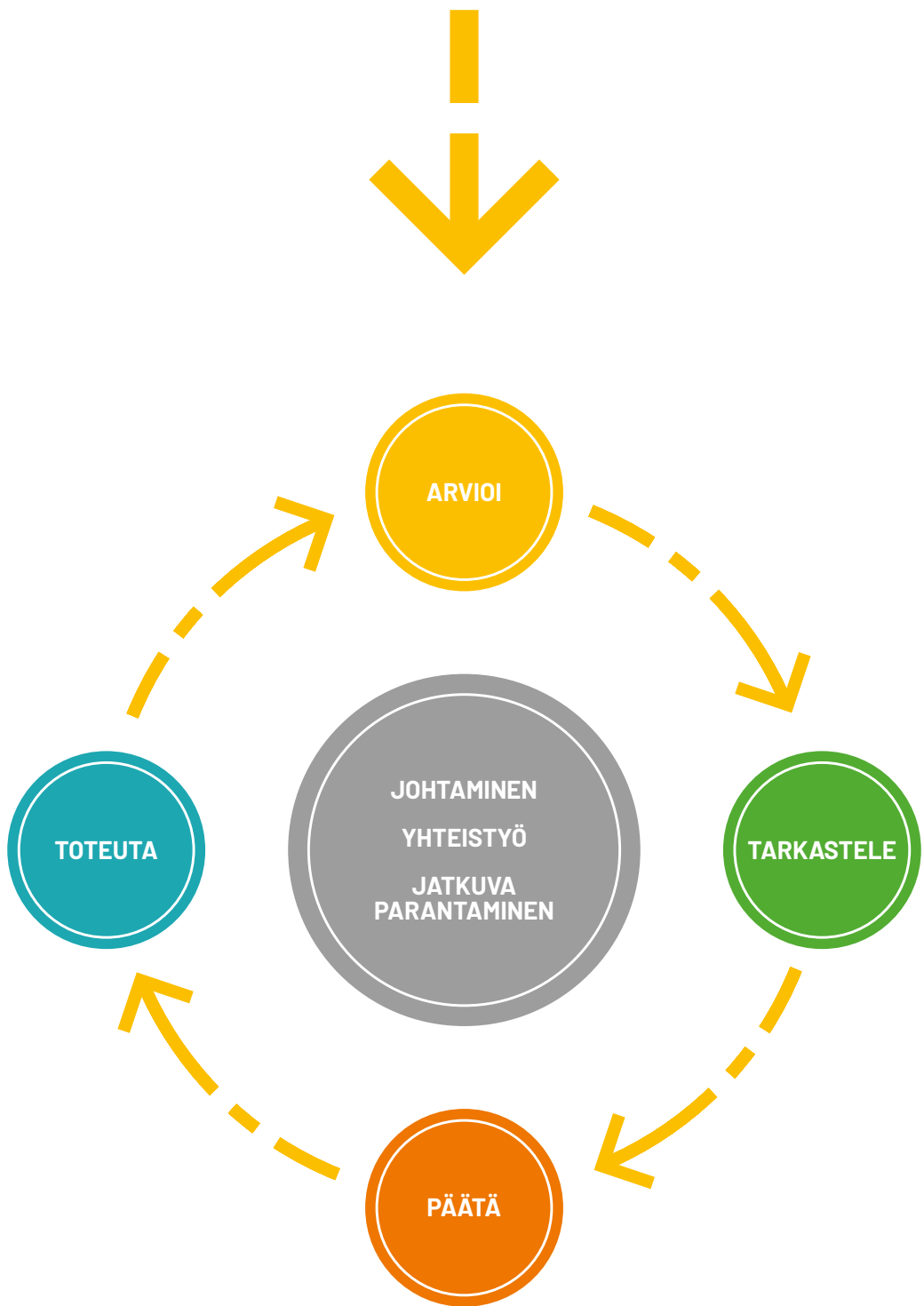
JÄRJESTELMÄLLISYYS



TYÖHYVINVOINTI ON OSA LIIKETOIMINTAA



TYÖHYVINVOINTI ON OSA KAIKKEA TOIMINTAA



HYÖDYLLISIÄ TIETOLÄHTEITÄ

www.ttk.fi

- Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille, Työturvallisuuskeskus (ladattava julkaisu)
- Paremman työn opas, Työturvallisuuskeskus (julkaisu ja ladattava julkaisu)
- Työsuojelun taloudelliset vaikutukset, Työturvallisuuskeskus (julkaisu)

www.hyvaahuomista.fi

- Hyvää huomista

www.sfs.fi

- SFS-ISO 45001:2018 Työterveys- ja turvallisuusasioiden johtaminen -standardi

<https://osha.europa.eu/fi/themes/leadership-and-worker-participation>

- Johtajuus ja työntekijöiden osallistuminen (EU OSHA -verkkosivut)

<https://wellbeing.bitc.org.uk/awards-benchmarking/public-reporting-guidelines>

- Public reporting guidelines on employee engagement and wellbeing

www.ttk.fi

- Työturvallisuuskeskus

www.ttl.fi

- Työterveyslaitos

www.tyosuojelu.fi

- Työsuojeluhallinto

”Hyvä työhyvinvointi on välttämätöntä yrityksen tuottavuuden kannalta”

-Jarkko Kurvinen
työsuojeluvaltuutettu
Tikkurila Oyj

”Me Borealiksella pidämme hyvinvointia tärkeänä. Tuemme aktiivisesti tervettä elämäntapaa, joka tähtää fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Olennaisena osana on myös sitoutuminen mielekkääseen työhön sekä mahdollisuus oppia ja kehittää omaa osaamista. Hyvinvoinnista huolehtiminen on hyödyksi ja eduksi molemmille osapuolille – henkilöstölle ja yritykselle.”

-Marja Ora
Manager HR Services
Nordics Borealis Polymers Oy

Työhyvinvoinnin johtaminen

Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle

Työturvallisuuskeskus on julkaissut **Työhyvinvoinnin itsearviointityökalun** työpaikoille. Se on käytettävissä verkkotyökaluna ja tulostettavana versiona Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilla.

Tämän **Työhyvinvoinnin johtaminen** -ohjeen tarkoituksena on auttaa johtoa ja kaikkia päätöksentekijöitä ymmärtämään ja käsittelemään paremmin työpaikan työhyvinvointiin liittyviä asioita. Sisältö perustuu pääosin ohjeistukseen, jonka on kehittänyt Ison-Britannian kemianteollisuuden järjestön (Chemical Industries Association, CIA) sisäinen Health Network -verkosto. Aineisto on jalostettu suomalaiseen käytäntöön sopivaksi kemianteollisuuden Hyvää huomista -ohjelmassa sekä Työturvallisuuskeskuksen Kemianteollisuuden työalatoimikunnassa.

