

Hyvinvoiva työyhteisö – houkutteleva työpaikka

- Miksi katse hyvinvointiin?
- Hyvinvointi ja tehokkuus kulkevat käsi kädessä
- Miten kehittää työhyvinvointia?



TAMPEREEN
YLIOPISTO

**Työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja
kehittämissryhmä HyWin**

Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu
Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos

Professori Marja-Liisa Manka

Miksi katse työniloon?

- työn mielekkyys vähentynyt – selityksenä vaikutusmahdollisuuksien väheneminen (Työolobarometri 2008, ennakko)
- kiire ja aikapaineet kasvaneet
- psyykinen jaksaminen koetuksella (57 % kokee työnsä henkisesti melko tai erittäin rasittavaksi, julkisella sektorilla 2/3, Työolobarometri 2008),
- mielenterveysongelmat isoin syy työkyvyttömyyteen, masennukseen perustuvat työkyvyttömyyseläkkeet 490 milj. €, sairauspäivärahat 110 milj. € v. 2007
- 17 % työntekijöistä on kokenut työpaikkakiusaamista tai häirintää (EU 27-tilasto)
- taloudellinen tilanne irtisanomisineen ja lomautuksineen kiristää ilmapiiriä

Ilmapiiri ykkönen nuorten työpaikan valintakriteerinä

- Palkka ei ole tärkein kriteeri työnantajaa valittaessa. Opiskelijoiden vastauksissa korostuivat työelämän laadulliset seikat, erityisesti työilmapiiri. Neljä viidestä vastaajasta piti työilmapiiriä erittäin tärkeänä työpaikan valintaperusteena ja vain parin prosentin mielestä se ei ole tärkeä.
- Vastaajat pitivät tärkeänä myös henkilökohtaisten ja organisaation edustamien arvojen yhteensopivuutta. Nuoret päättelevät organisaation arvot toimialan, tuotteiden, julkisuuden, henkilöstön kohtelun, huhujen ja omien kokemusten perusteella.
- Tutkimuksessa mukana 10 686 nuorta.

Professori Marja-Liisa Manka

Vähäinen työhyvinvointi ja sairastaminen

- epäoikeudenmukaisesti koetut toimintatavat
 - vaikuttavat sydän- ja verisuonitautiriskiin, masennukseen ja alkoholiriippuvuuteen (Siegrist 2005)
 - sairauspoissaoloihin, mielenterveyteen ja koettuun terveydentilaan (Kivimäki ym. 2003)
- huonot psykososiaaliset työolot (kuormitus, vähäinen sosiaalinen tuki)
 - lisäävät sairauspoissaoloja (Vahtera 2000)
 - eläköitymisajatuksia (Elovainio ym. 2005)
 - jopa kuolleisuutta (Kivimäki ym. 2002, Amick ym. 2002)
- työyhteisön vähäiseen **sosiaaliseen pääomaan** liittyi 1,3-kertainen sairastumisen riski, myös masennuksen ilmenemisen riski, vähäiseen yksilön sosiaaliseen pääomaan liittyi 1,8-kertainen sairastumisriski (Kouvonen ym. 2006)

Professori Marja-Liisa Manka

Työhyvinvoinnin yhteyksiä tuloksellisuuteen

- aktiivinen työ (suuret vaatimukset ja korkea työn hallinta) lisää koettua oman työn tuottavuutta (Dollard ym. 2000)
- psyykkinen hyvinvointi, sitouttaminen ja riittävät resurssit ennustavat itsearvioitua oman työn tuottavuutta (Donald ym 2005, N= 16 000)
- työntekijöiden **psykologinen pääoma** (mm. toivo, joustavuus, optimismi ja pystyvyys) oli yhteydessä parempaan suoriutumiseen työssä. Henkilöstön omaama psykologinen pääoma vaikutti niin ikään siihen, miten työyhteisön tukea pystyttiin hyödyntämään työssä. (Luthans, Norman, Avolio & Avey 2008.)
- ns. Druvan -hankkeessa sijoitetulle rahapanokselle saatiin kolmen vuoden aikana 46 prosentin vuotuinen tuotto vähentyneinä sairauspoissaolo- ja eläkekustannuksina, kehittämisen kokonaisvaltaisuus (Rissa 2007)

Henkilöstön tyytyväisyys yhteydessä

- asiakastyytyväisyyteen (+0,48)
- johtamiseen (+ 0,70)
- osaamisen kehittämiseen (+0,81) .
- tuottavuuteen (+0,88) yhdessä esimiestoiminnan kanssa (jalostusarvo/henkilöstökustannukset).

Suluissa korrelaatiokerroin, maksimissaan 1,0, joka kertoo kahden asian välisen riippuvuuden

Professori Marja-Liisa Manka

**Mie tahtoisin
ihan tavallisen
työpaikan**

**semmosen
missä pomo
on paikalla
kun sitä tarvii**

**työkaverit
ei noki eikä nälvi**

**kysyä uskaltaa
ja apuakin kehtaa
pyytää**

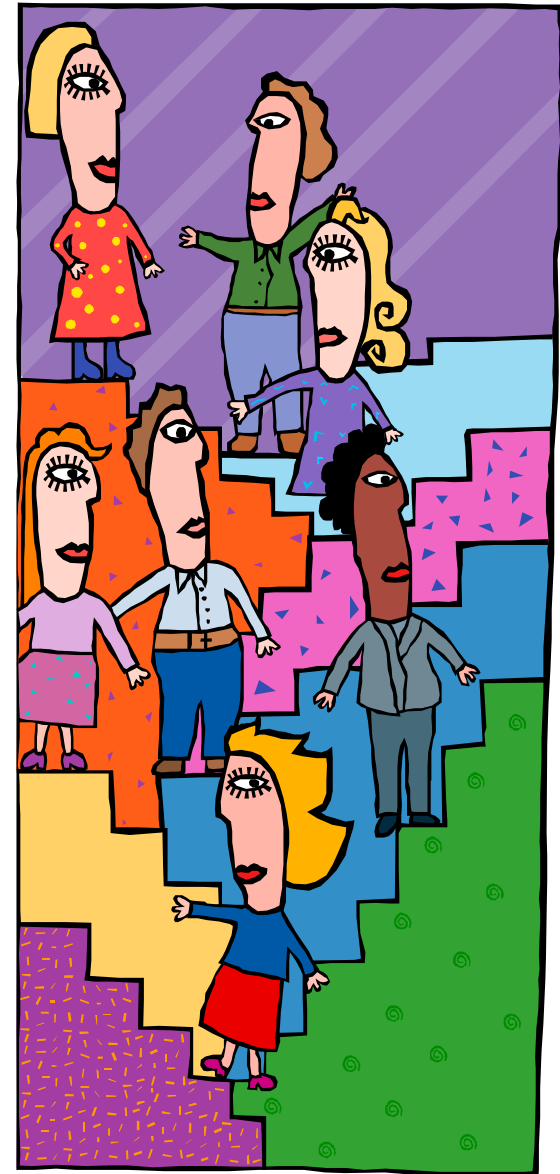
**hommansa voi hoitaa
niin hyvin kuin taitaa**

**ja muutkin sen
huomaa**

**uuttakin oppii
vaikkei kaikkien
kotkotusten
tahtiin hyppisikään**

**semmosen
tavallisen työpaikan
mie tahtoisin
ei tarvis töihin
tullessa pelätä
ja kotiin vois lähteä
hyvillä mielin**

Irja Askola



Hyvinvoiva työyhteisö



essori Marja-Liisa Manka

Henkilökohtainen työhyvinvointi

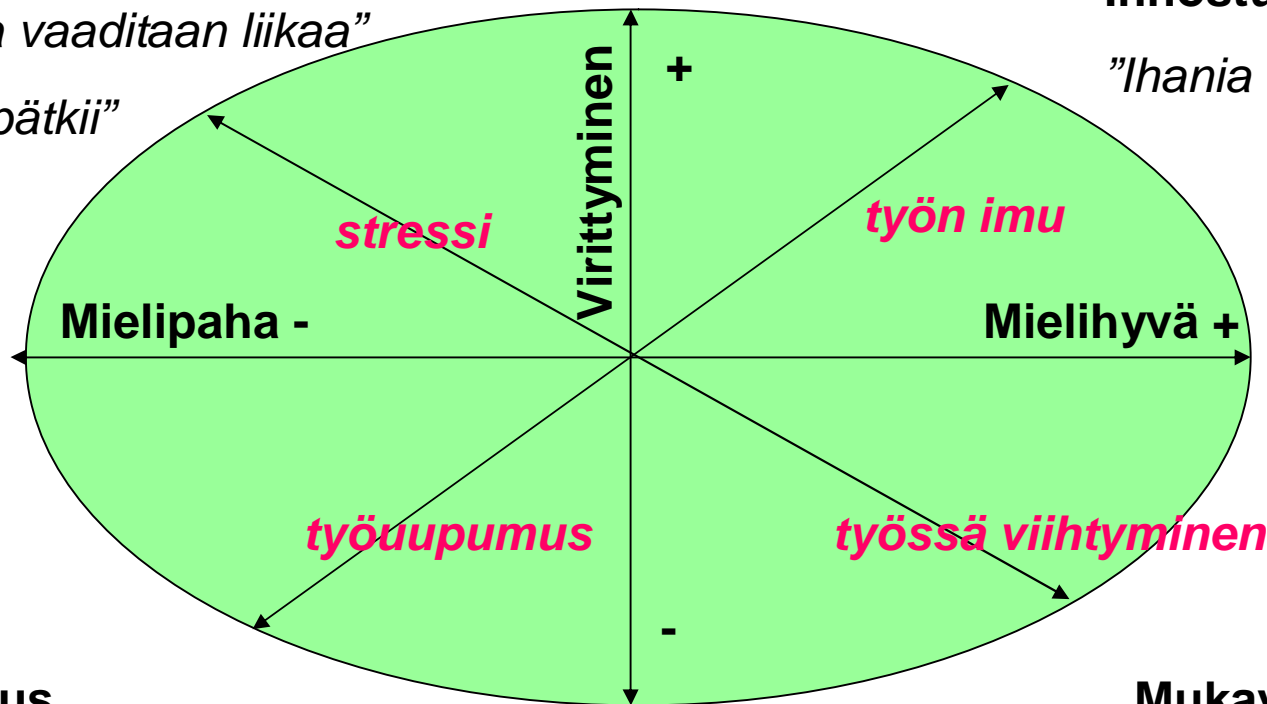
Ahdistus

"Minulta vaaditaan liikaa"

"Yöuni pätkee"

Innostus

"Ihania haasteita"



Masennus

"Minusta ei ole mihinkään"

"En jaksa lähteä työhön."

Mukavuus

"Ihan kivaa!"

"Olisiko jo aika saada uutta?"
Professori Marja-Liisa Manka

Työn imun vai työuupumuksen polkua?

- **tarmokkuus:** on energisyyttä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisissä
- **omistautuminen:** työn kokeminen merkitykselliseksi, inspiroivaksi, ylpeys
- **uppoutuminen:** on syvä keskittyneisyyden tila ja paneutuneisuus työhön sekä näistä koettu nautinto ja ajan kuluminen huomaamatta
- **uupumusasteinen väsymys:** mikään ei riitä, olen kestävyuteni rajoilla, ärtyneisyys ja huono yöuni
- **kyynistyminen:** ei meillä mikään muutu kuitenkaan! Turha yrittää!
- **heikentynyt ammatillinen itsetunto:** minusta ei ole mihinkään, työni on täysin merkityksetöntä, lasken päiviä eläkkeeseeni

 **Myönteinen tunne ja motivaatio**

 **Energioiden rapautuminen ja jaksamisongelmat**

Professori Marja-Liisa Manka

(Hakanen 2004)

Kehittämisen keinot

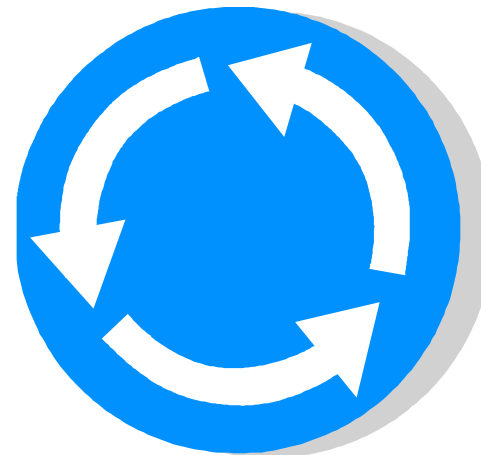
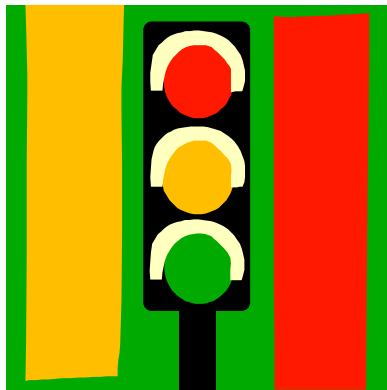
- rakenteiden tarkastelu: luotava toimintatapoja, jotka rikkovat rutiineita ja lisäävät avoimuutta esim. tiimimäinen toiminta, jaettu johtajuus ja työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien antaminen työntekijöille
- tiedostamisen lisäämistä: tilanteista oppiminen, kyseenalaistaminen ja puhumisen taitojen kehittäminen = työyhteisötaidot

Työelämän "kansanäänestys"

- Esimiesten on käytävä työpaikan ihmissuhdekurssi.
 - **samaa mieltä 90 %**
 - hyvän johtamisen toivomuslista: sosiaaliset taidot, kannustaminen, epäkohtiin puuttuminen, parempi tutustuminen alaisiin ja käskyttävästä johtamistavasta luopuminen
- Työntekijöiden on osallistuttava alaistaidon kursseille.
 - **samaa mieltä 60 %**
- Jos työpaikalla on huono ilmapiiri, voi joskus jäädäkin "sairauslomalle".
 - **samaa mieltä 48 %**
- Toivomuslistalla myös: ilmapiirin raikastaminen ja avoimuus, kiireen kuriin saaminen, henkisen rasituksen vähentäminen ja henkilöstön määrän lisääminen

Professori Marja-Liisa Manka

"Kiertoliittymäjohtamiseen"



- valvonnasta itseohjautuvuuteen – jaettu johtajuus
- kiertoliittymäkin tarvitsee pelisäännöt
- työyhteisötaidot, ”alaistaidot” nousevat keskusteluun

Professori Marja-Liisa Manka

Vuorovaikutteinen johtaminen

- taata sellaisten rakenteiden, sääntöjen ja menetelmien olemassaolo, joiden kautta työntekijöiden on turvallista ja selkeää toteuttaa omaa ja organisaation perustehtävää
- oikeudenmukainen ja johdonmukainen kohtelu: esimies
 - käyttäytyy johdonmukaisesti ja ennakoitavasti
 - kohtelee ihmisiä tasa-arvoisesti samojen pelisääntöjen mukaisesti
 - tekee päätökset oikean tiedon perusteella
 - tunnustaa virheensä ja kykenee purkamaan epäonnistuneen tai väärin perustein tehdyn päätöksen
- henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen: seurata työntekijän työssä selviytymistä ja ottaa ajoissa puheeksi työn tekemistä ja työtä uhkaavat ongelmat ja häiriötekijät (varhainen/aktiivinen puheeksiottaminen)
- palautteen antaminen ja läsnäoleminen

Kanssalaistaidot – työpäivästä nauttiminen sallittu

- reiluus ja kohteliaisuus, tervehtiminen
- aktiivinen auttaminen, kiinnostuminen toisen työstä
- työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen
- yhteistyö työkavereiden ja esimiesten kanssa: kysytään, jos ei tiedetä ja pyydetään palautetta, jos se on unohtunut.
- mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi
- aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön

Professori Marja-Liisa Manka

Työyhteisön sosiaalisen pääoma

- Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa
- Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita
- Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen
- Esimieheeni voi luottaa
- Esimieheeni kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti
- Esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia
- Asenteemme on 'toimimme yhdessä'
- Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty

Professori Marja-Liisa Manka

Lähde: Kouvonen A, Kivimäki M, Vahtera J, Oksanen T, Elovainio M, Cox T, Virtanen M, Pentti J, Cox SJ, Wilkinson RG. Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work BMC Public Health 2006,6:251.

Luottamuksen muodostuminen

- sosiaalinen pääoma muodostuu verkostoissa yhteisesti jaetuista normeista, arvoista ja ymmärtämistavoista. Ne helpottavat yhteistoimintaa ryhmien sisällä ja niiden välillä.
- kehittyy hitaasti vähittäisten ”investointien” kautta
- sisältää aina riskin: ”yleinen luottavaisuus”
- samankaltaisuus synnyttää luontaista luottamusta
- herkkä, rikkoontunutta luottamusta on vaikea korjata
- uudessa suhteessa ensin ehdollista, vaihtelee suhteen aikana
- tunteet ja tieto tärkeitä, tunteet kuitenkin tärkeimpiä

Professori Marja-Liisa Manka

Tunteiden käsittely tärkeätä

- peilineuronit ovat hermosoluja, jotka tulkitsevat muiden ihmisten liikkeitä, mutta myös mielialoja
- raivoissaan hampaitaan kiristelevää henkilöä katsova rekisteröi tiedostamattaan yhteen purrut leukaperät ja saa siten fyysisen kosketuksen toisen mielentilaan.
- tunteet siirtyvät – tunneälytaidot tärkeitä muutosten keskellä



Professori Marja-Liisa Manka

Kissa pöydälle – keinoja ongelmatilanteesta selviämiseen

- **tarkkaavaisuuden** muuttamisella, esimerkiksi suuntaamalla huomio pois kuormittavasta tekijästä, lähtemällä lenkille
- **merkityssisältöjen** muuttamisella, jota voi olla todellisuuden kieltäminen tai vain positiivisten puolten näkeminen; tilanne pyritään tulkitsemaan jollakin uudella tavalla
- **ongelman ratkaisemisella**; nostetaan ”kissa pöydälle” ja pyritään uutta tietoa hankkimalla ratkaisemaan ongelmatilanne tai haetaan tukea

Ratkaisukeskeisyys

- Miksi ihmeessä sinä **taas** unohdit lupauksesi?
- **miksi** suuntaa menneisyyteen ja etsii syyllisiä ja virheitä, panee tilanteen jumiin
- Voisinko jotenkin auttaa sinua hoitamaan asian siten kuin sovimme?
- **miten** haluaisin asioiden olevan, toivomukset ja ehdotukset lähtevät hakemaan voimavaroja

Professori Marja-Liisa Manka

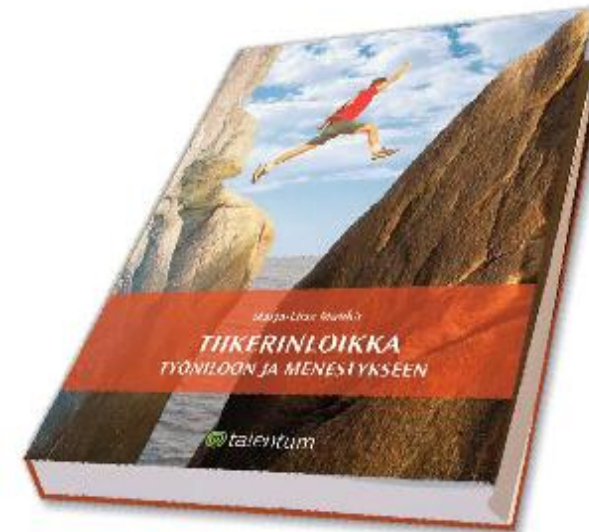
Julistettakoon työrauha

Mitä se on?

- Johdettakoon työntekijöitä taitavasti.
- Annettakoon jokaiselle vaikuttamisen mahdollisuus.
- Opeteltakoon olemaan ihmisiksi.
- Otettakoon ongelmat heti puheeksi.
- Jätettäköön aikaa myös ajattelulle ja palautumiselle.
- Huolehtikoon jokainen myös itsestään.
- Harjoittakoon työnantajat vastuullista henkilöstöpolitiikkaa.

Professori Marja-Liisa Manka

Lisätietoa



Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen 2008 Talentum

Työrauhan julistus – miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä 2007 Kirjapaja

Professori Marja-Liisa Manka