



Turun yliopisto
University of Turku

**TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN
MONIMUOTOISISSA TYÖYHTEISÖISSÄ
2017**

**Jyrki Liesivuori
Dosentti
Työtieteiden keskus
Tulevaisuuden teknologiat**





- **Perää johtajilta tunneälyä, sillä etenkin johdon roolimalli tarttuu**
- **Meillä osataan olla neutraaleja, mutta jos se on ainoa vuorovaikutuksen tapa, se koetaan negatiiviseksi**
- **Negatiivisuus ja turha stressi syövät valtavasti voimavaroja työpaikoilla**
- **Aito yhteisöllisyys luo kaivattua toiveikkuutta, sillä toivoton työntekijä ei jaksa, vaan syöksyy yhä syvemmälle kielteisyyden kierteeseen**



ONKO SUOMI EDELLÄKÄVIJÄ VAI INTOILIJA?

Positiivinen tulkinta

– Suomi on ekstramoderni edelläkävijä johtamisessa ja työn organisoinnissa, koska olemme teknologisesti edistyneitä, hyvin koulutettuja, pystymme keskenämme yhteistyöhön, luotamme toisiimme ja ymmärrämme yhteisesti, että vain näin voimme pärjätä globaalissa kilpailussa.

Negatiivinen tulkinta

- Suomessa johto uskoo organisatorisiin rakennemuutoksiin ongelmien ratkaisemisessa ja ihmisiä kohdellaan sen mukaisesti koneen osina.
- Suomessa johto uskoo sinisilmäisesti kulloisiinkin konsulttien kauppaamiin johtamis- ja organisaatio-oppeihin.
- Suomessa johto on tottunut ostamaan itselleen mielenrauhaa jatkuvista organisaatiomuutoksista.



Strateginen hyvinvointi SHJ

- **SHJ on se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta**
- **SHJ kattaa kaikki ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot (strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta, työterveyshuolto), joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin**
- **Käytännössä ne organisaatiot, joissa työhyvinvointi on johdon agendalla strategiatyössä, vastuuttavat esimiehet toimimaan paremmin osaamisen ja hyvinvoinnin johtamisessa**
- **Uuden ajan johtamisessa tarvitsemme strategiadiialogia, läpinäkyvyyttä, ketteryyttä ja ennen kaikkea luottamusta**



MILLAINEN ON TYÖN JA TYÖMARKKINOIDEN TULEVAISUUS?

- **Kasvava osa työstä on jatkossa entistä itsenäisempää, yksilöllistä ja projektimaista, joten se edellyttää laajempia vapauksia työntekijöille.**
- **Muutos ei kuitenkaan koske kaikkia töitä yhtä nopeasti eikä samalla painolla.**
- **Johtamisella, työn organisoinnilla, avoimella keskustelulla ja luottamuksella on yhä suurempi vaikutus työpaikan tai yrityksen tuottavuuteen**
- **Lähde: Sitra työpaperi tammikuu 2016**



TIETOYHTEISKUNTA HAASTAA TEOLLISEN TYÖN AJATUSMALLIT

- **Kompleksisuustieteet ovat auttaneet ymmärtämään, että organisaatiot voi nähdä ihmisten välisinä vuorovaikutusrakenteina**
- **Työ on keskinäisriippuvaisten ihmisten välistä vuorovaikutusta**
- **Työntekijän osaamisella itsessään ei ole arvoa, vaan arvo syntyy vuorovaikutuksessa: mitä osaamista voi kulloinkin tuoda muiden hyödyksi? Ihminen ei siis ole osaamiskertymä, vaan osaava toimija.**
- **87% maailman ihmisistä ei oleteta/pyydetä tuovan ‘aivoja eikä sydämiä’ (lue: äly/järki, mieli/into) mukanaan töihin**
- **Työ ei ole asioiden tuottamista vaan merkityksellistä yhteistoimintaa**
- **Mielenkiintoista onkin nyt mieltä, mitä työn ajatteleminen vuorovaikutuksena ja yhteistoimintana tarkoittaa eri tilanteissa, eri toimialoilla, tai vaikkapa oman työn suhteen?**
 - Lähde Esko Kilpi:
 - <http://www.sitra.fi/artikkelit/tietoyhteiskunta-haastaa-teollisen-tyon-ajatusmallit>



OSATTAVA SIIS KESKUSTELLA JA TOIMIA YHDESSÄ

- **Johtamisella, työn organisoinnilla, avoimella keskustelulla ja luottamuksella on yhä suurempi vaikutus työpaikan tai yrityksen tuottavuuteen**

– SITRA 2016

Kaikki organisaatiot ovat aina vuorovaikutuksen rakenteita. Sellaista organisaation muutosta, mikä ei näkyisi vuorovaikutuksen muutoksena ei voi tehdä.

- Esko Kilpi 2016

Vain kriittinen palaute vie eteenpäin – edellyttää että viestintä ja vuorovaikutus nähdään kaiken työn olennaisena osana, ei erillisenä tai ylimääräisenä velvoitteena

- Pekka Sauri 2015



Työ ennen ja nyt



INSIGHT

Ennen



Seuranta, kontrolli ja toisto



Hierarkkisuus



Säännöt ja ohjeet



Yksilöt ja suoritus

Nyt



Työn merkityksellisyyden, vapauden, vastuun ja työhyvinvoinnin merkityksen kasvu



Kohtaamisten, yhteistyön ja verkostojen merkityksen korostuminen



Oppimis-intensiivisyyden, innovaatiotoiminnan ja ketteryyden vahvistuminen

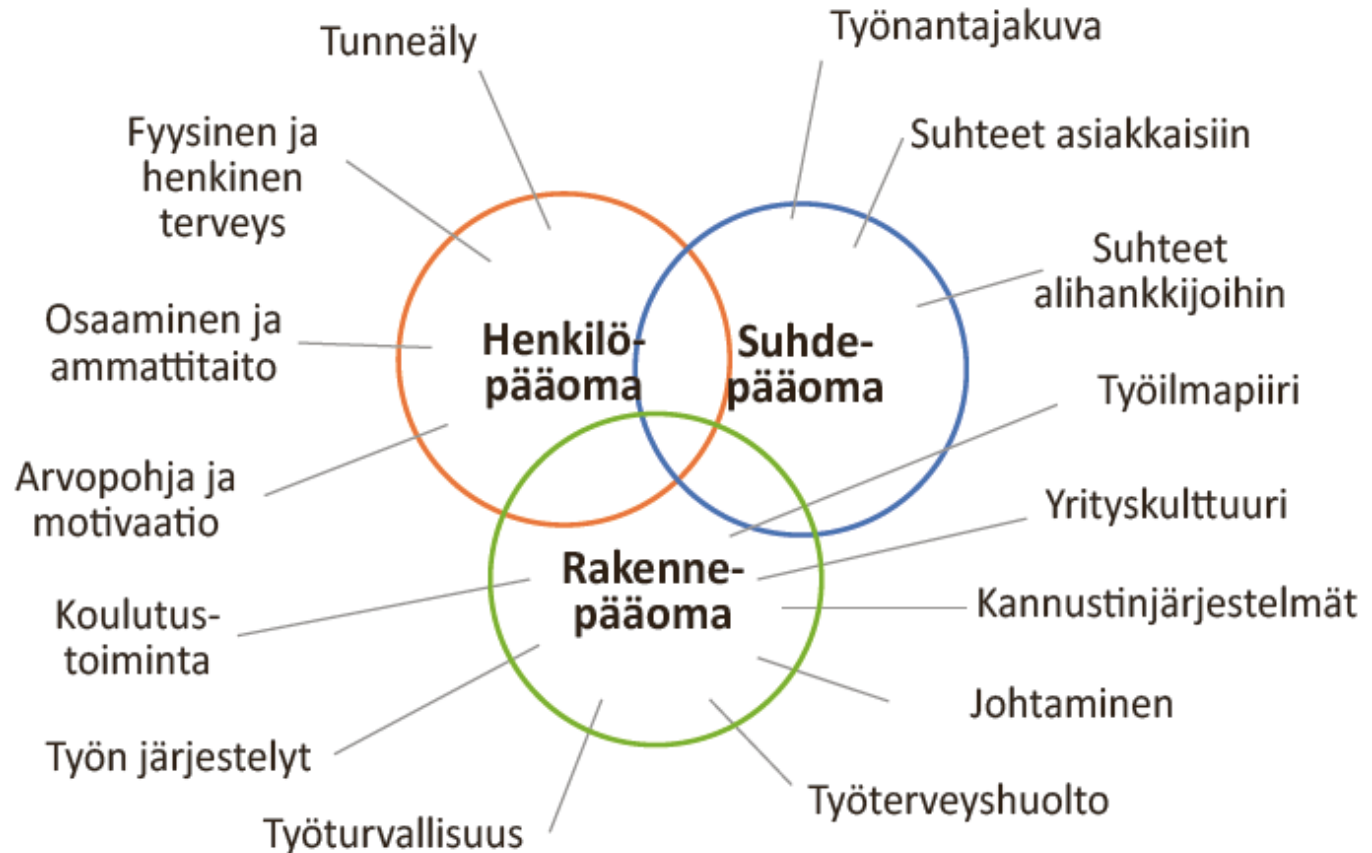


Monimuotoisuus elinehtona, kasvuasenne organisaatioiden ravinteena



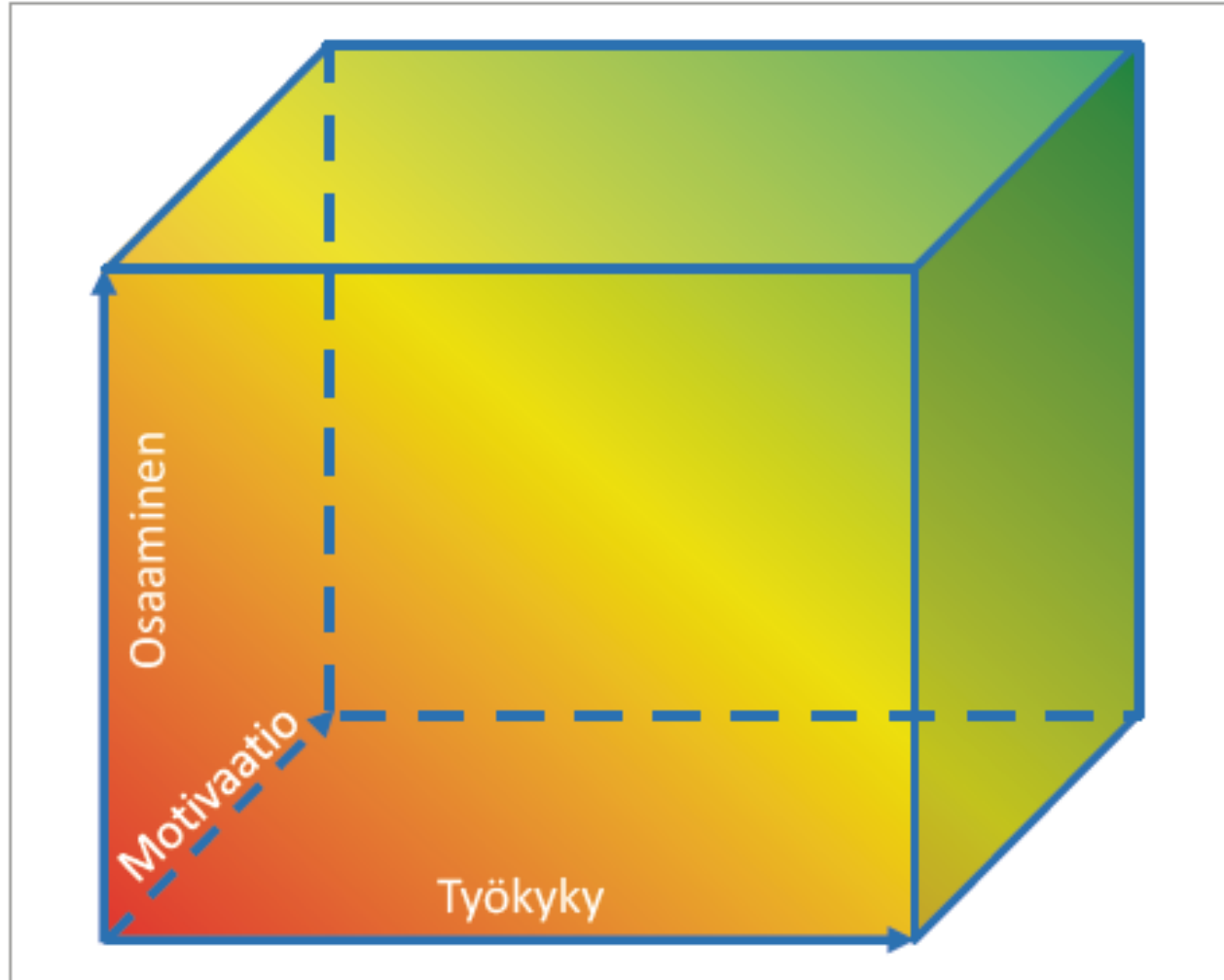
TYÖHYVINVOINNIN JA AINEETTOMAN PÄÄOMAN YHTYMÄKOHDAT

Työhyvinvointi ja aineeton varallisuus



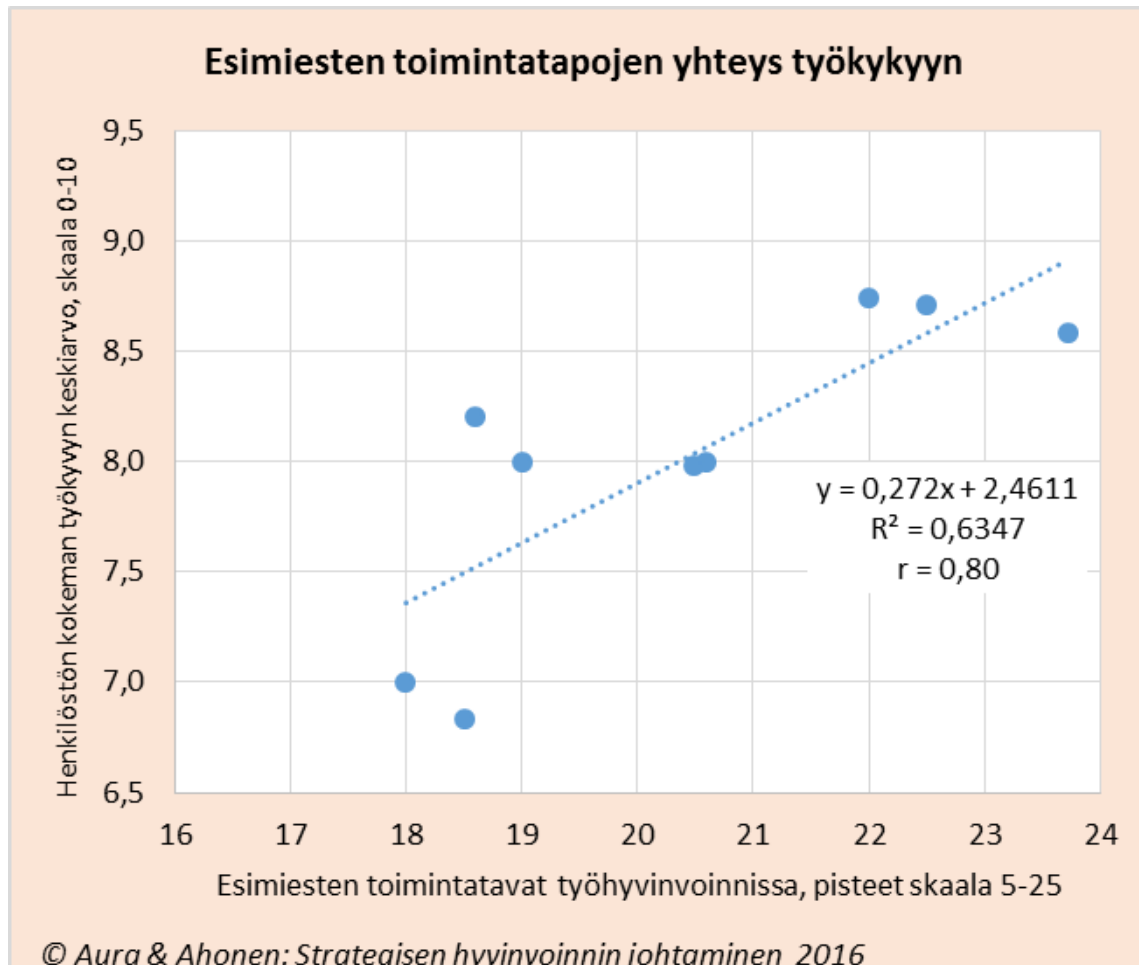


HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN ¹² KOKONAISUUDEN VISUALISOINTI





Esimiesten työhyvinvoinnin toimintatapojen taso suhteessa henkilöstön kokemaan työkykyyn



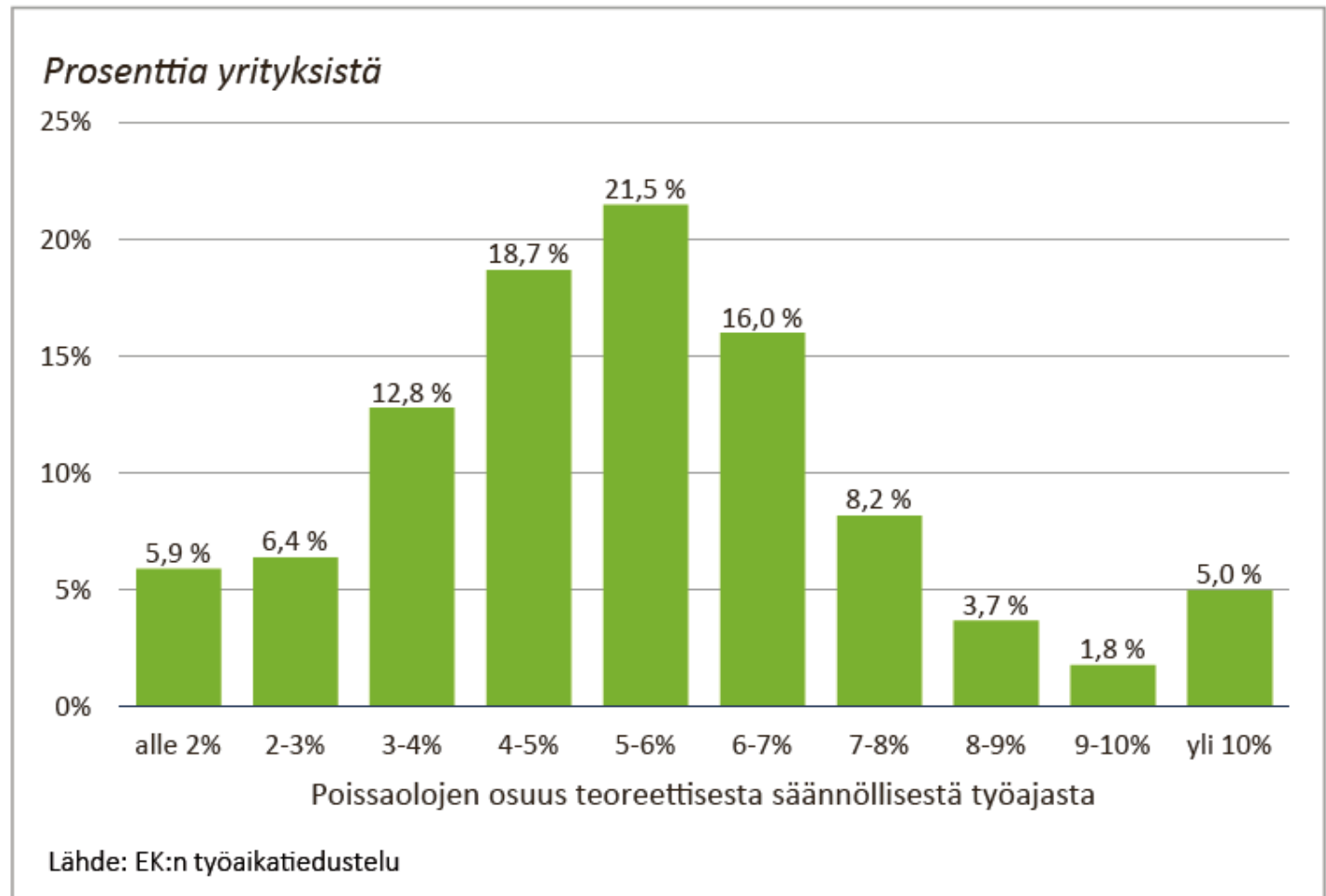


AURA JA AHONEN: STRATEGINEN HYVINVOINTI 2011-2014

- **Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot ovat laskeneet monella osa-alueella**
- **Eniten tavoitteita asetetaan sairauspoissaolojen vähentämiseen sekä ilmapiirin ja yhteistyön kehittämiseen.**
- **Kun johto on kiinnostunut työhyvinvoinnista ja tekee sen eteen töitä, se näkyy tuloksissa**
- **Kun kehityskeskusteluissa kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin, se näkyy sekä taloudellisissa tuloksissa, ilmapiirissä, työkyvyssä ja osaamisessa**
- **Työn ja perheen yhteensovittaminen työhyvinvoinnin prosessin osana vaikuttaa sekä ilmapiiriin että yrityskuvaan**
- **Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen esimiesten koulutuksessa heijastuu strategisen hyvinvoinnin tuloksina monella alueella**
- **Esimiesten toiminnan järjestelmällisyys ja työterveyshuollon toiminnan riittävyys työhön paluun tuessa näkyy koko vuosien 2011–14 aineistossa**



Sairaus- ja tapaturmapoissaolot vuonna 2013, teollisuuden työntekijät





STRATEGISEN HYVINVOINTIOHJELMAN KESTO





MITÄ OVAT MAAILMAN EDISTYKSELLISIMMÄT ORGANISAATIOT JOIDEN...

- Suorituskyky on huippuluokkaa
- Ihmiset ovat onnellisia ja sitoutuneita työssään ja elämässään
- Asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä

**ONKO SELLAISEN
YLIPÄÄNSÄ
MAHDOLLISTA?**





Nämä ovat
maailman
edistyksellisimpiä
organisaatioita...

Reaktor



Syrjintä ja häirintä

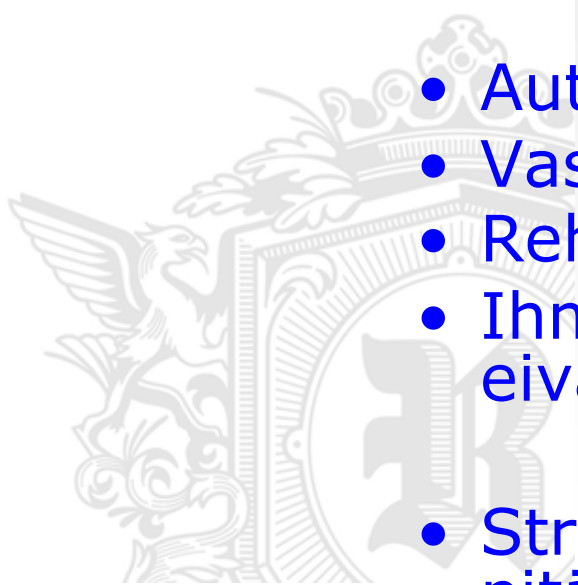
Jyrki Liesivuori



23.03.2017

YRITYSKULTTUURI

TUOMAS ROUTTU, REAKTOR:

- 
- Auttamisen kulttuuri
 - Vastakkainasettelun poistaminen
 - Rehellisyys
 - Ihmiset pistävät itsensä likoon. Tai sitten eivät.
 - Strategista päätöksentekoa ja analyysia pitää tehdä jatkuvasti
 - 7,5 h
 - Mitä ihmiset arvostavat?
 - Raha ja sirkushuvit eivät ole parhaita motivaattoreita
 - Ihmiset arvostavat päätäntävaltaa omasta työstään ja ennen kaikkea mahdollisuutta kehittyä



AUTONOMISET TIIMIT

- **Vastuu ja valta ovat projekteja tekevillä tiimeillä**
- **Organisaation johtoa voidaan konsultoida tarvittaessa**
- **Tiimien jäsenet saavat ongelmatilanteissa avukseen fasilitaattoreita, mutta tavoite on aina, että ongelmat ratkaistaan tiimin sisäisesti.**



OIKEAA RESEPTIÄ MENESTYKSEEN EI OLE...

...mutta uuden etsintä on välttämätöntä...

...samoin näkemys siitä,
mitä tuutista tulee ulos seuraavina vuosina





Uuden työelämän johtamisen arvoja ja periaatteita (Gary Hamel 2012)

- Johtamisen tulee tulevaisuudessa perustua samanlaisille arvoille ja periaatteille kuin sen keskeinen teknologinen arkkitehtuuri – vuorovaikutteinen internet.

Tällaisia arvoja ja periaatteita ovat:

- Yhteisöllisyys (Community)
- Läpinäkyvyys (Transparency)
- Vapaus (Freedom)
- Osaamisen arvostaminen ja kunnioittaminen (Meritocracy)
- Avoimuus (Openness)
- Yhteistyö (Collaboration)



- **Monimuotoisuusbarometri 2016**
- **FOKUKSESSA MONIKULTTUURISUUS
JA OSAAMINEN**
- **Barbara Bergbom, Minna Toivanen,
Auli Airila, Ari Väänänen**
- **Työterveyslaitos Helsinki 2016**



MONIMUOTOISUUDEN ULOTTUVUUKSIA

- **ikä**
- **sukupuoli**
- **perhetilanne**
- **etninen tausta**
- **kielitausta**
- **seksuaalinen suuntautuminen**
- **vammaisuus**
- **osatyökykyisyys**
- **uskonto ja vakaumus.**



NUORTEN OSAAMISVAHVUUKSIA

- **vahva tietoteknologinen osaaminen**
- **sosiaalisen median hallinta ja sen käyttö työssä**
- **kyky oppia nopeasti uutta**
- **hyvä kyky ottaa uusia menettelytapoja käyttöön**
- **rutiininen kyseenalaistaminen**
- **into ja rohkeus kokeilla uutta**



VANHEMPIEN TYÖNTEKIJÖIDEN VAHVUUKSIA

- **vahva substanssiosaaminen**
- **laaja perspektiivi asioihin**
- **kokonaisuuksien hallintataidot**
- **realistinen työote**
- **epävarmoista tilanteista selviytyminen**
- **voimakas työhön sitoutuminen ja vastuuntunto**



NUORET JA IKÄÄNTYVÄT SAMASSA VENEESSÄ

Erilaiset vahvuudet

- koulutus
- kokemus
- terveys
- asenteet





Taulukko 1. Sukupolvien asenteita ja arvostuksia työhön

	Suuret ikäluokat	Sukupolvi X	Sukupolvi Y
Asenteet työhön	<ul style="list-style-type: none">- korkea työmoraali ja työn suuri merkitys- työn sisäinen merkityksellisyys- jaksetaan odottaa palkintoa työstä	<ul style="list-style-type: none">- palkka ja ulkoiset palkkiot- välitön palaute ja tunnustus	<ul style="list-style-type: none">- virtuaalisuus ja verkostot- viihtyminen työpaikalla
Johtaminen/ esimiestyö	<ul style="list-style-type: none">- kollegiaalisuus ja konsensus	<ul style="list-style-type: none">- etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet- joustavuus	<ul style="list-style-type: none">- vuorovaikutteinen ja läsnä oleva johtaminen
Työkulttuuri	<ul style="list-style-type: none">- osallistumisen mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none">- eivät kunnioita auktoriteetteja aiempien sukupolvien tapaan- vaikutusmahdollisuudet työssä	<ul style="list-style-type: none">- työn ja perhe-elämän tasapaino- vaikutusmahdollisuudet työssä- kehittymismahdollisuudet



MITÄ JOHTAJIEN TULISI TIETÄÄ²⁹ IKÄÄNTYMISESTÄ?

- **Työvoiman ikärakenteet nyt ja tulevaisuudessa**
- **Huoltosuhteet, työelämään osallistuminen, työelämästä poistuminen**
- **Ikääntyvien työkykyyn vaikuttavat tekijät**
- **Ikääntyvien työllisyyden parantaminen**
- **Ikä ja tuottavuus**
- **Työkyky ja taloudellinen kasvu**



ETNISEN MONIMUOTOISUUDEN MYÖNTEISIÄ VAIKUTUKSIA

- **erilaisten näkökulmien saaminen**
- **innovointi- ja kehittämiskyvyn paraneminen**
- **osaamisen monipuolistuminen**
- **asiakaspalvelun paraneminen**
- **työntekijöiden maailmankuvan laajeneminen
ja suvaitsevaisuuden lisääntyminen**
- **maahanmuuttajien hyvän työmotivaation
tarttuminen koko työyhteisöön**



- ***”Osaaminen monipuolistuu ja työyhteisön innovatiivisuus kehittyy. Asiakkaat saavat viime kädessä parempaa palvelua, jos osaamme hyödyntää osaamispotentiaalin.”***
- ***”Erilaiset näkökulmat ja erilaiset tavat hahmottaa asioita saattavat aiheuttaa uusien toimintatapojen löytämisen. Voi kasvattaa erilaisuuden sietokykyä yleisestikin.”***



Etninen monimuotoisuus haastaa erityisesti vuorovaikutusta, esimiestyötä ja viestintää

- ***”Rasistiset asenteet estävät täyden hyödyn saamisen etnisistä ryhmistä. Heillä voisi olla paljon annettavaa paikoilleen jäməhtäneessä työkułttuurissamme.”***
- ***”Etnisten ja uskonnollisten ryhmien keskinäiset ristiriidat saattavat haitata työyhteisön toimivuutta, ja asettavat käytännön elämässä rajoituksia, joita ei voi perustella suomalaisilla oikeusnormeilla (esim. että afrikkalaismiestä ei voi asettaa arabimuslimin esimieheksi).”***



SUKUPUOLTEN VÄLISEN TASA-ARVON TOTEUTUMINEN

- ***”Vaikka Suomessa ollaan näennäisesti tasa-arvoisia, tasa-arvo ei kuitenkaan vielä toimi jokapäiväisessä työelämässä. Miehillä suodaan edelleenkin etuoikeuksia, joita naisilla ei ole.”***
- ***”Edelleen miesten palkkaus on usein naisten palkkausta parempi samastakin työstä.”***
- ***”Sukupuolella on merkitystä edelleen siihen, miten työnantajan on otettava perhetilanne huomioon. Samoin se vaikuttaa kustannuksiin, koska perhevapaiden kustannusten jakoa ei ole vielä tehty oikeudenmukaisesti”.***



ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOISSA KEHITTÄMISTARPEITA

- ikääntyneiden tietotekniset valmiudet ja pitkään talossa olleiden sopeutuminen muutokseen
- uusien työntekijöiden osaaminen ja ymmärrys
- maahanmuuttajatyöntekijöiden kielelliset taidot
- **Työturvallisuuslaki 14 §**

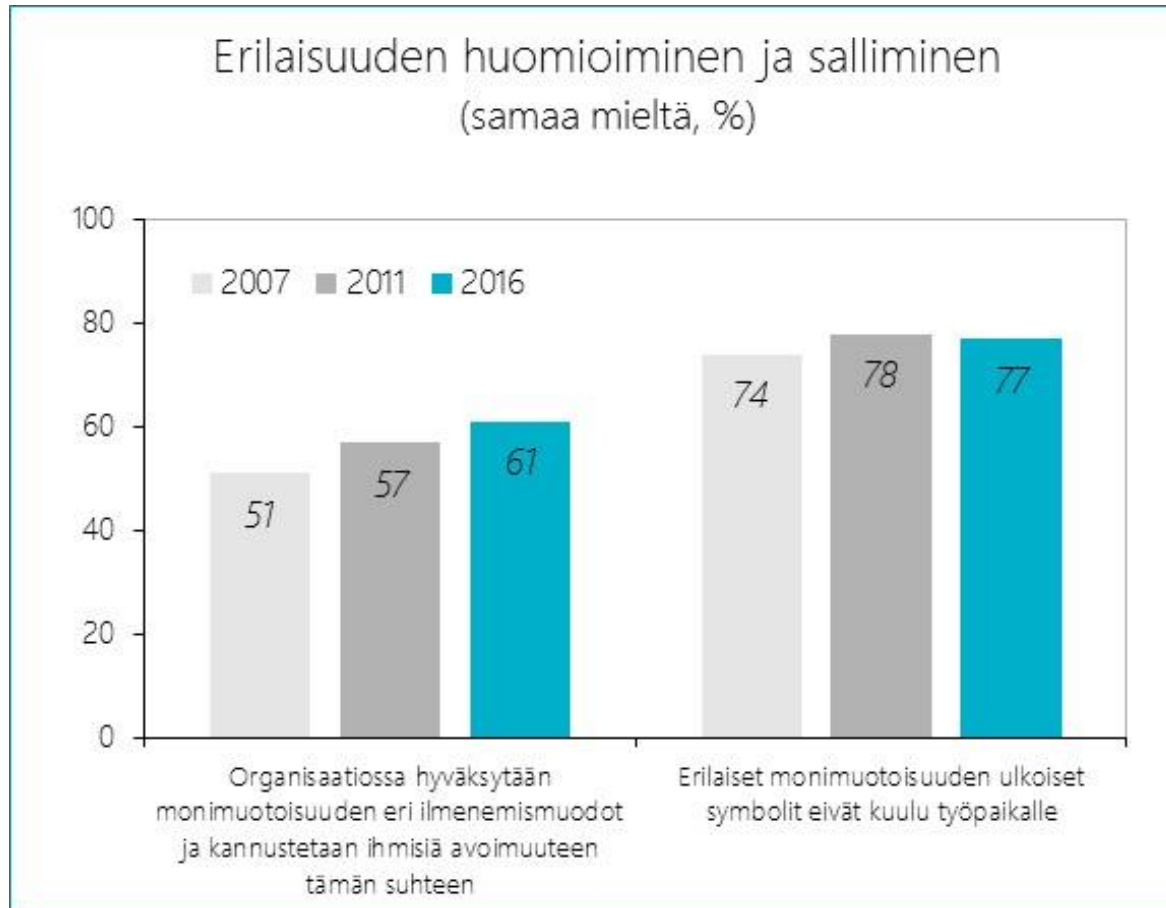


MIKSI ERI MONIMUOTOISUUDEN ULOTTUVUUDET VOIVAT ESTÄÄ³⁵ ESIMIESASEMAN SAAVUTTAMISEN TAI URALLA ETENEMISEN

- *“Osatyökykyisyys siksi mahdollinen este, että esimiestyö edellyttää myös suhteellisen runsasta matkustamista, julkista esiintymistä ja paineensietokykyä.”*
- *“Jos henkilön kotimaan moraalikäsitykset poikkeavat pohjoiseurooppalaisista, helposti este.”*



MONIMUOTOISUUS NÄHDÄÄN KESKEISENÄ VOIMAVARANA





Edistyksellinen taso

- Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden arviointi
- HR-tietojärjestelmien kehittäminen
- Jatkuva arvokeskustelu
- Esimiestyön arvioinnit on kytketty palkkaukseen
- Osaamisen hyödyntäminen yli yksikkörajojen

Kehittyvä taso

- Henkilöstöstrategian määrittely
- Henkilöstötoimen auditointi
- Henkilöstöraportointi
- Järjestelmällinen esimiesten johtamisvalmennus
- Tutkintotavoitteinen ammatillinen kehittäminen

Perustaso

- Henkilöstösuunnittelu
- Henkilöstöpolitiikan määrittely
- Työtyytyväisyyskartoitukset
- Tulokseen ja/tai tuottavuuteen perustuva palkkaus

Alkeellinen taso

- Henkilöstöosaston perustaminen ja resursointi
- Vastuiden selkiyttäminen henkilöstöosaston ja esimiesten välillä
- Henkilöstöpalveluiden varmistaminen



”HENKILÖSTÖ ON TÄRKEIN VOIMAVARAMME”



”HENKILÖSTÖ ON TÄRKEIN VOIMAVARAMME”

- ”Nykytrendi on korvata kalliimpaa, osaavaa henkilöstöä ulkopuolisilla vuokramiehillä yms. Yritysjohdon tavoitteena on mahdollisimman suuri voitto heti ja nyt keinolla millä hyvänsä. Jos globaalin organisaation ylin johto on jossain kaukana ulkomailla ja alueellisenkin organisaation, esimerkiksi Skandinavian, Suomen rajojen ulkopuolella, pelataan ja puljataan keinoilla millä hyvänsä juuri ja juuri laillisuuden rajoilla että tase on hyvä, oma päänahka ja bonukset pelastettu henkilöstön hyvinvoinnista ja yhteiskunnallisesta vastuusta piittaamatta.” Luottamusmies, osakeyhtiö***



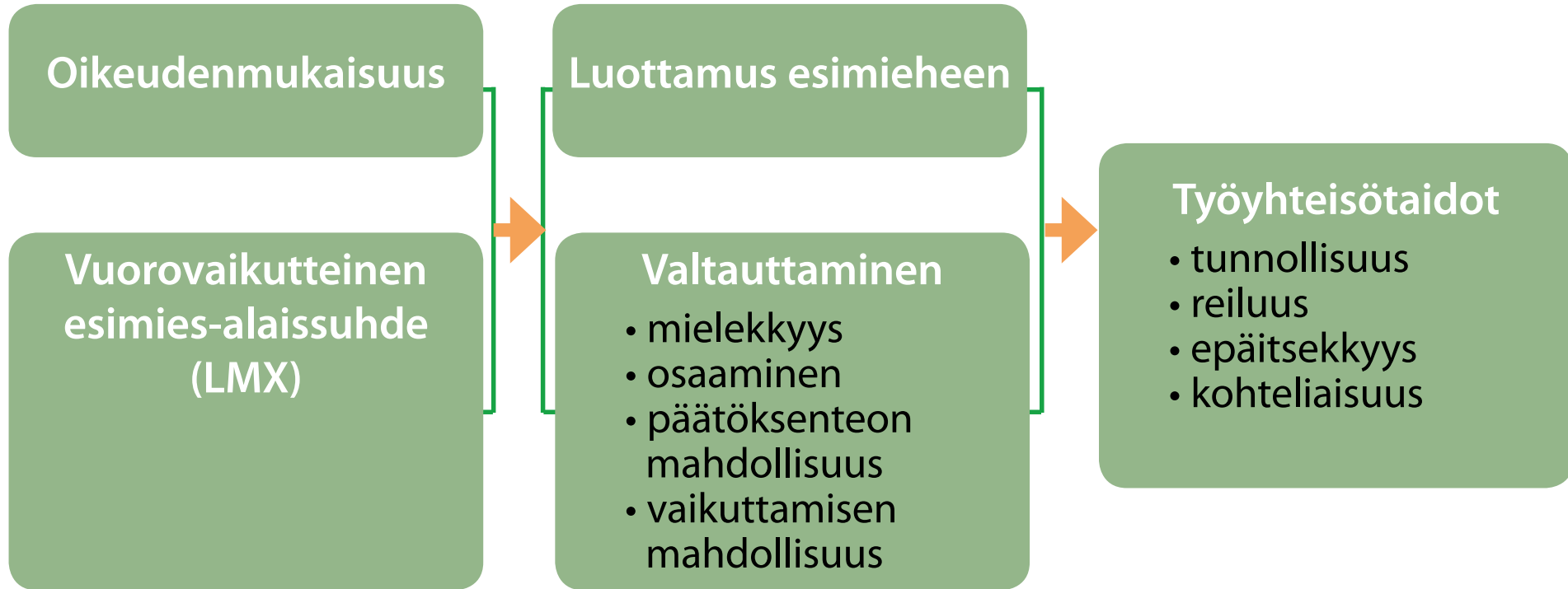
MINKÄLAISTA KUVAA OSAAMISPUHE MAALAA TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄSTÄ?

- **Ensinnäkin osaaminen voidaan nähdä joko kustannuksena, joka täytyy minimoida, tai vaihtoehtoisesti investointina, sijoituksena tulevaisuuteen.**
- **Toiseksi, myös osaamiseen liitetään yhä kovempia tehokkuusvaatimuksia. Sitä pitäisi pystyä hankkimaan, hyödyntämään ja kehittämään nopeasti, vaikka oppiminen on lähtökohtaisesti hidas ja hyvin kontekstisidonnainen prosessi.**

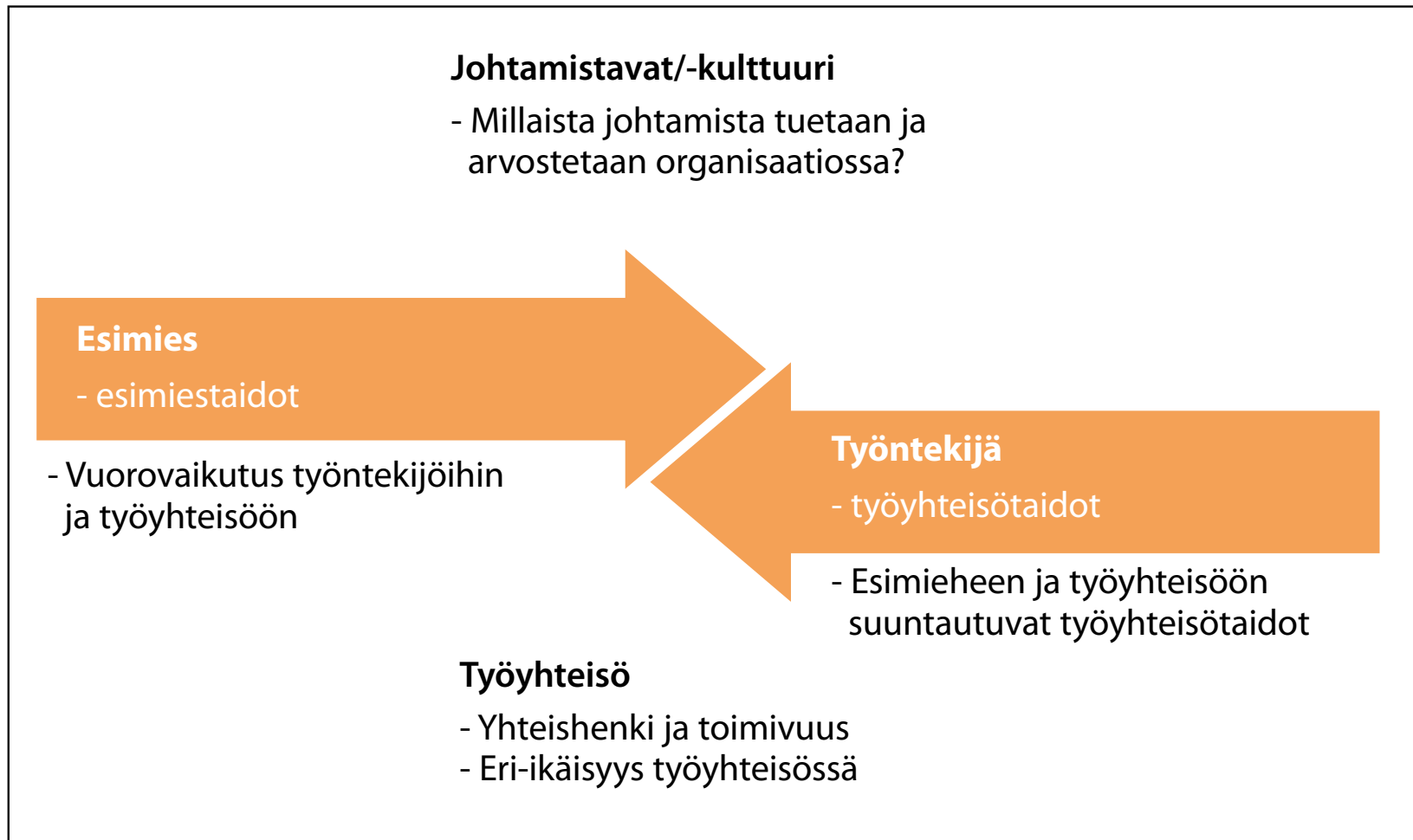


LMX-TEORIA

- ***Johtamista vuorovaikutteisesta näkökulmasta tarkastelevat tutkimukset perustuvat suurelta osin LMX-teoriaan (leader-member exchange), jossa toimivaa esimiehen ja työntekijän välistä vaihtosuhdetta kuvaa***
- ***molemminpuolinen luottamus,***
- ***ammattillinen kunnioitus,***
- ***vastavuoroisuus ja***
- ***työhön panostaminen.***



Kuvio 2. Vuorovaikutteinen johtajuus ja työyhteisötaidot (Wat & Schaffer 2005)





TYÖHYVINVOINTI PERUSTUU STRATEGIAAN, JOLLA...

- **suhteutetaan toimintaa**
- **johdetaan muutosta**
- **tavoitellaan korkeampaa suoritustasoa, kehittymistä ja oppimista (tehokkuus, laatu)**
- **halutaan vaikuttavuutta (tuloksellisuus)**
- **johdetaan henkilöstövoimavaroja**
- **halutaan pysyä kilpailukykyisenä ja vetovoimaisena**

Tämä kaikki edellyttää hyvinvoivaa ja osaavaa henkilöstöä!



TYÖHYVINVOINTITOIMINTA

- **on organisoitava yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi**
- **ulotettava koko organisaatioon**
- **oltava osa organisaation strategista päätöksentekoa**



Parhaan työpaikan ulottuvuuksia (Fakta maaliskuu 2006)

Uskottavuus

- Avoin kommunikaatio
- Tehokas inhimillisten ja aineellisten voimavarojen koordinointi
- Visioiden rehellinen toteuttaminen

Kunnioittaminen

- *Ammatillisen kehittämisen tukeminen*
- *Työntekijät päättävät asioista yhteistyössä*
- *Työntekijöiden kohtelu yksilöinä, joilla on myös yksityiselämä*



Oikeudenmukaisuus

- **Yhdenvertaisuus – samat mahdollisuudet tunnuksiin ja palkitsemiseen**
- **Tasapuolisuus ja tasa-arvo, ei suosintaa eikä syrjintää**

Ylpeys

- **Ylpeys omasta työstä ja saavutuksista**
- **Tiimin ja työryhmän aikaansaannoksista**
- **Organisaation tuotteista ja palveluksista**
- **Yhteiskunnallisesta asemasta**

Yhteishenki

- **Mahdollisuus olla oma itsensä**
- **Ystävällinen ja tervetulleeksi toivottava ilmapiiri**
- **Tunne perheestä tai joukkueesta**



HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TARKASTUSLISTA

- 1. Henkilöstön vaihtuvuuden ennakointi**
- 2. Henkilöstön määrää ja rakennetta koskevat suunnitelmat**
- 3. Rekrytointiohjeet ja –prosessit määritelty**
- 4. Henkilöstövoimavarojen kartoitus ja raportointi**
- 5. Työnantajakuva puntaroitu**
- 6. Keskeiset osaamistarpeet arvioitu**
- 7. Perehdyttäminen ja lähtöhaastattelut**
- 8. Kehityskeskustelut aktiivisessa käytössä**
- 9. Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen**
- 10. Tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin seuranta**



HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KRIITTISIÄ MENESTYSTEKIJÖITÄ

- **Yrityksen maine työntelijänä**
- **Vastuullinen ja arvojen mukainen johtaminen**
- **Tehokas suorituksen johtaminen ja innostava lähiesimiestoiminta**
- **Oikeat ihmiset oikealle paikalle**
- **Osaamisen johtaminen**
- **Kilpailukykyinen palkka**
- **Kyvykkäät ja sitoutuneet avainhenkilöt**
- **Työn ja muun elämän yhteensovittaminen**
- **Liiketoimintaa tukeva ja tehokas HR-toiminto**



ONNEA ARKEEN JA OPINTOIHIN!

Jyrki Liesivuori
Dosentti
Tulevaisuuden
teknologioiden laitos

Turun yliopisto

