

MARJA-LIISA MANKA
MARJUT MANKA

TYÖHYVINVOINTI

ALMA TALENT
2023 HELSINKI

3., uudistettu painos

Copyright © 2023 Alma Talent Oy, Marja-Liisa Manka, Marjut Manka

ISBN 978-952-14-4954-3

ISBN 978-952-14-4955-0 (e-kirja)

Kansi: Aste Helsinki Oy, Outi Pallari

Ulkoasu: Maria Mitrunen

Taitto: Aste Helsinki Oy, Helene Lindfors



Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2023

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi

SISÄLLYS

JOHDANTO	7
1 MIKSI KATSE TYÖHYVINVOINTIIN?	13
1.1 Toimintaympäristö muuttuu	13
1.2 Työolojen kehittymisen tietolähteitä	32
1.3 Huonoja uutisia	33
1.4 Hyviä uutisia	52
2 TYÖHYVINVOINTIPÄÄOMA KOHOAA ARVOONSA	67
2.1 Inhimillinen pääoma tulevaisuuden arvon luojana	67
2.2 Mistä työhyvinvointipääoma muodostuu?	68
2.3 Investoinnit työhyvinvointipääomaan kannattavat	72
3 TYÖHYVINVOINNIN KÄSITE	91
3.1 Stressitutkimus alkuna	91
3.2 Positiivinen psykologia ja voimavaramallit	95
3.3 Työn imu sekä työn vaatimusten ja voimavarojen malli	100
3.4 Työn merkityksellisyys voimavarana	105
3.5 Tämän teoksen työhyvinvointimalli	108

4 HYVINVOIVA ORGANISAATIO - HYVÄ TYÖ	
RAKENNEPÄÄOMAN KEHITTÄMINEN	114
4.1 Organisaatio	114
4.2 Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen	130
4.3 Esimerkki kehittämisprosessista: Acutan lataamo	140
4.4 Työ	148
5 JOHTAMINEN JA TYÖYHTEISÖ	
SOSIAALISEN PÄÄOMAN KEHITTÄMINEN	177
5.1 Sosiaalinen pääoma	177
5.2 Johtaminen sosiaalisen pääoman rakentajana	180
5.3 Työyhteisö sosiaalisen pääoman rakentajana	192
5.4 Työpaikkakiusaaminen ja henkinen väkivalta	194
6 TYÖNTEKIJÄN OMA HYVINVOINTI	
PSYKOLOGISEN PÄÄOMAN KEHITTÄMINEN	204
6.1 Psykologisen pääoman ulottuvuudet	204
6.2 Kollektiivinen psykologinen pääoma	216
6.3 Tietoisuustaidot	217
6.4 Positiivinen ja negatiivinen stressi	219
6.5 Palautuminen	227
7 TYÖHYVINVOINNIN ARVIOINTITAPOJA JA	
TIETOLÄHTEITÄ	262
7.1 Arvioinnin merkitys	262
7.2 Organisaation toimivuuden tietolähteitä	264
7.3 Esihenkilötyön ja työyhteisön toimivuuden tietolähteitä	270
7.4 Yksilön hyvinvoinnin tietolähteitä	272
LOPUKSI	275
LÄHTEET	278
TYÖKALUT	288
VIITTEET	290

JOHDANTO

HYVÄ LUKIJA! Työhyvinvointi-teoksen ensimmäinen painos syntyi vuonna 2016 työhyvinvoinnin kehittämisen käsikirjaksi. Otimme silloin esille myös tärkeitä työelämän kehittämiskohteita, joihin piti kiireisesti tarttua. Esillä olivat työelämän laatu ja työhyvinvoinnin laiminlyönnit, joihin tarttumalla uskoimme voitavan säästää miljardeja. Tutkimustietoa oli jo tuolloin olemassa riittävästi työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Väitimme, että resursseja haaskataan huonolla johtamisella ja keinoilla työyhteisötaidoilla. Haitallisen stressin syinä ovat usein työpaikkakiusaaminen, esihenkilön ja työkavereiden tuen puute sekä roolien ja tavoitteiden epäselvyys. Vanhakantainen organisaatiokulttuuri kaipasi tuulettamista: työntekijöihin olisi voitava luottaa ja heille tulisi antaa mahdollisuuksia vaikuttaa enemmän omaan työhönsä.

Väitimme, että meillä on uinuvaa potentiaalia, joka vain odottaa käyttöönottamista. Jos olisimme työn imussa, saisimme enemmän aikaiseksi. Eikä siihen tarvittaisi edes rahaa, vaan esihenkilöltä enemmän aikaa kuunnella, kohdata, ymmärtää, ottaa mukaan ja jakaa myötätuntoa.

Työolobarometrien mukaan kehittämisen kipukohdat ovat edelleen samat. Työn psyykinen kuormittavuus on samalla tasolla kuin parikymmentä vuotta sitten. Fyysinenkään kuormitus ei ole helpottanut. Masennus vie joka päivä yhdeksän henkilöä työkyvyttömyyseläkkeelle, ja erityisesti nuorten osuus on kasvanut.

Lisäksi olemme saaneet uusia ergonomian alueita vartioitaviksi: perinteisestä fyysisestä ergonomiasta on painopistettä siirrettävä aivojen, informaatiotulvan, tunteiden ja vuorovaikutuksen kuormituksesta johtuville alueille, jotta voidaan vähentää pitkäkestoista stressiä ja sitä seuraavaa työuupumusta. Yhä useampi kokee työssään, ettei voi tehdä sitä niin huolellisesti ja hyvin kuin haluaisi, mikä aiheuttaa eettistä kuormitusta. Tämän vuoksi erityisesti monet terveydenhoito- ja sosiaalialan sekä koulutuksen henkilöt ovat suunnitelleet irtisanoutumista omasta työstään.

Kirjan ensimmäistä painosta tehdessämme emme osanneet ennustaa – eivät toki mitkään tutkimuslaitoksetkaan – mitä tuleman piti. Koko maailma joutui myllerrykseen koronapandemian vuoksi vuoden 2020 keväällä. Se oli suurin maailmanlaajuinen kriisi sitten toisen maailmansodan ja sai aikaan valtavan turvattomuuden tunteen.

Pandemiasta seurasi jotain hyvääkin: maassamme kyettiin hetkessä siirtymään etätyöskentelyyn monilla toimialoilla. Jopa 40 prosenttia palkansaajista työskenteli ainakin osittain etänä, valtiolla jopa 50 prosenttia. Se sujui yllättävän hyvin. Työntekijöiden kykyyn hoitaa omat työnsä voitiinkin alkaa luottaa. He eivät tarvitseetkaan valvontaa. Myönteisten kokemusten vuoksi hybridityö on tullut jäädäkseen, mutta sekin tarvitsee pelisääntöjä.

Kun pandemia alkoi hiukan hellittää parin vuoden jälkeen, Venäjä hyökkäsi Ukrainaan. Siitä seurasi maailmanlaajuinen talouselämän myllerrys energiakriiseineen, mutta ennen kaikkea epävarmuuden tunne. Kun koronapandemian alussa kaupat tyhjenivät vessapaperista, lähialueen sota tyhjensi apteekkien joditablettivarastot ja ydinsodan uhka alkoi leijua ilmassa.

Ylen tutkimuksen mukaan¹ yli puolet suomalaisista sanoo oman maailmankuvansa muuttuneen viimeisten kahden vuoden aikana. Syynä ovat pandemia ja sota. Vastauksissa kuvaillaan turvallisuuden tunteen menettämistä ja luottamuksen rapautumista päättäjiä ja myös mediaa kohtaan. Kuitenkin enemmistö suomalaisista on tyytyväisiä elämäänsä, 79 prosenttia. Tyytyväisyys elämään on kuitenkin vähentynyt joka vuosi, erityisesti alle 45-vuotiailla, sen sijaan 45–59-vuotiaiden tyytyväisyys on kasvanut.

Johtamisen ja työelämän laatuksymysten painoarvo on entisestään korostunut. Julkisella puolella sosiaali- ja terveydenhoitoalan organisaatiomuutos astui voimaan vuoden 2023 alusta. Muutokset helpottavat myös ajattelu- ja toimintatapojen muuttamista. Tämän vuoksi juuri nyt on oikea aika ryhtyä muuttamaan organisaatiokulttuuria työhyvinvointia edistävään suuntaan. Tutkimustietoa ja esimerkkejä on runsaasti, jähka niiden tulokset saataisiin jokaiselle suomalaiselle työpaikalle.

Tieto ei yksin riitä, vaan työhyvinvoinnin kehittämistä on suunniteltava, aikataulutettava, vastuutettava ja seurattava järjestelmällisesti. Tässä kirjassa on runsaasti materiaalia, jota voi käyttää kehittämässä apuna. Ennen kaikkea kehittäminen vaatii pysähtymistä ja aikaa toimia arjessa.

Meillä on työhyvinvoinnin kehittämiseen hyvä perusta: maailman onnellisin maa, Suomi. Vaikka myönteisten tunteiden määrässä emme olekaan maailman huippuja, meillä on hyvinvointivaltio pitämässä huolta kansalaisistaan. Työhyvinvoinnin edistämiseksi on vielä paljon tehtävissä, kun otetaan työntekijät mukaan vaikuttamaan omaan työhönsä ja siten myös elämäänsä.

Tarjoamme tässä teoksessa mahdollisimman kattavan selvityksen työhyvinvoinnista ja keskeisimmistä työhyvinvoinnin strategisen kehittämisen keinoista sekä konkreettisia työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Miksi katseen kiinnittäminen työhyvinvointiin on tärkeää? Väitämme, että inhimillisestä pääomasta eli ihmisistä tulee jokaisen organisaation tärkein voimavara: innostus, luovuus ja sitoutuminen mahdollistavat tulevaisuuden menestymisen. Jatkuvat muutokset ja työn mielekkyyskato aiheuttavat kuitenkin päänvaivaa ja vievät pohjaa menestykseltä, koska liian kuormittuneina ja kiireisinä työntekijät eivät yllä parhaaseensa.

Perustelemme väitteen viimeisimmän tutkimustiedon ja esimerkkien avulla: työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa koko organisaation tuloksellisuuteen. Uskomme, että tulevaisuudessa työhyvinvoinnin merkitys organisaation menestykselle korostuu entisestään, kun työelämään astuvat uudet sukupolvet ja kun maailma ympärillä muuttuu yhä kiivaammassa tahdissa. Kuitenkin myös nykyisiä työtapoja tuunamalla voidaan kasvattaa innostusta ja aikaansaamista.

Nostamme teoksessamme esille työhyvinvointipääoman käsitteen, joka syntyi selvitettyä sosiaali- ja terveysministeriölle inhimillisen pääoman vaikutuksia työhyvinvointiin, muutoskyvykkyyteen, työuriin ja tuloksellisuuteen. Valitettavasti työhyvinvointipääoma ei ole annosteltavissa tai siirrettävissä paikasta toiseen kovinkaan helposti, toisin kuin rahapääoma, koska se on piilossa organisaation sisällä ja ihmisten päissä.

Kysyä sopii, eikö tutkimustieto ole vielä saavuttanut päätöksentekijöitä ja työpaikkoja. Työhyvinvoinnin kokonaishallintaa edistävät ajattelu- ja toimintatavat ovat vielä Suomessa vähällä käytöllä. Syyksi tähän on nähty organisaatiososiaalisen tietämyksen heikkous. Osaamme kyllä korjata työhyvinvoinnin puutteita, muttemme ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia. Kokonaisuymmärryksen lisääminen olisi näin ollen paikallaan; työsuojelusta pitäisi päästä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen ja myös sen mukanaan tuomiin tuottavuusvaikutuksiin, erityisesti pk-yrityksissä.

Esihenkilö on avainasemassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. Työturvallisuuslakikin velvoittaa häntä pitämään huolta siitä, että fyysinen ja psyykinen kuormitus pysyy kohtuullisena. Faktojen rinnalle tarvitaan myös tunneosaamista, koska johtaminen on parhaimmillaan toimivaa vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän kesken. Toisaalta työntekijäkin on vastuussa oman itsensä johtamisesta ja työyhteisön toimivuudesta.

Esittelemme erilaisia työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen organisaatiossa. Erityisesti olemme ajatelleet esihenkilön työhyvinvointiin liittyvien tehtävien helpottamista. Näistä työkaluista keskeisimpiä ovat työhyvinvointisuunnitelma ja erilaiset ketterät kyselyt työhyvinvoinnin tilan kartoittamiseen ja mittaamiseen. Haluamme korostaa, että muitakin kuin perinteisiä arviointityökaluja tarvitaan.

Mukaan mahtuu pienempiäkin tehtäviä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Esihenkilön tunneälyä koskevassa tutkimushankkeessamme huomasimme, että monessa organisaatiossa tervehtiminenkään ei ole itsestään selvyyttä. Varsin pienillä teoilla voi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuksessa testasimme esimerkiksi positiivisten juorujen liikkeelle laittamista. Lisäksi pyysimme esihenkilöitä aloittamaan palaverin

kysymällä, mitä hyvää kullekin osallistujalle kuuluu. Myös työnteon tähti-hetkiä, onnistumisia, kaiveltiin esille. Työpaikan menestyksessä suuri rooli on pienimmillä osatekijöillä, jotka ovat useimmiten ilmaisia.

Työhyvinvointi ei siis synny tempuilla tai kerran vuodessa järjestettävillä tyhyypäivillä. Hallituksen puheenjohtaja Juha Jonasson Carsportista oivalsi, ettei työhyvinvointi ole vain kukkahattutätien juttu vaan tosimiesten hommaa: ”Yrityksen kannalta kyse on meidän kilpailukyvyyn kehittämisestä, ja uskon, että nimenomaan tätä puolta kehittämällä luodaan meidän yrityksen tulevaisuus.”

Kiinnitämme huomion siihen, että työhyvinvoinnin kehittäminen on prosessinomaista ja parhaimmillaan koko henkilökuntaa osallistavaa. Liian montaa asiaa ei kannata lähteä kehittämään kerralla, ja konkretiaan on aina hyvä tukeutua. Ja kun kerran pyritään parantamaan työn sujumista ja sitä kautta myös organisaation tuloksellisuutta, kannattaa henkilökunta ottaa mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen – heitähän useimmat toimenpiteet koskevat. Työntekijä saattaa kaivata ihan ensimmäiseksi terävää puukkoa työnsä tekemiseen, vaikka johto mieluummin lähtisikin jalkauttamaan strategioita. Nämä lähestymistavat eivät ole ristiriidassa, sillä kun koko henkilöstö yhdessä luo tavoitteita ja ottaa suunnan, on todennäköisempää, että tavoitteisiin päästään ja suunta pysyy.

Teos on tarkoitettu koko työpaikan käyttöön: henkilöstöhallinto, esihenkilöt ja jokainen työntekijäkin hyötyvät tietämyksensä lisäämisestä ja työhyvinvointinsa suunnitelmallisesta kehittämisestä.

Presidentti Sauli Niinistö totesi uudenvuodenpuheessaan vuonna 2023: ”Historiasta on kuitenkin syytä muistaa myös, mistä kaikesta olemme aiemmin yhdessä päässeet eteenpäin. Olemme selvinneet omista sodistamme, mittavasta energiakriisistä ja laman kausista. Nykyistä kovempienkin koettelemusten jälkeen olemme aina rakentaneet entistä parempaa. Varmasti selviämme myös tästä.”

Vanha sanonta kuuluu: ”Jos haluat matkustaa nopeasti, matkusta yksin. Jos taas haluat matkustaa pitkälle, matkusta yhdessä.” Uskomme, että myös muuttuvassa maailmassa organisaatioiden ja jokaisen sen jäsenen etu on matkustaa pikemminkin pitkälle kuin nopeasti. Antoisaa matkaa!

Kiitämme Suomen tietokirjailijoita, joka on tukenut Marja-Liisa Mankan kirjoittamista teoksen ensi painoksessa. Kiitämme myös kustannustoimittajaamme Liisa Poikolaista, joka teki valtavan ison työn painoksen uudistamisen palapelissä. Hän on hyvä esimerkki entistä enemmän jatkossa tarvittavasta työurien jatkamisesta, koska tekee vielä eläkkeelläkin työtä.

Marja-Liisa Manka

Työhyvinvoinnin johtamisen dosentti, yrittäjä, FT, YM

Marjut Manka

Ammattialatoiminnan päällikkö, FM, KM