
Työhyvinvoinnin johtaminen

Pirkko-Liisa Vesterinen

Dosentti, KT

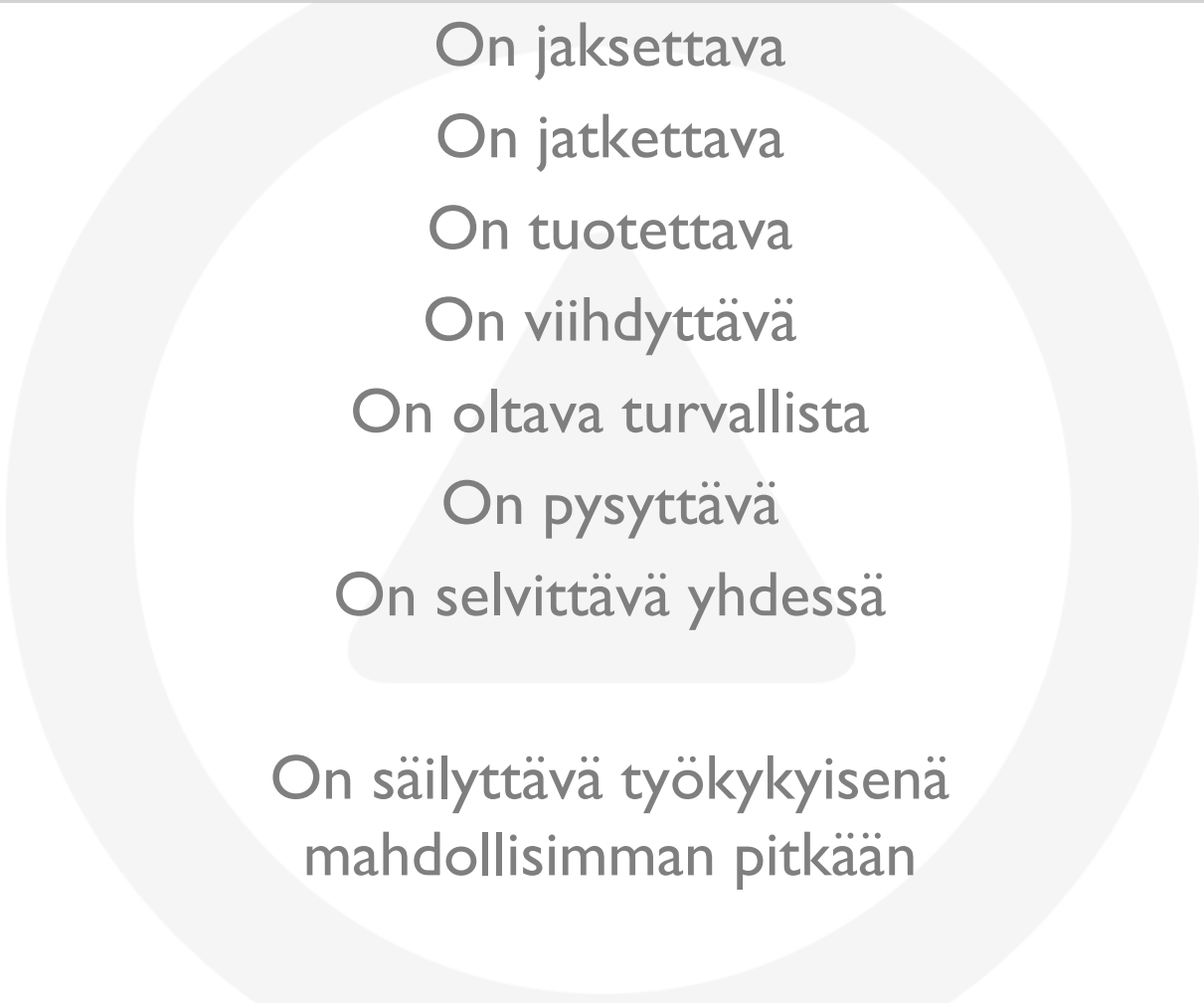
Paikallisjohtaja

Johtamistaidon Opisto, JTO

Keskiverto työntekijä haluaa mielenkiintoisen työn hyvähenkisessä työyhteisössä, jota johtaa reilu esimies. Työsuhteen vakinaisuus ja varmuus ovat hänelle tärkeämpiä kuin suuri palkka, korkea status tai urakehitysmahdollisuudet. Uran sijaan työntekijä haluaa mieluummin toteuttaa ja kehittää itseänsä. Vapaa-aika on suomalaisille tärkeää, ja siksi työn tulee tarvittaessa joustaa. Varsinkin nuoret painottavat mahdollisuutta työn ja vapaa-ajan joustavaan yhteensovittamiseen. Peräti kaksi kolmasosaa nuoremmista vastaajista haluaisi käyttää nykyistä isomman osan ajastaan harrastuksiin ja sosiaaliseen elämään.

Työhyvinvoinnin tavoitteet

3



- On jaksettava
- On jatkettava
- On tuotettava
- On viihdyttävä
- On oltava turvallista
- On pysyttävä
- On selvittävä yhdessä

On säilyttävä työkykyisenä
mahdollisimman pitkään

Työhyvinvoinnin kuva 2000-luvulla

4

- ▲ Joka toisella työssä olevalla jaksamisongelmia
- ▲ Yhdeksän kymmenestä kokee stressioireita
- ▲ Vakavasti uupuneita on 7%-8% työssä olevista
- ▲ Useimmat työntekijät kokevat työmäärän ylittävän resurssit
- ▲ Yhä useampi alle 50v joutuu työkyvyttömyyseläkkeelle psyykkisten sairauksien vuoksi
- ▲ Masennuksesta on tullut lukumääräisesti suurin kansansairaus
- ▲ Vuoden 2008 lopussa 220 000 työkyvyttömyyseläkkeellä, joista 40 000 masennuksen vuoksi

Pahoinvoinnin hinta

5

- ▲ Masennuslääkkeiden käyttö on 1990 luvulta 2000 luvulle kaksinkertaistunut
- ▲ Sairauspoissaolot maksavat yhteiskunnalle 20 miljardia € ja nostavat yrityksen palkkakuluja keskimäärin 5%
- ▲ Ennen aikainen eläköityminen lisää yhteiskunnan kustannuksia 3 miljardilla €:lla
- ▲ Työperäiset sairaudet ja tapaturmat rasittavat n. kansantaloutta noin 4 miljardia € vuosittain
- ▲ Masennus maksaa työkyvyttömyyseläkkeinä 500 milj€/v ja sairauslomapäivinä 100 milj€/v

(Hyssälä 13.11.2009)

Miksi työhyvinvointia on johdettava?

6

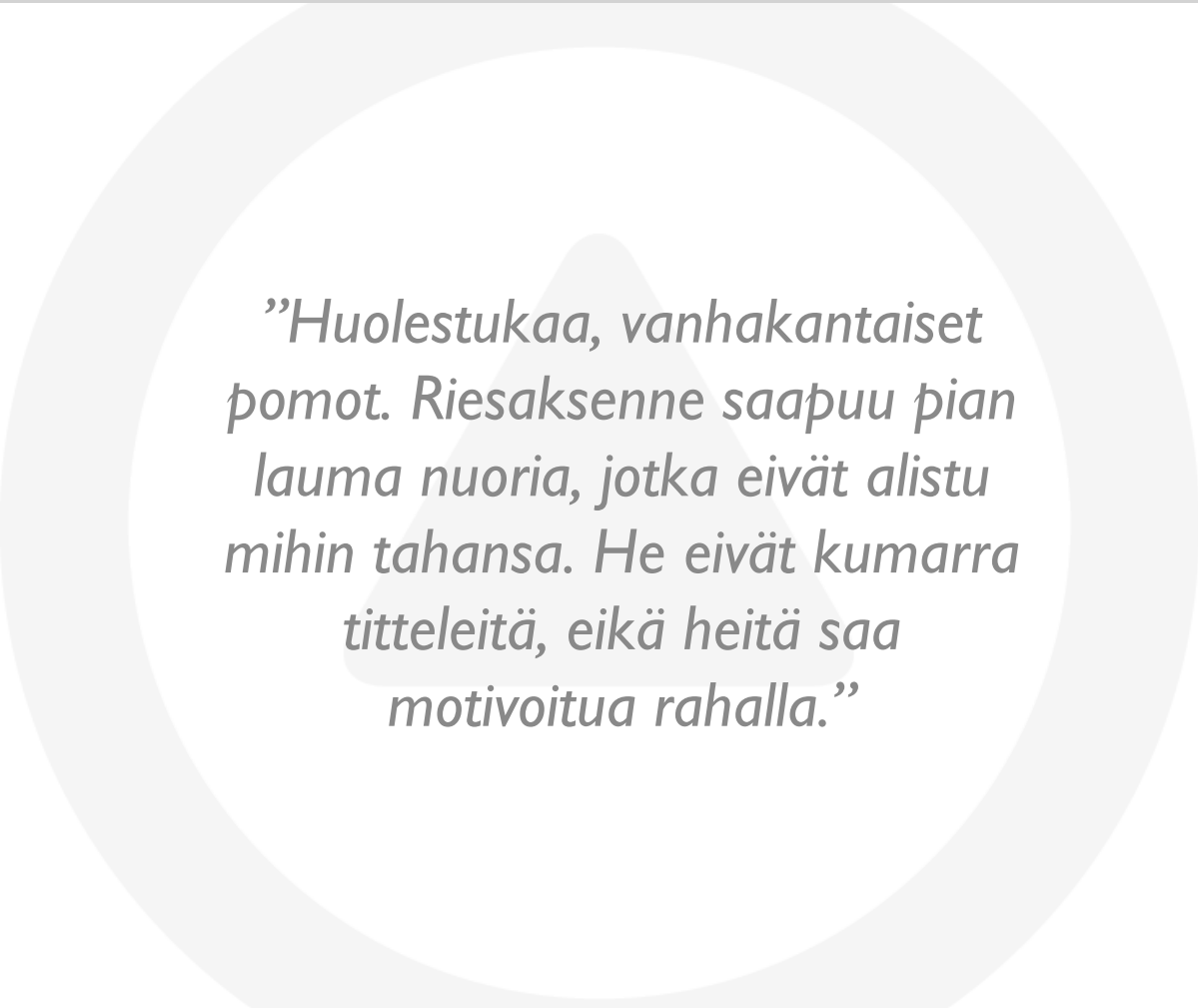
- ▲ Työlainsäädäntö edellyttää...
- ▲ Työvoiman ikääntyminen, niukkeneminen, muuttuminen
- ▲ Työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia
 - eläköityminen kiihtyy
 - monikansallisuus ja –kulttuurisuus lisääntyy
 - tietotyöläisyys (aivo-/infoähky lisääntyy)
 - jatkuva uuden osaamisvaatimus
 - työvoima vähenee
 - kilpailu työvoimasta kasvaa
 - uusi sukupolvi, uusi arvomaailma, uudet haasteet työhyvinvoinnille

”Me haluamme elämältä muutakin, kuin rahaa ja työn kautta saavutettua menestystä, arvostamme elämää tuottavuuden ulkopuolella.

Meidät on arvioitu laiskoiksi työntekijöiksi, jotka odottelevat taivaalta tippuvia palkintoja.

Meidät tullaan tässä maailmassa palkkaamaan työhön, josta palkkiona jätämme jälkeemme tuleville sukupolville mahdollisuuden nähdä elämä muutenkin kuin tuottavuuden ikeessä. ”

*Netti on opettanut Y-
sukupolven
kyseenalaistamaan
kaiken tiedon. Siksi
toimitusjohtajan
palaveripuheita ei
välttämättä uskota,
koska "opiskelijakaveri
sanoi, että
japanilaisfirmassa
yritettiin samaa viime
viikolla, eikä se
toiminut".*



*”Huolestukaa, vanhakantaiset
pomot. Riesaksenne saapuu pian
lauma nuoria, jotka eivät alistu
mihin tahansa. He eivät kumarra
titteleitä, eikä heitä saa
motivoitua rahalla.”*



”Nuoret etsivät uudet tikkaat huipulle tai löytävät kokonaan uuden huipun.”

Y-sukupolven työhyvinvoinnin vaatimukset

Y-sukupolvi = digiajan natiivit, diginatiivit, millenniaalit

1980 – 1990 syntyneitä

Kiihkeitä, kärsimättömiä, nopeita, kykenemättömiä sietämään epäonnistumisia,
omiin kykyihin luottavia @ Yrittäjähenkisiä, teknisesti osaavia,
verkostoitumistaitoisia @ Ympäristötietoisia ja –vastuullisia @ Empaattisia,
välittäviä, yhteisöllisiä @ Vapaa-aikaa arvostavia, kavereiden kanssa viihtyviä @
**Yltäkylläisen, urbaanin ja globaalin markkina- ja mediakulttuurin
kasvatteja**

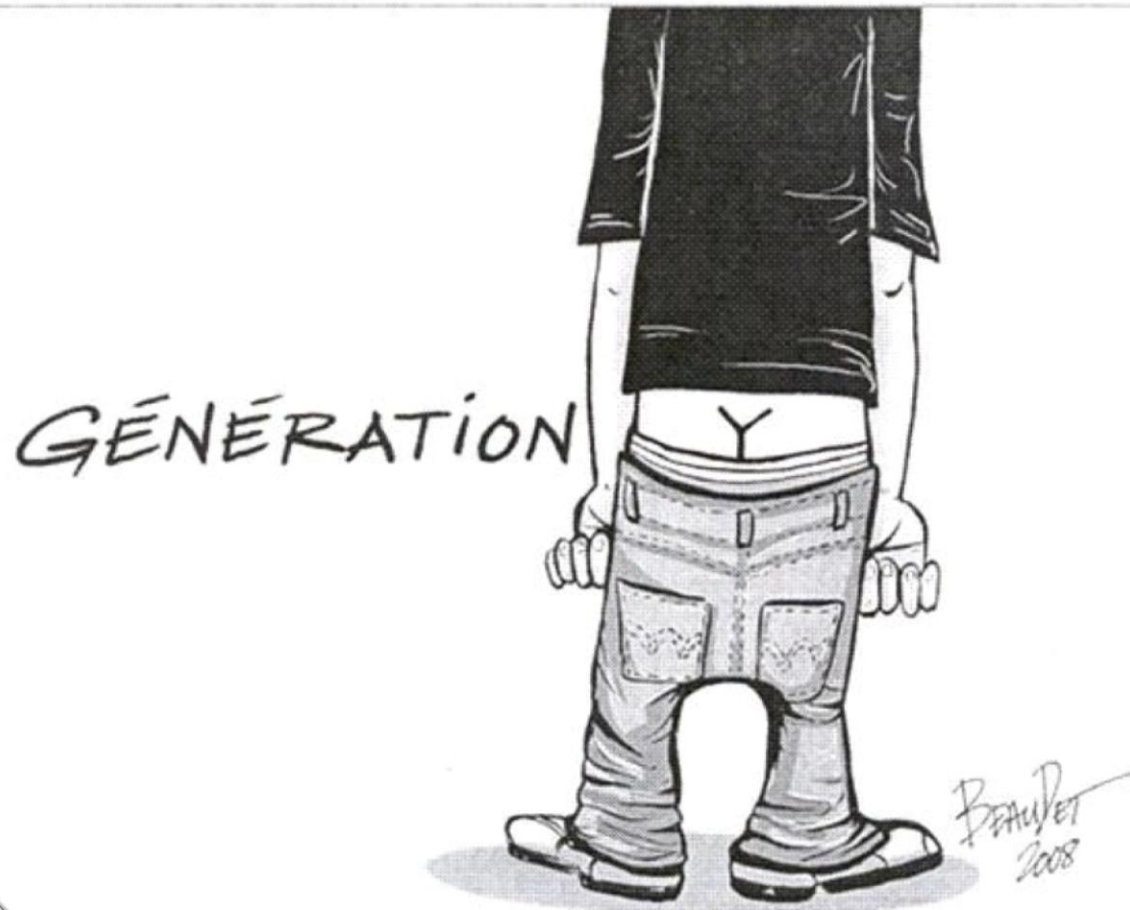
Y-sukupolvi = digiajan natiivit, diginatiivit, millenniaalit

”Me kaikki tunnemme niitä. Ne ovat noin 14–25-vuotiaita ja niillä on vartaloon kiinni kasvanut kännykkä ja korviin juurtunut iPod tai MP3. Niille netti on TV:tä tärkeämpi ja tekstiviestit keskeisin kommunikointitapa. Niille 8–16 työaika on epätyypillinen ja yhteiskunnan odotetaan elävän 24/7-elämää. Ne elävät globaalissa maailmassa, jossa tietotekniikka kaikkine herkkuneen on itsestäänselvyys.” *Raili Löyttyniemi*

Me kaikki tunnemme niitä...

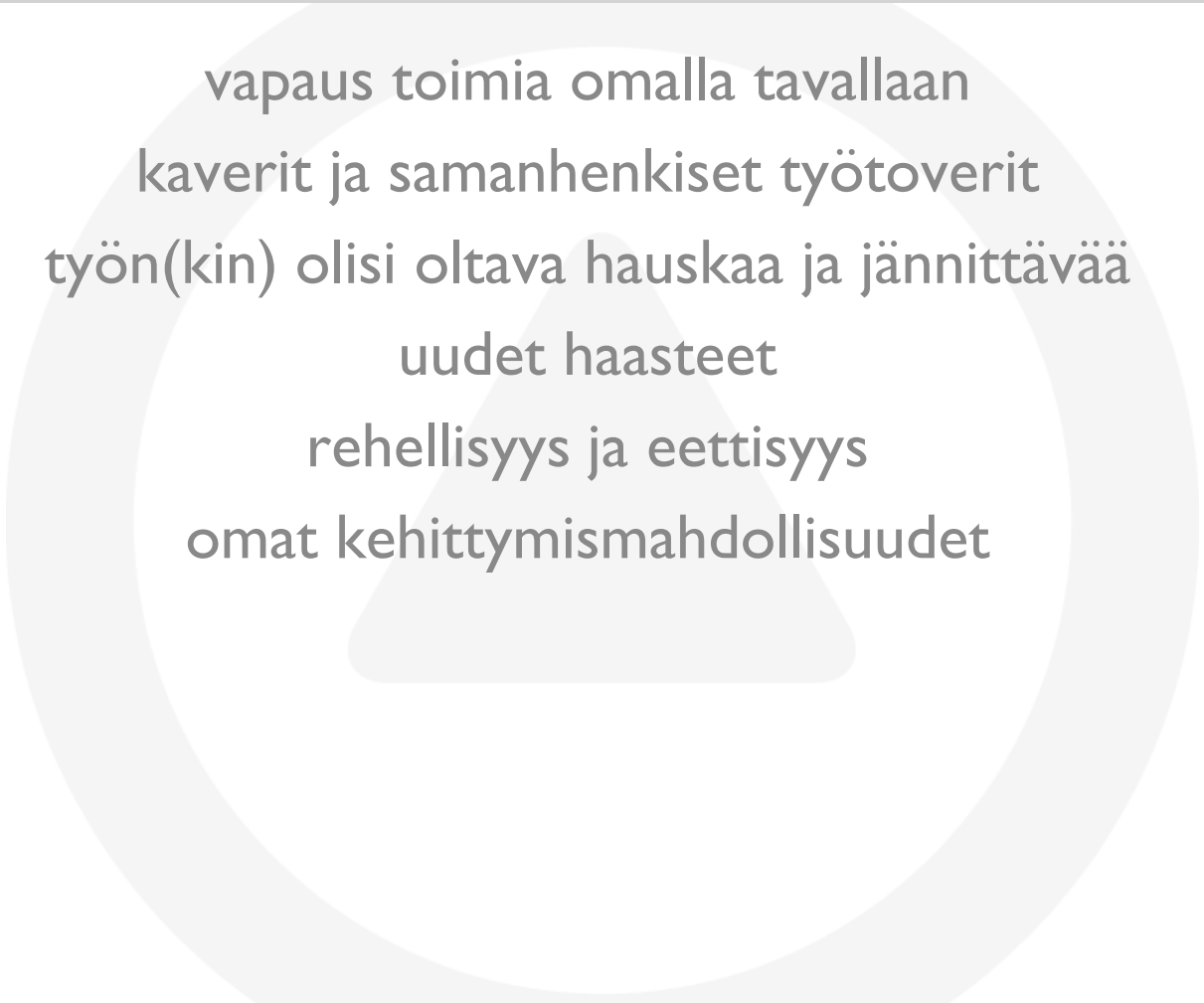
14

JOURNAL DE QUÉBEC | MARDI 22 JANVIER 2008



Diginatiiville tärkeää:

15



vapaus toimia omalla tavallaan
kaverit ja samanhenkiset työtoverit
työn(kin) olisi oltava hauskaa ja jännittävää
uudet haasteet
rehellisyys ja eettisyys
omat kehittymismahdollisuudet

”Sukupolvi Y tekee töitä elääkseen eikä elä tehdäkseen töitä”

16

- Elämää ei rakenneta uran varaan –jos työpaikka menee, luotetaan, että joku ottaa aina kiinni
- Työnantajaan ei sitouduta, koska työnantajakaan ei sitoudu työntekijään –tai sitoudutaan vain hetkeksi
- Työttömyys ei ole häpeä: lopputilin ottaminen voi olla parempi vaihtoehto tylsälle työlle
- Työpaikalla on oltava kivaa, mukava esimies ja hyvä ilmapiiri
- Työllä on oltava merkitystä: työelämä ja ura ovat oman minän toteuttamisen jatkeita
- Raha ei ole motivoiva tekijä, vaan tyydytyksen saaminen omasta osaamisesta – pitää tuntua hyvältä
- Palautteen saaminen sekä esimieheltä että työkavereilta on tärkeää
- Vastuullisia tehtäviä on saatava nopeasti

”Arvostelijat vaikenevat kuitenkin siitä, että Y-sukupolvi välittää. Y-sukupolvi välittää toisista ihmisistä, luonnosta, eläimistä, tulevaisuudesta. Y-sukupolvi myös verkostoituu, hyödyntää tiedonvälityksen eri väyliä tehokkaasti, irccaa, mesettää, facebookkaa... Y-sukupolvi on jo nyt ottanut haltuunsa keskeiset luonnonsuojelu- ja ihmisoikeusjärjestöt. Juuri ne väylät, joilla päättäjät haastetaan ja pakotetaan globaaliin vuoropuheluun. Hämmästyttävä suoritus.”

Haasteet johtamiselle (vrt. työhyvinvoinnin johtaminen)

18

Johtajan tulee

- olla kiinnostunut ”diginatiivista” kokonaisena ihmisenä, ei pelkkänä työntekijänä.
- tietää, mistä asioista hän motivoituu
- tietää millainen on hänelle ihanteellinen työympäristö (uusin tekniikka!)
- luoda joustoja työaikoihin ja työn tekemisen tapoihin
- mahdollistaa se, että työ tuottaa lisäarvoa hänen elämäänsä

On osattava kunnioittaa, kuunnella, välittää, innostaa, valmentaa ja kehittää laumasieluisia individualisteja. On oltava samalla viivalla.

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/>

Johtamisvinkkejä (vrt. työhyvinvoinnin johtaminen)

19

Ota käyttöön uusia viestintävälineitä ja opi myös itse käyttämään niitä.

Käytä aikaa kuunteluun ja ideoista keskusteluun.

Edistä yhteistyötä ja kannusta innovaatioihin.

Ole avoin vastaanottamaan myös poikkeavia mielipiteitä.

Anna nuorten itse tehdä valintoja tekemisensä suhteen.

Keskustelkaa yhdessä tavoitteista.

Anna jatkuvasti palautetta.

Palkitse nopeasti ja usein hyvistä suorituksista.

Hyväksy ihmisten erilaisuus. Ota jokainen yksilö vakavasti.

Luo siltoja eri ikäisten ja eri kokemustaustan ihmisten välille.

New Talent -yhtiön toimitusjohtajan, Lucian Tarnowskin (26v) johtamisvinkit

20

- Palkitse välittömästi, jos siihen on aihetta.
- Älä tasapäistä. Hyväksy erilaisuus, koska erilaisuus lisää innovaatiota.
- Tunnusta ja palkitse huippulahjakkuuksia.
- Ole yhteiskunnallisesti vastuullinen (84 prosenttia nuorista pitää tärkeänä, että työnantajan toiminta on vastuullista).
- Muista, että työhaastattelu on kaksisuuntainen, nuori haastattelee yhtä lailla työnantajaa yhtiön arvoista.
- Hyvä palkka kiinnostaa, mutta ei motivoi. Tarjoa työtä, jolla on merkitystä.

Hyvä johtaja (TYHYtutkimus 2006, P-L.V)

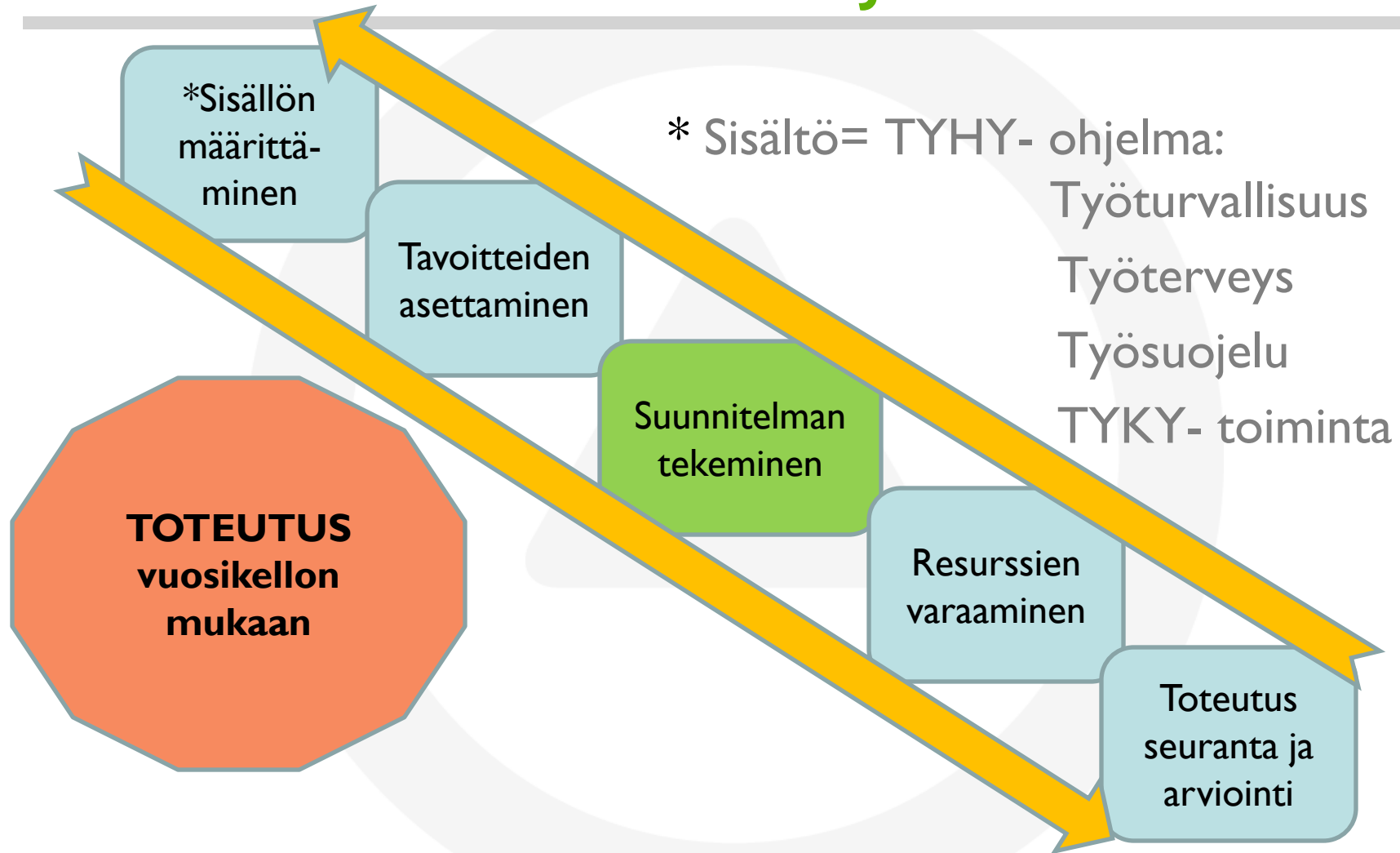
21

- ☐ antaa ja vastaanottaa palautetta, palkitsee, kantaa vastuuta, ottaa vastaan ehdotuksia, välittää, kohtelee oikeudenmukaisesti, kuuntelee alaisten näkökulmia ja toiveita
- ☐ on varma, rehellinen, tiedottaa avoimesti myös meneillään olevista muutoksista, tekee päätöksiä, vastaa kysymyksiin
- ☐ arvostaa työntekijöitään, valtuuttaa, vastuutta ja delegoi
- ☐ arvostuksen hän osoittaa esim. palkalla, tehtävillä, nimikkeillä, koulutuksen mahdollisuudella, johdon ja alaisten toimivalla vuorovaikutuksella
- ☐ johtajan toimintaa ohjaavat yhteisesti sovitut arvot ja periaatteet, selkeät visiot, jotka ovat kaikkien tiedossa
- ☐ huomioi työntekijän elämäntilanteen ja hyväksyy erilaisuuden

(Lähde: Pirkko Vesterinen (toim) Työhyvinvointi ja esimiestyö, 2006)

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

22



Lähde: Marjaana Suutarinen ja Pirkko-Liisa Vesterinen (toim.)
Työhyvinvoinnin johtaminen. 2010.

Pirkko-Liisa Vesterinen | 1.5.2010

TYHY-ohjelma (esimerkki)

23

Työhyvinvoinnin hallinta

Ennakointi

Reagointi

Seuranta ja mittarit

K
E
I
N
O
T

Työsuojelun
toimintaohjelma
Työterveyshuolto
Päihde- ja
huumeohjelma
Ikäohjelma
Perehdyttämishjelma
Tukimuodot Tyhy-
toiminnalle
(vastuuus!)
TYHY-mittaukset

Kehityskeskustelut
Työpaikkapalaverit
Puheeksi otto
Sairauksien ja
tapaturmien hoito
Kuntoutusohjelmat
Uudelleensijoittaminen
Hoitoonohjaus
Riskiryhmäohjelmat
Erilaiset koulutukset
Työnohjaus ja coaching

Sairaspoissaolot
Tapaturmataajuus
Henkilöstön
vaihtuvuus
Työhyvinvoinnin
mittaukset ja
jatkotoimenpiteet
Asiakaspalautteet

Diginatiivit johtavat esimiestään

24

”Ennen pomo johti alaisiaan ja porukka totteli kuuliaisesti. Nyt ja tulevaisuudessa alaiset johtavat enenevässä määrin esimiestään”, kuvailee henkilöstöjohtaja *Outi Taivainen* Nokiasta ajan henkeä.

”Kun ennen työhönottohaastattelussa esimies kysyi ja työnhakija vastasi, nyt työnhakija kysyy ja esimies vastaa –myös työssä.” *Mauri Metsäranta*, TJ, Pertec

”Miksi minä tulisin teille töihin ?”

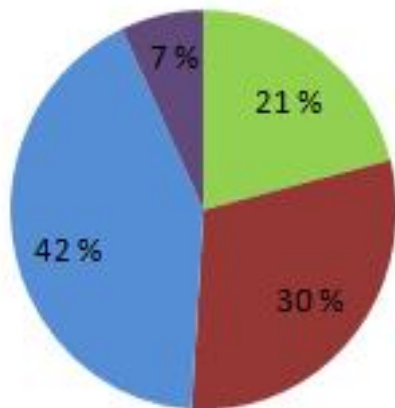
25

”On totta, että eri tutkimukset osoittavat, että nuoret tietävät oman arvonsa. He saattavat kääntää työpaikkahaastattelun nurinpäin ja kysyä että ”miksi minä tulisin teille töihin”. Tai he punnitsevat tuottavuuden suhdetta omaan onnellisuuteensa ja voivat jättää siinä samalla työpaikkansa muiden täytettäväksi. Vanhemmat ihmiset kutsuisivat tätä boheemiksi.”

Sukupolvi Y:n faktat

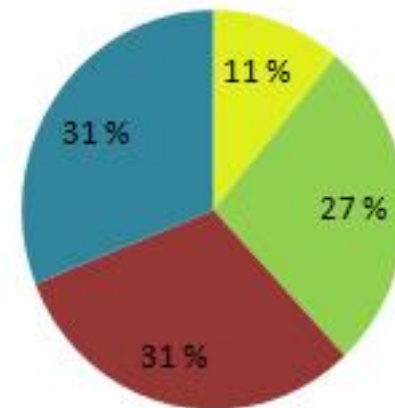
26

Työikäiset vuonna 2007



■ Y sukupolvi ■ 26-41 ■ 42-60 ■ 61-64

Työikäiset vuonna 2015

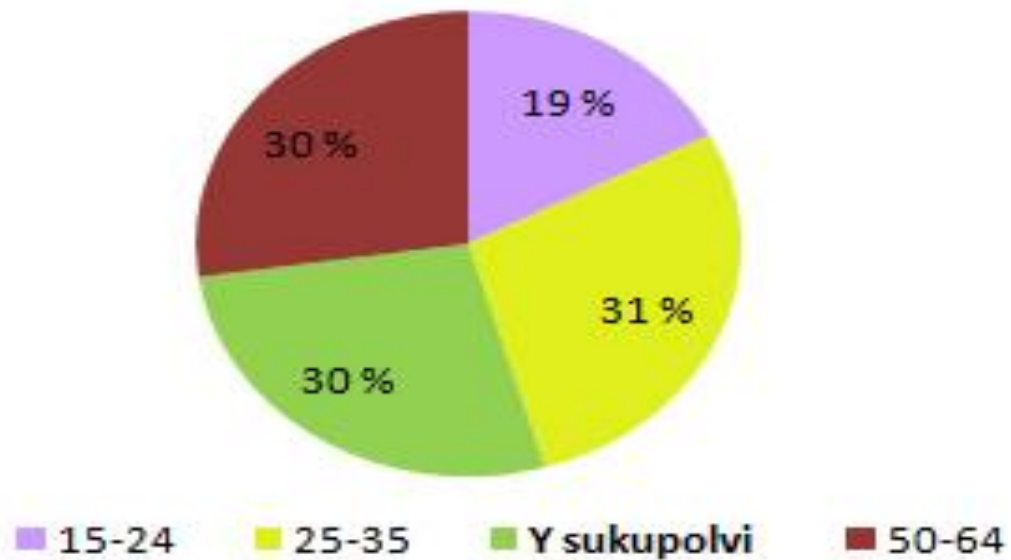


■ 15-20 ■ Y sukupolvi ■ 35-50 ■ 51-64

Sukupolvi Y:n faktat...

27

Työikäiset vuonna 2030



”Y-sukupolvi ja sitä seuraavat tulevat olemaan sukupolvia, joille jää suuret talkoot tehdä maailmasta paikka elää tätä elämää. Nälkä menestyä, on meille nälkää nähdä, kulkea, kokea ja muuttua. Meidän nälkämme menestyä, ei ole palkata tuottavuus mielessä Kiinasta, Intiasta ja muista kehittyvistä maista riittävästi nuorta ja nälkäistä porukkaa, jotka ovat valmiita painamaan pitkää päivää pienellä palkalla.”

”Jotta yritys pystyy menestymään tulevaisuudessa, on eri sukupolvia kyettävä johtamaan oikein. Yrityksen on pystyttävä kääntämään - perinteisesti vain haasteena pidetty - osaajien erilaisuus, yrityksen valtiksi. ”

Jarmo Lahti

Y-sukupolven muutosvoima

30

Halu tehdä parempi maailma @ Rohkeus luoda uutta ja erilaista @
Tarve toteuttaa itseään @ Sujuva toimiminen verkostoissa @
Asioiden kyseenalaistaminen @ Kärsimättömyys jos muutoksia ei
pian saada aikaan @ Maailmankansalaisuus eli toisten kulttuurien ja
uskontojen hyväksyminen @ Työnantajakuva on tärkeä työpaikan
valintakriteeri @ Halu ratkoa asioita ja toimia yhdessä

*”Jos tulevien isien ja äitien,
opettajien, johtajien ja päättäjien
arvot lähtevät välittämisestä,
maailmalla on toivoa. Jos sivistys
ja kehittyminen ohittavat
käskyttämisen ja suorittamisen
työelämässä, jokainen aamu olisi
oikeasti uusi alku ja
mahdollisuus. Voisiko
tulevaisuudessa asioihin
vaikuttaa jo ruohonjuuritasolta? ”*

Sotasukupolvet, ”traditionalistit”: 1930-1945 syntyneet

Suuret ikäluokat: 1945-1964 syntyneet

X-sukupolvi: 1965-1979 syntyneet

Y-sukupolvi: 1980-1999 syntyneet

Seuraavaksi haastaa Z-sukupolvi

”Hyvän elämän
tiedostaminen on saavutus,
johon nyt jo ikääntyvät
sukupolvet eivät ole
koskaan päässeet. Voi olla,
että vuosikymmeniä sitten
heillä ei ollut siihen varaa.
Se ei kuitenkaan anna
oikeutta arvostella
nuorisoa. Olisivat iloisia,
että maailma on menossa
eteenpäin ja hyvään
suuntaan.”

Nuorten sitaatit Kauppalehden uutisblogeja 24.-28.6.2008

Angervo, Anna-Sofia. KPMG:n asiantuntija 29.4.2009. Saatavilla:

<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article276793.ece> (22.4.2010)

Haavisto, Ilkka 2010. EVAn arvo- ja asennetutkimus. Työelämän kulttuurivallankumous.

Lumme-Tuomala, Riitta. Johtaja, asiakasratkaisut. HSE Executive Education Oy. 5.3.2010.

Saatavilla: http://info.mark.fi/markinfo_artikkeli?id=16858072&issue=16858069 (22.4.2010)

Lähteenmaa, Jaana. Suomen akatemian tutkija, valtiotieteen tohtori 19.7.2009 Saatavilla:

<http://www.ilikka.fi/teemat/teematarticle.jsp?article=435199> (22.4.2010)

Metsäranta, Mauri. Pertec Consultingin toimitusjohtaja. 28.6.2008 Saatavilla:

http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=12868&request_ahaa_info=true
(22.4.2010)

Otala, Leenamajja. Työelämän asiantuntija, dosentti 19.7.2009 Saatavilla:

<http://www.pohjalainen.fi/Article.jsp?article=434353> (22.4.2010)

Rimpiläinen, Leena. Uutistoimittaja, YLE Uutiset 21.1.2010

Sauer, Erika. Kauppatieteiden tohtori. Saatavilla:

http://www.psycon.fi/asiakaslehti/0208/0208_sauer.php (22.4.2010)

Tarnowski, Lucian. Toimitusjohtaja. 28.6.2008 Saatavilla:

http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=12868&request_ahaa_info=true
<http://www.luciantarnowski.com/> (22.4.2010)