

---

# Alþjóðlegar rannsóknir á tengslum stjórnunarháttanna, heilsufars og almenningar líðunar starfsfólks

Dr. Ásta Snorradóttir, fagstjóri og rannsakandi í vinnuvernd

Morgunverðarfundur Stofnunar stjórnsýslufræða og  
stjórnmála og Félags forstöðumanna ríkisstofnana í  
samstarfi við Þekkingarsetur um þjónandi forystu á

Grand Hótel 31. mars 2016

# Vinnuverndarlögin lög nr. 46/1980

---

- 13. gr. Atvinnurekandi skal tryggja, að gætt sé fyllsta öryggis og góðs aðbúnaðar og hollustuhátta á vinnustað

# Evrópska vinnuverndarstofnunin um áhrif stjórnunar á öryggi og heilsu starfsfólks

---

- “Öflug, virk og sjánanleg forysta er undirstaða öryggis og góðrar heilsu á vinnustöðum. Að sama skapi, öryggi og góð heilsa er undirstaða þess að fyrirtæki þrífast”
- “Vanvirk stjórnun með tilliti til öryggis og heilsu getur leitt til slysa og jafnvel dauðsfalla í vinnu auk þess bæði andlegrar og líkamlegrar vanheilsu meðal starfsfólks. Það getur skaðað orðstír fyrirtækisins. Slæm stjórnun getur í raun leitt til verulegra kostnaðarauka eins og aukinna fjölda veikindadaga, sóunar tíma og greiðslu skaðabóta”

(EU-OSHA <https://osha.europa.eu/en/themes/leadership-and-worker-participation>)

---



Vinnu-  
aðstæður

Stjórnun

Öryggi

Heilsa

# Stjórnun – öryggi - heilsa

## Vinnuslys

Forvarnir, tilkynning og skráning

Fræðslu og leiðbeiningarit nr. 30



VINNUEFTIRLITIÐ

## Vinna í hæð • Fallvarnir



VINNUEFTIRLITIÐ

FRÆÐSLU- OG LEIÐBEINGARIT NR. 34



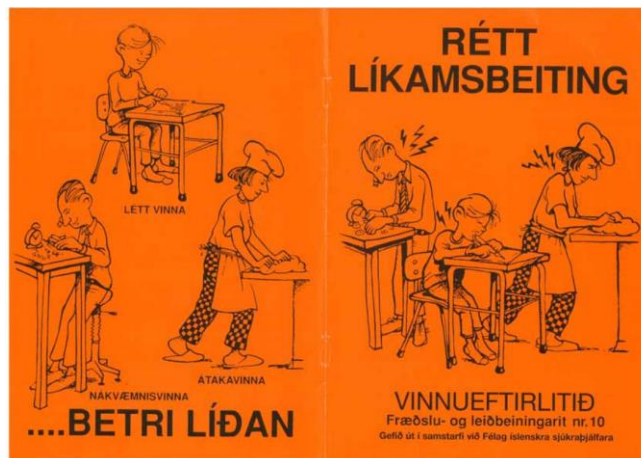
HÆTTULEG EFNI Í  
VINNUMHVERFINU

Fræðslu- og leiðbeiningarit nr. 33



VINNUEFTIRLITIÐ

Fræðslu- og leiðbeiningarit nr. 33



VINNUEFTIRLITIÐ

# Stjórnun – öryggi og heilsa

---

- Framkvæmdir Kárahnjúkavirkjunar hófust í desember 2002 en virkjunin var vígð þar 30 nóvember 2007.
- Tilkynnt var um alls 1625 slys við framkvæmdirnar og ætla má miðað við eðli þeirra slysa að mögulega hafi 519 verið alvarleg.
- Búðarhálsvirkjun var vígð 7. mars 2014. Framkvæmdir á verkstað stóðu yfir frá október 2010.
- Þegar horft er til þessara framkvæmda þá hafa orðið þar 12 vinnuslys sem hafa verið tilkynnt til Vinnueftirlitsins og eru tengd framkvæmdinni. Ætla má miðað við eðli þessara slysa að 6 þeirra séu mögulega alvarleg.

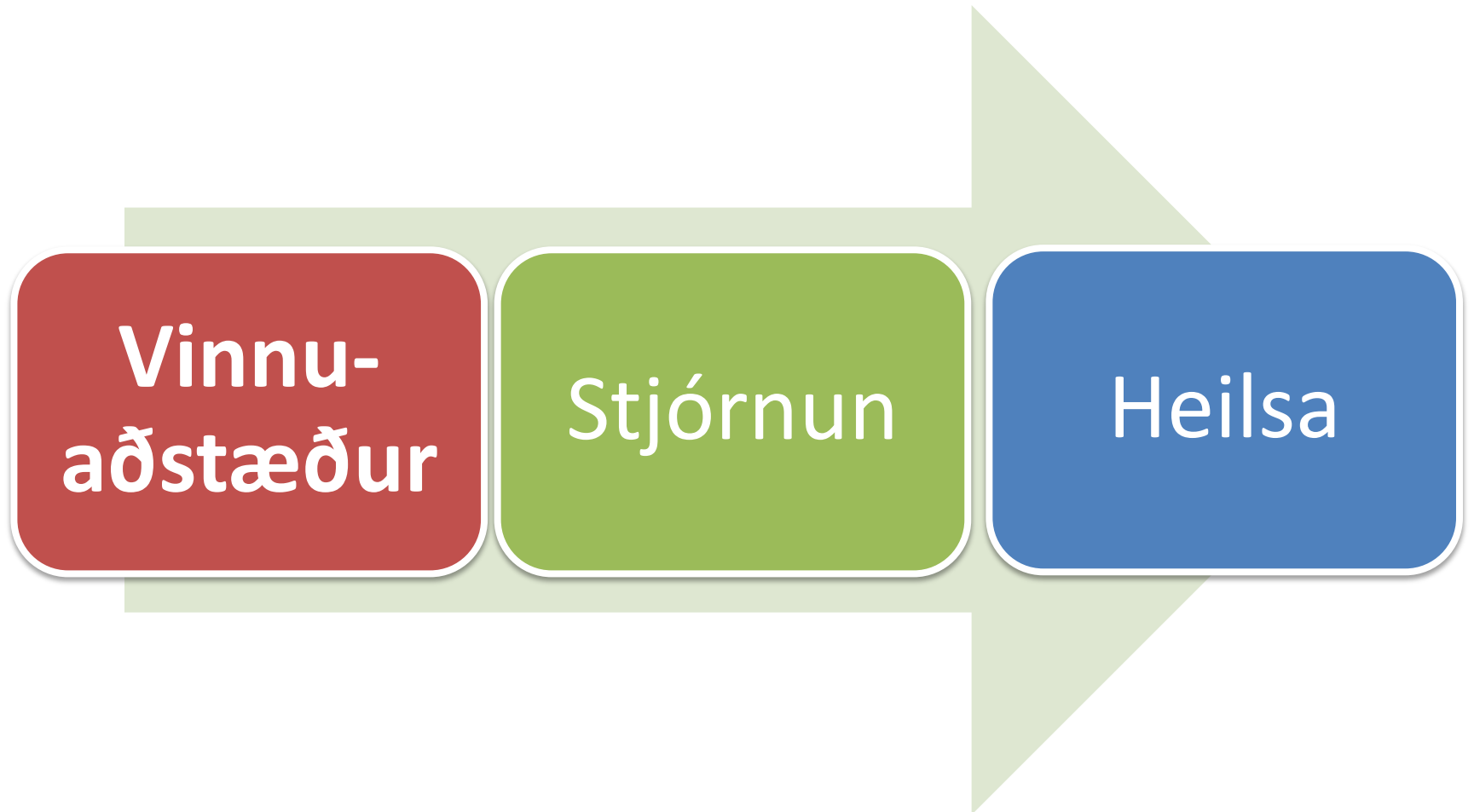
(Kristinn Tómasson, 2014)

# Slys á MW

	Búðarháls 95 MW	Kárahnjúkar 690 MW
Öll tilkynnt slys	0,126	2,35
Mögulega alvarleg slys	0,06	0,75

# Stjórnun og heilsa

---





# Stjórnun - heilsa

---

- Markmið stjórnunar
  - Framleiðni
    - Auka framleiðni, bæta framleiðni, bæta þjónustu, draga úr sóun ...
  - Virkni starfsfólks
    - Starfsánægja, vellíðan, heilsa ...

# Stjórnun – álag - streita

---

- Margir þættir hafa áhrif á vellíðan og heilsu starfsfólks
  - t.d. starfskröfur, sjálfræði í starfi, samskipti á vinnustað, stuðningur, vinnutími, aukavinna, skírleiki verkferla, starfsþróun, erfiðleikar við að samræma fjölskyldu og atvinnulíf
- Samspil milli þeirra krafna sem gerðar eru til starfsfólks og þess sjálfræðis sem starfsfólk hefur til að framkvæma störf sín (Karasek og Theorell, 1990)

# Tengsl stjórnunar og streitu

---

- Rannsóknir á tengslum stjórnun og heilsu skoða
  - Almennt stjórnskipulag (management)
  - Forystu (leadership)

# Safngreiningingar

---

- 27 rannsóknargreinar sem birtar voru á árunum 1970-2005 voru safngreindar til að kanna tengsl forystu við vellíðun í vinnu og vinnutengda heilsu.
- Forysta er metin út frá þáttum eins og réttlát forysta (stjórnandi sýnir íhugun og sanngirni), styðjandi forysta (stjórnandi leiðbeinir og veitir stuðning), umbreytingarstjórnun (hvatning, einstaklingsmiðuð nálgun að laða fram styrkleika starfsmanns)
- Vellíðan er metin út frá einkennum um sálræna líðan, vinnutengd heilsa út frá veikindadögum og örorku
- Fram komu meðal sterk tengsl um að forysta bætir vellíðan í vinnu (RR 1.40), dregur úr veikindadögum (RR 0.73) og minnkar líkur á örorku (RR 0.46).
- Höfundar kalla eftir fleiri rannsóknum á viðfangsefninu.
- Álykta að góð forysta hefur jákvæð áhrif á líðan og heilsu starfsfólks.

(Kuoppala et al., 2008 J Occup Environ Med)

# Safngreiningar

---

- 37 rannsóknargreinar sem birtust fram til ársins 2014 metnar til að skoða tengsl forystu og kulnunar í starfi. Greiningin leiddi í ljós að forysta tengist því að starfsmenn greina frá minni einkennum kulnunar í starfi ( $r=-0.17$   $p<0.05$ ).
- Tegundir forystu þ.e. eflandi forysta, umbreytandi, þjónandi eða „authentic“ höfðu öll sambærileg tengsl við einkenni kulnunar. (Oklay & Uslu, 2015 í Leadership and Organizational Outcome)
- 41 rannsóknargrein sem birtust fram til ársins 2014 voru greindar til að skoða tengsl forystu og streitu. Greiningin sýndi að forysta tengdist lægra streitustigi ( $r=-0.13$   $p<0.05$ )
- Tengsl fundust milli mismunandi áherslna í forystu við breytilegt streitustig, styðjandi forysta, umbreytingar forysta, framleiðslu miðuð forysta og „managerial leadership“ voru líklegri til að draga úr streitu, meðan „clinical leadership“ og „ethical leadership“ voru líklegri til að auka streitu. (Ay & Orhan, 2015 í Leadership and Organizational Outcome)

# Safngreiningar

---

- 57 rannsóknargreinar sem höfðu birst fyrir september 2010 voru safngreindar til að bera kennsl á tengsl slæmrar forystu á líðan og heilsu starfsfólks
- Slæm forysta er skilgreind út frá upplifun starfsfólks á því sem það mat óæskilega hegðun stjórnanda eins og niðurlægjandi talsmáta, gera lítið úr starfsmanni, skipandi stjórnun og jafnvel hegðun sem lítur að einelti, áreitni eða ofbeldi.
- Slæm forysta tengdist andlegri vanlíðan, almennri vanlíðan (lífsánægja og líkamleg vellíðan) og streitu (þreyta og þunglyndi). Áhrifin voru meiri á andlega vanlíðan ( $r=0.339$   $p<0.001$ ) og almenna vanlíðan ( $r=-0.346$   $p<0.001$ ) en á vinnutengda streitu ( $r=0.243$   $p<0.001$ ).
- Álykta að slæm forysta hefur meiri áhrif á einstaklingsbundna líðan en vinnutengda streitu – etv þar sem að á vinnustað þar sem margir eru útsettir fyrir slæmri stjórnun getur félagslegur stuðningur létt álag og minnkað streitu.
- (Schyns & Schillis, 2013 í Leadership Quarterly)

# Hvaða þættir í fari stjórnanda hafa áhrif?

---

- Könnun meðal evrópskra starfsmanna (n=32770) á þáttum í fari stjórnanda og tengsl við heilsu og líðan
  - Góðir hæfileikar til að greina úr ágreiningi,
  - Góðir skipulagshæfileikar
  - Virk þátttaka á vinnustaðnum
  - Virk endurgjöf og virðing í framkomu voru ekki eins sterkir þættir til að spá fyrir um heilsu og líðan

(Montano, 2016 í Int arch Occup Environ Health)

- Rýni í evrópskar rannsóknir á tengslum stjórnunar, heilsu og líðan
  - Sýnir undirmönnum tillitssemi
  - Tekur af skarið – sérstaklega þegar vinnuaðstæður eru erfiðar
  - Gefur undirmönnum möguleika á að stýra eigin vinnuumhverfi, veitir aðgang að eflandi verkferlum og tækifærum til þátttöku, sjálfræðis og stjórnunar
  - Hvetur starfsfólk til að sjá tilgang í störfum sínum
  - Veitir vitsmunalega örvun
  - Hefur persónutöfra

(Nyberg et al., 2005 The impact of leadership on the health of subordinates)

# Stjórnhættir og heilsa

---

- Safngreining Landsbergis et al., (1999) á tengslum straumlínustjórnunar og heilsu.
- Greiningin sýndi neikvæðar afleiðingar þar sem innleiðing straumlínustjórnunar leiddi til aukins hraða í verkum, jók kröfur og dró úr sjálfræði starfsfólks í vinnu sem bitnaði á líkamlegri og andlegri heilsu.
- Flestar rannsóknir í greiningunni voru frá Bandaríkjunum og höfðu verið gerðar í bílaframleiðsluiðnaðinum.
- Halse et al. (2012) rýndu í rannsóknargreinar sem höfðu verið birtar eftir safngreiningu Landsbergis og félaga.
- Staðfestu neikvæðar afleiðingar straumlínustjórnunar fyrir heilsu og líðan starfsfólks í framleiðslustörfum. Neikvæðar afleiðingar koma fram vegna einföldunar á störfum, aukinnar krafna til afkasta og minna sjálfræðis. Jákvæðir þættir straumlínustjórnunar ná ekki að vega upp á móti



# Straumlínustjórnun og heilsa

---

- Greining Hasle og féлага sýndi þó einnig að þættir eins og eðli starfa getur haft þýðingu þegar straumlínustjórnun er innleidd. Starfsfólk sem er í „einfaldari störfum“ er frekar útsett fyrir neikvæðum afleiðingum en starfsfólk í „flóknari störfum“
- Nýlegar athuganir benda einnig til að ríkjandi vinnumarkaðsmenning getur haft þýðingu þegar straumlínustjórnun er innleidd sem og **vinnustaðamenning** (Eklund, 2012 sjá <http://www.arbetsmiljoforskning.se/lean/lean-ger-b%C3%A4ttre-arbetsmilj%C3%B6-om-man-verkligen-vill>)
- Ekki eru til nægilega margar rannsóknir svo hægt sé að fullyrða um tengsl straumlínustjórnunar og heilsu

# Íslenskar athuganir

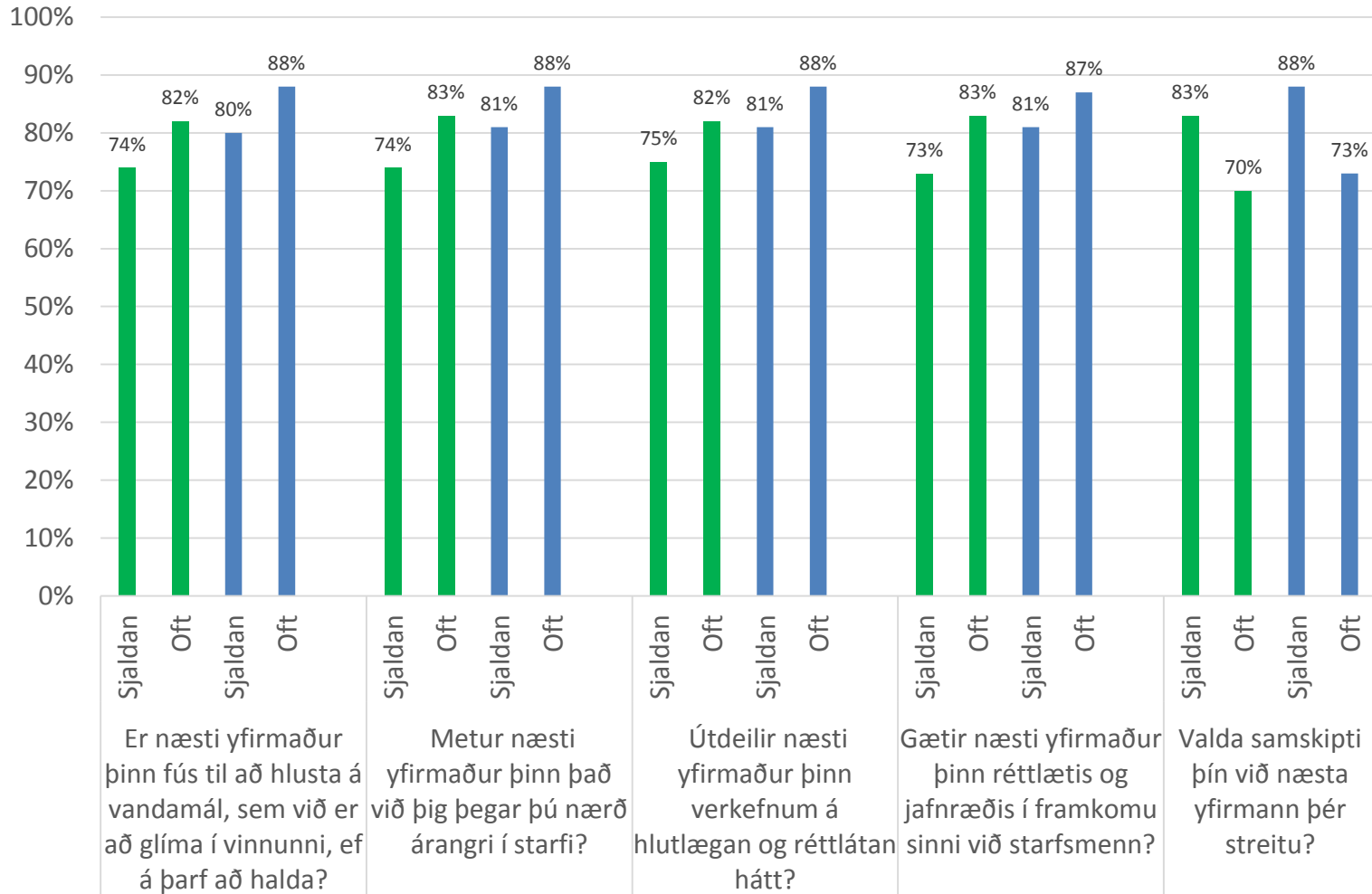
---

- Bankastarfsfólk eftir bankahrún:
  - Þegar starfsfólk upplifði að stjórnandi bæri umhyggju fyrir líðan og heilsu starfsfólks, veitti þeim tækifæri til að koma að mikilvægum ákvörðunum og gæfi nægar upplýsingar er varðaði starfið, dró það úr andlegri vanlíðan sem tengdist breytingum í vinnuumhverfinu.

(Snorradóttir, Rafnsdóttir, Vilhjálmsson og Tómasson, 2012 í American Journal of Industrial Medicine)
- Forysta sem einkenndist af sýnileika, þátttöku og stuðningi er það sem starfsfólk greinir frá sem einkenni góðs stjórnanda á tímum mikilla breytinga. Forysta er það sem starfsfólk nefnir sem einn mikilvægasta þáttinn í að komast í gegnum erfiðleika í vinnuumhverfinu sem fylgdu í kjölfar hrunsins

(Snorradóttir, Rafnsdóttir & Aust, í ritrýni)

# Heilsa og líðan Íslendinga 2012



Marktækur munur kemur fram hjá þeim  
 Sem upplifa stjórnunaráttinn „sjaldan“ og þeirra sem upplifa „oft“  
 Það á við um allar spurningar og bæði andlega  
 og líkamlega heilsu \*p<0.001

# Helstu niðurstöður og hugleiðingar

---

- Stjórnendur hafa mikilvægu hlutverki að gegna í vinnuvernd
- Gott stjórnskipulag þar sem öryggi er haft að leiðarljósi fækkar slysum
- Góð forysta bætir líðan og heilsu
- Ekkert eitt stjórnskipulag bætir líðan og heilsu allra vinnustaða um heim allan
- Forysta sem byggir á gildum eins og sýnileiki, þátttaka, skipulag, greina úr ágreiningi, skipulagningu, tillitssemi, hvatningu, virkri þátttöku stjórnenda eru m.a. þættir sem skipta máli

# Takk fyrir

---

