

Harri Virolainen



Kokonaisvaltainen työhyvinvointi



Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Harri Virolainen

**Kokonaisvaltainen
työhyvinvointi**

© 2012 Harri Virolainen

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: BoD - Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN: 978-952-286-491-8

Sisällys

1 Johdanto	9
2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	11
2.1 Työhyvinvointi kokonaisvaltaisena ilmiönä	11
2.2 Fyysinen työhyvinvointi	17
2.3 Psyykkinen työhyvinvointi	18
2.3.1 Psyykkinen työhyvinvointi yleisesti	18
2.3.2 Tunteet ja työhyvinvointi	19
2.4 Sosiaalinen työhyvinvointi	24
2.4.1 Sosiaalinen työhyvinvointi yleisesti	24
2.4.2 Ystävyys työpaikalla	25
2.5 Henkinen työhyvinvointi	26
2.6 Ergonomia	27
3. Työpahoinvoinnin osa-alueita	30
3.1 Työstressi	30
Tyypillisiä stressitekijöitä työpaikalla	32
3.2 Työuupumus	35
3.3 Epävarmuus työn jatkumisesta	38
3.4 Epätasa-arvoisuus ja työhyvinvointi	39
3.5 Ristiriidat työpaikalla ja työpaikkakiusaaminen	40
3.6 Univaikeudet ja työhyvinvointi	47
4 Työviihtyvyys	49
4.1 Työviihtyvyys Suomessa	49
4.2 Työtyytyväisyys eri maissa	51
4.3 Työhyvinvointi ja työpaikan vaihtaminen	52
5 Työtahdin kiristyminen ja työajan vaikutus työhyvinvointiin	54
5.1 Kiire	54
5.2 Työaika	55
5.3 Ylityöt ja työhyvinvointi	61
6. Sairauspoissaolot	65
6.1 Sairauspoissaolot yleisesti	65
6.2 Sairauspoissaolojen kansainvälinen vertailu	69
6.3 Varhaisen puuttumisen malli	69
6.4 Elintapatekijöiden ja organisaatioilmapiirin vaikutus sairauspoissaoloihin	77
6.5 Työhuoneen vaikutus sairauspoissaoloihin	80
6.6 Presenteismi – sairaana töissä	80

6.7 Sairauspoissaolojen korvausjärjestelmä	82
7 Työn vaativuus suhteessa työn hallintaan ja osaamiseen	83
7.1 Työn vaatimusten ja hallinnan sopusuhde	83
7.2 Työtehtävät työhyvinvoinnin osatekijänä	85
7.3 Flow	85
7.4 Työn imu	90
8 Työn tauottaminen ja rentoutuminen työpaikalla	94
8.1 Työn tauottaminen	94
8.2 Rentoutuminen työpaikalla	97
8.3 Mindfulness ja työ	99
9 Työ ja perhe-elämä	100
10 Työhyvinvoinnin johtaminen	105
10.1 Työhyvinvoinnin johtaminen yleisesti	105
10.2 Johdon vaikutus organisaation työhyvinvointiin	106
10.3 Muutos ja työhyvinvointi	109
10.4 Työhyvinvointimittarit	110
10.5 Työhyvinvointi ja kustannukset	120
10.6 Great Place to Work – tutkimus	122
10.7 Työhyvinvoinnin tuottavuuden mittaaminen	127
10.8 Eläkkeelle siirtyminen	131
11 Työhyvinvoinnin edistäminen	134
11.1 Työhyvinvoinnin edistäminen osana organisaation arkea	134
11.2 Työhyvinvoinnin edistäminen palkitsemisen avulla	141
11.3 Työturvallisuus	145
11.4 Tyky-toiminta – suomalainen innovaatio	147
11.5 Työhyvinvointi osana organisaation arvomaailmaa	150
11.6 Kohderyhmän huomioiminen työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteissä	156
11.7 Appreciate inquiry työhyvinvoinnin kehittämisen keinona	160
11.8 Organisaation työhyvinvoinnin tason heijastuminen käytäntöön	162
12 Terveellisten elintapojen edistäminen	166
12.1 Työntekijöiden terveellisten elintapojen edistäminen	166
12.3 Työpaikkaliikunta ja verotus	178
12.4 Työterveyshuolto osana työhyvinvoinnin edistämistä	179
13 Organisaatioilmapiiri	184
13.1 Organisaatioilmapiirin muodostuminen	184
13.2 Ilmapiirin kehittäminen	189
14 Alaistaitojen ja persoonallisuuden yhteydet työhyvinvointiin	192

14.1 Alaistaidot ja työhyvinvointi	192
Asenne töihin	192
14.2 Työyhteisön pelisäännöt	194
14.3 Elämänhallinta ja työhyvinvointi	196
14.4 Persoonallisuus ja työhyvinvointi	196
14.5 Työholismi	198
15 Työhyvinvointi eri työtehtävissä	201
15.1 Esimiehen työhyvinvointi	201
15.2 Toistotyö ja työhyvinvointi	203
15.3 Asiantuntijan työhyvinvointi	204
15.4 Yrittäjän työhyvinvointi	204
15.5 Etätö ja työhyvinvointi	205
Lähteet luvuittain	208

1 Johdanto

Työhyvinvointi on jokaista työelämässä olevaa henkilöä kiinnostava ja koskettava ilmiö. Kaikki ihmiset haluavat olla onnellisia. Samoin on työnteon suhteen: työelämässä olevat haluavat viihtyä työssään ja olla energisiä sekä iloisia niin työpäivän aikana kuin myös sen jälkeen.

Työhyvinvointi on noussut viimeisten vuosien aikana yhä keskeisemmäksi puheenaiheeksi organisaatioissa. Työnantajat ovat alkaneet kiinnittää huomiota ja panostaa työhyvinvointiin yhä enemmän, sillä on huomattu, että henkilöstön työhyvinvointi on niin työntekijöiden, työnantajan kuin koko yhteiskunnankin etu. Työhyvinvointiin panostamisen kehitys ei ole kuitenkaan pelkästään työnantajan harteilla, vaan myös työntekijät itse ovat alkaneet kiinnittämään huomiota omiin elintapoihinsa, työtapoihinsa ja asenteisiinsa. Esimerkiksi vielä 1950-luvulla suurella osalla työntekijöistä keskeiset motiivit työnteolle olivat toimeentulo ja raha. Nykyisin nuoret työntekijät arvostavat työssään entistä enemmän työssä viihtymistä, uusia haasteita, mahdollisuutta kehittyä ja oppia uutta.

Työhyvinvointi ei ole pelkästään pahoinvointia aiheuttaviin tekijöihin puuttumista. Työhyvinvoinnin tutkimus on kuitenkin painottunut selkeästi työpahoinvoinnin tutkimukseen. Tutkimusten teemoina ovat olleet mm. työstressi, työuupumus, työpoissaolot ja erilaisten oireilujen selvittäminen. Schaufelin mukaan 90 % työterveyttä käsittelevän tieteellisen Journal of occupational health psychology -lehden artikkeleista 2000-luvun alkupuolella käsitteli työelämän kielteiseksi luokiteltuja työpahoinvoinnin ilmiöitä. Havaittavissa kuitenkin on, että tapa lähestyä työhyvinvointia ainoastaan pahoinvoinnin puutteena on ollut vähenemään päin. Viime vuosina kiinnostus työhyvinvoinnin ilmiöihin kuten työn imuun, voimaantumiseen työssä sekä työn iloon, on lisääntynyt. Tässä kirjassa käsitellään niin työpahoinvoinnin osa-alueita kuin myös työhyvinvoinnin ilmiöitä.

Kirja antaa kokonaisvaltaisen kuvan työhyvinvoinnista. Kirja soveltuu oppikirjaksi ammattikorkeakouluihin ja yliopistoihin sekä liikkeenjohdon, henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista vastaavien henkilöiden käsikirjaksi. Kirja sisältää työhyvinvoinnin teorioita ja malleja, tutkimustuloksia, tilastoja sekä myös käytännön esimerkkejä eri organisaatioiden työhyvinvointipanostuksista ja kokemuksista. Käytännönläheiset esimerkit konkretisoivat työhyvinvoinnin käytännön toimenpiteitä työelämässä. Lisäksi kirja tarjoaa työkaluja ja neuvoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi organisaatioissa. Kirjassa tarkastellaan työhyvinvointia niin työorganisaation kuin myös yksittäisen työntekijän näkökulmasta.

2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvointi kokonaisvaltaisena ilmiönä

”Se on sitä, että on kiva mennä aamulla töihin”

- Erään työntekijän määritelmä työhyvinvoinnista

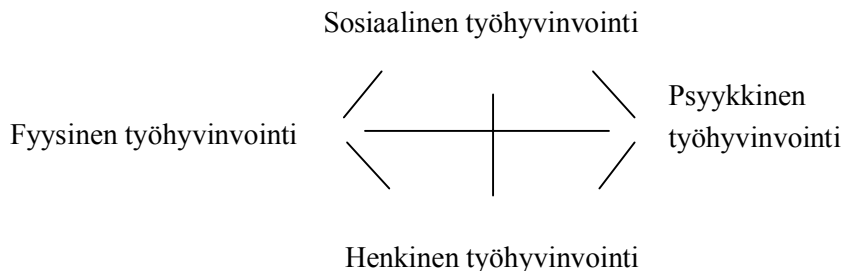
Tai kuten eräs duunari asian ilmaisi: ”Ei ota päähän aamulla töihin mennessä.”

Vaikka työhyvinvointiin liittyvät keskustelut niin mediassa kuin myös työpaikoilla ovat lisääntyneet, on työhyvinvoinnin käsite yhä monelle yksittäiselle ihmiselle kuin myös monelle organisaatiolle hyvin yksipuolinen. Joillekin ihmisille työhyvinvointi ja siihen panostaminen tuovat edelleen mieleen ihmisen fyysisen hyvinvoinnin, taukojummat sekä ergonomian. Fyysinen hyvinvointi on kuitenkin vain pieni osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Tänä päivänä työhyvinvoinnin muut osa-alueet ovat yhä suuremmassa roolissa.

Maailman terveysjärjestö WHO:n määritelmän mukaan terveys on täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Terveys ei siis ole pelkästään sairauden tai vaivan puuttumista, vaan kyse on kokonaisvaltaisemmasta asiasta. Osa asiantuntijoista on liittänyt terveys-käsitteeseen myös henkistä näkökulmaa. Työhyvinvoinnin käsitteessä on samankaltaisia piirteitä WHO:n terveys-määritelmän kanssa. Työhyvinvointi ei ole pelkästään työpahoinvoinnin osa-alueiden, kuten työpaikka-kiusaamisen, puuttumista. Sen sijaan työhyvinvointi on hyvin kokonaisvaltainen ilmiö. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä”

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Huomattavaa on, että kaikki osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa, minkä vuoksi työhyvinvointia tuleekin tarkastella kokonaisvaltaisesti, eikä pelkästään yhtä osa-aluetta irrallisesti. Puutteet työhyvinvoinnin jossakin

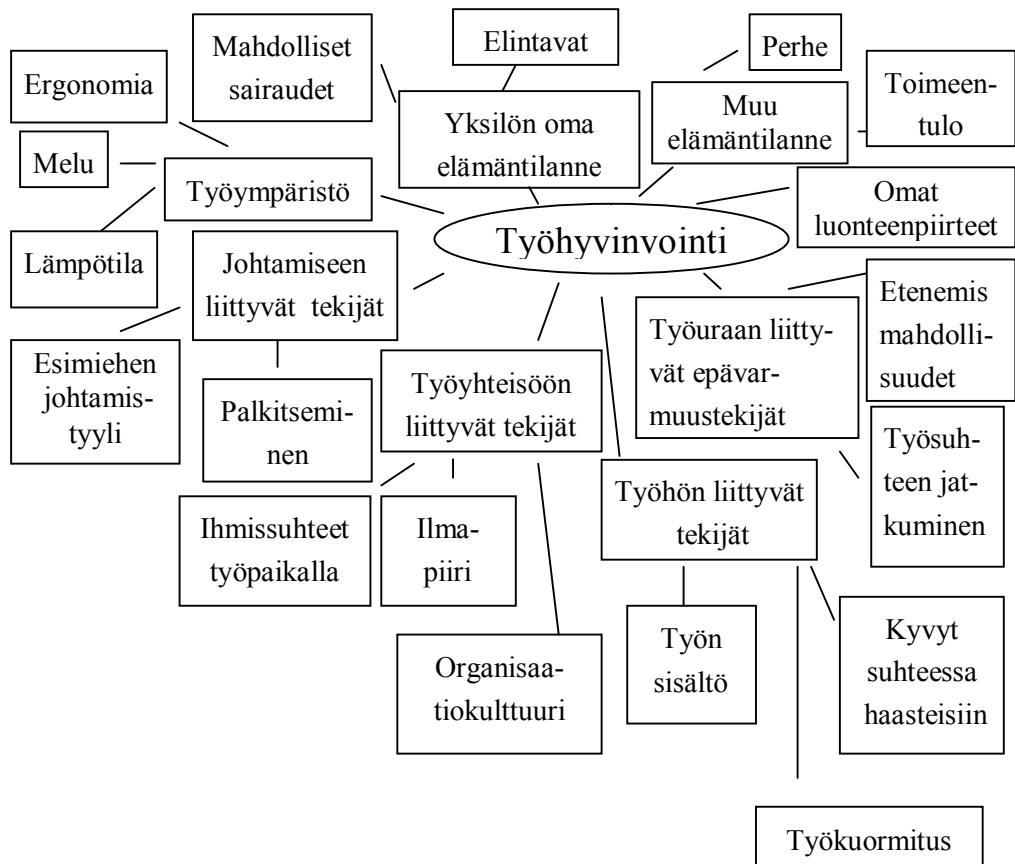
osa-alueessa heijastuvat helposti toisiin osa-alueisiin. Esimerkiksi psyykkisesti stressaava työ heijastuu helposti fyysiseen terveyteen sairastumisen muodossa.



Kuvio: Työhyvinvoinnin osa-alueet

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäminen jakaantuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Yhteiskunnan tehtävänä on luoda puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle säätämällä lakeja ja tukemalla toimintaa, jolla edistetään kansalaisten terveyttä, oppimista, työssä osaamista sekä työnteon kannattavuutta. Organisaatioiden vastuulla on huolehtia työpaikan turvallisuudesta, noudattaa työnteoa koskevaa lainsäädäntöä sekä rakentaa miellyttävä työskentelyilmapiiri. Yksilö puolestaan vastaa omista elintavoistaan sekä työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta.

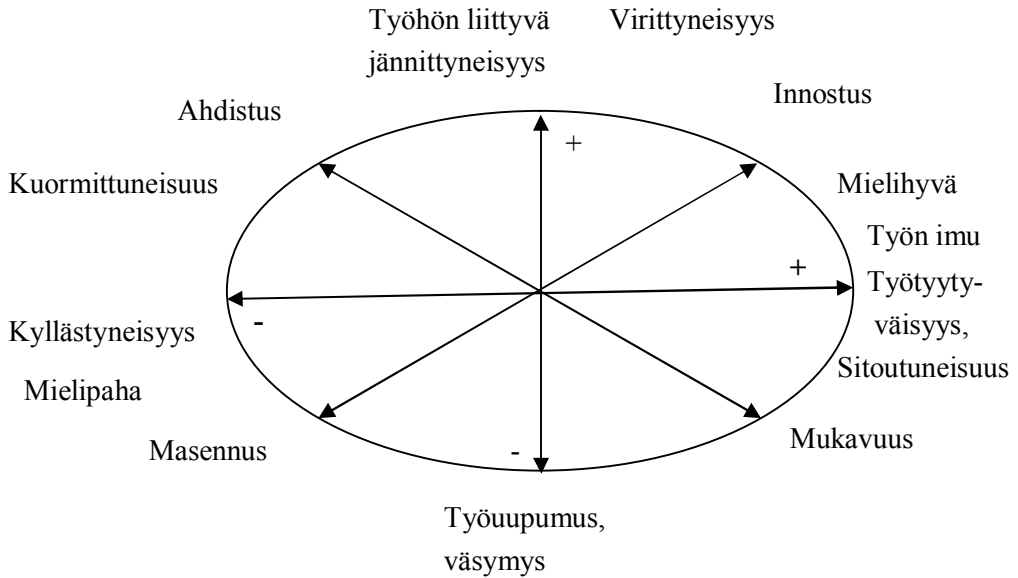
Työhyvinvointi ja sen kokeminen muodostuvat monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksen summana. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat työpaikan, työnteon ja työyhteisön lisäksi yksilön omat elintavat ja terveydentila sekä muu elämäntilanne, kuten perhe ja elämänsen. Positiivisen elämänsenteen omaavia henkilöitä eivät pienet ristiriitajatkään kuormita samalla tavalla kuin pessimistisesti elämään suhtautuvia. Seuraavassa kuviossa on kuvattu työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista koostumusta.



Kuvio: Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (mukaellen Naumanen ym. 2012; Laine 2009; Hakanen 2005; Lindström & Leppänen 2002)

Yksilötasolla tarkasteltuna koettu työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus. Warrin mukaan subjektiivisen hyvinvoinnin kokemuksen ydin on ns. affektiivinen hyvinvointi, jota on luokiteltu seuraavan kuvion mukaisesti. Hyvinvointi on jaoteltavissa siihen liittyvän virittyneisyyden ja mielihyvän mukaan erilaisiin tunnekokemuksiin. Näistä kokemuksista kolmea Warr kutsuu affektiivisen hyvinvoinnin avainkokemuksiksi: 1) mielihäpa – mielihyvä 2) ahdistus – tyytyväisyys 3) masennus – innostus. Sen sijaan

virittyneisyyden ulottuvuutta Warr ei pidä hyvinvoinnin osoittimenä ja siksi sitä ei ole seuraavassa kuviossa nimetty.



Kuvio: Affektiiivinen työhyvinvoinnin malli (Warr 1990, 1994)

Mitä enemmän työntekijä kokee kuvion oikealla puolella olevia tunteita työssään, sitä paremmin hän viihtyy työssään ja sitä parempi on hänen työhyvinvointinsa. Sen sijaan, mikäli yksilö kokee kuvion vasemmalla puolella olevia tunteita, kuten kyllästyneisyyttä, uupumusta ja ahdistusta työssään, kasvaa sairauslomariskin todennäköisyys huomattavasti. Samalla myös työtehokkuus alkaa laskea, ja sitoutuneisuus työpaikkaa kohtaan vähentyä. Työhyvinvointi heijastuu yksilön hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti, eikä se siis ole mikään erillinen osa ihmisen elämää.

Työhyvinvointi osana arkea - Case Pfizer

Pfizerin tavoitteena on olla Suomen tervein yritys. Työhyvinvointi Pfizerillä on määriteltä seuraavasti ”Hyvinvoivat Pfizeriläiset tekevät tuloksellista, arvolähtöistä yhteistyötä yksilöä kunnioittaen.” Yrityksessä on tehty lukuisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi ja mikä oleellista työhyvinvointi on osa organisaation arkea. Osaa ratkaisuista voidaan pitää innovatiivisina. Yrityksessä järjestetään mm. kävelykokouksia, joissa osanottajat tekevät kävelylenkin ja käsittelevät samalla kokouksen asioita. Koska suurin osa työntekijöistä on naisia, arjen hoitamista on helpotettu järjestämällä työpaikalla lastenhoito, pesulapalvelut ja auton huoltopiste. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus käyttää yrityksen omaa kuntosalia, ja viikonloppuruuat ovat ostettavissa työpaikalta. Oman terveyden seurantaan varten henkilöstölle on jaettu terveystoppi, johon kirjataan mm. henkilön kolesteroliarvot, verenpaine, painoindeksi ja rasvaprosentti. Jokainen kirjoittaa lisäksi passiinsa yhden henkilökohtaisen hyvinvointilupauksen. Jokaiselle on arpomalla valittu työyhteisöstä tsemppari, joka tarkistaa toisen henkilökohtaisen lupauksen.

Jabe (2009), Matelo & Lockmer (2010)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi - case Fondia lakitoimisto

Fondia on suomalainen lakitoimisto. Yritys valittiin Great place to work kilpailussa Suomen 3. parhaaksi työpaikaksi vuonna 2012. Yritys tavoittelee hyvää tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Yrityksessä panostetaan paljon työhyvinvointiin. Vaikka työtä tehdäänkin kunnianhimoisesti, arvostetaan organisaatiossa myös muuta elämää. Tavoitteena on työyhteisö, jossa kaikki voivat viihtyä ja saada arvostusta. Yritys haluaa olla lakipalvelualan edelläkävijä myös henkilöstöasioissa.

Hierarkiaa on vähän. Työkulttuuriin ei kuulu kilpailuhenkisyys, vaan pyrkimyksenä on luoda positiivinen yhteishenki. Yrityksen tavoitteena on olla hyvä työpaikka kaikissa työntekijän elämänvaiheissa. Ohessa muutamia esimerkkejä yrityksen arjesta:

- Työpaikalla on marjoja ja hedelmiä yleisessä jääkaapissa kaikkien saatavilla
- Joka huoneessa on oma teemansa: hippihuone, mummontupa, peilisali jne.
- Toimistolla on pieni kuntosali, jossa voi harjoitella pitäen samalla palavereja kollegoiden kanssa
- Strategiapäivät ja pikkujoulut sisältävät liikuntaa
- Työntekijöiden kalentereihin on merkitty puolimaraton
- Yritys tukee työntekijöiden juoksuharrastusta ostamalla lenkkikassut
- Työntekijöille on annettu sykemittari 40v-vuotislahjaksi
- Isyys- ja äitiysvapaat on käytössä ja niihin sisältyy taloudellinen bonus
- Ylitöitä pyritään välttämään, toisin kuin monissa muissa lakitoimistoissa
- Toimistolla on erilaisia lautapelejä, joita voi pelata
- Työntekijät ovat yleisesti sporttisia ja mukaan mahtuu jokunen kilpaurheilijakin
- Rekrytoinnissa on pyrkimys valita hyviä tyyppejä, mutta yrityksen palvelukseen on hakeutunut varsin paljon liikunnallisia henkilöitä

Vatka (2010)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi tuo esiin työhyvinvoinnin eri osa-alueita sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä monipuolisesti. Kirjassa käsitellään työhyvinvointia useasta eri näkökulmasta, kuten yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmasta. Varsinkin työpaikan näkökulma painottuu lähestymistavassa. Kirja sisältää työhyvinvointiin liittyvien teorioiden ja tutkimustulosten lisäksi runsaasti esimerkkejä eri organisaatioiden työhyvinvoinnin käytänteistä. Lisäksi kirja antaa käytännöllisiä vinkkejä kuinka mitata ja kehittää työhyvinvointia.

Kirja soveltuu oppikirjaksi yliopistoihin ja ammattikorkeakouluihin työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen kursseille. Lisäksi kirja tarjoaa työkaluja organisaatioiden johto- ja esimiestehtävissä sekä työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen parissa työskenteleville henkilöille.

Kirjoittajasta

Harri Virolaisella on monipuolinen kokemus työhyvinvoinnista niin koulutuksen (KTT, KM, LitM, TtM) kuin myös työkokemuksen puolesta. Hän työskentelee Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa johtamisen ja organisoinnin opetus- ja tutkimustehtävissä ja on erikoistunut työhyvinvointi-kysymyksiin. Yliopistotyön lisäksi hän on osakkaana työhyvinvoinnin edistämiseen keskittyvässä Huippufiilis yrityksessä. Hän on auttanut useita organisaatioita työhyvinvointi-kysymyksissä konsulttina ja pitänyt työhyvinvointia käsitteleviä esitelmiä Suomen lisäksi ulkomailla.



www.bod.fi