

Millainen työhyvinvointi, sellainen menestys?

■ *Pasi Pyöriä (toim.): Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki, Gaudamus. 2012. 231 s.*

Työntekijän olosuhteista työpaikalla ja työelämän pelisäännöistä keskustellaan julkisesti jatkuvasti erityisesti luottamuksen, pärjäämisen ja jaksamisen kysymyksinä. Pasi Pyöriän toimittamassa teoksessa tarkastellaan työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen yhteyttä eri näkökulmista. Pyrkimyksenä on luoda kriittistä keskustelua työelämän kehittämiseksi. Teoksen teesinä on osoittaa työorganisaation menestyksen monipuolisen tarkastelun tarpeellisuus kritiikkinä taloudellisen näkökulman korostumiselle. Tästä huolimatta taloudellisiin näkökohtiin vedotaan johdannossa perusteltaessa, miksi henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen on organisaation menestyksen näkökulmasta kannattava investointi tulevaisuuteen. Johdannossa olisi voinut purkaa organisaation menestystä käsitteenä. Kiinteimmin johdannossa esitettyyn teoksen teesiin keskittyvät Jouko Nätti ja Timo Anttila, jotka pyrkivät eksplisiittisesti avaamaan, mitä sellainen organisaation menestys -käsite, joka ymmärtää menestyksen taloudellista laajemmin, voisi pitää sisällään. Tällaista lähestymistapaa olisi toivonut myös muilta artikkeleilta, sillä osassa niistä menestys palautuu taloudelliseksi (tehokkuudeksi ja tuloksellisuudeksi), ja osassa käsite jää kokonaan muiden käsitteiden jalkoihin.

Teoksen aloittaa Satu Ojalan ja Pertti Jokivuoren artikkeli työpaikan talouden ja hyvinvoinnin välisestä yhteydestä. Kirjoittajien tekemien havaintojen mukaan työhyvinvointi kallistuu ainakin lievästi myönteiseen suun-

taan, vaikka tutkijat näkevät työpaikkojen toimintatavoissa ja työntekijöiden vaikuttamis-, koulutus- ja kehittämismahdollisuuksissa kehittämisen varaa. Tiina Saari ja Pasi Pyöriä puolestaan tutkivat asiantuntijatyössä työskentelevien työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista työpaikkaansa kahdessa työpaikassa kerätyn haastatteluaineiston avulla. Tutkijoiden perusoletuksen mukaan työntekijöiden sitoutuminen ja yrityksen (taloudellinen) menestys ovat yhteydessä toisiinsa. He tarkastelevat sitoutumista affektiivisuutena ja rationaalisen jatkuvuuden tavoittelemisena ja ovat kiinnostuneita siitä, miten työpaikan menestys vaikuttaa sitoutumiseen. Analyysinsä pohjalta tutkijat toteavat, että työpaikan (taloudellisen) menestyksen tulisi palautua työntekijälle työn varmuutena, palkitsemisena ja osallisuuden kokemuksena. Minna Nikusen artikkeli työn ja perheen suhteista olisi tarjonnut hyvän keskustelukumppanin Saaren ja Pyöriän tekstille, koska myös Nikunen hyödyntää affektin käsitettä.

Armi Mustosmäen ja Timo Anttilan artikkelissa tarjotaan täydentävä näkökulma Saaren ja Pyöriän pohdintoihin. Siinä tarkastellaan työntekijän hyvinvoinnin edellytyksiä ja palvelutyön taylorisointumista suomalaisissa puhelinpalvelukeskuksissa vertailemalla yhteyskeskustustyötä ja muita palvelualoja toisiinsa kysely- ja haastatteluaineistojen avulla. Tutkijoiden mukaan tayloristinen standardointi sekä kontrolli yhteyskeskustetyössä asettuvat ristiriitaan suhteessa asiakaspalvelijan persoonalliseen työotteeseen. Työntekijän heikko autonomia ja vaikutusmahdollisuuksien puute ovat yhteyskeskustetyössä usein muita palvelualoja yleisempää.

Massatuotannon logiikalla tuotetut puhelinpalvelut voivat muuttua kuluttajakäyttäytymisen vaihdellessa ja laatukilpailun korostuessa tai ne voivat siirtyä kokonaan halvempien tuotantokustannusten maihin. Vastarintaa estävät piiloiset valtasuhteet ja vastarinnan kohteiden kätkeytyminen teknologian taakse. Kaikissa edellä mainituissa artikkeleissa olisi kaivannut talouden näkökulman jäsennellympää kritiikkiä, kun kerran yhteyttä taloudelliseen menestykseen tarkastellaan esimerkiksi tehostamisen ja tuottavuuden kautta. Käsitteitä olisi voinut keskusteluttaa keskenään paremmin ja tuottaa näin jonkinlaista synteesiä lukujen välille.

Työntekijöiden huolten ja työpaikkojen jatkuvuuden epävarmuuden kasvaessa tarvitaan Tuomo Alasoinin mukaan työnantajan ja työntekijän välille uudenlaista psykologista sopimusta. Työntekijän aloitteellisuuden, luovuuden, sitoutumisen ja osaamisen hyödyntämisen vastineeksi edellytetään työnantajan lupausta siitä, että työntekijä voi joustavasti soveltaa erilaisia työnteon tapoja arvo maailmaansa, elämäntilanteeseensa ja -tyyliinsä. Johtamista luonnehditaan kirjoittajan visiossa ”innostavien päämäärien ja arvojen luomiseksi, innovointiin osallistamiseksi, yhteisten merkitysten rakentamiseksi ja työnteon ehtojen muuttamiseksi yksilöllisemmiksi” (s. 107). Millä ehdoin tällaiset lupaukset voisivat sitten toteutua? Vaikka työyhteisö huomioitaisiin visiossa innovoivana ja johtajuutta jakavana kokonaisuutena, on teesien keskiössä yksilöllisyyden lisääminen. Tällaisessa näkökulmassa työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitys työntekijälle uhkaa jäädä marginaaliin. Uuden psykologisen sopimuksen muotoilemisessa onkin kenties hyväksyttävä sen rajallisuus suomalaisilla työmarkkinoilla, joiden kehityskulut ovat myös tämän teoksen artikkeleiden pohjalta eriaikaiset ja keskenään ristiriitaiset. Miten päivittää johtamista, kun samaan aikaan tayloristiset toimintatavat jylläävät kasvavilla aloilla (vrt. Mustosmäen ja Anttilan artikkeli)? Kenen olosuhteita ja työelämää on tarkoitus tai edes mahdollista

parantaa? Monella työnantajalla ei ehkä ole edellytyksiä luvata sitä, mitä uuden sukupolven oletetaan vaativan. Tässä olisi jälleen ollut hyvä kohta laittaa tekstit keskustelemaan keskenään. Hyvän lisän pohdintaan toisi myös niiden ristiriitojen käsittely, jotka aiheutuvat eri sukupolvien kohtaamisesta työelämässä.

Sinikka Vanhala ja Monika von Bonsdorff kirjoittavat henkilöstöjohtamisen hyvistä käytännöistä. Henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden yhteyttä koskevaan tutkimuskirjallisuuteen nojaten kirjoittajat pyrkivät esittämään kriittisen kokonaiskuvan henkilöstökäytäntöjä koskevasta tieteellisestä keskustelusta sekä työorganisaatioiden ja niiden tuloksellisuuden että työntekijöiden ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Kirjoittajat onnistuvat löytämään empiiriselle tutkimukselle asettuvia haasteita ja selkeitä tutkimuksellisia aukkoja. Koska tekijät luonnehtivat näkökulmaansa kriittiseksi, olisi tekstiltä kaivannut vielä hieman terävämpää kärkeä sekä otetta kirjan teeman mukaisesti organisaation menestykseen ja sen määrittelyyn suhteessa henkilöstöjohtamisen käytäntöihin.

Taru Feldt, Mari Huhtala ja Anna-Maija Lämsä pohtivat artikkelissaan johtajan työn eettisiä haasteita. He yhdistävät lähestymistavassaan eettisten dilemموjen yleisyyden ja näissä tilanteissa koetun psykologisen stressin tarkastelun eettisen kuormittuneisuuden käsitteeksi. Keski- ja ylemmältä johdolta kerätyn kyselyaineiston mukaan irtisanomistilanteet koettiin haastavimpina eettisinä tilanteina. Yllättävä tulos oli, että jopa 16 prosenttia vastaajista ei ollut koskaan kohdannut työssään eettisesti haastavia tilanteita. Osin tätä selitti johtajien työpaikan eettinen organisaatiokulttuuri, jolla oli tutkijoiden mukaan yhteyttä johtajien henkilökohtaisten työtavoitteiden suuntautumiseen. Johtajat osoittivat sitoutumista organisaatioon ja sen menestykseen työtavoitteissaan: oman yksikkönsä tuottavuuden parantamiseen, organisaation jatkuvuuteen ja kilpailukykyyn, haluun saada arvostusta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta työlleen.

Anu Järvensivun ja Tatu Piiraisen artikkelin keskeisiksi teemoikseen nousevat hyvän työn kontekstisidonnaisuus ja merkityksellisyyden tuottaminen työntekijälle yrityksen yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Lisäksi tutkijat tuovat esimerkkitapausten avulla esiin kolme yhteiskuntavastuun omaksumisen tapaa, jotka ovat olennaisia oman työn merkitykselliseksi kokemisen kannalta: omistajalähtöisen, sidosryhmälähtöisen ja laajan vastuunäkemyksen. Laajan vastuunäkemykseen omaavassa organisaatiossa työntekijällä on eniten erilaisia hyvän työn kokemuksen lähteitä sidosryhmät ja muut työpaikan ulkoiset tekijät mukaan lukien. Kirjoittajat ajattelevat työntekijän motivaatioon vaikuttavan yhä enemmän itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet, ja muistuttavat, että hyvä työ on suhteellista, kontekstisidonnaista ja ajallisesti muuttuviin arvostuksiin perustuvaa. Kontekstisidonnaisuuden korostuksesta huolimatta tutkijat olettavat, että eettisten ja ekologisten päämäärien huomioiminen on työntekijöille tärkeää hyvän työn kokemuksen kannalta. Eettisten ja ekologisten päämäärien keskeisyys monipuolisen merkityksellisyyden kokemisessa kaipaisi vielä tarkempaa perustelua arvojen yksilöllisen vaihtelun näkökulmasta. Tähän yhteiskuntavastuukäsitteen kritiikki voisi tarjota lisätukea.

Jouko Nätti ja Timo Anttila tarkastelevat artikkelissaan joustavia työaikoja ja niiden yhteyttä organisaation menestykseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Suomalainen työelämä näyttäytyy näin katsottuna varsin joustavalta sekä henkilöstön että työnantajan näkökulmasta. Artikkelissa tarkastellaan organisaation menestystä yhdeksällä ulottuvuudella: työpaikan taloudellisen tilanteen vakaus, henkilöstön määrän pysyvyys tai

kasvu, ristiriitojen vähäisyys, avoin tiedotus, ikääntyvien arvostus, syrjinnän ja henkisen väkivallan esiintymättömyys, työn hyvä organisointi sekä työsuojelun ja työterveyshuollon hyvä toimivuus. Kun työntekijä- ja työnantajalähtöisiä työaikajoustoja tarkastellaan tällaisen menestyskäsitteen kautta Nätin ja Anttilan analyysistä käy ilmi, että työntekijälähtöisten joustojen lisääntyessä menestys paranee ja työnantajalähtöisten lisääntyessä heikkenee. Kirjoittajat näkevätkin eri työnantaja- ja työntekijänäkökulmat yhdistävien aineistojen sekä pitkittäisaineistojen hyödyntämisen tärkeänä. Teoksen päättää Raimo Blomin ja Harri Melinin luokkien työprofiileja käsittelevä artikkeli, jossa pyritään avaamaan suomalaisen työelämän rakenteistumista työelämän polarisoitumiskuvauksia hienosyisemmin tarkastelemalla, miten samanlaisia tai erilaisia eri palkkatyöläisryhmien työprofiilit ovat.

Työntekijää suhteessa organisaatioon tarkastelevia lukuja yhdistää työntekijän autonomian merkityksen korostuminen osana työhyvinvointia sekä työelämän laadun ja ehtojen heikkeneminen tuottavuuden kasvatuspyrkimysten sivutuotteena. Myös sitoutumista ja joustamista käsiteltiin artikkeleissa eri näkökulmista. Nämä olisivat edellä mainittujen ohella antaneet mahdollisuuden sisäisiin viitteisiin ja tekstien vuoropuheluun. Kirja tarjoaa kuitenkin mielenkiintoisia pohdintoja muuttuvan työelämän ja työhyvinvoinnin kehityskulkuihin sekä organisaatioiden ja niissä eri positioissa toimivien ihmisten näkökulmasta että yleisemmältä tasolta tarkasteltuna.

*Minna Leinonen &
Katri Otonkorpi-Lehtoranta*