

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä: Tuomi, J. (2018). Hyvät työhyvinvointikäytännöt – haastava laji. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 107, 89-94.

URL:

<http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/107-Tyohyvinvoinnin-hyvia-kaytantoja.pdf>

11 Hyvät työhyvinvointikäytännöt – haastava laji

Jouni Tuomi

ERILAISTEN TYÖVIIHTYVYYTEEN, työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvien teorioiden ja mallien näkökulmasta Notkolan (2002) ajatus, jonka mukaan jo pelkästään työhyvinvoinnin kehittämissyritykset edustavat hyviä käytäntöjä, on eittämättä paikkansa pitävä. Mutta Karasek & Theorell (1990) huomauttavat, että kehittäminen on jo myöhässä, jos sillä vastataan vain havaittuihin ongelmiin. Kehittämisen pitäisi olla pitkäjänteistä ja jatkuvaa, ja ennen kaikkea viisaasti organisoitua. Prosessikeskeistä, kuten työelämän kehittämisen mallit asian ilmaisevat.

Toisaalta 1920-luvun puolivälissä työviihtyvyytutkimuksissa Mayon löytämä ihminen on pysynyt lähes kaikkien työviihtyvyy-, työkyky- ja työhyvinvointitutkimusten ja kehittämisenäkemyksien lähtökohtana läpi vuosisadan. Kieltämättä tayloristisen liikkeenjohdon kritiikki on pitänyt pintansa, ja samalla jo Taylorin esittämä ajatus 'työnantajan menestyksestä voi rakentua vain työntekijöiden menestykseen ja päinvastoin' on seurannut mukana alan kehityksessä. Se on korostunut entisestään viime vuosikymmeninä. Tästä näkökulmasta voidaan sanoa, että työhyvinvointiajattelu on jatkumoa työtyytyväisyyteen liittyvälle perinteelle. Voitaneen myös sanoa, että suomalaisilla laaja-alaisilla työkyky- ja työhyvinvointimalleilla on yhteytensä saksalaiseen 1900-luvun alun työtyytyväisyysperinteeseen, jossa tavoiteltiin työntekijöiden ihmisarvoista elämää, ja hyvinvointi ymmärrettiin laajemmassa merkityksessä kuin vain työhön liittyvänä.

Kansainvälisissä ja suomalaisissa työn kehittämisen malleissa työhön liittyvää hyvinvointia tarkastellaan työstä nousevana ongelmana. Tämä katsonta on ymmärrettävissä siinä mielessä, että jos työhyvinvointi tai työnhallinta (Karasek & Theorell 1990) tai työuupumus (Engeström 2004) muodostuu voittopuolisesti muusta kuin työstä ja työpaikasta, onko esimerkiksi työpisteen, työn luonteen, työpaikan vaihdossa tms. mieltä?



Toisaalta voihan olla niin, että joku saattaa pitää elämäänsä järjestyksessä siten, että menee joka aamu töihin ja/tai työ on mielekästä. Tänä päivänä keskustelaan voimallisesti siitä, että unen puute ja väsymys vaikuttavat keskeisesti työhyvinvointiin, mutta johtuuko uupumus ensi sijassa työstä vai henkilön valinnoista vapaa-ajalla?

Suomalainen ilmaisu 'Hyvät käytännöt' taitaa antaa hieman "alamittaisen" kuvan alkuperäisestä ilmaisusta 'Best Practices'. Esimerkiksi Anttonen ja Räsänen (2009) puhuvat kolmesta työhyvinvointitoimintojen tasosta laatujohtamisen näkökulmasta. Siinä hyvä käytäntö edustaa tilannetta, missä perusasiat yrityksessä ovat hallinnassa lainsäädännön mukaisesti. Korkealaatuisessa käytännössä kyse on ennakoivasta suunnittelusta ja ohjelmien toteuttamisesta. Kolmas taso, erinomainen käytäntö, liittyy laajoihin ja systemaattisiin toimintoihin, parhaisiin käytäntöihin ja laatu-järjestelmien käyttöön. Tästä näkökulmasta yritykset työhyvinvoinnin kehittämiseksi ovat lähtötilanne, so. vähintään, mitä voisi olettaa. Notkolan (2002) ajatus on linjassa tämän näkökulman kanssa, mutta työhyvinvoinnin kehittäminen vain yrittämisen ilosta ei tuone lopulta paljoo villoja. Sitä vastoin, jos yrityksessä työhyvinvoinnin kehittäminen on suunnitelmallista ja jatkuvaa, tällöin puhutaan korkealaatuisesta käytännöstä. Puolestaan, jos työhyvinvoinnin kehittäminen on esimerkiksi suunnitelmallista ja prosessikeskeistä, voidaan puhua erinomaisesta käytännöstä. Näin siis työelämän kehittämisen mallien mukaan, esimerkiksi Engeströmin (2004) ekspansiivisen oppimisen malli työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Tarvitaanko konsultteja työhyvinvoinnin kehittämisessä hyvänä käytäntönä? Useisiin työhyvinvointihakkeisiin osallistuneet henkilöt kertovat, että ulkopuoliset konsultit eivät ole työhyvinvoinnin kehittämisessä välttämättömiä, mutta saattavat olla neuvokkaita ja avittaa yritystä erinomaisen työhyvinvointikäytännön tasolle. Konsultti voi mahdollistaa sen ääneen sanomisen, minkä kaikki jo tietävät. Harvassa työhyvinvoinnin kehittämisessä liittyvässä mallissa pohditaan konsultin asemaa, mutta esimerkiksi työkonferenssi -ajattelussa (Lindström 2002) konsultin rooli on ajateltu etukäteen.

Konsulttien sijaan työhyvinvoinnin kehittämisen tarvitaan välttämättä yrityksen johdon kokemaa aitoa tarvetta, toiseksi johdon avoin, systemaattinen ja johdonmukainen tuki sekä kolmantena tekijänä henkilöstön sitoutuminen kehittämistoimiin. Koko työyhteisön työhyvinvoinnin ta-



voitteellinen kehittäminen vaatii yrityksen johdon heräämistä tarpeeseen. Yrityksen johdon pitää antaa näkyvä, avoin tukensa kehittämistyölle. Tuen pitää olla myös johdonmukaista ja pyrkimys lupauksen täyttämiseen pitää olla näkyvää. Henkilöstön motivointi ja sitoutuminen kehittämistoimiin on haasteellista ja hyvinkin moninaista. Työviihtyvyysteorioissa kiinnitettiin tähän suuresti huomiota kuten myös työelämän kehittämisen malleissa, mutta työhyvinvointimalleissa se on jäänyt jotenkin toissijaiseksi tai itsestään selväksi.

Sitä, miten henkilöstö on otettu mukaan ja pyritty sitouttamaan kehittämistoimintaan alle 100 henkilön työyhteisöissä, voisi kuvata neljän esimerkin avulla. Nämä neljä esimerkkiä eivät kuvaa sinällään mitään yksittäistä yritystä tai kehittämistoimintaa, vaan ovat yhdenlainen luokittelu nähdystä ja opitusta.

Esimerkkien lähtökohta on sama: Yrityksessä on koettu tarve työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kolmessa esimerkissä yrityksen johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta johtopäätöksenä oli, että kehittämistyön painopisteet liittyvät sekä henkilöstön fyysiseen kuntoon että työilmapiiriin ja johtamiseen. Neljännessä esimerkissä yrityksen johdon kanssa käytyjen keskustelun pohjalta saatiin kuva, että työhyvinvoinnissa on pulmia, mutta he eivät halunneet asettaa kehittämisen painopisteitä tai suuntaa.

Esimerkissä 1 päätettiin, että henkilöstön kahvihuoneisiin laitetaan määräajaksi tyhjä paperi, johon jokainen voi ehdottaa, miten työhyvinvointia voisi kehittää kyseisessä yrityksessä. Ideoiden arvottaminen tapahtui johdon ja konsultin kesken painottaen määriteltyjä painopisteitä ja suhteessa määriteltyihin tavoitteisiin. Kolmea toimenpidettä luvattiin lähteä toteuttamaan.

Esimerkissä 2 päätettiin, että henkilöstön kahvihuoneisiin laitetaan määräajaksi paperi, jossa on 20 ehdotusta kehittämistoimiksi. Henkilöstö äänesti näistä. Kolmea eniten ääniä saanutta luvattiin toteuttaa.

Esimerkissä 3 yrityksen johto määräsi työterveyshuollon nimeämät henkilöt työterveyshuollon esittämiin koulutuksiin tms.

Esimerkissä 4 yrityksen johto päätti, että henkilöstölle tehdään työhyvinvointikysely. Kyselyn tulosten pohjalta henkilöstö yhdessä yrityksen johdon ja konsultin kanssa päätti, miten edetä työhyvinvoinnin kehittämistoimissa, mitkä ovat painoalueet ja tavoitteet.



Yhteistä näille esimerkeille oli, että kaikissa esimerkeissä täyttyi työhyvinvoinnin kehittämisen välttämätön ensimmäinen ehto: Yrityksen johto oli kokenut tarpeen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Totta, että ilman sitä konsulteilla ei olisi ollut asiaa yritykseen. Toinen ehto – yrityksen johdon tuki – vaihteli kaikkien neljän esimerkin välillä ja sisällä avoimuuden, systemaattisuuden ja johdonmukaisuuden osalta. Tästä myös muodostui kriittinen tekijä kehittämisen onnistumisen kannalta: Miten henkilöstö motivoitui ja sitoutui kehittämiseen.

Esimerkit 1 ja 4 ovat siinä mielessä samanlaisia, että yrityksen johto ei halunnut määritellä kehittämistyön menetelmiä. Erona oli se, että esimerkissä 1 yrityksen johto tiesi kehittämisen painopistealueet ja asetti tavoitteet niiden suuntaisesti, kun esimerkissä 4 yrityksen johto jätti kaiken auki kehittämislle. Esimerkissä 2 henkilöstö sai valita jo alustavasti valituista menetelmistä, kun esimerkissä 3 työterveyshuolto päätti menetelmät yhdessä yrityksen johdon kanssa.

Esimerkeissä 1 ja 2 valituissa menetelmissä painottuivat fyysiset ja liikunnalliset toimenpiteet sekä yhteiset matkat ja retket. Käytännössä kaikki valitut toimenpiteet olivat jollaintavalla toiminnallista, ja silmäänpistävää oli, että erittäin vähän kiinnitettiin huomiota ”teoreettisiin” koulutuksiin tai luentoihin. Esimerkin 1 ideoissa näitä ei mainittu laisinkaan, ja esimerkin 2 vaihtoehtoista ne saivat vain muutaman ”puoltoäänän”. Sitä vastoin esimerkissä 3 painottuivat ”teoreettiset” koulutukset tai luennot. Esimerkissä 4 toiminta muodostui yhteisön keskusteluista kyselyn tuloksista ja keskustelujen pohjalta.

Tuloksista voisi sanoa sen verran, että esimerkkien 1 ja 2 henkilöt, jotka harrastivat jo ennestään liikuntaa, olivat suhteellisen tyytyväisiä kehittämistoimiin. Henkilöitä, jotka eivät harrastaneet liikuntaa, ei saatu juurikaan mukaan, ehkä joitakuista satunnaisesti. Esimerkissä 3 työhyvinvoinnin kehitystoimet eivät kohdistuneet suoraan koko henkilöstöön, vaan tarkkaan työterveyden valitsemaan joukkoon heidän arvioimin menetelmin. Harva valituista olisi halunnut (vapaaehtoisesti) mennä kuuntelemaan ”kaiken maailman” luentoja tai koulutukseen, mutta palaute koulutusten jälkeen oli hyvin positiivista. Palautteessa korostui yllättyneisyys. Että koulutuksissa olleilla ei ollut tullut mieleenkään moiset näkemykset ja näköalat, joita tilaisuuksissa tuli esille. Esimerkissä 4 tulokset vaihtelivat suuresti.



Merkittävin tekijä oli työnantajan ja esimiesten näkyvä ja systemaattinen tuki toiminnalle. Jos näkyvä ja systemaattinen tuki puuttui, henkilöstön sitoutuminen ja kehittämishalu valuivat nopeasti yrityksen lattian rakoihin. Päinvastaisessa tapauksessa jopa kehittämiseen nihkeimmin suhtautuvat henkilöt tulivat useimmiten mukaan.

Työhyvinvoinnin kehittämistoimien tukemiseksi ja vaikuttavuuden varmistamiseksi yrityksiin on perustettu TYHY-ryhmiä, mutta tarinat kertovat, että ne ovat usein hiljalleen muotoutuneet yrityksen huvitoimikunniksi, pikkujoulujen ja kevätjuhlien järjestäjiksi. Vähättelemättä laisinkaan näiden tapahtumien arvoa, voidaan kriittisesti kysyä, pitäisikö työhyvinvoinnin kehittämisessä nostaa esille muitakin arvoja ja tavoitteita? Laajalaiset työkyky ja työhyvinvointimallit painottavat muutakin kuin fyysistä kuntoa ja "hauskan pitoa", mutta ihmisten valinnoissa se ei näy. Olisiko yksi selitys siihen, miksi TYHY-ryhmistä saattaa muotoutua huvitoimikunnaksi, liittyä esimerkkien 1 ja 2 maailmaan. Jos ihmisillä ei ole tietoa, kokemusta tai mielikuvitusta muusta työhyvinvointiin liittyvästä kuin liikunnallista ja toiminnallisista tapahtumista, se on ikään kuin itsestään selvä valinta. Esimerkki 3 ja 4 osoittavat, että ihmiset voivat löytää myös toisenlaisia näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Huomattavaa on myös se, että tämä havainto ei ole toimialasidonnainen.

Esimerkissä 4 työntäjän toiminta on nykyaikaisin tapa kehittää työhyvinvointia, mutta myös haurain yrityksen johdon kannalta. Esimerkeissä 1, 2 ja 3 yrityksen johdon ei tarvitse laittaa itseään juurikaan peliin. Kärjistäen voisi sanoa, menee kehittäminen syteen tai saveen, on ainakin yritetty. Ollaan siis hyvissä käytännöissä. Esimerkissä 4 sen sijaan oletetaan, että yrityksen johto pistää itsensä peliin, "likaa kätensä kyynärpäitä myöten". Henkilöstö odottaa sitä. Mitä enemmän johto on näkyvästi mukana, tai mitä selkeämmin se vetäytyy tai toimii epäjohtonmukaisesti, sitä havainnollisemmin nämä valinnat näkyvät tuloksissa ja kehittämistyön vaikuttavuudessa. Ääritapauksissa kyse voi olla yrityksen menestyksen luomisesta, tai tunnetason pettymyksistä; luvataan, mutta ei tehdä mitään.

Yhteenvetona voitaneen todeta, että työhyvinvoinnin kehittämisessä kannattaa olla myös hieman varovainen. Työhyvinvointi kuulostaa hyvältä ja jokaisen haluamalta, mutta sen toteuttaminen on oletettua haastavampi



laji. Jo siinä mielessä, että malleja ja painotuksia on kymmeniä. Mikä toimisi tässä yrityksessä ja yrityskulttuurissa parhaiten? Hyvää tarkoittavat yritykset työhyvinvoinnin kehittämiseksi eivät automaattisesti lisää inhimillistä hyvinvointia, saattikka kasvata yrityksen tulosta. Jos yrityksen johto ei kykene yhdessä henkilöstön kanssa viemään työhyvinvoinnin kehittämishanketta kunnialla loppuun ja juurruttaman uusia yhteistoimintamalleja arjen toimintaan, se saattaa kääntyä itseään vastaan. Onnistuneimpia ovat olleet hankkeet, joissa idea ja toimintamalli on lähtenyt vahvasti yrityksen sisältä ja joissa johdon tuki on alusta alkaen vahvasti mukana (Notkola 2002; Tuomi 2005). Näissä yrityksissä syntyy työhyvinvoinnin erinomaisia käytäntöjä. Ja näiden yritysten menestyksestä saadaan lukea lehdistä.

Lähteet

- Ahonen, G. 2006. Työkyvyn taloudellinen merkitys. Kirjassa M. Antti-Poika, K-P. Martimo & K. Husman (toim.) Työterveyshuolto. Helsinki: Duodecim, 47–53.
- Anttonen, H. & Räsänen T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Restructing, well-being at work and financial participation. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Engeström, Y. 2006. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Helsinki: Otava.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. FINVA.
- Lindström, K. 2002. Työkonferenssimenetelmä. Kirjassa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 132–140.
- Notkola V. (toim.) 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma 2002. Helsinki: Työministeriö.
- Tuomi, J. 2005. Oppiminen ja hyvinvointi yrityksen menestystekijöinä. METYK-hankkeen arviointi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimukset ja selvitykset. Nro 9. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

