

# TYÖHYVINVOINTI STRATEGISEN HENKILÖS- TÖTUTKIMUKSEN YTIMESSÄ

**H**enkilöstöhallintoa (Human Resource Management, HRM) on perinteisesti pidetty yhtenä organisaation funktioista tuotannon, rahoituksen, logistiikan ja markkinoinnin rinnalla. Tämän näemyksen mukaan HRM:n tehtävänä on valita organisaatiolle parhaat jäsenet, perehdyttää heidät, kehittää heitä, taata heidän lakisääteiset etunsa, hoitaa heidän palkkauksensa ja pitää huolta heidän etujärjestöjensä ja organisaation välisistä suhteista. Tämä perusfunktion hoitamista on usein pidetty käytännön HRM:n ongelmana. Henkilöstöhallintoa ei ole koettu strategisesti tärkeäksi. Yhtenä syynä tähän on pidetty henkilöstöhallinnon liiallista sitoutumista henkilöstöön, organisaation sijasta.

Henkilöstöhallinto tieteenä on ollut vastaavanlaisissa roolissa. Sitä on käsitelty, varsinkin liiketaloustieteiden joukossa, toissijaisena rahoituksen, markkinoinnin ja strategisen johtamisen rinnalla. Yhtenä syynä tähän voivat olla metodologiset kysymykset. HRM on kuulunut pehmotieteisiin, joita ovat ohjanneet pehмотеорiat, sen sijaan että olisi tutkittu rahaa ja muita helposti kvantifioitavia asioita. Myös HRM:n näkökulma on voinut vaikuttaa sen asemaan. Käsillä olevan lehden numerossa kiinnittää huomiota mm. Lumijärven tutkimus, jonka mukaan 83 % tutkituista hallintotieteen opinnäytetöistä oli tehty henkilöstönäkökulmasta ja vain 4% organisaationäkökulmasta.

Henkilöstönäkökulman painottuminen HRM:ssä on ollut ymmärrettävää, koska henkilöstön tyytyväisyydellä on sitten teollisuuspsykologian ja ihmissuhdekoulukunnan syntymisen viime vuosisadan alkupuolella tiedetty tavalla tai toisella olevan merkitystä työn tehokkuuden kannalta. Kuitenkin vain poikkeustapauksissa työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden suhde on ollut HRM-tutkimuksen systemaattisena kohteena.

Henkilöstöhallinnon ja sen tutkimuksen rooli on kuitenkin ehkä ratkaisevasti muuttumassa. Tämä johtuu ensisijaisesti tietoteknisen kehityksen ja siihen liittyvän globalisaation aiheuttamasta tiedon merkityksen kasvusta. Erityisesti uuden tiedon tuottamisesta on tullut korkean palkkatason länsimaille eilinehto. Koska vain ihmiset pystyvät luomaan

uutta tietoa, on heidän roolinsa elinkeinoelämässä vahvistumassa. Henkisen pääoman ja sitä kautta henkilöstöpääoman merkitys on muiden pääomajien rinnalla vahvistunut.

On alettu kysyä, missä olosuhteissa ihmiset tuottavat uutta tietoa, miten heidät saadaan kommunikoidaan keskenään ja miten uusi tieto saadaan hyödynnettyä tehokkaasti? Näihin kysymyksiin vastattaessa henkilöstön hyvinvointi on noussut keskeiseen asemaan. Kun työhyvinvointi aiemmin nähtiin eräänä HRM:n, usein lakisääteisenä, tuotoksena, sitä on alettu pitää välttämättömänä kilpailutekijänä. Näin työhyvinvoinnista on alkanut tulla osa strategisen henkilöstöjohtamisen ydintä. Strategiseksi henkilöstöjohtamisen tekee juuri sen sidos organisaation tuloksellisuuteen.

Käsillä olevassa numerossa on käsitelty useita henkilöstön hyvinvointia ja organisaation tuloksellisuutta koskevan suhteen teemoja. Useissa artikkeleissa todetaan, että henkilöstön hyvinvointi on itse asiassa kiinnostanut henkilöstötutkijoita vain vähän. Usein kiinnostus on liittynyt hyvinvoinnin ilmentymiin, kuten sairauspoissaoloihin, tapaturmiin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Eettisillä näkökohdilla on osoitettu olevan merkitystä tässä yhteydessä. Tuomo Alasoini kysyy artikkelissaan mikä psykologinen sopimus mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen organisaation tavoitteisiin globalisoituvassa työelämässä? Kausaliteetin ongelma on nostettu esille useissa artikkeleissa. Mistä tiedämme, että työhyvinvointi tuottaa taloudellista tulosta eikä päinvastoin? Tämä asettaa metodologisia haasteita strategiselle henkilöstötutkimukselle.

Monessa tämän numeron artikkelissa peräänkuulutetaan monitieteellistä otetta strategiselta henkilöstötutkimukselta. Vaatimus on aiheellinen. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisestä suhteesta on paljon sirpaletietoa eri tieteenaloilla, mutta alat eivät perinteisesti ole kommunikoineet keskenään. Erityisesti huomio kiinnittyy työlääketieteen ja henkilöstötutkimuksen väliseen yhteistyöhön. Myös tämän lehden artikkeleissa esimerkiksi Robert Karasekin ja Torsten Theorelin työstressiä koskevat tutkimukset loistavat poissaolollaan. Maamme kansainvälistä huippuluokkaa oleva työlääketieteellinen tutkimus antaa itse asiassa meille suomalaisille mahdollisuuden antaa vahvan panoksen strategiselle henkilöstötutkimukselle. Maassamme jo parikymmentä vuotta harjoitettu työkykyä edistävän toiminnan tutkimus antaa tähän hyvät edellytykset, josta tässäkin lehdessä oleva Kaija Tuomen ja kumppaneiden artikkeli on loistava esimerkki.

*Espoossa 1. syyskuuta 2006  
Guy Ahonen*

Sinikka Vanhala & Olli Kotila

## Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa

**A**rtikkelissa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen, toiminnan tuloksellisuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin yhteyksiä ns. tuloshakuisten eli korkeaan tuloksellisuuteen tähtäävien henkilöstökäytäntöjen näkökulmasta. Artikkelin on tyypiltään kirjallisuuskatsaus, jossa pyritään kokoamaan kansainvälistä henkilöstöjohtamisen ja -käytäntöjen, tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin keskustelua. Pääosa keskustelusta sijoittuu vuosiin 1995 - 2005. Tavoitteena on arvioida tuloshakuisiin henkilöstökäytäntöihin liittyvää keskustelua ja identifioida siitä nousevia tutkimustarpeita. Keskeinen havainto aikaisemmasta tutkimuksesta on, että se kohdentuu pääasiassa suuriin yrityksiin, jolloin yhden vastaajan ongelma korostuu. Myös oletetun syyn ja oletetun seurauksen väliin mahtuu koko joukko väliintulevia tekijöitä (tunnetaan ns. mustan laatikon ongelmana). Jatkossa tarvitaan ennen kaikkea huolellisesti rakennettuja case-tutkimusasetelmiä, (liike)toimintastrategialähtöisyyttä ja tutkimuksen kohdentamista erityisesti pk-sektorille, jota valtaosa suomalaisista yrityksistä edustaa.

### Johdanto

Tänä päivänä yritykset ja muut organisaatiot toimivat globalisoituvilla markkinoilla, joita leimaavat kiristynyt kilpailu, kasvavat tuotto-odotukset ja tarve tehostaa toimintaa ja työvoiman käyttöä. Kehitystä ovat vauhdittaneet mm. teknologinen kehitys ja innovaatiotoiminta, säätelyn purku, Euroopan Unionin laajentuminen ja sisämarkkinoiden toimivuuden tehostuminen. Samanaikaisesti osaaminen on noussut keskeiseksi, usein jopa kriittiseksi resurssiksi. Tästä on seurannut, että henkilöstöjohtamiselta odotetaan yhä enemmän osallistumista organisaation tulostavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstöjohtamisen tai -käytäntöjen yhteys organisaation

tuloksellisuuteen onkin noussut ehkä tärkeimmäksi henkilöstöjohtamisen tutkimusalueeksi vuosituhaten vaihteessa ja sen jälkeen (Boselie ym. 2005). Ajatuksena on, että kun yritys investoi henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen ja rakentaa motivoivia henkilöstöjärjestelmiä, henkilöstön osaaminen ja valmiudet paranevat. Tämän kautta myös motivaatio kasvaa ja sitoutuminen lisääntyy, mistä seuraa yritykselle parempaa tulosta ja kasvavaa kilpailuetua. (Becker ym. 2001; Harter ym. 2002.) Malliesimerkinä mainitaan Nokia (Pollitt 2004), jonka nähdään onnistuneen paketoimaan henkilöstöpolitiikkansa edistämään globaalia menestystä.

Organisaatioiden toimintaympäristön ja -edellytysten nopea muutos näkyy myös työelämän laadussa ja henkilöstön hyvinvoinnissa. Juha Siltalan (2004) ”Työelämän huonontumisen lyhyt historia” on puhuttanut ja jakanut mielipiteitä. Työuupumuksen yleisyys ja alhainen eläkkeelle-siirtymisikä heijastavat henkilöstön työpahoinvointia ja nakertavat yritysten kannattavuutta. Henkilöstöjohtamista onkin vaadittu palaamaan juurilleen, so. nostamaan työntekijä ja hänen hyvinvointinsa sille kuuluvaan asemaan. Onhan jo organisaatiotutkimuksen alkumetreillä, tieteellisen liikkeenjohdon ja Hawthorne-tutkimusten opeissa mukana ajatus, että työntekijöiden kohtelulla on yhteys organisaation tulokseen. Vaikka työhyvinvointiin panostaminen on osoittautunut kannattavaksi toiminnaksi (ks. Ojala & Ahonen 2003), henkilöstötutkijoita asia on kiinnostanut yllättävän vähän.

Artikkelin alussa tarkastellaan aihealueeseen liittyvää terminologiaa, joka on varsinkin suomen kielellä vielä osittain vakiintumatonta. Terminologian esittelyn jälkeen esitetään lyhyesti kronologinen katsaus henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden tutkimukseen. Tämän jälkeen tarkastellaan henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välistä viimeaikaista tutkimusta. Sen jälkeen tarkastelun kohteeksi otetaan henkilöstön hyvinvointiin liittyvä tutkimus henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja se, miten tuloshakuiset henkilöstökäytännöt liittyvät henkilöstön hyvinvointiin. Artikkelin lopussa esitetään näkemyksiä siitä, mihin tutkimusta tulisi jatkossa suunnata.

## Keskeiset käsitteet

### **Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstö-resurssien strateginen johtaminen**

Henkilöstöjohtamisesta (*Human Resource Management, HRM*) ei ole olemassa yhtä ainoata määritelmää, vaan se muistuttaa näkökulmasta toiseen muotoaan muuttavaa hologrammia (Keenoy 1999). Lisäksi henkilöstöjohtamisen (HRM) ja muun johtamisen (*management*) välinen rajapinta on häilyvä ja osittain päällekkäinen (Roos ym. 2004). Henkilöstöjohtamista käytetään tässä sekä yleiskäsitteenä viittaamaan koko henkilöstötyön kenttään että erityisesti henkilöstöasioiden johtamiseen. Henkilöstöresurssien

strateginen johtaminen (*Strategic Human Resource Management, SHRM*) korostaa HRM:n kytkentää liiketoiminta/toimintastrategiaan. Tyypillisesti SHRM määritellään sillaksi liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välille (esim. Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1990; Storey 1993; Lundy 1994). Muita strategiseen henkilöstöjohtamiseen liitettyjä piirteitä ovat mm. yksittäisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen integrointi toisiaan tukevaksi järjestelmäksi ja henkilöstöjohtamisen vastuun siirto merkittävältä osalta linjajohdolle (Truss & Gratton 1994).

Tässä artikkelissa emme ota kantaa varsinaiseen HRM vs. SHRM -keskusteluun, ts. ”onko SHRM strategisempaa kuin HRM?” (ks. esim. Lähteenmäki ym. 1998), vaan termejä käytetään, asiayhteydestä riippuen, joko ylä- ja alakäsitteinä tai (lähes) samaa tarkoittavana.

### **Tuloshakuiset henkilöstökäytännöt**

*High Performance Work Practices (HPWP)*, *High Involvement Work Practices (HIWP)* ja *High Commitment Work Practices (HCWP)* viittaavat kaikki ns. korkean tuloksellisuuden (tai suorituksen) käytäntöihin. Suomen kielellä niitä kutsutaan ”tuloshakuisiksi henkilöstökäytännöiksi”. Englanninkielisessä kirjallisuudessa termejä käytetään osittain synonyymeina, osittain niiden välillä nähdään olevan painotuseroja (Legge 2005). Esimerkiksi *High Commitment* -mallissa henkilöstökäytännöt kietoutuvat organisaatiokulttuurin kautta vaikuttamiseen ja johtamiseen (Guest 2001).

Tuloshakuissa henkilöstökäytännöissä kyse on yleensä edistyksellisistä henkilöstökäytännöistä, joiden avulla yritys tai muu organisaatio pyrkii hankkimaan itselleen kilpailuetua tai vaikuttamaan taloudelliseen tulokseensa. Tällaisia henkilöstökäytäntöjä ovat mm. kattavat henkilöstön rekrytointi- ja valintamenettelyt, motivoivat palkkaus- ja suorituksen johtamisen järjestelmät ja työntekijöiden kattava osallistuminen ja kehittäminen (Huselid 1995). Työpaikkoja, jotka ovat onnistuneet tässä, kutsutaan usein korkean suorituskyvyn työpaikoiksi/organisaatioiksi (*High Performance Workplaces/Work Organizations*) (Alasoini 2001).

Tuloshakuiset henkilöstökäytännöt vaihtelevat tutkimuksesta toiseen eikä aikaisemman tutkimuksen perusteella ole laadittavissa ns. oikeita henkilöstökäytäntöjen listaa. Lisäksi samat

käytännöt voivat eri tilanteissa ja eri osapuolten kannalta katsottuna johtaa positiiviseen tai negatiiviseen tulokseen. Vaikka yksimielisyyttä ei olekaan tällaisten parhaiden tai tuloshakuisten käytäntöjen listasta, kirjallisuudesta löytyy kuitenkin kolmenlaisia selityksiä sille, miksi tietyillä henkilöstökäytännöillä voisi tai tulisi olla positiivisia vaikutuksia suorituskykyyn. Ne liittyvät motivaatioon, osaamiseen ja rakenteellisiin muutoksiin (Ichniowski ym. 1996; Becker ym. 1997; Appelbaum ym. 2000).

### **Tulos / tuloksellisuus**

Yrityksen tai muun organisaation tulos (*Performance*) tai toiminnan tuloksellisuus (*Profitability, Productivity*) ovat henkilöstöjohtamisen yhteydessä hankalasti määriteltävissä. Tuloksellisuus on monitasoinen ja monitieteinen käsite, jota voidaan tarkastella yksilön, tiimin, yksikön tai organisaation näkökulmasta ja jota voidaan lähestyä mm. taloustieteellisistä, psykologisista tai tuotannollisista lähtökohdista (Guest 1997). Lisäksi tuloksellisuus voi muodostua monista eri asioista.

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa tuloksellisuutta on mitattu lukuisilla erilaisilla ja osittain yhteismitattomilla organisaatio-, yksikkö-, ryhmä- ja yksilötasolla mittareilla (esim. Wood 1999; Ramlall 2003). Organisaatiotasolla tuloksellisuutta on mitattu mm. liikevaihdolla (*Turnover*) (Arthur 1994; Guthrie 2001), tuottavuudella (*Productivity*) (Huselid 1995; Ichniowski ym. 1996), yrityksen markkina-arvolla (*Market Value/Shareholder Value*), yrityksen selviytymisellä (*Survival*) (Welbourne & Andrews 1996), koko pääoman tuotolla (*Return on Assets, ROA*) ja oman pääoman tuotolla (*Return on Equity, ROE*) (Delery & Doty 1996), yrityksen taloudellisella tuloksella (*Financial Performance*) (Huselid 1995) ja kannattavuudella (*Profitability*) (Gerhart & Milkovich 1992) sekä yleisellä organisaation tehokkuudella (*Organizational Effectiveness*) sen tarkemmin määrittelemättä, mistä on kyse (Tichy ym. 1982; Devanna ym. 1984). Taloudellisen tuloksellisuuden mittarit ovat joko ns. objektiivisia (esim. tilinpäätöstietoja) tai subjektiivisia, so. liikkeenjohdon arvioita kannattavuudesta, kilpailukykyä, tuloksesta jne. (Tuomi & Vanhala 2002). Lisäksi HR-tutkimuksessa käytetään lyhyen ja pitkän aikavälin yksilö- ja organisaatiotasoisia tulostuottajia, kuten sitoutumisen ja osaamisen kasvua, kustannuste-

hokkuutta ja henkilöstön hyvinvointia (Truss & Gratton 1994; Truss 2001). Yleisimmin tutkimuksissa tuloksellisuudella tarkoitetaan taloudellista tulosta ja tuottavuutta (Legge 2005).

Julkisista organisaatioista löytyvät omat tuloksellisuusmittarinsa, jotka ovat osittain samoja kuin yksityisissä yrityksissä, osittain omaleimaisia, kuten palvelukokonaisuuksien oikea kohdentaminen tai ”mahdollisimman hyvänlaatuisten palvelujen lainmukainen, riittävä ja oikein kohdentuva sekä kustannustehokas tuottaminen siten että toiminta toteutuu annetun budjetin puitteissa” (Syvänen 1998; ks. myös Lumijärvi 1997; 1998).

### **Hyvinvointi**

Kuten muutkin tämän artikkelin peruskäsitteet, myös henkilöstön hyvinvointi on monitahoinen ilmiö, jolle ei ole olemassa yhtä oikeata määritelmää. Tässä yhteydessä hyvinvoinnilla tarkoitetaan psykologista hyvinvointia, joka muodostuu useista komponenteista, kuten affektiivisesta hyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä, kompetenssista, autonomiasta, tavoitteista, uupumuksesta, masennuksesta jne. (Warr 1990 & 1994; Ryff & Keyes 1995; Daniels 2000; Holman 2002). Työhyvinvoinnissa on kaksi tarkastelutasoa: jokaisen yksilön hyvinvointi eli henkilökohtainen tunne ja viretila, ja toisaalta koko työyhteisön yhteinen vireystila (Ojala & Ahonen 2003). Kun puhutaan henkilöstön hyvinvoinnista, niin silloin viitataan yleensä työyhteisöön.

### **Yleisestä tehokkuusdiskurssista tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen tutkimiseen**

Niin sanottu työelämän laatu –liike (Steers 1977; ks. Sädevirta 2004) nosti jo 1970-luvulla kiinnostuksen kohteeksi henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden yhteydet organisaation tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. 1980-luvun puolivälissä henkilöstöjohtamisessa alettiin yhä enemmän omaksua strategista ajattelua ja samalla siirryttiin strategiadiskurssiin, jossa painottuivat henkilöstöstrategiat ja henkilöstöresurssien strateginen johtaminen (esim. Devanna ym. 1984; Fombrun ym. 1984; Vanhala 1995). Henkilöstöresurssien strategisella johtamisella nähtiin olevan yhteys organisaation tulokseen, mutta tulosta ei tässä vaiheessa pyritty määrittelemään eikä mittaamaan tarkasti (Truss 2001). Samaan vaiheeseen

sijoittuu ns. *excellence* -kirjallisuus (Peters & Waterman 1982; Peters & Austin 1985), jossa korostettiin mm. vahvan palkitsevan organisaatiokulttuurin ja siihen liittyvän henkilöstöjohtamisen yhteyttä yrityksen menestykseen.

Henkilöstöresurssien strategisen johtamisen ilmaantumisesta kului vielä vuosikymmen siihen, että henkilöstöjohtamisen ja -käytäntöjen yhteyttä organisaation tulokseen alettiin varsinaisesti tutkia ja pystyttiin osoittamaan positiivinen yhteys näiden välillä (Kinnie ym. 2006). Keskusteluun nousivat mm. ”tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen” (*High Performance Work/HR Practices, HPWP*) ja ”tuloshakuisten henkilöstöjärjestelmien” (*High Performance Work/HR Systems, HPWS*) termit (US Department of Labor 1993; Pfeffer 1994 & 1998; Huselid 1995; MacDuffie 1995; Becker & Gerhart 1996), jotka tulivat aikaisempien ns. kovan (*hard*) ja pehmeän (*soft*) henkilöstöjohtamisen (Storey 1992) ja utilitaristisen instrumentalismien (*Utilitarian Instrumentalism*) ja kehittyvän humanismin (*Developmental Humanism*) tilalle (Legge 2005).

Henkilöstöjohtamisen ja tuloshakuisten HR-käytäntöjen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen koskevassa keskustelussa Huselidin (1995) tutkimusta pidetään alueen uranuurtajana ja eniten viitattuna tutkimuksena (Wright & Boswell 2002; Roos ym. 2004). Huselidin tutkimus on tuottanut kontribuutiota henkilöstöjohtamisen ja toiminnan tuloksellisuuden väliseen keskusteluun kolmella tärkeällä alueella (Roos ym. 2004):

- (i) Huselidin tutkimuksessa analyysitaso, jolla yritystasoisien henkilöstökäytäntöjen vaikutusta pyrittiin estimoimaan, oli järjestelmätaso ja näkökulma pikemminkin strateginen kuin funktionaalinen.
- (ii) Tutkimuksen analyttinen fokusointi oli kaikenkattava. Selitettävät muuttujat käsittävät sekä väliintulevia työsuhteeseen liittyviä muuttujia että yritystasoisia taloudellisen tuloksen mittareita. Lisäksi tulokset perustuivat kattavaan eri toimialat käsittävään otokseen.
- (iii) Tutkimuksessa todennettiin hypoteesi, jonka mukaan tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen yhteys yrityksen tulokseen riippuu sekä näiden henkilöstökäytäntöjen sisäisestä yhteensopivuudesta (*internal fit*) että henkilöstökäytäntöjen järjestelmän ja yrityksen kilpailustrategian muodostamasta ulkoisesta yhteensopivuudesta (*External fit*).

1990-luvun puolivälin jälkeen henkilöstöjohtamisen tai -käytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä on siten tutkittu runsaasti. Osoituksena akateemisen kiinnostuksen laajuudesta voidaan pitää merkittävien kansainvälisten aikakauskirjojen, kuten *Academy of Management Journal*, *Industrial Relations*, *International Journal of Human Resource Management*, *Human Resource Management Journal* ja *Management Review*, aiheeseen keskittyviä teemanumeroita.

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välinen keskustelu on siirtänyt henkilöstöjohtamista koskevan diskurssin ”kovan” henkilöstöjohtamisen puolelle. ”Pehmeän” henkilöstöjohtamisen kannattajat korostavat organisaation tavoitteiden saavuttamista vaikuttamalla henkilöstöjohtamisen avulla henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja työssä kehittymiseen, jolloin samalla edistetään myös henkilöstön hyvinvointia (Legge 1989; Guest 1989). Henkilöstön hyvinvointi on noussut HRM - toiminnan tuloksellisuus -tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi varsinaisesti vasta kuluvan vuosituhatvuoden puolella (esim. Guest 2002; Purcell ym. 2003).

### Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteys

Tuloksellisuustutkimuksen tavoitteena on, kuten Beckerin ja Huselidin (1998) tutkimuskin osoittaa, identifioida sellaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka johtavat kyvykkään, yritykselle arvokkaan henkilöstön muodostumiseen mahdollistaen näin yritykselle pysyvän kilpailuedun. Tämän seuraukseksi puolestaan oletetaan kasvava liiketoiminnan tehokkuus ja edelleen parantunut kannattavuus, jotka sitten heijastuvat yrityksen markkina-arvoon.

### Yhteyttä selittävät teoriat ja mallit

Tuloksellisuutta selittävien mallien ja teorioiden kirjo on melkoinen. Kriittisessä tarkastelussaan SHRM-teorioista Wright ja McMahan (1992) toteavat, että vaikka henkilöstöjohtamisen tutkimusta on syytetty epäteoreettisuudesta, SHRM-tutkijat ovat hyödyntäneet makrotason organisaatioteorioita. Wright ja McMahan jakavat nämä henkilöstöjohtamisessa sovelletut makrotason organisaatioteoriat kahteen kategoriaan: strategisiin HRM-teorioihin ja ei-strategisiin HRM-malleihin. Strategisia teorioita ovat

resurssipohjainen teoria, behavioristiset mallit, kyberneettiset systeemimallit ja agentti/transaktiokustannusteoria. Ei-strategisia HRM-malleja ovat resurssiriippuvuus/valta -mallit ja institutionaalinen teoria.

**Resurssilähtöisen teorian** (*Resource-Based View of the Firm*) (Wernerfelt 1984; Barney 1991) mukaan pysyvän kilpailuedun oletetaan löytyvän yrityksen sisäisistä resursseista. Näiden sisäisten resurssien tulisi olla harvinaisia, arvokkaita, vaikeasti kopioitavia ja korvaamattomia. Ennen kaikkea näitä resursseja nähdään löytyvän työntekijöiden henkisestä pääomasta.

**Behavioristinen teoria** (*Behavioral Perspective*) (Schuler & MacMillan 1984; Schuler & Jackson 1987) keskittyy henkilöstön käyttäytymiseen välittävänä tekijänä strategian ja yrityksen tuloksellisuuden välillä. Erilaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tarkoitus on aikaansaada ja kontrolloida työntekijöiden asenteita ja käytöstä.

**Kyberneettisen teorian** (*Cybernetic Systems Models*) (Thomson 1967; Katz & Kahn 1978) mukaan organisaatiot ovat joko suljettuja tai avoimia järjestelmiä. Avoin järjestelmä muodostuu sisään menevistä panoksista (*Input*), niiden käsittelystä (*Throughput*) ja ulos tulevasta tuotoksesta (*Output*). Näiden lisäksi tärkeää on jatkuva palaute systeemin kaikista vaiheista. Henkilöstöjohtamisen kannalta tämä voisi merkitä esimerkiksi seuraavanlaista prosessia: sisään syötetään ihmisten asiantuntemusta, joka heidän käyttäytymisensä myötä muuttuu halutuksi tulokseksi.

**Agentti/transaktiokustannusteoria** (*Agent/Transaction Cost Theory*) (Williamson 1975; Jensen & Meckling 1976) perustuu rahoituksen ja kansantaloustieteen tehokkuuskäsityksille tavoitteenaan selittää, miksi organisaatiot pyrkivät kustannusten vähentämiseksi suorittamaan transaktiot sisäisesti. Henkilöstöjohtamisen rooli on vähentää näitä kustannuksia ja yhdenmukaistaa työntekijöiden käyttäytymistä organisaation strategian mukaiseksi.

Ei-strategisia teorioita ovat (Wright & McMahan 1992):

**Resurssiriippuvuus/valta -teoriaa** (*Resource Dependence/Power Models*) (Pfeffer & Cohen 1984; Pfeffer & Langton 1988) on melko vähän käytetty selittämään henkilöstökäytäntöjä. Resurssiriippuvuusmalli keskittyy pääasiassa valtasuhteisiin organisaatioiden sisällä ja välillä.

**Institutionaalinen teoria** (*Institutional Theory*) (Meyer & Rowan 1977; Scott 1987) nojaa ajatukseen, jonka mukaan monet organisaation rakenteet, ohjelmat ja käytännöt saavuttavat legitimeettinsä todellisuuden sosiaalisen konstruktion kautta. Tämän käsityksen mukaan organisaation rakenteet ja käytännöt saattavat vain näyttää olevan rationaalisia, ja niillä voi olla funktioita, joita varten niitä ei ole suunniteltu. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta lopputulokset eivät aina ole seurausta rationaalisista päätöksistä, vaan monet henkilöstökäytännöt saattavat olla seurausta sosiaalisen konstruoinnin prosesseista.

Näiden mallien ja teorioiden lisäksi Wright & McMahan (1992) viittaavat vielä muihin HR-tutkimuksessa sovellettuihin organisaatioteoreettisiin malleihin, kuten kriittinen/marxilainen teoria (*Critical/Marxist Theory*) (Horkheimer 1972), tulkinnallinen teoria (*Interpretive Theory*) (Silverman 1971; Weick 1979) ja populaatioekologia (*Population Ecology*) (Hannan & Freeman 1977).

Varsinaisesta henkilöstöresurssien johtamisen kirjallisuudesta löytyy joukko malleja, jotka ensisijaisesti kuvaavat henkilöstöjohtamisen järjestelmiä ja prosesseja, mutta myös yhteyttä tuloksellisuuteen. Näistä tärkeimmät ovat Michiganin, Harvardin, Guestin ja Warwickin mallit (Roos ym. 2004):

**Michiganin mallin** kehittäjät (Tichy ym. 1982; Fombrun ym. 1984) pyrkivät luomaan teoreettisen viitekehyksen SHRM-ilmiolle. Lähtökohtana on, että taloudelliset, teknologiset, sosiaaliset ja poliittiset tekijät edellyttävät uudenlaista henkilöstöjohtamista. Keskeistä on sopeuttaa yhteen yrityksen organisaatorakenne ja henkilöstöjärjestelmät siten, että ne edistävät yrityksen strategista johtamista. Michiganin malli ei varsinaisesti pyrkinyt selittämään organisaation tuloksellisuutta - poikkeuksena kuitenkin Hall (1984), joka tarkasteli henkilöstön kehittämisen yhteyttä organisaation tehokkuuteen.

**Harvardin mallissa** (Beer ym. 1984 & 1985; Beer & Spector 1985) henkilöstöjohtamista tarkastellaan linjajohdon näkökulmasta ja painotetaan liiketoimintastrategista ja yhteiskunnallista viitekehystä. Harvardin malli tiivistää henkilöstöjohtamisen ja työelämän suhteiden toiminnot neljäksi politiikka-areenaksi: 1) henkilöstön vaikutusvalta, 2) henkilöstövoimavarojen virtaama, 3) palkitsemisjärjestelmät ja 4) työjärjestelmät.

Harvardin mallissa, jota kutsutaan ”HRM-alueen kartaksi”, sidosryhmien edut ja tilannetekijät edeltävät HRM-politiikkojen valintavaihtoehtoja. Mallin tulospuolella erotetaan lyhyen aikavälin HRM-tulokset (kuten sitoutuneisuus, kompetenssi) pitkän aikavälin seurauksista, joita ovat organisaation tuloksellisuus, yksilöiden hyvinvointi ja yhteiskunnallinen hyvinvointi (Truss & Gratton 1994). Mallissa painotetaan tilannetekijöitä ja sidosryhmäajattelua, ja Sädevirran (2004) mukaan Harvardin malli edustaisi kompromissia kontingenssiajattelun ja yhteistoiminnallisten organisaatiokäytäntöjen ajattelun välillä.

**Guestin malli** (Guest 1987) pohjautuu Harvardin malliin. Siinä lähdetään henkilöstöpolitiikan osa-alueista, joiden avulla tavoitellaan henkilöstöjohtamisen alueella korkeaa organisatorista integraatiota, henkilöstön sitoutumista, joustavuutta ja työelämän laatua. Nämä neljä keskeistä henkilöstöresurssien tavoitetta johtavat mallin mukaan puolestaan haluttuihin organisaation tuloksiin, kuten korkeaan työn tuottavuuteen ja ongelmien ratkaisukykyyn, alhaiseen vaihtuvuuteen ja poissaloihin, korkeaan tehokkuuteen jne.

**Warwicken malli** (Hendry & Pettigrew 1992) rakentuu ulommasta ja sisemmästä kontekstista sekä HRM-kontekstista, liiketoimintastrategian sisällöstä ja HRM:n sisällöstä. Malli perustuu Harvardin malliin.

Roos (ym. 2004) toteavat näiden mallien toimivan hyvin henkilöstöjohtamisen prosessien kuvaajina mutta olevan heikompia, kun kyse on yhteydestä yrityksen tuloksellisuuteen.

Merkittävän lisän HRM - tuloksellisuusmittareita koskevaan keskusteluun ovat tuoneet Becker, Huselid ja Ulrich (2001) kehittelemälleen seitsenportaisella **HR-tuloskorttimittaristolla** (HR Scorecard), joka perustuu Kaplanin ja Nortonin (1996) strategisen johtamisen ja arvioinnin välineenä käytettävään tasapainotettuun mittaristoon (Balanced Scorecard).

Erilaisia lähestymistapoja, malleja ja teorioita henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden tutkimukseen on siis löydettävissä huomattavan paljon. Tutkijoiden keskuudessa on kuitenkin havaittavissa melko suuri yhteisymmärrys siitä, että tutkimusten pääsuuntaukset voidaan ryhmitellä karkeasti kahteen tai kolmeen kategoriaan. Toisen vallitsevan näkemyksen mukaan (Youndt ym. 1996; Storey 2001) kyse olisi kahdesta kategoriasta: parhaisiin

henkilöstöjohtamisen käytäntöihin perustuvan mallin tutkimus (*Universal Best Practices*) ja tilannekohtaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt yrityksen muuhun toimintaan yhdistävän mallin tutkimus (kontingenssi, *Contingency*). Toista näkemystä edustavat ennen kaikkea Delery & Doty (1996), joiden mukaan näiden kahden suuntauksen lisäksi olisi vielä kolmas vaihtoehto, jossa henkilöstöjohtamisen käytännöt yhdistyvät ideaaleiksi kimpuiksi (*Bundle*) (ns. konfiguraationaalinen, *Configurational*; esim. Arthur 1992 & 1994; MacDuffie 1995; Pil & MacDuffie 1996; Wood 1996). Osa tutkijoista ei kuitenkaan pidä konfiguraatiivista mallia varsinaisena omana mallinaan, vaan pikemminkin joko parhaiden käytäntöjen tai kontingenssimallin sovelluksena (esim. Legge 2005). Yhteistä näille kolmelle mallille on, että niiden kaikkien taustalla voidaan nähdä olevan resurssilähtöinen teoria (ks. Wernerfelt 1984; Barney 1991).

### **Teorioista ja malleista empiriaan**

Aikaisemman tutkimuksen perusteella korrelaatiotasolla yhteys HR-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välillä löytyy useimmista tutkimuksista (ks. esim. Delery & Doty 1996; Guest 1997; Guthrie 2001; Legge 2005; Wright ym. 2005). Sitä vastoin parhaasta parhaiden käytäntöjen kombinaatiosta ei ole yksimielisyyttä, vaan Woodin (1999) yhteenvedossa HR-kimppujen määrä vaihteli kahdesta 22:een. Myös tulosta mitataan eri tutkimuksissa hyvin eri tavoilla (esim. Rogers & Wright 1998). Pääasiassa taloudellista tulosta on mitattu joko objektiivisesti tai subjektiivisesti, mutta myös erilaisia yksikkö/osastotasoisia tai yksilöllisiä tunnuslukuja käytetään. Yksikkö/osastotasoisia tunnuslukuja ovat esim. poissaolot, vaihtuvuus, organisaatioon sitoutuminen. Kaiken kaikkiaan mittaamisongelmat ovat suuret.

Vuonna 1997 Guest peräänkuulutti kolmen tyyppisten teorioiden tarvetta: 1) henkilöstöjohtamisen teoriaa, 2) tuloksellisuuden teoriaa ja 3) teoriaa siitä, miten nämä kaksi liittyvät toisiinsa. Vuoteen 2005 mennessä tilanne näiden kolmen teoriahaasteen osalta ei ole mainittavasti parantunut (Paauwe & Boselie 2005).

Boselie (ym. 2005) kumppaneiseen kävivät läpi merkittävien kansainvälisten aikakauskirjojen vuosikerrat aina vuodesta 1994 vuoteen 2003 ja löysivät yhteensä 104 empiiristä tutkimusta HRM:n ja tuloksellisuuden suhteesta. He havait-



sivat vähäiseksi teoriankehittelyn sekä HRM:n käsitteestä, tuloksellisuuden käsitteestä että siitä miten nämä kaksi liittyvät toisiinsa. Suosituimpia teorioita olivat strateginen kontingenssiteoria ja resurssipohjainen teoria. Kirjoittajien mukaan kuitenkin useimmissa tapauksissa jäi epäselväksi, miten nämä teoriat liittyvät HRM:n tulokseen.

### Kritiikkiä

Kaiken kaikkiaan, 2000-luvun alkuvuosina lisääntynyt kriittinen kirjoittelu henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteyksiä koskevasta tutkimuksesta on yhä enemmän kohdistunut henkilöstökäytäntöjen määrittelyyn, mittausongelmiin - erityisesti kausaalisuhteen suuntaan - ja yhden vastaajan (*Single Respondent/Rater*) ongelmaan (Delery 1998; Wright & Sherman 1999; Gerhart ym. 2000; Huselid & Becker 2000; Legge 2001; Wright ym. 2001; Hall 2004; Wright ym. 2005; Wright & Haggerty 2005).

Henkilöstökäytäntöjen määrittelyä pidetään heikkona sekä reliabiliteetin ja konsistenssin että käsitteiden syvyyden ja leveyden osalta (Hall 2004). Käytäntö voi esim. olla organisaation tuloksen kannalta aluksi hyvä, mutta kääntyä työn tekijöitä vastaan, jolloin vaikutus voi muuttua.

Kausaalisuuden ongelma on suuri. Wright (ym. 2005) työryhmineen vetää yhteen vuosilta 1996 - 2003 yhteensä 66 tutkimusta, joissa selvitettiin useiden henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden yhteyttä. Eri-laisia tutkimusasetelmia löytyi yhteensä 70. Analyysissä havaittiin mm., että yleisin tutkimusasetelma oli sellainen, jossa nykyisten henkilöstökäytäntöjen avulla ennustetaan toteutunutta tulosta (*Post predictive*). Post-prediktiivinen asetelma löytyi 50 tutkimuksesta. Retrospektiivisiä asetelmia (*Retrospective*), joissa haastateltavaa/vastaajaa pyydettiin palauttamaan mieleen tulosmittausta edeltäviä henkilöstökäytäntöjä, löytyi kuusi. Samanaikaista aineistonkeruuta (*Contemporaneous*) käytettiin neljässä tutkimuksessa ja ns. aidosti ennustavia asetelmia (*True "Predictive" Designs*) löytyi 10. Wright ym. (2005, s. 416) toteavatkin yhteenvetona, että henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksissa on a) universaalisti raportoitu tilastollisesti merkitseviä riippuvuuksia HR:n ja tuloksen välillä, b) pääsääntöisesti käytetty tutkimusasetelmia, jotka

eivät loogisesti salli tehdä johtopäätöksiä kausaalisuhteista ja c) hyvin harvoin on testattu kahdensuuntaista kausaalisuhdetta.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedetään, että vaikka ajallinen yhteys HR-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välillä olisi looginen (käytännöt mitattu ensin ja tulosta myöhemmin), organisaation menestys ei silti välttämättä johdu HR-käytännöistä. Taloudellisesti menestyvällä yrityksellä on varaa panostaa henkilöstöön, ja taloudellinen menestyminen voi tulla esimerkiksi vahvasta asemasta markkinoilla (esim. Vanhala 1991). Usein henkilöstöjohtamisen ja tuloksen suhde on kahdensuuntainen. Yhtenä relevanttina vaihtoehtona on lisäksi, että tulos voi johtua aivan jostakin muusta tekijästä, jota tutkimus ei pysty identifioimaan (Hall 2004).

Tutkimukset eivät esimerkiksi osaa ottaa kantaa siihen, kuinka pitkän ajan kuluttua esim. HR-panostusten pitäisi tai olisi mahdollista näkyä organisaation tulospuolella. Tutkimuksissa ei myöskään yleensä saada tietoa erilaisten toimenpiteiden kokonais- ja osittaisvaikutuksista.

Valtaosa henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksen välistä riippuvuutta koskevista tutkimuksista on tehty survey-tutkimuksena kyselylomakkeella, joka on osoitettu joko ylimmälle henkilöstövastaavalle (kuten CRANET-projektissa; esim. Brewster ym. 1996; Tregaskis ym. 2004, Kotila 2005) tai ylimmälle johdolle. Ongelmana on, että varmuudella ei tiedetä, kuka vastaa vai onko useampi henkilö täyttänyt lomakkeen yhdessä tai kukin osaltaan erikseen (Huselid & Becker 2000). Mitä suurempi organisaatio on, sitä todennäköisemmin organisaation huipulla tunnetaan strategiat ja politiikat mutta ei käytäntöä. Suurissa organisaatioissa on myös todennäköistä, että esim. henkilöstökäytännöt vaihtelevat organisaation eri osissa. Tällaisissa tilanteissa yhtä ainoata oikeata vastausta ei ole olemassakaan. Johtajan antama näkemys saattaa heijastaa pikemminkin yhden henkilön näkemystä kuin koko organisaation todellisuutta. Varsinkin linjajohdon ja työntekijöiden näkemykset usein puuttuvat.

Kausaalisuhteen ja yhden vastaajan ongelman lisäksi tutkijoita askarruttaa lukuisat väliintulevat tekijät. Ongelma kulkee ns. mustan laatikon nimellä (Ramsay ym. 2000; Purcell ym. 2003); miksi ja miten HR-käytäntöjen ja tuloksellisuuden vä-

linen yhteys muodostuu, mitkä tekijät välittävät yhteyttä ja millä aikavälillä eri tekijät toimivat?

Lisäksi tutkimuksiin liittyy joukko oletuksia, joiden paikkansapitävyys on kyseenalaista. Esimerkkinä tällaisesta on oletus, että parhaita käytäntöjä voidaan paljastaa ja sitten niitä voidaan käyttää ohjaamaan muita yrityksiä niiden valinnoissaan. Oletetaan myös, että korkean suoritusasteen käytännöt tai innovatiiviset HR-käytännöt ovat ylivoimaisia, mistä seuraa, että pääosassa tutkimuksia muut käytännöt ja tekijät on suljettu pois.

### **Henkilöstön hyvinvointi henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteyttä tarkastelevissa tutkimuksissa**

Entä sitten työhyvinvoinnin ja ylipäätään työntekijöiden ottaminen mukaan tähän HRM - tuloksellisuus -asetelmaan? Yleisesti ottaen aina kun on kyse henkilöstöjohtamisesta, henkilöstö on asiassa mukana, ja kun kyse on henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteydestä, henkilöstö liittyy yhtälöön. Se että henkilöstö on mukana, ei sinällään paljasta henkilöstöön suhtautumisen luonnetta, joka voi olla osa kriittisten/marxilaisen tutkijoiden riisto- ja hyväksikäyttödiskurssia (Keenoy 1997; Legge 2001) tai marginaalinen, tutkijoita ei lainkaan tai korkeintaan melko vähän kiinnostava asia (Deery 2002). Se voidaan nähdä myös keskeisenä ja vaaditaan työntekijän tuomista takaisin henkilöstöjohtamisen ytimeen (Guest 1999 & 2002). HRM:n, tuloksellisuuden ja työntekijöiden asemaa koskeva keskustelu onkin pitkälti nähtävissä paradigmojen yhteentörmäyksenä: vastakkain ovat positivistinen tutkimusperinne ja post-moderni/kriittinen/marxilainen paradigma.

Henkilöstöön suhtautuminen ja työvoiman käyttö näkyvät, kuten edellä jo todettiin, henkilöstöjohtamisen ”kovan” ja ”pehmeän” (Storey 1992) ja ”päätien” (*High road*) ja ”sivutien” (*Low road*) erottelussa sekä amerikkalaisemman ”unitaristisen” että eurooppalaisen ”pluralistisen” näkökulman (Guest 1994 & 2002; Strauss 2001) erottelussa. Keskeisenä kritiikkinä Guest (2002) esittää, että johto valitsee liian usein ”sivutien” pyrkien vain tehokkaaseen työvoiman hyväksikäyttöön. Jos muodollisesti valitaankin ”päätie” -strategia, niin silloin monien brittitutkijoiden mukaan (esim. Keenoy 1997; Legge 2005) kyse on enemmän

silmänlumeesta ja manipuloinnista. Työntekijät saadaan sitoutumaan ja ponnistelemaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi - jopa oman terveyden ja hyvinvoinnin kustannuksella.

Vaikka henkilöstö onkin olennainen osa henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä tutkimusta, varsinainen työntekijöiden näkökulmasta tehty HRM - tuloksellisuus -tutkimus on ollut melko vähäistä. Joitakin esimerkkejä kuitenkin löytyy; niissä asetelmana on tutkia HR-käytäntöjen yhteyttä sekä toiminnan tuloksellisuuteen että henkilöstön hyvinvointiin (Esim. Tuomi 2000; Tuomi & Vanhala 2002; Vanhala & Tuomi 2006). Tulokset ovat näissäkin tutkimuksissa olleet samantyyppisiä kuin edellä kuvatuissa HR-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välisissä tutkimuksissa, so. korrelaatiotasolla yhteys näkyy.

Miten työntekijä sitten voidaan integroida henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhtälöön? Guestin (2002) mukaan se voi tapahtua kahdella tavalla: joko rakentamalla työntekijä sisälle henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden väliseen suhteeseen tai keskittymällä eksplisiittisesti työntekijätasoihin tuloksiin.

### **Työntekijä henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisessä kamppailussa**

Guest (2002) raportoi joukon empiirisiä tutkimuksia, joissa on löydetty positiivinen yhteys lukuisten henkilöstökäytäntöjen ja yksilötasoisien tulostuuttajien välillä. Appelbaumin (ym. 2000) johtama tutkimusryhmä havaitsi, että osallistumismahdollisuuksia lisäävillä henkilöstökäytännöillä, kuten työhön liittyvän päätöksenteon autonomialla, itseohjautuvassa tiimissä työskentelyllä, työryhmän ulkopuolisten henkilöiden kanssa kommunikoinnilla, ammattitaitoa edistävällä koulutuksella ja kehittämisellä ja motivaation parantamiseen tähtäävillä taloudellisilla kannusteilla oli positiivinen yhteys luottamukseen, sitoutumiseen, stressin vähäisyyteen sekä sisäiseen tyytyväisyyteen ja yleiseen työtyytyväisyyteen. Vaikka yksilötasoisia tuloksia ei tässä tutkimuksessa peilattukaan organisaatiotasoihin tuloksiin, Guest (2002) kuitenkin väittää, että tuloshakuiset henkilöstöjärjestelmät ovat eduksi sekä organisaatiolle että työntekijöille.

Työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen yhteyttä henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välisessä suhteessa on testat-

tu useissa tutkimuksissa (esim. West & Patterson 1999; Guest ym. 2000; Ramsey ym. 2000). Yhteenvetona Guest toteaa, että työjärjestelyjä koskevat tuloshakuiset henkilöstökäytännöt liittyvät sekä johtajien arvioimaan parempaan tulokseen että yksilöiden kokemaan korkeampaan tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Guestin mukaan (2002) samansuuntaisia tuloksia on saatu pitkäaikaisaineistoilla ja käyttämällä taloudellisia indikaattoreita johtajien arviointien sijaan.

### **Henkilöstöjohtaminen, tyytyväisyys ja hyvinvointi**

Tutkimukset, joissa keskitytään henkilöstöjohtamisen/käytäntöjen ja henkilöstön tyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin välisen suhteen tarkasteluun, lähtevät siitä, että tyytyväisyys ja hyvinvointi pitäisi olla sellaisenaan tulos, ei keino tai väline tulokseen. Guestin (2002) mukaan tämä tutkimus on lapsenkengissä, ja relevantteja tutkimuksia löytyy vain kourallinen. Guestin & Conwayn (1999) tutkimuksessa henkilöstökäytäntöjen ja työntekijöiden tyytyväisyyden välillä löydettiin positiivinen riippuvuus. Samoin Työterveyslaitoksen, Eläketurvakeskuksen ja Helsingin kaupparokkoulun organisaation toimintaa, tuloksellisuutta ja henkilöstön hyvinvointia koskevassa tutkimushankkeessa (Tuomi 2000; Tuomi & Vanhala 2002; Vanhala & Tuomi 2003; Tuomi ym. 2004; Tuomi ym. 2005) on saatu positiivisia riippuvuuksia erilaisten henkilöstökäytäntöjen ja työntekijöiden sitoutumisen, tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin välillä. Myös Antilan ja Ylöstalon (2000 & 2002) proaktiivista toimintatapaa koskevassa tutkimuksessa päädyttiin samansuuntaisiin tuloksiin. Jonkin verran löytyy myös tutkimuksia, joissa henkilöstökäytäntöjen vaikutuksia on tutkittu jonkin yksittäisen yksilötason tulosmuuttujan suhteen, kuten työturvallisuuden (Zacharatos 2005). Lisäksi on selvitetty mm. organisaatioilmaston tai organisaation sisäisen sosiaalisen rakenteen yhteyttä tulokseen tai sen väliintulevaa roolia henkilöstöjohtamisen ja tuloksen välisessä suhteessa (Gelade & Ivery 2003; Burton ym. 2004; Evans & Davis 2005).

Henkilöstökäytäntöjen ja työhyvinvoinnin positiivisten yhteyksien ohella tutkimuksissa on tullut esille sekä riippuvuuden puuttumista että negatiivisia riippuvuuksia. Esimerkiksi suorituksen johtamiseen ja suoritusperusteiseen palkkaukseen liittyvien henkilöstökäytäntöjen,

kuten arviointijärjestelmien, on havaittu aiheuttavan osassa henkilöstöä tyytymättömyyttä (Marsden & Richardson 1994; Mabey ym. 1998). Myöskään tuloshakuisten henkilöstöjärjestelmien soveltamisen tuottamat edut eivät jakaudu tasaisesti kaikille työntekijöille (Deery 2002). Monet tuloshakuiset henkilöstöjärjestelmät murentavat työsuhdeturvaa ja tuovat epävarmuutta palkkakehitykseen. Esimerkiksi työvoiman käytön joustavuuspolitiikka voi johtaa tiettyjen ns. ydintyöntekijöiden työn laadun ja mielekkyyden paranemiseen ja samanaikaisesti toisten, ns. ei-ydintyöntekijöiden tilanteen huononemiseen, mikä näkyy mm. tilapäisten työsopimusten, ulkoistamisten ja alihankintojen lisääntymisenä.

Valtaosa, varsinkin yrityksissä tehtävistä työntekijöiden asenteiden, kokemusten ja näkemysten kartoituksista tehdään johtamisen näkökulmasta ja tuloksellisuuden parantamiseksi (Spector 1997). Deery (2002) muistuttaakin, että useissa tapauksissa henkilöstökäytäntöjä ei ole suunniteltu sen enempää henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi kuin oikeudenmukaisemman ja paremman työskentelyympäristön aikaansaamiseksi. On kuitenkin totta, että monet henkilöstökäytännöt, joilla pyritään parantamaan tuloksellisuutta, vaikuttavat positiivisesti myös yksilön työn sisältöön, haasteellisuuteen, kehitymis- ja osallistumismahdollisuuksiin jne. ja sitä kautta tyytyväisyyteen ja usein myös työhyvinvointiin.

### **Yhteenveto ja keskustelua**

Henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välinen suhde kiinnostaa sekä HR-tutkijoita että käytännön toimijoita. Suuri kiinnostus on tuottanut myös suuren määrän tutkimushankkeita ja julkaisuja. Suuresta julkaisumäärästä huolimatta tiedon kumuloituminen on ollut vaatimatonta. Yhtenä selittävä tekijänä vaatimattomalle tiedon kasvulle pidämme tutkimusalueen sirpaleisuutta ja termistön vaikiutumattomuutta. Tutkijat eivät ole yksimielisiä edes HRM:n (Guest 2001) - tai suomen kielellä ”henkilöstöjohtamisen” - merkityksestä. Kun keskusteluun nostetaan tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen ja -järjestelmien koko kirjo, jossa painottuvat joko korkea suoritustaso, sitoutuminen tai sisäistyminen - joko henkilöstökäytäntöinä, käytäntökimppuina tai -järjestelminä, kuvio alkaa muistuttaa Keenoy'n (1999) hologrammia, jossa

pienikin katseen siirto muutta näkymän toiseksi. Henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen tähän yhtälöön tuo tasoja lisää; henkilöstö on joka tapauksessa kuviossa mukana, koska henkilöstö on henkilöstökäytäntöjen kohde. Henkilöstön asettamista erityisasemaan ja tutkimuksen kohdentamista henkilöstön hyvinvointiin sinänsä, ei välineenä tuloksellisuuteen, on pikemminkin vain vaadittu (esim. Guest 2002) kuin lähdetty toteuttamaan.

Aikaisempaa henkilöstöjohtamisen/käytäntöjen ja tuloksellisuuden yhteyttä koskevia tutkimuksia on kritisoitu voimakkaasti. Toisaalta kritiikki on kohdistunut tutkimusotteeseen: positivistinen vs. konstruktivistinen tutkimus (Keenoy 1999; Guest 1996 & 2002; Legge 2001), toisaalta taas survey-tutkimuksen ongelmiin (Wright ym. 2001; Hall 2004; Wright ym. 2005; Wright & Haggerty 2005). Vaikuttaakin siltä, että tietyt tutkijat ovat keskittyneet tuottamaan kontribuutiota pikemmin vanhassa positivismin kritiikki -keskustelussa kuin henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksen alueella. Kritiikki sinällään on aiheellista, mutta sen lisääminen ei välttämättä edistä tutkittavaa ilmiötä koskevan tiedon kasvua.

Tämänhetkisen tietämyksen valossa näyttää siltä, että tarvitaan vaihtoehtoisia tutkimusasetelmiä ja aikaisempaa syvemmälle meneviä analyysejä. Tilastollisella tasolla tiedetään melko hyvin henkilöstöjohtamisen/käytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden yhteyksistä. Sitä vastoin tietoa kaivataan lisää henkilöstökäytäntöjen eri henkilöstöryhmiin kohdistuvista vaikutuksista, vaikutusten läpimenoajoista ja kielteisistä vaikutuksista sekä organisaatio- että yksilötasolla, niiden samanaikaisista vaikutuksista organisaation tulokseen ja yksilötasolle sekä välittävistä mekanismeista (ns. mustasta laatikosta), kuten arvoista, asenteista, motivaatiosta ja johtamisesta.

Tutkimusasetelmallisesti tarvitaan mm. pitkätaistutkimuksia, monipuolisia tapaustutkimuksia, ja induktiivisten mallien kehittelyä - mutta myös olemassa olevien tuloksellisuutta selittävien mallien kurinalaista testaamista.

Aikaisempi tutkimus on paljastanut kymmeniä erilaisia tuloksellisuusmittareita sektorista ja toimialasta riippuen. Vaikka tuloksen mittaamisen puolella tunnustetaan kohdeorganisaatioiden erilaisuus, se ei juurikaan näy tutkittaessa henkilöstökäytäntöjen vaikutuksia. Sekä pääoma- ja työvoimavaltaisissa että tuotannollisella ja palvelusektorilla toimivissa yrityksissä tuloshakuiset henkilöstökäytännöt oletetaan tyypillisesti sekä koostumukseltaan että vaikutuksiltaan samalaisiksi. Taustalla on voimakkaan universalistinen ajattelu kaikissa tilanteissa toimivista hyvistä tai parhaista henkilöstökäytännöistä ja -käytäntökimpuista (Delery & Doty 1996). Vastaus ongelmaan löytyy kontingenssi-ajattelun puolelta: tutkimusta tulisi tehdä liiketoimintastrategialähtöisesti.

Valtaosa kansainvälisestä tuloshakuisiin henkilöstökäytäntöihin liittyvästä tutkimuksesta on tehty suurissa yrityksissä ja suurissa julkisissa organisaatioissa. Suomessa valtaosa yrityksistä on pieniä ja keskisuuria. Kaikista 10 henkeä tai enemmän työllistävästä yrityksistä vain 1,6 prosenttia on suuria, 500 henkeä tai enemmän työllistäviä (Tilastokeskus 2006). Siten tutkimuksen kohdentaminen pk-sektorin yrityksiin tuottaisi kipeästi kaivattua tietoa pienten ja keskisuuren yritysten tuloksellisuuden parantamiseksi. Samalla mahdollistuisi myös sellaisten, riittävän yksinkertaisten tapaustutkimusasetelmien rakentaminen, joiden avulla edellä kuvattuihin tutkimuksellisiin haasteisiin pystyttäisiin aikaisempaa paremmin vastaamaan.

\* \* \*

### Kiitokset

Työsuojelurahasto on tukenut tutkimusta.

## Kirjallisuus

- ALASOINI, T. (2001). *Yhdessä vai erikseen? Korkean suorituskyvyn työpaikat tutkimuksen kohteena*. Tykes, Työpapereita 12. Helsinki: Työministeriö.
- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (2000). *Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta*. Teoksessa A-M Lehto & N. Järnefelt (toim.): *Jaksaa ja joutaa*. Artikkeleita työolotutkimuksesta (s. 15-44). Tutkimuksia 230. Helsinki: Tilastokeskus.
- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa*. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239. Helsinki: Työministeriö.
- APPELBAUM, E. & BAILEY, T. & BERG, P. & KALLEBERG, A. (2000). *Manufacturing advantage*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- ARTHUR, J.B. (1992). *The link between business strategy and industrial relations system in American steel minimills*. *Industrial and Labour Relations Review*, 45, 488-508.
- ARTHUR, J.B. (1994). *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- BARNEY, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BECKER, B. & GERHART, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- BECKER, B. & HUSELID, M. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial applications*. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- BECKER, B. & HUSELID, M. & PICKUS, P. & SPRATT, M. (1997). *HR as a source of shareholder value: research and recommendations*. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- BECKER, B.E., HUSELID, M.A., PICKUS, P.S. & SPRATT, M.F. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. Teoksessa: G.R. Ferris (toim.): *Research in personnel and human resource management*, Vol. 16 (s. 53-101). Greenwich, CT: JAI Press.
- BECKER, B., HUSELID, M. & ULRICH, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- BEER, M. & SPECTOR, B. (1985). *Corporate wide transformations in human resource management*. Teoksessa R.E. Walton & P.R. Lawrence (toim.): *Human resource management, Trends and challenges* (s. 219-253). Boston: Harvard Business School Press.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, B., QUEEN MILLS, D. & WALTON, R. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, B., QUEEN MILLS, D. & WALTON, R. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective*. Text and cases. Glencoe, Ill.: Free Press.
- BOSELIE, P., DIETZ, G. & BOON, C. (2005). *Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance*. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.
- BREWSTER, C., TREGASKIS, O., HEGEWISCH, A. & MAYNE, L. (1996). *Comparative research in human resource management: a review and example*. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 585-604.
- BURTON, R.M., LAURIDSEN, J. & OBEL, B. (2004). *The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance*. *Human Resource Management*, 43, 67-82.
- DANIELS, K. (2000). *Measures of five aspects of affective well-being at work*. *Human Relations*, 53, 275-294.
- DEERY, S. (2002). *Afterword. Employee reactions to human resource management: A review and assessment*. *The Journal of Industrial Relations*, 33, 458-446.
- DELERY, J.E. (1998). *Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research*. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- DELERY, J.E. & DOTY, D.H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- DEVANNA, M.A. & FOMBRUN, C. & TICHY, N. & WARREN, L. (1984). *Strategic planning and human resource management*. *Human Resource Management*, 21, 11-17.
- EVANS, W.R. & DAVIS, W.D. (2005). *High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure*. *Journal of Management*, 31, 758-780.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. & DEVANNA, M. (TOIM.) (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- GELADE, G.A. & IVERY, M. (2003). *The impact of human resource management and work climate on organizational performance*. *Personnel Psychology*, 56, 383-404.
- GERHART, B. (2005). *Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach*. *Management Review*, 16, 174-185.
- GERHART, B., WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C. & SNELL, S.A. (2000). *Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?* *Personnel Psychology*, 53, 803-834.
- GRANT, D. & SHIELDS, J. (2002). *Preface. Employee reactions to human resource management: Debates and perspectives*. *The Journal of Industrial Relations*, 44, 309-312.
- GUEST, D. (1987). *Human resource management and industrial relations*. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
- GUEST, D. (1989). *Personnel and HRM: Can you tell the difference?* *Personnel Management*, 21, 48-51.
- GUEST, D. (1994). *Organizational psychology and human resource management: Towards a European approach*. *European Work and Organizational Psychologist*, 4, 251-270.
- GUEST, D. (1997). *Human resource management and performance: a review and research agenda*. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- GUEST, D. (1999). *Human resource management - the workers' verdict*. *Human Resource Management Journal*, 9, 5-25.

- GUEST, D. (2001). *Human resource management: when research confronts theory*. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1092-1106.
- GUEST, D. (2002). *Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM*. *The Journal of Industrial Relations*, 44, 335-358.
- GUEST, D. & CONWAY, N. (1999). *Peering into the black hole: The downside of the new employment relations in the UK*. *British Journal of Industrial Relations*, 37, 367-389.
- GUEST, D., MICHIE, J., SHEEHAN, M., CONWAY, N. & METOCHI, M. (2000). *Employment relations, HRM and business performance*. London: CIPD.
- GUEST, D.E., MICHIE, J., CONWAY, N. & SHEEHAN, M. (2003). *Human resource management and corporate performance in the UK*. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 291-314.
- GUTHRIE, J. (2001). *High involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand*. *Academy of Management Journal*, 44, 180-192.
- HALL, L. (2004). *HRM practices and employee and organizational performance: A critique of the research and Guest's model*. Working Paper No.5, Manchester: Manchester Metropolitan University.
- HANNAN, M. & FREEMAN, H. (1977). *The population ecology of organizations*. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- HARTER, J.K., SCHMIDT, F.L. & HAYES, T.L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- HENDRY, C. & PETTIGREW, A. (1992). *Strategic choice in the development of human resource management*. *British Journal of Management*, 3, 37-56.
- HOLMAN, D. (2002). *Employee wellbeing in call centres*. *Human Resource Management Journal*, 12, 35-50.
- HORKMEIMER, M. (1972). *Critical theory: selected essays*. New York: Herder.
- HUSELID, M.A. (1995). *The impact of human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38, 635-670.
- HUSELID, M.A. & BECKER, B.E. (2000). *Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell*. *Personnel Psychology*, 53, 835-854.
- ICHNIEWSKI, C., KOCHAN, T.A., LEVINE, D., OLSON, C. & STRAUSS, G. (1996). *What works at work: overview and assessment*. *Industrial Relations*, 35, 299-333.
- JENSEN, M. & MECKLING, W. (1976). *Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1996). *Translating strategy into action: Balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- KATZ, D. & KAHN, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- KEENOY, T. (1997). *HRMism and the language of re-representation*. *Journal of Management Studies*, 35, 825-841.
- KEENOY, T. (1999). *HRM as a hologram: a polemic*. *Journal of Management Studies*, 36, 1-23.
- KINNIE, N., HUTCHINSON, PURCELL, J. & SWART, J. (2006). *Human resource management and organizational performance*. Teoksessa T. Redman & A. Wilkinson (toim.): *Contemporary human resource management (Second Edition)*. Prentice Hall: Pearson Education.
- KOTILA, O. (2005). *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus*. Cranet-projekti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- LEGG, K. (1989). *Human resource management: A critical analysis*. Teoksessa J. Storey (toim.): *New perspectives in human resource management (s. 19-40)*. London: Routledge.
- LEGG, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Anniversary Edition. London: Palgrave, MacMillan.
- LEGG, K. (2001). *Silver bullet or spent round? Assessing the meaning of the 'high commitment management/performance relationship'*. Teoksessa J. Storey (toim.) *Human Resource Management. A Critical Text. (2nd Ed) (s. 21-36)*. London: Thomson Learning.
- LENGNICK-HALL, C.A. & LENGNICK-HALL, M.L. (1990). *Interactive human resource management and strategic planning*. New York: Quorum Books.
- LUMIJÄRVI, I. (1997). *Tuloksellisuusindikaattoreiden käyttö julkisorganisaatioissa*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Selvityksiä ja raportteja 23. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- LUMIJÄRVI, I. (1998). *Katsaus kuntien tuloksellisuusevaluoinnin kehittämiseen*. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Oy.
- LUNDY, O. (1994). *From personnel management to strategic human resource management*. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 687-717.
- LÄHTEENMÄKI S., STOREY J. & VANHALA S. (1998). *HRM and company performance: The use of measurement and the influence of economic cycles*. *Human Resource Management Journal*, 8, 51-65.
- MABEY, C., SKINNER, D. & CLARK, T. (TOIM.) (1998). *Experiencing Human Resource Management*. London: Sage.
- MACDUFFIE, J.P. (1995). *Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- MARSDEN, D. & RICHARDSON, R. (1994). *Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in public service*. *British Journal of Industrial Relations*, 32, 243-261.
- MEYER, J.W. & ROWAN, E. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- MICHIE, J. & SHEEHAN, M. (1999). *HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations survey (WIRS)*. *Industrial and Corporate Change*, 8, 211-234.

- OTALA, L. & AHONEN, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- PAAUWE, J. & BOSELIE, J.P. (2005). *HRM and performance: What's next?* International Programs, Visiting Fellow Working Paper, Cornell University.
- PETERS, T.J. & AUSTIN (1985). *A passion for excellence. The leadership difference*. New York: Random House.
- PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage through people* (1st ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J. (1998). *Seven practices of successful organizations*. *California Management Review*, 40, 96-124.
- PFEFFER, J. & COHEN, Y. (1984). *Determinants of internal labor markets in organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 29, 550-572.
- PFEFFER, J. & LANGTON, N. (1988). *Wage inequality and the organization of work: The case of academic departments*. *Administrative Science Quarterly*, 33, 588-606.
- PIL, F.K. & MACDUFFIE, J.P. (1996). *The adoption of high-involvement work practices*. *Industrial Relations*, 35, 423-455.
- POLLITT, D. (2004). *Nokia connects HR policy with company success*. *Human Resource Management International Digest*, 12, 30-32.
- PURCELL, J., KINNIE, N., HUTCHINSON, S., RAYTON, B. & SWART, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. London: CIPD.
- RAMLALL, S.J. (2003). *Measuring human resource management's effectiveness in improving performance*. *Human Resource Planning*, 26, 51-62.
- RAMSAY, H., SCHOLARIOS, D. & HARLEY, B. (2000). *Employees and high-performance work systems: testing inside the black box*. *British Journal of Industrial Relations*, 38, 501-531.
- ROGERS, E.W. & WRIGHT, P. (1998). *Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets*. *Human Resource Management Review*, 8, 311-331.
- ROOS, G., FERNSTROM, L. & PIKE, S. (2004). *Human resource management and business performance measurement*. *Measuring Business Excellence*, 8, 28-37.
- RYFF, C.D. & KEYES, C.L.M. (1995). *The structure of psychological well-being revised*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- SCHULER, R.S. & JACKSON, S.E. (1987). *Linking competitive strategies with human resource management practices*. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- SCHULER, R.S. & MACMILLAN, I. (1984). *Gaining competitive advantage through human resource practices*. *Human Resource Management*, 23, 241-256.
- SCOTT, W.R. (1987). *The adolescence of institutional theory*. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- SILTALA, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- SILVERMAN, D. (1971). *The theory of organizations*. London: Heinemann Educational Books.
- SPECTOR, P.E. (1997). *Job satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- STEERS, R. (1977). *Organizational effectiveness. A behavioural view*. Goodyear: Pacific Palisades.
- STOREY, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell.
- STOREY, J. (1993). *The take-up of human resource management by mainstream companies: key lessons from research*. *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 529-554.
- STOREY, J. (2001). *Human resource management today: an assessment*. Teoksessa J. Storey. (toim.) *Human Resource Management. A Critical Text* (2nd Ed) (s. 3-20). New York: Thomson Learning.
- STRAUSS, G. (2001). *HRM in the USA: correcting some British impressions*. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 873-897.
- SYVÄNEN, S. (1998). *Tuloksellisuuden arviointi osana kunnallisen palvelutoiminnan kehittämistä*. *Kunta-alan tuloksellisuusprojekti*, Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Oy.
- SÄDEVIRTA, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Tykes, Raportteja 35. Helsinki: Työministeriö.
- THOMPSON, J. (1967). *Organization in action*. New York: McGraw-Hill.
- TICHY, N.M. & FOMBRUN, C.J. & DEVANNA, M.A. (1982). *Strategic human resource management*. *Sloan Management Review*, 23, 47-61.
- TILASTOKESKUS (2006). *Yrityskirjaston palveluopas 2006*. Helsinki: Tilastokeskus.
- TREGASKIS, O., MAHONEY, C. & ATTERBURY, S. (2004). *International survey methodology: experiences from the Cranfield network*. Teoksessa C. Brewster, W. Mayrhofer & M. Morley (toim.): *Human resource management in Europe: evidence of convergence?* (s. 437-450). Butterworth, Heineman: Elsevier.
- TRUSS, C. (2001). *Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes*. *Journal of Management Studies*, 38, 1121-1149.
- TRUSS, C. & GRATTON, L. (1994). *Strategic human resource management: a conceptual approach*. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 663-668.
- TUOMI, K. (TOIM.) (2000). *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 15*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- TUOMI, K. & VANHALA, S. (TOIM.) (2002). *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsingin kauppariikiteollisuuden julkaisuja B-40*. Helsinki: Helsingin kauppariikiteollisuuskeskus.
- TUOMI, K., VANHALA, S., JANHONEN, M. & NYKYRI, E. (2005). *Employees' work ability and company performance: A follow-up study in the metal industry and in retail trade*. Teoksessa G. Costa, W.J.A. Goedhard & J. Ilmarinen (toim.): *Assessment and promotion of workability, health and well-being of ageing workers*. *International Congress Series 1280* (s. 234-237). Amsterdam: Elsevier.

- TUOMI, K., VANHALA, S., NYKYRI, E. & JANHONEN, M. (2004). *Organizational practices, work demands and the well-being of employees: A follow-up study in the metal industry and retail trade. Occupational Medicine, 54, 115-21.*
- U.S. DEPARTMENT OF LABOR. (1993). *High performance work practices and firm performance.* Washington, D.C.: US Government Printing Office.
- VANHALA, S. (1991). *Labor flows in the corporate context. A case study of the managerial use of human resources and employee mobility. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis, Series A:71. Helsinki: HSEBA.*
- VANHALA, S. (1995). *Human resource management in Finland. Employee Relations, 17, 31-56.*
- VANHALA, S. & TUOMI, K. (2003). *Individual, organisational and work-related determinants of employee well-being. EBS Review, 17, 70-81.*
- VANHALA, S. & TUOMI, K. (2006). *HRM, company performance and employee well-being. Management Review 17:3, 241-255.*
- WARR, P. (1990). *The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology, 63, 193-210.*
- WARR, P. (1994). *A conceptual framework for the study of work and mental health. Work & Stress, 8, 84-97.*
- WEICK, K. (1979). *The social psychology of organizing.* Reading, MA.: Addison-Wesley.
- WELBOURNE, T.M. & ANDREWS, A.O. (1996). *Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation? Academy of Management Journal, 39, 891-919.*
- WERNERFELT, B. (1984). *A resource based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 171-180.*
- WILLIAMSON, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization.* New York: Free Press.
- WEST, M. & PATTERSON, M. (1999). *The workforce and productivity. People management is the key to closing the productivity gap. New Economy, 6, 22-27.*
- WOOD, S. (1996). *How different are human resource practices in Japanese "transplants" in the United Kingdom? Industrial Relations, 36, 511-525.*
- WOOD, S. (1999). *Human resource management and performance. International Journal of Management Review, 1, 367-413.*
- WRIGHT, P.M. & BOSWELL, W.R. (2002). *Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. Journal of Management, 28, 247-276.*
- WRIGHT, P.M., GARDNER, T.M., MOYNIHAN, L.M., ALLEN, M.R. (2005). *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. Personnel Psychology, 58, 409-446.*
- WRIGHT, P.M., GARDNER, T.M., MOYNIHAN, L.M., PARK, H.J., GERHART, B. & DELERY, J.E. (2001). *Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestion for future research. Personnel Psychology, 54, 875-901.*
- WRIGHT, P.M. & HAGGERTY, J.J. (2005). *Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. Management Review, 16, 164-173.*
- WRIGHT, P.M. & McMAHAN, G.C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18, 295-320.*
- WRIGHT, P.M. & SHERMAN, W.S. (1999). *Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems. Teoksessa P. Wright, L. Dyer, B.J. Boudreau, & G., Milkovich (toim.): Strategic human resources management in the twenty-first century. Supplement 4 to G.R. Ferris (toim.): Research in personnel and human resource management (s. 53-74). Stanford, CT.: JAI Press.*
- YOUNDT, M.A. & SNELL, S.A. & DEAN, J.W. & LEPAK, D.P. (1996). *Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. Academy of Management Journal, 39, 836-866.*
- ZACHARATOS, A., BARLING, J. & IVERSON, R.D. (2005). *High-performance work systems and occupational safety. Journal of Applied Psychology, 90, 77-93.*



Jenni Ervasti & Anna-Liisa Elo  
**Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvan työkyvyn edistämisen liiketaloudellisten vaikutusten tutkimus**  
 Katsaus 2000-luvun tutkimuksiin

**K**atsausartikkeli käsittelee työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvien työkyvyn edistämisen interventioiden liiketaloudellisia hyötyjä. Organisaation toimintatapojen ja työn psykososiaalisten piirteiden vaikutuksesta työntekijöiden terveyteen, työkykyyn ja hyvinvointiin ja tätä kautta organisaatioiden taloudelliseen tulokseen on vahvaa epidemiologista näyttöä. Kuitenkaan työyhteisöihin ja organisaatioihin vaikuttavien interventioiden taloudellisista vaikutuksista ei juuri ole tehty tutkimusta, vaikka yksilötason terveyden edistämisen interventioiden taloudellisista hyödyistä on jo suhteellisen vahvaa näyttöä. Taloudellisten vaikutusten arvioinnissa käytetyissä menetelmissä ja mittareissa on puutteita. Spesifien mittareiden, kuten sairauspoissaolokustannusten, käytettävyys on hyvä, mutta ne eivät anna kokonaiskuvaa interventioista, joiden tulokset kohdistuvat monenlaisiin tekijöihin. Tarvetta on sekä laaja-alaisille että spesifeille mittareille. Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvien interventioiden tutkimuksessa haasteena on kehittää myös interventioiden teoreettista viitekehystä, ratkaista työelämän muutosten aiheuttamia tutkimusasetelmallisia ongelmia ja parantaa vaikutusten kokonaisvaltaista mittaamista ja arviointia niin, että myös taloudelliset hyödyt tutkitaan osana kokonaisarviointia.

## Johdanto

### **Epidemiologinen näyttö työn psykososiaalisten piirteiden ja organisaation toimintatapojen liiketaloudellisista vaikutuksista**

Työn psykososiaalisten piirteiden ja organisaation toimintatapojen on epidemiologisissa tutkimuksissa havaittu vaikuttavan työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Huonojen

psykososiaalisten työolojen (kuormittava työ, vähäinen sosiaalinen tuki)<sup>1</sup> on havaittu mm. lisäävän sairauspoissaoloja (Vahtera ym. 2000), eläköitymisajatuksia (Elovainio ym. 2005) ja jopa kuolleisuutta (Kivimäki ym. 2002; Amick ym. 2002). Passiivisen ja yksitoikkoisen työn<sup>1</sup> on todettu lisäävän työtaturmien riskiä (Salminen ym. 2003).

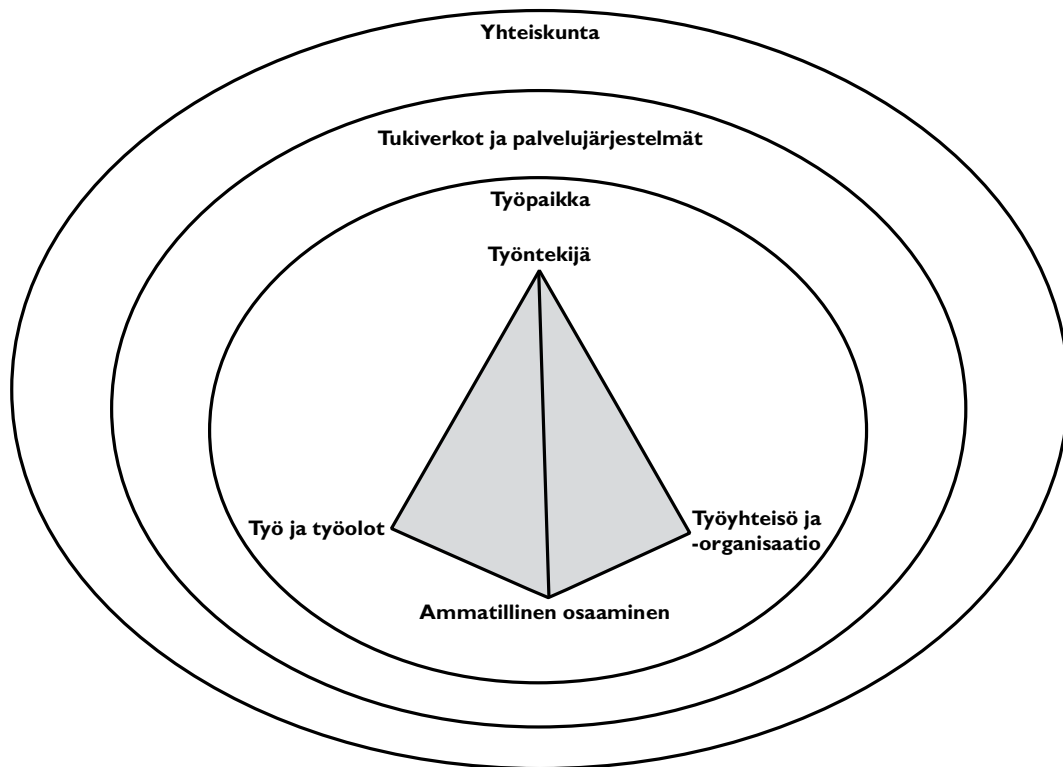
<sup>1</sup> Työn vaatimukset - työn hallinta - sosiaalinen tuki –mallin yksityiskohdat löytyvät teoksesta Karasek & Theorell 1990.

Epäoikeudenmukaiseksi koettujen organisaation toimintatapojen<sup>2</sup> on havaittu vaikuttavan sydän- ja verisuonitautiriskiä, masennukseen ja alkoholiriippuvuuteen (Siegrist 2005), sairauspoissaoloihin, mielenterveyteen ja koettuun terveydentilaan (Kivimäki ym. 2003). Toisaalta aktiivisen työn (suuret vaatimukset ja korkea työn hallinta)<sup>1</sup> on todettu lisäävän koettua oman työn tuottavuutta (Dollard ym. 2000). Psykkisen hyvinvoinnin, sitouttamisen ja riittävien resurssien on laajassa (N= 16 000) ja eri ammattiryhmiä koskeneessa tutkimuksessa havaittu ennustavan itsearvioitua oman työn tuottavuutta (Donald ym. 2005).

### Työkyky ja työkykyä edistävä toiminta

Työkykyä voidaan tarkastella sairaussidonnaisesti painottaen ennen kaikkea työntekijän

ominaisuuksia. Nykyään kuitenkin työkyvyssä nähdään olevan kyse ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta (Husman & Husman 2004). Työkyky rakentuu työntekijän, työn ja työolojen, työyhteisön ja –organisaation ja ammatillisen osaamisen vuorovaikutuksesta (kuvio 1). Ilmarinen (2003) määrittelee työntekijän voimavaroihin terveyden, toimintakyvyn, ammatillisen osaamisen ja arvot, asenteet ja motivaation. Yksilön voimavarat ovat vuorovaikutuksessa työn ja työolojen kanssa. Tähän sisältyvät työyhteisö, työympäristö, työn vaatimukset ja altistukset. Johtaminen ja esimiestyö ovat tämän tason keskeisiä piirteitä. Ilmarinen (emt.) katsoo työkykyyn vaikuttavan myös työn ulkopuolisten tekijöiden kuten perheen, lähiyhteisön ja yhteiskunnan.



Kuvio 1: Työkykyä ylläpitävän toiminnan osatekijät ja tasot (STM 1999; Peltomäki ym. 2002, 12)

<sup>2</sup> Ponnistelu - palkitseminen –mallia kuvaa Siegrist (1996) ja oikeudenmukaisuuden problematiikka esim. Moorman 1991 ja Kivimäki ym. 2003.

Työkyvyn heikkenemisen ja työssä selviytymisen taustalla voivat siis olla myös yksilöllisiin ominaisuuksiin, kuten sairauksiin, liittymättömät organisatoriset syyt. Tällaisia ovat mm. vaikutusmahdollisuuksien puute, huonosti organisoitu työ tai työn vaatimusten ja työn hallinnan ristiriita. Näihin on pyritty puuttumaan kehittämällä työyhteisöjen ja organisaatioiden toimivuutta esimerkiksi psykososiaalisiin tekijöihin tai työjärjestelyihin keskittyneillä hankkeilla.

Työyhteisöjen toiminnan ja toimivuuden kehittäminen ilmapiirikyselyjen ja kehittämishankkeiden avulla on yleistynyt. Vuonna 2003 Työ ja terveys Suomessa -haastattelututkimukseen vastanneista 63 prosenttia ilmoitti, että työpaikalla oli ollut kehittämishanke ja/tai ilmapiirikysely, kun vastaava osuus oli 54 prosenttia vuonna 2000 ja 52 prosenttia vuonna 1997 (Lindström 2004, 123). Työkyvyn edistämishankkeet kohdistuvat useimmiten fyysiseen ja henkiseen terveyteen, ammatilliseen osaamiseen, työturvallisuuteen ja -hygieniaan, työtapojen ja -menetelmien parantamiseen, henkilöstön psykososiaaliseen hyvinvointiin, työorganisaatioiden toimivuuteen tai yhdistelevät edellä mainittuja elementtejä.

Työyhteisön kehittämistä tehdään tyypillisemmin isoilla (yli 100 henkilön) kuin pienillä työpaikoilla, julkisella sektorilla useammin kuin yksityisellä. Vuoden 2001 Työky-baaronetrin (Peltomäki ym. 2002) mukaan työkykyä edistävän toiminnan kärki kohdistuu Suomessa edelleen vahvasti liikuntaan, yksilötoimintaan, tempauksiin ja tapahtumiin sekä korjaavaan ja kuntouttavaan toimintaan. Työyhteisön ja -organisaation kehittämistoimet ja henkisten voimavarojen tukemistoimet ovat edelleen vähemmistönä. Kuitenkin esimerkiksi valtiosektorilla johtamisen, yhteistyön ja osallistumisen kehittäminen ja kiireen ja aikapaineen vähentäminen olivat TYKY-baaronetrin 2001 mukaan lisääntyneet vuosien 1998 ja 2001 välillä.

### **Yksilön terveyden ja fyysiseen työympäristöön kohdistuvilla interventioilla kustannushyötyä**

Yksilön terveyden edistämiseen tähtäävien interventioiden (ylipaino, kolesteroli, alkoholi, tupakka ym.) positiivisista taloudellisista vaikutuksista sairauspoissaolokustannuksiin ja terveydenhuollon kustannuksiin on suhteellisen vahvaa näyttöä

(esim. Pelletier 2001; Aldana 2001). Tutkimukset, jotka ovat raportoineet sijoitetun pääoman tuotoprosentteja (ROI), ovat löytäneet suuntaa-antavaa näyttöä positiivisesta tuotosta (Anderson ym. 2001 ja Aldana ym. 2005). Tosin metodologisia ongelmia esiintyy ja satunnaistettuun koeympäristöön perustuvia tai kohorttitutkimuksia kaivataan lisää (Aldana 2001).

Myös työympäristön ja ergonomian parantamisen on voitu osoittaa tuovan säästöjä mm. työtapausten ja ammattitautien vähentymisen kautta, vaikkakin vähemmistönä ovat tutkimukset, joissa on pystytty osoittamaan positiivinen kustannushyötyosuus (Niven 2002; Tompa ym. 2006).

### **Työkyvyn edistämisen taloudellinen hyöty**

Usko työkykyä edistävän toiminnan taloudelliseen kannattavuuteen on suuri - Työky-baaronetrin 2001 mukaan taloudelliseen kannattavuuteen uskoi reilut 90 prosenttia työnantajista, henkilöstön edustajista ja työterveyshuollon henkilöstön edustajista (Peltomäki ym. 2002). Ahonen (ym. 2001) työryhmineen arvioi, että Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelmassa työkykyä edistävästä toiminnasta saavutettava hyöty olisi 10 - 20-kertainen työterveyshuollon kustannuksiin verrattuna.

Työkykyä edistävän toiminnan taloudellisia vaikutuksia käsiteltäessä puhutaan usein liike- ja kansantaloudellisista vaikutuksista. Erityisesti maissa, joissa sosiaalivakuutusjärjestelmä korvaa suuren osan yksilöille sairauksista johtuvista kustannuksista, kansantaloudelliset vaikutukset ovat merkittäviä. Huonot työolot ja työntekijöiden huono terveys ovat merkittävä kustannus sekä yksilöille, organisaatioille että yhteiskunnalle. Suorien sairauspoissaolokustannusten arvellaan olevan Suomessa noin 5 miljardia euroa vuodessa (Väänänen 2005, 21).

Työterveyshuollon kustannukset vuonna 2003 olivat Kelan tilastojen mukaan noin 375 miljoonaa euroa. Kela korvaa työterveyshuollon ehkäisevän toiminnan (työterveyshuollon toimintasuunnitelmat, työpaikkakäynnit ja työsuojelutoimikunnan kokoukset) aiheuttamista kustannuksista 60 prosenttia (1.1.2002–31.12.2005, korvausluokka I). Muista työterveyshuollon kustannuksista korvataan enintään puolet (korvausluokka II). Vuonna 2003 Kela korvasi työnantajille 167 miljoonaa

euroa työterveyshuollon kustannuksia, josta 67 miljoonaa oli ehkäisevän toiminnan kustannuksia. Työnantajille työterveyshuollon kulut olivat siis noin 208 miljoonaa euroa, josta ehkäisevän toiminnan kulut olivat noin 78 miljoonaa euroa. Keskimääräiset vuosikustannukset työntekijää kohti vuonna 2003 olivat 213 euroa, joista Kela korvasi 95 euroa. Vuonna 2003 Kela maksoi 664 miljoonaa euroa sairauspäivärahoja. Tämän päälle tulevat sairauspoissaolojen aiheuttamat epäsuorat kustannukset yksilöille, yrityksille ja yhteiskunnalle.

Vuonna 2001 julkaistiin Kansaneläkelaitoksen, STM:n ja Työterveyslaitoksen aiemmat katsaukset työkykyä edistävän toiminnan terveys- ja työkykyvaikutuksista (Elo ym. 2001) sekä sen taloudellisista vaikutuksista (Ahonen ym. 2001). Asiantuntijatyöryhmien työn tuloksena syntyneissä raporteissa todettiin, että a.) interventioiden, erityisesti laaja-alaisten terveyden ja työkyvyn edistämishankkeiden, vaikuttavuudesta kaivataan lisää tutkimustietoa ja tutkimusmenetelmiä tulee kehittää (Elo ym. 2001) ja että b.) suomalainen työkykyä edistävä toiminta on useimmiten ollut sekä kansan- että liiketaloudellisesti kannattavaa, mutta kontekstin, eli eri tavoilla ja eri tilanteissa toteutettujen toimien, vaikutus toiminnan kannattavuuteen tulisi selvittää (Ahonen ym. 2001).

### **Taloudellisen hyödyn arviointimenetelmistä**

**Kustannustehokkuusanalyysi** (cost-effectiveness analysis, Godfrey 2002, Ellis ym. 2002) on käytetty tapa selvittää interventioiden taloudellisia vaikutuksia. Se tarkoittaa intervention kustannusten arviointia suhteessa vaihtoehtoisten toimenpiteiden kustannuksiin. Yksilöille interventiosta koituva hyöty ilmaistaan kvantitatiivisesti (esim. tupakoinnin lopettaneiden määrä tai vältettyjen sydänkohtausten määrä). Tulos ilmoitetaan näin esim. 200 tupakoinnin lopettanutta 10 000 euron investoinnilla. Tällä menetelmällä voidaan vertailla rinnakkaisia toimenpiteitä, mutta ei erilaisia toimenpiteitä (esim. terveyden edistämisen interventiota ja psykososiaalista interventiota).

**Kustannushyötyanalyysissä** (cost-benefit analysis, Godfrey 2002, Tompa ym. 2006) kaikki intervention tulokset ja hyödyt ilmaistaan rahallisesti. Tämä on hyödyllistä, mikäli interventiolla on

monia erilaisia vaikutuksia. Tulos ilmoitetaan nettohyötynä (net benefit), jossa saavutetut hyödyt - vähentyneet sairauspoissaolot tai lisääntynyt työn tuottavuus - ylittävät intervention kustannukset. Tuloksen ollessa negatiivinen käytetään nettokustannukset -termiä (net cost). Usein ilmoitetaan kustannushyötysuhde, esim. 3:1 (3 euron säästöt 1 euron panostuksella). Levin (2005) huomauttaa, että hyvässä kustannushyötyanalyysissä suoritetaan myös herkkyysanalyysi (sensitivity analysis). Tällöin kustannushyötyanalyysin laskennassa käytetään useita vaihtoehtoisia muuttujia/oletuksia, jotta tulosten voidaan sanoa olevan vahvoja. Lisäksi Levin (emt.) huomauttaa, että tehtäessä vertailua vaihtoehtoisten toimenpiteiden välillä kustannushyötyanalyysien perusteella, pienten erojen ei ole syytä antaa vaikuttaa päätöksiin.

Harvemmin käytettyjä menetelmiä ovat kustannusten minimointianalyysi ja kustannushyödyllisyys -analyysi. **Kustannusten minimointianalyysissä** (cost-minimization analysis, Godfrey 2002) vertaillaan kahden tai useamman intervention kustannuksia sillä oletuksella, että tulokset/ hyödyt ovat samat kaikilla menetelmillä. Tällöin valitaan halvin vaihtoehto. Kustannusten minimointi analyysiä on helppo kritisoida sen yksinkertaistavasta lähestymistavasta, että kaikenlaiset interventiot tuottaisivat saman lopputuloksen. **Kustannus-hyödyllisyysanalyysi** (cost-utility analysis, Godfrey 2002) tutkii, mittaa ja arvioi yksilöllisiä terveyteen liittyviä tuloksia. Mittarina käytetään sitä, kuinka paljon ihmiset hyötyvät pidentyneestä iästä tai elämän laadun parantumisesta. Tällaista lähestymistapaa suositellaan terveydenhoitointerventioihin, mutta sen käyttö muun tyyppisissä interventioissa on ongelmallista. Ellis (ym. 2002) lisää lähestymistapojen kirjaan vielä **sairastumisen kustannukset'** -menetelmän (cost of illness; cost-consequence; cost analysis). Tässä sairauksien ja tapaturmien kustannuksia arvioidaan niiden kustannusten kautta, joita syntyy, jos mitään ei tehdä.

Taloudellisten vaikutusten arviointiin on kehitetty tietokoneohjelmia yritysten omaan käyttöön, kuten Potentialiaali -laskentamalli (Työterveyslaitos, Svenska Handelshögskolan, Miljödatabank - Ahonen, Luopajarvi). Sen avulla saadaan tietoa työkykyä edistävien hankkeiden ja työkykyinvestointien taloudellisista vaikutuksista. Menetelmän

vahvuutena on sen monipuolisuus ja kyky ottaa huomioon muutokset olosuhteissa. Kansainvälinen johdon konsultointiyritys ORC Worldwide™ on myös kehittänyt terveys-, turvallisuus- ja työympäristöinvestointien tuotto-odotus -ohjelmiston (Return on Health, Safety, and Environmental Investments ROHSEI), jonka avulla voidaan suunnitella investointeja, määrittellä syitä investoinneille, vertailla erilaisia ratkaisumalleja ja interventioita sekä perustella investointeja (Linhard 2005; ORC Worldwide 2006).

### **Kokeellinen tutkimus interventioiden hyötyjen osoittamisessa**

Aldana (2001, myös Kristensen 2005) painottaa interventiotutkimuksen tärkeyttä kausaalisuhteiden tutkimuksessa ja satunnaistettujen kokeellisten asetelmien merkitystä interventiotutkimuksessa. *Vaikka voi olla monia hyviä syitä satunnaistetun kokeellisen asetelman hylkäämiseen, ei ole yhtään hyvää syytä niiden ongelmien vähätelyyn, jotka siitä seuraavat* (Kristensen 2005). Aldanan (2001) mukaan todellisten taloudellisten vaikutusten arviointi on mahdotonta ilman pitkittäisasetelmaan, suuriin otoskokoihin ja satunnaistettuihin koe- ja kontrolliryhmiin perustuvia tutkimuksia.

Erilaiset tutkimustyytit luokitellaan tässä katsauksessa seuraavasti (Murphy 1996, mukailtu): 1.) Kansainväliset vertaisarvioitujen julkaisujen katsausartikkelit ja meta-analysit, joissa on arvioitu useamman tutkimuksen tuloksia, satunnaistetut kontrolloidut kokeet \*\*\*\* 2.) Eisolunnaistetut kontrolloidut kokeet \*\*\* 3.) Esikokeelliset tutkimukset, ei satunnaistamista eikä kontrolliryhmää \*\* 4.) Tutkimusnäyttö saatu ilman interventioita, mutta tutkimuksella on saatu pitkän aikavälin tai dramaattisia tuloksia (esim. poikittais-, seuranta- tai rekisteritutkimukset) \*\* ja 5.) Tutkimusnäyttö perustuu kuvaukseen, kertomukseen tai auktoriteettiin (esim. laadulliset tapaustutkimukset) \*. Tähdet (\*) viittaavat vaikuttavuustutkimuksessa käytetyn arviointimallin vahvuuteen (Murphy 1996).

### **Katsauksen aihe ja rajaus**

Katsauksen tarkoituksena oli selvittää vuosina 2000-2005 vertaisarvioituissa julkaisuissa julkaistut tutkimustulokset työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvan työkykyä edistävän

toiminnan liiketaloudellisista hyödyistä. Katsaus päädyttiin rajaamaan 2000-lukuun, koska Elon ym. ja Ahosen ym. raportit oli julkaistu vuonna 2001. Kokeellisia työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvia interventiotutkimuksia löytyi hyvin vähän - ja vielä vähemmän löytyi sellaisia tutkimuksia, joissa taloudellisia vaikutuksia olisi arvioitu. Tästä syystä katsauksessa paneuduttiin viimeaikaisten tutkimusten ja katsausartikkelien avulla myös sekä taloudellisten vaikutusten arvioinnissa käytettyihin mittareihin että mittaristoihin, joita taloudellisten vaikutusten arvioinnissa voitaisiin käyttää.

Työkykyä käsiteltiin 'työkykyä ylläpitävän toiminnan osatekijät ja tasot' -mallin pohjalta (kuviokuva 1). Katsauksesta rajattiin pois yksilöinterventiot, ammatilliseen osaamiseen liittyvät (koulutus)interventiot sekä työolo- ja työympäristöinterventiot, kuten työturvallisuuteen ja työhygienian parantamiseen liittyvät interventiot. Katsauksessa keskityttiin liiketaloudellisiin, ei kansantaloudellisiin hyötyihin. Katsauksella haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. (a.) Minkälaisilla mittareilla interventioiden liiketaloudellisia vaikutuksia voitaisiin mitata? ja (b.) Minkälaisia interventioiden taloudellisten vaikutusten mittaristoja on kehitetty?
2. (a.) Minkälaisia tutkimuksia on tehty työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvien työkyvyn edistämisen interventioiden liiketaloudellisista hyödyistä? ja (b.) Mitä tuloksia on saatu?

Erilaisten työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvien työkykyä edistävien interventioiden taloudelliset vaikutukset esitetään siinä muodossa kuin niistä löytyi hakujen tuloksena tutkimuksia. Tässä katsauksessa lähdettiin ajatuksesta, että minimivaatimus tutkimusasetelmalle on vähintään kolme tähteä (\*\*\*) .

### **Aineistot**

Katsaus on tehty kirjallisuushakujen perusteella. Kirjallisuushaut tehtiin yhteistyössä Työterveyslaitoksen informaattikon kanssa. Lisäksi hyödynnettiin suomalaisia aineistoja, jotka eivät löytyneet kirjallisuushauilla. Päähakutapoina käytettiin kansainvälisiä tieteellisiä kirjallisuusviitetietokantoja: psykologian alan PsycInfo, sosiologian Sociological Abstracts, lääketieteen PubMed ja Embase, taloustieteen Econlit, työterveyden ja -turvallisuuden alan CISDOC ja HSELINE sekä

monitieteelliset ProQuest ja Web of Science. Internetin hakukoneista hakuja tehtiin Scholar.google.comilla. Lisäksi käytettiin elektronisten lehtien tietokantoja ELSEVIER ScienceDirect ja Ebsco Online.

Työkyvyn edistämisinterventioita kuvaavat sanat (workplace/worksites health promotion, work ability promotion, psychosocial intervention, stress management, program evaluation) olivat pääsanoja, johon yhdisteltiin hakusanoja koskien niiden potentiaalisia vaikutuksia hyvinvointiin ja terveyteen (well-being, wellness, health, work ability, working capacity, sickness absence, sick leave, burnout, mental health) sekä taloudellisia hyötyjä kuvaavia ja sitä lähellä olevia käsitteitä (performance, impact, effectiveness, efficacy, financial impact, profitability, productivity, economic evaluation). Suomalaisen haun sanoja olivat: työyhteisö (terve työyhteisö, toimiva työyhteisö), työkyky (työkyvyn edistäminen, työkykyä edistävä toiminta), työhyvinvointi, työyhteisön kehittäminen, kehittämishanke, stressin hallinta, johtaminen, interventio (tutkimus), arviointi (tutkimus), vaikuttavuus (vaikutus), tuloksellisuus, tuottavuus, tehokkuus, kannattavuus ja laatu.

## Tulokset

### Aineistojen kuvaus

Kirjallisuushauilla löytyi kolme artikkelia, joissa kuvattiin subjektiivisia tuottavuusmittareita (Goetzel 2003; Kemppilä & Lönnqvist 2003; Mills 2005). Lofland (ym. 2004) ja Chapman (2005) esittelivät katsauksissaan yhteensä 15 sairauspoissaolojen ja presenteeismin mittaristoa terveydentilan ja spesifien sairauksien tuottavuusvaikutusten mittaamiseen. Näiden lisäksi aihetta sivuttiin useissa muissa artikkeleissa. Asetetut kriteerit (vähintään\*\*) täyttäviä työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvien interventioiden arviointitutkimuksia löytyi hyvin vähän. Psykososiaalisten työolojen parantamiseen tähtäävien interventioiden arviointitutkimuksia löytyi neljä (Anderzén & Arnetz 2005; Elo ym. 2004; Landstad ym. 2001; Michie ym. 2004) sekä yksi katsausartikkeli saksalaisista 'Terveyspiiri'-interventioista (Aust & Ducki 2004), joissa arvioitiin myös taloudellisia vaikutuksia. Muita organisaatiotason interventioita olivat työn uudelleenjärjestelyinterventiot (kolme interventiota, Bond & Bunce

2001; Mikkelsen 2005) ja yksi työn ja perheen yhteensovittamiseen ja organisaatiokulttuurin muutokseen tähtäävien interventioiden katsausartikkeli (Murphy & Sauter 2004). Työyhteisö- ja organisaatiotason stressi-interventioista löytyi kolme katsausartikkelia (van der Klink 2001 ja Kompier ym. 2000a ja 2000b). Yhteensä mukaan otettiin siis seitsemän alkuperäistä interventiotutkimusta ja neljä katsausartikkelia, joissa arvioitiin yhteensä 47 tutkimusta.

### Kysymys 1a: Minkälaisilla mittareilla interventioiden liiketaloudellisia vaikutuksia voitaisiin mitata?

Huonon työkyvyn ja henkilöstön pahoinvoinnin kustannuksia voitaisiin mitata niiden aiheuttamien välittömien kustannusten kautta. Tällöin mittarina voisivat olla mm. työterveyshuollon kustannukset, sairauspoissaolo-, tapaturma-, eläke- tai henkilöstön vaihtuvuuskustannukset. Vaikka sairauspoissaolotilastot, itseilmoitetut sairauspoissaolot ja koettu terveydentila olivat Ferrien (ym. 2005) tutkimuksen mukaan suhteellisen hyviä mittareita koskien henkilöstön terveydentilaa, työnantajien rekistereitä pidettiin objektiivisimpana näistä mittareista. Itseilmoitettuja sairauspoissaoloja voitiin käyttää niissä tapauksissa, kun työnantajan rekistereitä ei ollut saatavilla (Ferrie *ibid.*).

Rekistereitä käytettäessä luottamuksellisuus, yksityisyydensuoja ja lainsäädäntö olivat keskeisiä ongelmia (Anderson ym. 2001). Ongelmia voi tuottaa myös tietojen saanti, sillä kaikilla työnantajilla ei edelleenkään ole esim. sairauspoissaoloista tai tapaturmista riittävän tarkkoja tietoja. Tyypillinen ongelma sairauspoissaolorekisterien hyödyntämisessä ovat päällekkäiset sairauslommat (esimerkiksi kolme päivää itseilmoitettuna, joista viimeiseen lääkärikin on kirjoittanut todistuksen). Myös erilaiset muut katkokset työsuhteessa (äitiyslomat, virkavapaat ym.) on otettava huomioon luotaessa laajaa pohjaa, johon peilataan sairauspoissaolojen määrää kunkin työntekijän kohdalla. Näin ollen tietojen saattaminen käyttökelpoiseen muotoon saattaa viedä aikaa. Koska lainsäädäntö säätelee tapaturmien rekisteröintiä, kaikista sellaisista tapaturmista, joista työntekijöiden voidaan olettaa saavan korvausta, on saatavilla vakuutusyhtiöiden tiedot. Tosin pieniä tapaturmia (ei korvattavaa vahinkoa tai

ansion menetystä) tai 'läheltä-piti' -tilanteita ei välttämättä rekisteröidä. Välittömät kustannukset eivät kuitenkaan kerro kaikkia huonon työkyvyn ja pahoinvoinnin kustannuksia.

Välillisiä kustannuksia voitaisiin arvioida vaahtotyökykyisyyden (presenteeismin), henkilöstön tehokkuuden ja työn laadun laskun ja menetettyjen innovaatioiden aiheuttamilla kustannuksilla. Jälkimmäistä on kuitenkin erittäin hankalaa mitata objektiivisesti, mutta asiaa koskevia subjektiivisia mittauksia on kuitenkin tehty (Lönnqvist 2004). Organisaation suorituskykyyn liittyviä mittaristoja on useita, joista tunnetuin lienee Balanced Scorecard - tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton 1996). Organisaation terveyden ja työkyvyn edistämisen interventioilla voi olla välillistä taloudellista hyötyä myös yrityksen imagon/ yrityskuvan kautta. Hyvä yrityskuva auttaa hyvien työntekijöiden rekrytoinnissa ja säilyttämisessä, työntekijöiden motiivoinnissa sekä vaikuttaa asiakkaiden mielikuviin ja sitä kautta kilpailukykyyn kansainvälistyvässä ympäristössä (Anderson ym. 2001).

### **Kysymys 1b: Minkälaisia mittaristoja on kehitetty?**

Eräs tapa mitata ja arvioida intervention taloudellista vaikuttavuutta oli subjektiivisten tuottavuusindikaattorien ja arvioiden käyttö. Subjektiivisilla tuottavuusmittareilla tarkoitettiin menetelmää, jossa tuottavuutta arvioitiin henkilöstön, esimiesten ja sidosryhmien näkemysten perusteella (Kempilä & Lönnqvist 2003). Mittareita koetun terveyden ja hyvinvoinnin ja tuottavuusvaikutusten mittaamiseen olivat kehitelleet myös Goetzel (ym. 2003) ja Mills (2005). Ne sopivat kuitenkin paremmin yksilö- kuin organisaatiotason interventioiden arviointiin.

Sairauspoissaolot näyttäisivät olleen tyypillisin välittömien kustannusten mittari. Eniten mittareita välillisten kustannusten mittaamiseen oli koskien presenteeismia. Presenteeismi määriteltiin työtilanteiksi, jolloin työntekijä oli töissä, mutta ei täysin työkykyinen, esimerkiksi sairas, sairastumassa tai toipilas. Syyt olivat fyysisten ja henkisten sairauksien lisäksi esim. työn ja perhe-elämän ristiriitoihin liittyviä (Aronsson & Gustafsson 2005). Presenteeismin seurauksena työn tehokkuus ja tuottavuus laski. Presenteeismin mittaaminen sairauspoissaolomittareiden rinnalla oli yleistymässä. Presenteeismin kustan-

nusvaikutukset arvioitiin jopa sairauspoissaolosten kustannusvaikutuksia suuremmiksi ja niihin arvioitiin kiinnitettävän tulevaisuudessa yhä enemmän huomiota (Goetzel ym. 2004).

Tunnettu kustannus-hyödyllisyys analyysin mittari oli QALY (quality adjusted life years, Godfrey 2002). Lisäksi oli kehitetty DALY (disability adjusted life years). Näitä oli käytetty yksilöiden terveyden edistämisen interventioissa. Muun tyyppisissä interventioissa niiden käyttö on ongelmallista, sillä ne ovat lääketieteellisiä ja yksilöihin keskittyviä mittaristoja, joissa mittareina ovat terveys, sairastuvuus ja kuolleisuus.

### **Kysymys 2: Minkälaisia tutkimuksia on tehty työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvien työkyvyn edistämisen interventioiden taloudellisista hyödyistä ja mitä tuloksia oli saatu?**

Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvien interventioiden vaikutuksesta hyvinvointiin oli saatu lisää näyttöä 2000-luvun tutkimuksissa (taulukko 1). Kuitenkin vain Anderzén (ym. 2005) ja Bond ja Bunce (2001) arvioivat taloudellisia hyötyjä käyttämällä useampaa mittaria (sairauspoissaolot ja työn tuottavuus/itsearvioitu suorituskyky). Elon (ym. 2004), Michien (et. al. 2004) ja Landstadin (ym. 2001) tutkimuksissa raportoitiin sairauspoissaolosten laskeneen, mutta ei arvioitu taloudellisia vaikutuksia tarkemmin. Aust ja Ducki (2004) raportoivat, että heidän tarkastelemiensä osallistavien 'Terveyspiiri' -interventioiden tulokset antoivat suuntaa-antavaa näyttöä positiivisista psykososiaalisista, terveydellisistä ja taloudellisista vaikutuksista. Tutkimusasetelmien heikkouden vuoksi tuloksiin oli kuitenkin suhtauduttava varauksella (Aust & Ducki, emt.). Murphyn ja Sauterin katsauksessa (2004) ja Mikkelsenin kahden intervention arvioinnissa (2005) ei taloudellisia hyötyjä tutkittu, mutta koska Murphyn ja Sauterin (2004) mukaan organisaatiokulttuuriin tähtäävillä interventioilla on ollut 'laajoja hyötyjä' ja Mikkelsenin tutkimuksessa (2005) terveysongelmia onnistuttiin puskuroimaan, taloudellisiakin hyötyjä lienee saavutettu.

Työstressin vähentämiseen pyrkivät interventiot voitiin jakaa seuraavasti: 1) interventiot, jotka pyrkivät vaikuttamaan yksilön stressinsietokykyyn ja 2) interventiot, jotka pyrkivät vaikuttamaan työyhteisöön ja organisaatiokontekstiin

**Taulukko 1: Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvien työkyvyn edistämisen interventioiden terveys- ja hyvinvointivaikutukset sekä liiketaloudellinen hyöty**

Intervention kuvaus	Terveys- ja hyvinvointivaikutukset
Psykososiaalinen interventio Ruotsin verotoimiston 22 osastolla. Osastonjohtaja ja henkilöstö tekivät yhteistyönä toimintasuunnitelmat alkumittauksen pohjalta. Kehittämiskohteita olivat mm. johtaminen, osallistuminen, palaute, työuupumus. Noin 2 kertaa kuukaudessa osastolaiset (henkilöstö ja johtaja) tapasivat ja keskustelivat etenemisestä ja kehittämiskohteista.	Yhden vuoden seurannassa hyvinvointi, työuupumus, palautteen saanti, osallistava johtaminen, esimiestyö, työn kehittävyys ja tehokkuus lisääntyivät. Testosteronitaso nousi, mitä pidettiin yleisen hyvinvoinnin (virkistymisen) indikaattorina. Se myös korreloi lisääntyneen organisatorisen hyvinvoinnin kanssa.
Helsingin kaupungin rakennusviraston työntekijöille toteutettiin psykososiaalinen työkyvyn edistämiseen kohdistuva kehittämisohjelma, jossa interventioina käytettiin työkonferenssimenetelmää ja kehitettiin esimiestyötä (psykodynaaminen ja perinteinen johtamisvalmennus).	Kyselytutkimuksen (alku- ja loppumittaus, 2 vuotta) mukaan psykososiaalinen toimintaympäristö parani, uupumus-asteinen väsymys vähentyi. Tavoitteiden tuntemus, vaikutusmahdollisuudet, tiedonkulku ja johtaminen paranoivat. Osallistumisaktiivisuus paransi työn tavoitteiden tuntemusta ja työkykyä.
Saksalaiset 'terveyspiirit' (Health Circles). Tavoitteena organisoida ja muuttaa työoloja niin, että fyysiset ja psykososiaaliset haitat vähenevät ja terveys kohenee. Osallistaminen on olennainen osa interventiostrategiaa.	Tarkastellut tutkimukset antoivat suuntaa-antavaa näyttöä, että työolot, subjektiiviset ja objektiiviset terveysmittarit, työtyytyväisyys ja työilmapiiri parantuivat.
Sairaalaasiivojien sairauspoissaolojen vähentämiseen kohdistunut interventio. Menetelmänä käytettiin yksilöllistä kuntoutusta, työympäristöohjelmaa käynnistettiin, kehitettiin esimiesten kanssa tehtävää yhteistyötä, otettiin käyttöön paremmat puhdistusmenetelmät sekä annettiin koulutusta fyysisen ja henkisen kehittymisen ja hyvinvoinnin tueksi.	Mittarina käytettiin vain sairauspoissaoloja, työn vaatimuksia, vaikutusmahdollisuuksia tai sosiaalista tukea ei mitattu.
Sairaalaasiivojien sairauspoissaolojen vähentäminen työn kuormittavuutta (job strain, Karasek & Theorell 1990) vähentämällä. Katsaus työn ja perheen yhteensovittamiseen ja organisaatiokulttuurin muutokseen tähtääviin interventioihin	Mittarina käytettiin vain sairauspoissaoloja, työn vaatimuksia, vaikutusmahdollisuuksia tai sosiaalista tukea ei mitattu. Arviointitutkimukset työ/perhe -interventioista ovat tuottaneet ristiriitaista tietoa niiden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Organisaatiokulttuurin muutoksiin tähtäävillä interventioilla on ollut laajoja hyötyjä.
Osallistava työn uudelleenjärjestely (work reorganization) interventio Iso-Britannian valtion virkamiehille. Tavoitteena työn monipuolistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen.	Interventio paransi työntekijöiden työn hallintaa ja mielen-terveyttä. Fyysiset oireet eivät vähentyneet, eikä työtyytyväisyys lisääntynyt.
Organisaatorakenteisiin ja työn uudelleenjärjestelyihin liittyvät interventiot sähköenergiasektorilla ja postipalveluissa Norjassa	Interventioilla oli myönteinen säatelevä vaikutus työn piirteisiin (toimintavapaus, sitoutuminen, johtaminen, osallistuminen, työterveys ja -turvallisuus ilmapiiri) eikä niillä ollut kielteisiä vaikutuksia. Mo-lemmillä sektoreilla työterveysongelmat olivat nousussa. Interventiot onnistuvat puskuroimaan näitä ongelmia, mutta kokonaisuudessaan interventioiden vaikutukset olivat vaatimattomia.
Stressinhallinta interventiot organisaatiotasolla. Tavoitteena organisaatiokontekstin muuttaminen työyhteisöä kehittämällä tai töiden uudelleenjärjestelyillä. Tutkitut kategoriat interventioissa: psykososiaaliset työolot, psykologiset resurssit, fysiologia, psyykk. oireilu ja poissaolot	Meta-analysissä organisaatiotason interventioiden efektkoko ei merkitsevä lukuun ottamatta psykologiset resurssit -kategoriaa (itsetunto, hallinta, coping-kyvyt).
Hyvää käytäntöä edustavat stressinhallinta interventiot organisaatiotasolla Euroopassa. Toimenpiteet kohdistuvat työhön (mm. uudelleenjärjestelyt, sosiaalinen tuki, ergonomia, sisäilma) ja yksilöihin (mm. koulutus, esimieskoulutus, terveellisten elämäntapojen edistäminen).	Monia myönteisiä vaikutuksia mm. terveyteen, stressiin, työoloihin, ilmapiiriin, työtyytyväisyyteen, vaikutusmahdollisuuksiin ja sosiaaliseen tukeen. Yhdessä tapauksessa koettu työmäärä kasvoi.
'Luonnolliset' stressinhallinta interventiot bussinkuljettajille. Toimenpiteet kohdistuivat sekä organisaatio- että yksilötasoon. Organisaatiotason toimenpiteitä olivat mm. työn uudelleenjärjestelyt, ergonomian, sosiaalisen työympäristön ja johtamisen parannukset sekä tekniset interventiot (bussikaistat). Organisaatiotasolla tavoitteena oli useimmiten tiimityön ja kommunikaation parantaminen.	Yhdessä tapauksessa psykofysiologisten mittausten mukaan stressi oli vähentynyt. Muita vaikutuksia olivat koetun terveyden tilan parantuminen, työtyytyväisyys, tyytyväisyys interventio-ohjelmaan ja työmäärän vähentyminen.

<sup>1</sup> Tutkimustyyppien kohdalla olevat tähdet (\*) viittaavat sivulla 7 esitettyyn tutkimustyyppien luokitukseen (Murphy 1996).



Liiketaloudellinen hyöty	Tekijä(t)/ Tutkija(t)	Tutkimustyyppi <sup>1</sup>
Sairauspoissaolot vähenivät ja tuottavuus lisääntyi.	Anderzén & Arnetz 2005	Esikokeellinen tutkimus (***) n= 383
Ohjelman suurimman ryhmän eli kenttätyötä tekevien sairauspoissaolot vähenivät hieman.	Elo ym. 2004	Kvasikokeellinen tutkimus (****), seuranta-aineisto (molempiin kyselyihin vastanneet, n= 993), ja sairauspoissaolotilastot, (n=1525)
Myös taloudellisista vaikutuksista (sairauspoissaolojen väheneminen, toimenpiteiden kustannushyöty-analyysi) saatiin suuntaa-antavaa näyttöä.	Aust & Ducki 2004.	Katsaus: 11 tutkimusta, joissa esiteltiin 81 'terveyspiiriä' (***) Kirjoittajat huomauttavat, että katsauksen tutkimukset olivat asetelmallisesti niin heikkoja, että tuloksiin on suhtauduttava varauksella.
Interventio tehoasi parhaiten alle 42-vuotiaisiin. Tässä ryhmässä sairauspoissaolot vähenivät etenkin niillä, joilla oli ennestään korkea sairauspoissaolojen määrä. Yli 42-vuotiailla lyhyet sairauspoissaolot vähenivät, mutta pitkäaikaiset lisääntyivät niillä, joilla oli jo aiemmin ollut runsaasti sairauspoissaoloja.	Landstad ym. 2001	Kvasikokeellinen tutkimus (****), n=97, sairauspoissaolotilastot
Sairauspoissaolot vähentyivät 6 kk seurannassa, mutta vaikutus hävisi 12 kk seurannassa.	Michie ym. 2004	Kvasikokeellinen tutkimus (****), n= 221, sairauspoissaolotilastot
Vaikutuksia organisaatioiden toiminnan tuloksellisuuteen (ei numeraalisia arvioita).	Murphy & Sauter 2004	Katsaus, viittaukset 4 työ/perhe intervention arviointitutkimukseen ja 5 organisaatiokulttuuri-intervention arviointitutkimukseen (***)
Interventio vähensi sairauspoissaoloja ja lisäsi itsearvioitua suorituskykyä.	Bond & Bunce 2001	Kvasikokeellinen yhden vuoden seurantatutkimus (****), n = 97
Taloudellisia hyötyjä ei eritelty. Koska terveysongelmia onnistuttiin puskuroimaan, taloudellisia hyötyjä lienee tullut.	Mikkelsen 2005	Luonnollinen interventio sähköenergiasektorilla (***) n= 2435 ja kvasi-kokeellinen interventio (****) postipalveluissa, n= ?
Oireilu-kategoria (stressi- tai työuupumustaso ja -oireet, psyykinen terveystaso ja -oireet) eivät käsitellyt poissaolotilastollisesti merkittävää efektikokoa.	van der Klink ym. 2001	Katsaus (****), organisaatiotason stressi-interventioita oli 5 kpl.
Sairauspoissaolot vähenivät niissä neljässä tapauksessa, joissa muutosta oli mitattu (rekistereistä). Vain yhdessä tapauksessa käsiteltiin kustannushyötyä, joka oli positiivinen.	Kompier ym. 2000a	Katsaus (***) Usean tapaustutkimuksen menetelmä. 9 tapausta.
Kahdeksassa tapauksessa sairauspoissaoloja oli mitattu ja ne olivat vähentyneet. Merkitsevyys-testaus oli tehty 3 tapauksessa, joista 1 vähennys oli merkitsevä. Yhdessä tapauksessa työkyvyttömyys oli vähentynyt (ei numeroita), yhdessä vaihtuvuus oli pienentynyt huomattavasti. Vain 1 tapauksessa oli käsitelty kustannushyöty-suhdetta, mutta sen tuloksia ei ole julkaistu.	Kompier ym. 2000b	Katsaus (***) 13 interventioita.

(psykososiaalisen työympäristön kehittäminen ja töiden uudelleenjärjestely). Tässä katsauksessa kiinnostuksen kohteena ovat jälkimmäiset.

Van der Klink (ym. 2001) työryhmineen oli tehnyt kvantitatiivisen meta-analyysin stressi-interventioiden tuloksellisuudesta. Organisaatiotason stressi-interventiot (viisi tutkimusta) eivät saavuttaneet tilastollisesti merkitsevää efektiä. Tutkijat (emt.) päättelivät, että syyt tähän olivat kahtalaisia: ensinnäkin, tulomuuttujat olivat sekä yksilö- että organisaatiotason interventiotutkimuksissa yksilötasolla. Saattaa olla, että tarvitaan pidempi seuranta-aika, jotta organisaatiotason interventioiden tulokset näkyvät yksilötason muuttujissa. Toiseksi, organisaatiotason interventioista puuttui yksilötason räätälöinti. Useimmat organisatoriset interventiot keskittyivät työntekijän vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Työntekijät tarvitsevat kuitenkin yksilöllisiä oivalluksia (ahaa-elämyksiä) ja coping-kykyjä, jotta uusista/lisääntyneistä vaikutusmahdollisuuksista saadaan hyötyä. Johtopäätös (ibid.) oli, että töissä, joissa on suuret vaikutusmahdollisuudet, kognitiiviset ja käyttäytymisen muutokseen tähtäävät interventiot ovat tehokkaimpia. Töissä, joissa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat huonot, vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen tähtäävät interventiot ovat toimivia, mutta niihin tulisi yhdistää yksilötason kognitiivis-behavioraaliseen muutokseen tähtäävien interventioiden elementtejä.

Kompierin (ym. 2000a; ym. 2000b) arvioimien eurooppalaisten hyvää käytäntöä edustavien stressin vähentämiseen kohdentuneiden interventioiden kohdalla vain kahdessa tapauksessa oli arvioitu rahoituskustannukset ja -hyödyt yksityiskohtaisesti. Ainakin toisessa tapauksessa hyödyt ylittivät kustannukset selvästi (Kompier 2000a). Kompierin (ym. 2000a; ym. 2000b) mukaan monissa tapauksissa oli selviä merkkejä siitä, että projektien hyödyt ylittivät niiden kustannukset, vaikei taloudellisia vaikutuksia oltu arvioitu numeerisesti. Taulukossa I esitellään interventiot yksityiskohtaisesti.

## Pohdinta

### **Interventioiden liiketaloudellisten hyötyjen mittaamisesta**

Tyypillisimmin välittömien taloudellisten vaikutusten mittaamiseen oli käytetty sairauspoissaoloja. Sairauspoissaolorekistereiden käyttö pienten yritysten interventioiden taloudellisten

vaikutusten arviointiin voi kuitenkin olla ongelmallista. Karkeasti voidaan arvioida, että yrityskoon on oltava yli 100 henkilöä, jotta sairauspoissaolorekisteriä voidaan hyödyntää. Tutkimuksia oli kuitenkin tehty tätä pienemmilläkin ryhmillä (esim. Landstad ym. 2001). Pienissä organisaatioissa on otettava huomioon, että esimerkiksi yksittäiset pitkät poissaolot, tai ihmiset, joilla ei ole lainkaan poissaoloja voivat vääristää arviointia, jos käytetään parametrisiä testejä, joissa on normaalijakaumaoletus.

Pelkkien sairauspoissaolojen käyttäminen taloudellisten hyötyjen mittarina on ongelmallista, sillä niiden kustannusten kansainvälinen vertailtavuus on heikkoa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa työntekijöiden sairauspoissaoloista kertyy työnantajan maksettavaksi huomattavasti suurempi osuus kokonaiskustannuksista kuin Suomessa, jossa yhteiskunta maksaa huomattavan osan sairauksien kustannuksista. Yhdysvalloissa saadaan aikaan pienemmällä sairauspoissaolojen muutoksella suurempi taloudellinen vaikutus. Näin ollen, käytettäessä sairauspoissaolojen taloudellisia vaikutuksia intervention tuloksellisuuden arvioinnissa, suomalainen interventio näyttäytyy tehottomampana kuin yhdysvaltalainen.

Sairauspoissaolojen vähentyminen ei myöskään aina tarkoita, että henkilöstö olisi todellisudessa terveempää. Suomessa 1990-luvun alun lamavuosina sairauspoissaolot alenivat ja kehittämishankkeiden arvioitiin tuottaneen taloudellisia hyötyjä. Talouslaman jälkeen sairauspoissaolot ovat jälleen lisääntyneet. Taloudellinen tilanne ja epävarmuus työn jatkuvuudesta saattavat aiheuttaa tilanteita, joissa töihin tullaan sairaanakin eli presenteeismi lisääntyy (Theorell ym. 2003 ja Aronsson & Gustafsson 2005).

Interventiot eivät myöskään vaikuta aina suoraan terveydenhoitokuluihin tai sairauspoissaoloihin, vaan epäsuorasti myynnin menetysten, sijaisten palkkaamisen, laskeneen suorituskyvyn ja tuottavuuden kautta. Organisaatiotason interventiot voivat vaikuttaa suoraan organisaation tuloksellisuuteen parantamalla työntekijöiden vuorovaikutusta, motivaatiota tai aloitteellisuutta ilman, että muutos näkyy terveys- tai sairauspoissaolomittareissa. Tämän todentamiseen tarvittaisiin integroitu tutkimusmenetelmä, jossa huomioidaisiin sekä välittömät että välilliset kustannuk-

set monipuolisesti niin, että voitaisiin arvioida intervention (input) ja tulosten (output) välistä suhdetta luotettavasti. Muuttujana olisi hyvä olla myös organisaation johdon, työtovereiden ym. asenteita terveyteen ja terveyden edistämiseen kuvaavia muuttujia, sillä ne vaikuttavat intervention tuloksellisuuteen. Arviointi- ja interventiotutkimuksen tulisi keskittyä kehittämään ei-spesifejä tulosmuuttujia, joiden avulla voitaisiin mitata kokonaisvaltaisten kehittämisohjelmien vaikutuksia. Erityisesti epäsuorien kustannusvaikutusten arviointiin tarvitaan myös pidempiä mittaussvälejä, esim. 3-5 vuotta. (Pelletier 2001.)

### **Empiiriset tutkimukset interventioiden liiketaloudellisesta hyödystä**

Vaikka työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvien interventioiden vaikutuksesta työn psykososiaalisiin tekijöihin oli saatu lisää näyttöä, taloudellisia vaikutuksia oli tutkittu harvoin. Sairauspoissaolojen vähentyminen oli tuonut joitain taloudellisia hyötyjä. Sairauspoissaolojen lisäksi taloudellisen hyödyn arviointiin oli käytetty ainoastaan koettua tuottavuutta/suorituskykyä. Kustannushyötysuhdetta oli käsitelty vain yhdessä organisaatiotason interventiotutkimuksessa (Lourjisen ym. 1999; Kompier ym. 2000a). Työyhteisön toimintatapoihin keskittyneen työkykyä edistävän toiminnan suhteellinen vähäisyys (Peltomäki ym. 2002) saattaa olla yksi selitys sille, miksei sen taloudellisiin vaikutuksiin keskittynyttä tutkimusta myöskään löydy.

Erityisesti työyhteisöön ja organisaation kohdistuvien interventioiden raportointi on ollut vaihtelevaa. Julkaisuharha johtaa siihen, että nollatuloksia (interventiolla ei vaikutusta) ei helposti saada julkaistua. Toisaalta, jos interventiolla on ollut kielteisiä vaikutuksia, tutkijat saattavat joutua kiusaukseen jättää ne julkaisematta, näin erityisesti silloin, jos tutkijat itse ovat osallistuneet intervention läpivientiin.

Hyvin erilaisilla menetelmillä arvioitua interventiota on myös hankala vertailla. Tästä johtuneen myös se, että tieto erilaisten interventioiden kustannusvaikutuksista ei kumuloidu. Erilaisten interventioiden kustannushyötysuhteen vertailuun tarvittaisiin standardoitu taloudellisten hyötyjen laskentamalli (Tompa ym. 2006).

### **Interventioiden liiketaloudellisten vaikutusten tutkimukseen tarvitaan monimenetelmällistä ja monitieteistä otetta**

Näyttää siltä, että mitä paremmin kontrolloitu tutkimusasetelma, sitä vähemmän ja pienempiä vaikutuksia on interventiolla havaittu. Tämä havainto voidaan tulkita niin, että se tukee usein esitettyä (esim. Kristensen 2005) teesiä kokeellisen interventiotutkimuksen ylivertaisuudesta. Toisaalta voidaan argumentoida myös niin, että monimuotoisissa organisaatioissa tehtävä kokeellinen tutkimus tuottaa niin paljon satunnaisvaihtelua eli kohinaa, että todellinen vaikutus eli signaali jää piiloon. Näin ollen todelliset vaikutukset saattavat myös olla suurempia kuin mitä kokeellisella tutkimuksella on pystytty osoittamaan.

Myös ekonometriikka (econometrics), eli talouteen liittyvä matematiikka (rahan arvo, inflaatio ym.) on otettava huomioon (Anderson ym. 2001). Tompa (ym. 2006) löysi lukuisia tutkimuksellisia ongelmia ergonomiainventioita käsitelleessä kirjallisuuskatsauksessaan. Hän painottikin taloustieteen osaamista ja monitieteellisiä tutkimusryhmiä taloudellisten vaikutusten arvioinnissa, sillä ilman käsitystä taloustieteen perusteista, laskelmat taloudellisista hyödyistä saattavat olla harhaanjohtavia.

On myös esitetty näkemys siitä, että inhimillisiä, sosiaalisia ja taloudellisia asioita ei pitäisi sekoittaa toisiinsa ja että taloudelliset interventioiden vaikuttavuuden arvioinnit eivät sovellu työkyvyn tai terveyden edistämisen kaltaisten sosiaalisten asioiden tarkasteluun (Mossink 1999). Tämän näkökulman edustajien mukaan humanistisia ja sosiaalisia arvoja, kuten terveyttä, hyvinvointia ja kivun ja kärsimyksen välttämistä, ei pitäisi lainkaan mitata taloudellisin kriteerein. Kuitenkin on selvää, että terveyttä ja työkykyä edistävien interventioiden kustannuksia täytyy perustella. Taloudellisia arviointeja tarvitaan myös siihen, että yritysten edustajat voivat valita eri vaihtoehtojen välillä (Mossink 1999).

### **Liiketaloudellinen hyöty osana työhyvinvoinnin edistämisen interventioita**

Interventioiden taloudellinen arviointi keskittyy tuloksiin (outcomes) tai vaikutuksiin (effects) ja muodostaa näin ollen vain osan laajemmasta arviointinäkökulmasta. Taloudellisia arviointeja interventioista ei tulisi käyttää itsenäisesti, vaan

osana intervention kokonaisarviointia, jolloin prosessin kuvaus ja arviointi auttaa laittamaan (taloudelliset) tulokset kontekstiinsa.

Ahosen (ym. 2001) mukaan laskelmat työkyvyn paranemisen aiheuttamista taloudellisista hyödyistä voivat olla korkeintaan yhtä luotettavia kuin tulokset edistämistoimien vaikutuksesta itse työkykyyn. Kuitenkin etenkin työyhteisöjen ja organisaatioiden toimintaan kohdistuvat interventiot voivat parantaa organisaation toiminnan tuloksellisuutta, vaikei se olisi intervention ensisijainen tavoite.

Vaikka työyhteisön kehittämistoimien taloudellisista vaikutuksista saataisiinkin enemmän tutkimustietoa, se ei välttämättä vakuuttaisi organisaatioiden johtohenkilöitä niiden hyödyllisyydestä. Arviointitutkimustiedon hyvin vähäinen hyödyntäminen tukee Semmerin (2004) mukaan tätä ajatusta. Konsultin tai kehittäjän ammatillisen pätevyyden ja eettisyyden osoittaminen on yhtä tärkeää kuin taloudellisten hyötyjen osoittaminen.

Työorganisaatioiden kehittämistyötä ja sen tutkimusta ei siis voida tehdä laboratoriossa, vaan sitä on tehtävä nopeasti muuttuvissa to-

dellisissa organisaatiokonteksteissa (Kompier 2004; Mikkelsen 2005). Organisaatioiden tavoitteenahan ei kehittämistyössä ole tuottaa korkeatasoista tieteellistä tutkimusta vaan käytännön parannuksia työelämään. Tämän vuoksi tarvitaan sekä monimenetelmällistä ja monitieteellistä tutkimusta että tutkimuksen ja työelämän yhteistyötä. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen avulla saavutetaan sekä tutkimusta että ennen kaikkea käytännön työelämää palvelevia ratkaisuja.

Organisaation tulisi nähdä intervention hyödyt kokonaisvaltaisesti (Kristensen 2005). Haasteena on sellaisten interventiostrategioiden ja teoreettisten mallien rakentaminen, joissa työntekijän hyvinvointi ja hyvät työolot ovat edellytys kestävälle tuottavuuskehitykselle ja työn laadulle. Tällainen on esimerkiksi Terve organisaatio -malli (esim. Cox & Leiter 1992; Murphy & Cooper 2000; Lindström 2002). Mallissa henkilöstön hyvinvoinnilla (työtyytyväisyys ja vähäinen stressi) ja osaamisella (jatkuva oppinen ja monitaitoisuus) on suora vaikutus organisaation toiminnan tehokkuuteen. Työyhteisön toimintatavat ja ilmapiiri vaikuttavat puolestaan suoraan tuotannon ja palvelun määrään ja erityisesti sen laatuun (Kandolin & Hakola 2000, 41).

\* \* \*

## Kiitokset

Työsuojelurahastolle tutkimuksen tukemisesta ja Keijo Haloselle tietojenhausta.

## Kirjallisuus

- AHONEN, G., BJURSTRÖM, L.-M. & HUSSU T. (2001). *Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi. Raportti 3.* Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos.
- ALDANA, S.G. (2001). *Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literature.* *American Journal of Health Promotion*, 15, 296-320.
- ALDANA S.G., MERRILL, R.M., PRICE, K., HARDY, A. & HAGER R. (2005). *Financial impact of a comprehensive multisite workplace health promotion program.* *Preventive Medicine*, 40, 131-137.
- ANDERSON, D.R., SERXNER, S.A. & GOLD, D.B. (2001). *Conceptual Framework, Critical Questions, and Practical Challenges in Conducting Research on the Financial Impact of Worksite Health Promotion.* *American Journal of Health Promotion*, 15, 281-288.
- ANDERZÉN, I. & ARNETZ, B. (2005). *The Impact of a Prospective Survey-Based Workplace Intervention Program on Employee Health, Biologic Stress Markers, and Organizational Productivity.* *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 671-682.
- ARONSSON, G. & GUSTAFSSON, K. (2005). *Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, and an Outline of a Model for Research.* *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 958-966.
- AUST, B. & DUCKI, A. (2004). *Comprehensive Health Promotion Interventions at the Workplace: Experiences with Health Circles in Germany.* *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 258-270.
- BOND, F.W. & BUNCE, D. (2001). *Job Control Mediates Change in a Work Reorganization Intervention for Stress Reduction.* *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 290-302.
- CHAPMAN, L.S. (2005). *Presenteeism and its Role in Worksite Health Promotion.* *The Art of Health Promotion*, 19, 1-14. (*American Journal of Health Promotion*).

- COX, T. & LEITER, M. (1992). *The health of health care organizations*. *Work & Stress*, 6, 219-227.
- DOLLARD M.F., WINEFIELD H.R., WINEFIELD A.H. & DE JONGE J. (2000). Psychosocial job strain and productivity in human service workers: A test of the demand-control-support model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 501-510.
- DONALD, I., TAYLOR, P., JOHNSON, S., COOPER, C., CARTWRIGHT, S. & ROBERTSON, S. (2005). *Work Environments, Stress, and Productivity: An Examination Using ASSET*. *International Journal of Stress Management*, 12, 409-423.
- ELLIS, C.N., REITER, K.L., WHEELER, J.R.C. & FENDRICK, A.M. (2002). *Economic analysis in dermatology*. *Journal of American Academy of Dermatology*, 46, 271-283.
- ELO, A-L, LIIRA, J., KARJALAINEN, V., NIKKARINEN, T., NYGÅRD, C-H, VAHTERA, J & VARONEN, U. (2001). Tieto työ-toiminnan erilaisten muotojen ja menetelmien terveys- ja työkykyvaikutuksista. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi. Raportti 2. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos.
- ELO, A-L., MATTILA, P., KYLÄ-SETÄLÄ, E. & KUOSMA, E. (2004). Työyhteisön ja johtamisen kehittämissuunnitelman vaikutus työhyvinvointiin. *Evaluatiivinen tutkimus kunta-alan teknisessä virastossa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 26*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- FERRIE J.E., KIVIMÄKI M., HEAD J., SHIPLEY M.J., VAHTERA J. & MARMOT M.G. (2005). A comparison of self-reported sickness absence with absences recorded in employers' registers: evidence from the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 74-79.
- GODFREY, C. (2001). *Economic Evaluation of Health Promotion*. Teoksessa Rootman I, Goodstadt, M. ym. (toim.), *Evaluation in health promotion. Principles and perspectives* (s. 149-170). Copenhagen: WHO Regional Publications, European Series No. 92.
- GOETZEL, R.Z., LONG, S.R., OZMINKOWSKI, R.J., HAWKINS K., WANG, S. & LYNCH, W. (2004). Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting U.S. Employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46, 398-412.
- HUSMAN, P. & HUSMAN, K. (2004). Työkyky ja työkyvyttömyys. Teoksessa Kauppinen, Hanhela ym. (toim.), *Työ ja terveys Suomessa 2003* (s. 268-177). Helsinki: Työterveyslaitos.
- ILMARINEN, J. (2003). *Promotion of work ability during aging*. Teoksessa M. Kumashiro ym. (toim.), *Aging and work* (s.21-35). London: Taylor & Francis.
- KANDOLIN, I & HAKOLA, T. (2000). Työaikojen kehittäminen työyhteisössä. Teoksessa M. Härmä (toim.), *Toimivat ja terveet työajat* (s. 40-49). Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö.
- KANSANELÄKELAITOS, TILASTORYHMÄ (2006). *Kelan työterveyshuoltotilasto 2003*. [haettu 1.8.2006]. Löytyy osoitteesta <<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/Docs/240901085425TL?OpenDocument>>.
- KAPLAN, R.S. & NORTON D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- KARASEK, R. & THEORELL, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- KEMPPILÄ, S. & LÖNNQVIST, A. (2003). Subjective Productivity Measurement. *The Journal of American Academy of Business* 2, 531-537 [haettu 5.8.2005]. Löytyy osoitteesta: <<http://www.tut.fi/public/index.cfm?MainSel=7631&Sel=7631&Show=8273&Siteid=111#2003>>.
- KOMPIER, M., COOPER, C. & GEURTS, S. (2000A). A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 371-400.
- KOMPIER, M., AUST, B., VAN DEN BERG, A-M & SIEGRIST, J. (2000B). Stress Prevention in Bus Drivers: Evaluation on 13 Natural Experiments. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 11-31.
- KOMPIER, M. (2004). Work organization interventions. *Sozial-Und Präventivmedizin*, 49, 77-78.
- VAN DER KLINK, J., BLONK, R., SCHENE, A. & VAN DIJK, F. (2001). The Benefits of Interventions for Work-Related Stress. *American Journal of Public Health*, 91, 270-276.
- KRISTENSEN, T.S. (2005). Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 205-210.
- LANDSTAD, B., VINBERG, S., IVERGÅRD, T., GELIN, G. & EKHMOLM, J. (2001). Change in pattern of absenteeism as a result of workplace intervention for personal support. *Ergonomics*, 44, 63-81.
- LEVIN, H.M. (2005). Cost-Benefit Analysis. Teoksessa Mathison, S (toim.), *Encyclopedia of Evaluation* (s. 86-90). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- LINDSTRÖM, K. (2002). Organisaatioteoriasta ja organisaatioiden kehittämissuunnitelmat. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 46-56). Helsinki: Työterveyslaitos.
- LINDSTRÖM, K. (2004). Commentary IV. Work organization interventions in small and medium-sized enterprises in Scandinavia. *Sozial-Und Präventivmedizin*, 49, 95-96.
- LINHARD, J.B. (2005). Understanding the return on health, safety and environmental investments. *Journal of Safety Research*, 36, 257-260.
- LOFLAND, J.H., PIZZI, L. & FRICK, K.D. (2004). A Review of Health-Related Workplace Productivity Loss Instruments. *Pharmacoeconomics*, 22, 165-184.
- LÖNNQVIST, A. (2004). *Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- MICHIE, S., WREN, B. & WILLIAMS, S. (2004). Reducing absenteeism in hospital cleaning staff: pilot of a theory based intervention. *Occupational & Environmental Medicine*, 61, 345-349.
- MIKKELSEN, A., SAKSVIK, P. & LANDSBERG, P. (2000). The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work & Stress*, 14, 156-170.
- MIKKELSEN, A. (2005). Methodological challenges in the study of organizational interventions in flexible organizations. Teoksessa A.M. Fuglseth & I.A. Kleppe (toim.), *Anthology for Kjell Grønhaug in celebration of his 70th birthday* (s. 151-178). Bergen: Fagbokforlaget.

- MILLS, P.R. (2005). *The development of a new corporate specific health risk measurement instrument, and its use in investigating the relationship between health and well-being and employee productivity. Environmental Health: A Global Access Science Source* 4:1 [haettu 29.7.2005]. Löytyy osoitteesta <<http://www.ehjournal.net/content/4/1/1>>.
- MOORMAN, R.H. (1991). *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?* *Journal of applied psychology*, 76, 854-855.
- MOSSINK, J. (1999). *The true costs of ill-health. European Agency for Safety and Health at Work. Magazines, Issue 1* [haettu 29.7.2005]. Löytyy osoitteesta <[http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/1/en/index\\_11.htm](http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/1/en/index_11.htm)>.
- MURPHY, L.R. (1996). *Stress management in work settings: a critical review of the health effects. American Journal of Health Promotion*, 112-135.
- MURPHY, L.R. & COOPER, C.L. (2000). *Models of healthy work organizations. Teoksessa Murphy, L.R. & Cooper, C.L. (toim.), Healthy and productive work (s. 1-11). London: Taylor & Francis.*
- MURPHY, L.R. & SAUTER, S.L. (2004). *Work organization interventions: state of knowledge and future directions. Sozial-Und Präventivmedizin*, 49, 79-86.
- NIVEN, K.J.M. (2002). *A review of the application of health economics to health and safety in healthcare. Health Policy*, 61, 291-304.
- ORC WORLDWIDE. (2006). *Return on Health, Safety and Environmental Investments (ROHSEI)* [haettu 1.8.2006]. Löytyy osoitteesta <<http://www.orc-dc.com/rohsei.htm>>.
- PELLETIER, K.R. (2001). *A Review and Analysis of the Clinical- and Cost-effectiveness Studies of Comprehensive Health Promotion and Disease Management Programs at the Worksite: 1998-2000 Update. American Journal of Health Promotion*, 16, 107-116.
- PELTOMÄKI, P., VILUKSELA, M., HILTUNEN, M-L., KAUPPINEN, T., LAMBERG, M., MIKKOLA, J. YM. (2002). *Tyky-barometri. Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 2001. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö.*
- SALMINEN, S., KIVIMÄKI, M., ELOVAINIO, M. & VAHTERA, J. (2003). *Stress Factors Predicting Injuries of Hospital Personnel. American Journal of Industrial Medicine*, 44, 32-36.
- SEMMER, N.K. (2004). *Commentary II. Health related interventions in organizations: stages, levels, criteria and methodology. Sozial-Und Präventivmedizin*, 49, 89-91.
- SIEGRIST, J. (1996). *Adverse Health Effects of High Effort - Low Reward Conditions. Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- SIEGRIST, J. (2005). *Social reciprocity and health: New scientific evidence and policy implications. Psychoneuroendocrinology*, 30, 1033-1038.
- THEORELL, T., OXENSTIERNA, G., WESTERLUND, H., FERRIE, J., HAGBERG, L. & ALFREDSSON, L. (2003). *Downsizing of staff associated with lowered medically certified sick leave in female employees. Occupational & Environmental Medicine*, 60, E9.
- TOMPA, E, DOLINSCHI, R. & DE OLIVEIRA, C. (2006). *Practice and Potential on Economic Evaluation of Workplace-based Interventions for Occupational Health and Safety. Journal of Rehabilitation. Forthcoming.*
- TYÖTERVEYSLAITOS (2006). *Kannattaako TYKY-toiminta yrityksessä?* [haettu 13.2.2006]. Löytyy osoitteesta <<http://www.tyky.fi/tyky/Suomi/Yritys/Tyoyhteiso/Tyoyhteison+kehittaminen/potentiali.htm>>.
- VÄÄNÄNEN, A. (2005). *Psychosocial determinants of sickness absence. A longitudinal study of Finnish men and women. People and Work Research Reports 67. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, University of Tampere.*

Essi Saru

## Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja organisatorinen oppiminen

Kirjallisuuskatsaus henkilöstön merkityksestä pk-yritysten tuloksellisuuteen

**T**ämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää henkilöstövoimavarojen kehittämisen (HRD) vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen erityisesti pienten ja keskisuurten organisaatioiden näkökulmasta. Artikkelissa selvitetään, miten HRD-tutkimus on kehittynyt ja mihin teoreettisiin keskusteluihin se on kiinnittynyt. Henkilöstön kehittämiseen liittyy läheisesti myös organisatorinen oppiminen. HRD-tutkimus on laajentunut oppimiskeskusteluun ja oppimisesta on tullut strategisesti tärkeä henkilöstön kehittämisen keino organisaatioissa. Malleja ja määritelmiä näihin molempiin on monia mutta empiiristä tutkimusta vähän. Tähän katsaukseen on kerätty aineistoa tieteellisistä henkilöstöalan julkaisuista ennalta päätettyjen hakusanojen avulla ajalta 1990–2005. Artikkelissa on pohdittu niitä tekijöitä, joita pk-yrityksen on toiminnassaan huomioitava, jotta henkilöstövoimavaroja pystyttäisiin hyödyntämään niukoista resursseista huolimatta.

### Johdanto Taustaa

Henkilöstövoimavarojen strateginen merkitys on kasvanut huomattavasti viimeisen 15 vuoden aikana. Kilpailu osaavasta henkilöstöstä on kovaa lähes kaikilla aloilla ja siksi henkilöstövoimavarojen tehokkaasta johtamisesta, henkilöstön kehittämisestä ja organisaation oppimisesta on tullut merkittäviä kilpailuedun lähteitä. Organisaatioiden on pystyttävä hyödyntämään resurssejaan parhaalla mahdollisella tavalla ja luomaan sellaista osaamista, jota on vaikea imitoida. Henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) ja kehittämisen (HRD) liittäminen koko liiketoimintastrategian kehittämisprosessiin yhtenä vaikuttavana tekijänä kertoo siitä, että sen arvo ja merkitys tuloksenteon kannalta on tunnustettu. Keinoja pitää edelleen kehittää siihen, miten henkilöstöresurssien tarpeen – määrän ja laadun – vaihteluihin voitaisiin varautua.

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja kehittämiseen on olemassa monenlaisia malleja. Malleja on kuitenkin kehitelty suurten organisaatioiden kontekstissa ja siksi pk-yritysten mallit ovat hyvin kehittymättömiä (Skinner ym. 2003). Suomen yritys-kanta koostuu suurelta osin pienistä tai keskisuurista yrityksistä. Pk-yrityksen määritelmän mukaan pieneksi tai keskisuureksi yritykseksi lasketaan organisaatio, jossa on vähemmän kuin 250 työntekijää. Pk-yrityksen koko voi vaihdella alle 10 työntekijän pienyrityksestä muutaman sadan työntekijän keskisuureen yritykseen. Pienen yrityksen kannalta oleellista olisi, että pystyttäisiin konkreettisesti osoittamaan, minkälaiset mallit ja teoreettiset sovellukset ovat toimivia pienen organisaation kontekstissa. Yritykset eivät pysty tai halua tehdä suuria investointeja ratkaisuihin, joiden käytännön hyödyistä ei ole tietoa.

Henkilöstövoimavarat nähdään organisaation tärkeimpänä resurssina, monet organisaation päätökset eivät kuitenkaan tue tätä uskomusta. Organisaatiossa haetaan säästökohteita ensimmäisenä henkilöstöön liittyvistä asioista kuten kouluttamisesta, palkitsemisesta ja henkilöstömäärästä (Barney & Wright 1998).

Ongelmana on ollut selkeiden määritelmien puute niin henkilöstövoimavarojen johtamiselle (HRM) kuin sen kehittämislle (HRD). Myös HRD:hen läheisesti liittyvä organisatorisen oppimisen keskustelu on määritelmiltään ja sisällöltään melko hajanaista. Koska selkeitä määritelmiä ei ole ollut, näiden käsitteiden eroja tai yhtäläisyyksiäkään on ollut vaikea vertailla.

Pienten organisaatioiden määrän kasvaessa ja epätavallisten työsuhteiden yleistyessä HRD-toimintojen alue on laajentunut (McGoldrick ym. 2001, 349). Tämän vuoksi pienten organisaatioiden henkilöstön kehittämisen ja oppimisen tutkimus on erittäin ajankohtaista ja myös mielenkiintoista.

### **Tarkoitus ja lähestymistapa**

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää henkilöstövoimavarojen kehittämisen (HRD) vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen erityisesti pienten ja keskisuurten organisaatioiden näkökulmasta. Artikkelissa selvitetään ensinnäkin, miten tieto on kumuloitunut HRD-tutkimuksessa 1990-luvulta tähän päivään ja, mihin teoreettisiin keskusteluihin HRD-tutkimus on kiinnittynyt. Näkökulmaksi otetaan organisatorinen oppiminen ja kompetensijohtaminen siltä osin kuin ne liittyvät strategiseen henkilöstön kehittämiseen. Tarkastelun polttopisteessä on nimenomaan pk-yritysten tilanne, jatkossa pohditaan siis juuri niiden mahdollisuuksia hyödyntää tehokkaammin henkilöstön tuomaa kilpailuetua resurssien puutteesta huolimatta.

Henkilöstön arvoon ja etenkin sen mittaamiseen liittyvää keskustelua käydään myös aineettoman pääoman (intellectual capital) kirjallisuudessa. Tämä keskustelu kiinnittyy tietämyksenjohtamisenteorioihin ja sen tavoitteena on kehittää mittaria henkilöstön tietämyksen arvottamiseen ja mallintamiseen (ks. esim. Sveiby 1997; Edvinson & Malone 1997; Stewart 1997). Tämä keskustelu on kuitenkin rajattu tämän artikkelin ulkopuolelle, koska se on erillinen kokonaisuus henkilöstövoimavarojen tutkimuksessa.

Kirjallisuuskatsaus käsittää ajanjakson 1990-luvun alusta vuoteen 2005. Ensin tarkastellaan HRD-tutkimuksen teoreettista kehitystä ja mallintamista ja toiseksi organisatorisen oppimisen keskustelua ja sen keskeisimpiä malleja. Organisatoriseen oppimiseen liittyy läheisesti osaamisen tai kompetenssien johtaminen, josta puhutaan lyhyesti. Oppiminen sanana voi viitata monenlaiseen oppimiseen mutta tässä artikkelissa se rajataan yksilötasoon ja sillä tarkoitetaan nimenomaan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kehittäminen on tavoitteellista toimintaa ja tavoitteellisuus on organisaation tuloksellisuuden kannalta keskeistä.

Artikkelissa on tarkoitus liittää pk-yritysnäkökulma kiinteäksi osaksi kaikkien em. näkökulmien tarkastelua. Nämä kysymykset koskettavat pieniä yrityksiä ehkä vielä keskeisemmin kuin suuria ja siksi niitä on oleellista pohtia.

### **Aineisto**

Aineistoa on kerätty tieteellisistä henkilöstöalan julkaisusta ennalta päätettyjen hakusanojen avulla ajalta 1990–2005. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvistä julkaisuista mukana ovat Human Relations, Human Resource Management, Human Resource Management Journal, Personnel Review, Human Resource Development International, Human Resource Development Review, Human Resource Development Quarterly, International Journal of Human Resource Management, People Management, ja Strategic Management Journal. Organisaation oppimiseen liittyvistä julkaisuista mukana ovat: Management Learning, The Learning Organization ja International Journal of Learning and Intellectual Capital. Pienen organisaation näkökulmasta aineistoa on kerätty mm. International Small Business Review -lehestä. Aineisto sisältää artikkeleita myös muista kuin edellä mainituista julkaisuista. Tämä johtuu siitä, että aineistossa mukana olevissa artikkeleissa toistuvasti viitattiin näihin kirjoituksiin ja ne olivat alan tutkimuksen kehityksen kannalta oleellisia eikä niitä siksi voitu tarkastelussa sivuuttaa.

Hauissa on käytetty seuraavia hakusanoja: organisatorinen oppiminen (organizational learning), osaaminen (competence/competency), osaamisen johtaminen (competence management), henkilöstön kehittäminen (HRD) ja



strateginen henkilöstön kehittäminen (SHRD). Tutkimukseen mukaan valittavia artikkeleita haettaessa huomiota kiinnitettiin ennen kaikkea artikkelien sisältöön ja tuloksiin.

### **HRD:n tutkimuksellinen kenttä HRM, HRD ja OD**

HRM-keskustelun rinnalla on lähes samanaikaisesti kehittynyt toinen henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstön strategisen aseman vahvistamiseen pyrkivä suuntaus, joka on nimetty henkilöstövoimavarojen kehittämiseksi eli HRD:ksi. Näistä kahdesta muodostuu organisaation henkilöstövoimavaratoiminto (HR-toiminto). HRD:n, etenkin sen strategisen suuntauksen (SHRD), tarkoituksena on SHRM:n tavoin tuoda esiin henkilöstön kehittämisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. HRD:n rooli on ollut melko epäselvä ja se on hakenut paikkaansa tieteellisessä keskustelussa. Kolmantena organisaation kehittämiseen vaikuttavana suuntauksena näiden kahden rinnalla on kehittynyt OD (organization development). Perinteisen määritelmän mukaan OD:n tarkoituksena on olla suunniteltua, koko organisaation kattavaa, ylhäältä alas johdettua toimintaa, jonka tavoitteena on organisaation tehokkuuden ja terveyden parantaminen. Myöhemmin määritelmään lisättiin pidemmän tähtäimen suunnittelun tavoite. (Määritelmistä tarkemmin Church ym. 1999; McNamara 1998).

HR-toiminnoilla (HRM tai HRD) ja OD:llä on yhteneväiset juuret 1960-luvulta lähtien. Sisällöllisiä eroja on vaikea havaita, vaikka ne ovatkin kasvaneet toisistaan erillään sekä teoreettisesti että käytännössä (Sammut 2001). Siksi ei pystytä sanomaan, mikä niistä on ollut ensin olemassa. HRD:n on väitetty olevan sekä HRM:n että OD:n tieteellisessä varjossa (McGoldrick ym. 2001; Grieves & Redman 1999). Toisaalta OD:n teoreettisia taustaoletuksia on tutkittu myös HRD-teorioiden näkökulmasta (Lynham ym. 2004). Ei siis voida yksiselitteisesti väittää, että jokin näistä kolmesta olisi alisteinen toiselle. Pikemminkin voidaan ajatella, että jokaisen tarkoituksena on saavuttaa henkilöstön avulla organisaatiolle mahdollisimman hyvä tulos.

Tämä keskustelu on noussut pintaan, koska viimeisen vuosikymmenen aikana organisaatioihin eniten vaikuttanut muutos on ollut ihmisten merkityksen kasvu organisaation kilpailukyvyyn

ensisijaisena lähteenä (Ruona & Gibson 2004, 49). 2000-luvun HR:n periaatteita tulevat todennäköisesti olemaan ihmiskeskeisyys, kokonaisuusien hahmottaminen, muutosvalmius ja strategisuus (ks. Ruona ym. 2004).

Tässä artikkelissa tarkoituksena on keskittyä HRD:n kehityksen kuvaamiseen. Pitkältä tuntuvasta kehityshistoriasta huolimatta HRD on nuori tieteenala, jonka kehitykselle 1990-luku on ollut merkittävä. 1990-luvun lopulla Richard Swansonin ja Gary McLeanin väittely HRD:n taustateorioista, määritelmästä ja ydinuskomuksista edisti HRD:n teoreettista mallintamista. (Grieves ym. 1999, 81.) Etenkin Swanson (2001) peräänkuulutti hyvän teorian merkitystä HRD-tutkimuksessa. Seuraavaksi on tarkoitus perehtyä tähän teoreettiseen mallintamiseen ja HRD:n määritelmiin.

### **HRD:n teoreettinen tausta**

Swanson (2001) käyttää kolmijalkaisen jakkaran metaforaa kuvaamaan HRD-teoriaa. Sen tukijalkoja ovat systeemiteoria, talousteoria ja psykologia. Psykologia tuo siihen henkilöstön kehittämisen aspektin, talousteoria tehokkuusajattelun ja systeemiteoria ympäristön, organisaation ja ihmisten vuorovaikutuksen. HRD-tutkimus on omaksunut oppimiskäsityksiä myös kasvatustieteestä, jossa keskustellaan laajemmin oppimisesta ja kehittymisestä (ks. esim. Rauste-von Wright & von Wright 1994).

HRD-kieli on täynnä metaforia (Short 2000) ja sitä on jakkaran lisäksi kuvattu mm. mustekalaksi, tuhatjalkaiseksi (McLean 1998) ja hologrammiksi (McGoldrick ym. 2001). Nämä kaikki metaforat kertovat siitä, että kyseessä on hyvin monimuotoinen tieteenala, jonka perusteita voidaan löytää usealta muulta tieteenalalta. Tätä samaa kertoo myös edellä mainittu Swansonin ja McLeanin teoreettinen väittely. Kuchinke (2000) kritisoi tällaista väittelyä ja toteaa, että HRD-tutkimusta pitäisi seuraavaksi edistää keskittymällä empiiriseen tutkimukseen, havainnointiin ja kuvaamiseen. Lynham (2000) toisaalta painottaa teorian luomisen tärkeyttä tällaisella nousevalla alalla kuin HRD.

Myös HRM-keskusteluissa on kaivattu pohdintaa siitä, mitkä teoriat vaikuttavat henkilöstöjohtamisen taustalla. Tämä on tärkeää etenkin silloin, kun halutaan selvittää henkilöstötoimin-

tojen suhdetta organisaation tuloksellisuuteen. Tästä yhtenä merkittävänä esimerkkinä on David Guestin (1997) artikkeli, jossa hän perustelee eri teorioiden tarvetta HRM:n ja tuloksellisuuden välisen yhteyden selittämiseksi. Guestin mukaan HRM:n yhteys organisaation tulokseen voidaan ymmärtää vasta, kun on ensin HRM teoriaa, tuloksellisuuden teoriaa sekä teoriaa siitä, miten nämä kaksi yhdistyvät (ks. enemmän Guest 1997, 265–268). Yksikään teoria ei kuitenkaan yksinään selitä HRM:n menestystä tai menestymättömyyttä, vaan organisaatioissa tarvitaan oikeita ihmisiä oikeissa paikoissa tekemässä oikeita asioita. Suoritusten ja HRM:n yhteyttä tutkittaessa törmätään nopeasti siihen, että organisaation tuloksellisuuteen vaikuttavissa tekijöissä on muitakin kuin HRM. Siksi on löydettävä teoria siitä, missä tilanteissa HRM vaikuttaa organisaation tulokseen kaikkein eniten (ibid. 1997, 268).

Tämä sama pätee myös HRD-keskusteluun. On tärkeää selvittää henkilöstön kehittämiseen vaikuttavat taustatekijät. Guest (2001) toteaa, että empiirinen tutkimus ei ole ollut riittävän kumulatiivista, ja sen vuoksi tarvitaan lisää tutkimusta siitä, miten teoria on kehittynyt ja mitä tuloksia on saavutettu. Siksi henkilöstövoimavarojen ja tuloksellisuuden välisen linkin selvittäminen on yksi merkittävimmistä tutkimuksellisista haasteista.

### **HRD:n määrittäminen**

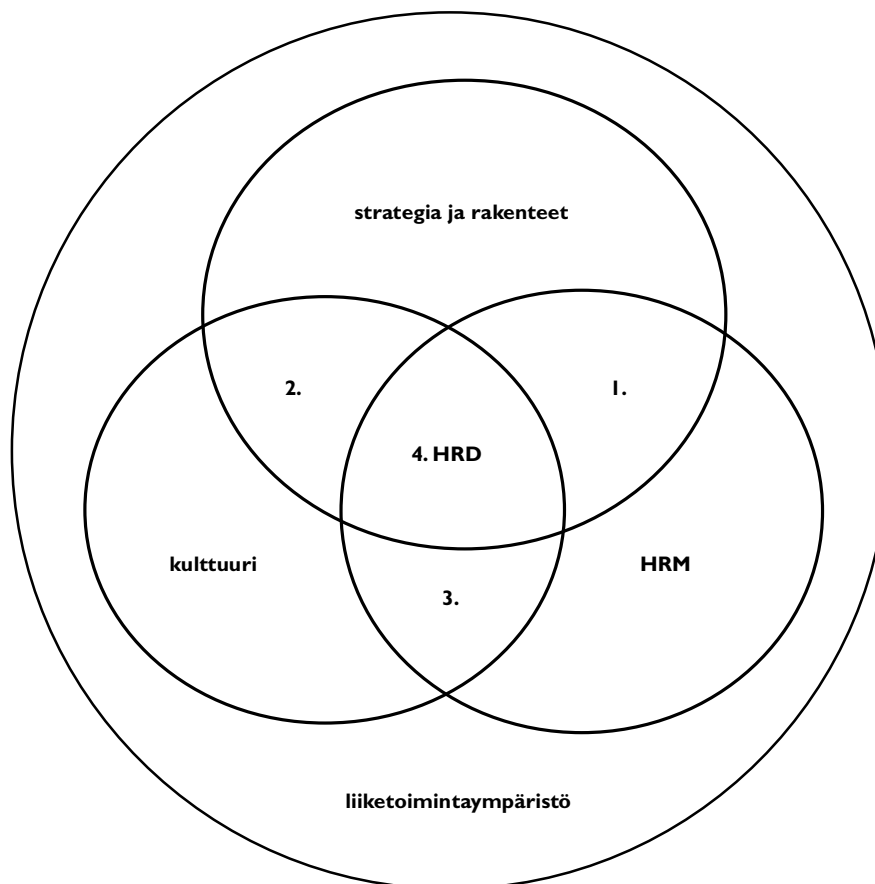
HRD:n monitieteisyys vaikeuttaa sen tarkkaa määrittelyä. HRD voidaan määritellä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi tai osaamispotentiaalini vapauttamiseksi organisaation suoritusten parantamisen tarkoituksessa henkilöstön kehittämisen ja kouluttamisen sekä organisaation kehittämisen (OD) kautta (Swanson 2001). Taustauskomuksena tässä on, että organisaatiot ovat riippuvaisia henkilöstön osaamisesta ja sitä pitäisi HRD-prosessien kautta kehittää pidemmän tähtäimen tavoitteiden mukaisesti.

Väittelyä käydään myös siitä, mikä on HRD:n tarkoitus. Tarkoituksen pohtiminen saattaisi helpottaa HRD:n määrittelyä. Yksi sopivimmista HRD:n tarkoituksen määrittelyistä on Garavan, Gunnigle ja Morleyn (2000), jossa tuodaan esiin kolme näkökulmaa HRD:stä: kyvykkyydet, psykologiset sopimukset ja oppiva organisaatio/organisatorinen oppiminen. Jokainen näistä perustuu eri tieteenalalle ja ne myös merkitsevät erilaisia tarkoituksia HRD:lle. Tämä määrittely tuo esiin HRD:n moninaisuuden mutta myös sen keskeisimmät toiminnot eli sen että puhutaan ihmisten kehittämisestä, heistä huolehtimisesta ja siitä, että koko organisaatio oppii toimimaan tulosta tuottavasti.

Organisaation erilaisista HRD-rooleista tai tarkoituksista on käytetty myös nimitystä HRD-orientaatio (Luoma 1999; Lam & White 1998). Lam ja White (1998) kuvaavat HR-orientaation systemaattiseksi organisatoriseksi pyrkimykseksi houkutelua, säilyttää ja kehittää kyvykkäitä ja sitoutuneita henkilöstövoimavaroja. HRD:llä on merkittävä strateginen rooli kun se yhdistetään tehokkaaseen rekrytointi ja palkitsemispolitiikkaan. Nämä kolme yhdessä edistävät organisaation HR-orientaatiota ja luovat kestävästä kilpailuetua (Lam ym. 1998, 351).

HRD-orientaatiota voisi verrata HRM-keskustelun bundle-ajatteluun (ks. Becker & Gerhardt 1996; Wood 1995; MacDuffie 1995; Lähteenmäki, ym. 1998). Molemmissa haetaan organisaatiolle sellaista henkilöstövoimavarojen yhdistelmää, joka toisi kilpailuetua ja joka myös vaikuttaisi positiivisesti organisaation tulokseen. Molemmissa puhutaan myös henkilöstön rekrytointiin sekä palkitsemiseen ja kouluttamiseen liittyvistä tekijöistä, jotka yhdessä muodostavat sellaisen kokonaisuuden, jonka avulla luodaan kilpailuetua ja menestytään valituilla markkinoilla.

Seuraava Mankinin (2001) rakentama esimerkki HRD-mallista selkiyttää HRD:n sisältöä ja siihen kuuluvia osa-alueita. Mallin avainkäsitteitä ovat strategia, HRM ja kulttuuri (ks. kuvio 1) ja HRD muodostuu näiden kolmen tekijän yhdistelmästä.



Kuvio 1 HRD-malli (Mankin 2001)

Kuviosta havaittava, numerolla 1 osoitettu, leikkaus HRM:n ja strategia/rakenne ympyröiden välillä kuvaa kommunikaatiota ja informaatiota. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää tehokkaita tietojärjestelmiä ja kommunikoinnin avulla varmistetaan, että henkilöstön toiminta ja käyttäytyminen ovat organisaation tavoitteiden kanssa linjassa. Numerolla 2 osoitettu toinen leikkaus liittyy kulttuurin ja strategian/rakenteiden yhteyteen ja se kuvaa toimintaa ja käyttäytymistä. Perusoletukset organisaation kulttuurista kuvastavat organisaation näkemystä itsestään ja ympäristöstään. Tämä yhteys korostaa myös oppimisen roolia organisaatiossa ja sen seurauksena myös HRD:n ja kulttuurin suhdetta. Kulttuurin merkitys on vain korostunut ajan kuluessa. (Mankin 2001, 69–72).

Kolmannen päällekkäisyyden kulttuurin ja HRM:n välillä muodostaa ihmisten ja asioiden johtamisen tyyli. HRM painottaa ylimmän johdon

vastuuta organisaation kulttuurin johtamisesta. Johtajien on oltava tietoisia siitä kulttuurista, joka vaikuttaa organisaation toimintaan sen taustatekijänä, jotta sopiva johtamistyyli pystytään omaksumaan. Esimerkiksi johtamistyyllillä pystytään vaikuttamaan siihen, syntyykö organisaatioon ns. oppimiskulttuuri, jolloin johtajan tehtävänä on helpottaa oppimista organisaatiossa. (Mankin 2001, 72–74.)

Neljännens, kolmen edellä mainitun keskele muodostuvan, leikkauksen muodostaa HRD. Tämä kuvastaa myös HRD:n luonnetta konseptina, joka sisältää hyvin monenlaisia toimintoja ja prosesseja. Mankin (2001) toteaa, että mallin mukaan HRM ja HRD ovat toisiinsa liittyviä käsitteitä, mutta HRD on yhtäläillä yhteydessä myös muihin organisaation komponentteihin. Jotta sen kontribuution voisi ymmärtää, on tarpeellista sijoittaa se laajempaan kontekstiin kuin väittelyyn HRD:n ja HRM:n yhteydestä. Mankin

(2001) jatkaa vielä, että oppimisstrategioiden kehittämisen kautta HRD:tä pystytään käyttämään hyväksi organisaation potentiaalin hyödyntämisessä suhteessa liiketoimintastrategiaan. Jos HRD:tä ei ole, ei voi myöskään olla oppimista, kehittymistä tai muutosta, koska nämä edellyttävät ja ovat tulosta ajattelun, käyttäytymisen tai taitojen muutoksesta.

Kuten jo edellä todettiin, suuri osa olemassa olevasta HRD-opista on syntynyt suurten organisaatioiden näkökulmasta (Sadler-Smith ym. 2000, 474). Pienessä organisaatioissa HRD teorioita ja viitekehyksiä pitäisi miettiä uudelleen ottaen huomioon koon mukanaan tuomat erityispiirteet organisaatiolle (Anderson & Boocock 2002, 20–21). Malleja on yksinkertaistettava niin, että voidaan pohtia vain muutaman ihmisen muodostamaa henkilöstöresurssia ja sen vaikutuksia kaikkiin muihin strategisiin valintoihin.

### **HRD pk-yrityksessä**

Pienistä organisaatioista puuttuvat henkilöstöjohtamisen ammattilaiset, jotka useimmissa HR-malleissa mainitaan keskeisimpinä vaikuttajina henkilöstön kehittämisen onnistumisessa ja organisaation kilpailuedun saavuttamisessa. Strategisiin toimintoihin – sekä henkilöstöön että muuhun liiketoimintaan – liittyvät päätökset ovat usein yhden tai kahden ihmisen harteilla. Tästä johtuen pienen organisaation on pakko lyhyellä tähtämellä hyödyntää olemassa olevia resursseja sen sijaan, että sijoitettaisiin pidemmän aikavälin etujen saavuttamiseen. (Anderson ym. 2002.)

Organisaation tuloksellisuuteen vaikuttaa se, miten hyvin resursseja pystytään hyödyntämään ja miten hyvin osataan arvioida liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten suunta. Pienissä organisaatioissa työskentelevien ihmisten työhyvinvointiin ja viihtymiseen vaikuttaa ennen kaikkea se, miten heidän tarpeensa ja osaamisensa otetaan huomioon resurssien niukkuudesta ja epävarmuudesta huolimatta. Jennings ja Beaver (1997) pohtivat artikkelissaan pienen yrityksen menestyksen tai epäonnistumisen määrittelyä. Hyvin usein ne määritellään pelkästään laskennallisilla mittareilla, kuitenkin pienissä organisaatioissa määritelmät ovat monimutkaisempia. Ne riippuvat esimerkiksi sidosryhmien näkemyksistä. Kaikilla sidosryhmillä on omat näkemyksensä siitä, onko organisaatio menestynyt tai saavuttanut

sille asetetut tavoitteet. Yritys saattaa samanaikaisesti menestyä hyvin tietyillä osa-alueilla ja toisilla taas epäonnistua. Kuten Jennings ja Beaver (1997) toteavat, menestys ei välttämättä ole synonyymi optimaaliselle toiminnalle, vaan se voidaan nähdä tiettyjen tavoitteiden saavuttamisena. Epäonnistuminen taas tarkoittaa sitä, ettei kaikkia sidosryhmien tavoitteita ei ole saavutettu.

Pienessä yrityksessä HRD-toimintojen ja organisaation tuloksellisuuden välistä kausaalisuuhdetta on vaikea todentaa (Skinner ym. 2003; Jennings ym. 1997; 64–65). Pk-yrityksessä tehtävät ratkaisut ovat tiukasti kiinni liiketoiminnan tarpeissa ja toiminta on usein verkottunutta. Pieni yritys saa ja hakee tukea esimerkiksi sidosryhmiltään tai muilta pieniltä organisaatioilta, tällöin yleensä myös opitaan uusia asioita.

### **Organisatorinen oppiminen HRD:n tieteellisenä jatkumona**

#### **Käsitteen kehitys ja määrittelmä**

HRD-toiminnot ovat yksi keskeisimmistä keinoista edistää sekä yksilöiden että organisaatioiden oppimista. HRD-keskustelu onkin laajentunut organisatorisen oppimisen tutkimukseen ja se on osittain vienyt HRD-tutkimukselle kuulunutta tilaa.

Oppivaa organisaatioita (LO) ja organisatorista oppimista (OL) käsittelevässä kirjallisuudessa määritelmiä on monenlaisia. Oppivan organisaation konsepti on saanut huomiota varsinkin Sengen Fifth Discipline (1990) kirjan julkaisemisen jälkeen. Se on kiinnostanut erityisesti henkilöstön kehittämisen asiantuntijoita samoin kuin Pedler, Burgoyne ja Boydellin (1991) *The Learning Company*. Oppiva organisaatio käsitteenä oli kuitenkin vaarassa jäädä katoavaksi muoti-ilmiöksi, koska sen käytännön tuloksista ja toimivuudesta ei ollut tutkimustuloksia, eikä sillä ollut olemassa selkeää yleispätevää määritelmää (Kuchinke 1995, 307). Organisaatiotutkimuksen piiristä nousi uusi tutkimusalue, organisatorinen oppiminen, joka pyrki luomaan perusteltuja teorioita tästä ilmiöstä ja hakemaan empiirisiä tuloksia ja siksi kiinnostus organisatoriseen oppimiseen levisi sekä akateemisissa että yritysmaailmassa (Easterby-Smith ym. 1998, 260).

Organisatorisen oppimisen ja oppivan organisaation tutkimukset muodostavat kirjoituksissa dikotomian, jossa organisatorinen oppiminen on

kuvailevaa tutkimusta ja oppiva organisaatio preskriptiivistä (ohjailevaa, määräyksiä antavaa), vaikka niiden pitäisi täydentää toisiaan (Tsang 1997, 73). Kuten Tsang toteaa, oppivan organisaation tutkimus on kiinnostunut siitä, miten organisaation pitäisi oppia, kun taas organisatorinen oppiminen on kiinnostunut siitä, miten organisaatiossa opitaan. Oppivan organisaation kirjallisuus on suunnattu useimmiten käytännön ihmisille ja organisatorisen oppimisen kenttä on akateemisten tutkijoiden aluetta. Yksinkertainen yhteys näiden välillä on, että oppiva organisaatio on hyvä organisatorisessa oppimisessa (Tsangin 1997, 75).

Tämän artikkelin kannalta näistä kahdesta olennaisempi käsite on organisatorinen oppiminen. Organisatorinen oppiminen on tärkeää yrityksen menestymisen ja kehityksen vuoksi. Suorituskyvyn parantaminen tulevaisuudessa vaatii oppimista ja muuttumista, vaikka organisaation aiempi menestyminen helposti vähentää halua muuttua ja oppia (Easterby-Smith 1990). Oppiminen käsitteenä on yhtä epämääräinen ja monella tavalla määriteltävissä kuin HRD. Oppiminen on keino saavuttaa päämäärät eikä päämäärä itsessään kuten se usein mielletään (Hawkins 1994, 73; Kuchinke 1995).

OL ei ole käsitteenä uusi (Easterby-Smith 1990). Organisatorisesta oppimisesta on ensimmäisen kerran puhuttu 1958, jolloin March ja Simon käsittelevät aihetta kirjassaan *Organizations*, ja sen jälkeen muita klassikoiksi muodostuneita kirjoituksia ovat mm. Bateson (1973) oppimisen tasot, Argyris ja Schön (mm. 1974) single- ja double-loop learning, Garrat (1987), Revans (1982) action learning, Kolb (1984) learning cycle (Hawkins 1994). Kuitenkin vasta 1990-luku on ollut oppimiskeskustelun vilkkaampaa aikaa. Tähän on vaikuttanut erityisesti teknologisen muutoksen nopeus, globalisaation edistyminen ja kilpailun lisääntyminen. Organisaatiot eivät voi tukeutua vakiintuneisiin toimintoihin, vaan uusia on jatkuvasti kehiteltävä ja niiden on opittava uusia tapoja toimia (Easterby-Smith ym. 1998, 259–260).

Jo 1980-luvulla OL määriteltiin prosessiksi, jonka avulla toiminta kehittyy paremman tietämyksen ja ymmärryksen kautta tai avulla (Fiol & Lyles 1985). Huber (1991) taas määrittelee oppimisen siten, että organisaatio oppii, kun sen mahdollisten toimintavaihtoehtojen määrä muuttuu. Tässä keskeistä on se, että toiminnalle etsitään

uusia muotoja eikä sovelleta vanhoja hyväksi havaittuja menetelmiä. Tähän ajattelutapaan liittyy myös Argyrisin ja Schönin jo 1970-luvulla kehittelemä yksöis- ja kaksoissilmukka oppiminen.

Organisatorisen oppimisen teoreettisessa tarkastelussa merkittävä askel oli Esterby-Smithin (1997) artikkeli, jossa pohditaan organisatorisen oppimisen lähestymistapoja ja niitä tieteenaloja, joihin se on liitettävissä tai joiden sisällä tätä aihetta on tutkittu. Siinä löydetään organisatoriselle oppimiselle kuusi eri näkökulmaa, joista tähän keskusteluun lähinnä sopivat psykologian ja OD:n näkökulma sekä strategianäkökulma (ks. tästä enemmän Easterby-Smith 1997). Psykologisen suuntauksen keskeisenä ajatukseksi on henkilöstön kehittäminen organisaation kontekstissa. Strategisesta näkökulmasta käsin kirjallisuus keskittyy kilpailulliseen näkökohtaan ja oppimista arvotetaan sen mukaan tuoko se kilpailuetua organisaatiolle vai ei.

Toinen merkittävä kirjallisuuskatsaus 1990-luvun alusta vuoteen 2002 ilmestyneistä organisatorisen oppimisen tutkimuksista on esiteltynä Babuji ja Crossanin (2004) artikkelissa. Tutkimusta varten käytiin läpi 123 erilaista organisatorista oppimista käsittelevää artikkelia. Katsauksessa nousi selvästi esiin, että empiirisen tutkimuksen määrä on kasvanut huomattavasti 1990-luvun lopun jälkeen ja esiin on myös noussut ns. oppimisperspektiivi (learning perspective). Oppimisperspektiivi tarkoittaa sitä, että oppimisnäkökulma huomioidaan toiminnan kehittämisessä yleensä eikä ainoastaan henkilöstön kouluttamisessa.

Oppimisessa ja sen arvioinnissa ongelmana on, että eri ihmiset oppivat eri tavalla ja samankin kurssin sisältö saattaa näkyä eri tavoin eri ihmisten oppimisessa ja työnteossa. Opiskelija ei välttämättä ole edes tietoinen siitä, mitä on oppinut tai opittua ei heti pysty soveltamaan omaan työhön, vaan opitun sisäistämiseen tarvitaan aikaa. (Lee 1995, 39.) Tärkeää olisikin erottaa lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen oppimisen hyödyt toisistaan. Leen (ibid., 40) mukaan organisaatioissa halutaan nähdä heti koulutuksen vaikutukset oppimiseen ja kehittymiseen ja sitä kautta myös organisaation tulokseen. Monissa tapauksissa koulutuksen vaikutuksia on vaikea listata tai mitata siitä syntyneitä lyhyen tähtäimen hyötyjä. Siksi voidaankin kyseenalaistaa lyhyen tähtäimen osaamisen laadun mittaamisen hyödyllisyys. Pi-

demmällä tähtäimellä vaikutukset on helpommin nähtävillä ja myös arvioitavissa.

Tutkimuksista on myös löydettävissä kuusi organisatorisen oppimisen fasilitaattoria. Neljä ensimmäistä mainitaan jo Fiol ja Lylesin (1985) tutkimuksessa ja ne ovat organisaation kulttuuri, strategia, rakenteet ja ympäristö. Muun kirjallisuuden pohjalta tähän voi lisätä vielä organisaation kehitysasteen ja resurssiposition eli mietitään auttaako vai estääkö resurssien paljous oppimista (Babuji ym. 2004, 406). Tutkimus OL:n fasilitaattoreista ehdottaa, että tietyt kulttuurin, strategian, rakenteiden ja ympäristön aspektit ovat tarpeellisia tietynlaiseen oppimiseen. Olisi kuitenkin merkittävää tietää, mikä rakenteiden, strategian, kulttuurin ja ympäristön yhdistelmä tarjoaa ideaalien pohjan erityyppiselle oppimiselle (Babuji ym. 2004, 410–411).

Tässä organisatorisen oppimisen keskustelussa käsitellään hyvinkin paljon samoja oppimiseen vaikuttavia taustatekijöitä kuin HRD-keskustelussa. Tällä keskustelulla on selviä yhteyksiä analyysiin Mankinin (2001) malliin HRD:n eri komponenteista. Niissä molemmissa puhutaan sekä strategian ja rakenteiden että kulttuurin ja koko toimintaympäristön vaikutuksista oppimiseen tai henkilöstön kehittämiseen. Voidaankin olettaa, että organisatorinen oppiminen on osa HRD-tutkimusta. Organisatorisella oppimisella tavoitellaan samaa hyötyä kuin HRD-toimilla eli organisaation tuloksellisuuden paranemista (Lee 1995, 39). Araujo (1998, 331) kuitenkin esittää, että oppiminen ei välttämättä tapahdu ainoastaan organisaation rajojen sisällä vaan oppiminen ja tietämys pitäisi nähdä rakentuvaksi heterogeenisissä verkostoissa, jotka ohittavat perinteiset määritellyt organisaation rajat. Etenkin pienissä organisaatioissa oppimista tapahtuu sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella.

### **Kompetenssit kilpailuedun lähteenä**

1990-luvun puolivälissä keskusteltiin paljon kompetensseista ja ydinkompetensseista sekä niiden strategisesta merkityksestä. Kompetenssilla, kyvykkyydellä tai osaamisella tarkoitetaan tässä sellaista erityistä ja organisaatiolle ainutlaatuista tietämystä, joka tuottaa kilpailuetua ja on eroteltavissa kilpailijoiden osaamisesta. Se on organisaatiolle erityinen, koska se on kehittynyt juuri siinä kontekstissa eikä se ole suoraan ko-

pioitavissa toiseen organisaatioon edes tiettyjen henkilöiden mukana. Kompetenssikeskustelu liittyy erityisesti pieniin ja keskisuurisiin yrityksiin, koska monet niistä toimivat juuri henkilöstön asiantuntemuksen ja osaamisen varassa. Erityisesti niissä pitäisi kiinnittää huomiota siihen, miten kyvykkyyksiä hallitaan.

1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa oli vallalla ns. kompetenssiliike (competence movement). Sitä voidaan kuvata joukkona uskomuksia ja käytäntöjä siitä, miten lähinnä tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta koulutus ja kehittäminen pitäisi järjestää ja organisoida työ- ja ammatillisen koulutuksen kontekstissa. (Burgoyne 1993, 6.)

Kompetenssille on olemassa useita määritelmiä. 1990-luvun alussa kompetenssi määriteltiin työhön liittyväksi tiedoksi, taidoksi tai kyvyksi (Johson & Sampson 1993; Nordhaug & Gronhaug 1994). Kompetenssi voidaan määritellä myös erityisten taitojen lisäksi yksilöllisten ominaisuuksien (asenteet, näkemykset ja tunteet) kautta (Antonacopoulou & FitzGerald 1996, 27). Nämä yksilölliset ominaisuudet ilmenevät vuorovaikutuksessa toisten kanssa tietyssä sosiaalisessa kontekstissa.

1990-lopulla kompetenssin määritelmä oli muuttunut ensimmäisistä määritelmistä siten, että kompetenssi määriteltiin havaittavien toiminnan komponenttien joukkona, joka sisältää sekä yksilöllisen tiedon, taidot, asenteet ja käytöksen että kollektiiviset tiimi-, prosessi- ja organisatoriset kyvykkyydet, jotka linkittyvät hyvään suoritukseen ja tuottavat organisaatiolle kestävää kilpailuetua (Athey & Orth 1999, 216). Määritelmään oli tullut mukaan monia uusia komponentteja, mikä tekee sen ymmärtämisestä ja mittaamisesta haastavampaa. Losey (1999) taas määritteli kompetenssin HR ammattilaisten kompetenssiyhtälönä, jonka tekijöinä olivat älykkyys, koulutus, kokemus, etiikka ja kiinnostus. Näiden summasta muodostuu yksilön kompetenssi. Kiinnostus voidaan joko lisätä yhtälöön tai vähentää siitä, mikä tarkoittaa sitä, että ilman kiinnostusta ihmiset eivät hyödynnä omaa osaamistaan tehokkaasti.

Yritykset arvostavat yksilöitä, joilla on erilaisia kompetensseja ja organisaation haasteena on pystyä koordinoimaan ja hyödyntämään niitä. Onnistuminen tässä vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestymiseen (Nordhaug ym. 1994, 92). Ajan myötä organisaatiot luovat tai kerää-

vät itselleen yksilöllisen lajitelman kyvykkyksiä, joiden avulla saavutetaan kilpailuetua. Kaikkein tärkeimpiä näistä kyvyistä ovat hiljaiset tiedot ja taidot (McGrath ym. 1995, 252).

Kaikkein vaikeimmin kopioitavissa oleva kyvykkyys muodostuu kahden ihmisen yhteistyöstä. Sitä on ensinnäkin vaikea havainnoida ja toiseksi vaikea kopioida. Organisaatioiden olisi ymmärrettävä, mikä osaaminen, taito tai kyky erottaa yrityksen muista yrityksistä. Ydinkyvykkyuden käsite on usein käytetty käsite kuvaamaan tätä organisaation strategian kannalta merkittävää osaamista (Nordhaug ym. 1994, 95–96). Näiden ydinkyvykkyysien tunnistaminen on organisaatiolle edelleen oleellista.

Tästä samasta ajatuksesta puhutaan edelleen ja kuten Nordhaug (ym. 1994) ehdottivat, yksi keino tähän on luoda organisaatiosta oppiva. Kompetenssijohtaminen voidaan tämän perusteella nähdä organisaatioiden primäärinä toimintona, koska kaikkien muiden resurssien hankinta ja hyödyntäminen on riippuvaista henkilöstön kompetenssien laadusta organisaatioissa. Aktiiviseen kompetenssien kehittämiseen panostetaan organisaatioissa vain vähän, vaikka se olisi kilpailuedun kannalta olennaista. (Nordhaug ym. 1994, 101.) Tämä sama keskustelu pätee nyt 2000-luvulla pieniin organisaatioihin, joilla ei aina ole resursseja muuhun kuin reaktiiviseen toimintaan. Suuremmissa organisaatioissa pystytään jo osittain varautumaan tulevaisuuden osaamistarpeeseen.

### **Oppiminen pk-yrityksissä**

Oppiminen on yhtä tärkeää sekä pienille että suurille organisaatioille (Easterby-Smith ym. 1998). Pienten organisaatioiden merkityksen kasvusta huolimatta organisatorisen oppimisen tutkimus keskittyy pääasiassa suurten organisaatioiden toimintoihin ja kokemukseen. Tutkimusten mukaan suurten organisaatioiden kokemuksista saavutetut tulokset ovat sopimattomia pienen organisaation kontekstiin (vrt. esim. Hill & Stewart 2000). Ei siis ole kovin yllättävää, että tutkimus pienten organisaatioiden kouluttamisesta ja kehittämisestä osoittaa sen olevan hyvin epämuodollista ja lyhytkestoiseen tavoitteisiin tähtäävää. Oppiminen pienissä organisaatioissa on hyvin kontekstisidonnaista (Anderson ym. 2002, 6).

Pienen organisaation johtamisessa merkittävä tekijä ovat erilaiset verkostosuhteet (Gibb 1997; Anderson ym. 2002, 9). Tästä verkostosta Gibb (1997) käyttää nimitystä oppimisympyrä. Pienen organisaation menestyksen kannalta olennaista on tämän verkoston johtaminen ja kehittäminen epävarmoissa olosuhteissa. Organisaatioiden pitää pyrkiä minimoimaan ne riskit, joita epävarmat olosuhteet luovat ja Gibbin (1997) mukaan pienissä organisaatioissa se onnistuu parhaiten sidosryhmäverkoston avulla. Mitä paremmin pienet organisaatiot kykenevät oppimaan sidosryhmiltä ja niiden kanssa sitä paremmat ovat menestymisen mahdollisuudet (Anderson ym. 2002, 11; Gibb 1997).

Pk-yrityksen HRD toiminnot ovat usein epävirallisia ja reaktiivisia (Hill ym. 2000, 105). Tästä johtuen oppiminen saattaa olla rajallisempaa (Sadler-Smith, Gardiner, Badger, Chaston & Stubberfield 2000, 286). Oppiminen on siinä mielessä merkittävää, että sen avulla yhtäältä pystytään sitoutumaan henkilöstön kehittämiseen ja toisaalta se samalla toimii kilpailukyvyyn ylläpitäjänä (Gibb 1997). Riittävän empiirisen tutkimuksen puutteessa linkkiä pienen yrityksen oppimisen ja suoritusten välillä on hankala todentaa. Koska näyttöä oppimiseen panostamisen kannattavuudesta ei siis ole, pienet organisaatiot eivät välttämättä uskalla panostaa siihen riittävästi.

Oppimiseen pienessä organisaatioissa vaikuttaa kolme tärkeää elementtiä (Anderson & Boocock 2002). Näitä ovat yksilölliset oppimisprosessit, organisaation sisäinen konteksti ja ulkoinen toimintaympäristö. Yksilön oppiminen voi olla muodollista koulutustautumista, epämuodollista työssäoppimista, hiljaista työn tekemisen tai kokemusten kautta karttunutta tietoa ja myös suunnittelematonta oppimista. Sisäisen kontekstin keskeisiä tekijöitä ovat tiedon jakamista määrittelevät kommunikaatorakenteet, organisaatiokulttuuri ja avainhenkilöiden aiempi kokemustausta. Ulkoisessa ympäristössä organisaation oppimiseen vaikuttavat erityisesti liike-toimintaverkostot.

Tästä ei vielä ilmene, miten organisaation sisällä pitäisi edetä. Tähän kysymykseen löytyy vastaus esimerkiksi Mankinin (2001) HRD-mallista, jonka tarkoituksena on kuvata juuri organisaation sisällä tapahtuvia asioita. Se ottaa kantaa siihen, miten organisaation rakenteet, kulttuuri ja ihmis-

ten johtaminen yhdessä vaikuttavat henkilöstön kehittämiseen ja luovat edellytyksiä kilpailuedun kehittymiselle. Pienessäkin organisaatiossa on olemassa toimintakulttuuri, joka luo toiminnalle tietyt suuntaviivat. Niissä on myös toimintaa tukevia rakenteita ja toimintastrategioita (joko tiedostettuja tai tiedostamattomia) samoin kuin henkilöstön johtamiseen valittu tyyli. Nämä tekijät yhdessä muodostavat pienen organisaation HRD-kentän, joka vaikuttaa sen oppimisen ja kehittymisen edellytyksiin. Näitä tekijöitä ei pienessä organisaatiossa välttämättä tiedosteta vaan ne saattavat toimia tiedostamattomina taustatekijöinä esimerkiksi päätöksenteossa.

### Keskustelu

Kuten tästä kirjallisuuskatsauksesta voidaan päätellä, sekä HRD että OL ovat hyvin monitukaisia organisaation tulokseen vaikuttavia asioita. Määritelmiä, samoin kuin malleja, on useita, mutta empiirisen tutkimuksen vähyyttä ihmetellään ja pahoitellaan. HRD-keskustelu on hyvin mielenkiintoinen ja haastava. HRD:n vaikutukset organisaation tulokseen ovat jo yleisestikin tunnustettuja ja siksi henkilöstövoimavaroihin liittyvät kysymykset on organisaatioissa otettu osaksi strategista keskustelua. Tulospäätöksen synty ja mittaaminen on vielä ratkaisematta. Tulospäätöksen tutkiminen on vaikeaa, koska aina ei pystytä tarkasti selvittämään, mikä tulospäätös johtui panostuksista henkilöstöön ja mikä taas oli parantuneen tai heikentyneen taloudellisen tilanteen osuus. Koska henkilöstöön tehdyt panostukset tuottavat tulosta vasta ajan myötä, tärkeää olisi tehdä myös tarkasteluja pidemmällä aikavälillä. HRD:n ja strategian integraatio on keskeistä. Mutta miksi näitä artikkeleissa läpikäytyjä asioita pitäisi pienissä organisaatioissa pohtia ja ottaa osaksi strategista suunnittelua?

Ensinnäkin kilpailu osaajista kovenee, tulevaisuudessa osaajia on niukasti ja siksi henkilöstön kehittämisstrategioiden laatiminen on tärkeää. Kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että yrityksen olisi mietittävä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten osaamista kehitetään haluttuun suuntaan. Toiseksi, kilpailussa menestymisen kannalta olennaista on, että organisaatio on joustava ja että työssä on joka hetki sopiva määrä ihmisiä. Joustavuutta vaadi-

taan sekä määrän että laadun suhteen ja sen vuoksi vuokratyövoiman käyttö on lisääntynyt kuten myös epätavallisten työsuhteiden määrä. Kolmanneksi, osaaminen on yksi huomattavimmista menestystekijöistä ja siksi sen kehittäminen on pienessä organisaatiossa keskeistä (Easterby-Smith & Araujo 1999). Osaamisen kehittämisessä on tärkeää miettiä, mitä oppiminen ja kehittäminen tarkoittavat ja mitä tuloksia niillä tavoitellaan. Tarkkojen määritelmien selvittäminen ei ole olennaista, vaan sen pohtiminen, mitä ne yritykselle tarkoittavat. Tärkeää on myös pohtia missä tilanteissa opitaan parhaiten, kuka oppii ja minkälaisia asioita. Oppimisen kautta saavutettujen tulosten on tarkoitus hyödyttää yritystä kilpailussa ja siksi tehokkuuden jonkin tasoinen mittaaminen on olennaista.

Oppimisen helppoutteen vaikuttaa ennen kaikkea yrityksen toimintakulttuuri. Henkilöstön osaamista arvostava toimintakulttuuri edesauttaa hyvän oppimisilmapiirin luomisessa. Arvostus näkyy esimerkiksi siinä, että käydään keskustelua kunkin työntekijän työpanoksen vaikutuksesta koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Oleellista on myös sen varmistaminen, että organisaation tavoitteet ja keinot ovat kaikkien tiedossa. Kehityskeskustelut ovat hyvä esimerkki siitä, miten henkilöstön toiveista ja ajatuksista päästään selvilleen ja miten myös henkilöstön suuntaan voidaan tiedottaa organisaation tavoitteista.

Vielä on korostettava suunnittelun keskeistä asemaa oppimisen ja osaamisen hyödyntämisessä. Toiminnan suunnitteluun liittyy edellä mainittu henkilöstön kehittämisen ja oppimisen pohtiminen. Pääasia suunnittelussa on, että se tuottaa toivotunlaisia tuloksia ja sopii siihen toimintaympäristöön, jossa yritys toimii.

HRM- tai HRD-malli käyttöönoton todennäköisyys pienessä organisaatiossa riippuu monesta tekijästä. Uusimpien tutkimusten mukaan merkittävin niistä on organisaation henkilöstön taitojen tai vaadittavan osaamisen taso. Organisaatiot, joissa on suuri määrä erityistä osaamista omaavia työntekijöitä, esimerkiksi asiantuntijoita, soveltaa herkemmin myös henkilöstöjohtamisen eri toimintoja. Näin tapahtuu harvemmin esimerkiksi erityisosaamista vaatimattoman suorittavan työn tekijöiden keskuudessa. (Bacon & Hoque 2005, 1990.)



Toinen pienen organisaation haluun soveltaa HR-toimia vaikuttava tekijä on suurimpien asiakkaiden vaatimukset. Mitä suurempia asiakkaita yrityksellä on, sitä todennäköisempää on myös jonkinlaisen koulutusstrategian soveltaminen, näin jo sen takia, että asiakkaat edellyttävät sitä. Vaarana on kuitenkin koulutusstrategian laatiminen ainoastaan asiakkaan vaatimuksesta eikä yrityksen omasta kehittämisestä (Bacon ym. 2005, 1991). Tällaisessa tilanteessa pidemmän aikavälin vaikutukset eivät välttämättä ole yrityksen kannalta positiivisia eikä kouluttaminen sitouta henkilöstöä riittävästi.

Kyky luoda organisaatio, jossa työntekijöiden osaamisten yhdistelmästä pyritään luomaan

organisaatiolle ainutlaatuista osaamista ja siten kilpailuetua, on menestyksen ja tulokellisuuden edellytys tulevaisuudessa. Keinot tämän saavuttamiseksi pysyvät edelleen pienenä arvoituksena ja saattaa hyvinkin olla, ettei yleistä mallia asiasta edes pystytä luomaan. Tilanteen monimutkaisuutta lisää se, että organisaation kannalta oleellisten toimintojen kimppu on toimintaympäristöstä, kulttuurista, strategiasta ja ihmisistä riippuvaista. Mallien tarkoituksena ei ole antaa ohjeita siitä, mitä täytyy tehdä. Ne ovat suuntaa-antavia neuvoja, joista on poimittava itselle sopiva tieto ja sovellettava sitä omaan toimintaympäristöön, kulttuuriin ja strategiaan tavoitteisiin ja henkilöstön osaamiseen.

\* \* \*

### Kiitokset

Työsuojelurahasto on tukenut tutkimusta.

### Kirjallisuus

- ANDERSON, V. & BOOCOCK, G. (2002). *Small firms and internationalization: learning to manage and managing to learn*. *Human Resource Management Journal*, 2, 5–24.
- ANTONACOPOULU, E. & FITZGERALD, L. (1996). *Reframing competency in management development*. *Human Resource Management Journal*, 6, 22–49.
- ARAÚJO, L. (1998). *Knowing and Learning as Networking*. *Management Learning*, 29, 317–336.
- ATHEY, T.R. & ORTH, M.S. (1999). *Emerging competency methods for the future*. *Human Resource Management*, 38, 215–226.
- BABUJI, H. & CROSSAN, M. (2004). *From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research*. *Management Learning*, 35, 387–417.
- BACON, N. & HOGUE, K. (2005). *HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks*. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1976–1999.
- BARNEY, J.B. & WRIGHT, P.M. (1998). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. *Human Resource Management*, 37, 31–46.
- BECKER, B. & GERHART, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*. *Academy of Management Journal*, 39, 779–801.
- BURGOYNE, J. (1993). *The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects*. *Personnel Review*, 22, 6–13.
- CHURCH, A.H., WACLAWSKI, J. & SEIGEL, W. (1999). *Will the real O.D. practitioner please stand up?* *Organization Development Journal*, 17, 49–59.
- EASTERBY-SMITH, M. (1997). *Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques*. *Human Relations*, 5, 1085–1113.
- EASTERBY-SMITH, M. (1990). *Creating a Learning Organization*. *Personnel Review*, 19, 24–28.
- EASTERBY-SMITH, M., SNELL, R. & GHERARDI, S. (1998). *Organizational Learning: Diverging Communities of Practice?* *Management Learning*, 29, 259–272.
- EDVINSSON, L. & MALONE, S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: HarperCollins Publisher.
- FIOL, M. & LYLES, M. (1985). *Organizational Learning*. *Academy of Management Review*, 10, 803–813.
- GARAVAN, T.N., GUNNIGLE, P. & MORLEY, M. (2000). *Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD*. *Journal of European Industrial Training*, 24, 65–93.
- GIBB, A. (1997). *Small Firms' Training and Competitiveness. Building upon the Small Business as a Learning organization*. *International Small Business Journal*, 15, 13–29.
- GRIEVES, J. & REDMAN T. (1999). *Living in the shadow of OD: HRD and the search for identity*. *Human Resource Development International*, 2, 81–102.

- GUEST, D. (2001). *Human resource management: when research confronts theory*. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1092–1106.
- GUEST, D. (1997). *Human resource management and performance: a review and research agenda*. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–276.
- HAWKINS, P. (1994). *Organizational Learning: Taking stock and facing the challenge*. *Management Learning*, 24, 71–82.
- HILL, R. & STEWART, J. (2000). *Human Resource Development in small organizations*. *Journal of European Industrial Training*, 24, 105–117.
- HUBER, G. (1991). *Organizational learning: the contributing processes and the literatures*. *Organization Science*, 2, 88–115.
- JENNINGS, P. & BEAVER, G. (1997). *The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective*. *International Small Business Journal*, 15, 63–75.
- KUCHINKE P. (2000). *Debates over the nature of HRD: an institutional theory perspective*. *Human Resource Development International*, 3, 279–283.
- KUCHINKE P. (1995). *Managing Learning for Performance*. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 307–316.
- LAM, L. & WHITE, L. (1998). *Human Resource Orientation and Corporate Performance*. *Human Resource Development Quarterly*, 9, 351–364.
- LEE, M. (1995). *Learning for work: short-term gain or long-term benefit*. *Personnel Review*, 24, 29–43.
- LOSEY, M.R. (1999). *Mastering the competencies of HR management*. *Human Resource Management*, 38, 99–102.
- LUOMA, M. (1999). *The essence of HRD orientation : evidence from the Finnish metals industry*. *Journal of European Industrial Training*, 23, 113–120.
- LYNHAM, S. (2000). *Theory Building in the Human Resource Development Profession*. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 159–178.
- LYNHAM, S., CHERMACK, T.J. & NOGGLE, M.A. (2004). *Selecting Organization Development Theory From an HRD Perspective*. *Human Resource Development Review*, 3, 151–172.
- LÄHTEENMÄKI, S., STOREY, J. & VANHALA, S. (1998). *HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles*. *Human Resource Management*, 8, 51–65.
- MACDUFFIE, J.P. (1995). *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197–216.
- MANKIN, D. (2001). *A model for human resource development*. *Human Resource Development International*, 4, 65–85.
- MCGOLDRICK, J., STEWART, J. & WATSON, S. (2001). *Theorizing human resource development*. *Human Resource Development International*, 4, 343–356.
- MCGRATH, R., MACMILLAN, I. & VENKATARAMAN, S. (1995). *Defining and developing competence: a strategic process paradigm*. *Strategic Management Journal*, 16, 251–275.
- MCMANARA, C. (1998). *Holistic OD: A paradigm for the future*. *Organization Development Journal*, 16, 85–87.
- NORDHAUG, O. & GRONHAUG, K. (1994). *Competences as resources in firms*. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 89–106.
- PEDLER, M., BURGOYNE, J. & BOYDELL, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- RAUSTE-VON WRIGHT M. & VON WRIGHT J. (1994). *Oppiminen ja koulutus*. Helsinki: WSOY.
- RUONA, W.E.A. & GIBSON, S.K. (2004). *The making of twenty-first-century HR: an analysis of the convergence of HRM, HRD and OD*. *Human Resource Management*, 43, 49–66.
- SADLER-SMITH, E., DOWN, S. & LEAN, J. (2000). *“Modern” learning methods: rhetoric and reality*. *Personnel Review*, 29, 474–490.
- SADLER-SMITH, E., GARDINER, P., BAGDER, B., CHASTON, I. & STUBBERFIELD, J. (2000). *Using collaborative learning to develop small firms*. *Human Resource Development International*, 3, 285–306.
- SAMMUT, A.C. (2001). *HR & OD turfwar: highlighting the need to establish a clear definition of OD*. *Organization Development Journal*, 19, 9–18.
- SENGE, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of a learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- SHORT, D.C. (2000). *Analysing metaphor in human resource development*. *Human Resource Development International*, 3, 323–341.
- SKINNER, J., POWNALL, I. & CROSS, P. (2003). *Is HRD practiced in micro-SMEs?* *Human Resource Development International*, 6, 475–489.
- STEWART, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- SWANSON, R. A. (2001). *Human resource development and its underlying theory*. *Human Resource Development International*, 4, 299–312.
- SVEIBY, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- TSANG, E.W.K. (1997). *Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research*. *Human Relations*, 50, 73–89.
- WOOD, S. (1995). *The four pillars of HRM: Are they connected?* *Human Resource Management Journal*, 5, 49–60.

Kaija Tuomi, Sinikka Vanhala,  
Minna Janhonen & Erkki Nykyri

## Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn

**T**utkimuksessa tarkastellaan miten työkyky ja sitoutuminen ennustavat henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen kilpailukykyä metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimialoilla. Yrityksen kilpailukykyä koskevat tiedot saatiin vuonna 1999 toimipaikan johdolle osoitetusta kyselytutkimuksesta (N=91). Henkilöstöä koskevat tiedot saatiin vuosina 1998 ja 2000 samojen toimipaikkojen henkilöstölle osoitetuista kyselyistä (N=1389). Seurantatutkimuksen tulokset kuvasivat elinkelpoisten toimipaikkojen ja vakinaisten työntekijöiden tilannetta. Tulokset osoittivat henkilöstön työkyvyn ja organisaatioon sitoutumisen ennustavan henkilöstön psyykkistä hyvinvointia kahden vuoden kuluttua. Henkilöstön työkyky ennusti myös vähäistä uupumusasteista väsymystä ja yrityksen hyvää kilpailukykyä. Organisaatioon sitoutuminen lievensi väsymisen psyykkistä hyvinvointia heikentävää vaikutusta kaikissa henkilöstöryhmissä. Yritysten ja työterveyshuollon toimijoiden kannattaa edistää työntekijöiden työkykyä sekä organisaatioon ja työhön sitoutumista.

### Johdanto

Työelämää viime vuosina ravistelleiden moninaisten muutosten vuoksi työntekijöiden työkyvyn, työssä jaksamisen ja työmotivaation edistäminen ovat nousseet keskeisiksi kehittämisen kohteiksi (Alasoini 2000). Näihin tavoitteisiin on pyritty monilla tutkimus- ja kehittämisohjelmilla sekä seuraamalla työelämän tilaa ja kehittämistarpeita erilaisilla barometreilla. Konkreettisten parannusten ohella ohjelmien avulla on lisätty tietoa erilaisista kehittämistoimista ja niiden vaikutuksista. Työelämän muutokset näkyvät myös uusissa toimintatavoissa ja näkökulmissa: työterveyden rinnalle ovat vakiintuneet työkyvyn, sitoutumisen ja hyvinvoinnin käsitteet.

Tässä tutkimuksessa keskeisenä kiinnostuksen kohteena ovat työntekijöiden psyykinen hyvinvointi ja työssä uupuminen, joita selitetään Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi -tutkimusprojektissa (Tuomi ym. 2002c) käytettyjen työkyvyn, organisaatioon ja työhön sitoutumisen ja psyykkisen pahoinvoinnin mittareiden avulla. Psyykkisen hyvinvoinnin ja työssä uupumisen valintaa tutkimuskohteeksi perustelee jo se, että työterveyshuollon toiminta on viimeaikoina yhä enemmän alkanut suuntautua työkyvyn ylläpidon ohella yhä enemmän myös työhyvinvointia ylläpitävään toimintaan. Myös työssä uupuminen ja siihen liittyvät kiireen ja työn psyykkisten vaatimusten lisääntyminen ovat edelleen ajankohtaisia.

## Henkilöstön hyvinvointi

Työhyvinvoinnin moniulotteisissa malleissa, subjektiivinen hyvinvointi koostuu affektiivisestä ja ammatillisesta (Warr 1994) sekä sosiaalisesta ulottuvuudesta (Ryff 1989). van Horn ja kumppanit (2004) ovat testanneet näitä malleja lisäämällä niihin kognitiivisen ja psykosomaattisen ulottuvuuden. Lisäksi he jakavat työhyvinvoinnin affektiivisen dimension kolmeen osaan: affektiiviseen hyvinvointiin (työtyytyväisyys), organisaatioon sitoutumiseen ja emotionaalisen uupumisen puuttumiseen.

Bradburnin (1969) tutkimuksiin perustuva psyykkisen hyvinvoinnin käsite on muodostettu sekä mielenterveyden että työtyytyväisyyden teorioiden avulla. Näkökulma mielenterveyteen perustuu Szasz'in (1961) ajatuksiin, joiden mukaan sosiaalinen elämä vakiinnuttaa puitteet, joissa yksilöt ovat vuorovaikutuksessa ja auttavat toisiaan erilaisten päämäärien saavuttamisessa. Vaikeuksien sattuessa selviytyminen näistä vaikeuksista tuottamatta tarpeetonta kipua itselle tai toisille on yksi mielenterveyden kriteereistä. Mieleltään terveen ajatukset tunteet ja käyttäytyminen eivät paljoa poikkea siitä mitä pidetään normaalina. Tämän lisäksi itsensä toteuttaminen, luovuus ja elämänhalu kuuluvat mielenterveyteen. Bradburnin (1969) mukaan sosiaalinen osallistuminen sekä uudet ja vaihtelevat kokemukset lisäävät psyykkistä hyvinvointia. Tästä syystä myös tulot, koulutus ja sosiaaliluokka ovat yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin. Korkeammassa sosiaalisessa asemassa olevalla on enemmän mahdollisuuksia matkustaa, tehdä uusia ja erilaisia asioita tai kohdata uusia ihmisiä.

Työuupumukseen voi liittyä monenlaisia oireita, mutta määritelmän mukaisesti kyse on uupumusasteisen väsymyksen, heikentyneen ammatillisen itsetunnon ja kyynisyyden oireyhtymästä (Maslach & Jackson 1981, Maslach & Schaufeli 1993). Uupumusasteista väsymystä pidetään usein työuupumuksen ydinulottuvuutena sekä kahden muun oireen kehittymisen lähtökohtana (Leiter & Maslach 1988).

### Työkyky ja sitoutuminen

Ilmarinen (1999, 2003) määrittelee terveyden, osaamisen, arvot sekä työn alueiksi, joille työkyky rakentuu. Työkyvyn perustana on terveys, jossa ovat vaikuttamassa myös toimintakyvyn

fyysiset, henkiset ja sosiaaliset ulottuvuudet. Seuraavan tason muodostaa osaaminen, joka sisältää tiedot ja taidot. Kolmannella tasolla ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Nämä kolme tasoa muodostavat inhimilliset voimavarat. Neljännen tason muodostaa työ, joka muodostuu työyhteisöstä, työympäristöstä, työn vaatimuksista ja altistuksista. Johtaminen on tämän tason keskeisiä piirteitä siksi, että esimiehellä on työn muotoilun mahdollisuudet, valtuudet ja vastuu.

Työkykyä ylläpitävää toimintaa on perusteltu myös kokemuksilla ikääntyvien työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Tämän perusteella sen oletetaan vaikuttavan myönteisesti paitsi työkykyyn, myös työn laatuun ja tuottavuuteen sekä työntekijän hyvinvointiin työssä ja eläkkeellä (Ilmarinen 2001). Työkyvyn käsite ja mittaaminen ovat edelleen kehittelyn alla eikä esim. arvojen ja asenteiden vaikutuksia työkykyyn ole juuri tutkittu. Työntekijän vastauksiin perustuvalla työkykyindeksillä sekä siihen liittyvillä tutkimuksilla on kuitenkin saatu tukea näiden mallien kehittämiseen (Klockars ym. 1998; Tuomi ym. 2000a; Tuomi ym. 1995).

Yli 90 prosenttia työllisistä työskentelee Tyky-barometrin mukaan toimipaikoilla, joissa uskotaan työkykyä ylläpitävästä toiminnasta olevan taloudellista hyötyä. Työkykyä ylläpitävä toiminta onkin vakiintumassa osaksi toimipaikan päivittäisiä käytäntöjä. Työkykyä ylläpitävän toiminnan kohdealueita ovat työntekijän terveys ja voimavarat, ammatillinen osaaminen, työ ja työolot sekä työyhteisö ja -organisaatio (Peltonmäki ym. 2002).

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan yksilön psykologista kiintymistä, samaistumista ja sisäistymistä tiettyä organisaatiota kohtaan (Caldvell ym. 1990). Tätä kiintymystä luonnehtivat usko organisaation päämääriin ja arvoihin sekä niiden hyväksyminen, halu ponnistella organisaation hyväksi sekä halukkuus säilyttää organisaation jäsenyys (Porter ym. 1974; Steers 1977). Organisaatioon sitoutumisen oletetaan tehostavan henkilöstön määrällistä ja laadullista työsuoritusta sekä vähentävän poissaoloja ja vaihtuvuutta. Sillä on havaittu positiivisia yhteyksiä myös työsuoritukseen (Riketta 2002). Toisaalta työuupumuksen on havaittu liittyvän heikentyneeseen organisaatioon sitoutumiseen (Leiter & Maslach 1988; Tuuli 2000).

Työhön sitoutumisen käsite sisältää organisaatioon sitoutumista enemmän työmoraaliin ja omaan työhön asennoitumiseen liittyviä aineksia. Etzioni (1961), Walton (1980) ja Kahn & Wiener (1967) ovat luokitelleet sitoutumisen kehitystasoja ja niiden yhteyksiä organisaation toiminnan kehittymistasoihin. Työhön sitoutuminen voidaan heidän luokitteluja noudattaen jakaa neljään luokkaan, jotka samalla osoittavat työntekijän työmoraalin kehittyneisyyttä. Vieraantuminen on työhön sitoutumisen alin taso. Se viittaa tilanteeseen, jossa työntekijä ei pidä työstään, työskentelee vain rahan ansaitsemisen pakosta ja pyrkii minimoimaan johdon mielestä ei toivottua käyttäytymistä. Laskelmoiva työntekijä pyrkii maksimoimaan toivottua käyttäytymistä samalla kun hän pyrkii sen avulla hyötymään työstään mahdollisimman paljon. Spontaani ilmaisu ja itsensä toteuttaminen on kolmas kehitystaso. Itseään toteuttava työntekijä on luova ja innovatiivinen. Kehittynein työhön sitoutumisen taso on moraalinen. Tällä tasolla työntekijä pyrkii työskentelemään mahdollisimman hyvin, koska hän kokee vastuuta myös muista ja pitää työtään kutsumuksena tai elämäntehtävänä. Työhön sitoutumisella on havaittu positiivisia yhteyksiä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja vähäiseen työuupumukseen (Saunamäki & Kinnunen 2002). Työhön sitoutumisella on havaittu myös heikkoja yhteyksiä yrityksen suoritustasoon sekä voimakkaita yhteyksiä tyytyväisyyteen työhön, esimiehiin ja työtovereihin sekä organisaatioon sitoutumiseen (Brown 1996). Huolestuttavaa työhön sitoutumisessa kuitenkin on se, että liiallisen työhön sitoutumisen oletetaan jatkuessaan johtavan työuupumukseen. Hollantilaisissa yrityksissä tehdyssä laajassa poikittaistutkimuksessa (de Jonge ym. 2000) työhön voimakkaasti sitoutuneilla riski psyykkisen hyvinvoinnin alenemiseen oli voimakkaampi riski kuin työhönsä heikosti sitoutuneilla. Molemmilla ryhmillä hyvinvoinnin alenemisen riski liittyi työhön, jossa oli suuret työn vaatimukset, mutta pienet työn hallintamahdollisuudet.

### **Yrityksen menestyminen**

Työelämän muuttuessa nopeasti yritysten menestymisen edistämiseksi on sovellettu monia kehittämisen teorioita ja menetelmiä. Myönteistä tässä muutoksessa on ollut se, että

menestymistä yhä useammin etsitään keinoilla, jotka pyrkivät edistämään myös henkilöstön hyvinvointia.

Henkilöstöressurssien johtamisella tavoitellaan joustavuutta, innovatiivisuutta ja sitoutumista (Vanhalta ym. 2002). Työntekijän työpanos nähdään kykyjen ja motivaation funktiona. Toiminta kohdistuu mm. osallistumiseen, yhteistyöhön, koulutukseen, palkitsemiseen, tiedottamiseen, rekrytointiin ja epävarmuuden vähentämiseen. Henkilöstöressurssien johtaminen pyritään sopeuttamaan yrityksen muihin strategioihin. Ajatuksena on, että yksittäisiä toimenpiteitä laajempi kehittämispatteri tuottaa synergiaa eli paremman tuloksen kuin yksittäisten toimenpiteiden summa. Oppivien organisaatioiden (Alasoini ym. 2002) kehittämisessä menestyksen ajatellaan perustuvan yrityksen kykyyn luoda ja soveltaa tietoa tehokkaasti. Yritykseen luodaan käytäntöjä, jotka tukevat henkilöstön monitaitoisuutta, ammatillista kehittymistä, osallistumista kehittämistoimintaan, yhteistoiminnallisuutta ja motivoitumista. Usein keskitytään ydinosaamiseen ja verkostoidutaan toisten yritysten kanssa.

Yritykset pyrkivät myös parantamaan henkilöstön sitoutumista ja yrityksen menestymistä kehittämällä yhteisiä arvoja ja toimintatapoja. Tällaiset tavoitteet ovat yhteydessä organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Organisaatiokulttuurin avulla motivoiminen tarkoittaa Wienerin ja Vardin (1990) mukaan yhteisiin arvoihin soisalistamista ja yhteisien arvojen jakamista. Tavoitteena on yhteistyön ja luottamuksen sekä sitoutumisen ja vastuullisuuden lisääminen siten, että työpaikalla voidaan vähentää valvontaa ja madaltaa hierarkioita. Lisäämällä henkilöstön itsenäisyyttä sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia voidaan vähentää menoja ja lisätä innovaatioita. Wiener ja Vardi olettavat kulttuurisen systeemin vaikuttavan työntekijän käyttäytymiseen työpaikan arvojen ja niitä ylläpitävien mekanismien sekä jaettujen arvojen ja niiden avulla aikaansaadun sitoutumisen välityksellä. Myös välineellinen motivoiminen, esimerkiksi palkka ja muu yksilöllinen palkitseminen, vaikuttavat käyttäytymiseen ja työsuoritukseen, mutta välineellinen motivoiminen ei teorian mukaan takaa kulttuurilla sitoutumisen aikaansaamaa myös työpaikan edut huomioivaa käyttäytymistä (Aryee ym. 2002; Fogarty 2000; O'Driscoll ym. 1998; Sopo 2001).

Organisaatiota, joka pyrkii maksimoimaan ja integroimaan työntekijöiden hyvinvointia koskevat tavoitteet sekä yrityksen kannattavuus- ja tuottavuustavoitteet, on alettu kutsua terveeksi työorganisaatioksi (Sauter ym. 1996; Browne 2002). Terveen työorganisaation mallissa erilaisen organisaation toimintaa kuvaavien piirteiden, jotka voidaan ryhmitellä johtamisen käytännöiksi, organisaation kulttuuriksi ja organisaation arvoiksi, oletetaan vaikuttavan sekä henkilöstön hyvinvointiin että organisaation suorituskykyyn. Lisäksi henkilöstön hyvinvoinnin oletetaan vaikuttavan organisaation suorituskykyyn ja päinvastoin. Brownen (2002) kahden vuoden seurantatutkimuksen tulokset tukivat tätä terveän työorganisaation mallia.

Käsillä olevan tutkimusprojektin aikaisempien tulosten mukaan organisaation toimintaa kuvaavista tekijöistä työn hyvä organisointi, esimiestuki, koulutusmahdollisuudet, henkilöstön voimavarojen tukeminen ja epävarmuuden vähentäminen olivat yhteydessä henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen (Tuomi ym. 2002c). Jokseenkin samat organisaation toimintaa kuvaavat tekijät, jotka olivat yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen, olivat yhteydessä myös psyykkiseen hyvinvointiin. Psyykinen pahoinvointi ja työkyky sen sijaan näyttivät liittyvän psyykkistä hyvinvointia voimakkaammin työn vaatimuksiin (Tuomi ym. 2002c). Näillä organisaation toimintaa kuvaavilla tekijöillä samoin kuin henkilöstön hyvinvoinnilla oli lieviä yhteyksiä myös yrityksen menestymiseen.

Kaiken kaikkiaan henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen menestymistä koskevat teoriat ja tutkimustulokset kohdistuvat jokseenkin samoille alueille mutta painottuvat hyvinkin eri tavoin. Hyvinvoinnin ja uupumisen tutkimuksessa työn yhteyksiä tarkastellaan usein henkilöstön yksilöllisten ominaisuuksien sekä tarpeiden tyydyttymisen tai tyydyttämättä jäämisen kautta kun taas yrityksen menestymisen tutkimisessa painopiste on ollut organisaation toiminnassa.

Tässä tutkimuksessa edellä mainittuja näkökulmia pyritään tuomaan lähemmäksi toisiaan. Keskeisinä kiinnostuksen kohteina ovat henkilöstön työkykyyn ja sitoutumisen yhteydet psyykkiseen hyvinvointiin ja uupumusasteiseen väsymykseen. Lisäksi tarkastellaan liittyvätkö työkyky ja sitoutuminen yrityksen kilpailukykyyn.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Ennustaako henkilöstön aikaisempi työkyky sekä organisaatioon ja työhön sitoutuminen henkilöstön myöhempää psyykkistä hyvinvointia ja uupumusasteista väsymystä?
2. Liittyvätkö henkilöstön työkyky sekä organisaatioon ja työhön sitoutuminen yrityksen kilpailukykyyn?

## Aineisto ja menetelmät

Tutkimusaineistona käytettiin metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimialoilla toteutetun yrityksen menestymistä ja henkilöstön hyvinvointia koskeneen tutkimusprojektin (Tuomi ym. 2000b; Tuomi ym. 2002b) aineistoa. Tässä seurantatutkimuksessa lähetettiin vuoden 1997 marraskuussa toimipaikan johdolle kysely joka toistettiin vuoden 1999 marraskuussa. Lisäksi vuoden 1998 helmikuussa lähetettiin toimipaikkojen henkilöstölle kysely joka toistettiin vuoden 2000 helmikuussa. Toimipaikkojen johdon kysely koski organisaation menestymistä, rakennetta ja toimintaa. Henkilöstön kyselyssä oli mukana molemmilla tutkimuskerroilla 1389 samaa henkilöä 91:ltä johdon tutkimuksiin molemmilla tutkimuskerroilla osallistuneelta toimipaikalta. Korkeintaan 86 henkilön toimipaikoista mukaan otettiin koko henkilöstö, sitä suuremmista toimipaikoista poimittiin 86 työntekijän satunnaisotos.

Johdon kyselyyn vastasi ensimmäisellä tutkimuskerralla 49 prosenttia otoksesta ja toisella tutkimuskerralla 72 prosenttia ensimmäisellä tutkimuskerralla vastanneista vielä toimivista toimipaikoista. Pienet ja huonosti menestyneet toimipaikat jättivät suuria ja hyvin menestyneitä toimipaikkoja useammin vastaamatta. Ensimmäisellä tutkimuskerralla henkilöstön kyselyyn vastasi 59 prosenttia otoksesta ja toisella tutkimuskerralla 77 prosenttia ensimmäiseen kyselyyn vastanneista. Nuoret ja määräaikaiset työntekijät vastasivat vanhoja ja vakinaisia työntekijöitä harvemmin. Nuoret työntekijät olivat vanhoja useammin eronneet työpaikasta ja useimmat heistä olivat siirtyneet muiden yritysten palveluksen.

Tutkituista suurin osa työskenteli metalliteollisuudessa (61 %), suurin osa tutkimukseen osallistuneista oli miehiä (59 %). Tutkittujen ikäjakaumat olivat toimialan ja sukupuolen mukaan jokseenkin samanlaisia. Keski-ikä oli metalliteollisuuden miehillä 44 (keskihajonta eli kh 8,9) ja

naisilla 45 (kh 8,9) sekä vähittäiskaupan miehillä 43 (kh 9,7) ja naisilla 44 (10,5) vuotta. Tutkitut voitiin ryhmitellä työntekijöiksi (70 %), toimihenkilöiksi (20 %) ja johtajiksi (10 %). Näiden ryhmien jakaumat eivät eronneet sukupuolen mukaan. Yli kaksi kolmasosaa tutkituista työskenteli kokoluokaltaan vähintään 50 hengen toimipaikalla (Tuomi ym. 2002b).

### Selitettävät muuttujat

Tutkimuksen selitettäviä muuttujia olivat vuonna 2000 mitatut henkilöstön psyykkinen hyvinvointi (Bradburn 1969) ja uupumusasteinen väsymys (Jackson ym. 1986) sekä vuonna 1999 mitattu yrityksen kilpailukyky (Delaney & Huselid 1996) (taulukko 1).

Psyykkinen hyvinvointi koostui viidestä viisi-luokkaisesta (1=erittäin vähän, 5=erittäin paljon) osiosta. Osioissa arvioitiin hyvänolon tunnetta saadessaan aikaan jotain, asioiden sujumista toivotulla tavalla, tyytyväisyyttä työhön, kiinnostuneisuutta ja innostusta ja käsitystä siitä, että asiat voisivat olla paremmin. Summamuuuttuja muodostettiin laskemalla osiot yhteen ja jaka-

malla tulos niiden lukumäärällä. Tämä psyykkisen hyvinvoinnin mittari vastaa jokseenkin hyvin van Hornin ja kumppaneiden (2004) affektiivisen hyvinvoinnin työtyytyväisyys ulottuvuutta.

Uupumusasteinen väsymys mittasi kokemuk- sia seitsenluokkaisella asteikolla (0=ei koskaan, 6=joka päivä) ja se koostui seitsemästä osiosta (työ ammentaa henkisesti tyhjiin, työpäivän päättyessä on loppuun kulutettu, on uupunut aamulla kun nousee ylös, on loppuunpalanut työn takia, työ turhauttaa, työskentelee liian kovasti, pinna katkeaa koska tahansa). Summamuuuttuja muodostettiin laskemalla osiot yhteen ja jakamalla tulos niiden lukumäärällä.

Yrityksen menestymistä mitattiin yritysjohdon arvioilla toimipaikan suorituskyvystä verrattuna toisiin saman alan yrityksiin. Mittari koostui kymmenestä osiosta, joiden ulottuvuuksia tarkasteltiin faktorianalyysin avulla. Kilpailukykyä mittaavan muuttujan muodostivat osiot: markkinointi, myynnin kasvu, kannattavuus ja markkinaosuus. Summamuuuttuja muodostettiin laskemalla osiot yhteen ja jakamalla tulos niiden lukumäärällä.

**Taulukko 1. Henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen kilpailukykyä mittaavien muuttujien osioiden lukumäärät, Cronbachin  $\alpha$ :t, keskiarvot (ka), keskihajonnan (kh), Pearsonin korrelaatiot ja merkitsevyys mittaavuoden mukaan.  $1354 < N < 1384$ .**

Vuosi/muuttuja	osi- ota	$\alpha$	ka	kh	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1998</b>												
1 Psyykkinen hyvinvointi	5	0,84	3,3	0,7								
2 Uupumusasteinen väsymys	7	0,87	1,8	1,2	- 0,38***							
3 Työkykyindeksi	7	0,72	42,3	4,6	0,34***	-0,43***						
4 Organisaatioon sitoutuminen	4	0,89	3,6	0,9	0,58***	-0,27***	0,24***					
5 Työhön sitoutuminen	1	-	2,5	0,9	0,34***	-0,13***	0,11***	0,43***				
6 Psyykkinen pahoinvointi	5	0,82	1,7	0,6	- 0,41***	0,58***	-0,34***	-0,27***	-0,15***			
<b>1999</b>												
7 Yrityksen kilpailukyky	4	0,82	3,4	0,7	0,04	0,01	0,06*	0,08**	0,09***	-0,03		
<b>2000</b>												
8 Psyykkinen hyvinvointi:	5	0,86	3,2	0,7	0,56***	-0,30***	0,25***	0,46***	0,29***	-0,30***	0,07**	
9 Uupumusasteinen väsymys	7	0,89	1,9	1,3	- 0,27***	0,61***	-0,30***	-0,18***	-0,11***	0,44***	-0,01	-0,42***

\*\*\*  $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

## Selittävät tekijät

Työkykyindeksi (Tuomi ym. 1997), organisaatioon sitoutuminen (Porter ym. 1974; Steers 1977), työhön sitoutuminen (Kahn & Wiener 1967) ja psyykinen pahoinvointi (Bradburn 1969) vuonna 1998 olivat molempien tutkimuskysymysten selittäviä muuttujia (taulukko 1).

Työkykyindeksi (vaihteluväli 7=huono, 49=erinomainen) koostuu seitsemästä osiosta (työkyky nyt elinikäiseen parhaimpaan verrattuna, työkyky työn vaatimusten kannalta, lääkärin toteamat sairaudet, sairauksien aiheuttama haitta työssä, sairauspoissaolot, arvio työkyvystä kahden vuoden kuluttua, psyykkiset voimavarat). Työkykyindeksin muodostaminen on esitetty kirjasssa Tuomi ym. 1997.

Organisaatioon sitoutumisessa (5 = erittäin sitoutunut, 1 = erittäin vähän sitoutunut) oli neljä osiota: ylpeys yrityksessä työskentelystä, omien ja yrityksen arvojen samanlaisuus, halu työskennellä yrityksen hyväksi, halu auttaa yritystä menestymään.

Työhön sitoutumisen muuttujia oli neliluokainen laadullinen muuttuja: 1 = työ on välttämätön paha, jota täytyy tehdä saadakseen rahaa, 2 = tekemällä työni hyvin pääsen eteenpäin elämässä, 3 = työn kautta voin toteuttaa itseäni, 4 = työ on minulle kutsumus tai elämäntehtävä, jonka kautta voin edistää yhteistä hyvää.

Psyykkisen pahoinvoinnin mittari koostui viidestä osiosta, jotka kuvasivat levottomuutta, ikävystymistä, masentuneisuutta, yksinäisyyttä sekä poissa tolaltaan oloa. Rakenteeltaan psyykkisen pahoinvoinnin kysymyssarja ja asteikko oli vastaavanlainen psyykkisen hyvinvoinnin mittarin kanssa (taulukko 1).

Taustatekijöitä olivat ikä (17-64 vuotta), sukupuoli, sosioekonominen asema (työntekijä, toimihenkilö, johtaja), toimipaikan koko (10-2200 henkilöä) ja toimiala (metalliteollisuus tai vähittäiskauppa).

Tietoja analysoitiin ristiintaulukoiden, keskiarvojen (t-testi) ja lineaaristen regressioanalyysien avulla. Summamuuttujien muodostamisessa apuna käytettiin faktori- ja reliabiliteettianalyseja. Summamuuttujat muodostettiin laskemalla osioiden arvot yhteen ja jakamalla niiden lukumäärällä. Työhön sitoutumista käsiteltiin mallituksissa luokittelumuuttujana. Toimipaikan aineisto yhdistettiin henkilöstön aineistoon siten, että jokaisen

henkilön vastauksiin liitettiin saman toimipaikan johdon antamat vastaukset.

Koska psyykkistä pahoinvointia kuvaavia osioita on monissa tutkimuksissa (Warr 1994, Ryff 1989, van Horn ym. 2004) sisällytetty psyykkisen hyvinvoinnin mittariin regressioanalyysiin sisällytettiin myös psyykkisen pahoinvoinnin mittari. Lähtötilanteen erojen vaikutusten poissulkemiseksi psyykkistä hyvinvointia ja uupumusasteista väsymystä selitettäessä kontrolloitiin lisäksi vuoden 1998 psyykkisen hyvinvoinnin ja uupumusasteisen väsymyksen vaikutus (Chiriboga 1984). Kaikissa regressiomalleissa kontrolloitiin taustatekijät eli ikä, sukupuoli, työntekijäryhmä, toimipaikan koko ja toimiala.

Vaikka regressioanalyysiin sisällytetyt selittävät muuttujat, työkykyindeksi, organisaatioon sitoutuminen, työhön sitoutuminen ja psyykinen pahoinvointi korreloivat keskenään (taulukko 1), korrelaatiot eivät sitoutumista kuvaavia muuttujia lukuun ottamatta olleet niin korkeita ( $r$  korkeintaan 0,36), etteivät muuttujat olisi soveltuneet analysoitavaksi samassa regressiomallissa (Weisberg 1985). Organisaatioon sitoutumisen ja työhön sitoutumisen välinen korrelaatio oli kuitenkin tätä suurempi ( $r = 0,43$ ). Molemmat sitoutumista kuvaavat muuttujat sisällytettiin kuitenkin regressioanalyysiin, koska haluttiin tietää kumpi niistä olisi hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn kannalta oleellisempi. Nämä muuttujat kuvasivat myös sisällöllisesti melko selkeästi eri asioita.

## Tulokset

### ***Yksittäisten muuttujien väliset yhteydet***

Kaikki tarkastellut selittävät muuttujat ennustivat tilastollisesti merkitsevästi psyykkistä hyvinvointia ja uupumusasteista väsymystä kahden vuoden kuluttua (taulukko 1). Työkyvyn, työhön ja organisaatioon sitoutumisen muuttujista organisaatioon sitoutuminen ennusti voimakkaimmin ( $r = 0,46^{***}$ ) kahta vuotta myöhempää psyykkistä hyvinvointia. Samaten se liittyi näistä muuttujista voimakkaimmin lähtötilanteen psyykkiseen hyvinvointiin ( $r = 0,58^{***}$ ).

Työkykyindeksi sen sijaan ennusti voimakkaimmin uupumusasteisen väsymyksen puuttumista ( $r = -0,30^{***}$ ), se puolestaan liittyi näistä muuttujista voimakkaimmin lähtötilanteen uu-



pumusasteisen väsymyksen puuttumiseen ( $r = -0,43^{***}$ ). Työhön sitoutumisen yhteydet molempien vuosien uupumusasteiseen väsymykseen olivat negatiiviset mutta jokseenkin heikot (vuonna 2000  $r = -0,11^{***}$  ja vuonna 1998  $r = -0,13^{***}$ ). Työhön sitoutuminen ei myöskään selittänyt kovin voimakkaasti psyykkistä hyvinvointia (vuonna 2000  $r = 0,29^{***}$  ja vuonna 1998  $r = 0,34^{***}$ ).

Työhön sitoutumisen yhteydet yrityksen kilpailukykyyn vuotta myöhemmin ( $r = 0,9^{***}$ ) olivat sen sijaan sekä organisaatioon sitoutumisen ( $r = 0,08^{**}$ ) että työkyvyn ( $r = 0,06^{*}$ ) yhteyksien tasoiset (taulukko 1). Psyykkinen pahoinvointi sen sijaan ei - eivätkä myöskään lähtötilanteen psyykkinen hyvinvointi ja uupu-

musasteinen väsymys - ennustaneet yrityksen kilpailukykyä.

Psyykkisen hyvinvointi korreloi siis voimakkaasti organisaatioon sitoutumiseen (vuonna 1998  $r = 0,58^{***}$ ) samoin kuin se korreloi jokseenkin voimakkaasti myös uupumusasteiseen väsymykseen (vuonna 1998  $r = -0,38^{***}$ ) (taulukko 1). Uupumusasteisen väsymyksen korrelaatio van Hornin ja kumppaneiden määrittelemään affektiivisen hyvinvoinnin kolmanteen ulottuvuuteen eli organisaatioon sitoutumiseen ei ollut yhtä korkea (vuonna 1998  $r = -0,27^{***}$ ). Uupumusasteinen väsymys korreloikin saman vuoden muuttujista parhaiten psyykkiseen pahoinvointiin (vuonna 1998  $r = 0,58^{***}$ ) ja työkykyindeksiin (vuonna 1998  $r = 0,43^{***}$ ).

**Taulukko 2. Henkilöstön psyykkistä hyvinvointia ja uupumusasteista väsymystä v 2000 ja yrityksen kilpailukykyä v 1999 ennakoivat hyvinvointia v 1998 kuvaavien muuttujien taaksepäin askeltavat lineaariset regressiomallit<sup>a</sup>, beta -kertoimet ja p -arvot.**

Henkilöstön hyvinvointia kuvaavat muuttujat v 1998	Henkilöstön psyykkinen hyvinvointi v 2000		Henkilöstön uupumusasteinen väsymys v 2000		Yrityksen kilpailukyky vuonna 1999	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
Työkyky	0,01	0,02	-0,01	0,05	0,01	0,03
Organisaatioon sitoutuminen	0,12	<0,01	-	-	-	-
Työhön sitoutuminen	-	-	-	-	-	-
Psyykkinen pahoinvointi	-	-	0,25	<0,01	-	-
Psyykkinen hyvinvointi	0,43	<0,01	-	-	-	-
Uupumusasteinen väsymys	-0,04	0,02	0,55	<0,01	-	-
R2	0,36	<0,01	0,34	<0,01	0,16	<0,01
N	1297		1299		1285	

<sup>a</sup> Sukupuoli, ikä, sosioekonominen asema, toimipaikan koko ja toimiala kontrolloitu -Yhteys ei ole tilastollisesti merkitsevä

### Työkyky, sitoutuminen ja hyvinvointi

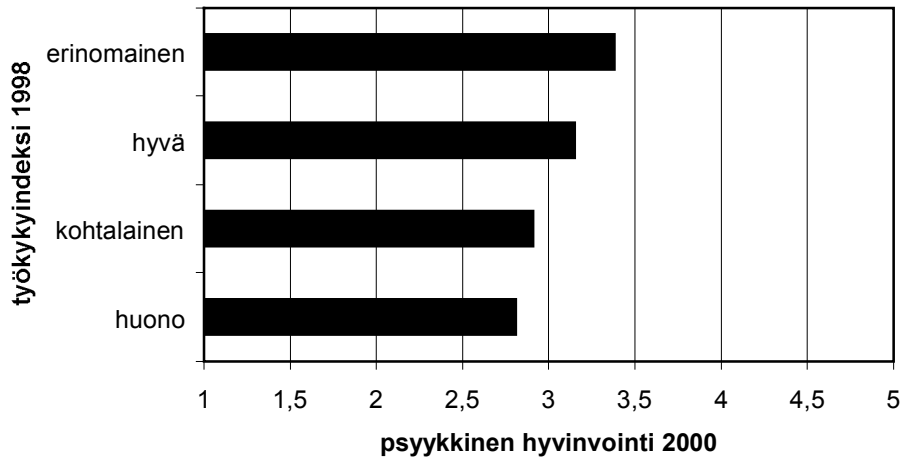
Lähtötilanteen työkyky ja organisaatioon sitoutuminen sekä psyykkinen hyvinvointi ja uupumusasteinen väsymys selittivät yhdessä kontrolloitujen muuttujien kanssa lineaarisella regressiomallilla 36 prosenttia kahta vuotta myöhemmän psyykkisen hyvinvoinnin vaihtelusta (taulukko 2). Työkyky ja organisaatioon sitoutuminen yhdessä lähtötilanteen psyykkisen hyvinvoinnin kanssa edistivät myöhempää psyykkistä hyvinvointia mutta uupumusasteinen väsymys vähensi sitä. Työhön sitoutumisella ja psyykkisellä pahoinvoinnilla ei

ollut itsenäistä vaikutusta. Henkilöstön psyykkinen hyvinvointi kasvoi jokseenkin tasaisesti kahta vuotta aikaisemman työkykyindeksiin jakauman luokissa (kuva 1).

Lähtötilanteen työkyky, psyykkinen pahoinvointi ja uupumusasteinen väsymys selittivät yhdessä kontrolloitujen muuttujien kanssa 34 prosenttia kahta vuotta myöhemmän uupumusasteisen väsymyksen vaihtelusta (taulukko 2). Työkyky vähensi myöhempää uupumusasteista väsymystä, mutta lähtötilanteen psyykkinen pa-

hoinvointi ja uupumusasteinen väsymys lisäsivät sitä. Organisaatioon ja työhön sitoutumisella eikä lähtötilanteen psyykkisellä hyvinvoinnilla ollut itsenäistä vaikutusta.

Taustatekijöiden eli sukupuolen, iän, työntekijäryhmän, toimipaikan koon ja toimialan selitysosuudet psyykkisen hyvinvoinnin ja uupumusasteisen väsymyksen malleissa olivat 1-6 prosenttia.

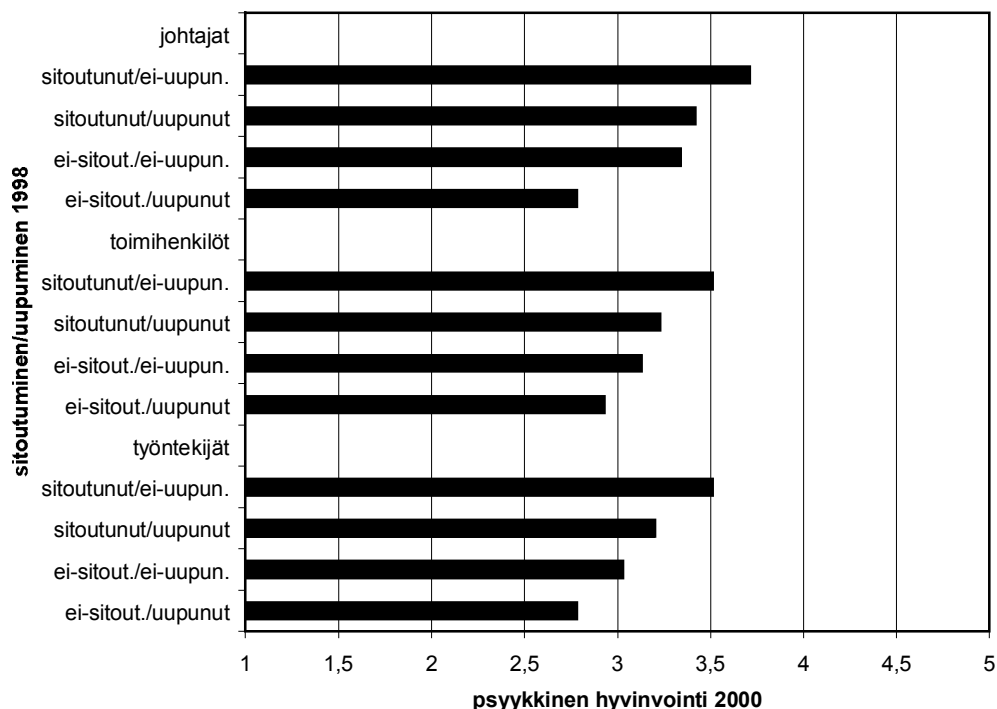


Kuva 1. Henkilöstön työkyky vuonna 1998 ja psyykkisen hyvinvoinnin keskiarvot vuonna 2000. N=1 336, keskiarvojen erojen tilastollinen merkitsevyys  $p < 0,01$ .

Organisaatioon sitoutumisen ja uupumusasteisen väsymyksen yhteisvaikutuksia psyykkiseen hyvinvointiin tarkasteltiin ristiintaulukoimalla mediaanin kohdalta kahteen luokkaan jaetut muuttujat. Organisaatioon sitoutumisessa tämä katkaisukohta erotteli melko tai erittäin paljon sitoutuneet kohtalaisesti, melko tai erittäin vähän sitoutuneista. Uupumusasteisessa väsymyksessä tämä katkaisukohta erotteli vähintään kaksi kertaa kuukaudessa uupuneet korkeintaan kerran kuukaudessa uupuneista. Näin saadut luokat olivat: sitoutunut/ei-uupunut (N=538), sitoutunut/uupunut (N=266), ei-sitoutunut/ei-uupunut (N=271) ja ei-sitoutunut/uupunut (N=290).

Organisaatioon sitoutumisen ja uupumusasteisen väsymyksen yhteisvaikutus oli johdonmukainen kaikissa työntekijäryhmissä (kuva 2). Organisaatioon sitoutuneiden psyykinen

hyvinvointi oli kaikissa ryhmissä parempi kuin organisaatioon sitoutumattomien. Toisaalta uupuminen heikensi sitoutumisen myönteistä vaikutusta. Ne, jotka olivat sitoutuneita/ei-uupuneita, voivat psyykkisesti kohtalaista paremmin, kun taas ne jotka olivat ei-sitoutuneita/uupuneita voivat psyykkisesti kohtalaista huonommin. Työntekijäryhmien välillä ei ollut suuria psyykkisen hyvinvoinnin tasoeroja, joskin johtajat voivat parhaiten ja työntekijät huonoiten. Voimakkaasti uupuneita eli vähintään viikoittain uupumisoireista kärsineitä oli vain 15 prosenttia, josta johtuen kaikkien solujen koko ei riittänyt sitoutumisen ja uupumisen työntekijäryhmittäiseen tarkasteluun. Koko aineistossa sitoutumisen ja voimakkaan uupuneisuuden mukainen ryhmittely antoi jokseenkin saman tuloksen kuin ryhmittely mediaanin avulla.

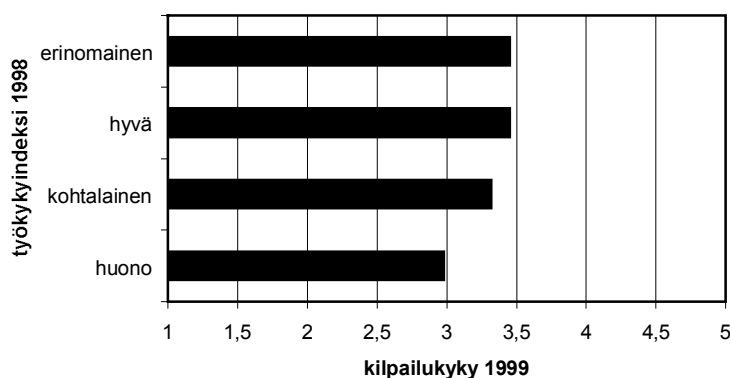


**Kuva 2.** Henkilöstön organisaatioon sitoutuminen ja uupumusasteinen väsymys johtajilla (N = 162), toimihenkilöillä (N = 266) ja työntekijöillä (N=926) vuonna 1998 sekä psyykkisen hyvinvoinnin keskiarvot vuonna 2000. Psyykkisen hyvinvoinnin keskiarvojen erot sitoutumisen ja uupumisen luokissa tilastollisesti merkitseviä ( $p < 0,01$ ) kaikissa henkilöstöryhmissä.

### Työkyky ja kilpailukyky

Lähtötilanteen työkyky selitti yhdessä kontrolloitujen muuttujien kanssa 16 prosenttia vuotta myöhemmän kilpailukyyn vaihtelusta (taulukko 2). Lähtötilanteen työkykyindeksin jakauma erotteli johdonmukaisesti myös vuotta myöhempää toimipaikkojen kilpailukyyn jakaumaa (kuva 3). Niiden

toimipaikkojen, joiden henkilöstön lähtötilanteen työkyky oli hyvä tai kohtalainen, kilpailukyky oli toisia saman alan yrityksiä selvästi parempi. Vastavasti taas niiden toimipaikkojen, joiden henkilöstön työkyky oli lähtötilanteessa huono, kilpailukyky oli toisia saman alan yrityksiä hieman huonompi.



**Kuva 3.** Henkilöstön työkyky vuonna 1998 ja yrityksen kilpailukyyn keskiarvot vuonna 1999. N = 1303, keskiarvojen erojen tilastollinen merkitsevyys  $p = 0,04$ .

## Pohdinta

Seurantatutkimuksen tulokset osoittivat henkilöstön työkyvyn ja organisaatioon sitoutumisen ennustavan henkilöstön myöhempää psyykkistä hyvinvointia. Henkilöstön aikaisempi hyvä työkyky ennusti yhtäältä henkilöstön myöhempää vähäistä uupumusasteista väsymistä ja toisaalta yrityksen myöhempää hyvää kilpailukykyä. Organisaatioon sitoutuminen ehkäisi uupumusasteisen väsymisen psyykkistä hyvinvointia heikentävää vaikutusta. Työkyvyn vaikutukset henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn olivat johdonmukaisen myönteiset. Uupumisesta riippumatta myös organisaatioon sitoutumisen yhteydet henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin olivat johdonmukaisen myönteisiä kaikissa työnteijäryhmissä.

Tutkimustulokset tukevat sekä henkilöstön työkyvyn ja yrityksen menestymisen että organisaatioon sitoutumisen ja yrityksen menestymisen välisiä yhteyksiä koskevia teorioita (Porter ym. 1974; Steers 1977; Wiener & Vardi 1990, Ilmarinen ym. 2001) ja tutkimustuloksia (Peltomäki ym. 2002; Riketta 2002). Tutkimustulokset sopivat myös työkykyä ylläpitävän toiminnan (Ilmarinen 1999; Ilmarinen 2003; Peltomäki ym. 2002) malleihin. Tulokset vahvistavat ikääntyvien työkykymallin oletuksia, joiden mukaan hyvä työkyky ennustaa hyvää työn laatua ja tuottavuutta sekä hyvinvointia työssä ja eläkkeellä (Ilmarinen ym. 2001).

Kuten aikaisemmissa poikittaistutkimuksissa (Leiter & Maslach 1988; Tuuli 2000), niin myös tässä seurantatutkimuksessa organisaatioon sitoutuminen vähensi uupumusasteista väsymystä. Organisaatioon sitoutuminen ja työhön sitoutuminen olivat työkyvyn ohella yhteydessä yrityksen myös toimipaikan kilpailukykyyn. Keskinäisen korrelaation takia työhön sitoutumisella ei kuitenkaan regressiomalleissa ollut itsenäistä selitysosuutta. Se, että psyykinen pahoinvointi ei selittänyt itsenäisesti psyykkistä hyvinvointia vaan ainoastaan uupumusasteista väsymystä, saattaa selittyä Bradburnin (1967) teoriolla, jonka mukaan psyykinen pahoinvointi ja psyykinen hyvinvointi muodostavat eri ulottuvuudet.

Organisaation sitoutumisen voimakas korrelaatio psyykkiseen hyvinvointiin saattaa myös viitata van Hornin ym. (2004) teoriaan, jonka mukaan molemmat ovat affektiivisen hyvinvoinnin ulottuvuuksia.

Työhön tai organisaatioon sitoutumisella ei tässä seurantatutkimuksessa havaittu haitallisia yhteyksiä henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin tai uupumusasteiseen väsymykseen. Tämä tulos on osittain ristiriidassa de Jongen ym. (2000) poikittaistutkimuksen tulosten kanssa, joiden mukaan voimakas työhön sitoutuminen oli yhteydessä emotionaaliseen uupumiseen, psyykosomaattisiin oireisiin, fyysisiin oireisiin ja työhön tyytymättömyyteen. Erilaiset tulokset johtunevat erilaisesta tutkimusasetelmasta ja myös siitä, että voimakkaasti uupuneiden pienen määrän takia luokittelu uupuneisiin tehtiin mediaanin avulla.

Nyt saatujen tutkimustulosten luotettavuutta tukee seurantatutkimuksen mahdollistama syy-seuraus -asetelma. Myös kahden vuoden seuranta-aikaa voidaan pitää tarkasteltujen henkilöstön kokemuksia kuvaavien ilmiöiden suhteen oikeaan osuneena (Taris & Kompier 2003). Toimipaikkojen kilpailukykyyn tarkastelussa seuranta-aika oli kuitenkin lyhyempi, mikä osaltaan saattaa selittää havaittuja heikkoja yhteyksiä. Psyykkistä hyvinvointia ja uupumusasteista väsymystä koskevien tulosten luotettavuutta suurelta osin tukevat tieteellisyden keskeiset vaatimukset eli tutkimusasetelman ajallinen järjestys, yhteyksien tilastollinen voima sekä sopivuus teorioihin. Nyt saadut tulokset eivät välttämättä osoita asioiden välistä syy-seuraussuhdetta, vaan selitys saattaa löytyä joidenkin kolmansien tekijöiden, kuten työtoiminnan hyvän organisoinnin, esimiestuen, koulutusmahdollisuuksien, henkilöstön voimavarojen tukemisen ja epävarmuuden vähentämisen (Tuomi ym. 2002c) sitoutumista ja psyykkistä hyvinvointia (Hernberg 1987) aikaansaavasta vaikutuksesta.

Tulosten arvioinnissa on otettava myös huomioon ensimmäisen tutkimuskerran matalahkot vastausprosentit. Katoanalyysit kuitenkin osoittivat tutkittujen toimipaikkojen ja henkilöstöjen edustavan melko hyvin kohteena olleita metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikkoja ja henkilöstöjä (Tuomi ym. 2000b; Tuomi ym. 2002b). Näin tutkimustulokset kuvaavat lähinnä metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alojen elinkelpoisten toimipaikkojen ja vakinaisten työnteijöiden tilannetta. Tutkitut edustavat keskeisiä teollisuuden ja palveluelinkeinojen toimialoja, joilla aloilla työskentelee lähes viidennes maam-

me työvoimasta. Koska regressiomalleissa kontrolloitiin toimialojen vaikutus, tulosten voidaan olettaa kuvaavan työelämää melko yleisesti.

Se, että tutkimukseen valikoitui elinkelpoisia toimipaikkoja ja vakinaisia työntekijöitä saattaa osittain selittää nyt havaittuja henkilöstön työkyvyn ja sitoutumisen myönteisiä yhteyksiä henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn. Voi olla, että työelämästä viime vuosina kantautuneet huolestuttavat liiallisesta kuormittumisesta ja uupumisesta kertovat viestit koskevat lähinnä määräaikaista työntekijöitä, joita tässä seurantatutkimuksessa ei määrän vähäisyyden vuoksi voitu tutkia. Ensimmäisen poikittaistutkimuksen aineistossa osa-aikaiset vähittäiskaupan työntekijät olivat vähemmän organisaatioon sitoutuneita ja voivat psyykkisesti huonommin kuin kokoaikaiset työntekijät (Jurvansuu & Tuuli 2000). Toisaalta työkyvyn yhteys kilpailukykyyn voi johtua myös siitä, että hyvin menestyneillä yrityksillä on enemmän varaa ja kiinnostusta panostaa henkilöstön työkykyä tukevaan toimintaan kuin huonosti menestyneillä yrityksillä.

Tämän tutkimuksen sanoma on, että menestyäkseen yritysten ja työterveyshuollon kannattaa pyrkiä edistämään työntekijöittensä työkykyä sekä organisaatioon ja työhön sitoutumista. Työkyvyn edistämisessä kannattaa tukea monipuolisesti työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä, osaamista ja ammattitaitoa sekä kehittää työyhteisöä ja työoloja. Organisaatioon ja työhön sitouttamisessa kannattaa suosia kestäviä organisaatiokulttuuriin ja yhteisiin arvoihin perustuvia toimintatapoja (Tuomi ym. 2002a; Tuomi ym. 2002c; Wiener & Vardi 1990). Toimintatapojen kehittämisessä kannattaa soveltaa myös Etzionin (1961), Waltonin (1980) sekä Kahn ja Wienerin (1967) teorioita ja havaintoja työhön

sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Niiden mukaan työpaikat, joiden sääntö rakenne on joustamaton ja joissa ensisijaisesti huomioidaan vain puutteet ja laiminlyönnit joihin reagoidaan rankaisemalla, edistävät työstä vieraantumista. Laskelmoivaa työhön sitoutumista edistäväillä työpaikoilla palkitseminen kohdistuu toivottuun käyttäytymiseen ja siitä saatavat palkinnot ovat konkreettisia. Laskelmointia edistävien työpaikojen sääntö rakenne on myös melko mekanistinen. Luovan, innovatiivisen ongelmanratkaisun tukeminen, kiinnostavat tehtävät sekä joustava ja epämuodollinen sääntö rakenne tukevat luovan ilmaisuuden kehittymistä. Kehittynein työhön sitoutumisen taso on moraalinen. Moraalista työhön sitoutumista edistävät Waltonin (1980) mukaan työpaikat, jotka antavat työntekijälle vastuuta ja oikeuksia tiettyjen työsuoritusten itsevalvontaan ja jotka palkitsevat yhteistä hyötyä edistävää käyttäytymistä. Moraalisesti korkeimman vastuullisuuden tason saavuttaminen edellyttää Helkaman (1979) mukaan kokemuksia osallistumisesta sellaisten työryhmien työskentelyyn, joissa päätökset tehdään demokraattisesti.

Työelämässä viime vuosina esiintyneeseen suurten psyykkisten vaatimusten ja kiireen aiheuttaman kuormittumisen vuoksi työpaikoilla kannattaa kiinnittää huomiota töiden psyykkisen kuormittavuuden ja kiireen vähentämiseen. Työntekijöiden itsensä kannattaa tarkkailla omia tuntemuksiaan sekä etsiä keinoja liiallisen kuormittumisen ehkäisemiseen. Samalla on kuitenkin tärkeä tiedostaa, että hyvä työkyky sekä korkea työhön ja organisaatioon sitoutuminen ovat suurimmalle osalle työntekijöistä keskeisiä psyykkisen hyvinvoinnin lähteitä. Mahdollisuudet hyvään työkykyyn, työhön ja organisaatioon sitoutumiseen olisi siksi luotava mahdollisimman monelle työntekijälle.

\* \* \*

### Kiitokset

Työsuojelurahasto on tukenut tutkimusta.

### Kirjallisuus

- ALASOINI, T. (2000). *Suomalainen työelämän kehittämiskokeilu 1996-99. Kokemuksia, näkemyksiä ja tuloksia Kansallisesta työelämän kehittämisohjelmasta. Raportteja 11*. Helsinki: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma.
- ALASOINI, T., LIFLÄNDER T, ROUHIAINEN, N. & SALMENPERÄ, M. (2002). *Innovaatioiden lähteillä. Miksi ja miten suomalaista työelämää kannattaa kehittää? Helsinki: Edita*.
- ALLARDT, E. (1996). *Hyvinvointitutkimus ja elämänpolitiikka. Janus, 4, 224-241*.

- ARYEE, S., BUDHWAR, PS. & CHEN, ZX. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- BRADBURN, NM. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- BROWNE, J. (2002). Validation of the healthy work organization model. *Journal of American Academy of Business*, 1, 206-214.
- BOWN, SP. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- CALLDWELL, D., CHATMAN, J., & O'REILLY, C. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- CHIRIBOGA, DA. (1984). Social stressors as antecedents of change. *Journal of Gerontology*, 9, 468-477.
- DELANEY, JT. & HUSELID, MA. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organization performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- ETZIONI, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement, and their correlates*. New York: The Free press of Glencoe.
- FOGARTY, TJ. (2000). Socialization and organizational outcomes in large public accounting firms. *Journal of Managerial Issues*, 12, 13-33.
- HELKAMA, K. (1979). *The development of the attribution of responsibility. A critical survey of empirical research and a theoretical outline*. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 3. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- HERNBERG, S., (1987). *Epidemiologia ja työterveys*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed). New York: Wiley.
- VAN HORN, JE., TARIS, TW., SCHAUFELI, WB., SCHREURS, PJG., (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- ILMARINEN, J., HUUHTANEN, P., LOUHEVAARA, V. & NASMAN, O. (2001). Ikääntymiseen ja työhön liittyvien teoreettisten mallien ja viitekehysten kehittäminen osana työkykyä ylläpitävää toimintaa. Teoksessa J. Ilmarinen & V. Louhevaara (toim.), *Ikääntyvä arvoonsa - ikääntyvien työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämishjelma 1990-1996. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 17* (s. 283-289). Helsinki: Työterveyslaitos.
- ILMARINEN, J. (1999). *Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa - tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistävyyden ja työllisyyden parantaminen*. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö.
- ILMARINEN, J. (2003). *Promotion of work ability during aging*. Teoksessa: M. Kumahiro, T. Cox, W. Goedhard & J. Ilmarinen (toim.): *Aging and work* (s. 21-35). London and New York: Taylor & Francis.
- JACKSON, SE., SCHAWAB, RL & SCHULER, RS. (1986). Toward understanding of the burnout phenomenon. *Journal Applied Psychology*, 7, 630-640.
- DE JONGE, J., BOSMA, H., PETER, R. & SIEGRIST, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social science & medicine*, 50, 1317-1327.
- JURVANSUU, S. & TUULI, P. (2000). *Koko- ja osa-aikaisten organisaatioon sitoutuminen ja psyykinen hyvinvointi vähittäiskaupan alalla. Työ ja ihminen*, 14, 381-394.
- KAHN, H. & WIENER, AJ. (1967). *The year 2000: A Frame work for speculation on the next thirtythree years*. New York: Macmillan.
- KLOCKARS, M., TUOMI, K., MARTIKAINEN, R. & ILMARINEN, J. (1998). Työkyvyttömyyttä ennustavat työn, elintapojen ja terveyden piirteet. *Työ ja ihminen*, 12, 33-54.
- LANE, RE. (2000). *The loss of happiness in market democracies*. New Haven: Yale University press.
- LEITER, MP. & MASLACH, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- MASLOW, AH., (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- MASLACH, C. & JACKSON, SE. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- MASLACH, C. & SCHAUFELI, WB. (1993). *Historical and conceptual development of burnout*. Teoksessa WB. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek T. (toim.), *Professional burnout. Recent developments in theory and research* (s. 1-16). New York: Taylor and Francis.
- O'DRISCOLL, M. P., CHOOKAR, J., MAHANYELE, M., PATE, L. E., HARNISCH, D., BHAGAT, R. S., FERNANDEZ, M. J. G., NINOKUMAR, B. H., & RYDER, P. (1998). Employee-supportive organizational values and job-related attitudes and affective reactions. *Journal of Applied Social Behaviour*, 4, 1-11
- OTALA L & AHONEN G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- PELTOMÄKI, P., VILUKSELA, M., HILTUNEN, ML., KAUPPINEN, T., LAMBERG, ME., YM. (2002). *Tyky-barometri. Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta työpaikoilla vuonna 2001*. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö.
- PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R. & BOULIAN, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- RIKETTA, M. (2002). *Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis*. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- RYFF, C.D. (1989). *Happiness is everything, or it is? Exploration of the meaning of psychological well-being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- SAUNAMÄKI, M. & KINNUNEN, U. (2002). *Työ- ja perhesitoutuneisuuden yhteydet hyvinvointiin: työssäkäyvien parien tyypittely*. *Työ ja ihminen*, 16, 59-70.
- SAUTER, S., LIM, S., MURPHY, L. (1996). 'Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH'. *Japanese Journal of Occupational Mental Health* 4, 248-254.
- SOPO, RW. (2001). *Ethical dimensions of organizational commitment: Relationship of employee ethical orientation, organizational ethical standards and promotional opportunities to job satisfaction and organization commitment*. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering* 62, 1-B, 588.
- STEERS, RM. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- SZASZ, TS. (1961). *The myth of mental illness: Foundations of a theory of personal conduct*. New York: Harper & Row.
- TARIS, TW. & KOMPIER, M. (2003). *Challenges in longitudinal designs in occupational health psychology*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 29, 1-4.
- TUOMI, K., HUUHTANEN, P., NYKYRI, E. & ILMARINEN, J. (2000A). *Työkyvyn ylläpitäminen, työn laatu ja toimintakyky eläkkeellä*. *Työ ja ihminen*, 14, 418-430.
- TUOMI, K., ILMARINEN, J., JAHKOLA, A., KATAJARINNE, L. & TULKKI, A. (1997). *Työkykyindeksi, 2. korjattu painos*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- TUOMI, K., ILMARINEN, J., MARTIKAINEN, R., KLOCKARS, M. & AALTO, L. (1995). *Työkyvyn paranemiseen ja huononemiseen liittyvät työn ja elintapojen piirteet*. Teoksessa K. Tuomi (toim.), *Ikääntyvä työntekijä v. 1981-92. Työn, elämäntyylin, terveyden ja työkyvyn muutokset (s. 118-132)*. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 2. Helsinki: Työterveyslaitos.
- TUOMI, K., RIIKONEN, E., SEITSAMO, J., VAHTERA, J., VANHALA, S. YM. (2000B). *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi - tutkimusprojektin tausta, kulku ja osat*. Teoksessa: K. Tuomi (toim.), *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa (s. 7-20)*. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos.
- TUOMI, K., RIIKONEN, E., VANHALA, S. & NYKYRI, E. (2002A). *Yrityksen menestyminen, henkilöstön hyvinvointi, kiire ja työhön asennoituminen*. Teoksessa K. Tuomi & S. Vanhala (toim.), *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla (s. 202-223)*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B 40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- TUOMI, K., TUULI, P., VANHALA, S., SEITSAMO, J., NYKYRI, E. YM. (2002B). *Yrityksen menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin muutokset. Seurantatutkimuksen tausta, tavoitteet ja osat*. Teoksessa K. Tuomi & S. Vanhala S. (toim.), *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla (s. 7-21)*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B 40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- TUOMI, K., VANHALA, S., NYKYRI, E. & JANHONEN, M. (2002C). *Henkilöstön työkyky, organisaatioon sitoutuminen ja psyykinen hyvinvointi*. Teoksessa K. Tuomi & S. Vanhala (toim.), *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla (s. 22-44)*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B 40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- TUOMI, K. & VANHALA, S. (TOIM.) (2002). *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B 40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- TUULI, P. (2000). *Uupumusasteinen väsymys, organisaatioon sitoutuminen ja työelämän laatu*. Teoksessa K. Tuomi (toim.), *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa (40-61)*. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos.
- VANHALA, S., JURVANSUU, S., TUOMI, K. (2002). *Henkilöstöjohtamisen yhteydet organisaatioon sitoutumiseen*. Teoksessa Tuomi K., Vanhala S. (toim.), *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla (s. 45-65)*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B 40, 45-56. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- WALTON, RE. (1980). *Establishing and maintaining high commitment work systems*. Teoksessa JR. Kimberley & RH. Miles (toim.), *The organizational life cycle. Issues in the creation, transformation, and decline of organizations (s. 280-290)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- WARR, P. (1994). *A conceptual framework for the study of work and mental health*. *Work and Stress*, 8, 84-97.
- WEISBERG, S. (1985). *Applied linear regression (2nd ed.)*. New York: John Wiley & Sons.
- WIENER, Y. & VARDI, Y. (1990). *Relationships between organization culture and individual motivation. A conceptual integration*. *Psychological Reports*, 67, 295-306.

Tuomo Alasoini  
**Työnteon mielekkyys  
 uhattuna?**

Kohti uutta psykologista sopimusta?

**A**rtikkeli tarkastelee palkansaajien käsityksiä työnteon mielekkyyden muutoksista vuosina 1992-2005 työministeriön työolobarometrin aineistojen pohjalta. Tarkastelu osoittaa, että käsitykset ovat selvästi synkentyneet erityisesti vuodesta 2001 alkaen. Työelämän laadussa ei kuitenkaan näytä samana aikana tapahtuneen heikentymistä. Selitystä synkentyneisiin näkemyksiin työnteon mielekkyydestä etsitään psykologisen sopimuksen käsitteen kautta. Synkentyneiden näkemysten ei tulkita heijastavan niinkään palkansaajien välittömästi omassa työssään tai työpaikkansa arkikäytännöissä tapahtuneita muutoksia kuin huolta globalisoituvan talouden synnyttämien uusien toimintamallien leviämisestä. Artikkelin lopussa esitetään ajatuksia siitä, millainen voisi olla uudenlainen, tasapainotettu psykologinen sopimus, jonka myötä palkansaajien näkemykset työnteon mielekkyydestä voisivat kääntyä tulevaisuudessa positiivisemmiksi.

Suomalaisesta työelämästä saa viimeaikaisen keskustelun perusteella synkän kuvan. Tällä en viittaa yksinomaan Siltalan (2004) metakertomukseen ”työelämän huonontumisen lyhyestä historiasta”. Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVAn uusimmassa kyselyssä 87 % suomalaisista katsoi, että maamme työpaikoilla työskennellään nykyisin ylikierroksilla ja niin kovan paineen alla, että monet ihmiset palavat enneaikaisesti loppuun (Torvi & Kiljunen 2005, 36). Sanomalehdissä tulosta kauhisteltiin ja oltiin huolestuneita työelämän kehityksestä.

Siltalan mukaan työn vaihtosuhte, eli ”paljonko täytyy tehdä ja millaisilla ehdoilla saadaksesen säällisen elämän” (mt., 10), on ”globaalissa hyperkilpailussa” huonontunut palkansaajien enemmistöllä. Säällinen elämä viittaa riittävään taloudelliseen elintasoon, vapaa-aikaan

ja vapaa-ajalla tarvittaviin voimavaroihin. Työn vaihtosuhteen keskeinen elementti on itsesääntelyn taso. Itsesääntely tarkoittaa, että vaihto perustuu vapaaehtoisuuteen ja että työntekijä kokee saavansa siitä riittävästi taloudellista vastinetta ja muuta arvostusta. Tasapainossa oleva vaihtosuhte tuottaa kokemuksen subjektina olemisesta.

Työn vaihtosuhteen käsite jää Siltalalla kuitenkin abstraktiksi. Tämä on valitettavaa, koska hänen argumentointinsa nojaa siihen, että vaihtosuhte on trendinomaisesti huonontunut. Toinen häiritsevä piirre Siltalalla on, että väitettä työelämän huonontumista perustellaan valtavalla informaatiomassalla ilman lähdekritiikkiä. Hän käyttää monessa kohdin tutkimustuloksia argumentointinsa tukena problematisoimatta niiden kontekstisidonnaisuutta.



Tämänkaltaiset metakertomukset voivat olla ongelmallisia. Ne luovat paradigmaattisia mielikuvia, jotka ohjaavat havaintoja, tulkin-toja ja keskustelua joskus jopa todellisuutta vääristäen. Esimerkiksi lehtikirjoittelussa EVAn tutkimuksesta jäi huomaamatta, ettei loppuunpalamisväitteen kanssa samaa mieltä olevien osuus ollut kasvanut vuodesta 1996 vuoteen 2004 lainkaan. Väitteen kanssa täysin samaa mieltä olevien osuus oli jopa selvästi vähentynyt. Uutisoinnissa ei kiinnitetty myöskään huomiota kysymyksen epämääräiseen viiter ryhmään ("monet ihmiset"), joka tekee siitä puhtaan mielikuvakysymyksen.

Samoihin aikoihin ilmestyi muita tutkimuksia (esim. Kauppinen ym. 2004; Lehto & Sutela 2004; Ylöstalo 2004), joissa palkansaajat katsoivat monien työpaikan arkikäytäntöjen muuttuneen viime vuosina pikemminkin parempaan kuin huonompaan suuntaan. Ne eivät osoittaneet myöskään työn henkisen rasittavuuden lisääntyneen. Nämä tulokset sivuutettiin vähin äänin.

Suomalaisessa työelämässä on huolestuttavia kehityspiirteitä. Kritisoin kuitenkin julkisessa keskustelussa läpilyönyttä diskursiivista itsestänselvyyttä työelämän huonontumisesta. Monet kehityspiirteet eivät istu vaivattomasti tähän diskurssiin. Työelämän kehityksen tarkasteluun on myös tutkimusaineistoa, joka perustuu palkansaajien omakohtaisiin näkemyksiin (toisin kuin EVAn tutkimus), joka on tilastollisesti edustavaa (toisin kuin Siltalan tutkimus) ja jonka perusteella on mahdollista tehdä monisyisiä empiirisiä analyyseja. Yksi tällainen aineisto on työministeriön työolobarometri.

### Tarkoitus ja sisältö

Tarkastelen suomalaisten palkansaajien suhdetta työntekoon työolobarometrissa vuodesta 1992 käytetyn työntönteon mielekkyyttä koskevan kysymyksen pohjalta. Siinä kysytään, ovatko työntönteon mielekkyys ja työhalut yleensä muuttumassa vastaajan mielestä parempaan vai huonompaan suuntaan vai ovatko ne ennallaan? Tarkastelun keskiössä on balanssiluku eli parempaan ja huonompaan suuntaan vastanneiden erotus prosenttiyksiköinä. Barometri on toteutettu vuosittain syys-lokakuussa tietokoneavusteisina puhelinhaastatteluina. Sen vuotuinen vastaajamäärä on runsas 1000.

Barometrin etuina ovat sen aikasarjaluonne ja monien kysymysten herkästi toimintaympäristön muutoksiin reagoiva muotoilu. Tulokset voidaan yleistää Suomen kaikkiin palkansaajiin, joiden säännöllinen työaika on vähintään 10 tuntia viikossa. Työntönteon mielekkyyttä koskevan kysymyksen valitsemiselle tarkastelun lähtökohdaksi on kaksi perustetta. Yhtäältä se kuvaa barometrin kysymyksistä kokonaisvaltaisimmin palkansaajien suhdetta työntekoon ja toisaalta sen kautta on mahdollista ottaa kantaa myös Siltalan tematisoimaan työn vaihtosuhteeseen. Palkansaajien näkemyksillä työntönteon mielekkyydestä voi otaksua olevan ennustearvoa myös työelämässä jatkamista tai sieltä vetäytymistä koskevissa ratkaisuisissa. Tämä on entistä tärkeämpi kysymys työikäisen väestön määrän kääntyessä Suomessa pitkäksi aikaa laskuun.

Tutkimuskysymyksenä on, miten palkansaajien työntönteon mielekkyyden muutosta koskevat käsitykset ovat vaihdelleet vuosina 1992-2005 ja mistä vaihtelut voisivat kertoa? Tätä tarkastellaan koko palkansaajakunnassa sekä toimialan, sosioekonomisen aseman, sukupuolen ja iän mukaan. Keskeisenä tulkinnallisena käsitteenä käytetään psykologista sopimusta, jolla palkansaaja sitoutuu työsuhteeseensa. Lähtöoletuksena on, että palkansaajien näkemykset työntönteon mielekkyyden muutoksista liittyvät heidän käsityksiinsä vaihtosuhteesta työpanoksen ja työsuhteen kautta vastineeksi saatavien palkkioiden kesken. Empiirisen analyysin perusteella näyttää siltä, että globalisoituvassa taloudessa monien palkansaajien psykologinen sopimus voi joutua uudelleenarvioitavaksi. Lopussa pohditaan mahdollisuuksia ja keinoja psykologisen sopimuksen rakentamiseksi uudelta pohjalta muuttuvassa toimintaympäristössä.

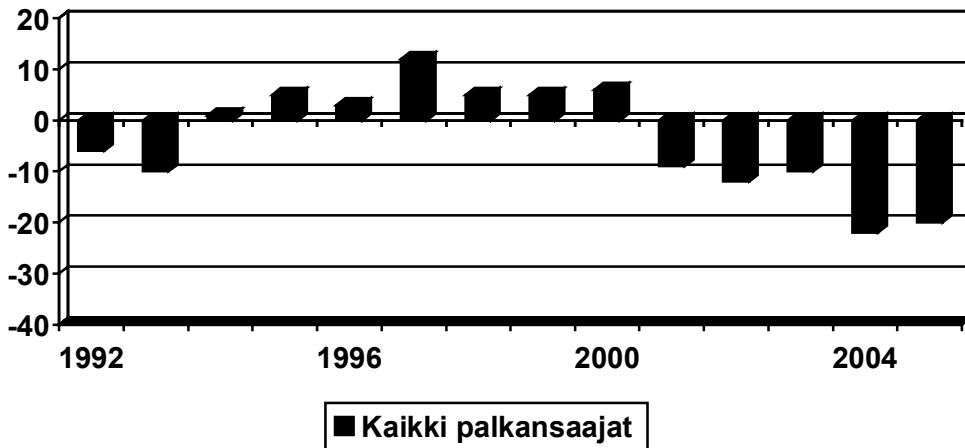
Kirjoituksessa käytetään työolobarometrin aikasarjoja ja niitä koskevia korrelaatioanalyyseja. Tarkoituksena ei ole rakentaa yksityiskohtaisia tutkimushypoteeseja ja niitä testaavaa selittävää tutkimusasetelmaa vaan generoida hypoteeseja jatkotutkimuksia ajatellen ja edistää yhteiskuntapoliittista keskustelua näistä.

### Balanssiluvun kehitys 1992-2005

Työntönteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku on vaihdellut ajanjaksolla siten, että vuosina

1992-93 luku oli negatiivinen, 1994-2000 positiivinen ja tästä eteenpäin taas negatiivinen (kuva

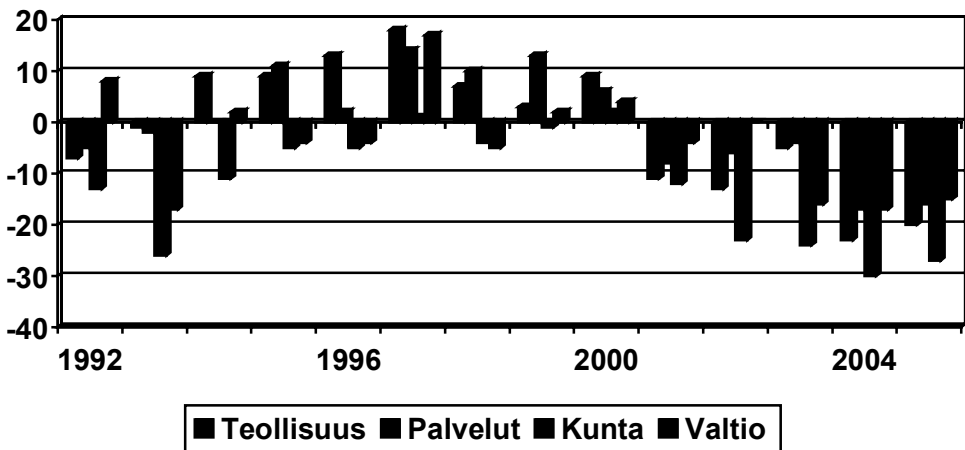
1). Positiivisin luku oli vuonna 1997 (+12) ja negatiivisin vuonna 2004 (-22).



Kuva 1. Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku koko palkansaajakunnassa.

Yksityisellä sektorilla luku on ollut jokaisena vuonna kuntasektoria positiivisempi (kuva 2). Valtiosektorilla on suurta vaihtelua. Siellä vas-

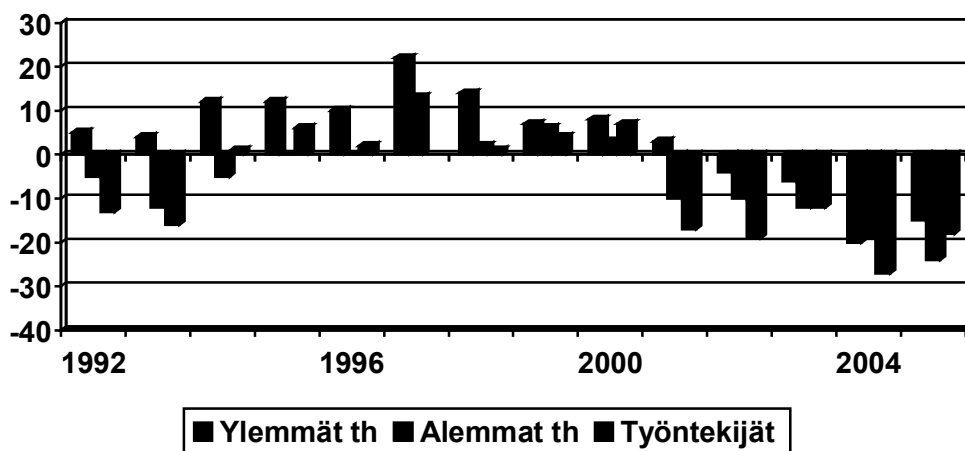
taajamäärä on myös pienin ja sen koostumus on muuttunut tarkastelujakson aikana suurten liikelaitosten yhtiöittämisen seurauksena.



Kuva 2. Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku toimialan mukaan.

Ylemmillä toimihenkilöillä luku on ollut pääsääntöisesti muita positiivisempi (kuva 3). Vain vuonna 2004 se jäi negatiivisemmaksi kuin alemmilla

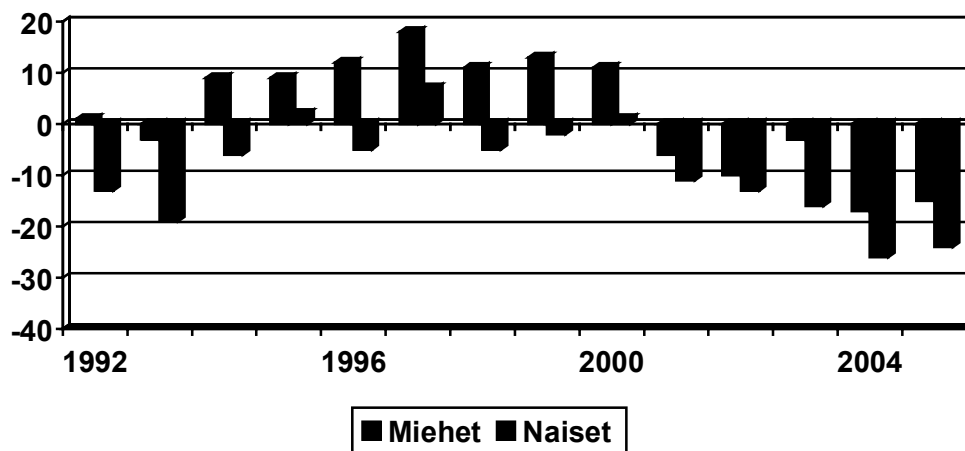
toimihenkilöillä. Työntekijöillä arviot ovat olleet useimpina vuosina negatiivisempia kuin toimihenkilöillä.



Kuva 3. Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku sosioekonomisen aseman mukaan.

Miehillä luku on ollut jatkuvasti positiivisempi kuin naisilla (kuva 4). Ero on pysytellyt noin 10

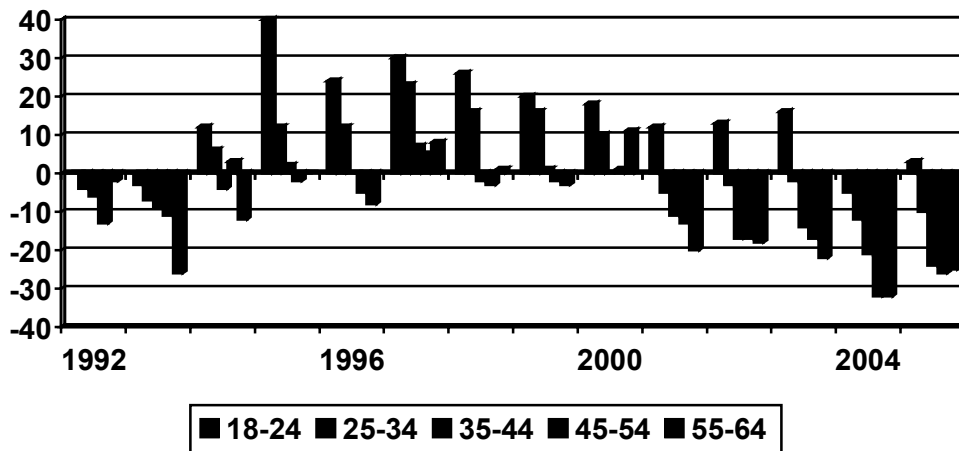
prosenttiyksikössä. Naisilla balanssiluku on ollut positiivinen vain kolmena vuonna.



Kuva 4. Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku sukupuolen mukaan.

18-24-vuotiailla luku on ollut muita selvästi positiivisempi (kuva 5). Ryhmän balanssiluku on ollut negatiivinen ainoastaan kahtena vuonna. Myös 25-34-vuotiaat erottuvat iäkkäämmistä. Balanssiluvulla näyttäisikin olevan selvä negatiivinen yhteys ikään: kahdessa

vanhimmassa ikäryhmässä balanssiluku on ollut positiivinen ainoastaan kolmena vuonna. Nuorimman ja vanhimman ikäryhmän tuloksissa on pienemmästä vastaajamäärästä johtuen vuosittain hieman enemmän satunnaishvaihtelua.



Kuva 5. Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku iän mukaan.

### Työnteon mielekkyyden ja talouden kehitys

Työnteon mielekkyyden muutoksilla ei näytä olevan selvää yhteyttä työelämän laadun yleiseen kehitykseen kuten erityisesti siihen, miten palkansaajat kokevat itsellään olevan kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksia työssä tai kuinka rasittavana he pitävät työtään. Muutokset työnteon mielekkyydessä eivät ole myöskään yhteydessä työolobarometrin muihin vastaaviin balanssilukuihin, joissa palkansaajien arvioinnin kohteena ovat sukupuolten välinen tasa-arvo työelämässä, mahdollisuus vaikuttaa omaan asemaan työssä, esimiesten johtamistapa, itsensä kehittämisen mahdollisuudet työssä, tietojen saanti työpaikan tavoitteista ja tulevaisuuden suunnitelmista sekä ympäristökysymysten huomioonottaminen työpaikalla. Kaikki muut balanssiluvut olivat selvästi positiivisia myös vuosina 2004 ja 2005, jolloin työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku saavutti negatiivisimmat arvonsa.

Työnteon mielekkyyden muutoksen aaltomainen vaihtelu antaa aiheen tarkastella sen yhteyttä talouskehitykseen. Tämän selvittämiseksi tehtiin korrelaatioanalyysi balanssiluvun yhteydestä työolobarometrin aikasarjoihin, jotka koskevat

palkansaajien odotuksia yleisestä työllisyystilanteesta ja oman työpaikan taloustilanteesta, oma-kohtaisesta irtisanomis- ja lomautusuhasta sekä mahdollisuuksista saada ammattitaitoa vastaavaa työtä työttömäksi jouduttaessa. Korrelaatiotarkasteluun otettiin myös työttömyysaste ja sen vuosittainen muutos sekä barometrissa oleva henkilöstöä lisänneiden ja vähentäneiden työpaikkojen erotusta koskeva balanssiluku.

Yhteys työnteon mielekkyyden muutosten kanssa oli voimakkain yleistä työllisyystilannetta ja oman työpaikan taloustilannetta koskevien odotusten kanssa. Kaksi jälkimmäistä muuttujaa korreloi myös keskenään voimakkaasti.

Seuraavassa tarkastellaan lähemmin oman työpaikan talouskehityksen suhdetta työnteon mielekkyyteen. Suhde näyttää olevan kaksijakoinen. Työnteon mielekkyyden muutoksen ja oman työpaikan talouskehityksen balanssilukujen välillä vallitsi vuosina 1992-2001 tilastollisesti merkitsevä korrelaatio ( $p < .01$ ). Tästä eteenpäin korrelaatio on kuitenkin heikentynyt ja koko ajanjaksolla se ei ole enää edes melkein merkitsevä ( $p > .05$ ). Taulukossa I on tulokset erikseen vuosilta 1992-2001 ja 1992-2005.

Taulukko 1. Työnteon mielekkyyden ja oman työpaikan taloudellisen tilanteen muutoksen balanssilukujen korrelaatio 1992-2001 ja 1992-2005 (suluissa tilastollisten merkitsevyydestien tulokset).

Vuodet	1992-2001	1992-2005
Kaikki palkansaajat	.787 (.007)	.503 (.067)
Teollisuus	.897 (.000)	.600 (.023)
Palvelut	.733 (.016)	.462 (.096)
Kunta	.776 (.008)	.491 (.074)
Valtio	.344 (.331)	.286 (.321)
Työntekijät	.856 (.002)	.661 (.010)
Alemmat toimihenkilöt	.635 (.049)	.374 (.188)
Ylemmät toimihenkilöt	.546 (.102)	.251 (.387)
Miehet	.816 (.004)	.546 (.043)
Naiset	.780 (.008)	.479 (.083)
15-24-vuotiaat	.690 (.027)	.568 (.034)
25-34-vuotiaat	.806 (.005)	.565 (.035)
35-44-vuotiaat	.625 (.053)	.289 (.316)
45-54-vuotiaat	.831 (.003)	.485 (.078)
55-64-vuotiaat	.538 (.109)	.465 (.094)

Yhteys työnteon mielekkyyden ja oman työpaikan taloudellisen tilanteen muutoksen välillä on selvästi voimakkain teollisuudessa. Sen sijaan valtiosektorilla suhde ei ole tilastollisesti merkitsevä edes vuosina 1992-2001. Työntekijöillä yhteys toimihenkilöitä selvästi voimakkaampi. Ylemmillä toimihenkilöillä sen sijaan korrelaatio ei ole tilastollisesti merkitsevä myöskään vuosina 1992-2001. Alempien toimihenkilöiden ryhmässä korrelaatio on selvästi alentunut aivan viime vuosina. Miehillä korrelaatio on naisia hieman voimakkaampi. Ikäryhmittäin ei vallitse selvää säännönmukaisuutta. Yhteistä kaikille vastaajaryhmille on kuitenkin korrelaation pieneneminen vuodesta 2001. Vuosina 2002-05 työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku on ollut kaikissa ryhmissä alempi kuin talouskehityksen perusteella olisi voinut ennakoita.

### Psykologinen sopimus tulkinnallisena käsitteenä

Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluvussa on ollut systemaattisia tasoeroja palkansaajaryhmittäin. Balanssiluvun kehitys on seurannut erityisesti vuoteen 2001 asti oman työpaikan taloustilanteen muutosodotuksia, vaikkakin yhteyden voimakkuus on vaihdellut palkansaajaryhmittäin. Vuodesta 2001 yhteys on kuitenkin ollut kaikissa ryhmissä aiempaa heikompi. Tässä

luvussa etsitään tulkintoja kahteen ensimmäiseen tulokseen. Kolmatta tulosta tarkastellaan seuraavassa luvussa.

Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluvun vaihtelu työmarkkinoiden ja oman työpaikan taloudellisten muutosodotusten mukaan ei ole yllättävää. Oman työpaikan vahvistuva taloustilanne lisää liikkumavaraa palkanmaksussa, vahvistaa henkilöstön varmuutta työsuhteiden turvallisuudesta ja voi keventää työilmapiiriä. On myös mahdollista, että työmarkkinatilanteen paraneminen parantaa palkansaajien valinnanmahdollisuuksia ja vähentää riippuvuutta nykyisestä työnantajasta luoden näin positiivisia tulevaisuudenodotuksia. Oman työpaikan taloustilanteen ja työmarkkinatilanteen heikentyminen taas vaikuttaa päinvastaisesti. Tilanteen voi ajatella mekanismiksi, jossa palkansaajat luottavat siihen, että oman työpaikan menestyminen sekä oma asema ja työsuhteen kautta saatavat erilaiset palkkiot kietoutuvat läheisesti toisiinsa. Johdonmukaista on ajatella, että myös muutokset tässä vaihtosuhteessa heijastuvat palkansaajien näkemyksiin työnteon mielekkyydestä. Tämänkaltaista vaihtoa voidaan tarkastella psykologisen sopimuksen käsitteen avulla.

Käsite syntyi 1960-luvun alussa, mutta johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa se on alkanut yleistyä vasta viimeisen 20 vuoden aikana. Sitä on

myös käytetty jossain määrin vaihtelevassa merkityksessä (Guest 1998; Rousseau 1998; Smithson & Lewis 2005). Tässä psykologisella sopimuksella tarkoitetaan palkansaajien omaksumien ja heidän aiempiin kokemuksiinsa perustuvien uskomusten muodostamaa kokonaisuutta siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteen kautta vastineeksi työpanoksestaan. Nämä uskomukset ovat tavallisesti suurelta osin julkilausumattomia. Psykologiset sopimukset ovat myös yksilöllisiä ja subjektiivisia.

Psykologisiin sopimuksiin voi sisältyä sekä transaktionaalisia että relationaalisia elementtejä. Transaktionaaliset elementit tarkoittavat työsuhteen kautta saatavia suoraan tai epäsuoraan taloudellisilla arvoilla mitattavia palkkioita kuten palkka, luontaisedut, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet työssä sekä työsuhteen pysyvyys. Relationaaliset elementit taas liittyvät työnantajien ja palkansaajien väliseen suhteeseen (esim. luottamus, lojaalisuus, turvallisuus ja arvostus). Transaktionaaliset elementit ovat relationaalisia yleensä sisällöltään ja kestoaltaan spesifimpiä ja määriteltäviä ekplisiittisemmin. Varsinkin relationaaliin elementteihin voi sisältyä vahvoja tunnelatauksia.

Eräs syy psykologisia sopimuksia kohtaan tunnetun mielenkiinnon kasvuun löytyy globalisoituvan talouden luomista olosuhteista. Laajalle levinneen käsityksen mukaan uudessa kilpailutilanteessa yritykset rikkovat yhä yleisemmin entisenlaisia paternalistisia psykologisia sopimuksia, joiden ytimenä on ollut palkansaajien lojaalisuuden ja täyden työpanoksen sekä näiden vastineeksi saatavan (suhteellisen) turvattun työsuhteen ja ennustettavien ansioiden välinen vaihtosuhde. Keskustelua ovat erityisesti Yhdysvalloissa virittäneet yritysten uudelleenjärjestelyt, organisaatioiden keventämiset, toimintojen ulkoistamiset ja epätyypillisten työsuhteiden yleistyminen. Psykologisten sopimusten rikkoutumisen seurauksena palkansaajien työtyytyväisyys ja luottamus työnantajiin voi heikentyä, työpanos laskea ja kynnys vaihtaa työpaikkaa alentua. Keskustelussa on esitetty, että globalisoituvassa taloudessa transaktionaalisten elementtien merkitys suhteessa relationaaliin korostuu (Kissler 1994; Morrison & Robinson 1997; Smithson & Lewis 2005).

Morrison ja Robinson (1997) ovat laatineet mallin kuvaamaan prosessia, jota kautta

yksilö päätyy tulkitsemaan työorganisaationsa toimenpiteitä loukkaukseksi psykologiselle sopimukselleen. Mallin mukaan tämä ei tapahdu mekaanisesti vaan siihen vaikuttavat monet yksilökohtaiset, tilannesidonnaiset ja sosiaaliseen toimintakontekstiin liittyvät tekijät. Ilman näiden muiden tekijöiden riittävää tuntemusta yksittäisen palkansaajan reaktioita on vaikea ennakoida. Tässä kirjoituksessa tarkasteltavana on aggregoitu survey-data, jota pyritään tulkitsemaan käyttämällä psykologista sopimusta keskeisenä käsitteenä. Tulkinnat perustuvat oletukseen, jonka mukaan tiettyihin palkansaajaryhmiin kuuluvilla on tietynlaisia - ja samalla heidät muista riittävän hyvin erottavia - yhteisiä piirteitä psykologisissa sopimuksissaan. Näiden pohjalta syntyy aggregaattitasolla havaittavissa olevia kyseiselle palkansaajaryhmälle ominaisia erityispiirteitä.

Kirjoituksessa oletetaan, että palkansaajilla on näkemys työpanoksensa arvosta työnantajalle. Tätä vastaa uskomus niiden palkkioiden arvosta, joita he ovat oikeutettuja saamaan vastineeksi. Nämä voivat olla osittain transaktionaalisia (TR) ja osittain relationaalisia (REL). Palkansaajilla on edelleen käsitys siitä, minkä arvoisia palkkioita he tosiasiaassa saavat tai uskovat tulevaisuudessa pystyvänsä saamaan työpanoksensa vastineeksi. Jotta palkansaajat olisivat tyytyväisiä tähän vaihtoon, olisi näiden palkkioiden vastattava arvoltaan vähintäänkin heidän oikeutetuksi kokemaansa tasoa. Tämän päättelyn mukaan oman työpanoksen koettu arvo (WI) = oikeutetuiksi uskottujen palkkioiden arvo  $NREW(TR + REL) \leq$  parhaillaan saatavien palkkioiden tai tulevaisuudessa saavutettaviksi katsottujen palkkioiden arvo  $RREW(TR + REL)$ .

Palkansaajat kokevat psykologisen sopimuksensa häiriintyvän, mikäli  $NREW$ :n ja  $RREW$ :n suhde kääntyy toisin päin. Näin voi tapahtua esimerkiksi, kun omaa työpaikkaa koskevat taloudelliset odotukset muuttuvat negatiivisemmiksi. Edellä esitetyn perusteella tämä vaikuttaa palkansaajien näkemyksiin työnteon mielekkyydestä.

Yhtenä rajoitteena pääosin yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa on sen kohdistuminen lähinnä vain asiantuntija- ja johtotehtävissä työskenteleviin. Työolobarometrin mukaan niin sosioekonominen asema kuin toimiala toivat esiin selviä eroja työnteon mielekkyyden muutosten ja oman työpaikan taloustilanteen kehitykseen välisessä suh-

teessa. Näitä eroja on mahdollista tulkita edellä esitetyn valossa.

Kuten taulukosta yksi näky, edellä mainittu yhteys oli työntekijöillä voimakkaampi kuin ylempillä toimihenkilöillä. Yhteys oli myös teollisuudessa voimakkaampi kuin yksityisissä palveluissa ja kuntasektorilla. Kummassakin tapauksessa erojen voi tulkita liittyvän siihen, että taloudellisen tilanteen muutos vaikuttaa näissä palkansaajaryhmissä psykologisiin sopimuksiin eri tavalla. Työolotutkimuksen mukaan vastaajan koulutustaso on selvästi yhteydessä siihen, pitääkö hän palkkaa vai työn sisältöä tärkeämpänä: työn sisällön merkitys kasvaa koulutustason noustessa. Erityisesti teollista työtä tekevät korostavat palkan merkitystä muita selvästi enemmän (Lehto & Sutela 2004, 15-16). Taloudellisen tilanteen muutosten voi otaksua vaikuttavan välittömämmin palkkaan kuin työn sisältöön. Tämä voisi selittää, miksi yhteys työntöön mielekkyyden muutoksen balanssiluvun ja oman työpaikan taloudellisten muutosodotusten välillä on siis voimakas juuri työntekijöillä ja teollisuudessa.

Vaihtoehtoinen selitys tälle ilmiölle on, että taloudelliset käänteet voivat vaikuttaa näissä ryhmissä muita suuremmin ansioihin tai koettuun työsuhteen turvallisuuteen ylipäätään ja saada aikaan työntekijöiden keskuudessa ja teollisuudessa muita ryhmiä voimakkaamman yhteyden työntöön mielekkyyden ja oman työpaikan taloudellisen tilanteen muutoksen välille tätä kautta. Työolobarometrin mukaan teollisuudessa on muita selvästi enemmän niitä, joiden ansiot riippuvat työn määrästä tai laadusta tai ryhmän tai työyksikön tuloksesta. Teollisuudessa myös irtisanomiset ja lomautukset reagoivat herkimmin talouden käänteisiin (Ylöstalo 2003, 39-40 ja 73-77). Työntekijöillä ja teollisuudessa työskentelevillä NREW:n ja RREW:n välinen suhde on siis muita palkansaajaryhmiä herkempi muutoksille oman työpaikan taloudellisessa tilanteessa.

Ylempien toimihenkilöiden työntekijöitä positiivisempia käsityksiä työntöön mielekkyyden muutoksista voi myös tulkita psykologisen sopimuksen kautta. Ylempien toimihenkilöiden psykologisissa sopimuksissa ovat perinteisesti painottuneet työntekijöitä enemmän relationaaliset elementit kuten vastavuoroinen luottamus ja arvostus (Kevätsalo 1999). Tällöin heillä voi myös olla työntekijöitä korkeampi kynnys tulkita

toimintaympäristön muutoksia uhkiksi psykologisille sopimuksilleen. Robinsonin (1996) mukaan luottamus toiseen osapuoleen ja usko sen hyväntahtoisuuteen vähentävät herkkyyttä tehdä sellaisia havaintoja toisen osapuolen toiminnasta, jotka voisi tulkita psykologisen sopimuksen rikkomisiksi. Siksi ylempillä toimihenkilöillä voi myös olla taipumus tulkita työnantajien toimenpiteitä tai toimintaympäristön muutoksia ylipäätään jo lähtökohtaisesti työntekijöitä positiivisemmassa valossa. Tämä tarkoittaa, että ylempillä toimihenkilöillä RREW(REL) on tyypillisesti korkealla tasolla eikä jousta herkästi alaspäin, mikä suurentaa kynnystä sille, että NREW:n ja RREW:n suhde muuttuu epätyytyttäväksi.

Työntöön mielekkyyden muutoksen balanssiluku alenee johdonmukaisesti iän myötä. Keskustelussa psykologisesta sopimuksesta on esitetty, että ihmisten työkokemuksen lisääntyessä heidän odotuksillaan on taipumus kasvaa, kun taas heidän saatavilla olevat palkkionsa muuttuvat epätasaisemmin. Tästä seuraa kasvava odotusten ja todellisuuden välinen kuilu, joka synnyttää deprivatiotilan (Lucero & Allen 1994). Vaikka odotukset vähitellen sopeutuvatkin, voidaan ajatella, että koko palkansaajakunnassa koetun deprivatiion suuruus, joka näkyy alenevana työntöön mielekkyytenä, korreloi työkokemuksen pituuteen ja tätä kautta ikään.

Deprivatiioselitys kuitenkin liikkuu yleisellä tasolla ja oletus palkansaajien odotusten johdonmukaisesta kasvusta on empiirisesti kiistanalainen. Se saattaa sopia kuvaamaan tutkimuksen kohteena tyypillisesti olleita asiantuntija- ja johtotehtävissä työskenteleviä, joilla on pitkäjänteisiä ja kunnianhimoisia urakehitystoiveita. Suomalainen tutkimusaineisto ei kuitenkaan osoita, että palkansaajien odotukset yleisesti kasvaisivat työkokemuksen tai iän myötä. Työolobarometrin mukaan palkansaajien odotukset työpaikan taloustilanteesta eivät korreloi ikään positiivisesti vaan negatiivisesti. Samansuuntainen tulos koskee työolotutkimuksen perusteella sitä, millaiset mahdollisuudet palkansaajat näkevät itsellään uuden työpaikan hankkimiseen (Lehto & Sutela 2004, 22).

Onkin mahdollista, että työntöön mielekkyyden muutoksen balanssiluvun negatiivinen yhteys ikään voi ikääntyvien odotusten kasvun sijasta johtua enemmän siitä, että palkansaajien käsityk-

set työpanoksensa vastineeksi hankittavista palkkioista muuttuvat keskimäärin pessimistisemmiksi iän myötä. Tämä voi koskea niin taloudellisia palkkiota kuin työn sisältöä ja sen tarjoamia kehittymismahdollisuuksia. Työolobarometrin vuosien 2004 ja 2005 aineistoissa alle 30-vuotiaiden ja yli 45-vuotiaiden ero balanssiluvussa oli yksityisellä sektorilla kuntasektoria selvästi suurempi. Ero voi liittyä siihen, että kunnissa on enemmän senioriteettisidonnaisia etuja (palkan suuruus, työsuhteen pysyvyys, etenemismahdollisuudet), jotka tasoittavat ikäryhmien kokemaa eroa hankittavista palkkioista.

Antilan ja Ylöstalon (2002, 161-162) yritysaineisto osoittaa myös, että ikäryhmien sisällä on selviä eroja työnteon mielekkyyden muutosta koskevissa käsityksissä, jotka liittyvät mahdollisuuksiin osallistua päätöksentekoon työpaikalla. Päätösvaltaa delegoivissa proaktiivisissa yrityksissä yli 50-vuotiaatkin kokevat työnteon mielekkyyden kehittyneen myönteisemmin kuin 30-40-vuotiaat traditionaalisissa keskitetyn päätöksenteon yrityksissä. Mahdollisuus päätöksentekoon omassa työssä voi olla tärkeä työnteon mielekkyyteen vaikuttava työsuhteen kautta saatava palkkio. Proaktiivisten yritysten henkilöstön psykologinen sopimus voi myös sisältää enemmän relationaalisia elementtejä kuin traditionaalisten. Edelliset tulkitsevat delegoitua päätöksentekoa osoituksena työnantajan luottamuksesta ja arvostuksesta, mikä lisää immuniteettia tulkita työnantajien toimenpiteitä lähtökohtaisesti negatiivisessa valossa. Antilan ja Ylöstalon mukaan näkemys yhteen hiileen puhaltamisesta onkin proaktiivisissa yrityksissä traditionaalisia selvästi yleisempi (mt., 168-169).

Psykologisen sopimuksen käsite tarjoaa monia mielenkiintoisia mahdollisuuksia tulkita työolobarometrin tuloksia. Mutta miksi työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluvun yhteys talouden muutoksiin näyttäisi nyt selvästi heikentyneen ja miksi näkemykset työnteon mielekkyyden muutoksesta ovat vajonneet ennennäkemättömän pessimistisiksi?

### **Psykologinen sopimus murroksessa?**

Vuonna 2001 palkansaajien käsitykset työnteon mielekkyyden muutoksesta kääntyivät jälleen selvästi negatiivisemmiksi taloustilanteen epävakaisuudessa. Yksityisellä sektorilla näkemykset

oman työpaikan taloustilanteesta ovat sittemmin kirkastuneet. Kuntasektorilla ne ovat yhä pessimistisempiä mutteivät poikkea olennaisesti 1990-luvun talouslaman jälkeisestä tasosta. Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku ei ole kuitenkaan kohentunut vaan se sai vuosina 2004 ja 2005 negatiivisimmat arvonsa kaikissa palkansaajaryhmissä. Voidaan puhua jopa negatiivisesta tasosiirtymästä.

Uusimpien survey-tutkimusten mukaan palkansaajien näkemykset työoloistaan eivät yleisesti ole viime vuosina muuttuneet pessimistisemmiksi (Kauppinen ym. 2004; Lehto & Sutela 2004; Ylöstalo 2006). Työolotutkimuksessa perinteiset omaan asemaan välittömästi liittyvät epävarmuustekijät kuten lomautuksen, irtisanomisen, työkyvyttömyyden tai työttömyyden uhka tai uhka siirrosta toisiin tehtäviin eivät lisääntyneet vuodesta 1997 vuoteen 2003. Ainoa selvästi yleistynyt epävarmuustekijä oli ennakoimattomien muutosten uhka (33:sta 40 prosenttiin). Tämä epävarmuuden tyyppi on lisääntynyt ennen kaikkea yksityisellä sektorilla (Lehto & Sutela 2004, 66-67). Samanaikaisesti niiden palkansaajien osuus, jotka katsovat saavansa tietoa työtä koskevista muutoksista jo suunnitteluvaiheessa, pieneni 41:stä 34 prosenttiin. Suurin pudotus tapahtui tässäkin yksityisellä sektorilla (mt., 29-30). Suuressa palkansaajajoukossa muutokset ovat merkittäviä.

Yhdysvalloissa keskustelu psykologisten sopimusten särkymisestä käynnistyi 1980-luvulla suurten yritysjärjestelyjen ja organisaatioiden keventämisten ja niitä seuranneiden massiivisten työvoimavähennysten seurauksena. Myös Suomen 1990-luvun talouslaman aikana työvoiman määrä väheni rajusti. Kuitenkin erityisesti viime vuosina palkansaajien asema kokonaisuutena on ollut työmarkkinoilla vakaampi ja turvatumpi kuin Yhdysvalloissa. Siellä suurella osalla palkansaajia reaalipalkat ovat laskeneet, eikä alentunutkaan työttömyys ole pienentänyt työsuhteensa menettämistä todennäköisenä pitävien osuutta (Green 2006, 112-138; Head 2003, 170-189).

Käsitystä suomalaisen yhteiskunnan suhteellisesta vakaudesta tukee myös eurooppalainen elämänlaatututkimus. Siinä suomalaiset luottivat 28 maan vertailussa muihin ihmisiin enemmän kuin missään muualla. Johdon ja työntekijöiden välisiä jännitteitä Suomessa nähtiin Tanskan ja Ruot-



sin jälkeen kolmanneksi vähiten (Nauenberg 2004). Suomalaista yhteiskuntaa voi hyvinkin kutsua luottamusyhteiskunnaksi. Suomalaisen palkansaajien psykologisissa sopimuksissa voi relationaalisilla elementeillä olla suurempi painoarvo kuin matalamman luottamuksen yhteiskunnissa. Edellä todettiin, että luottamus toiseen osapuoleen ja usko sen hyväntahtoisuuteen vähentävät herkkyyttä tehdä sellaisia havaintoja toisen osapuolen toiminnasta, jotka voisi tulkita psykologisen sopimuksen rikkomisiksi. Relationaalsiin elementteihin sisältyy toisaalta vahvoja tunnelatauksia. Niihin kohdistuvat rikkomukset ovat seurauksiltaan helposti vakavampia kuin transaktionaalsiin elementteihin kohdistuvat (Morrison & Robinson 1997, 247).

EVA:n vuoden 2004 kansallisen arvo- ja asennetutkimuksen mukaan suomalaiset suhtautuvat hyvin kriittisesti viimeaikaisiin irtisanomisiin. Taloudellisesti välttämättöminä niitä piti vain runsas kymmenesosa ei-johtavassa asemassa olevista palkansaajista ja alle puolet johtavassa asemassa olevistakin (Torvi & Kiljunen 2005, 35). Myös suomalaisten käsitykset siitä, millaisia yritysjohtajia tarvitaan, ovat muuttuneet vuodesta 1992 vuoteen 2004. Vastaajat pitävät nyt aiempaa vähemmän tärkeinä ominaisuuksina kansainvälistä suuntautuneisuutta, rohkeutta uudistuksiin ja valmiutta syvällekäyviin muutoksiin, mutta kaipaavat enemmän ihmisläheisyyttä, sosiaalisuutta sekä moraalisesti korkeita tavoitteita ja toimintatapoja (mt., 39).

Edellisten tutkimustulosten valossa ja psykologista sopimusta tulkinnallisena käsitteenä käyttäen voidaan ajatella, että työnteon mielekkyyden muutoksen tasosiirtymä ei liity niinkään välittömiin oman työpaikan ja työn arjen muutoksiin kuin huoleen uhkaavaksi koettujen toimintamallien leviämisestä työelämässä yleisemmin. Uusia uhkaaviksi koettuja toimintamalleja pidetään seurauksena talouden globalisoinnista ja ylikansallisesta verkostoitumisesta ja muutosten katsotaan kohdistuvan työpaikoille nyt entistä yllättävämpinä, rajumpina ja sattumanvaraisempina, entistä enemmän niiden taloudellisesta tilanteesta riippumattomasti. Viimeaikaisten irtisanomisten koetaan uhkaavan psykologisten sopimusten relationaalisia elementtejä, jotka ovat olleet suomalaisten

palkansaajien keskuudessa viime vuosina kansainvälisesti verraten tärkeitä.

Suomen nopeaa talouskasvua 1990-luvun laman jälkeen voi pitää seurauksena kansallisesta (kilpailukyky)projektista, johon palkansaajat ovat olleet vahvasti sitoutuneita. Voikin ajatella, että palkansaajien psykologiseen sopimukseen sekä siihen sisältyviin tulkintoihin oman työpanoksen ja sen perusteella saatavien palkkioiden välisen vaihtosuhteen oikeudenmukaisuudesta on vaikuttanut myös tämä laajempi konteksti. Kilpailukykyprojekti on mahdollistanut niin monenlaiset työn organisointia (Ylöstalo 2006), työehtoja ja työmarkkinoita (Koistinen & Sengenberger 2002) koskevat joustot kuin myös tulopolitiikan sääntelemät maltilliset, työn tuottavuuden kasvua matalammat palkankorotukset (Sauramo 2004). Esimerkiksi Koistinen ja Sengenberger pitävät työaikoihin, työsopimuksiin sekä ammatilliseen ja alueelliseen liikkuvuuteen kohdistuneita joustoja yhtenä keskeisenä Suomen nopeaa toipumista talouslamasta edesauttaneena tekijänä. Ne toteutettiin ympäristössä, joka takasi palkansaajille vastineeksi suhteellisen vankan perusturvallisuuden. EVA:n tutkimuksen (Torvi & Kiljunen 2005, 38-39) mukaan 1990-luvun alun irtisanomisiin ei liittynyt yhtä voimakkaita moraalisesti tuomitsevia elementtejä kuin viimeaikaisiin. Tuskallisista kokemuksista huolimatta ne mahtuivat kansallisen (kilpailukyky)projektin kontekstiin eivätkä sinällään uhanneet yhtä voimakkaasti palkansaajien psykologisten sopimusten relationaalisia elementtejä.

Globalisoituvassa taloudessa pääomavirrat liikkuvat enemmän yli kansallisten rajojen (Pitkänen & Sauramo 2005). Palkansaajien voi tällöin olla vaikeampaa sitoutua tällaiseen projektiin entisiin ehdoin. Jos konteksti, jossa palkansaajat tekevät tulkintoja oman työpanoksensa ja sen perusteella saatavien palkkioiden välisen vaihtosuhteen oikeudenmukaisuudesta, muuttuu, voi sillä olla monenlaisia vaikutuksia palkansaajien psykologisille sopimuksille. Yksi kehityssuunta voi olla psykologisten sopimusten muuttuminen sisällöltään entistä enemmän transaktionaaliseksi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että heikentynyttä tunnetta luottamuksesta ja turvallisuudesta pyritään kompensoimaan korkeammilla ansioilla tai muilla nopeasti hankittavilla näkyvillä eduilla.

## Kohti uudenlaista psykologista sopimusta

Suomalaisten palkansaajien psykologinen sopimus on perustunut ajatukselle oman työpaikan taloudellisen menestymisen sekä oman aseman ja työsuhteen kautta saatavien palkkioiden välisestä kiinteästä yhteydestä. Näyttää siltä, että sopimus on säröilemässä. EVAn tutkimus tukee väitettä osoittamalla, että työntekijöiden ja työnantajien etua yhteneväisinä pitävien osuus oli vuonna 2004 selvästi alempi kuin kertaakaan 10 viime vuoden aikana (Torvi & Kiljunen 2005, 33). Säröily näkyy työntöön mielekkyyden muutosta koskevan balanssiluvun negatiivisena tasosiirtymänä. Samalla kaikissa palkansaajaryhmissä mielekkyyden muutosta koskevat arviot ja käsitykset oman työpaikan talouden muutossuunnista ovat yhä enemmän irtaantumassa toisistaan. Tasosiirtymä ei liity niinkään siihen, että palkansaajat olisivat kokeneet negatiivisia muutoksia välittömästi työssään tai työpaikkansa arkikäytännöissä. Siirtymä näyttäisi liittyvän enemmänkin globalisoituvan talouden synnyttämiin uusiin toimintamalleihin, jotka uhkaavat entisenlaisen psykologisen sopimuksen keskeisiä elementtejä ja joiden ennakoidaan leviävän laajemmalle suomalaisen työelämään.

On mahdollista, että palkansaajat ovat menettämässä ehkä pysyvästikin uskoaan oman työpaikan taloudellisen menestymisen ja työsuhteen kautta saatavien palkkioiden väliseen positiiviseen yhteyteen. Näissä oloissa nousee esille kysymys siitä, miten käsitykset työntöön mielekkyydestä voisivat jatkossa muuttua positiivisemmiksi? Palkansaajien näkemyksillä työntöön mielekkyydestä voi otaksua olevan merkitystä heidän työelämässä jatkamista koskeville päätöksilleen. Kysymys muuttuu entistä tärkeämmäksi työikäisen väestön supistuessa, varsinkin kun uuden joustavan vanhuuseläkejärjestelmän taloudellisilla kannustimilla ei yksin näyttäisi olevan kovin suurta työssä jatkamisaikaa pidentävää vaikutusta (Forma & Väänänen 2004; Torvi & Kiljunen 2005; Tuominen & Pelkonen 2004). Vähäisen työntöön mielekkyyden voi myös otaksua heikentävän työmotivaatiota ja tätä kautta työhyvinvointia ja tuottavuutta.

Edellä jo viitattiin siihen, että yhdysvaltalaisessa keskustelussa on usein esitetty näkemys, jonka mu-

kaan globalisoituvassa taloudessa psykologiset sopimukset rakentuvat enemmän transaktionaalisten ja vähemmän relationaalisten elementtien varaan kuin aiemmin (Kissler 1994; Morrison & Robinson 1997; Smithson & Lewis 2005). Toisaalta on esitetty myös monivivahteisempia näkemyksiä. Rousseau ja Wade-Benzoni (1994) erottavat erilaisia psykologisen sopimuksen ideaalityyppejä sopimuksen spesifisyyden ja aikajänteen nojalla. Puhtaasti transaktionaaliset sopimukset ovat lyhytkestoisia ja niillä on täsmälliset suoritustavoitteet. Tällaiset sopimukset lähestyvät luonteeltaan liikesopimusta. Puhtaasti relationaaliset sopimukset taas ovat kestoaltaan avoimempia ja niiden sisältämät työsuoritusta koskevat tavoitteet epämääräisempiä, mikä merkitsee myös yleensä suurempaa työn autonomiaa. He kutsuvat tasapainotetuiksi (balanced) sopimuksia, jotka ovat avoimia kuten relationaaliset, mutta jotka sisältävät spesifejä ja samalla ajan myötä joustavasti muuttuvia työsuoritusta koskevia tavoitteita. Dabos ja Rousseau (2004) katsovat, että globalisoituvassa tuotannossa toimivien työorganisaatioiden keskeisenä haasteena on pyrkiä edistämään nimenomaan tasapainotettujen sopimusten kehittymistä. Millaisia nämä voisivat olla?

Ghoslan, Bartlett ja Moran (2001) toteavat, että yritykset keskittyivät 1980- ja 1990-luvuilla globalisoituvan kilpailun paineessa ja osakkeenomistajia miellyttääkseen staattisen tehokkuutensa parantamiseen uudelleenjärjestelyillä, prosessien virtaviivaistamisella, ulkoistamisella, organisaatioiden keventämisellä ja jatkuvilla kustannusleikkauksilla. Näin saavutettujen tulosparrannusten hintana oli kuitenkin entisenlaisten paternalististen psykologisten sopimusten rikkoutuminen. Tällä oli tuhoisa vaikutus työntekijöiden lojaalisuuteen ja yrityksiin sitoutuneisuuteen. Yksipuolisesti staattisen tehokkuuden kasvattamiseen tähtäävän liiketaloudellisen ajattelun rajat tulevat heidän mukaansa kuitenkin vähitellen vastaan. Kestävä ja ympäröivän yhteiskunnan silmissä legitimiin koettu liiketoiminta vaatii myös kykyä dynaamiseen tehokkuuteen, joka näkyy yrityksen arvonluontikyvyn jatkuvana kehittymisenä. Tämä edellyttää uudenlaista moraalista sopimusta sekä työntekijöiden että ympäröivän yhteiskunnan kanssa.

Ghoslan kumppaneineen ei kuitenkaan usko, että sopimus voitaisiin rakentaa samassa määrin kuin aiemmin varmojen työsuhteiden varaan. Markkinoiden ja teknologioiden muuttuessa nopeammin yritysten kilpailuedut uhkaavat jäädä lyhytaikaisemmiksi. He esittävät ratkaisuksi työtehtävien suunnittelua ja kehittämistä niin, että työntekijät voivat pitää niitä tarkoituksellisen ja jatkuvia oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia sisältävinä. Uuden sopimuksen ytimenä palkansaajille on työnantajan lupaus mielekkäistä ja haasteellisista työtehtävistä, jotka mahdollistavat sitoutumisen yhteiseen tehtävään suuntautuneeseen päämäärätietoiseen työyhteisöön ja joiden tarkoituksena on taata palkansaajien työllistettyvyys. Yrityksille sopimuksen ytimenä on työntekijöiden sitoutuneisuuden ja luottamuksen ohella mahdollisuus työpanoksen toiminnallisesti joustavaan käyttöön. Huolehtiessaan työntekijöiden työllistettyvyydestä yritykset voivat myös vahvistaa toimintansa yhteiskunnallista legitimitteettiä. Kirjoittajien mukaan uusi sopimus ei voi olla keino heikentää työntekijöiden työsuhdeturvaa ja se edellyttää yrityksiltä johdonmukaista sitoutumista siihen kaikilla tasoilla.

Heckscher (1996) on tutkinut keskijohdon sitoutumista runsaasti työvoimaa vähentäneissä yrityksissä. Hänen mukaansa monet yrityksistä pyrkivät 1980- ja 1990-luvuilla koventuneen kansainvälisen kilpailun ja teknologisen muutoksen oloissa tarkoituksellisesti eroon ”byrokraattiselle kapitalismille” ominaisesta ”paternalistisesta etiikasta”, jossa ”organisaatio tarjoaa [henkilöstölle] suojaa ja turvallisuutta vastineeksi ehdottomasta lojaalisuudesta” (mt., 6). Organisaatioiden uudelleenjärjestelyt ja keventämiset tähtäsivät kustannusleikkausten ohella usein uudenlaiseen kulttuuriin, jossa yritykset pystyisivät toimimaan joustavammin ja asiakasohjautuvammin ja jossa henkilöstöllä olisi yrittäjämäinen asenne työhönsä. Monet yrityksistä kuitenkin epäonnistuivat jälkimmäisessä tavoitteessa. Keskijohto koki tulensa petetyksi uskomuksissaan ja koko heidän toimintaansa ohjaava konteksti särkyi. Muutokset hajottivat keskijohdon epävirallisia verkostoja, jotka olivat olleet tärkeitä hiljaisen tiedon ja organisaation sisäisen joustavuuden lähteitä. Tuloksena oli epätietoisuuden kasvu ja paradoksaalisesti paluu varovaisempaan käyttäytymiseen ja byrokraattisempiin toimintamuotoihin.

Muutoksessaan parhaiten onnistuneiden yritysten esimerkkien perusteella myös Heckscher (emt.) pitää ratkaisuna uudenlaista psykologista sopimusta. Tämä ei kuitenkaan voi perustua niinkään lojaalisuudelle ja odotuksille elinikäisestä työsuhteesta, kuin sitoutumiselle henkilöstön yhteisesti sisäistämisen organisaation mission ja strategisten päämäärien saavuttamiseen. Tämä edellyttää yrityksiltä dialogisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä suhteessa henkilöstöön. Työntekijöiden on pystyttävä näkemään ja ymmärtämään tehtävänsä liiketoiminnan koko kontekstissa. Uuden sopimuksen ytimenä on työntekijöiden sitoutuminen yrityksen sijasta työyhteisönsä toiminnan päämääriin, tehtäviinsä sekä ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseensä. Uusi sopimus ei ole ikuinen vaan uudelleenarvioitavana yritysten ja työntekijöiden yhteisten projektien taitekohdissa, tyypillisesti muutaman vuoden välein. Heckscher kuitenkin korostaa, että uudenlainen sopimus on kaukana monien ekonomistien vaalimasta etiikasta, jossa ihmiset ovat työmarkkinoilla yksilöllisiä ja taloudelliseen maksimointiin perustuvia valintoja tekeviä vapaita agentteja. Menestyvä liiketoiminta ei ole mahdollista ilman, että ihmiset sitoutuvat suhteellisen pitkäjänteisesti yhteistyöhön yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Kumpaakin näkemystä voi kritisoida kysymällä esimerkiksi, onko työntekijöillä useinkaan todellisia työpaikan vaihtomahdollisuuksia, onko realistista pystyä muotoilemaan työtehtäviä siten, että ne tarjoavat kaikille työntekijöille pitkäaikaisia kehittymishaasteita, voiko yritysten johtamisajattelua muuttaa kovinkaan helposti tähän suuntaan ja ovatko työntekijät näillä edellytyksillä valmiita sitoutumaan uudenlaiseen sopimukseen? Vaikka Heckscher tuo esiin mahdollisia rajoituksia uudenlaiselle sopimukselle, hän ohittaa täysin kysymyksen sen ulottamisesta vähemmän ammattitaitoa vaativiin, tyypillisesti tayloristisesti organisoituihin, tehtäviin.

Kummankin näkemyksen perusidea voi kuitenkin pitää järkevänä. Varjoja työsuhteita on globalisoituvassa taloudessa entistä vaikeampaa taata, vaikka työsuhdeturvajärjestelmää kansallisesti edelleen vahvistettaisiin. Pyrkimys vahvistaa entisenlaista paternalistista psykologista sopimusta voi olla epärealistista tilanteessa, jossa yritysten olisi haettava kilpailuetuja nopeasta

ja joustavasta toiminnasta, asiakasräätelöinnistä, asiakaspalvelusta ja kyvystä tuotteiden, palvelujen, toimintojen ja prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Siirtyminen hinta- ja laatu painotteisesta kilpailusta joustavuus- ja innovaatiopainotteiseen merkitsee organisaatiarakenteiden joustavuutta, verkostoituneisuutta ja muutosvalmiutta koskevien vaatimusten lisääntymistä. Työnteon mielekkyyden horjumiseen tuskin on mahdollista myöskään vastata utopialla palkansaajasta, jonka toiminta ja valinnat perustuvat vain lyhyen aikavälin taloudellisten hyötyjen maksimointiin ja korostetun välineelliseen sitoutumiseen kulloiseenkin työyhteisöön. Tällaista sitoutumistapaa eivät pitäneet tavoiteltavana edes Heckscherin (1996, 152-154) kuvaamat keskijohdon edustajat; kaikilla oli halu sitoutua työyhteisönsä emotionaalaisesti vahvemmin (vrt. myös Sennett 1998). Sen yleistyminen jäytäisi varmimmin suomalaisen luottamusyhteiskunnan perusteita ja erityisesti hyvinvointipalvelusektorilla ajatusta voi pitää täysin epärealistisena.

Uudenlaisen psykologisen sopimuksen sisältönä voisi Suomen oloihin sovellettuna olla ajatus, jonka mukaan työnantaja pyrkii hyvän johtamisen ja työn organisoinnin avulla takaamaan palkansaajille entistä parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja tätä kautta huolehtimaan myös heidän työllistettävyydestään. Palkansaajat eivät tällöin sitoudu ensisijaisesti työnantajaan vaan itsensä kehittämiseen. Tällaisen ajattelutavan leviäminen merkitsisi tosiasiallista askelta kohti ajatusta oppivista organisaatioista ja oppivasta yhteiskunnasta. Vaikka tilanne onkin 1970-luvulta kohentunut, edelleen selvä enemmistö suomalaisista palkansaajista ei koe työssään hyviä kehittämismahdollisuuksia (Lehto & Sutela 2004, 33-34). Ajattelutavan leviäminen ei edellyttäisi koskemista nykyiseen työsuhteturvaan, mutta parantaisi palkansaajien tosiasiallisia edellytyksiä selviytyä työelämän muutoksissa. Kyse olisi palkansaajan kannalta ennakoivasta muutosturvasta, ei vasta irtisanomistilanteessa aktivoituvasta.

Uudenlaisen psykologisen sopimuksen leviämiselle olisi Suomessa parempia edellytyksiä kuin Yhdysvalloissa:

1) Suomi on luottamusyhteiskunta, jossa työorganisaatioiden johdon ja eri henkilöstöryhmien välinen sosiaalinen etäisyys on

vähäisempi eivätkä tayloristiset ajattelumatolit ole yhtä syvälle juurtuneita. Suomalaisten palkansaajien psykologisissa sopimuksissa on todennäköisesti (yhä) enemmän sellaisia relationaalisia elementtejä, jotka edistäisivät sitoutumista tämänkaltaiseen ajatteluun. Henkilöstöryhmien välinen pienempi sosiaalinen etäisyys merkitsee, että uudenlainen psykologinen sopimus olisi helpommin ulotettavissa läpi organisaatiotasojen.

2) Uudenlaisen psykologisen sopimuksen edistämiseksi olisi Suomessa yhteiskuntapolitiittista kaikupohjaa. Työn mielenkiintoisuus ja haastavuus, laajat vaikutusmahdollisuudet työssä, hyvä esimiestoiminta ja sosiaalisesti toimiva työyhteisö ovat tutkimusten (Tuominen & Pelkonen 2004) perusteella tärkeimpiä ihmisiä työssä jatkamiseen motivoivia tekijöitä. Juuri näihin pitäisi vaikuttaa, jotta Suomi selviäisi pehmeämmin rajusta ikärakenteen muutoksesta. Suomessa on myös suuri kuntasektori, jossa uudelle ajattelulle olisi erityistä tarvetta. Yhtäältä työikäisen väestön määrän supistuminen uhkaa erityisesti kuntasektorin mahdollisuuksia löytää riittävästi työvoimaa. Toisaalta työnteon mielekkyyden muutos on koettu negatiivisimmin juuri kuntasektorilla. Kuntien työorganisaatiot ovat myös keskimäärin suuria, mikä lisää mahdollisuuksia työtehtävien kehittämiseksi ja uudelleenjärjestelemiseksi.

3) Ajatus uudenlaisesta psykologisesta sopimuksesta vahvistaisi suomalaista työehtosopimusjärjestelmää luomalla uutta sisältöä paikalliselle sopimistoiminnalle. Paikallinen sopimistoiminta on laajentunut viime vuosina pääosin työnantajien aloitteesta, kun taas ammattijärjestöjen suhtautuminen laajenemiseen on ollut ristiriitaisempaa (Uhmavaara ym. 2000). Hyvät työn johtamisen ja organisoimisen periaatteet yhdessä ammattitaitojen kehittymistä edistävien työkäytäntöjen kanssa voisivat olla juuri sellaisia kysymyksiä, jota kautta myös palkansaajapuoli voisi löytää uusia virikkeitä paikalliseen sopimistoimintaan ja suomalaisen luottamusyhteiskunnan vahvistamiseen myös ruohonjuuritasolta. Näitä asioita olisi mahdollista käsitellä osana paikallista sopimistoimintaa työnantajan direktio-oikeuden suoranaisesti puuttumatta.

## Yhteenveto

Tutkimuskysymyksenä oli, miten palkansaajien käsitykset työnteon mielekkyyden muutoksesta ovat vaihdelleet Suomessa vuosina 1992-2005 ja mistä vaihtelut voisivat kertoa. Työolobarometrin perusteella havaittiin, että käsitykset olivat 2000-luvun alussa kääntyneet negatiivisemmiksi ja irtaantuneet oman työpaikan taloudellisista muutosodotuksista. Muutosta tulkittiin sillä, että palkansaajat katsovat uusien uhkaavaksi koettavien toimintamallien yleistyvän suomalaisessa työelämässä talouden globalisoitumisen ja ylikansallisen verkostoitumisen myötä.

Vastaukseksi esitettiin psykologisen sopimuksen rakentamista uudelta pohjalta. Entisenlainen paternalistinen psykologinen perustui palkansaajien lojaalisuuden ja täyden työpanoksen sekä näiden vastineeksi saadun (suhteellisen) turvatuun työsuhteen ja ennustettavien ansioiden väliselle vaihtosuhteelle. Uudenlaisen sopimuksen ytimenä olisi ajatus, jonka mukaan työnantaja pyrkii hyvän johtamisen ja työn organisoinnin avulla takaamaan palkansaajille entistä parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen sekä huolehtimaan tällä tavoin heidän työllistettävyydestään. Esimerkiksi Antilan ja Ylöstalon (2002, 159-162) mukaan jo yksin sillä, onko palkansaajilla mahdollisuus osallistua päätöksentekoon työpaikallaan, on suuri merkitys työnteon mielekkyydelle.

Entisenlaista ja uudenlaista psykologista sopimusta ei pidä kuitenkaan asettaa kategorisesti vastakkain. Kyse on näkökulmaerosta. Uudenlaiselle psykologiselle sopimukselle esitetyt johtamisen piirteet (Ghoslan ym. 2001; Heckscher 1996) eivät ole sinänsä uusia vaan sisältyvät moniin luetteloihin ”hyvän johtamisen” periaatteista (esim. Työministeriö 2005). Uutena näkökulmana on kriittisen merkityksen antaminen niille osana uudenlaista sopimusta.

Tilannetta, jossa suuri osa palkansaajista kokee työnteon mielekkyyden heikentyvän, voi pitää huolestuttavana, varsinkin koska työikäisen väestön määrän tiedetään kääntyvän pitkälliseen laskuun. Tämä puoltaa näkemystä, jonka mukaan johtamisen ja työn organisoinnin kehittymistä ja palkansaajien työssä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien paranemista olisi edistävä myös nykyistä proaktiivisemmalla työpolitiikalla (Järvensivu & Valkama 2005). Avainasemassa ovat tällöin sellaiset työelämän kehittämistoimet, joilla voidaan edistää oppivien organisaatioiden periaatteiden leviämistä. Näitä päämääriä tukevat myös muut palkansaajien ammatillisten ja muutoksissa tarvittavien metataitojen (reflektiivisyys, oppimaan oppiminen, luovuus ja innovatiivisuus) kehittymistä tukevat koulutus- ja kehittämistoimet. Palkansaajien työllistettävyyden tukeminen edellyttää lisäksi, että alueelliset ja paikalliset työmarkkinat saadaan toimimaan tehokkaasti.

## Kirjallisuus

- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu?* Työpoliittinen tutkimus 239. Helsinki: Työministeriö.
- DABOS, G.E. & ROUSSEAU, D.M. (2004). *Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers.* *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- FORMA, P. & VÄÄNÄNEN, J. (TOIM.) (2004). *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla.* Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- GHOSLAN, S., BARTLETT, C.A. & MORAN, P. (2001). *A new manifesto for management.* Teoksessa M.A. Cusumano & C.C. Markides (toim.), *Strategic thinking for the next economy* (s. 1-32). San Francisco: Jossey-Bass.
- GREEN, F. (2006). *Demanding work: the paradox of job quality in the affluent economy.* Princeton: Princeton University Press.
- GUEST, D.E. (1998). *Is the psychological contract worth taking seriously?* *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- HEAD, S. (2003). *The new ruthless economy: work and power in the digital age.* New York: Oxford University Press.
- HECKSCHER, C. (1996). *White-collar blues: management loyalties in an age of corporate restructuring.* New York: BasicBooks.
- JÄRVENSIVU, A. & VALKAMA, P. (2005). *Proaktiivisen työvoimapolitiikan rajoja ja mahdollisuuksia.* Työpoliittinen tutkimus 268. Helsinki: Työministeriö.
- KAUPPINEN, T., HANHELA, R., HEIKKILÄ, P., LEHTINEN, S., LINDSTRÖM, K., TOIKKANEN, J. & TOSSAVAINEN, A. (TOIM.) (2004). *Työ ja terveys Suomessa 2003.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- KEVÄTSALO, K. (1999). *Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit.* Tampere: Vastapaino.
- KISSLER, G.D. (1994). *The new employment contract.* *Human Resource Management*, 33, 335-352.
- KOISTINEN, P. & SENGENBERGER W. (TOIM.) (2002). *Labour flexibility: a factor of the economic and social performance of Finland in the 1990s.* Tampere: Tampere University Press.

- LEHTO, A.-M. & SUTELA, H. (2004). *Uhkia ja mahdollisuuksia: työolotutkimusten tuloksia 1977-2003*. Helsinki: Tilastokeskus.
- LUCERO, M.A. & ALLEN, R.E. (1994). *Employee benefits: a growing source of psychological contract violations*. *Human Resource Management*, 33, 425-446.
- MORRISON, E.W. & ROBINSON, S.L. (1997). *When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops*. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- NAUENBERG, R. (2004). *Perceived quality of society*. Teoksessa *Quality of life in Europe: first European Quality of Life Survey 2003* (s. 71-78). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission.
- PITKÄNEN, R. & SAURAMO, P. (2005). *Pääoman lähtö – suomalaisten yritysten kansainvälistyminen ja tulopolitiikka*. Tutkimuksia 98. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- ROBINSON, S.L. (1996). *Trust and breach of the psychological contract*. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- ROUSSEAU, D.M. (1998). *The 'problem' of the psychological contract considered*. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- ROUSSEAU, D.M. & WADE-BENZONI, K.A. (1994). *Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created*. *Human Resource Management*, 33, 463-489.
- SAURAMO, P. (2004). *Palkanormit ja palkanmuodostus Suomessa. Työpapereita 207*. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- SENNETT, R. (1998). *The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W.W. Norton.
- SILTALA, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- SMITHSON, J. & LEWIS, S. (2005). *The psychological contract*. Sloan Work and Family Research Network [haettu. 22.5. 2006]. Löytyy osoitteesta < [http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_template.php?id=250](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_template.php?id=250)>
- TORVI, K. & KILJUNEN, P. (2005). *Onnellisuuden vaikea yhtälö: EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2005*. Helsinki: Taloustieto.
- TUOMINEN, E. & PELKONEN, J. (2004). *Joustava eläkeikä – tutkimus: esiraportti joustavien ikärajojen valintatilanteeseen vuosina 2005-2007 tulevista yksityisalojen palkansaajista*. Monisteita 45. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- TYÖMINISTERIÖ (2005). *Luova työote – tuottava työ: työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia*. Työhallinnon julkaisu 345. Helsinki: Työministeriö.
- UHMAYAARA, H., KAIRINEN, M. & NIEMELÄ, J. (TOIM.) (2000). *Paikallinen sopiminen työelämässä: hyötyyn ja luottamukseen perustuva muutosten hallintaa*. Yksityisoikeuden julkaisusarja A:99. Turku: Turun yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta.
- YLÖSTALO, P. (2003). *Työolobarometri lokakuu 2002*. Työpoliittinen tutkimus 250. Helsinki: Työministeriö.
- YLÖSTALO, P. (2004). *Työolobarometri lokakuu 2004*. Moniste. Helsinki: Työministeriö.
- YLÖSTALO, P. (2005). *Työn uudet organisointitavat: käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla*. Tykes-raportteja 39. Helsinki: Työministeriö.
- YLÖSTALO, P. (2006). *Työolobarometri lokakuu 2005*. Työpoliittinen tutkimus 311. Helsinki: Työministeriö.

## Korjaus

Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning lehden numerossa I /2006 on valitettava virhe. Sivulla 53 oleva liitetaulukko on väärässä paikassa. Sen oikea paikka on Heikki Räisäsän artikkelin lopussa. Toimitus pahoittelee virhettä.

Ismo Lumijärvi & Mona Nokelainen  
**Tuloksellisuus ja työhyvinvointi tutkimusteemoina hallintotieteen opin-  
 näytetöissä**

**A**rtikkelin tavoitteena on kuvata, kuinka Tampereen yliopiston hallintotieteiden opinnäytetöissä tutkitaan tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä työelämän laatua. Kohteena on kaikkiaan 57 vuosina 1990-2005 tehtyä opinnäytetöitä. Artikkelissa tuodaan esille erityisesti, kuinka tuloksellisuus kytkeytyy työhyvinvointiin ja työelämän laatuun. Pääpaino on tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tulkinnoissa ja näkökulmissa. Artikkelissa kuvataan, kuinka opinnäytetöissä tarkastellaan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin teemoja, minkälaisia yhtäläisyyksiä lähestymistavoista, tulkinnoista, lainatuista koulukun-

nista sekä lähdeaineistoista on löydettävissä. Opinnäytetöiden luokittelut on tehty sen perusteella, a) miten teemaa käsitellään, b) miten on tehty tutkimukselliset valinnat, c) minkälainen on aiheen teoreettinen kytkentä ja d) mitkä ovat tutkimuksen metodiset valinnat. Tulokset esitetään taulukkomuotoisena. Esille tulevat yhtenevyydet pyritään analysoimaan sekä tuomaan lukijan tietoisuuteen. Työelämän tutkimus on jatkuvasti kehittynyt ja kasvatanut merkitystään. Hallintotieteiden opinnäytetöiden perusteella myös hallintotieteilijät kokevat työelämän laadun ja työhyvinvoinnin mielenkiintoiseksi sekä tutkimusarvoiseksi aiheeksi.

## Johdanto

Hallintotieteen opetus ja tutkimus käynnistyi Tampereen yliopistossa vuonna 1965. Yliopistoon perustettiin tuolloin pohjoismaiden ensimmäinen julkishallinnon oppituoli. Hallintotieteellinen koulutus ja tutkimus on laajentunut sittemmin myös Turkuun, Vaasaan ja Rovaniemelle. Hallintotieteen opinnäytetöiden tuottajana Tampereen yliopiston koulutusyksikkö on ollut alallaan selvästi laajin ja merkittävin. Hallintotiede on tuottanut yli 500 tutkielmaa sekä kymmeniä lisensiaattitöitä ja väitöskirjoja. Henkilöstöjohtaminen on ollut alusta lähtien hallintotieteen koulutuksen ja tutkimuksen yksi keskeinen alue.

Tässä artikkelissa on tarkoituksena tuoda esille, miten hallintotieteen opinnäytetöissä (pro gradut, lisensiaatti- ja väitöstutkimukset) on lähestytty tuloksellisuuden, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden sekä työelämän laadun kysymyksiä. Erityinen kiinnostus kohdistuu siihen:

- millä tavoin työelämän peruskäsitteet on rajattu?
- millä tavoin tuottavuus on käsitteellisesti kytketty tuloksellisuuteen?
- millaiset tutkimukselliset ja metodiset valinnat ovat olleet tyypillisiä?
- miten työelämän kysymykset on kytketty teoreettisesti?
- missä määrin tutkimuksissa on vertailtu julkisia ja yksityisiä organisaatioita?

Organisaatio- ja johtamisteoriat liittyvät vahvasti tarkasteltaviin teemoihin. Yksi tässä selvitettävä kysymys onkin, miten opinnäytetöissä tukeudutaan organisaatio- ja johtamisteorioihin ja haetaan teo-

reettista lähestymistapaa tutkimusongelmiin. Teoriakehukseen liittyvistä tekijöistä huomion kohteeksi nostetaan myös tyypillisimmin lainatut teorioitsijat sekä koulukunnat.

Aineistoksi valittiin ne vuosien 1990–2005 hallintotieteen oppiaineen opinnäytetyöt, joissa opinnäytteen aiheen tai avainsanojen perusteella voitiin todeta tarkastellun tuloksellisuutta, tuottavuutta, työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä työelämän laatua. Opinnäytetöitä on aiemmin tarkasteltu vastaavatyypisessä katsauksessa muun muassa hoitotieteessä ja vanhustutkimuksessa (ks. Kiikkala 1992; Paasivaara 2004). Tarkasteluajanjaksolla hallintotieteessä oli suoritettu yhteensä noin 210 ylempää korkeakoulututkintoa sekä noin 40 lisensiaatin ja tohtorin tutkintoa. Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi oli tarkastelujakson aluksi hallintotiede oppiaineen yhteydessä, mutta myöhemmin eriytyi omaksi oppiaineeksi. Finanssihallinnossa vuosina 1995–2005 ylempiä korkeakoulututkintoja oli suoritettu 99 kappaletta sekä lisensiaatin ja tohtorin tutkintoja 7 kappaletta. Tarkasteltujen viidentoista vuoden aikana tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä työelämän laatua oli tutkittu yhteensä 57 hallintotieteiden opinnäytetöissä. Todellinen lukumäärä saattaa olla hiukan suurempi, sillä aivan kaikkia ennen vuosituhannen vaihdetta laadittuja opinnäytetöitä ei ollut saatavilla tarkistusta varten. Nämä 57 opinnäytetöitä ovat noin 16 prosenttia kaikista tuona aikana laadituista hallintotieteiden opinnäytetöistä. Hallintotieteeseen läheisesti liittyneen finanssihallinnon opinnäytetöistä

analyysiin nousi 12 kappaletta. Loput 45 kappaletta ovat hallintotieteen opinnäytetöitä, sisältäen myös turvallisuushallinnon vuodesta 1999 alkaen). Tarkasteluun otetuista oli valtaosa pro gradu –tutkielmia. Joukkoon mahtui vain kaksi lisensiaatintyötä ja väitöskirjoja neljä kappaletta. Työt oli tehty pääsääntöisesti viimeisen viiden vuoden aikana.

Aineisto poimittiin ensin avainsanojen perusteella. Valintakriteereinä olivat teemat: tuloksellisuus, työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työelämän laatu. Sen jälkeen tarkemmassa seulonnassa työt käytiin yksityiskohtaisesti läpi. Huomio kiinnitettiin tutkimuksen johdantoon, sisällysluetteloon sekä lähdeaineistoon ja sen jälkeen tarvittaessa tutkimus vielä luettiin läpi.

Otokseen päätyneet työt analysoitiin perusteellisesti ja ne ryhmiteltiin käyttäen kriteereinä niiden tutkimuksellisia, metodisia sekä teoreettisia valintoja. Tehtävä ei ollut erityisen vaikea, koska opinnäytetöistä oli yleensä suhteellisen selvästi löydettävissä jaksot, joissa nämä valinnat tuotiin esille. Lopuksi tutkimukset luokiteltiin ja tiedot koottiin taulukoihin.

Seuraavassa kuvataan analyysin tuloksia. Osuus alkaa peruskäsitteiden kuvaamisella. Katsotaan työhyvinvoinnin, työelämän laadun ja työtyytyväisyyden käsitelmäryityksiä. Sen jälkeen tarkasteluun nostetaan tuottavuus- ja tuloksellisuuskäsitteiden näkökulmavallinnat. Sitten katsotaan opinnäytteiden tutkimuksellisia ja teoreettisia perusvalintoja sekä painotuksia. Lopuksi johtopäätösosassa vedetään yhteen tehtyjä havaintoja.

## Työtyytyväisyys, työelämän laatu ja työhyvinvointi tutkimuskohteina

Opinnäytteet valittiin niiden työhön kytkeytymisen kriteerillä. Jokaisessa tarkastellaan ja käsitellään työtä jossakin muodossa. Tarkasteltaessa työtä perusmerkityksessään se voidaan nähdä ihmiselle välttämättömänä toimintana tarpeiden tyydyttämiseksi. Ihmisen asennoituvat työhön ja kokevat työn monin eri tavoin, työorientaatio on henkilökohtainen ominaisuus ja se vaihtelee yksilöiden välillä. Erik Allardtin (1976) mukaan eräs keskeinen työyhteisöjen toiminnan kehittämisen kysymys on se, millä eri tavoin työorientoituneet ihmiset saadaan toimimaan organisaation päämäärien hyväksi. Aineellinen toimeentulo on monien mielestä työnteon keskeinen motiivi. Sosiaalisuus kuuluu keskeisesti ihmisenä olemiseen, sosiaalisia tarpeitaan tyydyttämällä ihminen ylläpitää omaa sosiaalista olemassaoloaan. Myös toiminta sinänsä on ihmiselle tarve.

Työ ja inhimillinen tarpeiden tyydytys kytkeyvät yhteen, työtyytyväisyys ja työhön motivoituminen ovat keskeisiä käsitteitä arvioitaessa ihmisen ja työn suhdetta sekä työn laatua. Allardtin kehittämä hyvinvoinnin ja tarpeiden välinen kytkentä on yleisesti käytetty viitekehys selvitetäessä työtä koskevien ar-

vomuutosten syitä. Tämä ilmenee myös analysoidussa aineistossa.

Opinnäytteissä on tutkimuksia, joissa työhyvinvointi rinnastetaan motivaation avulla tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen. Hyvinvoinnin kehitys muovaa tarpeiden kautta ihmisten preferenssijärjestyksiä, arvoja ja ajattelutapoja. Tällöin oletetaan, että kun perustarpeet on tyydytetty, muut tarpeet alkavat toimia entistä tärkeämpinä motivaatiotekijöinä. Siksi voidaan myös olettaa, että työolojen kehittyessä riippuvuussuhteiden laadulla ja itsensä toteuttamisen muodoilla tulee olemaan kasvava merkitys työmotivaatiolle.

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan pitää käytännön esimiestyönä, työyhteisön yhteistyönä sekä strategisena henkilöstösuunnitteluna ja –kehittämisenä. Työhyvinvointi pyritään takaamaan, jotta organisaatio saavuttaa tuloksensa. Arkiset työhyvinvoinnin johtamisen keinot ovat hyvän esimiestyön perusvälineitä, jotka liittyvät työn organisoimiseen, tavoitteista keskustelemiseen, kehityskeskusteluihin, pelisäännöistä ja palautteesta sopimiseen sekä oikeudenmukaiseen kohteluun ja päätöksentekoon. Työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeä vastuu on myös jokaisella työntekijällä ja työyhteisöllä. Kaikkiaan esimiestyön laadulla on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Tunnetusti hyvin johdetussa työyhteisössä on sairauspoissaoloja vähemmän kuin huonosti johdetussa. Myös tuloksellisuus hyvin johdetuissa työyhteisöissä on parempi kuin huonosti johdetuissa työyhteisöissä.

Työelämän laatu –käsitettä voidaan pitää jossakin määrin tulkinnanvaraisena, sillä ei ole olemassa yhtenäistä teoriaa työntekijän hyvinvointiin vaikuttavista työympäristön piirteistä. Työelämän laadun määrittelyyn on kuitenkin yleisesti hyväksytty kaksi kriteerijoukkoa. (1) Työn ja työympäristön piirteet, jotka vaikuttavat työntekijöiden välittömiin kokemuksiin työelämästä. (2) Työntekijöiden yleiseen hyvinvointiin liittyvät tekijät. Työn ja työympäristön osalta työelämän laatuun katsotaan kuuluvan mahdollisuudet kehittää itseään, rikkaat työkokemukset ja houkutteleva työympäristö sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. (Nakari 1992).

Työntekijän yleisen hyvinvoinnin alueella työelämän laatu on aikaisemmin merkinnyt tyytyväisyyttä palkkaan, työmäärään ja fyysiseen työympäristöön. Määritelmä on kuitenkin laajentunut kattamaan tyytyväisyyden kaikkiin välittömästi työhön ja työympäristöön liittyviin piirteisiin. Tyytyväisyyttä ei ole katsottu suoraksi seuraukseksi työympäristön piirteistä, vaan sen on nähty ilmentävän työntekijän sopeutumista sekä työhön että työympäristöön. Toisaalta sopeutumisen on myös nähty vaikuttavan työntekijän työmotivaatioon, toimintaan, sairastumisalttiuteen sekä työpaikan vaihtamishalukkuuteen



(Lawler 1971). Työelämän laadun ulottuvuudet eivät siten sisällä vain tyytyväisyyttä, vaan myös asenteet ja käyttäytymisen. Henkilöstön käyttäytymiseen ja asenteisiin vaikuttamalla on mahdollista vaikuttaa myös tuloksellisuuteen. Kun koko henkilöstö saadaan sitoutumaan strategiaan, edellytykset tuloksellisuudelle ovat olemassa.

Työelämän laatu on myös arvostusasia. Työntekijät osaavat arvostaa laadukasta työelämää - työsäoloaika kun on noin kolmasosa vuorokaudesta. Hallintotieteiden opinnäytetöissä työelämän laatua ovat käsitelleet erityisesti viimeisen viiden vuoden aikana tehdyt tutkimukset. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan subjektiivisesti koettua sopeutumisen astetta työssä, joka kuvaa henkilön työlleen asettamien vaatimusten tai toiveiden ja hänen todellisuudessa havaitsemien työkokemusten vastaavuutta. Henkilön työtyytyväisyyteen vaikuttaa, missä määrin hänen on mahdollista työssään tyydyttää tarpeitaan, sekä miten hyväksi hän kokee työnsä, työympäristönsä, vaikutusmahdollisuutensa sekä palkkansa (Juuti 2002). Pelkistettynä työtyytyväisyys voidaan ymmärtää työssä viihtymiseksi. Sitä pidetään nykyaikaisen työsuojelun ja työolojen kehittämisen ensisijaisena päämääränä. Työtyytyväisyyttä ilmiönä on tutkittu jo 1930-luvulta lähtien, mutta siihen on liittynyt ja liittyy edelleen monia epäselvyyksiä. Vielä nykyaikanakin esiintyy virhekkäisyys, että tyytymätön työntekijä on organisaation kannalta poikkeuksetta huono ja tyytyväinen työntekijä hyvä. Kuitenkaan työsuoritus ei aina riipu työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyys on toisinaan

myös onnistuneen toiminnan seurasta, ei aina sen pääasiallinen aiheuttaja. (Lindström ym. 1987).

Työtyytyväisyys tai tyytymättömyys seuraa paljolti siitä, mitä henkilö odottaa organisaatiolta ja mitä hän todellisuudessa kokee saavansa (Lawler 1971). Työtyytyväisyyden tai tyytymättömyyden asteeseen vaikuttaa, kuinka paljon henkilö arvostaa odotettavaa palkkiota, oli palkkio sitten rahamääräinen tai jotain muuta. Työtyytyväisyys voidaan määritellä myös tunnepitoiseksi reaktioksi työtä sekä siihen liittyviä piirteitä ja tapahtumia kohtaan. Vaihtoehtoisesti työtyytyväisyyden voidaan nähdä syntyvän, kun työntekijä kokee työn vastaavan vaatimuksiaan (Ruohotie 1999). Keskeistä silloin on, missä määrin työntekijällä on mahdollisuus työssään tuntea saavuttavansa ja edistävänsä sellaisia henkilökohtaisia tavoitteita, jotka ovat sopuoinnussa hänen todellisten perustarpeiden ja elämän päämäärien kanssa.

Uudet työpsykologiset tutkimukset pohjautuvat paljolti työtyytyväisyyden perinteisiin tutkimustraditioihin. Sisäisen työmotivaation, työhön sitoutumisen, työn muotoilun, työn sisällön, tavoitteiden asetteluun, palautteen antamisen sekä työn ja vapaa-ajan vuorovaikutuksen tärkeät tutkimusalueet osaltaan jatkavat tutkimusta syventäen tietämystä työtyytyväisyyden keskeisistä syistä ja mekanismeista. (Lindström ym. 1987).

Taulukossa I on kuvattu työelämän peruskäsitteiden esiintymistiheyttä tarkasteluun valitussa aineistossa. Jaottelu perustuu karkeaan seulontaan, koska käsitteitä käytetään varsin usein täsmentymättömästi.

Taulukko I. Työelämän käsitteiden esiintyminen opinnäytteissä

Teemojen jakaantuminen tarkastelluissa töissä	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
Työhyvinvointi ja -tyytyväisyys	24	42 %
Työelämän laatu	16	28 %
Osaamisen merkitys/ kehittäminen	21	37 %
Työyhteisö	11	19 %

Opinnäytetöissä tarkastellaan siten työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia hyvinkin laajasti, prosenttimääräisesti itse asiassa yllättävän useassa tutkimuksessa. Työhyvinvointia koskevat tutkimukset yhdistävät työhyvinvoinnin samalla työmotivaatioon, mutta myös johtamiseen ja johtamiskäytäntöihin. Viime vuosina erityisesti oppivan organisaation näkökulman käyttö on nostanut peruskäsitteiden joukkoon myös osaamisen ja sen kehittämisen.

Aineistossa esiintyy myös tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin keskinäissuhdetta tarkastelevia tutkimuksia. Nämä tutkimukset ovat pääsääntöisesti tapaustutkimuksia. Tapaustutkimuksissa ei ole havaittavissa selvää

kohdentumista tietäntyyppiseen organisaatioon tai fokuksitumista joko yksityiselle tai julkiselle sektorille, tutkimukset ovat tasapuolisesti sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta ja käsittelevät erityyppisiä organisaatioita.

## Näkökulmana tuloksellisuus vai tuottavuus?

Tuottavuudesta (productivity) on löydettävissä kirjallisuudesta useita erilaisia näkökulmia ja määritelmiä, joista osa on käsittealtaan suppeampia, osa laajalaisempia. Perinteisen suppean näkökulman mukaan tuottavuus kuvataan prosessien tuotoksina syntyvien

suoritteiden ja niiden tuottamiseen käytettyjen panosten suhteeksi. Vaihtoehtoisesti tuottavuus on toisinaan määritelty laajemmin saavutettujen vaikutusten kautta (Van Wart & Berman 1999). Vaikutukset liitetään palvelun tarkoitukseen ja odotuksiin, toisinaan myös inhimilliseen pääomaan. Tuottavuusodotuksilla viitataan haluttuun tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen suhteessa resurssien käyttöön, jolloin vastataan kysymykseen millaista palvelun laatua ja millä kustannuksilla halutaan tuottaa. Perinteisessä panos-tuotosajattelussa käytetään toisinaan myös käsitettä tehokkuus. Tehokkuus voi olla sisäistä tai ulkoista, mutta useimmiten sillä viitataan sisäiseen tehokkuuteen, esimerkiksi toimintojen prosessuaaliseen sujuvuuteen tai taloudellisuuteen.

**Taulukko 2. Tuloksellisuus vai tuottavuus?**

Tuloksellisuuden näkökulma	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
Perinteinen (panos/tuotos)	5	9 %
Laadun kautta määriteltynä	12	21 %
Henkilöstön kautta määriteltynä (motivaatio)	29	51 %
Johtajuus ja tuloksellisuus	13	23 %

Yleisesti on todettava, että varsin monessa opinnäytetyössä tuottavuus- ja tuloksellisuuskäsitteistöä käytetään rinnakkain täsmentämättä näiden eroa. Kun näkökulmaksi nostetaan tuloksellisuus, se varsin usein yhdistetään työtyytyväisyyteen. Vastaavasti työhyvinvoinnilla nähdään olevan yhteys tuloksellisuuteen. Tästä yhteydestä esitetään useita selviä empiirisiä tutkimustuloksia. Samoin tehdyt henkilöstöhaastattelut antavat ymmärtää henkilöstön kokevan tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin keskinäisen kytkennän olennaiseksi.

Julkissektorin tuloksellisuustutkijat pitävät tärkeänä kokonaisvaltaista tuloksellisuuden käsitteistöä ja painottavat vaikuttavuutta julkisen hyödyn keskeisenä mittarina. Julkishallinnon organisaatiokulttuuria ja sen muutosta käsittelevät tutkimukset suhteuttavat yleensä tuloksellisuustarkastelun myös laatuun, jolloin tuloksellisuus nähdään laadusta suoraan riippuvana suureena.

Perinteistä tuottavuusnäkökulmaa käytetään eniten taloudellisesti orientoituneissa tutkimuksissa. Niin ikään useat tulosohjausta ja –johtamista käsittelevät taloudellisesti fokuoituneet tutkimukset tarkastelevat tuloksellisuutta perinteisestä panos/tuotos – näkökulmasta ilman henkilöstöperspektiiviä. Kyse on silloin kapeasta tuottavuusmääritelmästä, jolloin tuottavuus koetaan suoritemääriin pohjaavana ja rahamääräisesti mitattavana tunnuslukuna.

Tuottavuutta ja tuloksellisuutta tarkastellaan osin myös inhimillisen pääoman näkökulmasta, jolloin huomion kohteena on johtajan rooli henkilöstövaikutuksineen. Valtionhallinnon palkkausjärjestelmä, tulospalkkaus ja palkkaus laajassa mielessä sekä näiden vaikutus

Inhimillisen pääoman näkökulmassa tuottavuuteen saatetaan sisällyttää myös henkilöstövoimavara- ja organisaatorakenteet, jolloin käsite pitää sisällään myös välineet, joilla palveluja tuotetaan tehokkaasti ja vaikuttavasti. Tässä merkityksessä voidaan perustellusti käyttää myös tuottavuutta laajempaa käsitettä tuloksellisuus.

Tuloksellisuus tuo tarkasteluun laadullisia ulottuvuuksia sekä vaikutuksia. Julkisten palvelujen tuloksellisuusajattelun ydin on mahdollisimman vaikuttavien palvelujen kustannustietoisessa tuottamisessa annettujen resurssien puitteissa. Opinnäytteissä esiintyneitä näkökulmia on kuvattu taulukossa 2.

työmotivaatioon ja sitä kautta tuloksellisuuteen nousee esille noin kymmenessä opinnäytteessä.

Varsinasiin tuloksellisuustason mittauksiin ei tutkielmissa yleensä päästä. Mukana on muutamia benchmarking – kartoituksia, jotka tuovat vertailevaa tulkintaa tuloksellisuudelle. Kaikkiaan tuloksellisuustutkimusten täsmentäminen on erityisen keskeistä niiden luotettavuuden ja relevanttiuden kannalta ja myös siksi, että mittaamisen kohde suuntaa aina jossakin määrin myös itse toimintaa. (Pakarinen ym. 2002).

## Opinnäytteiden tutkimukselliset perusvalinnat

Tutkimusasetelmaltaan opinnäytteet ovat pääosin deskriptiivisiä, mutta selittäviäkin asetelmia löytyy. Tyypillisesti aineisto on kerätty johonkin organisaatioon (esim. virasto) liittyen, jolloin puhutaan tapaus-tutkimuksesta. Joko haastattelulla tai kyselyllä kerätty aineistot ovat tavanomaisia, mutta suhteellisen paljon on myös töitä, joissa empiria pohjaa dokumentteihin tai muhin valmiisiin aineistoihin. Haastattelumenetelmä on ollut viime vuosina yleisempi tapa kerätä aineistoa kuin postikysely. Empiiristen osioiden tueksi käytetään jonkin verran organisaatiokohtaista kuvailua ja tilastollista aineistoa. Sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen menetelmän yhteiskäyttö ei ole edelleenkaan tavanomaista. Saattaa olla, että niin sanottuun triangulaatioon pohjaavat menetelmävalinnat jäävät tutkielmista pois usein jo sen takia, että monimene- telmällisyys lisää huomattavasti aineistoon keruuseen liittyvää aikaa ja työmäärää.

Taulukko 3. Opinnäytteiden tutkimukselliset perusvallinnat

Asetelma ja otanta	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
Deskriptiivinen	40	70 %
Kausaalinen	12	21 %
Normatiivinen	1	2 %
Tapaustutkimus	30	53 %
Dokumenttianalyysi	20	35 %
Kvalitatiivinen	37	65 %
Kvantitatiivinen	14	25 %
Molemmat	6	11 %
Teoreettinen	32	56 %
Empiirinen	25	44 %

Puhtaasti teoreettisia tutkielmatöitä on valitussa joukossa yllättävänkin paljon (32), kun otetaan huomioon tarkasteltu aihealue: työelämän laatu, hyvinvointi ja tuloksellisuus.

Teoreettisten tutkimusten lähdeaineistoina käytetään pääsääntöisesti johtamiskirjallisuutta, erityisesti tulosohjausta ja – johtamista, laatujohtamista sekä henkilöstöhallintoa käsittelevää materiaalia. Lisäksi lähdemateriaalina käytetään runsaasti myös organisaatiokulttuuria ja kehittyvää organisaatiota koskevaa kirjallisuutta sekä työhyvinvointia ja työterveyttä käsitteleviä teoksia. Lähdemateriaali on pääsääntöisesti oppikirja- ja tutkimustyyppistä kirjallisuutta.

### Opinnäytteiden teoreettiset perusvallinnat

#### Lyhyt katsaus työhyvinvointi- ja tuottavuustutkimuksen perinteisiin teoriasuuntauksiin

Työelämän tutkimusten lähtökohtana voidaan pitää 1910-luvulla kehittynyttä tieteellisen liikkeenjohdon eli taylorismin suuntausta. Tutkimus painottui aluksi lähinnä fyysisiin seikkoihin, kuten melutasoon, valaistukseen, työ- ja lepojaksien pituuteen. Pyrittiin selvittämään eri työtehtävissä toimivilta ihmisiltä vaadittavia psykologisia ja fyysisiä ominaisuuksia, työssä aiheutuvia väsymisiä jne. (Kasvio 1986). Työn organisoimisen keskeinen tarkoitus oli minimoida toiminnoissa esiintyvät systeemiset häiriötekijät sekä samanaikaisesti saada tehdyksi tarkoitetut tehtävät resurssie säästään. Taylor mittasi eri työvaiheisiin kuluvia aikoja ja kehitti työmenetelmiä, jotka säästivät aikaa ja siten lisäsivät tuottavuutta.

Työelämän laadullisten piirteiden tutkimisessa lähtökohtana voidaan pitää 1920 -luvulla tapahtunutta teollisuuspsykologien ja henkilöstöasiantuntijoiden

ilmaantumista työelämän tutkimukseen perinteisten insinöörien rinnalle. Ratkaisevaa ihmishdekoulukunnan synnyssä olivat vuonna 1924 alkaneet niin kutsutut Hawthorne-tutkimukset. Elton Mayon johdolla tutkittiin työolojen vaikutusta tuottavuuteen. Työn tuottavuuteen vaikuttaa oleellisesti myös työyhteisö, siis epävirallinen työorganisaatio. Ihmiset eivät toimi ainoastaan yksilöinä vaan myös ryhmän jäseninä. Tutkimuksissa todettiin ensimmäistä kertaa klassisten organisaatio- ja johtamisteorioiden paikkansapitämättömyys. Huomattiin, että myös ihmisten väliset sosiaaliset suhteet vaikuttavat organisaation toimintaan ja tuotannon tasoon. Tutkimuksissa havaittiin myös johdon ja työntekijöiden välisen kommunikoinnin tärkeys. Ihmissuhdekoulukunnan käsityksen mukaan ihmisellä on myös muita motiiveja kuin taloudelliset motiivit. Ihmiset ovat oma-aloitteisia, vastuuseen kykeneviä ja haluavat työskennellä ilmaistakseen itseään. Ihmiset tarvitsevat organisaatioita. Koulukunta kiinnittää huomiota motivaatioon ja näkee tunteiden ja asenteiden tärkeyden (Himberg ym. 1991). Koulukunnan tutkimukset nostavat esille epävirallisen ryhmän keskeisen merkityksen, samoin leadership-käyttämisen tärkeyden sekä työntekijän taustan ja persoonalliset tekijät (Scott 1992). Samalla suhtautuminen häiriötekijöihin – konflikteihin ja ristiriitoihin – muuttuu kulttuurisen eheytyksen myötä.

Ihmissuhdekoulukunnan ilmaantumisen jälkeen 1930- ja 1940 -luvulla tutkimuksen mielenkiinto kasvoi työympäristön sosiaalisiin piirteisiin (Kasvio 1986). Tarkasteltiin entistä enemmän työnjohdon ja työntekijöiden välisiä suhteita sekä työntekijöiden keskinäisen epävirallisen organisaation muodostumista virallisen organisaation sisällä.

Työtyytyväisyys-tyytymättömyysteorioista tunnetuimpana voidaan perustellusti pitää 1950-luvun lopulla Fred Herzbergin (1959) kehittämiä kahden faktorin teoriaa. Tämän teorian mukaan tyyty-

väisyys ja tyytymättömyys riippuvat eri tekijöistä. Herzberg erottelee hygieni- ja motivaatiotekijät. Työntekijän heikot hygieniatekijät - kuten palkka, työyhteisön sosiaaliset suhteet, työn organisointi, henkilöstöpolitiikka, ulkoiset työolot, työsuhdeturva ja työn ulkoiset arvostuksen symbolit - aikaansaavat tyytymättömyyttä, mutta eivät vaikuta tietyn tason jälkeen juurikaan työtyytyväisyyttä lisäävästi. Motivaatiotekijät - kuten menestyminen työssä, tunnustuksen saaminen, työn arvostaminen, vastuun kokemukset sekä mielenkiintoinen ja kehitysmahdollisuudet tarjoava työ - puolestaan parantavat tehokkaammin työtyytyväisyyttä.

Myöhemmin 1960-luvulla on tarkasteltu varsinkin palkkioiden merkitystä työhyvinvoinnille. Yleisesti esitetty oletus on, että sisäisillä palkkioilla on läheisempi yhteys työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää työssään henkisiä voimavarojaan, minkä vuoksi työn tulisi tarjota kehitys- ja vaihtelumahdollisuuksia. Sisäisien palkkioiden kategoriaan lasketaan muun muassa onnistumisen, edistymisen ja vastuun kokemuksen tunteet. Chris Argyris (1964) puhuu työntekijän itsetunnon kehityksestä ja näkee sille edellytyksenä sisäisiä palkkioita tuottavan työn. Argyris on määritellyt itsetuntoa kehittävän työn piirteet neljään kategoriaan, hänen mukaansa työ tarjoaa mahdollisuuden (1) vastata itsestä ja itsekontrolliin (2) sitoutua päämääriin (3) saavuttaa päämäärät ja (4) hyväksikäyttää omia kykyjä. Argyriksen mukaan palkitsevat työkokemukset kasvattavat työntekijän itseluottamusta, joka näkyy esimerkiksi oman työn arvostamisessa, toisten arvostamisessa sekä halukkuutena kokeilla omia kykyjä ja testata rajojaan.

Johtamis- ja organisaatioteoreettinen tutkimus on kehittynyt limittäin ja toisiinsa nivoutuneena. Kun kiinnostuksen kohteena on johtaja suhteessa organisaation, työyhteisöön ja henkilöstöön ja myös päinvastoin, nousee esille johtajuuden suhteuttaminen kontingenssilähestymistapaan, eli johtamisen tehokkuutta pyritään selittämään ympäristötekijöillä. Samassa yhteydessä korostuu laajan informaatioaineksen välttämättömyys. Organisaatiotutkimuksessa nämä kysymykset ovat nousseet esille lukuisissa konsultatio-orientoituneissa tutkimusotteissa. Tutkimusotteet tunnetaan parhaiten Organizations Development OD nimellä. (Morgan 1989).

Motivaatioteorioissa analysoidaan osittain motivaatioprosessin eri vaiheita ja toisaalta kiinnostuksen kohteena ovat motivaatiotekijät – ulkoiset ja sisäiset – motivaation ilmeneminen sekä sen vaikutukset työtoimintoihin. Näin korostuvat myös kyvyt ja tietämys sekä tilannetekijät ja niille annettava merkitys (Ruohotie 1990).

Motivaatio voidaan määritellä motiivien aikaansaaaksi tilaksi. Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää miten vireästi (millä aktiivisuudella, ahkeruudella) ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Peltonen 1987). Määritelmän mukaan motivaatioon liittyvät sellaiset tekijät, jotka virittävät ja suuntaavat inhimillistä käyttäytymistä. Henkilö, jonka työmotivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Motivaatiosta riippuu, kuinka halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtä tehdessään.

Työtyytyväisyys ja motivaatio ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa ja siten sukulaiskäsitteitä. Työtyytyväisyys- ja työmotivaatioteorioita käsitellään usein samassa yhteydessä, ja usein ne myös samaistetaan toisiinsa. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat kuitenkin eri asioita, vaikka ovatkin läheisesti yhteydessä toisiinsa. Vallitsevan käsityksen mukaan tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta, kun työmotivaatioon puolestaan vaikuttaa muun muassa palkkiota koskevat odotukset. (Ruohotie 1990).

Työpsykologisessa tutkimuksessa työtyytyväisyyden tutkimusperinne on liittynyt varsin läheisesti työmotivaatioteorioihin. Motivaation käsite viittaa toiminnan perusteluihin ja on vahvasti sidoksissa sekä yksilön voimavaroihin että yksilön ympäristössä vaikuttaviin voimiin. Motivaation käsitteeseen sisältyy myös yksilöiden tavoitesuuntautuneisuus, käyttäytyminen suuntautuu jotakin kohti. Lisäksi motivaatiota on tarkasteltava järjestelmäkehityksen valossa, jolloin huomio kiinnitetään yksilössä ja ympäristössä vaikuttaviin palautetietoa tuottaviin voimiin. Tämä palauteinformaatio vahvistaa yksilön psyykkisen virittäytyneisyyden voimakkuutta tai energian suuntaa. Palauteinformaatio voi saada yksilön luopumaan valitulta käyttäytymistielä tai arvioimaan uudelleen työponnistelujaan ja niiden kohdentamista. Tällöin motivaatio nähdään psyykkisenä tilana, joka määrää millä vireydellä ja miten suuntautuneena ihminen erilaisissa tilanteissa toimii. (Ruohotie 1987). Motivaatio näkyy innostuneisuutena ja tavoitteellisuutena. Se, kuten ryhmän virekin, ovat varsin herkkäliikkeitä ilmiöitä. Pieniltäkin tuntuvat muutokset saattavat saada aikaan nopeita vaihteluja.

### **Teoriakehysten käyttö opinnäytetöissä**

Useammassa opinnäytetöissä tutkitaan työhyvinvoinnin taustalla johtamiskäytäntöjä ja johtajan roolia sekä sen merkitystekijöitä. Hallintotieteilijät oletettavasti kokevat johtamisen sekä johtamisteoria- ja oppiaineenkin kannalta merkittäviksi ja sen tähden tarkastelevat kyseistä teemaa. Johtamisen kautta tutkimuksissa tarkastellaan organisaation

muutosprosessia ja muutosjohtamista sekä muutoksen vaikutusta henkilöstöön ja osaltaan organisaation tuloksellisuuteen. Henkilöstönäkökulmasta

tarkasteltuna organisaation muutostilanteessa johtajan rooli nähdään merkittävänä koskien työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota.

**Taulukko 5. Opinnäytetöiden teoriakehysten peruspainotukset**

Ensisijaiset teorianäkökulmat	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
Johtamisteoriat	34	60 %
Organisaatioteoriat	18	32 %
Motivaatioteoriat	28	49 %
Johtamis- ja motivaatioteoriat yhdistelmänä	13	23 %
Tuloksellisuuden ja motivaation riippuvuus (erit. Lawler ja palkkaus)	29	51 %

Osassa opinnäytetöistä on tarkasteltu työelämää edelleenkin Taylorin työjaon sekä työnjaon muutosten merkitysten kautta. Taylorismista haetaan selityspohjaa esimerkiksi tulosajattelulle. Taylorismia sivutaan erityisesti erilaisia johtamiskäytäntöjä tarkastelevissa tutkimuksissa.

Motivaatioteoriat ja työmotivaatio siihen vaikuttavine seikkoineen on hyvin runsaasti tutkittu aihe. Motivaatiota käsittelevät opinnäytteet ovat hyvin erityyppisiä, näkökulmat ja aineistot ovat toisistaan eroavia. Motivaatiotutkimuksissa esiintyy sekä henkilöstö- että organisaationäkökulma. Johtaminen, johtajuus ja johtajan rooli saatetaan yhdistää työmotivaatioon, jolloin tutkimuksissa tukea haetaan sekä johtamis- että motivaatioteorioista. Osaksi tutkitaan tuloksellisuuden ja motivaation keskinäistä riippuvuutta ja tästä suhteesta haetaan selityksiä sekä työmotivaation että tuloksellisuuden parantamiseen.

Motivaatioteorioista Fred Herzberg esiintyy useasti. Herzbergin teorioiden avulla selitetään työmotivaatioon liittyviä tekijöitä sekä yleisesti työtyytyväisyyteen liittyviä seikkoja. Herzbergiä lainanneet opinnäytetyöt tarkastelevat pääsääntöisesti yksityisen sektorin organisaatioita tai tutkimukset ovat usein puhtaasti teoreettisia ilman empiirisiä kytkentöjä.

Palkkausta käsittelevissä opinnäytetöissä on havaittavissa kaksi selvää suuntausta. Palkkausta oheiskäsitteineen ja –toimintoineen tarkastellaan joko johtamis- tai motivaatioteorioiden valossa. Palkkausjärjestelmiin liittyvän johtamisen yhteydessä painotetaan huolellisen suunnittelun ja

järjestelmien toimivuuden merkitystä. Huonosti toimivien palkkausjärjestelmien kautta organisaatioon keräytyy tuloksellisia organisaatiosuorituksia estäviä ja niitä häiritseviä dysfunktioita. Dysfunktiot kasautuessaan ja kertautuessaan moninkertaistavat organisaatioon aiheuttamansa ongelmat. Palkkauksen muotojen ja menetelmien motivaatiotaustana käytetään usein odotusarvo-teoriaa, jossa työntekijöiden käsityksillä, asenteilla ja ymmärryksellä on yhdessä ratkaiseva merkitys palkitsemisjärjestelmän toimivuuden ja tuloksellisuuden kannalta (Sädevirta 2004). Palkitsemisessa koetaan merkittävänä palkitsemisen suunnittelun ja toteutuksen prosessi, jonka kautta henkilöstön osallistuminen sekä avoin viestintä tuottavat keskinäistä luottamusta ja tulevaisuuden vuorovaikutuspääomaa.

Uudemmissa johtamisteorioista Henry Mintzbergin ja Edgar Scheinin ajatukset ovat useimmin lainattuja. Scheinin avulla johtamiskulttuuria pyritään tarkastelemaan kriittisesti ja laajemmasta perspektiivistä. Mintzbergin teorioista haetaan tukea strategioiden syntyyn, olemassaoloon ja tulkintaan. Vaihtoehtoisena lähestymistapana turvaututaan Peter Druckerin kyseenalaistaviin tulkintoihin hyvästä johtamistaidosta ja sen edellytyksistä. Druckerin mukaan organisaation tärkein tehtävä on hyödyntää jäsentensä vahvuuksia ja välttää kompastumasta heikkouksiin.

Human Resource Management-koulukunnan teemaan kytkeytyvät opinnäytetyöt tarkastelevat tuloksellisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä usein Chris Argyriksen näkemyksiin pohjaten.

Taulukko 6. Useimmin viitatu kansainväliset teoreetikot.

Useimmin viitatu teorioitsijat	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
E. H. Schein	7	12 %
C. Argyris	9	16 %
D. Schön	5	9 %
K.E. Sveiby	5	9 %
H. Mintzberg	11	19 %
P. Drucker	6	11 %
R.E. Miles	5	9 %
F. Herzberg	7	12 %
A. Maslow	10	18 %
F. Taylor	7	12 %

Kuten taulukosta 6 käy ilmi, hallintotieteen opinnäytteissä ei voida osoittaa yhtä työelämän tutkimuksen teoreetikkoa ylitse muiden. Eri teoreetikoita on käytetty suhteellisen tasaisesti ilman niin sanottua valtaparadigmaa. Tilanne kuvaa pluralistista teoria-perinnettä ja pyrkimystä teoreettisen moninaisuuden ymmärtämiseen.

### Opinnäytteiden tukeutuminen erilaisiin suuntauksiin ja koulukuntiin

Teoria-alueisiin liittyvien perusvalintojen ohella työelämän työhyvinvointi- ja tuottavuuskysymyksiä tutkivalle on tarjolla monenlaisia oppisuuntia ja koulukuntia. Tunnetuimpia ovat olleet viime vuosina työyhteisön kehittämisen OD-suuntauksat, strategista henkilöstöjohtamista tarkastelevat mallit (SHRM), tasapainotetun mittariston mallit (BSC), henkilöstöressurssien laskentamallit (HRA), aineettoman pääoman mallit, oppiva organisaatio –suuntauksat sekä tietämysjohtamisen mallit (KM). Mitä nämä suuntauksat ovat pitäneet sisällään ja miten niitä on hyödynnetty hallintotieteen opinnäytteissä?

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (Human Resource Management) tavoitellaan samanaikaisesti kahta asiantilaa a) pyritään organisaation menestymiselle ensisijaisesti tuottavuuteen ja tehokkuuteen sekä b) pyritään henkilöstön hyvinvoinnin tai työelämään liittyvän tarpeentyydytyksen toteuttamiseen (Legge 1995). Voidaan sanoa, että organisaatiot toimivat ja ajattelevat ihmisten välityksellä. Henkilöstöjohtamisen välttämättömyys heijastuu työorganisaation henkilöstöfunktiona, joka puolestaan rinnastuu organisaation muihin perusfunktioihin, kuten tuotanto- tai palvelufunktioon, markkinointifunktioon, tutkimus- ja kehittämisfunktioon jne. Wendell Frenchin (1973) mukaan henkilöstöfunktio kuitenkin eroaa muista perusfunktioista siinä, että sen vaikutus on selvästi havaittavissa kaikissa johtamisen osajärjestelmissä. Henkilöstöfunktio on työorganisaation läsnäolevin funktio

riippumatta siitä tiedostetaanko se tai johdetaanko sitä. Ehkäpä tässä on hyvä perustelu sille, miksi suurin osa otoksen tutkimuksista on valinnut perspektiiviseen juuri henkilöstönäkökulman.

Tuloksellisuusarviointi on nähtävissä yhdeksi strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM, Strategic Human Resource Management) toiminnoksi. Tätä kautta se on vaikuttamassa työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja tuloksellisuuden paranemiseen. Vaikutuksiin kohdistuva tuloksellisuusarviointi kytkeytyy poliittiseen päätöksentekoon, mutta kaikkea tuloksellisuusinformaatiota voidaan tarkastella eri toimijoiden näkökulmasta (Johnsen 2001). Koska henkilöstöjohtamisella vaikutetaan henkilöstön aikaansaannoskykyyn, joka puolestaan perustuu työhyvinvointiin, on tämän näkökulman arviointi ja kehittäminen välttämätön edellytys tulokselliselle toiminnalle. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa erilaisten kehittämistoimenpiteiden tulisi toimia samansuuntaisesti sekä olla lisäksi toisiaan tukevia ja täydentäviä.

Erik Allardt (1985) on osuvasti kiteyttänyt henkilöstön merkityksen organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Hänen mukaansa nykyisen yhteiskunnan kehitystä ohjaa ihmispääoma, human capital - siis ihmisen kyvyt, kokemukset, taidot sekä ihmisten muodostamat epäviralliset verkostot. Perinteiset ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmät eivät toimi enää, työtä ei säännellä enää pääasiassa säännöin, vaan ennemminkin asetettujen tavoitteiden avulla. Yhä useammin ja tiukemmin tulot sidotaan tehtävään ja työn ja vapaa-ajan selvä raja katoaa. Kaikkiaan nykypäivän työntekijät haluavat palkan lisäksi keskustella työtehtävistään, ja se on myös organisaatioissa tiedostettu. Yhä lisääntyvässä määrin organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää huomioita työntekijöidensä tarpeisiin ja mielipiteisiin työtehtäviä määriteltäessä.

BSC-ajattelussa laatu koetaan selvästi työtyytyvyyden sekä työhyvinvoinnin lopputuloksena, mutta myös sen edellytyksenä. Balanced Scorecard -poh-

jainen tuloksellisuuden näkökulmaeroa traditionaalista panos-tuotospohjaisesta tuloksellisuudesta siinä, että taloudellista tuloslaskentaa ja tasearviointia täydennetään huomioimalla myös laadullisia sekä inhimillisten voimavarojen kehitystä kuvaavia mittareita. Balanced Scorecard -mallissa kaikki mittarit johdetaan organisaation visiosta ja strategiasta, jolloin mittareiden käyttö strategisena ohjauvälineenä paranee. Strateginen ohjaus puolestaan tarkentaa ja täsmentää vision sekä poliittisen tahdon. (Lumijärvi 1999). Balanced Scorecard edustaa julkisen sektorin modernisaatiossa kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Siinä lähdetään kunnallisten palvelujen sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä, työprosessien ja johtamisen kehittämistä sekä oppimisen mahdollistavasta arvioinnista. BSC:n avulla on mahdollista yhdistää strateginen johtaminen, laadun kehittäminen sekä organisatorinen oppiminen.

Henkilöstön osaaminen liittyy läheisesti informaation ja tietämyksen käsitteisiin. Opinnäytteissä osaamiseen ja sen kehittämiseen selityksiä haetaan juuri tiedon ja tietämyksen määritelmien kautta. Informaatio voidaan ymmärtää sanomien virraksi, jonka hallintaa varten on olemassa erilaisia tietoteknisiä apuvälineitä. 'Knowledge management' voidaan kääntää tietojohdantamiseksi tai tietämyksen hallinnaksi. Tietämyksen hallinnan voidaan nähdä nojautuvan kolmeen teoreettiseen perinteeseen tai näkökulmaan: (1) organisaation älyk-

kyden, muistin ja oppimisen teoriaan, (2) organisaation ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen teoriaan ja (3) organisaatioviestinnän ja tiedon hallinnan teoriaan. Chris Argyris, Donald Schön ja Edgar H. Schein ovat teorioissaan luoneet kokonaisvaltaisen organisaation kehittämisfilosofian, jonka taustalla on perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana. Kehittämisfilosofiassa painotetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä sekä jatkuvaa arviointia ja omatoimista kehittämistä.

Taulukossa 7 on kuvattu oppisuuntausten painotumista opinnäytteissä. Perinteisen OD-suuntauksen ohella SHRM-suuntaukset ovat olleet varsin usein esillä. Erilaisia SHRM-suuntauksia edustaa varsinkin Raymond E. Miles (1975) ja usein teoksellaan 'Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development'. Miles jakaa johtamistavat traditionaaliseen, Human Relations-malliin sekä Human Resource-malliin. Näistä jokaisessa on havaittavissa oma näkökulmansa ihmisen ja työn väliseen suhteeseen sekä myös niiden toimintapolitiikka ja tulokset eroavat toisistaan. Opinnäytteissä tulevat esille kaikki kolme mallia. Miles on lainattu teorioitsija erityisesti teoreettisissa opinnäytteissä, joissa hänen kehitelmistään haetaan tukea johtopäätöksille. Milesin teorioihin viitataan myös henkilöstöhallintoa ja -johtamista sekä työmotivaatiota käsittelevissä opinnäytetöissä.

Taulukko 7. Opinnäytetöiden tukeutuminen erilaisiin oppisuuntauksiin.

Tyypilliset suuntaukset	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
'Organization Development' -suuntaus	31	54 %
(Strateginen) henkilöstövoimavarajohtaminen	21	37 %
Balanced Scorecard (Kaplan & Norton)	9	16 %
'Human Resource Accounting' -suuntaukset	7	12 %
Aineeton pääoma, tietämyspääoma ja inhimillinen pääoma	15	26 %
Oppiva organisaatio	31	54 %
Tietämysjohtaminen (Knowledge Management)	15	26 %

Henkilöstöhallinto-ajattelun (Human Resource Management) avulla tulkitaan usein myös tiimityöskentelyä ja sen eri osatekijöitä. Laatujohtamista ja yleisemminkin organisaatioympäristön laatu-käsitteistöä heijastetaan tiimityöhön. Tarkasteltaessa tiimityöskentelyä ja ryhmädynamiikkaa yksityiskohdaisemmin, Jon R. Katzenbach ja Douglas K. Smith antavat opinnäytteissä aiheelle usein teoreettisen pohjan. Katzenbach ja Smith kuvaavat tiimit eräänlaisiksi ryhmätyön kehittyneeksi vaiheeksi. Tiimiorganisoinnin kulmakiviksi he määrittelevät yhteiset työsuoritukset, yksilöllisen kasvun ja suorituskyvyn. Keskeisimpänä he näkevät tiimien uutta luovan vaikutuksen. Kehittyvien työorganisaatioiden todel-

lisuuden piirteet ovat sellaisia, etteivät yksittäiset henkilöt kykene vastaamaan niihin, vaan yksilöosaamisen rinnalla tarvitaan moniosaamista, moniulotteista kokemuksellista osaamista omaavia tiimejä.

Hallintotieteiden opinnäytetöissä oli havaittavissa selvä kiinnostuksen nousu Balanced Scorecard-ajatteluun yhdeksänkymmentä luvun loppupuolella. BSC-ajattelu yhdistetään julkisen hallinnon johtamiskäytäntöjen ja organisaation sekä työn ja sen koordinoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyöt, jotka tarkastelevat Balanced Scorecardia henkilöstönäkökulmasta, yhdistävät sen henkilöstöhallinnon kautta tuloksellisuuteen ja tutkivat mahdollisuuksia parantaa tuloksellisuutta kehittämällä BSC:n osa-alueita. Myös taloudellisesti

fokusoituneet tutkimukset yhdistävät työelämän laadun kysymykset Balanced Scorecard-malliin. Yhdistävä tekijä BSC- ja työelämän laatu -tutkimuksille on henkilöstönäkökulma.

Aineetonta pääomaa ja henkilöstöä osaamis- ja hallintotieteiden opinnäytetöissä tarkastellaan usein Karl-Erik Sveiby teorioiden avulla. Sveiby on yrittänyt viimeiset lähes parikymmentä vuotta selittää, mistä tässä näkymättömässä ominaisuudessa on kyse. Sveiby oli yksi ensimmäisiä Knowledge Management -ajattelijoita ja toimijoita ja esitti teoriansa jo noin 20 vuotta sitten. Sveiby on luonut menetelmän, joilla päästään käsiksi tiedon johtamiseen ja aineettoman pääoman mittaamiseen. Samalla henkisestä pääomasta haetaan selityksiä organisaation menestyksen profiileihin, kilpailuetuun sekä tuotettujen palvelujen laatuun.

Argyriksen, Schönin ja Scheinin teorioihin viitataan erityisesti niissä opinnäytetöissä, jotka tarkastelevat organisaatioiden kehittämistä. Mainittujen klassikkoteorioitsoijien opit antavat vankan perustan rakentaa vastauksia organisaation kehittämistä koskeviin tutkimuskysymyksiin. Työt käsittelevät myös johtamisteorioita sekä johtajuutta eri muodoissa. Henkilöstönäkökulmasta laaditut tutkimukset sitovat johtamiskäytännöt ja -teoriat juuri henkilöstöhallintoon ja ihmishenkivälittämiseen oppeihin. Varsinkin Chris Argyris on usein lainattu teorioitsija, sillä myös työtyytyväisyyttä käsittelevät opinnäytetyöt tukeutuvat monesti hänen teorioihinsa.

Oppiva organisaatio ja organisaation kehittäminen tulevat esille lähes jokaisessa opinnäytetyössä. Teema rinnastetaan usein johtamiseen ja henkilöstöhallintoon. Oppivan organisaation määrittelyssä huomio kiinnittyy organisaation rakenteeseen, kulttuuriin ja strategiaan sekä organisaation kykyyn – itsenäisesti ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa – kehittää organisaatio itseohjautuvaksi ja kokonaisvaltaisesti uudistuvaksi oppimisjärjestelmäksi. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä eräänlaisena poikkitieteellisenä kokonaisuutena, jota voidaan lähestyä eri näkökulmista ja eri painotuksin. Viitekehys ja käsitteet vaihtelevat sekä

teoreettisen näkökulman että käytännön johtamistarpeiden mukaan. Laatu ja laatuajattelu nousevat tällöin usein samalla esille, koska laatu nähdään osana oppivan organisaation edellytyksiä.

Opinnäytetöissä esiintyy useitakin ihmiskäsityksen muutosta tarkastelevia tutkimuksia, jotka tutkivat henkilöstön ja organisaation muuttunutta suhdetta organisaatio- ja johtamisteorioiden valossa. Ihmisen perusluonne sekä työasenne ja –suhtautuminen ovat tutkimuksellisella tasolla selvästikin kiinnostaneet hallintotieteilijöitä. Muuttuvaa ja jo muuttunutta ihmiskäsitystä voidaan perustellusti pitää organisaation kehittämisen lähtökohtana. Tapahtunutta ihmiskäsityksen muutosta voidaan lyhyesti kuvata matkaksi mekanistisesta näkemyksestä, jossa ihminen on koneen osana, monitaitoisen ja aktiivisesti toimivan ihmiskäsityksen suuntaan. Muutos on tapahtunut samanaikaisesti kuin yhteiskunnan muutos. (Julkunen 1987). Perinteisesti henkilöstön ja organisaation suhdetta on määritellyt se, minkälainen käsitys organisaation eri tasoilla on työstä ja sen tekijöistä. Organisaation muoto ja toiminta ovat riippuvaisia erilaisista ihmisten organisaatiokäyttäytymistä koskevista käsityksistä. Organisaatio- ja johtamisteoriat ovat pyrkineet luomaan yksinkertaistettuja ja yleistettyjä käsityksiä ihmisen perusluonteesta.

### Missä määrin vertaillaan yli sektori-rajajen?

Opinnäytetöissä useimmin käytetyt vertailuasetelmat ovat julkisen sektorin organisaatio versus yksityisen sektorin organisaatio tarkasteltuna näiden eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia tietyn teeman ympärillä. Esimerkiksi työhyvinvointia vaikutustekijöineen vertailtiin yksityisen ja julkisen sektorin organisaation välillä. Enimmäkseen tarkastelukohteena on julkisen sektorin organisaatio tai valtionhallinto yleisesti, mutta otoksessa on havaittavissa myös muutamia ainoastaan yksityisen sektorin organisaatioihin fokusoituneita tutkimuksia.

Taulukko 7. Kohteena julkiset ja/tai yksityiset organisaatiot.

Fokus	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
Julkinen sektori	32	56 %
Yksityinen sektori	17	30 %
Molemmat	8	14 %

Opinnäytetöissä julkinen sektori esiintyy reilusti yli puolessa, ja julkiselle sektorille fokusoituneet työt painottuvat juuri valtionhallinnon työyhteisöihin ja niiden kehittämiseen sekä johtamiskäytäntöihin. Valtionhallinnon organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämisen voidaan nähdä keskittyneen erityisesti johtamisen ja

esimiestyön parantamiseen, tiedonvälityksen tehostamiseen sekä eri toimintojen täsmällisempään koordinointiin. Valtionhallinnon kasvaneet tuloksellisuusvaatimukset ovat osaltaan edesauttaneet kiinnostusta teemaan. Opinnäytetöissä tarkastellaan esimerkiksi lisääntyneiden tehokkuusvaatimusten ja samanaikaisesti



supistettujen resurssien aiheuttamia positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia sekä henkilöstöön että organisaatioon. Opinnäytetöissä esiintyy myös valtionhallinnon organisaatioiden työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä käsitteleviä tutkimuksia. Sen sijaan muutosten ja kriisien hallinnan kehittäminen sekä kiireen ja muiden stressitekijöiden vähentäminen eivät ole tutkimuksissa juurikaan esillä (Forma ym. 2003). Työhyvinvointi yhdistetään johtamiskäytäntöihin ja sitä kautta organisaation tuloksellisuuteen ja haetaan selvityksiä sekä riippuvuuksia näiden kahden tekijän väliltä.

Julkinen sektori erottuu osaltaan edukseen työkykyä ylläpitävän toiminnan suhteen, sillä Työolobarometrin (Ylöstalo 2003) mukaan julkisella sektorilla on pyritty vaikuttamaan työkykyyn selvästi yksityistä sektoria enemmän. Nopeinta kasvu on ollut työturvallisuuden edistämässä sekä keskeinen kehittämisen alue on ollut osaamisen edistäminen. Kunnissa selvää lisäystä on tapahtunut perinteisessä työntekijöiden kuntoon liittyvässä työkykyä edistävässä toiminnassa.

Julkisen sektorin organisaatioiden työkykyä ylläpitävässä toiminnassa on havaittavissa epäsuhtaisuutta työn hallinnan ja työn vaatimusten välillä. Kunta-alan työn tehokkuus- ja taloudellisuuspaineet asettavat työntekijöille vaatimuksia ja edellyttävät panostamista työhön, mutta kuitenkin työn hallinta ei ole vahvistunut samassa suhteessa (Vahtera 2002). Heikkoa työn hallintaa yhdistettyinä suuriin työn vaatimuksiin voidaan pitää merkittävänä terveysriskinä. Huomattavaa on, että terveysriskikäyttämisen ja työelämän psykososiaalisten tekijöiden vaikutukset sairauspoissaoloihin ovat suuruudeltaan samaa luokkaa (Vahtera 2002). Organisaation kehittäminen on siis yhtä tehokas tapa vaikuttaa poissaoloihin kuin kansantautien klassisiin riskitekijöihin.

## Johtopäätökset

Työelämän tutkimus on jatkuvasti kehittynyt ja kasvattanut merkitystään. Hallintotieteiden opinnäytetöiden perusteella myös hallintotieteilijät kokevat työelämän laadun ja työhyvinvoinnin mielenkiintoiseksi sekä tutkimuksen arvoiseksi aiheeksi.

Viime vuosina merkittävästi lisääntynyt keskustelu työhyvinvoinnista ja työelämän laadusta sekä näihin liittyvistä ongelmista on saanut aikaan kiinnostuksen sellaisia johtamis-, organisaatio- ja työikäntöjä kohtaan, joiden avulla on mahdollista yhdistää sekä henkilö- että organisaatiokohtaiset intressit, kuitenkin unohtamatta yhteiskunnan roolia. Erityisesti julkisella sektorilla on havaittavissa vahvaa tuloksellisuuden painotusta, ja tämä osaltaan asettaa työntekijöille vaatimuksia parempaan ja tehokkaampaan työsuoritukseen. Nykypäivän organisaatiot elävät hektisesti ja jatkuvan muutoksen alla, mikä vaatii työntekijältä kykyä sopeutua kiireeseen ja muutokseen sekä tuloksellisuusvaatimukseen. Työhyvinvointia ja työelämän laatua tutkittaessa on erityisen

tärkeää tarkastella tuloksellisuuskäsitettä sekä tutkia sitä, mistä tuloksellisuus itse asiassa syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Useat kansalliset tutkimukset kiistatta osoittavat tuloksellisuuden olevan yhteydessä organisaation johtamiskäytäntöihin ja erityisesti henkilöstön työhyvinvointiin, ja tämä tosiasia käy ilmi myös analysoidusta hallintotieteiden opinnäytetöistä.

Nykypäivän kasvava trendi pyrittäessä kehittämään organisaatioiden tehokkuutta ja tuloksellisuutta on fokuoita aineettomaan pääomaan, siis organisaation henkilöstöön ja sen osaamiseen sekä hyvinvointiin. Useassa tapauksessa tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamiseen pyritään kehittämällä palkitsemis- ja laaturjärjestelmiä, tekemällä muutoksia organisaation rakenteeseen ja toimintoihin sekä lisäämällä henkilöstön osallistumista ja yhteisiä aktiviteetteja. Organisaatioissa, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, on huomattu tuloksellisuuden kannalta olevan edullista, että yksittäisetkin muutokset kytketään kattavasti koordinoituun organisaation muutosprosessiin. Opinnäytetöissä on havaittavissa selvä kiinnostus henkilöstön merkitykseen tarkasteltaessa tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Sekä tietyn organisaation tilannetta tarkastelevissa tapaustutkimuksissa että täysin teoreettisissa tutkimuksissa pyritään hakemaan yhtymäkohtia henkilöstön kehittämisen ja työhyvinvoinnin sekä tuloksellisuuden väliltä. Useassa opinnäytetyössä tutkitaan motivaation sekä siihen vaikuttavien tekijöiden merkitystä työhyvinvoinnille, jolloin tutkimuksen tarkoituksena on luoda joko selvitys tilanteesta tai esittää kehitys- ja parannusehdotuksia tilanteen muuttamiseksi.

Opinnäytteissä esiintyy henkilöstönäkökulman lisäksi organisaatio laajana määritelmänä. Organisaatiokulttuuria sekä organisaation toimintastrategiaa tarkastellaan kattavasti hakien yhtymäkohtia työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kautta tuloksellisuuteen. Organisaatioissa – sekä julkisen että yksityisen sektorin – tarkastellaan vaikutustekijöitä ja nykytilannetta sekä kartoitetaan mahdollisia muutostarpeita henkilöstön työtyytyväisyyteen, motivaatioon sekä sitoutumiseen.

Yksityisissä ja julkisissa yhteisöissä työorganisaatioiden toimintatapojen kehittämällä tavoitellaan monenlaisia organisaation sisäisiä parannuksia. Traditionaalinen tapa tarkastella kehittämistyön vaikutuksia on tehdä jako suorituskkyyn tai tuottavuuden ja työelämän laadun välillä. Suorituskkyyn liitetään asioita, jotka koskevat esimerkiksi yrityksen liikevaihtoa, työn tuottavuutta, tuotteiden ja palvelujen laatua, toiminnan laatua sekä toimitusnopeutta (Uusi-Rauva 1996) - siis taloudellisia ja absoluuttisesti mitattavia muuttujia. Hyvään työelämän laatuun kuuluvia tekijöitä puolestaan ovat muun muassa työhyvinvointi, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja työyhteisön sisäinen toiminta. Kokonaisvaltaisella kehittämistyöllä tavoitellaan tuloksia molemmissa tekijöissä. Kun tavoitteena on aikaansaada kestäviä parannuksia sekä tuloksellisuudessa että työelämän laadussa, tärkeää on,

että kehittämistyön vaikutukset koetaan työyhteisössä ainakin jossakin määrin samansuuntaisesti.

Hallintotieteilijät kokevat johtamis- ja organisaatioteorioiden klassikot itselleen läheisiksi, joten likimain kaikki sekä klassisen organisaatioteorian että hallinnollisen ja byrokraattisen koulukunnan edustajat esiintyvät jossakin määrin otoksen oppinnäytetöissä. Organisaationäkemyksistä ihmishuhtekoulukunnan ja inhimillisten voimavarojen koulukunnan edustajat ovat hyvin esillä erityisesti viimeisen viiden vuoden aikana laadituissa oppinnäytetöissä. Kuitenkin useimmin lainatut teoriat ja koulukunnat liittyvät motivaatioteorioihin, jotka esiintyvät muodossa tai toisessa puolessa analysoiduista oppinnäytetöistä. Niistä vain muutama perustuu täysin esimerkiksi HRM- ja SHRM-lähtökohtiin, mutta näihin hallintotieteilijät ovat kuitenkin halukkaita viittaamaan tutkimusongelmaa selittäessä. BSC on ainoa, joka useammassa tutkimuksessa

muodostaa yhtenäisen perusteorian.

Analysoidut 57 hallintotieteen ja siihen rinnastettavien oppiaineiden oppinnäytetyötä osoittavat, että hallintotiede oppiaineena on laaja ja monipuolinen. Huolimatta siitä, että otokseen valitut oppinnäytetyöt on seulottu tietyn teeman ympäriltä ja tietyillä kriteereillä, tutkimuksissa on kattavasti lainattu koulukuntia ja oppisuuntia. Yhtä tiettyä suuntausta tai lähestymistapaa ei ole havaittavissa, vaan oppinnäytetyöt käsittelevät teemaa monista näkökulmista. Se yhteneväisyys oppinnäytetöissä on havaittavissa, että jokaisessa esiintyy johtamis- tai organisaatioteoria jossakin ulottuvuudessa ja tarkoituksessa. Usein johtamis- tai organisaatioteoria on tutkimuksen perustana, jonka varaan varsinainen tutkimusteema rakennetaan. Perustellusti voidaan sanoa, että hallintotieteilijät ovat sisäistäneet henkilöstön ja sen hyvinvoinnin merkityksen organisaatioiden tuloksellisuudelle.

\* \* \*

## Kiitokset

Työsuojelurahasto on tukenut tutkimusta.

## Kirjallisuus

- ALLARDT, E. (1976). *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Helsinki: WSOY.
- ALLARDT, E. (1985). *Social impacts of the new information technology. Working papers 36*. Helsinki: University of Helsinki. Department of Sociology.
- ARGYRIS, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- FORMA YM. (2003). *Työhyvinvoinnin edistäminen kunnissa*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- FRENCH, W. (1973). *Organisaation kehittäminen*. Helsinki: Weilin+Göös.
- HERZBERG, F. (1959). *Motivation to Work*. New York: Wiley.
- HIMBERG, L., LAAKSO, J., PELTOLA, R. (1991). *Psykologia 1, Toimiva ihminen*. Helsinki: WSOY.
- JOHNSEN, Å. (2001). *Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications*. *Managerial Auditing Journal*, 16, 319–330.
- JULKUNEN, R. (1987). *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen*. Tampere: Vastapaino
- JUUTI, P. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- KASVIO, A. (1986). *Teollisesta vallankumouksesta työyhteiskunnan kriisiin*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- KIIKKALA, I. (1992). *Hoitotieteellinen tutkimus Tampereen yliopistossa vuosina 1984–30.6.1991 – oppinnäytteiden analysointi*. Teoksessa T. Munnukka & P. Åstedt-Kurki (toim.): *Keskustelua hoitotieteellisestä tutkimuksesta*. Hoitotieteen laitos, Julkaisusarja A 2. Tampere: Tampereen yliopisto.
- LAWLER, E.E. (1971). *Pay and Organizational effectiveness a psychological view*. New York: McGraw-Hill.
- LEGGE, K. (1995). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Chippenham: Macmillan Business.
- LINDSTRÖM, K. YM. (1987). *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- LUMIJÄRVI, I. (1999). *Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- MILES, R.E. (1975). *Theories of Management: Implication for Organizational Behavior and Development*. New York: McGraw-Hill.
- MORGAN, G. (1989). *Images of Organizations*. London: Sage Publications.
- NAKARI, R. (1992). *Työelämän laatu kunnissa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- PAASIVAARA, L. (2004). *Kotihoito hoitotieteellisten oppinnäytteiden perusteella*. *Tutkiva Hoitotyö*, 2, 29–34.
- PAKARINEN T. YM. (2002). *Kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin tutkimusohjelma*. Kuopio.
- PELTONEN, M. (1987). *Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsinki: Otava.
- RUOHOTIE, P. (1999). *Kannustava johtaminen*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- RUOHOTIE, P. (1987). *Työtyytyväisyys, motivaatio ja suoritus*. Teoksessa M. Peltonen: *Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsinki: Otava.
- SCOTT, R.W. (1992). *Organizations, Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall College Div.
- SÄDEVIRTA, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen*. Helsinki: Tykes.
- TIKKA, A. (1985). *Yrityksen hallinnon perusteet*. Tampere: FinnPublishers.
- UUSI-RAUVA, E. (1996). *Tuottavuudella tulevaisuuteen: Tuottavuus – mittaa ja menesty*. Vantaa.
- VAHTERA, J. TOIM. (2002). *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- VAN WART, M. & BERMAN, E. (1999). *Contemporary Public Sector Productivity Values*. *Public Productivity & Management Review*, 25, 326–347.
- YLÖSTALO, P. (2003). *Työolobarometri. Lokakuu 2002*. Helsinki: Työministeriö.



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

# Linkkinä tutkimuksesta käytäntöön

[www.tsr.fi](http://www.tsr.fi)

## Työelämän tutkimustietoa verkossa

Internet-sivut <http://www.tsr.fi> ovat rahaston tuella syntyneen tieteellisen ja käytännön tiedon levityskanava Suomen työelämään tiedon hyödyntäjille ja välittäjille.

## Työelämän tutkimuksen täsmärahoittaja

**Rahoituspalvelut** • Työsuojelurahaston tarkoituksena on rahoittaa tutkimus-, kehitys- ja tiedotus-toimintaa, joka parantaa työoloja ja edistää työyhteisöjen toiminnan turvallisuutta ja tuottavuutta.

- Tutkimus- ja kehitysmäärärahat
- Tiedotus- ja koulutusmäärärahat
- Kehittämisasiavustukset
- Tutkijastipendit ja muut stipendit
- Hakuajat 1.2. ja 1.9.
- Hakuajat 1.2. ja 1.9.
- Jatkuva haku
- Hakuajat 2.1., 2.5. ja 1.10.

Läheimmät hakukriteerit, -ohjeet ja -lomakkeet:

<http://www.tsr.fi> osiosta rahoitus tai rahaston toimistosta, puh. (09) 6803 3311