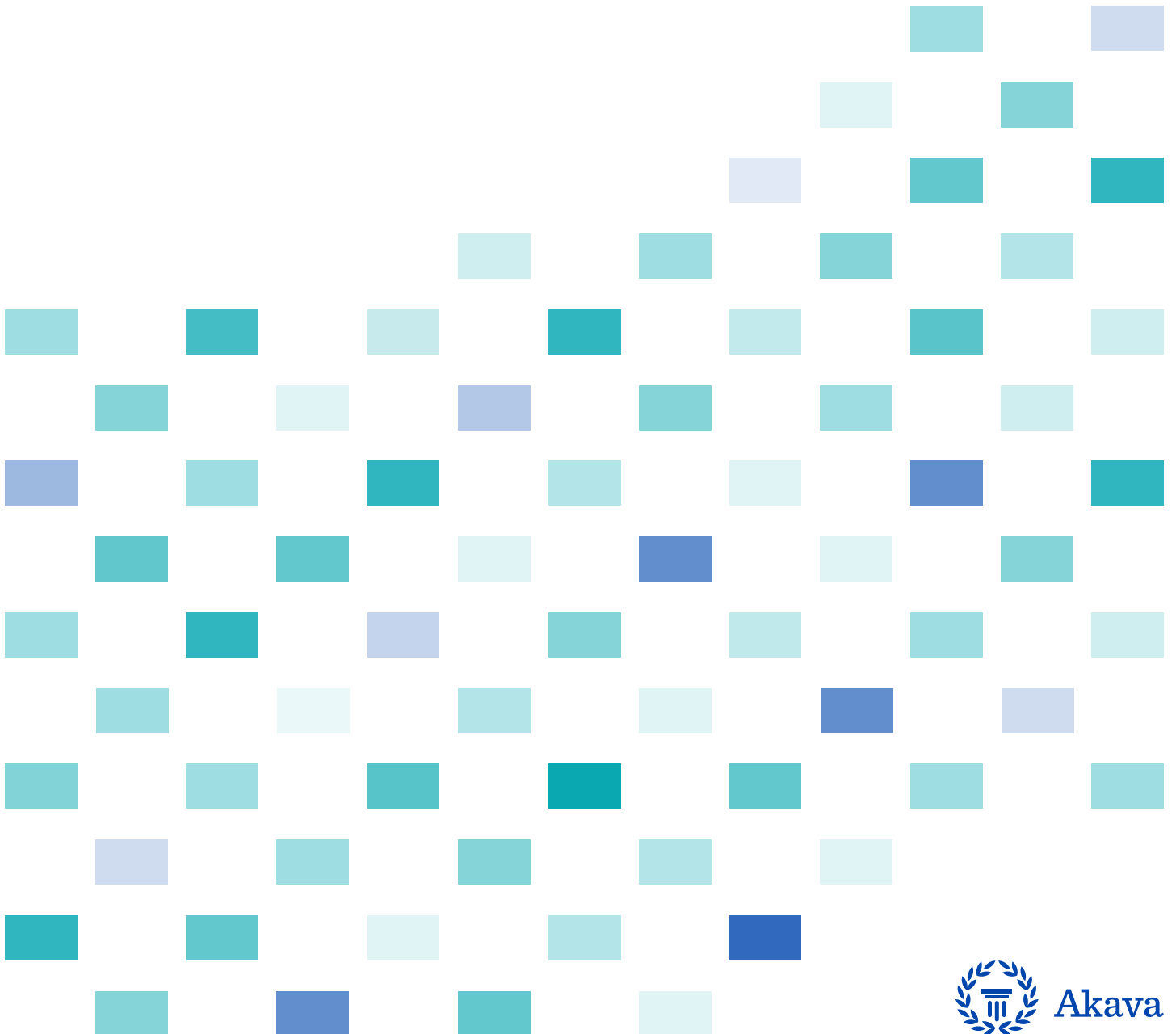


Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa

Artikkeli 1/2022



Artikkeli 1/2022

Kirjoittajat: Juha Eskelinen, Pekka Ilmakunnas ja Markku Kuula.

Avainsanat: työhyvinvointi, tuottavuus

Päivämäärä: 12.1.2022

Kirjoittajien esittely

Juha Eskelinen (KTT) on projektitutkijana Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa ja toimii yrittäjänä tutkimus- ja konsultointitoimisto Melkior Oy:ssä. Hänen tutkimuskohteitaan ovat muun muassa tuottavuuden mittaus ja työelämän toimenpiteiden tuottavuusvaikutukset.

Pekka Ilmakunnas on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun taloustieteen emeritusprofessori ja Suomalaisen Tiedeakatemian hallituksen jäsen. Hän on tutkinut erityisesti työmarkkinoita.

Markku Kuula on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun logistiikan professori ja tieto- ja palvelujohtamisen laitoksen johtaja. Tällä hetkellä Kuula on Aalto-yliopisto professorineuvoston puheenjohtaja. Hän toimii myös aktiivisesti kansainvälisissä tieteellisissä järjestöissä ja on ollut vuodesta 2014 alkaen European Decision Science Institute (EDSI) hallituksessa.

Yhteenveto

Artikkeli tarjoaa katsauksen siihen, mitä tutkimus kertoo työolojen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä ja kehittämisestä. Tarkastelussa on mukana sekä yrittäjien että yritysten näkökulma.

Johtamis- ja laatukirjallisuudessa käsitellään työoloja ja tuottavuutta monista näkökulmista, mutta pulmana on ollut mitata, miten työhyvinvoinnin ulottuvuudet ja työn tulokset kytkeytyvät toisiinsa. Tieteellisissä tutkimuksissa on tutkittu asiaa sekä yksilötasolla että yritys- ja työyhteisötasolla. Tässä artikkelissa käsitellään molemmista tarkastelukulmista tehtyjä meta-analyyssejä.

Yksilötasoa koskevissa tutkimuksissa on osoitettu työn voimavarojen ja työsuoritusten välinen yhteys. Näissä työn voimavaroja ja työsuorituksia on voitu mitata sekä subjektiivisesti perustuen joko omaan, kollegan tai esihenkilön arvioon että objektiivisesti perustuen yritysten kirjanpitoon tai suoritusta mittaaviin rekistereihin. Näissä tutkimuksissa on löydetty positiivinen yhteys henkilöiden työtyytyväisyyden ja hyvän suoriutumisen välillä. Vastaavasti yritys- tai työyhteisötasolla tehdyissä suuriin (Gallupin) kyselyaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa on myös löydetty selkeä tilastollinen yhteys työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä.

Tutkimuksissa ei kuitenkaan ole voitu ratkaista, johtuuko koettu työhyvinvointi yrityksen menestyksestä vai päinvastoin yrityksen tuottavuus yrityksen hyvistä työoloista. Joka tapauksessa tutkimuksista ilmenee, että tehtävissään paremmin suoriutuvat henkilöt ovat työoloihinsa tyytyväisempiä kuin muut työntekijät. Samaan havaintoon on päädytty myös yritys- tai työyhteisötasolla eli hyvin menestyvissä

yksiköissä henkilöstö on työoloihinsa tyytyväinen. Tästä seuraa kysymys, voidaanko tuottavuuteen vaikuttaa työoloja parantamalla.

Työhyvinvointia ja työoloja on pyritty parantamaan erilaisilla toimenpiteillä (interventioilla). Tutkimuksissa tällaisten toimenpiteiden vaikutukset ovat kuitenkin jääneet lyhytkestoisiksi ja niiden hyöty on ollut suurimmillaan kolmen kuukauden aikana toimenpiteen jälkeen, minkä jälkeen vaikutus on nopeasti vähentynyt. Tutkimuksissa on kuitenkin päädytty siihen, että kolmen kuukauden aikana saatu hyöty ylitti toimenpiteiden kustannukset.

Vaikka emme kyenneet osoittamaan, että työhyvinvointi lisäisi tuottavuutta, voidaan katsauksemme perusteella todeta, että työhyvinvointi on keskeinen tekijä hyvin menestyvien yksilöiden ja organisaatioiden taustalla. Työhyvinvointia ei voida ylläpitää johtamistempujen avulla, vaan siihen päästään pitkäjänteisellä henkilöstöä arvostavalla johtamisella, jota voidaan tukea hyvinvointia edistävillä toimilla.

Akava Works

Akavan tiedontuotanto toimii nimellä Akava Works.

Akava Works tarjoaa monipuolisesti tietosisältöjä raporteina, selvityksinä ja tutkimuksina. Tavoitteenamme on lisäksi herättää yhteiskunnallista keskustelua erityisesti akavalaisille tärkeistä ja ajankohtaisista aiheista. Akava Works -sisällöt eivät ole Akavan virallisia kannanottoja.

Akava Works -sivusto on osoitteessa www.akavaworks.fi.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	4
1 Johdanto	5
2 Työhyvinvointi johtamiskysymyksenä	7
3 Ongelmia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyden tutkimisessa	10
4 Työhyvinvointi ja tuottavuus yksilötasolla tarkasteltuna	13
5 Työhyvinvointi ja tuottavuus yritys- tai työyksikötasolla	18
6 Tuottavuuteen välillisesti vaikuttavat työhyvinvoinnin vaikutukset	21
7 Voidaanko työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttaa?	23
8 Työelämän kehittämisen hyödyistä tuottavuuden, työllisyyden ja talouden kannalta	26

Tiivistelmä

Sekä julkisessa keskustelussa että tieteellisessä kirjallisuudessa on toistuvasti pohdittu työolojen ja työhyvinvoinnin vaikutusta organisaatioiden tuottavuuteen. Keskustelussa on myös nostettu esiin erilaisten työoloihin sekä työhyvinvointiin keskittyvien kehittämistoimenpiteiden tarpeellisuus ja niiden vaikutukset tuottavuuteen. Tässä artikkelissa käsittelemme asiaa tutkimuksen näkökulmasta.

Työolot ja työhyvinvointi ovat olleet esillä johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa yli sata vuotta. Frederik Taylorin tieteellisestä johtamisesta on siirrytty nykypäivään ihmissuhdeteorioiden, rakenneanalyttisten lähestymistapojen, organisaatiokulttuurin painotuksen ja innovaatioteorioiden kautta. Ajan kuluessa on kirjallisuudessa löydetty parempia tapoja motivoida henkilökuntaa työskentelemään yritysten tavoitteiden saavuttamiseksi kehittämällä kannustinjärjestelmiä, yrityskulttuuria, työtehtävien muotoilua sekä suorituskyvyn hallintaa ja resurssien allokointiprosesseja. Vastaavasti laatujohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa on painotettu laadun, tuottavuuden ja työolojen yhteyttä. Laatujohtamisessa keskeistä on jatkuvan parantamisen kierre, mikä tarkoittaa sitä, että aina on mahdollista tehdä parempia tuotteita paremmilla laitteilla ja prosesseilla. Tämä edellyttää henkilöstön aktiivista osallistumista uusien innovaatioiden syntyyn sekä motivoituneisuutta uuden oppimiseen ja sopeutumista jatkuviin muutoksiin työpaikalla. Siten tehtäviinsä omistautunut, yhteishenkeä luova ja yrityksen arvoihin sitoutunut henkilöstö nähdään yrityksen tärkeimpänä voimavarana.

Vaikka johtamis- ja laatu kirjallisuudessa käsitellään työoloja ja tuottavuutta, haasteena on ollut sen mittaaminen, miten työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet ja työn tulokset kytkeytyvät toisiinsa. Tieteellisissä tutkimuksissa on tutkittu asiaa sekä yksilötasolla että yritys- ja työyhteisötasolla. Tässä artikkelissa käsittelemme näistä molemmista tarkastelukulmista tehtyjä meta-analysejä.

Yksilötasolla tehdyissä tutkimuksissa on osoitettu erityyppisten työn voimavarojen ja työsuoritusten välinen positiivinen yhteys. Näissä tutkimuksissa työn voimavaroja ja työsuorituksia on voitu mitata sekä subjektiivisesti joko omaan, kollegan tai esihenkilön arvion pohjalta että objektiivisesti perustuen yritysten kirjanpitoon tai suoritusta mittaaviin rekistereihin. Näissä tutkimuksissa on löydetty positiivinen yhteys henkilöiden työtyytyväisyyden ja tehtävistä hyvin suoriutumisen välillä. Vastaavasti yritys- tai työyhteisötasolla tehdyissä suuriin (Gallupin) kyselyaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa on myös löydetty selkeä tilastollinen yhteys työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä.

Tutkimuksissa ei kuitenkaan ole voitu ratkaista, johtuuko koettu työhyvinvointi yrityksen menestyksestä vai päinvastoin yrityksen tuottavuus yrityksen hyvistä työoloista. Joka tapauksessa tutkimuksista ilmenee, että tehtävissään paremmin suoriutuvat henkilöt ovat työoloihinsa tyytyväisempiä kuin muut työntekijät. Samaan havaintoon on päädytty myös yritys- tai työyhteisötasolla eli hyvin menestyvissä yksiköissä henkilöstö on työoloihinsa tyytyväinen. Tästä seuraa kysymys, voidaanko tuottavuuteen vaikuttaa työoloja parantamalla.

Työhyvinvointia ja työoloja on pyritty parantamaan erilaisilla toimenpiteillä (interventioilla). Tutkimuksissa tällaisten toimenpiteiden vaikutukset ovat kuitenkin jääneet lyhytkestoisiksi. Niistä saatu hyöty on ollut suurimmillaan kolmen kuukauden aikana toimenpiteen jälkeen, minkä jälkeen vaikutus on nopeasti vähentynyt.

Tutkimuksissa on kuitenkin päädytty siihen, että kolmen kuukauden aikana saatu hyöty ylitti toimenpiteiden kustannukset.

Vaikka emme kyenneet osoittamaan, että työhyvinvointi lisääisi tuottavuutta, voidaan katsauksemme perusteella todeta, että työhyvinvointi on keskeinen tekijä hyvin menestyvien yksilöiden ja organisaatioiden taustalla. Työhyvinvointia ei kyetä ylläpitämään minkään yksittäisten johtamistempujen avulla, vaan siihen päästään pitkäjänteisellä henkilöstöä arvostavalla johtamisella, jota voidaan tukea erilaisilla hyvinvointia edistävillä toimenpiteillä.

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset ja keinot parantaa työolojen kautta tuottavuutta ovat olleet yhteiskunnan päätöksentekijöiden ja tutkijoiden välisen keskustelun kohteena jo sadan vuoden ajan aina kuuluisten Hawthornen elektroniikkatehtaan kokeiden ajoista lähtien. Näissä kokeissa havaittiin, että työntekijöiden tuottavuus parani, kun työolot paranivat kokonaisvaltaisesti ja työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Työnantajien ja työntekijöiden vastakkainasettelun sijasta alettiin nähdä molempien hyöty ja liikkeenjohtoon syntyi ns. ihmissuhdekoulukunta. Taustalla oli oletus onnellisesta ja tuottavasta työntekijästä, joka oletus jossain muodossa on periytynyt johtamisoppeihin.

Jos paremmat työolot ja sitä myötä parempi työhyvinvointi ovat toimiva keino nostaa tuottavuutta, yhteiskunnan kannattaa edistää niitä. Kuten taloustieteen nobelisti Robert Solow on alun perin osoittanut, kansakunnan elintason nousu pohjautuu sen kykyyn parantaa tuottavuuttaan. Toinen nobelisti, Paul Krugman, on todennut, että tuottavuus ei ole kaikki kaikessa, mutta pitkällä aikavälillä se on lähes kaikki kaikessa. Tuottavuuden kasvulla on yhteiskunnallista merkitystä myös julkisen talouden kestävytyden kannalta. Väestön ikääntyessä tuottavuuden nousu voi osin kompensoida työikäisen väestön määrän laskua ja siten helpottaa niitä paineita, joita julkiselle taloudelle aiheutuu hoiva- ja eläkemenojen lisääntyessä.

Tuottavuuskehitys Suomessa on ollut heikompaa finanssikriisin jälkeen kuin monissa muissa kehittyneissä maissa (Tuottavuuslautakunta, 2019). Yritystasolla on Suomessa, kuten muuallakin, huomattavia eroja yritysten tuottavuudessa jopa samanlaisessa liiketoiminnassa (mm. Aura ym., 2019). Näin ollen suomalaisten työpaikkojen tuottavuudessa näyttäisi olevan parannusmahdollisuuksia ja työhyvinvoinnin edistäminen voisi olla osatekijä tuottavuuden nousussa.

Suoraan mitattavan työssä suoriutumisen lisäksi työhyvinvoinnilla on epäsuoria vaikutuksia tuottavuuteen. On havaittu, että hyvät työolot ovat yhteydessä vähempiin poissaoloihin, pienempään vaihtuvuuteen ja pidempiin työuriin. Sekä poissaolot että vaihtuvuus voivat haitata tuottavuutta, kun poissa olevan tai lähtevän työntekijän työpanos joudutaan korvaamaan. Varhainen eläkkeelle jääminen puolestaan lisää julkisen talouden kestävyysvajetta.

Asialla on merkitystä myös ellettäessä digitalisaation tuomaa vahvaa työn murrosta. Moderneissa työoloissa teknologian ja ihmisen työn sovittaminen voi olla ratkaisevaa. Suomessa pyritään kehittämään työelämää yritysten ja julkisten organisaatioiden omien toimenpiteiden lisäksi julkisen sektorin tukemalla kehittämisellä, kuten meneillään olevalla Työelämä 2030-ohjelmalla, jossa mottona on kehittää maailman

parasta työelämää yhdessä. Voisiko työelämän kehittäminen ja hyvinvoinnin parantaminen todellakin olla yksi keino ylläpitää ja vahvistaa hyvinvointia?

Vaikka käsitys, että työhyvinvointi on tuottavaa ja kannattavaa on ollut liikkeenjohdon opeissa keskeistä jo sata vuotta, se näyttää edelleen olevan yrityksissä käytännön liikkeenjohdon reuna-alueilla. Neuman ja Dul (2010) ovat todenneet, että yritysjohdossa työhyvinvointi nähdään usein vain terveystarkastuksena ja liikkeenjohto ulkoistaa sen työterveydenhuoltoon. Usein työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet tuntuvat rajoittuvan liikunnan ja kulttuurin harrastusten tukemiseen, jolloin työhyvinvointi kaventuu työssä viihtymiseksi tai jonkinlaisiksi työnantajan tarjoamiksi eduiksi. Toisaalta työpaikan arjen keskusteluissa ja kyselytutkimuksissa nousevat esiin monet työhyvinvointiin liittyvät asiat, kuten kiire, vastuut, tietojärjestelmien toimivuus, johdon toiminta esimerkkinä hyvässä ja pahassa, ilo yhdessä työskentelystä ja toisilta oppiminen. Ongelma näyttäisi osin olevan, ettei työhyvinvointia käsitteenä eikä sen kokonaisvaltaisuutta ymmärretä.

Toisaalta tutkimus nostaa myös kriittisiä näkökulmia oletuksesta onnellisesta ja tuottavasta työntekijästä: onko tyytyväinen ja hyvinvoiva työntekijä todella tuottavampi ja menestyvä yritys, jonka työntekijät ovat tyytyväisiä? Mitä itseasiassa on työhyvinvointi? Ovatko mittarit ja asetelmat tarkastella työhyvinvointia ja tuottavuutta kelvollisia? Vaikka työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella olisi yhteys, mikä on syytä ja mikä on seurausta? Onko todella näyttöä siitä, että työoloja kehittämisen toimenpiteillä voidaan vaikuttaa ihmisten työsuoritukseen ja yritysten ja julkisten organisaatioiden tuottavuuteen?

Luomme tässä artikkelissa katsauksen siihen, mitä tutkimus kertoo työolojen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä ja kehittämisestä. Tarkastelemme asiaa niin työntekijöiden kuin yritysten näkökulmasta.

Aihealue on ollutkin varsinainen tutkimuksen runsaudensarvi monilla tieteenaloilla, varsinkin liikkeenjohdon ja organisaatioiden johtamisen tutkimuksessa, työpsykologiassa ja taloustieteissä. Avainsanoilla ”productivity” tai ”work performance” yhdistettynä sanoihin ”well being”, ”job satisfaction” tai ”work engagement” löytyy Web of Science tietokannasta 7567 tieteellisissä lehdissä julkaistua artikkelia¹. Julkaisujen määrä on viime vuosina kasvanut voimakkaasti. Jos 2000-luvun alussa aiheesta ilmestyi viitisenkymmentä artikkelia vuosittain, vuonna 2020 määrä oli 1 123. Tämä kasvu heijastanee myös aiheen kiinnostavuutta yleisessä työelämän keskustelussa.

Valtavan tutkimusmäärän vuoksi hyödynnämme tutkimusten tuloksia kokoavia meta-analyysyjä ja kokoavia katsauksia ja niiden lisäksi nostamme esimerkkeinä joitakin yksittäisiä tutkimuksia. Tulosten pohjalta pohdimme, onko työhyvinvoinnin vahvistamisella odotettavissa korkeampaa tuottavuutta, ja jos on, voitaisiinko tämä

¹ Otimme huomioon eri kirjoitusasut kuten ”wellbeing” ja ”well-being”. Tarkastelumme ei sisällä lääketieteellistä tutkimusta.

muuttaa myös työllisyydeksi ja koko yhteiskunnan hyvinvoinniksi. Suomalaiset tutkijat ovat tarkastelleet kysymystä eri viitekehysten kautta. Vaikka työhyvinvoinnista on runsaasti kotimaista tutkimusta, nimenomaan tuottavuuteen kytkeytyviä analyysejä on vähän. Tässä artikkelissa osin sirpaleinen suomalaisia työpaikkoja koskeva tutkimus liitetään kansainväliseen kirjallisuuteen. Aihepiiriä käsittelevää suomalaista aineistoa käyttäviä tutkimuksia ovat muun muassa Ahola ym. (2018), Aura ym. (2019), Böckerman ja Ilmakunnas (2011), Hakanen ja Koivumäki (2014), Jones ym. (2010) ja Kesti (2013). Koska päähuomiomme on meta-analyyseissä, olemme käsitelleet vain joitakin näistä tutkimuksista yksityiskohtaisesti.

2 Työhyvinvointi johtamiskysymyksenä

Työolojen, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden välinen yhteys on perinteisesti ollut keskeinen teema liikkeenjohtoa käsittelevässä kirjallisuudessa. Seeck ym. (2010) käyttivät hyväksi liikkeenjohtoon paradigmoja käsitteellistäessään johtamisen historiaa Suomessa. He nimesivät seuraavat viisi paradigmaa: *tieteellinen johtaminen*, *ihmissuhdeteoria*, *rakenneanalyttinen lähestymistapa*, *organisaatiokulttuuri* ja *innovaatioparadigma*.

Tieteellinen johtaminen eli Taylorismi perustui Frederick Taylorin johtamisfilosofiaan. Siinä keskityttiin työnkulkuihin ja tehtaissa pyrittiin käyttämään tieteellisiä menetelmiä, joiden avulla voitiin saavuttaa parhaat mahdolliset mitattavat tulokset (esim. Taylor, 1911). Mayo (1933) loi *ihmissuhdeteorian*, jossa keskiössä ovat työolojen, työntekijöiden ja tuottavuuden väliset suhteet. Mayo korosti, että työntekijät tulee nähdä osana työyhteisöä. Tarve kuulua työyhteisöön on paljon tärkeämpi kannustin kuin taloudelliset kannusteet tai muut työolosuhteet. *Rakenneanalyttinen lähestymistapa* tutkii organisaatioita kokonaisuuksina lähtien niiden rakenteista. Näitä organisaatiojärjestelmiä, joissa työntekijät olivat keskeisinä osina, johdettiin tavoitteiden avulla. Tämä lähestymistapa alkoi kirjallisuudessa voittaa alaa 1950-luvulla, mutta vasta 1960-luvulla se alkoi olla valtavirtaa. Porter (1980) ja Prahalad ja Hamel (1990) kehittivät edelleen tätä lähestymistapaa liittäen siihen strategisia ulottuvuuksia. *Organisaatiokulttuuri-paradigman*, joka lanseerattiin 1970-luvulla (Pettigrew, 1979), ideana on korostaa työntekijöiden mielipiteen huomioon ottamista päätöksentekotilanteissa. *Innovaatioparadigma* perustuu ajatukseen, että yritysten kilpailukyky perustuu enenevässä määrin uusien palveluiden ja tuotteiden lanseeraukseen markkinoille hintakilpailun sijaan. Tässä ajattelussa kuluttajan tarpeet ja valinnat ovat keskiössä. Jotta organisaatiot kykenevät innovoimaan, johtajien tulee olla empaattisia ja heidän tulee osata arvostaa henkilöstönsä kyvykkyyksiä. Ilman henkilöstön ideointipanosta yritykset eivät kykene luomaan mitään uutta.

Kaikissa yllä esitetyissä johtamisen paradigmoissa korostetaan henkilöstön hyvinvoinnin merkitystä organisaation menestyksen lähteenä. Toisin sanoen johtamisteorioiden mukaan yrityksen suorituskykyyn voidaan vaikuttaa parantamalla työhyvinvointia ja työoloja.

Yritysjohdo ohjaa omilla toimenpiteillään liiketoimintaa pyrkien parhaaseen mahdolliseen suorituskykyyn. Kirjallisuudessa on esitetty ns. parhaita käytäntöjä, joiden avulla päädytään huippusuorituksiin. Esimerkiksi Hanson ja Voss (1995) ja Voss ym. (1995) ovat osoittaneet tutkimuksissaan, että tällaisia parhaita johtamiskäytäntöjä ovat esimerkiksi henkilöstökoulutus, pitkäntähtäimen visio ja yrityksen arvot, jotka koko henkilöstö tuntee omakseen. Vastaavasti Nohria ym. (2003) löysivät tutkimuksissaan neljä ensisijaista johtamiskäytäntöä perinteisten johtamisen

työkalujen ja tekniikoiden sijaan. Nämä ovat strategia, toteutus, kulttuuri ja rakenne, joita täydentävät neljä toissijaista käytännettä (Taulukko 1).

Ensisijaiset johtamiskäytännöt		
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Määritä terävästi • Viesti selkeästi 	<ul style="list-style-type: none"> • Perustuu asiakkaille tarjottuun arvolupaukseen • Hienosäädä strategiaa jatkuvast muutosten perusteella • Selkeä viestintä kaikille osapuolille • Säilytä fokus
Toteutus	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitä ja ylläpidä moitteetonta toimintaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilahduta asiakkaita jatkuvasti • Päätösvaltuudet lähelle etulinjaa • Pyri jatkuvasti poistamaan kaikki hukka, paranna tuottavuutta
Kulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Pidä yllä suurta odotusta suorituskyvystä 	<ul style="list-style-type: none"> • Innosta kaikkia tekemään parhaansa • Anna työntekijöiden ja johtajien tehdä parannuksia operatiiviseen toimintaan • Palkitse saavutukset suoritukseen perustuvalla palkalla, mutta nosta rimaa jatkuvasti • Luo haastava ja tyydyttävä ympäristö • Muodosta selkeät yrityksen arvot ja noudata niitä
Rakenne	<ul style="list-style-type: none"> • Vähennä byrokratiaa ja yksinkertaista työtä 	<ul style="list-style-type: none"> • Yksinkertaista • Edistä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa koko organisaatiossa • Parhaat asiantuntijat ovat ihmiset lähinnä operatiivista toimintaa • Luo järjestelmät tiedon saumattomaksi jakamiseksi

Taulukko 1. Ensisijaiset johtamiskäytännöt (Nohria ym., 2003, mukailten)

Myös parhaita käytänteitä ja yrityksen suorituskykyä käsittelevässä kirjallisuudessa nostetaan keskeisesti esiin johdon toimien, henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn välinen yhteys.

Henkilöstön työssä suoriutumiseen vaikuttaa ennen kaikkea se, miten motivoituneita henkilöt ovat suoriutumaan heille annetuista tehtävistä. Herzbergin (1964) motivaatiohygieneiakonseptin mukaan ihmisten työskentelyyn vaikuttaa sekä motivaatiotekijöitä että hygieenisia tekijöitä. Motivaatiotekijät sisältävät tunnustusta, vastuullisuutta ja saavutuksia. Hygieeniset tekijät ovat asioita, joiden on oltava kunnossa – ne ovat ns. on-off-tekijöitä. Jos ne eivät ole kunnossa, pahimmillaan työntekijä lähtee organisaatiosta. Hygieenisia tekijöitä ovat muun muassa turvallisuus, palkka ja työsuhteen ehdot. Tämän teorian mukaan, kun motivoituneet ihmiset saavuttavat tuloksia, he odottavat vastineeksi arvostusta. Edelleen työn rikastaminen (ei laajentaminen) parantaa henkilöstön suorituskykyä ja motivaatiota joissakin työyhteisöissä (Herzberg, 1987). Toisaalta, jos organisaatiot lopettavat henkilöstönsä ”mollaamisen”, motivointia ei tarvita ollenkaan (Sirota ym., 2006). Sirotan mukaan hyvä johto voi omilla toimillaan

luoda positiivisen ja tuloksellisen työilmapiirin yksikköönsä, vaikka yrityksen strategiat ja/tai toimintaohjeet eivät olisikaan parhaiden käytäntöjen mukaisia.

Nohria ym. (2008) ovat määritelleet seuraavat neljä motivaation vaikuttavaa emotionaalista tekijää: halu hankkia, halu sitoutua, halu ymmärtää ja halu puolustaa (Taulukko 2).

Tekijä	Perustaso	Toimenpiteet
Halu hankkia	Kannustinjärjestelmä	<ul style="list-style-type: none"> • Erotta selkeästi hyvät ja huonot suoriutujat • Sido palkkiot selkeästi suoriutuskykyyn • Maksa samoin kuin kilpailijasi
Halu sitoutua	Kulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Edistä työtovereiden keskinäistä luottamusta ja ystävyyttä • Arvosta yhteistyötä ja ryhmätyötä • Kannusta jakamaan parhaita käytäntöjä
Halu ymmärtää	Tehtävän muotoilu	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittele työtehtävät, joilla on erilliset ja tärkeät roolit organisaatiossa • Suunnittele työtehtäviä, jotka ovat mielekkäitä ja lisäävät tunnetta osallistumisesta organisaatioon
Halu puolustaa	Suorituskyvyn hallinta ja resurssien allokointiprosessi	<ul style="list-style-type: none"> • Lisää kaikkien prosessien läpinäkyvyyttä • Korosta kaikille oikeudenmukaisuutta • Rakenna luottamusta olemalla oikeudenmukainen ja avoin sekä myöntämällä palkintoja, uusia tehtäviä ja muita tunnustamisen muotoja

Taulukko 2. Työntekijöiden motiiveihin vaikuttavat tekijät (Nohria ym., 2008)

Työolojen, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden välinen yhteys on esillä laatujohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa. Laatuajattelun pioneerit W. Edwards Deming (1900–1990), Joseph M. Juran (1904–2008) ja Philip B. Crosby (1926–2001) korostivat kaikki omalla laillaan työolojen ja työntekijöiden hyvinvoinnin merkitystä tuottavuuteen. Deming (<https://deming.org/>) on todennut: ”Meidän on säilytettävä sisäisen motivaation, ihmisarvon, yhteistyön, uteliaisuuden, ilon oppimisvoima.” Hänen 14-kohtainen laatuohjelmansa (The Deming System of Profound Knowledge) sisältää seitsemän kohtaa, jotka viittaavat työntekijöiden hyvinvointiin sekä arvostukseen ja työoloihin. Vastaavasti Juranin malli (<https://www.juran.com/approach/the-juran-model/>) korostaa yrityskulttuurin merkitystä. Tässä mallissa tärkeitä ovat myös huippuosaaminen, tiimityö sekä hyvä johtajuus ja työntekijöiden sitouttaminen. Philip Crosbyn mukaan organisaatioiden tulee pyrkiä kaikissa toimissaan virheettömään suoritukseen. Ei ole olemassa hyväksyttävää määrää virheellisiä tuotteita (<https://www.qualitygurus.com/philip-crosby/>). Hän totesi, että laatu on ilmaista. Tähän päästään, kun kaikki tehtävät tehdään ensimmäisellä kerralla virheettömästi. Virheetön tekeminen edellyttää muun muassa johdon sitoutumista, henkilökunnan laatu-tietoisuutta, esimiesten kouluttamista, laatuavoitteiden asettamista, pelon ilmapiirin poistamista ja henkilökunnan palkitsemista.

3 Ongelmia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyden tutkimisessa

Syy-seuraussuhteen havaitseminen

Tutkimus, jota jäljempänä käsittelemme, on osoittanut, että työhyvinvointi on yhteydessä tuottavuuden kanssa. On kuitenkin huomattavasti vaikeampaa osoittaa, että työhyvinvoinnin parantaminen aiheuttaa tuottavuuden nousun. Syy-seuraussuhteessa (kausaalisuudessa) kyse on periaatteesta siitä, että jos satunnaisesti valitun työntekijän työoloja parannetaan, hänen tuottavuutensa nousisi. Tyypillisesti kuitenkin työolot ja tuottavuus havaitaan niiltä työntekijöiltä, jotka ovat yrityksissä havaintohetkellä. Tämä työntekijäjoukko ei välttämättä ole satunnaisesti valikoitunut. On hyvin mahdollista, että työntekijöiden erilaiset havaittavat ominaisuudet (ikä, sukupuoli, koulutus, kokemus jne.) ja havaitsemattomat ominaisuudet (luonne, asenteet jne.) vaikuttavat siihen, millaisiin työpaikkoihin ja siten millaisiin työoloihin he hakeutuvat. On mahdollista, että työpaikkoihin, joissa työhyvinvointi on korkea, valikoituu tuottavia työntekijöitä ilman, että työhyvinvoinnin ja suoriutumisen välillä on syy-yhteyttä. Tällaiset yksilön havaittavat ja havaitsemattomat ominaisuudet ovat myös yhteydessä siihen, miten hän suhtautuu työhönsä ja miten hän siitä suoriutuu. Yhteiset taustalla olevat tekijät voivat siten selittää havaittavan korrelaation koetun työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä. Yksi mahdollinen syy-seuraussuhteen havaitsemista vaikeuttava tekijä on se, että työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys on kaksisuuntainen: työhyvinvointi parantaa tuottavuutta, mutta toisaalta hyvä suoriutuminen työssä voi parantaa subjektiivista kokemusta työhyvinvoinnista. Tällöin esimerkiksi toimenpiteet, jotka sujuvoittavat työn tekemistä, voivat parantaa sekä tuottavuutta että hyvinvointia. Toimenpiteellä on siis myönteisiä vaikutuksia sekä organisaatiolle että työntekijöille.

Samantapainen ongelma syntyy siitä, että tiedot työoloista, hyvinvoinnista ja suorituksesta kerätään työntekijältä yhdessä kyselyssä. Suoritusta tai tuottavuutta mitataan siinä työntekijän omalla arviolla. Tällöin näennäistä tutkimusmuuttujien yhteistä vaihtelua voi aiheuttaakin menetelmä (ks. esim. Podsakoff ym., 2003). Tätä kutsutaan yhden lähteen harhaksi (engl. single source bias).

Syy-seuraussuhteen havaitseminen on vaikeaa myös, kun tutkitaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä yritystasolla. Jälleen syy-seuraus-suhde tarkoittaisi sitä, että yrityksen tuottavuus nousisi, kun satunnaisesti valitussa yrityksessä parannetaan työhyvinvointia. Tutkimuksissa käytetyt yritysryhmät eivät kuitenkaan ole satunnaisesti valittuja. Yritysten havaittavat ominaisuudet (esim. koko, toimiala) ja havaitsemattomat ominaisuudet (esim. johtajan kyvykkyys) voivat olla yhteydessä siihen, millaisia työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä otetaan käyttöön. Samat tekijät voivat myös olla yhteydessä tuottavuuteen. Korkean työhyvinvoinnin yritysten joukkoon voi siten valikoitua yrityksiä, joilla on hyvät mahdollisuudet parantaa tuottavuuttaan. Yhteys voi olla myös kaksisuuntainen: työhyvinvointi voi nostaa tuottavuutta, mutta toisaalta korkean tuottavuuden ja hyvän kannattavuuden yrityksillä on paremmat mahdollisuudet panostaa työhyvinvointiin.

Syy-seurausyhteyksien tunnistamisella on merkitystä politiikkajohtopäätösten kannalta. Jos työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys tulee esimerkiksi siitä, että hyvin menestyvien yritysten on mahdollista panostaa työhyvinvoinnin edistämiseen, työhyvinvointiin vaikuttavien interventioiden vaikutukset voivat olla pieniä.

Vastaavasti, jos yksilötasolla suorituksen ja työhyvinvoinnin yhteys tulee esimerkiksi molempien taustalla olevista havaitsemattomista tekijöistä, työhyvinvointiin kohdistuvat interventiot eivät välttämättä paranna työntekijöiden suoriutumista.

Parhaiten syy-seuraussuhteita voitaisiin tutkia satunnaistetuilla interventioilla. Interventioiden vaikutusten tutkimus perustuu yleensä vertailuasetelmaan, jossa toimenpiteisiin osallistuneiden eli toimenpideryhmän tuloksia verrataan toimenpiteisiin osallistumattomiin eli verrokkiryhmään. Ihanteellinen asetelma on satunnaistettu koe, jossa toimenpiteeseen osallistuvat henkilöt tai yksiköt arvotaan ja tarkasteltavia tuloksia, ns. vastemuuttujia mitataan ennen toimenpidettä ja sen jälkeen. Toisin sanoen valittaisiin esimerkiksi yrityksen sisällä satunnaisesti joukko työntekijöitä, joiden työhyvinvointia joillakin toimenpiteillä parannetaan. Vertailuryhmänä olisivat muut työntekijät. Jonkin verran tällaista tutkimusta onkin tehty yksilötasolla, mutta yritystason tutkimusta ei ole. Täysin satunnaistettu koeasetelma, jossa valittaisiin satunnaisesti yrityksiä, joissa työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä tehdään, on käytännössä tuskin mahdollinen.

Useimmiten joudutaan kuitenkin käyttämään valikoitunutta aineistoa. Havaitsemattomia yksilö- tai yrityskohtaisia tekijöitä voidaan osin eliminoida, kun käytettävissä on pitkittäisaineisto, ts. samoja yksilöitä tai yrityksiä on seurattu ajan kuluessa. Usein tutkimuksissa ei kuitenkaan ole ollut käytettävissä seurantaa yli ajan tai seurantajakso on ollut lyhyt. Seuranta yli ajan voi myös antaa viitteitä siitä, tapahtuuko työhyvinvoinnin muutos ennen tuottavuuden muutosta. Tällaista yhteyttä yli ajan ei kuitenkaan pidetä vakuuttavana evidenssinä syy-seuraussuhteesta, sillä ajassa vakioiset havaitsemattomat tekijät voivat vaikuttaa tuloksiin. Jonkin verran on tutkimuksia, joissa on käytetty tilastollisia menetelmiä (muun muassa instrumenttimuuttujaestimointi) eliminoidaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kaksisuuntainen vaikutus. Tilastollisella kaltaistamisella taas voidaan muodostaa esimerkiksi työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden kohteena oleville työntekijöille havaittavilta ominaisuuksiltaan samanlainen vertailuryhmä, joka ei ole näiden toimenpiteiden piirissä. Evaluaatiotutkimuksessa käytetään usein ns. luonnollisia kokeita, joissa jokin politiikkatoimenpide vaikuttaa vain osaan yksilöitä tai yrityksiä, jolloin muodostuu selkeä vertailuryhmä. Työhyvinvointiin vaikuttavia, vain joitakin yrityksiä tai työntekijöitä koskevia politiikkamuutoksia ei kuitenkaan ole.

Käsitlemme jäljempänä yksityiskohtaisemmin esimerkkejä syy-seuraussuhteeseen liittyvistä kysymyksistä ja niiden ratkaisutavoista.

Tuottavuuden mittaaminen

Tuottavuudella ymmärretään yleisen määritelmän mukaan tuotosten ja panosten suhdetta. Tuotoksilla tarkoitetaan toimilla aikaansaatuja määriä ja panokset ovat työtä ja pääomaa sekä käytettyjä materiaaleja ja palveluja. Mitä enemmän tuotoksia annetuilla panoksilla saadaan aikaan tai mitä pienemmillä panoksilla vaadittu tuotos saadaan aikaan, sitä tuottavampi yritys, tiimi tai yksilö on. Koska tuotos ja käytettävät panokset vaihtelevat toiminnan mukaan, tuottavuuden vertailu on mielekkäintä samankaltaisessa toiminnassa, toisin sanoen samaa työtä tekevien henkilöiden tai samalla toimialalla olevien yritysten välillä. Yritysten määrällisistä tuotoksista ja panoksista on yleensä vaikea saada tietoa. Siksi tuottavuutta lasketaan usein tilinpäätöksen tietojen pohjalta käyttäen esimerkiksi myyntiä kuvaamaan tuotosta ja panoksina henkilöstökuluja, kiinteän pääoman arvoa sekä materiaalien ja palveluiden kuluja. Tuotokset ja panokset voidaan suhteuttaa käyttämällä taloustieteeseen

pohjautuvia menetelmiä. Erityisesti julkisissa palveluissa, joissa ei ole markkinahintoja, tuottavuuden mittaaminen organisaation tasolla on kuitenkin vaikeaa. Määrällisiä suureita, kuten oppilaiden tai potilaiden lukumäärä, voidaan helposti mitata, mutta ehkä olennaisempi tuotos, kuten oppimistulokset tai terveystulemat, ovat paljon hankalammin arvioitavissa.

Työntekijän tuottavuuden mittaaminen on usein jopa vaikeampaa kuin yritystason tuottavuuden. Mitattuihin määriin ja käytettyyn työpanokseen perustuva ns. objektiivinen mittaus on mahdollista vain osassa työtehtäviä. Usein työn tulos syntyy yhteistyössä, jossa yksilön panosta on mahdotonta erottaa ryhmästä tai ihmisten verkostosta. Vaikka työ olisi pääosin yksilötyötä, sen tuloksia on voi olla mahdotonta mitata suoritteilla, eikä se ole aina mielekästäkään. Esimerkkinä tästä ovat monet akavalaisille tyypilliset asiantuntijatehtävät ja esihenkilötehtävät. Siksi yksilöiden tasolla käytetäänkin usein tuottavuuden sijasta käsitettä suoritus (engl. performance).

Työntekijän suoritusta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: mikä on henkilön toimenkuvan mukainen suoritus (intra-role performance) ja toisaalta kuinka hän myötävaikuttaa työpaikan sujuvaan toimintaan (extra-role performance) kuten osaamisen, työn ja toiminnan kehittämiseen sekä yhteenkuuluvuuteen. Bateman ja Organ (1983) kutsuvat jälkimmäistä ”organisaatiokansalaisuudeksi”.² Molemmat näkökulmat ovat olennaisia yrityksen tuottavuudelle, mutta toimenkuvan mukainen suoritus on mitattavissa yksilötasolla määrällisten tulosten perusteella ns. objektiivisesti, ja tätäkin siis vain osassa tehtäviä. Organisaatiokansalaisuus on käyttäytymistä ja siten vain subjektiivisesti arvioitavissa.

Kun tutkitaan työolojen, työhyvinvoinnin ja suorituksen yhteyttä, juuri suorituksen mittaus saa kritiikkiä. Työntekijän itsearviointi on tutkimuksessa yleinen tekniikka, joka on kuitenkin herkkä edellä mainitulle yhden lähteen harhalle, jos tiedot työoloista, hyvinvoinnista ja suorituksesta kerätään työntekijältä yhdessä kyselyssä. Nielsen ym. (2017) ovatkin esittäneet, että työolosuhteiden ja työhyvinvoinnin yhteys objektiivisesti mitattuun tuottavuuteen tai toisten henkilöiden tekemiin suoritusarvioihin on heikompi kuin tutkimuksessa verrattain yleisesti käytettyyn omaan arvioon suorituksesta.

² Tutkimuskirjallisuudessa käytetään myös suunnilleen samaa tarkoittavaa, suomeksi hankalasti käännettävää käsitettä ”contextual performance” (Motowidlo & Van Scotter, 1994), eli tilanteenmukainen tai tilannekohtainen suoritus. Viime vuosina on huomiota saanut myös kolmas suorituksen muoto, työntekijän sopeutuminen työn ja työpaikan muutoksiin (engl. adaptive performance) ks. esimerkiksi Pulakos ym. (2000).

4 Työhyvinvointi ja tuottavuus yksilötasolla tarkasteltuna

Kuten edellä kuvailimme, keskustelua työhyvinvoinnista ja sen vaikutuksista hämärtää asiaan liittyvien käsitteiden moninaisuus ja erilaiset tulkinnat siitä, mistä on kysymys. Esimerkiksi työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä käytetään usein synonyymeinä eikä niiden käyttö ole täysin vakiintunut tutkimuksessakaan. Työhyvinvoinnissa on kaiken kaikkiaan kysymys työhön liittyvästä moniulotteisesta ilmiöstä. Keskityimme seuraavaksi tarkastelemaan työhyvinvoinnin kokemuksellista puolta, vaikka työhyvinvoinnilla on myös fyysisen ja henkisen terveyden ulottuvuus.

Warr (1999) jakaa affektiivisen eli tunnepohjaisen työhyvinvoinnin kolmeen ulottuvuuteen, joissa kunkin ulottuvuuden toinen pää on myönteinen ja toinen kielteinen. Näitä ulottuvuuksia ovat innostus–masennus, ahdistus–viihtyisyys ja mielihyvä–epämukavuus. Ulottuvuuksien myönteiseen puoleen kuuluu työn imuksi (work engagement, Kahn, 1990, suomenkielinen nimi Hakanen, 2002) kutsuttu tunne, jossa henkilö on myönteisesti virittynyt työhönsä ja innostunut siitä. Samansukuinen käsite on sitoutuminen organisaatioon (engl. commitment), mitä tarkastellaan usein tunteena, joka kiinnittää henkilön organisaatioon ja ylpeytenä organisaatioon kuulumisesta. Kolmas hyvin samansisältöinen käsite on työntekijän sitoutuminen (employee engagement), jonka voi tulkita henkilön fyysiseksi ja psyykkiseksi läsnäoloksi ja pyrkimykseksi aikaansaannoksiin tehtävässään organisaatiossa. Sen voi katsoa yhdistävän työhön kohdistuvan työn imun ja organisaatioon kohdistuvan sitoutumisen. Sen vastakohta on työntekijän sitoutumattomuus (employee disengagement)³, jolloin toimenkuvan mukaiset tulokset eivät ole työntekijälle työssä olennaisia. Lähes synonyyminä työhyvinvoinnille käytetään arkikielessä työtyytyväisyyttä. Warrin esittämillä ulottuvuuksilla työtyytyväisyys on kuitenkin yksi monista työhyvinvoinnin tunteista. Työtyytyväisyyden on katsottu liittyvän lähinnä työn tuottamaan mielihyvään ja se on tulkittu pikemmin passiiviseksi kuin työn imun tapaiseksi aktiiviseksi toimeliaisuudeksi (Harju ym., 2014).

Työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kielteistä päätä voisi kutsua myös työpahoinvoinniksi. Se ilmenee lamauttavimmillaan syvänä uupumuksena ja masennuksena. Negatiivisiin työhyvinvoinnin ilmiöihin liittyy stressaantunut, jopa ahdistunut, mutta hyvin aktiivinen suhde työhön. Sitä kutsutaan työnarkomaniaksi. Kielteisiin työhyvinvoinnin ilmiöihin voidaan laskea myös tylsistyminen, epämiellyttävä passiivinen tila, joka on seurausta virikkeiden puuttumisesta työssä.

Työoloilla puolestaan tarkoitetaan asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Ne voivat olla myönteisiä, innostavia tai kuormittavia ja ne muodostavat fyysisen, psyykkisen ja

³ Suomen kielessä osuvat ilmaisut ovat haastavia, koska commitment- ja engagement-käsitteiden vastineena on usein sitoutuminen. Näistä engagement on kuitenkin tulkittava aktiivisemmaksi.

sosiaalisen työympäristön. Paljon käytetty perinteinen termi on työelämän laatu (quality of working life), joka kattaa muun muassa riittävän ja oikeudenmukaisen palkitsemisen, työntekijän mahdollisuudet käyttää ja kehittää kykyjään sekä työn ja muun elämän tasapainon (Walton, 1973). Taustalla on olettamus, että työoloihin tulee panostaa, ainakin riittävästi, koska se lisää hyvinvointia ja tuottavuutta.

Työn voimavarat ja vaatimukset työhyvinvoinnin ja tuottavuuden taustalla

Miten työolot, työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet ja työn tulokset sitten kytkeytyvät yhteen? Yksi tapa hahmottaa kokonaisuutta ja eri osasten välistä yhteyttä on työn vaatimukset ja voimavarat -teoria (Demerouti ym., 2001, Bakker ym., 2004). Tämän teorian mukaan on olemassa kaksi työhyvinvointiin vaikuttavaa prosessia. Niistä ensimmäinen on motivaatiota luova prosessi, jota voimavarat vahvistavat. Tärkeitä voimavaroja ovat henkilön omien voimavarojen lisäksi yhteisöllinen tuki työtovereilta ja esihenkilöltä, johdon toiminta ja johtajuus sekä työn organisointi, suunnittelu ja muut organisaation henkilöstökäytännöt (Nielsen ym., 2017). Voimavarat vaikuttavat työhyvinvoinnin myönteiseen puoleen kuten työn imuun ja sitoutumiseen. Nämä puolestaan saavat aikaan myönteisiä seurauksia kuten hyvä tuottavuus ja asiakastyytyväisyys.

Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi vastuu, kiire, turvattomuus sekä monimutkaisten tietojärjestelmien käyttö, jotka kuormittavat ja vaikuttavat työhyvinvoinnin heikentymiseen, esimerkiksi stressiin ja uupumukseen. Tämä puolestaan luo teorian mukaan ei-toivottuja tuloksia: alentuneen tuottavuuden lisäksi tapaturmia, sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta, joilla on välillinen vaikutus tuottavuuteen. Työn voimavaroilla ja vaatimuksilla nähdään olevan myös ristikkäinen yhteys. Voimavarat ehkäisevät kuormitusta ja työn esteiksi tai haitoiksi koetut vaatimukset vähentävät motivaatiota (mm. Bakker & Demerouti, 2017).

Yksi kysymys on, miten edellä kuvattuja ilmiöitä voidaan mitata luotettavasti. Tutkijoiden ja käytännön henkilöstötyötä tekevien tueksi on kehitetty yksilöiden kokemien työolojen ja työhyvinvoinnin mittareita, jotka on tutkimuksessa validoitu. Näiden mittareiden etu on, että niistä on yleensä saatavilla vertailuaineistoa. Mittarit mittaavat tyypillisesti yhtä työhyvinvoinnin ilmentymää, esimerkiksi suomalaisessa työelämän tutkimuksessa usein käytetty mittari on Utrecht Work Engagement Scale -kysymyspatteristo (Schaufeli & Bakker, 2003), joka perusmuodossaan koostuu 17 väittämästä. Työpaikoille on luonnollisesti käytettävissä myös kaupallisia työhyvinvoinnin mittauksen palveluita. Näistä laadukkaimmat on myös validoitu mittaamaan työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia ja ne tarjoavat asiakasorganisaatiolle vertailutietoa. Lähes kaikki nämä mittarit perustuvat työntekijöiden tekemään itsearviointiin, joka toteutetaan kyselyillä. Kyselyitä voivat vääristää esimerkiksi mielentila ja kyselyhetken tapahtumat. Erilaisia kyselyitä on organisaatioissa nykyään suorastaan liikaakin. Niinpä teknologian kehittyessä kokemuksellisen hyvinvoinnin mittauksen rinnalle on viime vuosina tullut tarjolle työntekijöiden fysiologinen mittaus (ns. quantified employee), jota emme tässä artikkelissa lähemmin tarkastele. Se kuitenkin saattaa tulevaisuudessa muuttaa kuormituksen ja työhyvinvoinnin mittausta.

Nielsen ym. (2017) tutkivat meta-analysissään erityyppisten työn voimavarojen yhteyttä suoritukseen aineistonaan 84 tutkimusta. Tämän meta-analyysin mukaan

voimavarojen ja subjektiivisen suorituksen arvion (oma, kollegan tai esihenkilön arvio) välillä on korrelaatio ⁴ 0,23.

Kuitenkin niissä tutkimuksissa, joissa oli käytössä työntekijän tuottavuus tai muu objektiivinen ("kova") mittari, voimavarojen yhteys on positiivinen, mutta korrelaatio on pieni, 0,09. Objektiivisesti mitatun tuottavuuden matala yhteys voimavaroihin voi tarkoittaa myös sitä, että yksilötasolla objektiivisiin mittareihin perustuva suoritus kuvaa tehtävänkuvan mukaista suoritusta, mutta varsinkin muiden tekemä arvio suorituksesta saattaa ottaa huomioon myös henkilön ansiot organisaation toimivuuteen.

Crawfordin ym. (2010) meta-analyysi tutki työn vaatimukset-voimavarat mallin puitteissa työolojen, työn imun ja työuupumuksen välisistä yhteyksistä. Heidän analyysissään voimavarojen ja työn imun välinen korrelaatio on 0,36. Voimavaroilla on käänteinen yhteys -0,27 työuupumukseen, mikä heijastaa voimavarojen työpahoinvointia ehkäisevää vaikutusta. Tässä meta-analyysissä työn vaatimukset jaettiin haasteisiin ja esteisiin. Esimerkkeinä haasteista ovat vastuu ja kiire. Este on esimerkiksi työnteon välineiden heikko toimivuus. Tutkimukset osoittivat, että teorian mukaisesti haasteet ja esteet olivat yhteydessä kohonneeseen työuupumukseen (korrelaatiot 0,16 ja 0,30), mutta työn imuun niiden suhde on poikkeava. Haasteet ovat positiivisesti yhteydessä työn imuun, tosin eivät vahvasti (korrelaatio 0,16), mutta esteet ovat negatiivisesti yhteydessä -0,19 työn imuun. Työn haasteet, kuten vastuu ja kiire, voivat siis sekä luoda stressiä että innostaa, ainakin tiettyyn rajaan asti. Toimimaton työnteon ympäristö voi laskea motivaatiota.

Varsinkin työn imun ja työntekijän suorituksen osalta on aivan viime vuosina ilmestynyt runsaasti tutkimuksia. Borst ym. (2020) kokosivat tuoreen meta-analyysin, jossa aineistona oli 130 työn imun suoritusvaikutuksia käsitellyttä vertaisarvioitua tutkimusta, joista noin 90 prosenttia vuoden 2010 jälkeen julkaistuja. Erityistä tässä analyysissä on se, että siinä verrattiin tutkimustuloksia julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä. Akavalaisten ammattien kannalta tarkastelulla on merkitystä, ovathan ne vahvasti edustettuna julkisen sektorin tehtävissä. Tutkimuksen yleiskuva ei tuo esiin kovin merkittäviä eroja etenkin julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Kun tarkasteltiin työn imun ja tehtävänkuvan mukaista suoritusta, korrelaatio oli julkisella sektorilla 0,36, kolmannella sektorilla 0,42 ja yksityisellä sektorilla 0,31.

⁴ Meta-analyyseissä ilmiöiden välistä yhteyttä kuvataan korrelaatiokertoimella. Korrelaatiokerroin kuvaa kahden muuttujan riippuvuutta. Ääripäässä arvo 1,0 kertoo täydellisestä lineaarisesta riippuvuudesta ja -1,0 täydellisestä käänteisestä riippuvuudesta. Arvo 0 kertoo, ettei ainakaan lineaarisesta riippuvuutta ole. Vaikka laajan tutkimusten joukon käyttö antaa yksittäisiä tutkimuksia selvästi luotettavamman kuvan todellisesta riippuvuudesta, myös se on herkkä erilaisille vääristymille. Nämä voivat liittyä alkuperäisten tutkimusten mittareiden käyttöön, mittausvirheisiin ja rajauksiin. Lisäksi julkaistuksi päätyy herkemmin tutkimuksia, jotka osoittavat tilastollisesti merkitseviä tuloksia, mikä vääristää aineistoja. Näitä virheitä korjataan meta-analyysin menetelmillä. Esittämämme luvut ovat meta-analyysien raportoituja korjattuja korrelaatioita.

Tarkasteltaessa työn imun yhteyttä suoritukseen työpaikan sujuvaan toimintaan myötävaikuttamisen näkökulmasta korrelaatio julkisella sektorilla oli 0,46, kolmannella sektorilla 0,34 ja yksityisellä 0,41.

Kun otetaan huomioon korrelaatioiden luottamusvälit, kaikilla sektoreilla työn imun yhteys työnkuvan mukaiseen suoritukseen oli samaa luokkaa. Analyysissä ei rajauduttu objektiiviseen suoritukseen, jonka mittausta työntekijätasolla on monessa julkisessa tehtävässä vaikeaa. Tutkijat toteavatkin suorituksen mittauksen olevan tutkimuksen kehittämiskohde. Itse asiassa tutkimuksen mielenkiintoisin löydös liittyy sektoreiden välisiin työn imun tasoeroihin. Työn imu on meta-analyysin mukaan julkisella ja yksityisellä sektorilla keskimäärin samalla tasolla, mutta kolmannella sektorilla selvästi korkeampi, minkä tutkijat tulkitsevat johtuvan vahvasta kutsumuksesta ja työn merkityksellisyydestä. Julkisen sektorin työntekijät ovat puolestaan muita tyytyväisempiä työhönsä, mikä samalla kuvastaa edellä todettua ajatusta, että työn imu ja työtyytyväisyys ovat eri asioita.

Taris (2006) on puolestaan tutkinut meta-analyysissään (16 tutkimusta) uupumuksen ja suorituksen välistä yhteyttä. Suoritus oli mitattu esimiehen tai kollegan tekemänä suoritusarviona erikseen toimenkuvan mukaisen suorituksen ja organisaatiokansalaisuuden näkökulmista. Tulokset kertoivat, että työntekijän kokemuksen uupumuksen korrelaatio työroolin mukaiseen suoritukseen oli -0,20 ja organisaatiokansalaisuuteen -0,16. Kummatkin olivat tilastollisesti merkitseviä. Koettu uupumus on siis yhteydessä alentuneeseen suoritukseen, joskaan yhteys ei ole erityisen vahva.

Yhteenvedon voidaan todeta, että työn voimavarat ja vaatimukset -malliin perustuvat empiiriset tutkimukset näyttävät osoittavan, että työntekijän kokemat työolot vaikuttavat sekä motivaatioon että jaksamiseen ja nämä puolestaan suoritukseen. Yhteys ei ole kuitenkaan suoraviivainen, vaan se syntyy erilaisissa prosesseissa. Työn vaatimukset-voimavarat -teoriassa on kaksi vaikutuksia vahvistavaa takaisinkytkentää työhyvinvoinnin ja resurssien välillä (esim. Bakker & Demarouti, 2017). Toista voisi kutsua ”kuopan kaivamiseksi itselle” (engl. self-undermining). Siinä kuormitus ja kiire saavat aikaan sen, että työ on tekijälleen selviytymistäistelua. Kehittymiseen ja osaamiseen panostukseen ei jää aikaa ja työn muuttuessa vaatimukset koetaan yhä raskaampina. Tämän seurauksena henkilö uupuu entisestään ja suoritus laskee. On myös vahvistava kierre, jossa innostus saa ihmiset aktiivisesti kehittämään työtään ja prosessejaan. Kun siitä tulee yhä sujuvampaa, työ on entistä mielekkäämpää ja myös henkilökohtainen kokemus paranee.

Tyytyväisen työntekijän tuottavuus illuusiota?

Valtava määrä työhyvinvoinnin tutkimusta on tarkastellut työtyytyväisyyttä, oletusta onnellisesta ja tuottavasta työntekijästä. Laajassa meta-analyysissään (312 tutkimusta) Judge ym. (2001) tutkivat työtyytyväisyyden ja suorituksen välistä yhteyttä. He ottivat analyysiinsä mukaan vain tutkimuksia, joissa suoritus oli mitattu objektiivisesti rekisteritiedon pohjalta tai se oli muiden kuin henkilön itsensä tekemä arvio. Tämän meta-analyysin mukaan työtyytyväisyyden ja objektiivisesti mitatun suorituksen välillä on keskimäärin korrelaatio 0,26. Työhyvinvoinnin korrelaatio esimiehen tekemiin arvioihin on 0,30 ja kollegojen tekemiin suoritusarvioihin on 0,36. Ero näiden kolmen suorituksen mittauksen menetelmän välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

Akavalaisten ammattien näkökulmasta mielenkiintoista on, että työtyytyväisyyden ja suorituksen välinen yhteys on selvästi vahvempi, kun työtehtävää voi luonnehtia monimutkaiseksi (korrelaatio 0,52) verrattuna tehtäviin, jossa monimutkaisuus on keskinkertaista ja matalaa (0,29). Tutkimuksessa tarkasteltiin myös ammattiryhmiä. Kärjessä olivat tutkijat ja insinöörit (0,45), johtajat ja esihenkilöt (0,34), toimistotyöntekijät (0,34) ja opettajat (0,33). Työtyytyväisyyden ja suorituksen yhteys on vahva usein ammateissa, jotka vaativat korkeaa koulutusta.

Satojen tutkimusten ja jopa kymmenien tuhansien työntekijöiden tietojen perusteella voidaan siis päätellä, että työoloilla, työhyvinvoinnilla ja työntekijöiden suorituksella on keskenään selvä yhteys. Kuten edellä on käsitelty, korrelaatio ei kuitenkaan osoita syy-seurausyhteyttä ja tämän yhteyden havaitsemiseen liittyy useita ongelmia. Judge ym. (2001) päätyvät johtopäätökseen, että yhteys työtyytyväisyyden ja yksilön suorituksen välillä on kaksisuuntainen. Riketta (2008) on tehnyt meta-analyysin tutkimuksista (16 tutkimusta), joissa työhön liittyviä asenteita ja suoriutumista on mitattu useana ajankohtana. Osoittautui, että asenteilla (työtyytyväisyys, sitoutuminen) oli pieni positiivinen, mutta merkitsevä korrelaatio myöhempään suoriutumiseen. Suoriutuminen ei ollut sen sijaan yhteydessä myöhempään asenteisiin. Tällä perustella näyttäisi siis, että asenteet edeltävät suoritusta, mutta syy-seuraussuhteesta se ei ole vielä erityisen vahva todiste.

Tiedeyhteisössä on myös esitetty, että onnellinen, tuottava työntekijä on vain illuusio. Tämä on asia, johon on helppo intuitiivisesti uskoa, mutta josta on vähän näyttöä (esim. Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Korrelaatio on harhaanjohtava, sillä se voi johtua esimerkiksi yhteisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja suoritukseen. Bowlingin (2007) meta-analyysi esittää, että persoonallisuuspiirteet⁵ selittävät yhteisinä tekijöinä työtyytyväisyyden ja suorituksen yhteyden. Tällöinkin työtyytyväisyyden ja suorituksen välillä on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä korrelaatio, 0,19, kun persoonallisuusominaisuudet vakioidaan, mutta tämä on selvästi pienempi kuin se, minkä Judge ym. (2001) raportoivat. Bowling tarkasteli myös, miten työntekijöiden kokemus itsestään arvostettuina ja osaavina organisaation jäseninä (organization-based self-esteem) oli yhteydessä työtyytyväisyyteen ja suoritukseen. Ilmeni, että tämä käsitys itsestä ennakoiti työtyytyväisyyttä ja suoritusta niin vahvasti, että kun tämä otettiin huomioon työtyytyväisyyden ja suorituksen välinen yhteys oli lähes merkityksetön (korrelaatio 0,09). Bowlingin johtopäätös on, että yhteys työtyytyväisyyden ja suorituksen välillä on niin vähäinen, että työtyytyväisyyden parantamiseen tähtäävillä toimenpiteillä voi odottaa olevan vain vähän vaikutusta työsuoritukseen. Toisaalta tulos arvostuksen kokemuksen merkityksestä sopii hyvin yhteen johtamisoppien yhteydessä esitettyjen Herzbergin (1964) ja Pettrigrew'n (1979) näkemysten kanssa.

⁵ Tutkittavana oli viisi suurta persoonallisuuspiirrettä, ns. "Big Five". Näitä ovat ekstroverttiys, tunnollisuus, avoimuus, sovinnollisuus ja tunteiden vakaumus.

Oikeastaan Bowlingin meta-analyysin tulos ei ole yllätys, jos ymmärretään työtyytyväisyys työhyvinvoinnin monimuotoisessa kentässä työhön liittyvänä mielihyvän tunteena, joka ei vielä takaa aktiivisuutta. Toisaalta vaikka työntekijän työtyytyväisyyden ja tuloksellisuuden yhteys saattaa olla näennäinen, se ei tarkoita, etteikö työtyytyväisyydellä ole merkitystä. Bowlingin mukaan tyytyväiset työntekijät ovat arvo sinänsä. Lisäksi työtyytyväisyydellä voi olla olennaisia välillisiä organisaatiotasoisia tuottavuusvaikutuksia esimerkiksi vaihtuvuuden kautta. Palaamme tähän tuonnempana.

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisestä yhteydestä keskusteltaessa nousee lähes aina esiin kysymys, voidaanko paremmalla palkitsemisella saada aikaan työhyvinvointia tai ainakin työtyytyväisyyttä ja siten mahdollisesti parantaa tuottavuutta? Judgen ym. (2006) tekemä 61 tutkimukseen perustuva meta-analyysi viittaa siihen, että palkan ja työtyytyväisyyden välillä on merkitsevä, joskaan ei kovin vahva positiivinen yhteys 0,15. Vaikka palkka selvästi motivoi monia, Judge ym. näkevät, että palkan vaikutus työhyvinvointiin jää vähäisemmäksi kuin työtehtävän sisältö ja esihenkilön toiminta. Heidän mukaansa työolojen puutteita on vaikea korvata palkitsemisella. Meta-analyysi on hyvin sopusoinnussa alussa esittämämme Herzbergin (1964) näkemykseen hygieni- ja motivaatiotekijöistä. Tämä tulos ei luonnollisesti tarkoita, etteikö palkitsemisella olisi olennainen vaikutus tuottavuuteen varsinkin työssä, jossa suoritus itsessään on palkitsemisen peruste. Cerasolin ym. (2014) meta-analyysi ulkoisen palkitsemisen ja sisäisen motivaation yhteydestä suoritukseen kertoo, ehkä ei kovin yllättäen, että sisäisen motivaation merkitys korostuu sitä mukaa, kun ulkoisen palkitsemisen merkitys vähenee.

5 Työhyvinvointi ja tuottavuus yritys- tai työyksikötasolla

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyksien tutkiminen on hankalaa myös henkilötasoa korkeammalla, ts. työyksikön, toimipaikan tai yrityksen tasolla. Kuten edellä on mainittu, näiden muuttujien yhteys voi olla kaksisuuntainen tai molemmat voivat riippua havaitsemattomista tekijöistä. Toinen ongelma on vaikutusten kvantifioinnin vaikeus. Vaikka saataisiin tulos, että työhyvinvointi selvästi parantaa tuottavuutta, yritystasolla työhyvinvoinnin mittarit ovat karkeita. Mittarit ovat tyypillisesti yritystasolla laskettuja keskiarvoja yksilötasolla tehtyjen kyselyjen muuttujista. Nämä yksilötason perustiedot ovat dikotomisista eli kahtiajakautuneita, esimerkiksi työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia tai ei, summia erilaisista dikotomisista mittareista tai asteikkoon pohjautuvia, esimerkiksi työtyytyväisyys arvioituna asteikolla 1–5. Vaikka keskimääräisen työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välille löydetään yhteys, sen perusteella on vielä vaikea sanoa, millainen ja miten suuri interventio tarvitaan tuottavuuden nostamiseksi halutulla prosentilla. Lisäksi yritystason tuottavuuteen vaikuttavat monet muutkin tekijät, kuten fyysinen ja aineeton pääoma ja työhyvinvoinnin puhdasta vaikutusta arvioitaessa nämä tekijät tulisi kontrolloida.

Whitman ym. (2010) ovat tehneet meta-analyysin 60 työyksikötason tutkimuksesta. Se kuvaa hyvin sitä, millaisesta aineistosta yleistyksiä tehdään. Tutkimuksissa vaihdellen käsite ”työyksikkö” voi tarkoittaa yritystä tai organisaatiota, yrityksen toimipaikkaa, kuten tehdas, ravintola tai kauppa tai organisaation yksikköä, kuten koulu tai sairaala tai vielä pienempää työyhteisöä kuten tiimiä. Yleensä yksittäisissä tutkimuksissa käytetään kaikille työyksiköille samanlaista tuottavuuden mittausta. Meta-analyysi joutuu kuitenkin

yhdistämään tuloksia useista tutkimuksista, joissa tuottavuuden mittarit ovat erilaisia. Työyksikön menestymistä on Whitmanin ym. meta-analyysissään käyttämässä tutkimuksissa mitattu muun muassa myynnillä työntekijää kohden, investointien tuotolla, kannattavuudella, kokonaisymyynnillä, innovaatioasteella, viallisten tuotteiden osuudella, asiakastyytyväisyydellä tai oppilaiden osaamisella kouluissa. Whitmanin ym. meta-analyysi osoitti, että työtyytyväisyydellä, jota mitataan hieman eri tavoin eri tutkimuksissa, oli positiivinen korrelaatio 0,29 työyksikön tuottavuuden (menestymisen) ja 0,25 asiakastyytyväisyyden kanssa. Myös Brown ja Lam (2008) löysivät positiivisen korrelaation työntekijöiden tyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden välillä meta-analyysissään, joka kattoi sekä yritys- että yksilötason tutkimuksia (28 tutkimusta).

Hieman erityyppisiä meta-analyysejä on tehty Gallupin kyselyaineistoilla. Gallup on käyttänyt samanlaisia työhyvinvoinnin mittareita useissa eri maissa, eri toimialoilla ja erityyppisissä organisaatioissa tehdyissä tutkimuksissa. Harter ym. (2020) on viimeisin sarjassa meta-analyysejä, joissa hyvinvointia mitataan ns. Q12 -instrumentilla (tästä käytetään myös nimeä Gallup Workplace Audit, GWA), joka perustuu 12 kysymykseen työhyvinvoinnin tekijöistä. Harterin ym. mukaan instrumentti kuvaa työhön sitoutumista (employee engagement). Analyysi kattaa 456 tutkimusta 96 maasta. Tulemina käytetään yhtätoista mittaria (kuten tuottavuutta, kannattavuutta, asiakasuskollisuutta, työtapaturmia, laatua (viallisia tuotteita), hävikkiä, potilasturvallisuutta sairaaloissa ja niiden yhdistelmiä. Tulosten mukaan Q12-instrumentilla oli korrelaatio 0,20 tuottavuuden ja 0,16 kannattavuuden kanssa. Korrelaatio yhdistelmämuuttujan kanssa oli 0,49. Tuottavuusyhteyttä voidaan havainnollistaa sillä, että Q12-instrumentin jakauman ylimmän ja alimman kvartiilin tuottavuusero oli 14 prosenttia.

Krekel ym. (2019) taas ovat käyttäneet samanlaisia Gallupin tutkimuksia, mutta myös työtyytyväisyyttä työhyvinvoinnin mittarina. Tyytyväisyyden korrelaatiot eri tulemien kanssa olivat saman suuntaisia kuin Q12-instrumentin. Korrelaatio tuottavuuden kanssa oli 0,20, kannattavuuden kanssa 0,16 ja asiakastyytyväisyyden kanssa 0,31.

Suurin osa tutkimuksesta esittää kuitenkin vain korrelaatioita, jotka eivät kerro kausaalisuudesta. Tutkimuksissa, joissa on pitkittäisaineisto, ts. samoja yrityksiä on seurattu yli ajan, voidaan rajoitetusti tutkia syy-seuraussuhteita selittämällä yritysten menestymistä työntekijöiden aiemmalla hyvinvoinnilla ja työntekijöiden hyvinvointia yrityksen aiemmalla menestymisellä. Esimerkiksi Harterin ym. (2010) tutkimus Gallupin aineistolla (10 suuren yrityksen 2178 työyksikköä tai toimipaikkaa) antaa viitteitä siitä, että vaikutussuunta on pikemminkin työntekijöiden hyvinvoinnista yrityksen menestymiseen kuin päinvastoin⁶. Ei ole kuitenkaan olemassa laajoja meta-

⁶ Tulos vaikutussuunta hyvinvoinnista menestykseen on siis samankaltainen kuin edellä esitetty Rickettan (2008) tulos oli yksilötason pitkittäisaineisoihin perustuvien tutkimusten perusteella.

analyysijä yritys- tai työyksikkötason pitkittäisaineistoilla tehdyistä tutkimuksista, joten edellä mainitut tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä.

Se, että ajallisesti työhyvinvointi edeltäisi tuottavuutta, on kuitenkin melko heikko indikaatio syy-seuraussuhteesta. Joissakin tutkimuksissa on tämän lisäksi pyritty eliminoimaan havaitsemattomia yritys- tai työyksikkökohtaisia tekijöitä. Bryson ym. (2017) käyttivät aineistoa, jossa samoja työpaikkoja seurataan pidemmän aikaa. Tämä mahdollistaa ajassa vakioisten havaitsemattomien tekijöiden huomioon ottamisen, kun selitetään yrityksen menestymisen muutosta keskimääräisen työtyytyväisyyden muutoksella. Lisäksi Bryson ym. käyttivät aiempaa keskimääräistä työtyytyväisyyttä. Tulosten mukaan työtyytyväisyys oli positiivisessa yhteydessä yrityksen taloudellisen menestymisen ja laadun kanssa, mutta yhteys tuottavuuteen ei ollut merkitsevä.

Böckerman & Ilmakunnas (2012) taas selittivät teollisuuden toimipaikkojen tuottavuutta keskimääräisellä työtyytyväisyydellä. Työtyytyväisyyden ja tuottavuuden kaksisuuntaista yhteyttä ja molempien mahdollista riippuvuutta havaitsemattomista tekijöistä pyrittiin tutkimuksessa ottamaan huomioon erilaisin keinoin. Tyytyväisyydestä käytettiin kahta vuotta aiempaa arvoa ja tyytyväisyyden riippuvuutta havaitsemattomista tekijöistä puhdistettiin ns. instrumenttimuuttujan avulla. Tyytyväisyys asuinoloihin on korreloitunut työtyytyväisyyden kanssa, mutta ei tuottavuuden kanssa. Siksi sitä voidaan käyttää ns. instrumenttina työtyytyväisyydelle.⁷ Tulosten mukaan yhden keskihajonnan nousu keskimääräisessä työtyytyväisyydessä nostaa tuottavuutta 6 prosenttia. Tyytyväisyyttä mitattiin asteikolla 1–5 ja toimipaikoille laskettujen keskimääräisten tyytyväisyyksien keskihajonta oli 0,33. Koska keskimäärin työtyytyväisyys on korkea, tämänkin suuruista nousua siinä voi olla vaikea saavuttaa. Tämäntapaisia tutkimuksia, joissa havaitsemattomia tekijöitä on yritetty ottaa huomioon tilastollisin menetelmin, on vielä niin vähän, että niistä ei ole meta-analyysijä.

Edmans (2011) on tutkinut työhyvinvoinnin ja yritysten menestymisen yhteyttä epäsuoremmin käyttäen menestyksen mittana osaketuottoja. Edmans (2011) tutki tätä Yhdysvalloissa ja Edmans ym. (2020) laajensivat analyysin 30 maan aineistoon. Korkeaa työhyvinvointia mitattiin sillä, sijoittuuko yritys parhaiden työpaikkojen listalle Great Place to Work -analyysissä (GPTW). Tämä on useissa maissa samalla periaatteella toteutettava vuosittainen selvitys. Edmansin tutkimusasetelma pyrki ottamaan epäsuorasti huomioon työhyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen mahdollisen kaksisuuntaisen yhteyden. Jos menestyvät yritykset panostavat työhyvinvointiin, yritysten menestyminen olisi jo hinnoiteltu osakekursseihin. Jos työhyvinvointi taas edistää yritysten menestymistä, valinta GPTW-analyysissä parhaiden työpaikkojen joukkoon näkyisi jatkossa parempana osaketuottona. Edmans (2011) havaitsi, että Yhdysvalloissa parhaiden työpaikkojen yrityksistä koottu portfolio sai 3,5 prosenttia ylituottoa. Edmansin ym. (2020) kansainvälisessä aineistossa tulokset

⁷ Ensin työtyytyväisyyttä selitettiin tyytyväisyydellä asuinoloihin ja muilla muuttujilla. Toisessa vaiheessa tuottavuutta selitettiin työtyytyväisyyden sovitteella ensimmäisestä vaiheesta.

vaihtelivat maittain. Parhaiten yhteys ilmeni joustavien työmarkkinoiden maissa. Edmans ym. selittivät tätä sillä, että kun työmarkkinat ovat joustavat, ts. irtisanomissuoja on alhainen, yritysten täytyy vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja lisätä rekrytointimahdollisuuksiaan työhyvinvointia parantamalla. Pienempi vaihtuvuus ja korkeampi motivaatio taas parantavat yrityksen taloudellista menestymistä, mikä nostaa osakekurssia. Jäykkien työmarkkinoiden maissa vaihtuvuus (sekä työntekijöiden irtisanominen että vapaaehtoinen lähteminen ja vastaavasti myös uusien rekrytointi) on vähäisempää, joten työhyvinvoinnin merkitys on pienempi. Mielenkiintoisesti Edmans ym. havaitsivat, että Suomessa parhaiden työpaikkojen yritysten portfolio sai ylituottoa, vaikka Suomen työmarkkinoita yleensä pidetään jäykkänä. Kun tutkittiin yksittäisten yritysten tuottoja ottaen huomioon erilaisia yrityskohtaisia tekijöitä, Suomen parhaiden työpaikkojen yritysten tuotot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitsevästi korkeampia. On huomattava, että vaikka Edmans ym. esittävät tuloksia eri maille ja tutkivat työmarkkinoiden erojen vaikutuksia tuloksiin, kyseessä ei ole meta-analyysi eri maissa tehdyistä tutkimuksista.

On siis jo olemassa laaja evidenssi siitä, että työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yritystasollakin yhteydessä toisiinsa. Lisääntyvässä määrin on myös tutkimusta, jossa yhteys havaitaan kausaaliseksi. Vakuuttavin näyttö syy-seuraussuhteista olisi tutkimuksista, joissa tehdään työhyvinvointia parantavia interventioita. Toistaiseksi on kuitenkin vain vähän tutkimusta, joissa interventioiden vaikutuksia olisi tutkittu yritystasolla.

Johtamismenetelmien yhteyttä yritysten tai organisaatioiden menestymiseen on tutkittu enemmän (esim. Bloom & Van Reenen, 2011) ja niistä on meta-analyysejäkin (Combs ym., 2006), mutta useiden tällaisten menetelmien (kannustava palkkaus, tiimityö, osallistumismahdollisuudet, joustava työ jne.) suora vaikutus työhyvinvointiin on epäselvä. Johtaminen voi sinänsä olla tekijä, joka on yhteydessä sekä työhyvinvointiin että yrityksen menestymiseen. Bloom, Kretchmer & Van Reenen (2009) ovatkin esittäneet, että työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys voi johtua siitä, että hyvin johdetuissa yrityksissä tehdään työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä. He osoittavat kansainvälisellä, yli 700 yritystä käsittävällä aineistolla, että toimenpiteet, jotka parantavat työn ja muun elämän yhteensovittamista (work-life balance), ovat korreloituneita tuottavuuden kanssa. Kun otetaan huomioon johtamisen laatu, tämä korrelaatio kuitenkin häviää.

Yritysten kannalta olisi tärkeää tietää työhyvinvointia parantavien interventioiden kustannus-hyötysuhde. Toisin sanoen, työhyvinvointi voi parantaa tuottavuutta, mutta interventioihin voi liittyä kustannuksia. Tiedetään kuitenkin vielä melko vähän siitä, mitkä olisivat tehokkaimmat interventiot ja mitkä ovat niiden kustannukset. Toisaalta, vaikka työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä tiedetään enemmän, senkin tarkka kvantifiointi on vaikeaa. Yritysten välillä voi olla suuria eroja tuottavuuden parannusmahdollisuuksissa, joten kustannus-hyötysuhde voi vaihdella yritysten välillä.

6 Tuottavuuteen välillisesti vaikuttavat työhyvinvoinnin vaikutukset

Työhyvinvointi vaikuttaa välillisesti tuottavuuteen muun muassa poissaolojen ja vaihtuvuuden kautta. Sairauspoissaolot voivat aiheuttaa sekä yrityksille että yhteiskunnalle suuria kustannuksia. Vaihtuvuus taas aiheuttaa yrityksille rekrytointi- ja koulutuskustannuksia. Uusien työntekijöiden tuottavuus voi aluksi olla matalampi, jos

sujuva työnteko vaatii kokemuksen karttumista. Varhainen eläkkeelle jääminen voidaan nähdä yhtenä vaihtuvuuden muotona, johon liittyy erityisesti yhteiskunnallisia kustannuksia.⁸

Useissa tutkimuksissa on havaittu työhyvinvoinnin olevan yhteydessä sairauspoissaoloihin. Meta-analyysissään poissaoloja käsittelevistä tutkimuksista (20 tutkimusta) Duijts ym. (2007) havaitsivat, että suoranaisten terveydellisten tekijöiden ohella huonot mahdollisuudet vaikuttaa työhön (low job control), huonot päätöksentekomahdollisuudet (low decision latitude) ja koettu epäreilisuus olivat yhteydessä poissaolopäivien määrään. Huonot vaikuttamismahdollisuudet tulivat esiin myös Knardahlin ym. (2017) meta-analyysissä sairauseläkkeelle jäämistä koskevista tutkimuksista (39 tutkimusta).

Vapaaehtoista työntekijöiden vaihtuvuutta käsittelevässä meta-analyysissä (316 tutkimusta) Rubenstein ym. (2018) havaitsivat, että vaihtuvuus oli käänteisessä yhteydessä työtyytyväisyyteen (korrelaatio $-0,28$), organisaatioon sitoutumiseen (korrelaatio $-0,29$) ja työtehtävään samastumiseen (job involvement; korrelaatio $-0,19$). Topan ym. (2018) meta-analyysissä 151 tutkimuksesta varhainen eläkkeelle jääminen (ennen virallista eläkeikää) oli negatiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen (korrelaatio $-0,16$) ja positiivisessa stressiin (korrelaatio $0,16$), joskin nämä korrelaatiot ovat pieniä. Aiemmassa meta-analyysissä (Topa ym., 2009; 99 tutkimusta) työtyytyväisyys oli merkittävin eläkesuunnitelmia vähentävä tekijä (korrelaatio $-0,34$) ja myös työtehtävään samastumisella oli negatiivinen yhteys eläkesuunnitelmiin (korrelaatio $-0,31$). Sen sijaan näiden muuttujien yhteydet eläkkeelle jäämispäätöksiin olivat heikkommat.

Nämä tulokset käsittelevät yksilötason tutkimusten meta-analyysijä. Vaihtuvuutta ja poissaoloja on käsitelty myös eräissä yritys- tai työyksikkötason tutkimuksissa. Tällöin puhutaan usein ns. kollektiivisesta vaihtuvuudesta (collective turnover), jota voidaan mitata esimerkiksi vaihtuvuusasteella eli vaihtuvuuden suhteella työntekijöiden lukumäärään. Edellä käsitellyistä yritystason tutkimuksista Whitmanin ym. (2010) meta-analyysi osoitti, että työtyytyväisyydellä oli negatiivinen korrelaatio $-0,21$ vaihtuvuuden kanssa. Harterin ym. (2020) meta-analyysissä Q12 -instrumentilla oli korrelaatio $-0,25$ vaihtuvuuden ja $-0,38$ poissaolojen kanssa ja Krekel ym. (2019) raportoivat keskimääräisen työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden korrelaatioksi $-0,25$. Erityisesti kollektiivista vaihtuvuutta käsittelevässä meta-analyysissään Hancock ym. (2017) saivat vaihtuvuuden korrelaatioksi työtyytyväisyyden kanssa $-0,17$ ja organisaatioon sitoutumisen kanssa $-0,25$.

⁸ Vaihtuvuus voi olla yrityksen kannalta edullista, jos alhaisemman tuottavuuden työntekijät ovat alttiimpia lähtemään. Yritykset ovat myös pyrkineet hyödyntämään varhaisen eläköitymisen reittejä. Eläkeputki oli tapa sopeuttaa työntekijöiden määrää, koska se kohtasi vähemmän vastarintaa kuin muut irtisanomiset.

7 Voidaanko työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttaa?

Meta-analyysit yksilötasolla osoittavat, että työhyvinvoinnin vaikutukset ainakin objektiivisesti mitattuun työntekijän tuottavuuteen olivat positiivisia (ja työpahoinvoinnin osalta negatiivisia), mutta jäivät merkitykseltään varsin pieniksi. Bowlingin (2007) pessimistinen tulkinta työtyytyväisyyttä käsitelleen meta-analyysinsä pohjalta on, että organisaatioiden yritykset parantaa työntekijöiden suoritusta työhyvinvoinnin keinoin johtavat todennäköisesti laihoihin tuloksiin. On kuitenkin otettava huomioon, että näissä tutkimuksissa on selvitetty yhtä organisaatiota poikkileikkaustietona ilman, että olisi tarkasteltu ajan kuluessa, voidaanko toimenpiteillä vaikuttaa ja jos voidaan, millaiset toimenpiteet ovat vaikuttavia.

Tarkastelemme seuraavaksi erilaisia työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä ja niiden vaikutusta tuottavuuteen. Kun toimenpiteen vaikutusta tutkitaan mittaamalla vaikutettavia tuloksia ennen ja jälkeen, mahdollisesti useampaankin kertaan, tutkimusta kutsutaan interventiotutkimukseksi. Kuten aiemmin totesimme, satunnaistettujen interventioiden tutkimus katsotaan yhdeksi luotettavimmista keinoista tutkia yksittäisten toimenpiteiden vaikutuksia. Toimenpiteen vaikutusta kuvaa efektikoko, jota mitataan toimenpiteen jälkeen toimenpideryhmän ja verrokkiryhmän keskiarvojen standardoidulla erolla, jota kutsutaan myös Cohenin d:ksi. Tämän indikaattorin arvo 0 kuvaa, ettei toimenpiteellä ole vaikutusta. Itseisarvoa 0,8 voidaan pitää suurena vaikutuksena.

Interventioiden meta-analyyseistä on otettava huomioon, että niiden toteutus on vaativaa ja tutkimuksia on julkaistu huomattavasti vähemmän kuin edellä esiteltyjä yhteyksien meta-analyysejä. Usein meta-analyysin tulokset perustuvat muutamaankin tutkimukseen ja satoihin työntekijöihin, kun taas yhteyksien tutkimuksessa tutkimuksia on usein monia kymmeniä ja työntekijöitä tuhansia tai kymmeniätuhansia. Myös toimenpiteiden toteutus vaikuttaa tuloksiin. Niinpä samankaltainen toimenpide voi onnistua eri kokeiluissa joko paremmin tai huonommin. Tämän vuoksi täytyy suhtautua varoen tarkkaan yleistämiseen toimenpiteen vaikutuksista muutaman kokeilun pohjalta.

Virgá ym. (2019) tutkivat meta-analyysissään 57 kontrolloitua koetta, joissa erilaisilla toimenpiteillä pyrittiin parantamaan työntekijöiden työn imua. Toimenpiteinä kokeissa olivat kognitiivisen psykoterapian ja positiivisen psykologian tekniikoiden käyttö, mindfulness, ns. pehmeiden taitojen kehittäminen ja työn tuunaaminen. Selvimät vaikutukset olivat pehmeiden taitojen kehittämisellä (efektikoko 0,34) ja positiiviseen psykologiaan perustuvilla toimilla⁹ (0,20). Meta-analyysissä tarkasteltiin myös

⁹ Positiivisen psykologian interventioina tutkimus nosti esiin erityisesti interventiot, jotka auttavat työntekijää kiinnittämään huomion omiin voimavaroihinsa työssä.

vaikutusten kestoja. Vaikutukset työn imuun olivat yleisesti varsin lyhytaikaisia. Ne olivat suurimmillaan intervention jälkeen kolmen kuukauden aikana. Puolen vuoden jälkeen vaikutuksia ei ollut nähtävissä. On huomattavaa, ettei tutkimuksessa selvitetty tuottavuus- ja suoritusvaikutuksia tai otettu huomioon, oliko kokeiden tavoitteena suorituksen parantaminen vai työn imu. Tulokset kokeiluista saattavat heijastaa sitä, että vaikuttavia toimenpiteitä on vaikea toteuttaa keskittymällä rajatusti ja itsetarkoituksellisesti työhyvinvointiin ilman, että vaikutetaan työhön kokonaisvaltaisesti (työnteon tekniikat, työn tavoitteet, työkuulttuuri ja johtaminen).

Donaldson ym. (2019) tutkivat niin ikään työntekijän voimavaroihin kohdistuvia positiivisen psykologian interventioita meta-analyysissään (22 tutkimusta). Osassa näissä tutkimuksissa vaikutukset oli ulotettu myös työsuoritukseen ja epätoivottuihin tuloksiin. Tulokset osoittivat myös tässä interventioiden myönteisen vaikutuksen työhyvinvointiin (sekä työtyytyväisyyden tapainen hyvinvointi että työn imu) sekä stressiä ja uupumusta alentavan vaikutuksen. Sen sijaan työsuoritukseen ei ilmennyt tilastollisesti merkitsevää vaikutusta. Interventioiden vaikutus epätoivottuihin tuloksiin, kuten työpaikan vaihtoaikaisiin ja poissaoloihin, oli merkittävä (efektikoko -0,59). Mukana oli kuitenkin vain kolme tutkimusta, joiden tulokset vaihtelivat suuresti.

Oprea ym. (2019) tutkivat yhden vahvasti esillä olevan toimenpiteen, työn tuunauksen (job crafting) vaikutusta. Työn tuunaus tarkoittaa työn muotoilun mallia, jossa työntekijät itse mukauttavat työtään sen sijaan, että työtehtävät suunniteltaisiin keskitetysti. Meta-analyysin tulokset kertoivat, että työn tuunauksen käyttöönotto nosti työn imua (efektikoko 0,31). Kahdeksassa tutkimuksessa oli tarkasteltu työn tuunauksen yhteyttä suoritukseen. Työtehtävän mukaiseen suoritukseen ei löydetty tilastollisesti merkitsevää vaikutusta. Sen sijaan työn tuunaus näytti vaikuttavan siihen, miten työntekijät myötävaikuttivat koko organisaation toimintaan (efektikoko 0,39). Tulos kertoo siis, että kun työntekijöille annettiin mahdollisuus muokata työtään, he myös tekivät sitä ja myös yhteiseksi hyväksi.

Edellä kuvatut interventiot keskittyivät yksilöiden voimavarojen vahvistamiseen. Näistä poiketen Baltes ym. (1999) tutkivat meta-analyysissään (aineistona 41 tutkimusta) organisaatiotasoisien toimenpiteiden, joustavan työajan, vaikutusta työtyytyväisyyteen, objektiivisesti mitattuun työntekijän tuottavuuteen ja poissaoloihin. Tulokset osoittivat, että joustavilla työajoilla oli keskisuuri vaikutus työntekijän tuottavuuteen (efektikoko 0,45), pieni mutta tilastollisesti merkitsevä vaikutus työtyytyväisyyteen (0,15) ja merkittävä vaikutus poissaoloihin (0,93). Yleisesti vaikutukset säilyvät intervention jälkeen (alle puolen vuoden jaksolla 0,35 ja puolen vuoden jälkeen 0,30).

Lääkäreiden osalta Panagioti ym. (2016) tutkivat meta-analyysissä satunnaistettuun koeasetelmaan perustuvia interventioita, joilla pyrittiin vähentämään uupumusta. Meta-analyysi osoitti, että yksilötasolle kohdistetut toimenpiteet (kuten mindfulness-tekniikat, vuorovaikutuskoulutus) vähensivät stressiä, mutta vaikutus oli pieni (efektikoko -0,18). Organisaatiotasoiset toimenpiteet kuten työympäristön kehittäminen ja työvuorojärjestelyt, pienensivät uupumusta selvästi vahvemmin (keskisuuri vaikutus, efektikoko -0,45). Tutkimus ei ulottunut lääkäreiden tuottavuuteen.

Yhteenvetona työelämän interventioista voidaan todeta, että yksittäisten, varsinkin yksilöön kohdistuvien työhyvinvoinnin vahvistamiseen tähtäävien toimenpiteiden vaikutus työhyvinvointiin näyttäisi olevan varsin pieni ja lyhytkestoinen. Siten irrallisesti toteutettuna niiden tuottavuusvaikutuksen voi odottaa olevan vähäinen,

kuten Bowling (2007) uumoili. Jos työolot ja toimintakulttuuri eivät samalla kehity, työpaikalla vallitsevat systeemiset voimat näyttävät palauttavan tilannetta kohti edeltävää tilaa. Tulokset organisaatiotasoisista toimenpiteiden vaikutuksista kuitenkin indikoivat, että työhyvinvointiin ja myös tuottavuuteen voidaan vaikuttaa. Työhön itseensä ja sen järjestelyihin kohdistuvien toimenpiteiden vaikuttavuus näyttää olevan yksilötasoisia toimenpiteitä vahvempi ja pitkäkestoisempi. Tällä perusteella ei ole syytä pitää yksilötasoisien voimavarojen vahvistamiseen tähtäviä toimia joutavina. Niillä saattaa olla paikkansa osana organisaation suoritusta kehittäviä toimenpiteitä. Tutkimukset saattavat jopa vääristää niiden mahdollisuuksia, koska kokeissahan nimenomaan eliminoidaan muut tekijät ja toimenpiteet erillisvaikutuksen havaitsemiseksi.

Tuottavuutta vai työhyvinvointia?

Meta-analyysien pohjalta näyttö työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutuksista saattaa jättää kysymyksen, lisääkö työntekijän työhyvinvointi todella tuottavuutta. Jos se ei lisää, panostukset työhyvinvointiin voidaan nähdä tapahtuvaksi organisaation kannattavuuden kustannuksella. Vastaavasti voidaan kysyä, voidaanko tuottavuuden tai muun organisaation suorituksen parantamiseen tähtäävä toimenpide toteuttaa työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella, jos sillä ei ole olennaisia vaikutuksia suoritukseen.

Vaikka asetelma yhden voitto – toisen tappio on toki mahdollista, näyttäisi olevan mahdollista myös yhdistää organisaation ja työntekijän etu. Neuman ja Dul (2010) kartoittivat yritysten operatiiviseen järjestelmään liittyviä tutkimuksia, joissa oli selvitetty teknologiaa ja työtä yhteen sovittavan työn muotoilun vaikutuksia ihmisiin ja organisaation suorituskykyyn teollisuudessa. Tämä katsaus ei selvittänyt varsinaisten meta-analyysien tapaan efektikokoa, vaan sitä, ketkä hyötyivät toimenpiteestä. Myönteiset vaikutukset ihmisiin koskivat työn kuormitusta, työtyytyväisyyttä ja kokemusta työelämän laadusta, myönteiset organisaatiovaikutukset taas työn tuottavuutta, työn laatua ja teknologian käyttöönoton onnistumista. Kaikkiaan 38:sta vertaisarvioituissa lehdissä julkaistusta tutkimuksesta 33 osoitti kehittämisen myönteistä vaikutusta sekä organisaation suorituskykyyn että ihmisiin. Vain kolme tutkimusta osoitti kielteisiä vaikutuksia molempiin, mikä kuvaa kehittämistoimenpiteen pääsääntöistä onnistumista. Vain kahdessa tutkimuksessa nähtiin, että myönteinen vaikutus organisaatiossa oli saatu aikaan ihmisten kustannuksella tai päinvastoin. Johtopäätös on, että operatiivisen toiminnan onnistunut kehittäminen on sekä tuottavuus- että hyvinvointiasia, ja onnistunut tulos saadaan, kun työ ja teknologia onnistutaan sovittamaan yhteen sujuvasti.

Neuman ja Dul, 2010 esittävät, että organisaation kannalta tärkeät tulokset ja ihmisten hyvinvointi ovat molemmat seurausta samoista työolojen piirteistä. Ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin, tehokkaasti ja samalla turvallisesti. Tämä on myös yrityksen etu. Syntyy siis työntekijän ja organisaation tavoitteiden näkökulmasta ”win-win” tilanne. Kysymyksessä on kaksi myönteistä ilmentymää, joiden välinen syy-yhteys ei ole edes olennainen. Tämä näkökulma sijoittaa työntekijöiden työhyvinvoinnin lähteen sinne, missä tuottavuuden lähde on eli organisaation työprosesseihin ja työn sujuvuuteen.

Näin työhyvinvointi on nähtävissä yrityksen laadukkaan toiminnan ilmentymänä ja kehittäminen osana kokonaisvaltaista organisaatioiden ja toiminnan kehittämistä, joka on liikkeenjohdon asia. Sitä ei voi ulkoistaa henkilöstötoiminnolle eikä

työterveyshuoltoon. Tällaisessa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämässä ei ole yksittäisiä patenttiratkaisuja.

8 Työelämän kehittämisen hyödyistä tuottavuuden, työllisyyden ja talouden kannalta

Suomessa tuottavuuden kasvu on hidastunut. Toisaalta samalla alallakin toimivien yritysten välillä on suuria tuottavuuseroja (esim. Tuottavuuslautakunta, 2019). On ilmeistä, että potentiaalia tuottavuuden nousuun on. Edellä käsitelty tutkimuskirjallisuus osoittaa, että työhyvinvointi on korreloitunut eri tavoin mitatun tuottavuuden kanssa ja on olemassa lisääntyvää näyttöä siitä, että kyseessä on syy-seuraussuhde. Työhyvinvointi voisi periaatteessa olla yksi keino parantaa kansantalouden tuottavuutta. Kilpailevilla toimialoilla työhyvinvointi voi nostaa koko toimialan tuottavuutta epäsuorasti myös sitä kautta, että tuottavuuttaan nostaneiden yritysten kilpailukyky paranee ja ne lisäävät tuotantoaan matalamman tuottavuuden (ja huonomman työhyvinvoinnin) yritysten kustannuksella. Tuottavuus kasvaa yritysten sisällä myös siksi, että talouden resursseja siirtyy korkeamman tuottavuuden ja paremman työhyvinvoinnin yrityksiin, mikä on ns. luovan tuhon prosessi.

Paranevalla tuottavuudella on erisuuntaisia vaikutuksia työllisyyteen. Onnistuessaan työhyvinvointiin liittyvä kehittäminen pikemminkin lisää tuotosta motivaation ja sitoutumisen kasvuna ja parempana työssä jaksamisena kuin työpanosta. Kysynnän kasvu kilpailukykyyn parantuessa taas vaikuttaa toiseen suuntaan lisäten työpanoksen tarvetta. Työllisyys voi kuitenkin heikentyä yrityksissä, joiden tuottavuus ei nouse ja jotka siksi menettävät markkinaosuuttaan. Työhyvinvointi vaikuttaa myös työn tarjontaan. Parempi työn imu voi varsinkin työurien pitenemisen kautta nostaa työllisyysastetta. Erisuuntaisten vaikutusten takia kokonaisvaikutusta työllisyyteen koko kansantaloudessa on vaikea arvioida.

Kun tarkastellaan työhyvinvoinnin vaikutuksia koko kansantalouden tasolla, täytyy ottaa huomioon olemassa olevan tutkimuksen rajoitukset. Tuottavuuden kasvu on olennaista taloudellisen hyvinvoinnin kasvulle, jota usein mitataan esimerkiksi bruttokansantuotteella henkeä kohden. Käsittelemämme tutkimuskirjallisuus kuitenkin selvittää työhyvinvoinnin vaikutuksia vain tuottavuuden tasoon, ei sen kasvuun. Esimerkiksi interventio saattaa johtaa tuottavuuden tason hyppäykseen pysyvästi korkeammalle tasolle, mutta ei välttämättä tuottavuuden jatkuvaan kasvuun.

On monista syistä vaikea arvioida, paljonko tuottavuutta voidaan parantaa työhyvinvointiin (tai johtamiseen) kohdistuvilla interventioilla. Työhyvinvointi on monitahoinen ilmiö, jolle ei voida asettaa yhtä objektiivisesti havaittavissa olevaa kvantitatiivista mittaria, vaan tutkimus on käyttänyt useita vaihtoehtoisia, useimmiten subjektiivisia mittareita. Siten tutkimusten perusteella ei myöskään ole mahdollista esittää yhtä lukua, joka kertoisi työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutuksen suuruuden. Toisin sanoen, ei ole olemassa yksiselitteistä tulosta, joka kertoisi, että kun työhyvinvointia parannetaan yhdellä prosentilla, tuottavuus kasvaisi x prosenttia. Vaikutussuunta tiedetään, mutta vaikutuksen suuruutta on hankala arvioida. Tämä korostuu aloilla, joilla tuottavuuttakin on vaikea suoraan mitata, kuten palvelualat, terveydenhuolto, koulutus ja julkinen hallinto.

Oleennaista työhyvinvoinnin parantamisen kannalta on, että yritykset ja julkiset organisaatiot näkisivät sen investointina. Työhyvinvointiin vaikuttavat interventiot voivat aiheuttaa välittömiä kustannuksia, mutta niiden hyödyt tulevat pidemmällä aikavälillä. Tutkimus antaa viitteitä siitä, millaisia hyödyt ovat, mutta hyötyjen ja kustannusten vertailu vaatii yritys- tai organisaatiokohtaisten tekijöiden huomioon ottamista.

Toisaalta on esitetty, että työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys johtuu siitä, että hyvin johdetuissa yrityksissä tehdään myös työhyvinvointia lisääviä toimenpiteitä. Oleennaista voisikin olla johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen yhdessä. Työelämä 2020 -ohjelmassa johtaminen nousi yhdeksi kehittämisteemaksi ja Työelämä 2030 -ohjelmassa hyvä johtaminen on keskeisesti esillä.

Lähdeluettelo

Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R.-L., & Nuutinen, S. (2018). *Digisti työn imuun? - Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä*. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 8/2018

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G., & Kuosmanen, T. (2019). *Johtaminen ja tuottavuus - Henkilöstön johtaminen menestystekijänä*. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 1/2019

Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 273–285

Baltes, B.B., Briggs, T.E, Huff, J.W., Wright, J.A., & Neuman, G.A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 496–513

Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26 (4), 587–595

Bloom, N. & Van Reenen, J. (2011). Human resource management and productivity. O. Ashenfelter & D. Card, toim., *Handbook of Labor Economics*, vol. 4B, ch. 19, Amsterdam: Elsevier

Bloom, N., Kretschmer, T. & Van Reenen, J., (2009). Work-life balance, management practices and productivity. R.B. Freeman & K.L. Shaw, toim., *International Differences in the Business Practices and Productivity of Firms* (sivut 15–54). University of Chicago Press

Borst, R.T, Kruyen, P.M., Lako, C.J., & de Vries, M.S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration* 40(4), 613–640

Bowling, N.A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 167–185

Brown, S.P. & Lam, S.K., (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84, 243–255

Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations* 70, 1017–1037

Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial and Labor Relations Review*, 65, 244–262

- Cerasoli, C. P., Nicklin J. M., & Ford, M.T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140, 980–1008
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528
- Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Donaldson, S.I., Lee, J.Y., & Donaldson, S.I. (2019). Evaluating positive psychology interventions at work: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 4, 113–134
- Duijts, S.F.A., Kant, I., Swaen, G.M.H., van den Brandt, P.A. & Zeegers, M.P.A. (2007). A meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence. *Journal of Clinical Epidemiology* 60, 1105–1115
- Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101, 621–640
- Edmans, A., Li, L. & Zhang, C. (2020). *Employee satisfaction, labor market flexibility, and stock returns around the world*. European Corporate Governance Institute, Finance Working Paper N° 433/2014
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. *Työ ja ihminen*, 16, 42–58
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun – työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos
- Hakanen, J., & Koivumäki J. (2014). Engaged or exhausted – How does it affect dentists' clinical productivity?. *Burnout Research*, 1, 12–18
- Hancock J.I., Allen, D.G. & Soelberg, C. (2017). Collective turnover: An expanded meta-analytic exploration and comparison. *Human Resource Management Review*, 27(1), 61–86
- Hanson, P. & Voss, C. (1995). Benchmarking best practice in European manufacturing sites. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1(1), 60–77
- Harju, L., Hakanen, J.J. & Schaufeli, W.B. (2014). Job boredom and its correlates in 87 Finnish organizations. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56 (9), 911–918
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Asplund, J.W., Killham, E.A., & Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5, 378–389

- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S., Blue, A., Plowman, S.K., Josh, P., & Asplund, J. (2020). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes, 2020 Q12 meta-analysis*: 10th Edition, Washington, D.C.: Gallup World Headquarters.
- Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*, (January–February), 3–7
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do motivate employees?. *Harvard Business Review*, September- October, 109–130
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 97, 251–273
- Jones, D.C, Kalmi, P., & Kauhanen A. (2010). How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial relations*, 49 (1), 1–21.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw J. C., & Rich, B. L. (2006). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157–167
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376–407
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724
- Kesti, M. (2013). Human capital production function. *GSTF Journal on Business Review*, 3(1), 22–32.
- Knardahl, S., Johannessen, H.A., Sterud, T., Härmä, M., Rugulies, R., Seitsamo, J. & Borg, V. (2017). The contribution from psychological, social, and organizational work factors to risk of disability retirement: a systematic review with meta-analyses. *BMC Public Health*, 17:176
- Krekel, C., Ward, G. & de Neve, J.-E. (2019). Employee well-being, productivity, and firm performance: Evidence and case studies. Global Council for Happiness and Wellbeing: *Global Happiness and Wellbeing Policy Report 2019*, Ch. 5, New York: Sustainable Development Solutions Network
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA: Harvard
- Motowidlo, S., & Van Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. 79(4), 475–480
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känslä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*. 31(2), 101–120
- Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (2003). What Really Works, *Harvard Business Review*, 81(7), 42–55

- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78–84
- Neuman, W.P., & Dul, J. (2010). Human factors: spanning the gap between OM and HRM. *International Journal of Operations Production Management*, 30 (9), 923–950
- Oprea, B.T, Barzin, L., Virgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28(6), 723–741
- Panagioti, M., Panagopoulou, E., Bower, P., Lewith, G., Kontopantelis, E., Chew-Graham, C., Dawson, S., van Marwijk, H., Geraghty, K., & Esmail, A. (2016). Controlled interventions to reduce burnout in physicians. A systematic review and meta-analysis. *JAMA Internal Medicine*, 177(2), 195–205
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581
- Prahalad, C.K., & Hamel, G., (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79–91
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*. 85(4), 612–624
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies, *Journal of Applied Psychology* 93(2), 472–481
- Rubenstein, A.L., Eberly, M.B., Lee, T.W., & Mitchell, T.R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover, *Personnel Psychology* 71, 23–65
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Seeck, H. & Kuokkanen, A. (2010). Management paradigms in Finnish journals and literature between 1921 and 2006. *Business History*, 52(2), 306–336
- Sirota, D., Mischkind, L.A., & Meltzer, I. (2006). Stop demotivating your employees!. *Harvard Management Update*, 11(1), 3–6
- Taris, T.W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316–334
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers. Free book hosted online by Eldritch Press. <http://www.eldritchpress.org/fwt/ti.html>

- Topa, G., Depolo, M., & Alcover, C.-M. (2018). Early retirement: A meta-analysis of its antecedents and subsequent correlates. *Frontiers in Psychology*, 8, article 2157
- Topa, G., Moriano, J.A., Depolo, M., Alcover, C.-M., & Morales, J.F. (2009). Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analysis and model. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 38–55
- Tuottavuuslautakunta (2019). *Tuottavuuden tila Suomessa: Miksi sen kasvu pysähtyi, käynnistyykö se uudelleen?*, Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:21
- Vîrgă, D., Maricuțoiu, L.P., & Iancu, A. (2019). The efficacy of work engagement interventions: A meta-analysis of controlled trials. *Current Psychology*. doi.org/10.1007/s12144-019-00438-z
- Voss C., Blackmon, K., Hanson, P., & Oak, B. (1995). The competitiveness of European manufacturing – a four country study. *Business Strategy Review*, 6(1), 1–25
- Walton R.E. (1973). Quality of working life, what is it. *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace, D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwartz, toim., *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, New York: Russell Sage Foundation, 392–412