

Hyöty - Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella



Sinikka Vanhala (toim.)



Hyöty - Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella

Sinikka Vanhala (toim.)

Aalto-yliopiston julkaisusarja
KAUPPA + TALOUS 5/2013

© Tekijät

ISBN 978-952-60-5409-4
ISBN 978-952-60-5408-7 (pdf)
ISSN-L 1799-4799
ISSN 1799-4799 (printed)
ISSN 1799-4802 (pdf)

Kuvat: Kansi: Thomas Stenius

Unigrafia Oy
Helsinki 2013

Sisällys

Esipuhe	3
Kirjoittajat	5
I Tutkimuksen puitteet <i>Sinikka Vanhala</i>	7
II Tutkimuksen suorittaminen ja aineistojen ja mittareiden kuvaukset <i>Sinikka Vanhala, Minna Janhonen, Sara Lindström, Monika E. von Bonsdorff, Minna Stenius & Kristina Tilev</i>	13
III Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus <i>Minna Stenius & Sinikka Vanhala</i>	25
IV Henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden erityisteemoja	
Ikääntyvän henkilöstön työssä jatkamisaikheet metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja julkisessa sairaalaorganisaatiossa <i>Monika E. von Bonsdorff & Sinikka Vanhala</i>	61
Työn organisoinnin yhteydet toimipaikan tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin <i>Minna Janhonen</i>	72
Työhyvinvoinnin mahdollistaminen ja huolenpito: Osastonhoitaja työhyvinvoinnin johtajana <i>Sara Lindström & Sinikka Vanhala</i>	89
Vähittäiskaupan koko- ja osa-aikaiset vuosina 2007 ja 2011 <i>Kristina Tilev</i>	101
V Henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden trendejä	
Henkilöstöjohtamisen muutokset metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa 1997-2011 <i>Sinikka Vanhala & Monika E. von Bonsdorff</i>	112
Metalliteollisuus ja vähittäiskauppa 1997–2011: henkilöstön hyvinvointi, sitoutuminen ja toimipaikan tuloksellisuus trendiaineiston valossa <i>Minna Janhonen & Sara Lindström</i>	125
VI Pohdintoja henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksistä <i>Sinikka Vanhala & Minna Stenius</i>	133

Esipuhe

Käsillä oleva julkaisu, *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*, perustuu Työsuojelurahaston rahoittaman Työhyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella (Hyöty) -hankkeen tuloksiin. Hankkeen tutkimuksellisenä tavoitteena on identifoida henkilöstöjohtamisen ja –käytäntöjen yhteyksiä työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen sekä näitä yhteyksiä välittäviä mekanismeja. Lisäksi hankkeessa pyritään tunnistamaan henkilöstökäytäntöjä, joiden avulla yritykset ja muut organisaatiot pystyvät samanaikaisesti parantamaan henkilöstön työhyvinvointia ja organisaation tuloksellisuutta. Hanke kuuluu osana työmarkkinajärjestöjen ns. Pyöreän pöydän ryhmän mobilisoimaa tutkimushankkeiden kokonaisuutta, jonka tavoitteena on samanaikaisesti kehittää työelämän laatua ja tuottavuutta. Hanke on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun ja Työterveyslaitoksen yhteishanke vuosilta 2011-13.

Hanke on jatkoa vuonna 1997 käynnistyneelle Työterveyslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun sekä Eläketurvakeskuksen yhteistyölle, jossa lähdettiin tutkimaan metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alan toimipaikkojen menestymistä toimipaikkojen johdolle suunnatulla kyselyllä ja henkilöstön hyvinvointia samojen toimipaikkojen henkilöstölle suunnatulla kyselyllä. Tutkimus toistettiin vuosina 1999/2000 ja kolmannen kerran vuonna 2007. Teemallisesti Hyöty-hanke jatkaa Suomen Akatemian rahoittaman Hiperco-konsortion työtä¹. Tämä käsillä oleva raportti kattaa nyt pääasiassa neljännen aineistonkeruukierroksen, joka toteutettiin vuonna 2011. Lisäksi raportissa hyödynnetään aikaisempia aineistoja esittelemällä henkilöstöjohtamiseen, työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen liittyviä trendejä (1997-2007-2011). Toisin kuin aikaisemmilla aineistonkeruukierroksilla, mukana on myös terveydenhoitoala, jota edustaa suuri julkinen sairaalaorganisaatio. Lisäksi tässä uusimmassa aineistossa painottuvat henkilöstöjohtaminen ja erityisesti henkilöstökäytännöt, joiden yhteyksiä työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen on pyritty selvittämään.

Henkilöstöjohtamisen tutkimusta on kohta kaksi vuosikymmentä hallinnut ns. tuloksellisuusparadigma (*HRM-Performance*), jonka ytimessä on ollut pyrkimys osoittaa hyvien, innovatiivisten tai tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen, joka tutkimuksissa yleensä ymmärretään taloudellisenä tuloksellisuutena. Laajennettu tuloksellisuuskäsitys kattaa taloudellisen tuloksellisuuden lisäksi organisaattorisen tuloksellisuuden, kuten asiakaspalvelun laadun, tuottavuuden ja

¹ www.management.aalto.fi/hiperco

tuotannon laadun sekä erilaisia henkilöstöjohtamisen tuloksellisuusindikaattoreita, kuten organisaatioon sitoutuminen, vähäiset poissaolot, pysyvyys tai pysyvyysaikomus, tyytyväisyys ja vähäiset eläkeaikomukset. Tällaisen laajennetun tuloksellisuuskäsityksen omaksuminen on vielä toistaiseksi ollut vähäistä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuustutkimuksissa.

Käsillä oleva tutkimusraportti kokoaa hankkeen keskeisiä tuloksia henkilöstökäytäntöjen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden alueelta. Analyysissa on pyritty nostamaan esiin myös henkilöstökäytäntöjen ja tuloksellisuuden sekä henkilöstökäytäntöjen ja organisaatiokäyttämisen välittäviä mekanismeja, jotka esiintyvät henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa ns. mustan laatikon (*Black Box*) ongelmana. Tutkijaryhmän jäsenet ovat samanaikaisesti työstäneet artikkeleita, joita julkaistaan sekä kotimaisissa että kansainvälisissä tieteellisissä ja käytäntöön suunnatuissa lehdissä. Lisäksi Hyöty-hankkeella on ollut oma ryhmä (Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus) Tampereen työelämän tutkimuspäivillä vuosina 2011 ja 2012 sekä nyt vuonna 2013. Tietoja julkaisuista voi seurata hankkeen kotisivuilta: www.management.aalto.fi/hyoty.

Tutkimushankkeen onnistumisesta saamme kiittää monia tahoja. Ensinnäkin kiitämme Työsuojelurahastoa Hyöty-hankkeen saamasta rahoituksesta, joka mahdollisti laajojen kysely- ja muiden aineistojen keräämisen. Merkittävä panos on tullut hankkeen ohjausryhmän jäseniltä: kehittämispäällikkö, TkT Terttu Pakarinen, Palje-hankkeen edustajana, VTT Kaija Tuomi, koko tutkimushankkeen alkuperäisenä käynnistäjänä ja aikaisempien aineistonkeruukierrosten vastaavana, johtaja Ilkka Tahvanainen Työsuojelurahaston edustajana ja VTM Pekka Ylöstalo työelämän tutkimuksen konkarina ja edellisessä hankkeessamme vaikuttaneena tutkijana. Kiitämme myös taustaorganisaatioitamme, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulua ja Työterveyslaitosta tutkimushankkeen mahdollistamisesta. Erityisen kiitollisia olemme kaikille tutkimuksiimme osallistuneille metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikoille sekä julkiselle sairaalaorganisaatiolle ja kaikille johdon ja henkilöstön edustajille, jotka ovat vastanneet kyselylomakkeisiimme ja suostuneet haastateltaviksi. Kiitos arvokkaasta panoksestanne!

Helsingissä elokuun 29. päivänä 2013

Sinikka Vanhala

Kirjoittajat

Monika E. von Bonsdorff, KTT. Projektitutkija, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu ja tutkijatohtori, Gerontologian tutkimuskeskus ja terveystieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Tutkimusintressit: ikääntyminen organisaatiossa, eläke- ja työssä jatkamisaikheet, organisaation oikeudenmukaisuus, työkyky ja yrityksen menestyminen.

Minna Janhonen, VTT. Erikoistutkija, Työterveyslaitos.

Tutkimusintressit: tiimityö ja organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten sosiaalisten verkostojen tutkimus, erityisesti esimiestyöhön, yhteisöllisyyteen ja verkostojen sujuvaan toimintaan liittyvät kysymykset.

Sara Lindström, VTM. Tohtorikoulutettava, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu ja tutkija, Työterveyslaitos.

Tutkimusintressit: työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät diskurssit ja positiot.

Minna Stenius, KTM/VTM. Projektitutkija Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, tohtoriopiskelija Helsingin yliopisto.

Tutkimusintressit: tietoprosessit sekä näihin liittyvät motivaatiotekijät ja -mekanismit asiantuntijatyössä; työhyvinvointi ja työn imu.

Kristina Tilev, VTM. Tohtorikoulutettava ja projektitutkija, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Tutkimusintressit: työhyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen kauttakulkualoilla.

Sinikka Vanhala, KTT. Johtava tutkija, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Tutkimusintressit: henkilöstöjohtaminen, vertaileva HRM-tutkimus, naisjohtajuus, työhyvinvointi ja organisaatiokäyttäytyminen.

I Tutkimuksen puitteet

Sinikka Vanhala

Tutkimuksen taustaa

Yritysten ja julkisten organisaatioiden toimintaympäristöt ovat tänä päivänä jatkuvassa muutoksessa. Globalisaation, kiristyvän kilpailun, väestön ikääntymisen ja työmarkkinoille siirtyvien pienenevien ikäluokkien johdosta yritysten ja organisaatioiden toiminnan tuloksellisuus ja henkilöstön jaksaminen ja työelämän laatu ylipäätään ovat nousseet meillä kansallisen tason kysymyksiksi. Tämä näkyy mm. työmarkkinajärjestöjen lanseeraamassa Tuottavuuden pyöreän pöydän PALJE –tutkimus- ja kehittämisohjelmassa, jonka tavoitteena on kehittää tuottavuuden ja työelämän laatua samanaikaisesti ja siten vahvistaa kestäväällä tavalla yritysten ja julkisten organisaatioiden menestystä ja parantaa innovaatiokykyä ja työhön osallistumisastetta sekä pidentää työuria (Tuottavuustyö, 2010). Yhtenä Palje-ohjelman painopistealueena on hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden edistäminen tutkimalla ja kehittämällä henkilöstöjohtamista.

Henkilöstöjohtamisen ja -käytäntöjen yhteys organisaatioiden tuloksellisuuteen (*HRM – Performance; HRM-P*) onkin noussut tärkeimmäksi tai ainakin yhdeksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen tutkimusalueista vuosituhannen vaihteessa ja sen jälkeen Paauwe, 2004 & 2009; (Boselie ym., 2005; Farndale & Paauwe, 2007; Subramony 2009). Taustalla on osaamisen nousu keskeiseksi, usein jopa kriittiseksi resurssiksi, johon investoimalla ja rakentamalla motivoivia henkilöstöjärjestelmiä henkilöstön osaaminen ja valmiudet paranevat. Tämän nähdään lisäävän henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista, mistä sitten pitäisi seurata yritykselle parempaa tulosta ja kasvavaa kilpailuetua (Becker ym., 2001; Harter ym. 2002).

Yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristön ja –edellytysten nopea muutos on näkynyt myös työelämän laadussa ja henkilöstön hyvinvoinnissa. Työuupumus ja edelleenkin suhteellisen alhainen eläkkeelle-siirtymisikä heijastavat henkilöstön työpahoinvointia ja vaikuttavat montaa kautta yritysten kannattavuuteen. Vaikka henkilöstö onkin henkilöstöjohtamisen kohde ja keskeinen osa henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhtälöä, henkilöstön hyvinvointi puuttuu tai on tyypillisesti hyvin vaatimattomassa roolissa (Ramsey ym., 2000; Guest, 2002; 2011). Henki-

löstöjohtamista onkin vaadittu palaamaan juurilleen, ts. nostamaan työntekijä ja hänen hyvinvointinsa henkilöstöjohtamisen keskiöön (Guest, 2002 & 2011). Guestin (2011, 5) mukaan henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välisen suhteen ymmärtämiseksi työntekijät, heidän havaintonsa ja käyttäytymisensä ovat avainasemassa. Merkkejä tämän henkilöstölähtöisen ajattelun leviämisestä on Guestin mukaan jo nähtävissä sekä Yhdysvalloissa että Isossa-Britanniassa.

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksessa on enenevässä määrin vaadittu ns. mustan laatikon (*Black Box*) avaamista (Purcell ym., 2003; Harney & Jordan, 2008; Edgar & Geare, 2009; Boxall ym., 2011). Mustan laatikon avaaminen viittaa yleensä henkilöstöjohtamisen tai henkilöstökäytäntöjen ja tuloksellisuuden yhteyttä välittävien mekanismien paljastamiseen. Tällaisia mustaan laatikkoon sijoittuvia välittäviä mekanismeja ovat aikaisemman tutkimuksen perusteella mm. työn imu (Alfes ym. 2013), jaetut arvot, tyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen (Edgar & Geare, 2009), kyvyt ja motivaatio (Fey ym., 2009) sekä linjaesimiehet (Harney & Jordan, 2008).

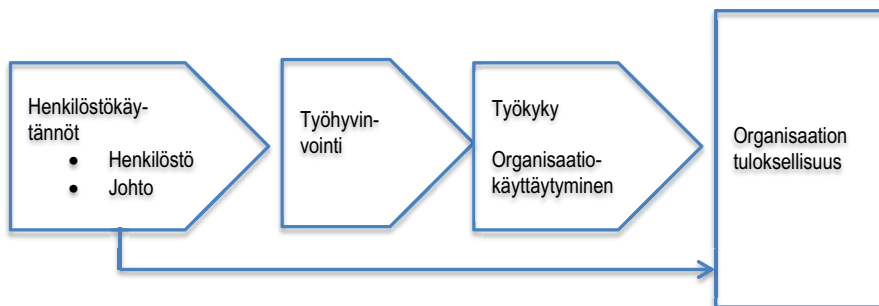
Henkilöstöjohtamisen keinoina vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen on viimeaikaisessa tutkimuksessa tuotu esille mm. henkilöstöä motivoivat ns. tuloshakuiset henkilöstökäytännöt (*High Performance Work/HR Practices; HPWP*) (Vanhala & Kotila, 2006; Nishii ym., 2008; Mills & Culbertson, 2009; Boselie, 2010). Varsinkin ns. osallistavat (*High Involvement Work Practices, HIWP*), innovatiiviset (*Innovative*) tai sitouttavat henkilöstökäytännöt (*High Commitment Work/HR Practices; HIWP*) on viime aikoina nähty yhtenä työhyvinvointiin ja samanaikaisesti organisaation tuloksellisuuteen vaikuttavana tekijänä (van der Voorde, 2009).

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusasetelma

Käsillä olevan hankkeen tavoitteena on selvittää, miten henkilöstöjohtamisen keinoin, kuten osallistavilla tai ylipäättään tuloshakuisilla henkilöstökäytännöillä ja muun henkilöstöjohtamisen avulla, voidaan samanaikaisesti edistää sekä henkilöstön hyvinvointia että yrityksen/toimipaikan tuloksellisuutta. Hankkeessa tutkitaan myös henkilöstökäytäntöjen yhteyttä organisaatiokäyttäytymiseen. Samoin pyritään identifioimaan erilaisia välittäviä mekanismeja, kuten esimiestyön, iän ja töiden organisoinnin roolia sekä tarkastellaan joitakin ajallisia muutoksia henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden osalta.

Hanke nojaa osittain tutkijaryhmän aikaisempiin empiirisiin tutkimushankkeisiin: ”Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi”, joka oli Työterveyslaitoksen, Eläketurvakeskuksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun yhteishanke (1997-2000) (Tuomi, 2000; Tuomi & Vanhala, 2002) sekä ”Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen 1997-2007”, joka oli Työterveyslaitoksen, Helsingin kauppakorkeakoulun, Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen ja Työministeriön/TEM yhteishanke (2007-2008) (von Bonsdorff ym., 2009; Yrityksen menestyminen..., 2009). Näissä hankkeissa tutkittiin henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin yhteyttä yrityksen menestymiseen metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimialoilla. Käsillä olevassa tutkimuksessa on osittain jatkettu näiden aikaisempien hankkeiden pohjalta kuitenkin keräämällä uudet aineistot metalliteollisuudesta ja vähittäiskaupan alalta ja suuntaamalla tutkimusta uusille alueille sekä painopisteen (henkilöstöjohtaminen, henkilöstökäytännöt) että ottamalla uudeksi kohdeorganisaatioksi julkiseen sektoriin kuuluva suuri sairaala, ja aineistokeruutapojen (surveyn lisäksi case-tutkimusta ja haastatteluja) osalta. Hanke jatkaa myös Suomen Akatemian rahoittaman Hiperco-konsortion (*HRM, Employee Well-Being and High Performance of Companies*) (2009-12) teema-alueelta. Konsortion muodostivat Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Vaasan yliopisto ja Työterveyslaitos (Vanhala ym., 2012).

Tässä raportissa tarkastellaan henkilöstöjohtamista ja henkilöstökäytäntöjä, niiden yhteyttä työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen sekä pyritään avaamaan HRM-tuloksellisuuskeskusteluista tuttua ns. mustaa laatikkoa. Tämä tapahtuu identifioimalla aineistoista erilaisia henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen liittyviä välittäviä mekanismeja mm. esimiestyön, ikääntymisen ja työn organisoinnin näkökulmista. Tutkimusasetelma esitetään seuraavassa kuviossa.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

Raportin rakenne

Tämä tutkimusraportti rakentuu seuraavasti: Luvussa 2 esitellään hankkeen aineistojen keruu ja tutkimusaineistot sekä keskeiset mittarit. Luku 3 käsittelee henkilöstökäytäntöjä, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta sekä näiden yhteyksiä metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa sekä hankkeessa mukana olleessa julkisessa sairaalaorganisaatiossa vuonna 2011 kerättyjen kyselyaineistojen pohjalta. Luku 4, joka on otsikoitu ”Erityisteemoiksi”, koostuu neljästä artikkelista, joista ensimmäinen käsittelee ikääntyvän henkilöstön työssä jatkamisaikeita metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja julkisessa sairaalaorganisaatiossa, toinen työn organisoinnin yhteyksiä toimipaikan tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin, kolmas osastonhoitajia työhyvinvoinnin johtajina ja neljäs vähittäiskaupan koko- ja osa-aikaisia työntekijöitä vuosina 2007 ja 2011. Osastonhoitajia työhyvinvoinnin johtajina käsittelevä artikkeli perustuu hankkeen sairaalaorganisaatiossa tehtyihin osastonhoitajien haastatteluihin. Luku 5 käsittelee henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden muutoksia trendiaineiston pohjalta (vuosilta 1997, 2007 ja 2011). Julkaisun loppupuheenvuoro (luku 6) kokoaa tuloksista nousevat tutkimukselliset ja enemmän käytännön toimijoille osoitetut johtopäätökset.

Lähteet

- Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C & Soane, E.C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.
- Boxall, P., Ang, S.H. & Bartram, T. (2009). Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1404-1532.
- Edgar, F. & Geare, A. (2009). Inside the "black box" and "HRM". *International Journal of Manpower*, 30(3), 22-236.
- Farndale, E. and Paauwe, J. (2007) Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 355-375.
- Fey, C.F. Morgulis-Yakushev, S., Park, H.J. & Björkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison if MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40, 690-712.

- Guest, D.E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker in HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44, 335-358.
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Harney, B. & Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57:4, 275-296.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Mills, M.J. & Culbertson, S.S. (2009). High-involvement work practices: Are they really worth it? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 93-95.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the 'why' of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B & Swart, J. (2003). *Understanding People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: CIPD.
- Ramsey, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). Employees of high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38:4, 501-531.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Tuomi, K. (toim.) (2000). Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. *Työ ja ihminen*, tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuomi, K. & Vanhala, S. (toim.) (2002). *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Tuottavuustyö (2010). PALJE -tutkimus- ja kehittämisohjelma. http://www.tuottavuustyö.fi/tietoa/tuottavuuden_pyorea_poyta/palje-ohjelma. Luettu 30.8.2010.
- van der Voorde, K. (2009). *HRM, Employee Well-Being and Organizational Performance: A Balanced Perspective*. Tilburg: Tilburg University. (Akateeminen väitöskirja)
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkenä henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 4(2), 69-82.
- Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.) (2012). *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa & talous 2/2012. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- von Bonsdorff, M.E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitamo, J., Nykyri, E. (2009). *Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestymisen 1997-2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Yritysten menestyminen ja työkyky* (2009). Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja 214. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.

II Tutkimuksen suorittaminen ja aineistojen ja mittareiden kuvaukset

*Sinikka Vanhala, Minna Janhonen, Sara Lindström,
Monika E. von Bonsdorff, Minna Stenius & Kristina Tilev*

Hankkeen tausta

Käsillä olevan hankkeen juuret löytyvät 1990-luvun loppupuolelta, jolloin Työterveyslaitos yhdessä Helsingin kauppakorkeakoulun ja Eläketurvakeskuksen kanssa keräsi organisaation rakennetta ja toimintaa sekä toimipaikkojen menestymistä koskevat kyselyaineistot metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikkojen johdolta ja henkilöstöiltä. Ensimmäisellä aineistonkeruukierroksella vuonna 1997 tutkimukseen osallistui yhteensä 235 toimipaikkaa, joista 127 oli metalliteollisuuden ja 108 vähittäiskaupan toimipaikkoja. Näistä 116 ilmaisi halukkuutensa myös henkilöstökyselyyn, joka tehtiin seuraavana vuonna. Henkilöstökyselyyn valittiin 97 pienen vaihtuvuuden toimipaikkaa. Henkilöstökyselyyn vastasi yhteensä 2599 henkilöä, 1411 metalliteollisuudesta ja 1165 vähittäiskaupasta vuonna 1998 (Tuomi, 2000). Tutkimus toistettiin vuosina 1999 (ns. johdon kysely) ja vuonna 2000 (henkilöstökysely) (Tuomi & Vanhala, 2002).

Kolmannen kerran vastaavat metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan aineistot kerättiin vuonna 2007, jolloin Työterveyslaitos, Helsingin kauppakorkeakoulu ja Eläketurvakeskus keräsivät kyselyaineistot, ja laajemmassa hankkeessa olivat mukana myös Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos ja työministeriö/TEM (von Bonsdorff ym., 2009; Yritysten menestyminen ja työkyky, 2009). Tällöin tutkimuksessa mukana oli 82 metalliteollisuuden ja 47 vähittäiskaupan toimipaikkaa (yht. 129), joista yhteensä 73 toimipaikkaa osallistui myös henkilöstökyselyyn. Henkilöstökyselyyn vastasi 1276 henkilöä, joista 666 edusti metalliteollisuutta ja 458 vähittäiskauppaa.

Näitä aikaisempia metalliteollisuudesta ja vähittäiskaupasta kerättyjä aineistoja käytetään soveltuvilta osin vertailuaineistona sekä rakennettaessa trendiasetelmaa. Uusimmat vuonna 2011 kerätyt yritystason ja henkilöstöaineistot painottuvat aikaisempia aineistoja selvemmin henkilöstökäytäntöihin ja esimiestyöhön, ja lisäksi mukana on suuri julkinen sairaala edustamassa hoitohenkilöstöä.

Tutkimusaineistot vuonna 2011

Metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikkojen otokset ja vastaanneet

Metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan osalta otokset noudattelivat aikaisempien aineistonkeruukierrosten otoksia. Tavoitteenamme oli toisaalta kerätä edustava otos suomalaisista metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikoista, toisaalta pyrimme tavoittamaan edelleen toiminnassa olevat alkuperäisessä tutkimuksessa mukana olleet toimipaikat. Aikaisempiin tutkimuskierroksiin osallistuneita toimipaikkoja oli 7 kpl.

Kuten edellisilläkin kierroksilla, tutkimus kohdistui vähintään 10 henkilöä työllistäviin metalliteollisuuden toimipaikkaluokituksen 25, 28 ja 29 toimipaikkoihin (metallituotteiden, muiden koneiden ja laitteiden sekä moottoriajoneuvojen ja perävaunujen valmistu) ja vähittäiskaupan toimipaikkaluokituksen 47 (pois lukien moottoriajoneuvot) toimipaikkoihin. Yhteensä kyse oli 4154 toimipaikasta, joista reilu kolmannes (35 %) edusti metalliteollisuutta ja vajaa kaksi kolmannesta (65 %) vähittäiskauppaa.

Kummallakin toimialalla pienet toimipaikat (10–19 ja 20–49 henkilöä työllistävät) olivat suurimmat ryhmät, ja vähintään 100 henkilöä työllistäviä toimipaikkoja oli vain keskimäärin 5,3 prosenttia. Molemmilta toimialoilta otettiin ositettu otanta siten, että suuremmista toimipaikoista otettiin suurempi otos ja pienemmistä pienempi (ks. Taulukko 1). Kokonaisuudessaan metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan vähintään 10 henkeä työllistävästä toimipaikoista otettiin 1100 toimipaikan otos, mikä vastaa 26,5 prosentin osuutta. Metalliteollisuudessa otoksen suuruus oli 500 toimipaikkaa (34,0 %) ja vähittäiskaupassa 600 toimipaikkaa (22,5 %). Toimipaikan koon mukaan alle 50 henkeä työllistävästä toimipaikoista otettiin keskimäärin 21,4 prosentin otos ja 50 henkeä ja enemmän työllistävästä keskimäärin 61,8 prosentin otos. Toimipaikan koko -kohtaiset otokset selviävät tarkemmin Taulukosta 1. Ositetun otannon tavoitteena oli saada tutkimukseen mukaan enemmän suurempia toimipaikkoja kuin mitä satunnaisotos olisi tuottanut.

Otoksen poimiminen lähti liikkeelle aikaisemmin mukana olleista toimipaikoista, joita vuoden 2007 tutkimuksen perusteella oli enää 7 kpl. Nämä sisältyvät kokoryhmänsä otoksiin.

Toimipaikan johtoa, yleensä omistaja, toimitusjohtaja tai henkilöstöjohtaja, lähestyttiin ensin. Toimipaikkatasoiseen tutkimukseen osallistuneilta tiedusteltiin sitten halukkuutta osallistua henkilöstötutkimukseen.

Taulukko 1. Metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikkojen otokset

	10-19 henkilöä	20-49 henkilöä	50-99 henkilöä	100≤ henkeä	Yhteensä
METALLITEOLLISUUS					
Perusjoukko	632	514	171	155	1472
Otos ko. kokoluokan toimipaikoista (Otos prosentteina)	175 (27,7 %)	150 (29,2 %)	100 (58,5 %)	75 (48,4 %)	500 (34,0 %)
Kokoluokan osuus otoksessa (%)	35 %	30 %	20 %	15 %	100 %
VÄHITTÄISKAUPPA					
Perusjoukko	1694	788	136	64	2682
Otos ko. kokoluokan toimipaikoista (Otos prosentteina)	300 (17,7 %)	150 (19,0 %)	90 (66,2 %)	60 (94,0 %)	600 (22,4 %)
Kokoluokan osuus otoksessa (%)	50 %	25 %	15 %	10 %	100 %
TOIMIALAT YHTEENSÄ					
Perusjoukko	2326	1302	307	219	4154
Otos ko. kokoluokan toimipaikoista (Otos prosentteina)	475 (20,4 %)	300 (23,0 %)	190 (61,9 %)	135 (61,6 %)	1100 (26,5 %)
Kokoluokan osuus otoksessa (%)	43,2 %	27,2 %	17,3 %	12,3 %	100,0 %

Seuraavassa taulukossa esitetään vastanneiden toimipaikkojen lukumäärät toimipaikkojen koon mukaan sekä kokoryhmittäiset vastausprosentit.

Taulukko 2. Metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan vastanneet toimipaikat

	10-19 henkilöä	20-49 henkilöä	50-99 henkilöä	100≤ henkeä	Yhteensä
METALLITEOLLISUUS					
Otoksen suuruus	175	150	100	75	500
Vastanneet toimipaikat	31	34	21	32	118
Vastausprosentti kokoryhmittäin	17,7 %	22,7 %	21,0 %	42,7 %	23,6 %
VÄHITTÄISKAUPPA					
Otoksen suuruus	300	150	90	60	600
Vastanneet toimipaikat	43	22	8	9	82
Vastausprosentti kokoryhmittäin	14,3 %	14,7 %	8,9 %	15,0 %	13,2 %
TOIMIALAT YHTEENSÄ					
Otoksen suuruus	475	300	190	135	1100
Vastanneet toimipaikat	74	56	29	41	200
Vastausprosentti kokoryhmittäin	15,5 %	18,7 %	15,3 %	30,4 %	18,2 %

Koko aineiston vastausprosentiksi tuli 18,2 prosenttia. Metalliteollisuuden vastausprosentti (23,6 %) oli parempi kuin vähittäiskaupan (13,2 %). Vastausprosenttia ei voida pitää erityisen hyvänä, mutta kuitenkin vastaavanlaisena kuin monissa kansainvälisissä organisaatiotason tutkimuksissa (Cycyota & Harrison, 2006; Baruch & Holton, 2008). Kummallakin toimialalla suurimmat toimipaikat (100+ työllistävät) osallistuivat tutkimukseen selvästi aktiivisemmin kuin pienemmät toimipaikat. Huonoin vastausprosentti oli vähittäiskaupan keskiuurissa (50-99 henkilöä työllistävissä) toimipaikoissa.

Metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan henkilöstötökset ja vastanneet

Yhteensä 200:sta toimipaikkatasoiseen kyselyyn osallistuneesta toimipaikasta 40 ilmoitti, ettei halua tai voi osallistua henkilöstökyselyyn. 160 toimipaikkaa ei ilmoittanut kielteistä kantaansa, joten näihin 160 toimipaikkaan lähetettiin henkilöstöä koskevat kyselylomakkeet. 74 toimipaikan henkilöstö lopulta osallistui tähän henkilöstökyselyvaiheeseen. Osallistumisprosentiksi tuli 45,6 prosenttia.

Henkilöstökyselyn otokset poimittiin seuraavasti: 50 henkilöä tai vähemmän työllistävissä toimipaikoissa kyselylomake toimitettiin koko henkilöstölle, ja yli 50 henkilöä työllistävissä toimipaikoissa lomakkeet lähetettiin 50 henkilön satunnaisotokselle. Vastaamatta jääneitä lomakkeita karhuttiin yhdellä muistutuksella. Henkilöstölomakkeita postitettiin 2307 kpl, ja hyväksyttävästi täytettyjä lomakkeita palautettiin yhteensä 1017 vastausprosentin ollessa 44,1 prosenttia. Vastausprosenttia voidaan pitää suhteellisen hyvänä ottaen huomioon lomakkeen laajuuden. Mahdollisuus täyttää lomake työaikana on todennäköisesti jonkin verran aktivoinut vastaamista.

Toimipaikkakohtaiset vastausprosentit vaihtelivat suuresti, 12,5 prosentista täyteen 100 prosenttiin. Kolmessa toimipaikassa vastausprosentti jäi alle 20:n ja kolmessa taas koko henkilöstö vastasi.

Sairaalaorganisaation aineistot

Tutkimuksen kohteena olleessa sairaalaorganisaatiossa kysely kohdistettiin yhteen laajaan yksikköön, jossa johdon lomakkeen täytti 9 henkilöä, ja henkilöstökysely käsitti kaikki kyseisen yksikön 1267 henkilöä. Henkilöstökyselyn lomakkeen saaneista 606 vastasi, jolloin vastausprosentiksi tuli 48,8 prosenttia. Yksiköittäin vastausprosentit vaihtelivat 34,3 ja 57,1 prosentin välillä.

Lisäksi sairaalaorganisaatiossa tehtiin yhteensä 13 johdon haastattelua, joista 3 edusti ylempää johtoa ja 10 keskijohtoa (osastonhoitajia).

Tietojen tallennus ja tietosuojan varmistaminen

Palautetut lomakkeet tarkistettiin ja toimitettiin tallennettavaksi optisella lukijalla. Tallennuksen jälkeen lomakkeet siirrettiin tietoturvalliseen tilaan Työterveyslaitoksella, jossa niitä säilytetään viisi vuotta. Sen jälkeen lomakkeet tuhotaan asianmukaisesti. Haastattelumateriaalit litteroitiin ja alkuperäiset tallenteet hävitettiin. Haastateltavia koskevat tunnistustiedot on poistettu.

Henkilöstökyselyyn vastanneet

Seuraavassa tarkastellaan metalliteollisuuden, vähittäiskaupan ja sairaalaorganisaation henkilöstökyselyihin vastanneiden tausta- ja työsuhteeseen liittyviä jakaumia.

Sukupuoli ja siviilisääty. Sekä vähittäiskauppa että hoitoala ovat naisvaltaisia, mikä näkyy aineistossa. Kaupan alan vastanneista 84,7 prosenttia ja sairaalaorganisaation vastanneista 85,6 prosenttia oli naisia, kun taas miesvaltaisen metallialan vastaajista 80,1 prosenttia oli miehiä. Osallistuneiden keski-ikä oli 43,2 vuotta; kaupan alan työntekijät olivat keskimäärin hieman muita nuorempia (ka. 39,2 vuotta), ja metallialan työntekijät hieman muita vanhempia (ka. 45,2). Valtaosa (74,1 %) osallistuneista oli naimisissa, rekisteröidyssä parisuhteessa tai avoliitossa. Kaupan alalla naimattomien osuus oli hieman muita toimialoja suurempi ja sairaalaorganisaatiossa oli suhteessa hieman enemmän eronneita.

Koulutus. Peruskoulutuksessa toimialojen välillä oli aineistossa selviä eroja. Sairaalaorganisaation ja vähittäiskaupan vastaajista huomattavasti suurempi osa oli ylioppilaita (62,1 % ja 49,2 %) kuin metalliteollisuudessa (25,1 %). Lisäksi metalliteollisuudessa toimitaan selvästi muita useammin kansakoulupohjalta (19,4 %), kun taas sairaalaorganisaatiossa kansakoulun käyneiden osuus oli erittäin pieni (3,7 %). Myös ammatillisessa koulutuksessa oli eroja. Metalliteollisuudessa valtaosalla (42,8 %) oli ammattikoulupohja vastaavan osuuden ollessa kaupan alalla 24,5 prosenttia ja sairaalaorganisaatiossa vain 10,4 prosenttia. Sairaalaorganisaatiossa opistotasoisien osuus oli noin puolet (49,4 %) ja ammattikorkeakoulun suorittaneiden yli neljännes (26,6 %) kaikista vastanneista. Metalliteollisuudessa opistotasoisien osuus oli 16,8 prosenttia, ja vain 11,6 prosenttia oli suorittanut

ammattikorkeakoulututkinnon. Vähittäiskaupan alalla 18,3 prosentilla oli yliopisto- tai korkeakoulututkinto; sairaalaorganisaatiossa yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus oli 11,9 prosenttia ja metalliteollisuudessa vain 7,1 prosenttia.

Työsuhte. Kuten taustamuuttujissa, myös työsuhteen luonteessa oli toimialakohtaisia eroja. Metalliteollisuuden yrityksissä lähes kaikki vastanneet olivat vakinaisessa kokoaikaisessa työsuhteessa (95,2 %), kun taas sairaalaorganisaatiossa vastaava osuus oli 66,0 prosenttia. Myös vähittäiskaupan organisaatioissa valtaosa vastanneista oli vakinaisessa työsuhteessa (89,7 %), mutta vain 49,0 prosenttia oli kokoaikaisia. Osa-aikaisten osuus oli siten hieman yli 50 prosenttia vastanneista. Tutkimushankkeen sairaalaorganisaatiossa kokoaikaisessa, mutta määräaikaisessa työsuhteessa toimi lähes neljännes henkilöstökyselyyn vastanneista (23,8 %).

Ammattiasema ja työura. Koko aineistossa valtaosa vastanneista oli ammattiasemaltaan joko työntekijöitä (69,9 %) tai toimihenkilöitä (15,8 %). Metalliteollisuudessa toimihenkilöitä oli muita enemmän (24,0 % vastanneista), kun taas valtaosa kaupan alan vastanneista oli työntekijöitä (84,0 %). Myös työelämäkokemuksessa oli alakohtaisia eroja. Metalliteollisuuden vastaajat olivat olleet työelämässä keskimäärin 25,2 vuotta, kun sairaalaorganisaatiossa ja vähittäiskaupassa kokemusta oli keskimäärin 4-5 vuotta vähemmän. Myös nykyisessä työpaikassaan metalliteollisuuden vastaajat olivat olleet keskimäärin pisimpään (14,9 vuotta). Sairaalaorganisaatiossa vastaava luku oli 13,0 ja kaupan alalla 11,6 vuotta.

Tutkimuksessa käytetyt mittarit

Tämän tutkimuksen mittarit ovat osittain samoja kuin aikaisemmillä aineistonkeruukierroksilla (Tuomi, 2000; Tuomi & Vanhala, 2002; von Bonsdorff ym. 2009), osittain on käytetty uusia mittareita. Vertailtavuuden säilyttämiseksi ja trendien paljastamiseksi tietyt henkilöstön hyvinvointiin (kuten Maslach ja Jackson, 1981; Goldberg ja Williams, 1988; Colquitt, 2001; Tuomi ym., 2002) sekä organisaation toimintaan ja toimipaikan menestymiseen liittyvät mittarit (Huselid 1995; Delaney ja Huselid 1996) on säilytetty samoina. Osa mittareista, kuten laaja henkilöstökäytäntömittari (mm. Bae & Lawler, 2000; Harmon et al., 2003; Messersmith & Guthrie, 2010) ja työn imun (*Utrecht Work Engagement Scale, UWES*) (Schaufeli ym., 2002) sekä valintaan, optimointiin ja kompensointiin kohdentuva SOC-mittari (*Selection, Optimization and Compensation*) (Baltes ym., 1999), ovat uusia. Johdolle suunnatussa lomakkeessa tiedusteltiin toimipaikan johdon näkemyksiä mm. toimipaikan strategisista tavoit-

teista, henkilöstökäytännöistä, menestymisestä ja esimiestyöstä. Henkilöstöltä puolestaan tiedusteltiin heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan henkilöstökäytännöistä, omasta hyvinvoinnistaan, kuten työkyvystä, uupumusasteisesta väsymyksestä ja työn imusta sekä organisaatioon sitoutumisesta, esimiehen tuesta, vaikutusmahdollisuuksista sekä resurssien allokoinnista (SOC).

Tässä esitellään nyt keskeiset raportissa käytetyt mittarit, ensi johdon kyselyn osalta ja sitten henkilöstökyselyn mittarit.

Johdon kysely

Toimipaikan menestymistä mitattiin Delaney ja Huselidin (1996) kehittämällä subjektiivisella mittarilla, jossa johto arvioi toimipaikan suoritus- ja kilpailukykyä (*"Perceived Organizational Performance"* ja *"Perceived Market Performance"*). Toimipaikan suorituskykyä mitattiin kuudella väittämällä, jotka koskivat tuotteiden ja palveluiden laatua, uusien tuotteiden kehittämistä, toimipaikan kykyä sitouttaa keskeiset henkilöt sekä asiakastytyväisyyttä suhteessa muihin saman toimialan yrityksiin. Toimipaikan kilpailukykyä mitattiin vastaavasti neljällä väittämällä, jotka koskivat toimipaikan markkinointia, myynnin kasvua, kannattavuutta sekä markkinaosuutta suhteessa muihin saman toimialan yrityksiin. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat Likert-asteikolla: 1=paljon huonompi ja 5=paljon parempi. Subjektiivisia tuloksellisuusmittareita on kritisoitu melko paljon (Vanhala ym., 2012); kuitenkin tutkimuksissa, joissa on vertailtu subjektiivisten ja ns. objektiivisten (kuten tilinpäätöstietoihin perustuvien) mittareiden yhtenevyyttä, on havaittu, että subjektiiviset tuloksellisuusmittarit mittaavat suhteellisen hyvin organisaation tuloksellisuutta (Reichel & Mayrhofer, 2006). Toimipaikkatasoisessa tutkimuksessa, jossa on lisäksi mukana paljon pieniä toimipaikkoja, subjektiiviset tuloksellisuusmittarit ovat ainoa relevantti vaihtoehto (Vanhala ym., 2012b).

Tuloshakuisia henkilöstökäytäntöjä (HPWP) mitattiin laajalla keskeisistä henkilöstökäytäntömittareista koostetulla 43-osioisella mittarilla (Bae & Lawler, 2000; Harmon et al., 2003; Messersmith & Guthrie, 2010), jonka päädimensiot ovat (esimerkkejä väittämien sisällöstä suluissa):

- 1) *Jatkuvuus/työsuhteen varmuus* (Esim. voitiinko pysyvän työsuhteen jatkuvuuteen luottaa, järjestettiinkö kyvykkäille työntekijöille uralla etenemisen mahdollisuuksia)
- 2) *Koulutus/kehittymismahdollisuudet* (Esim. missä määrin uraa edistävää tai omaa erityisosaamista parantavaa koulutusta oli tarjolla, missä määrin tehtäviä kierrätettiin, missä määrin koettiin, että jokaisella on mahdollisuus todella parantaa taitojaan)

- 3) *Osallistaminen* (Esim. missä määrin työntekijät saivat osallistua itseään koskevien asioiden käsittelyyn, osallistuivat ja kokivat työprosessit omiksi, voivat toimia mahdollisimman tehokkaasti)
- 4) *Palkitseminen* (Missä määrin palkitsemisjärjestelmä koettiin kannustavaksi, se perustui henkilökohtaiseen vs. tiimin työsuoritukseen, työn vaativuuden arviointiin ja asiakaspalvelun korkeaan tasoon)
- 5) *Tavoitteellisuus* (Mittarin huonosta sisäisestä konsistenssista johtuen tavoitteellisuutta mitattiin kahdella erillisellä kysymyksellä, jotka liittyivät kehityskeskustelujen säännölliseen käymiseen ja missä määrin jokainen tietää edistävänsä organisaation tavoitteita.)
- 6) *Organisaation tiedottaminen* (Missä määrin henkilöstölle tiedotetaan organisaation taloudellisesta tilanteesta, strategiasta ja toiminnasta)
- 7) *Esimiestyö* (Esim. missä määrin esimieheen voi luottaa, missä määrin he antavat palautetta työsuorituksesta, arvioivat työsuoritusta oikeudenmukaisesti ja kohtelevat kaikkia samanarvoisesti)
- 8) *Työntekijälähtöiset joustot* (missä määrin työajoista sai joustaa henkilökohtaisten syiden vuoksi, missä määrin joustava työaika oli käytössä)

Lomakkeessa tiedusteltiin, missä määrin näitä henkilöstökäytäntöjä esiintyy toimipaikalla, ja vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä: 1=erittäin vähän, 5=erittäin paljon. Tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen mittari käsittää myös edellisellä aineistonkeruukierroksella käytetyn osallistavia henkilöstökäytäntöjä (HIWP) koskevan 10-osioisen mittarin (Harmon ym., 2003), jota voidaan käyttää myös erikseen.

Johdon näkemyksiä esimiestyöstä mitattiin kahdeksalla Likert-asteikollisella muuttujalla (Lehto 1996). Johdolta tiedusteltiin mm., missä määrin esimiehet tukevat ja rohkaisevat alaisiaan, keskustelevat alaistensa kanssa, arvostavat alaistensa työtä sekä auttavat tarvittaessa alaisiaan työssään. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä: 1=erittäin vähän ja 5=erittäin paljon.

Lisäksi johdon lomakkeella kerättiin erilaisia toimipaikkaa ja henkilöstöä koskevia tietoja.

Henkilöstön kysely

Henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia *tuloshakuisista henkilöstökäytännöistä* mitattiin samoilla mittareilla kuin edellä johdon kohdalla.

Henkilöstön hyvinvointia mitattiin työkykyindeksin avulla (Tuomi ym. 2002). Indeksiksi koostuu seitsemästä osiosta, jotka mittaavat henkilöstön työkykyä verrattuna elinikäiseen parhaimpaan, työkykyä työn vaatimusten kannalta, lääkärin toteamia sairauksia ja niistä koituvaa haittaa,

sairauspoissaoloja, omaa arviota kykenevyydestään työhön sekä psyykkisiä voimavaroja. Osioiden yhteenlaskettu pistemäärä vaihtelee välillä 7-49.

Henkilöstön uupumusasteista väsymystä mitattiin Maslachin *Burn-out Inventory*:n (MBI; Maslach ja Jackson 1981) perustuvan mittarin avulla. Siinä tiedusteltiin, kuinka usein henkilöstö on tuntenut itsensä väsyneeksi, rasittuneeksi ja loppuun palaneeksi. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä: 0=ei koskaan ja 6=päivittäin.

Itsearvioitua terveyttä mitattiin vastaajan arviolla omasta terveydestä verrattuna toisiin samanikäisiin vastausvaihtoehtojen ollessa: 1=paljon huonompi, 5=paljon parempi.

Yleistä henkistä hyvin- ja pahoinvointia mitattiin Goldbergin ja Williamsin (1988) *General Health Questionnaire* (GHQ) kaksitoista kohtaa sisältävällä lyhennetyllä versiolla. Vastaajilta tiedusteltiin esimerkiksi, olivatko he - verrattuna tavalliseen - viime aikoina pystyneet keskittymään tehtäviinsä, kyenneet kohtaamaan vaikeuksia, tunteneet itsensä arvottomiksi tai menettäneet itseluottamustansa. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1=paljon huonommin/vähemmän ja 4=tavallista paremmin/enemmän.

Henkilöstön kokemaa työn imua mitattiin 9-osioisella työn imu -mittarilla, joka on lyhennetty versio alkuperäisestä Schaufelin ym. (2002) kehittämästä työn imu -mittarista (*Utrecht Work Engagement Scale, UWES*), jossa tiedusteltiin kuinka usein vastaaja koki itsensä energiseksi, vahvaksi ja työlleen omistautuneeksi, työhönsä uppoutuneeksi ja ylpeäksi.

Työtyytyväisyyttä mitattiin kysymällä, kuinka tyytyväinen tai tyytymättömän vastaaja oli työhönsä ja työpaikkaansa.

Organisaatiokäyttäytymistä mitattiin seuraavilla muuttujilla: Organisaatioon sitoutuminen, työpaikan vaihtoaiheet ja työssä jatkamisaaiheet.

Henkilöstön sitoutumista organisaatioon mitattiin kuusikohtaisella mittarilla, joka pohjautuu lyhennelmään Porterin ym. (1974) ja Steersin (1977) klassisesta mittarista. Henkilöstöltä tiedusteltiin heidän halukkuuttaan sitoutua organisaation arvoihin, ponnistella organisaation menestymisen hyväksi sekä säilyttää organisaation jäsenyys. Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5, missä määrin hän oli eri tai samaa mieltä väittämien kanssa.

Työpaikan vaihtoaiteita selvitettiin kysymällä suoraan, onko vastaajalla tarkoitus vaihtaa työpaikkaa lähimmän kahden vuoden aika. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä: 1=varmasti ei, 5=varmasti kyllä.

Työssä jatkamismahdollisuuksia (eläkeaikeita) mitattiin kahdella väittämällä: ”Uskotteko, että terveytenne puolesta pystyisitte työskentelemään”: 1) 63-ikävuoden jälkeen nykyisessä ammatissanne, 2) 63 ikävuoden jälkeen jossakin toisessa ammatissa. Vastausvaihtoehdot ’kyllä’, ’ehkä’, ’en’

ja 'olen jo 63 vuotta' luokiteltiin kahteen ryhmään: 1=kyllä (sis. vastausvaihtoehdot kyllä ja ehkä) ja 2=ei.

Fyysisiä kuormitustekijöitä koskeva mittari koostui yhdeksänkohtaisesta kysymyssarjasta, jossa tiedusteltiin, esiintyykö työssä samanlaisina toistuvia työliikkeitä, seisomista, kumaria asentoja, kuumuutta, kylmyyttä ym. (Lehto 1996). Vastausvaihtoehdot olivat: 1=ei lainkaan, 2=jonkin verran ja 3=paljon.

Tilastolliset menetelmät ja haastatteluaineiston analysointi

Tutkimuksessa kerättyjä toimipaikka- ja henkilöstötasoisia aineistoja käsiteltiin tilastollisin menetelmin (SPSS 21.0; PASW Statistics 18). Toimipaikkojen johdon arviota toimipaikan menestymisestä tarkasteltiin lineaaristen regressioanalyysien ja henkilöstökäytäntöjen ja menestymisen yhteyttä tarkasteltiin korrelaatioanalyysin avulla. Aineistojen analysoinnissa käytettiin lisäksi suoria jakaumia, ristiintaulukointia ja t-testejä.

Haastatteluaineisto litteroitiin ja analysoitiin teemoittelemalla.

Tutkimuksen yleistettävyyden ja luotettavuus

Tutkimustulokset voidaan ainakin varovaisesti yleistää metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimialoille, mutta niissäkin on otettava huomioon painotetut otokset. Sairaalaorganisaation kohdalla kyse on harkinnanvaraisesta valinnasta, samoin tutkimuksen kohdeyksikön kohdalla. Sairaalaorganisaation tuloksia ei voi välttämättä yleistää edes kyseiseen sairaalaan.

Aineistojen luotettavuuden arvioimme suhteellisen hyväksi. Käyttämämme mittarit ovat kansainvälisesti tunnettuja ja paljon testattuja, ja summamuuttujien reliabiliteettikertoimet (α) riittävän korkeita.

Lähteet

- Bae, J. & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Baltes, P.B., Baltes, M.M., Freund, A.M., & Lang, F. (1999). *The Measurement of Selection, Optimization, and Compensation (SOC) by Self-Report: Technical Report 1999*. Berlin: Max Planck Institute for Human Development.
- Baruch, Y. & Holton, B.C. (2008). Survey response rate level and trends in organizational research. *Human Relations*, 61, 1139-1160.

- Cycyota, C.S. & Harrison, D.A. (2006). What (not) to expect when surveying executives. A meta-analysis of top manager response rates and techniques over time. *Organizational Research Methods*, 9(2), 133-160.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Goldberg, D.P. & Williams, P. (1988). *A User's Guide to the General Health Questionnaire*. Windsor: NFER-Nelson.
- Harmon, J., Scotti, D.J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J.H. & Keashly, L. (2003). Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veteran healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 48(6), 393-404.
- Huselid M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Lehto, A-M. (1996). Työolot tutkimuskohteena. Työolotutkimuksen sisällöllistä ja menetelmällistä arviointia yhteiskuntatieteellisestä ja naistutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksia 222. Helsinki: Tilastokeskus.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Messersmith, J.G. & Guthrie, J.P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance, *Human Resource Management*, 49(2), 241-263.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Reichel, A. & Mayrhofer, W. (2006). Saving Faith? The merit of subjective form Performance measures - A methodological contribution to the HRM-firm performance debate. Teoksessa Vanhala, S. & Kolehmainen, M. (toim.): *HRM - Between Performance and Employees*. Helsinki School of Economics, Studies B-75, Helsinki: Helsinki School of Economics, 33-48.
- Schaufeli, W.B, Salanova, M, González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Tuomi, K. (toim.) (2000). Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. *Työ ja ihminen*, tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (2002). *Work Ability Index*, Occupational Health Care No. 19, 2nd revised edn. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Tuomi, K. & Vanhala, S. (toim.) (2002). *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-40. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Vanhala, S., von Bonsdorff, M.E., Tilev, K. (2012). Comparative HRM. Challenges of survey research. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.) (2012). *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, Kauppa + talous 2/2012, Helsinki.
- von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J., Nykyri, E. (2009). Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen 1997-2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Yritysten menestyminen ja työkyky* (2009). Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja 214. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.

III Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus

Minna Stenius & Sinikka Vanhala

Tässä luvussa tarkastelemme henkilöstökäytäntöjen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä. Henkilöstökäytäntöjen esiintyvyyttä mitattiin johdon kyselyllä ja samojen henkilöstökäytäntöjen havaitsemista henkilöstökyselyllä. Tuloksellisuutta mitattiin ensisijaisesti organisaation tuloksellisuutena (suorituskyky ja kilpailukyky), mutta myös yksilötason *outcome*-muuttujilla (organisaatioon sitoutuminen ja vaihtoehtoisuus). Aluksi esitämme kuitenkin lyhyen katsauksen aikaisempaan tutkimukseen.

Aikaisempaa tutkimusta

Henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus

Henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä on tutkittu paljon viimeisen parinkymmenen vuoden ajan. Aihe on kiinnostanut niin henkilöstöjohtamisen tutkijoita kuin käytännön toimijoitakin. Suuresta julkaistujen tutkimusten määrästä huolimatta tutkimuksen antiin on suhtauduttu kriittisesti: tiedon kumuloitumista on pidetty vaatimattomana (Paauwe, 2009) ja aikaisempia tutkimustuloksia ongelmallisina mm. tutkimusasetelmiensa osalta: henkilöstökäytäntöjä, tuloksellisuutta ja jopa näkemystä henkilöstön työhyvinvoinnista on tutkimuksissa kysytty vain yhdeltä henkilöltä (henkilöstöjohtaja, toimitusjohtaja, yksikön johtaja tms.), ja poikkileikkausasetelmien johdosta kausaalisuhteita ei voida paljastaa aineistojen pohjalta (Wright ym., 2005; Wright & Haggerty, 2005). Lisäksi henkilöstöjohtamisen tutkimusta leimaavat erilaiset paradigmat, jännitteet, vastakkainasettelut, ym., joista kovan ja pehmeän, strategisen ja operatiivisen sekä työnantaja- ja työntekijälähtöisen henkilöstöjohtamisen vastakkainasettelut ovat tyypillisiä, samoin kuin käsillä olevassa tutkimushankkeessa käytetty jaottelu aiottuihin ja havaittuihin henkilöstökäytäntöihin (Boselie ym., 2009).

Itse termi 'henkilöstöjohtaminen' (engl. *HRM*) kattaa sekä strategisen henkilöstöjohtamisen, henkilöstöpolitiikat ja –käytännöt että henkilöstö-

asioiden hallinnoimisen (henkilöstöhallinnon). Henkilöstöjohtamisen tutkimukseen vakiintuneet ns. tuloshakuiset henkilöstökäytännöt (Vanhala & Kotila, 2006) puolestaan käsittävät suuren joukon ns. korkean tuloksellisuuden tai suorituksen käytäntöjä, jotka painottavat sitten tuloksellisuutta, osallistamista tai sitouttamista tai esitetään muuten 'hyvinä' tai 'innovatiivisina' henkilöstökäytäntöinä. Vaikka mitään lopullista listaa tällaisista hyvisistä henkilöstökäytännöistä ei ole, tutkimusten mukaan mm. kattava rekrytointijärjestelmä, työsuhteen varmuus, kannustava (yleensä tulokseen sidottu) palkkaus, henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen ovat suoritusta parantavia ja siten organisaation tulokseen vaikuttavia käytäntöjä (esim. Pfeffer, 1998).

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteyksiä (*HRM-Performance; HRM-P*) koskevassa tutkimuksessa yksi keskeinen ongelma on tuloksellisuuden tai tuloksen/menestymisen määrittely. Suomen kielellä 'tuloksellisuutta' käytetään usein yleisterminä, joka kattaa muitakin tulosindikaattoreita kuin kannattavuuden (*Profitability*) ja tuottavuuden (*Productivity*). Tulosta voidaan tarkastella niin yksilön, tiimin, osaston, yksikön kuin koko organisaation tuotoksena (Paauwe, 2004), ja tulos voi muodostua hyvin erilaisista asioista. Siinä kun pörssiyritys seuraa kurssikehitystä yhtenä tulostittarina, julkisella sektorilla mietitään budjetin, kustannusten, tavoitteiden ja vaikuttavuuksien vyyhtiä.

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa tuloksellisuusmittarit jaetaan karkeasti organisaatiota koskeviin taloudellisiin ja muihin mittareihin sekä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta mittaaviin (Dyer & Reeves, 1995; Vanhala & Kotila, 2006; Paauwe, 2009). Taloudelliset mittarit jaetaan edelleen objektiivisiin (kuten tilinpäätöstiedot) ja subjektiivisiin (so. liikkeenjohdon arvio kannattavuudesta, kilpailukyvyystä, jne.) tuloksellisuusmittareihin (Delaney & Huselid, 1996; Tuomi & Vanhala, 2002). Tyypillisiä taloudellisia mittareita ovat mm. liikevaihto, tuottavuus, markkina-arvo, pääoman tuotto ja tulos. Näitä on sitten tutkimuksissa kysytty joko toteutuneina lukuina tai liikkeenjohdon arviona niin suhteessa keskeisiin kilpailijoihin, 1-3 vuoden takaiseen tilanteeseen kuin toimialan keskimääriäisiin lukuihinkin. Subjektiiviset taloudelliset mittarit ovat HRM-P - tutkimuksissa olleet suosittuja (esim. Delaney & Huselid, 1996; Stavrou & Brewster, 2005; Vanhala ym., 2009). Subjektiivisia taloudellisen tuloksellisuuden mittareita pidetään myös suhteellisen valideina, kun niitä on verrattu vastaaviin objektiivisiin tietoihin (esim. Reichel & Mayrhofer, 2006).

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta (tai vaikutuksia) tutkimuksessa on mitattu mm. tyytyväisyydellä, vaihtuvuudella/pysyvyydellä, sitou-

tumisella ja motivaatiolla (Paauwe, 2004). Näiden on puolestaan katsottu vaikuttavan organisaation tulokseen.

Missä nyt sitten mennään henkilöstöjohtamisen tuloksellisuustutkimuksessa? Kuten edellä jo todettiin, intensiivinen lähes 20 vuoden henkilöstöjohtamisen tuloksellisuustutkimuksen ajanjakso on tuottanut suuret määrät empiirisiä tutkimustuloksia mutta suhteellisen vähän teoreettista kontribuutiota. Pääosassa tutkimuksia henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden (molemmat mitattuina lukuisilla eri tavoilla) välillä on havaittu ainakin positiivinen korrelaatio (esim. Delery & Doty, 1996; Wright & Gartner, 2003; Paauwe, 2009). Erityisesti Huselidin ja Beckerin (2000) tutkimustulos, jonka mukaan yhden standardipolkeaman muutos HR-järjestelmässä lisäsi yrityksen markkina-arvoa 10-20 prosentilla nähtiin merkittävänä osoituksena henkilöstöjohtamisen vaikutuksesta tulokseen.

Monet myöhemmät tutkijat (kuten Wright & Gartner, 2003; Wall & Wood, 2005) ovat olleet varovaisempia tulkinnoissaan. Kuitenkin Combsin ja kumppaneiden (2006) 92 tutkimuksen meta-analyysi paljasti, että yhden standardipolkeaman lisäys tuloshakuisten työ/henkilöstökäytäntöjen (HPWP) käytössä liittyi 4,6 prosentin lisäykseen kokonaispääoman tuotto-prosentissa (ROA). Jaap Paauwe, joka on yksi tämän päivän tunnetuimpia henkilöstöjohtamisen tuloksellisuustutkijoita, päätyy henkilöstöjohtamista ja tuloksellisuutta käsittelevässä yhteenvetoartikkelissaan (2009) tutkijan varovaisuudella toteamaan, että henkilöstökäytännöt, oli sitten kyse yksittäisistä käytännöistä tai käytäntökimpuista, ainakin heikosti liittyvät yrityksen tulokseen! Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välinen riippuvuus on osoitettu myös käsillä olevan tutkimushankkeen aikaisemmissa tutkimuksissa (Vanhala & Tuomi, 2006; Vanhala ym., 2009, von Bonsdorff ym., 2009). Sitä vastoin aikaisemman tutkimuksen valossa tiedämme melko vähän välittävistä tekijöistä henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välillä (ns. musta laatikko). Tällaisia välittäviä mekanismeja ovat mm. jaetut arvot, tyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen (Edgar & Geare, 2009), esimiestyö (Harney & Jordan, 2008) sekä kyvyt ja motivaatio (Fey ym., 2009).

Työhyvinvointi henkilöstöjohtamisen tuloksellisuusketjussa

Tarkasteltaessa aikaisempaa henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimusta, henkilöstöjohtamisen kohde eli henkilöstö näyttää puuttuvan suurimmasta osasta tutkimusta. Henkilöstökäytäntöjen olemassaoloa on kysytty yleensä henkilöstöjohtajalta tai joltakin muulta johtajalta, ja tietoa on pidetty lähes faktana. Kuitenkin tutkimuksissa, joissa on kysytty henkilöstökäytäntöjen esiintymistä myös työntekijöiltä (esim. Khilji &

Wang, 2006; Vanhala ym. 2009), paljastuu melkoinen epäsuhta aiottujen ja toteutuneiden (implementoitujen tai henkilöstön havaitsemien) henkilöstökäytäntöjen välillä. Siinä kun subjektiiviset ja objektiiviset tuloksellisuusmittarit antavat jokseenkin saman kuvan yrityksen tulostilanteesta, henkilöstökäytäntöjen kohdalla tilanne on toinen. Henkilöstöstrategian mukaiset (aiotut ja henkilöstöjohtamisen tunnistamat) henkilöstökäytännöt voivat olla lähes täysin vieraita rivityöntekijöille. Deeryn (2002) review-artikkelin mukaan työntekijöiden reaktiot henkilöstökäytäntöjen osalta eivät kiinnosta henkilöstöjohtamisen tutkijoita – ja vielä vähemmän kiinnostusta on näiden käytäntöjen työhyvinvoinnille aiheuttamille vaikutuksille. Tämä pitää edelleen ainakin osittain paikkansa.

Nishii ja Wright (2008; myös Nishii ym. 2008) ovat lähestyneet tätä ongelmaa HRM:n prosessimallilla. Heidän mallissaan aiottu HRM (henkilöstöstrategian/politiikan taso) vaikuttaa toteutuneeseen henkilöstöjohtamiseen (implementoidut HR-käytännöt); työntekijät havaitsevat näitä käytäntöjä ja reagoivat niihin, mikä sitten vaikuttaa organisaation tulokseen. Näinhän se arkiajattelun mukaisesti tuntuisi menevänkin. Myös Purcell ja Kinnie (2007) sekä Boxall ja Purcell (2008) korostavat työntekijöiden havaintojen keskeistä roolia yritystasoisien (aiotun) henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välissä.

Aikaisemman kirjallisuuden pohjalta henkilöstöjohtamisen tuloksellisuusajattelulla näyttäisi työntekijöiden kannalta olevan kahdenlaisia vaikutuksia (van der Voorde, 2009): molemminpuolisen hyödyn näkökulma, jossa sekä työnantaja että työntekijät hyötyvät henkilöstöjohtamisesta/käytännöistä (Appelbaum ym., 2000), ja toisena vastakkaisten intressien näkökulma (esim. Legge, 2005), jonka mukaan HRM kyllä edistää organisaation tuloksellisuutta, mutta siitä ei ole hyötyä työntekijöiden näkökulmasta, tai siitä on pikemminkin haittaa. Osallistavien henkilöstökäytäntöjen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisissä suhteissa em. henkilöstökäytäntöjen mittaamisen tasolla näyttäisi olevan vaikutusta: työntekijöiden arvioimat henkilöstökäytännöt olivat voimakkaasti yhteydessä hyvinvointiin kun taas johdon arvioimat henkilöstökäytännöt (aiottu taso) taas olivat yhteydessä tuloksellisuuteen (Vanhala ym., 2009). Aikaisemman tutkimuksen mukaan työhyvinvointi on voimakkaasti yhteydessä myös esimiestyöhön (Vanhala & Tuomi, 2006).

Esimiehet henkilöstötyössä

Tyypillinen piirre tämän päivän henkilöstöjohtamiselle ja -työlle on, että sitä tehdään henkilöstöosaston tai -yksikön lisäksi kaikkialla organisaatiossa. Esimiesten henkilöstövastuun määrä on vaihdellut parin viimeisen

vuosikymmenen aikana: vuosituhannen lopussa trendinä oli henkilöstötyön ja –vastuun siirtäminen linjaesimiehille (Brewster ym. 2004), kun taas tämän vuosituhannen alussa vastuuta on palautettu takaisin henkilöstöammattilaisille (Schmidt & Vanhala 2010). Vaihtelusta huolimatta esimiehet edelleenkin toteuttavat henkilöstöjohdon strategioita ja politiikkoja sekä jalkauttavat suunniteltuja henkilöstökäytäntöjä. Henkilöstötyön onnistumisen kannalta esimiesten rooli on ratkaisevan tärkeä.

Näkemykset henkilöstötehtävien siirtämisestä esimiehille ovat monien tutkimusten mukaan kuitenkin saaneet ristiriitaisen vastaanoton. Selvien etujen rinnalle, kuten kustannustehokkuus, päätöksenteon nopeutuminen, joustavuus ja turhan byrokratian välttäminen sekä positiivinen vaikutus organisaation tulokseen (Brewster & Larsen 2000; Renwick 2003; Azmi 2010), on tullut esille myös ongelmia, kuten esimiesten henkilöstöosaamisen puute, henkilöstötehtäviin käytettävän ajan vähyys, jännitteet henkilöstötoiminnon ja linjaesimiesten välillä ja riittävän auktoriteetin puute henkilöstöasioissa (Renwick 2003). Lähiesimiehillä on kuitenkin yksi merkittävä etu henkilöstötoiminnon kannalta: jatkuva kontakti henkilöstöön, mikä henkilöstöammattilaisilta usein puuttuu. Lähiesimiehillä on siten ensikäden tietoa henkilöstöjohtamisen vaikutuksista ja ongelmista työpaikalla. Esimiestyötä onkin useissa tutkimuksissa pidetty yhtenä keskeisenä välittävänä mekanismina ns. aiottujen (*Intended*) henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden (Paauwe 2009) ja toisaalta henkilöstökäytäntöjen ja työhyvinvoinnin organisaatiokäyttäytymisen välillä.

Seuraavaksi siirrymme tutkimuksemme tuloksiin.

Henkilöstökäytäntöjen yhteys työhyvinvointiin ja työkykyyn metalliteollisuudessa, vähittäiskaupassa ja sairaalassa

Työhyvinvointia mitattiin tutkimuksessa useilla indikaattoreilla, jotka kukin kuvaavat hieman eri ulottuvuutta hyvinvoinnista. Terveiden mittarina käytettiin omaa arviota terveydestä verrattuna toisiin samanikäisiin ja työkyvyn mittarina työkykyindeksiä (Tuomi ym., 2001). Työhyvinvointia mitattiin lisäksi työn imulla (Schaufeli, 2002), jolla viitataan tarmokkaaseen, motivoituneeseen työnteon tilaan, hieman geneerisemmällä työtyytyväisyydellä sekä psyykkisellä hyvinvoinnilla (*GHQ*; Goldber & Williams, 1988) ja uupumisen asteella (*MBI*; Maslach & Jackson, 1981). Näiden tekijöiden ajateltiin yhdessä selittävän työkykyä, mitä käsitellään seuraavassa alaluvussa.

Taulukko 1 kuvastaa osallistuneiden terveyden, työn imun, työtyytyväisyyden, henkisen hyvinvoinnin, työuupumuksen sekä työkyvyn tilaa tutkimuksen tekoajankohtana tutkimuksen kolmella toimialalla.

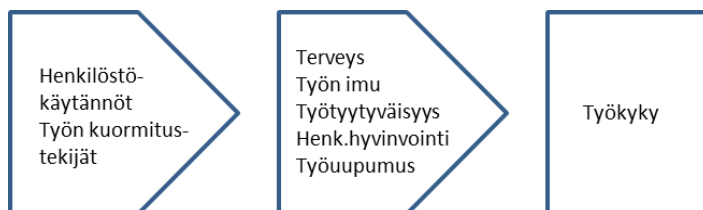
Taulukko 1. Hyvinvoinnin ja työkyvyn mittareiden keskiarvot ja -hajonnat toimialoitain ikävakioituina

	Asteikko	Vähittäiskauppa			Sairaalaorg.			Metalliteollisuus			ANOVA p-arvo	Toimiala erot
		n	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh		
Itsearvioitu terveys	1-5	390	3.3	0.8	603	3.3	0.8	617	3.3	0.8	=.237	VK/SO vs ME SO vs ME
Työn imu	0-6	389	4.6	1.2	601	4.7	1.0	616	4.3	1.3	<.001	
Työtyytyväisyys	1-5	390	3.9	0.9	604	3.9	0.8	618	3.8	0.9	<.001	
Henkinen hyvinvointi	1-4	392	3.1	0.5	603	3.1	0.4	620	3.1	0.5	=.234	
Uupumusastei- nen väsymys	0-6	390	2.0	1.4	604	2.0	1.2	617	2.0	1.3	=.559	
Työkykyindeksi	13-49	376	41.9	5.5	584	40.6	5.8	591	40.9	5.8	=.168	

(VK=vähittäiskauppa; SO=sairaalaorganisaatio; ME=metalliala)

Kun ikä vakioitiin, työn imussa ja työtyytyväisyydessä oli toimialakohtaisia eroja. Sekä työn imu että työtyytyväisyys olivat vähittäiskaupan sekä sairaalaorganisaation vastanneilla metalliteollisuutta tilastollisesti merkitsevästi korkeammalla tasolla. Erot vähittäiskaupan ja sairaalaorganisaation välillä eivät olleet merkitseviä.

Henkilöstökäytäntöjen yhteyttä työhyvinvointiin ja työkykyyn selvitettiin kaksipuolaisen mallin avulla (Kuvio 1). Henkilöstökäytäntöjen oletettiin selittävän työhyvinvoinnin eri osatekijöitä, varsinkin työn imua, työtyytyväisyyttä ja käänteisesti työuupumusta, joiden taas puolestaan oletettiin selittävän työkykyä. Ikää ja sukupuolta käytettiin malleissa taustamuuttujina aina kun ne korreloivat selitettävän muuttujan kanssa. Samantapaista kaksivaiheista mallia käyttivät Palermo, Fuller-Tyszkiewicz, Walker ja Appanah (2013) selittäessään työkykyä. Heidän mallissaan muun muassa johtamiskäytännöt ja organisaation arvostava ja tukea antava ilmapiiri selittivät työtyytyväisyyttä, joka puolestaan selitti työkykyä.



Kuvio 1. Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja työkyky

Taulukkoon 2 on koottu työkyvyn suorat selittäjät ja niiden painokertoimet (β) sekä selityssasteet koko aineistossa ja toimialoittain.

Taulukko 2. Työkykyä selittävät muuttujat koko aineistossa ja toimialoittain (β)

	Koko aineisto ($n=1520$) $R_a^2=54,4\%$	Vähittäiskauppa ($n=368$) $R_a^2=56,3\%$	Sairaalaorg. ($n=567$) $R_a^2=49,3\%$	Metalliteoll. ($n=585$) $R_a^2=59,1\%$
Ikä	-.30***	-.30***	-.32***	-.28***
Terveys	.42***	.42***	.45***	.42***
Työn imu	.11***	.03	.17***	.12**
Työtyytyväisyys	.05 ^{*1)}	.07	-.02	.11**
Henkinen hyvinvointi	.22***	.17***	.23***	.24***
Uupumusasteinen väsymys	-.17***	-.28***	-.14***	-.13***

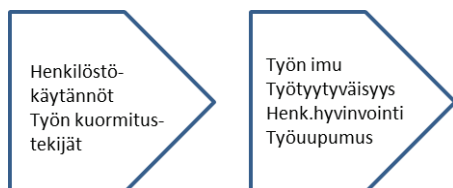
$p < .05^*$, $p < .01^{**}$, $p < .001^{***}$

¹⁾ ($p=.051$)

Taulukosta 2 käy ilmi, että valitut hyvinvoinnin tilat näyttäisivät selittävän melko paljon työkyvyn vaihtelusta. Ikä ja terveys luonnollisesti selittivät työkyvyn vaihtelua ja niiden painot (β) yhtälössä olivat vahvimmat. Toimialojen välillä ei ollut suuria eroja, joskin metallialalla iän merkitys näyttäisi olevan hieman muita vähäisempi. Työn imu, henkinen hyvinvointi ja uupumusasteinen väsymys olivat tilastollisesti merkitseviä työkyvyn selittäjiä koko aineistossa. Toimialojen välillä oli eroja, joista merkillepantavimpia ovat muun muassa se, että metalliteollisuudessa sekä työn imu että työtyytyväisyys selittivät työkykyä varsin tasavahvoina, kun taas vähittäiskaupassa kumpikaan ei ollut tilastollisesti merkitsevä selittäjä. Silmiinpistävää on lisäksi se, että vähittäiskaupan alalla uupumusasteinen väsymys oli painoarvoltaan huomattavasti kahta muuta toimialaa suurempi. Toimialakohtaisista eroista huolimatta ikä, terveys sekä erilaiset työhyvinvoinnin tilat selittivät työkyvyn vaihtelusta varsin merkittävän osan.

Seuraavaksi selvitetään, kuinka paljon erilaiset henkilöstökäytännöt ja esimiestyön ilmentymät (esim. osallistava työilmapiiri) selittivät työhyvinvoinnin tiloista. Taustalla on ajatus työn voimavarojen ja vaatimusten mallista (Demerouti, ym. 2001), jonka kantava ajatus on se, että hyvinvointi

edellyttää työn voimavarojen ylittävän työn vaatimukset. Esimerkiksi työn imua selittävät pääosin juuri työn voimavarat (Hakanen, 2009, s.36), joita mallissamme edustavat erilaiset henkilöstökäytännöt. Henkisen hyvinvoinnin ja uupumusasteisen väsymyksen selittäjiksi lisättiin myös työn vaatimuksina kuormitustekijöitä: työn määrä, kiire sekä ruumiillinen ja henkinen raskaus. Taustamuuttujina käytettiin ikää ja sukupuolta, mikäli ne korreloivat selitettävän muuttujan kanssa.



Kuvio 2. Henkilöstökäytännöt ja kuormitustekijät työhyvinvoinnin selittäjinä

Henkilöstökäytännöt työn imun selittäjinä

Kaiken kaikkiaan henkilöstökäytännöt selittivät koko aineistossa työn imun vaihtelusta noin 30 prosenttia. Toimialakohtaiset erot selitysasteissa sekä eri henkilöstökäytäntöjen painotuksien erot käyvät ilmi Taulukosta 3.

Taulukko 3. Henkilöstökäytännöt työn imun selittäjinä koko aineistossa ja toimialoittain (β)

	Koko aineisto (n=1568)		Vähittäiskauppa (n=378)		Sairaalaorg. (n=582)		Metalliteoll. (n=608)	
	$R_a^2=$ 26,2 %	$R_a^2=$ 29,4 %	$R_a^2=$ 28,5 %	$R_a^2=$ 31,8 %	$R_a^2=$ 16,8 %	$R_a^2=$ 21,9 %	$R_a^2=$ 27,9 %	$R_a^2=$ 30,1 %
	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel
Ikä	.14***	.14***	.23***	.24***	.13**	.12**	.10***	.11**
Sukupuoli	-.13***	-.11***	-.03	-.01	-.11**	-.09*	-.10**	-.10**
HRM								
Tiedottaminen	.03	-.00	.07	.02	.07	.03	-.01	-.03
Palkitseminen	-.00	-.01	.01	.01	.01	.00	-.02	-.03
Jatkuvuus	.07*	.04	.10	.08	.09	.07	-.00	-.03
Joustomahd.	.09***	.07**	.05	.03	.11**	.10*	.10*	.08*
koulutus/keh.	.14***	.05	.04	-.06	.07	-.03	.23***	.15**
Esimiestyö	.28***	.12**	.34***	.18*	.18**	-.02	.32***	.18**
Osallistavat käytännöt		.32***		.35***		.37***		.28***

p < .05*, p < .01**, p < .001***

Regressioanalyysi on tehty siten, että käytäntöjä on lisätty askeltaen yksi kerrallaan. Taulukossa 3 esitetään analyysin viimeiset askeleet. Kaikki henkilöstökäytännöt olivat tilastollisesti merkitseviä silloin, kun ne lisättiin yhtälöön, ainoana poikkeuksena koulutus- ja kehittymahdollisuuksiin liittyvät henkilöstökäytännöt vähittäiskaupan alalla. Valtaosa käytännöistä muuttui ei-merkitseviksi analyysin myöhemmillä askeleilla, kun yhtälöön lisättiin muuttujia, joiden kanssa näillä oli paljon yhteistä selitysosuutta. Tällöin vain ne muuttujat jäivät tilastollisesti merkitseviksi, joille jäi yhteisen selitysosuudenkin jälkeen riittävästi omaa selitysosuutta. Tällainen muuttuja ikään kuin omii kaiken yhteisen selitysosuuden itselleen.

Kuten taulukosta käy ilmi, esimiestyö oli 7. askeleella kaikilla toimialoilla painoarvoltaan tärkein muuttuja. Vähittäiskaupassa kaikki muut käytännöt olivat jo tällöin ei-merkitseviä. Kun osallistavat käytännöt lisättiin yhtälöön, selitysaste kaupan alalla kasvoi kolme prosenttiyksikköä ja esimiestyön paino väheni osallistamisen tullessa työn imun selittäjistä vahvimaksi. Sairaalaorganisaatiossa myös joustomahdollisuudet selittivät työn imun vaihtelua 7. askeleella. Osallistavat käytännöt viimeisellä askeleella lisäsivät selitystetta viidellä prosenttiyksiköllä ja olivat kaiken selitysosuuden esimiestyöltä, josta tuli ei-merkitsevä. Sen sijaan työntekijälähtöiset joustot olivat viimeiselläkin askeleella tilastollisesti merkitsevä selittäjä. Metalliteollisuus eroaa hieman muista. Vaikkakin esimiestyö oli selittäjistä vahvin 7. askeleella, myös koulutukseen ja kehittymahdollisuuksiin liittyvät käytännöt oli vahva selittäjä. Lisäksi joustomahdollisuudet selittivät työn imua. Viimeisellä askeleella osallistavat käytännöt vähensivät esimiestyön ja koulutuskäytäntöjen painoa yhtälössä; kaikille kuitenkin jäi edelleen omaa selitysosuutta.

Kokonaisuudessaan näyttäisi siltä, että esimiestyö ja osallistavat käytännöt ikään kuin välittäisivät muiden henkilöstökäytäntöjen vaikutusta, sillä ne jäivät selvästi vahvimiksi selittäjiksi kaikilla toimialoilla. Lisäksi näyttää siltä, että osallistavat käytännöt sisältävät paljon samoja vaikutuksen mekanismeja kuin esimiestyö, jonka oma paino väheni (tai sairaalaorganisaatiossa häviää kokonaan), kun osallistavat käytännöt lisättiin yhtälöön. Osallistavilla käytännöillä viitataan sananmukaisesti mahdollisuuteen osallistua ja kokea työprosessit omiksi. Lisäksi osallistamiseen sisältyy muun muassa mahdollisuus vaikuttaa työtään koskeviin asioihin ja itseään koskevien asioiden käsittelyyn, yhteistyön ilmapiiri ja innostaminen tehokkaisiin ja innovatiivisiin työtapoihin. Osallistamisen käytäntöjä voitaan pitää pitkälti lähiesimiestyön ilmentyminä.

Henkilöstökäytännöt työtyytyväisyyden selittäjinä

Työtyytyväisyyden vaihtelusta henkilöstökäytännöt selittivät koko aineistossa noin 35 prosenttia. Toimialakohtaiset erot selitysasteissa sekä eri käytäntöjen painotuksissa ilmenevät Taulukosta 4. Regressioanalyysit on toteutettu kuten työn imun yhteydessä eli siten, että henkilöstökäytäntöjä on lisätty yhtälöön askel kerrallaan. Kaikki henkilöstökäytännöt olivat tilastollisesti merkitseviä selittäjiä kaikilla toimialoilla. Toisin kuin koko aineiston tasolla, toimialakohtaisessa analyysissä valtaosa käytännöistä muuttui ei-merkitseviksi analyysin myöhemmillä askeleilla, kun yhtälöön lisättiin muuttujia, joiden kanssa näillä oli paljon yhteistä selitysosuutta. Tällöin vain ne muuttujat jäivät tilastollisesti merkitseviksi, joille yhteisen selitysosuudenkin jälkeen jäi riittävästi omaa selitysosuutta.

Kaikilla kolmella toimialalla työtyytyväisyyden painavimmat selittäjät olivat esimiestyö sekä osallistavat käytännöt. Muut käytännöt ikään kuin sisältyvät näihin siltä osin kuin ne selittävät työtyytyväisyyttä. Merkillepantavaa on se, että sairaalaorganisaatiossa esimiestyö selittyi kokonaan osallistavien käytäntöjen kautta, kun taas metalliteollisuudessa esimiestyö säilytti asemansa vahvimpana selittäjänä senkin jälkeen, kun osallistavat käytännöt oli lisätty yhtälöön. Koska henkilöstökäytännöissä, esimerkiksi esimiestyössä, mitataan useita eri asioita, nämä eri aspektit saattavat ilmetä ja painottua toimialoilla eri tavoin, mikä voisi selittää eroja selitysosuuksissa (yhteistä vs. omaa).

Taulukko 4. Henkilöstökäytännöt työtyytyväisyyden selittäjinä koko aineistossa ja toimialoittain (β)

	Koko aineisto (n=1565)		Vähittäiskauppa (n=377)		Sairaalaorganisaatio (n=582)		Metalliteoll. (n=606)	
	$R_a^2=$ 33,0 %	$R_a^2=$ 35,1 %	$R_a^2=$ 37,8 %	$R_a^2=$ 39,8 %	$R_a^2=$ 24,7%	$R_a^2=$ 28,9 %	$R_a^2=$ 35,8 %	$R_a^2=$ 36,8 %
	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel
Ikä	.12***	.12***	.15***	.16***	.07	.05	.12**	.12***
HRM								
Tiedottaminen	.07**	.04	-.01	-.05	.11*	.08	.10*	.10*
Palkitseminen	.00	.00	.09	.08	.02	.01	-.03	-.04
Jatkuvuus	.10**	.08**	.11	.10	.10*	.08	.04	.02
Joustomahd.	.10***	.09***	.04	.02	.11**	.10**	.11**	.10**
Koulutus/keh.	.13***	.05	.14*	.05	.09	.00	.10*	.04
Esimiestyö	.33***	.20***	.37***	.25***	.25***	.07	.41***	.32***
Osallistavat käytännöt		.26***		.27***		.34***		.19**

$p < .05^*$, $p < .01^{**}$, $p < .001^{***}$

Vähittäiskaupan alalla, jossa henkilöstökäytännöt selittivät peräti 40 prosenttia työtyytyväisyyden vaihtelusta, esimiestyö ja osallistavat käytännöt olivat tasavahvoja ja ainoita tilastollisesti merkitseviä selittäjiä analyysin viimeisellä askeleella. Sairaalaorganisaatiossa joustomahdollisuudet olivat osallistavien käytäntöjen ohella tilastollisesti merkitseviä työtyytyväisyyden selittäjiä vielä analyysin viimeiselläkin askeleella. Metalliteollisuudessa tilastollisesti merkitsevinä pysyivät organisaatiotason tiedottamisen käytännöt sekä joustomahdollisuudet jo mainittujen esimiestyön ja osallistavien käytäntöjen lisäksi.

Henkilöstökäytännöt henkisen hyvinvoinnin selittäjinä

Henkisen hyvinvoinnin selittäjinä henkilöstökäytännöt eivät olleet kovin vahvoja. Luonnollista toki onkin, että psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat pääosin muut tekijät kuin suoranaisesti työhön liittyvät järjestelyt ja kokemukset. Koko aineistossa henkilöstökäytännöt selittivät henkisen hyvinvoinnin vaihtelusta vain noin 11 prosenttia toimialakohtaisten erojen ollessa varsin suuria. Sairaalaorganisaatiossa selitysaste oli vain 8,3 prosenttia. Selitysaste kasvoi koko aineistossa noin viidellä prosenttiyksiköllä, kun yhtälöön lisättiin työn kuormittavuustekijöitä viimeisellä askeleella. Metalliteollisuudessa vastaava lisäys oli lähes kymmenen prosenttiyksiköä. Toimialakohtaiset selitysasteet ja eri tekijöiden β -kertoimet esitetään Taulukossa 5.

Kaikki henkilöstökäytännöt korreloivat tilastollisesti merkitsevästi henkisen hyvinvoinnin kanssa kaikilla toimialoilla, mistä voidaan päätellä, että ne kaikki joltain osin selittivät hyvinvoinnin vaihtelua. Vaikkakin selitysaste kokonaisuudessaan jäi pieneksi, analyysi kuitenkin osoitti, että esimiestyö metalliteollisuudessa ja osallistavat käytännöt vähittäiskaupassa ja sairaalaorganisaatiossa olivat henkilöstökäytännöistä vahvimmat henkisen hyvinvoinnin selittäjät. Kuormitustekijöistä eritoten henkinen raskaus vähittäiskaupan alalla sekä metalliteollisuudessa vähensivät henkistä hyvinvointia. Lisäksi kiire tuli tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi sairaalaorganisaatiossa sekä metalliteollisuudessa.

Taulukko 5. Henkilöstökäytännöt henkisen hyvinvoinnin selittäjinä koko aineistossa ja toimialoittain (β)

	Koko aineisto (n=1568)		Vähittäiskauppa (n=379)		Sairaalaorganisaatio (n=585)		Metalliteoll. (n=604)	
	$R_a^2=$ 11,3 %	$R_a^2=$ 16,7 %	$R_a^2=$ 14,0 %	$R_a^2=$ 18,0 %	$R_a^2=$ 8,3 %	$R_a^2=$ 11,9 %	$R_a^2=$ 11,8 %	$R_a^2=$ 21,4 %
	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel
HRM								
Tiedottaminen	.02	.02	-.00	.01	-.03	-.04	.08	.07
Palkitseminen	-.03	-.04	.05	.03	-.07	-.08	-.08	-.06
Jatkuvuus	.02	.02	.05	.06	.03	.02	-.02	-.01
Joustopohd.	.05	.03	.00	-.01	.09*	.07	.03	.00
Koulutus/keh	-.01	-.00	-.14*	-.15*	.03	.03	.05	.07
Esimiestyö	.15***	.14***	.10	.09	.13*	.12	.22**	.20**
Osallistavat käytännöt	.18***	.17***	.34***	.29**	.16*	.16**	.11	.08
TYÖKUORMITUS								
Työmäärä		-.07*		-.04		-.07		-.07
Kiire		-.10**		.02		-.13*		-.15**
Ruumiillinen raskaus		.02		-.05		-.01		-.01
Henkinen raskaus		-.14***		-.22***		-.04		-.18***

$p < .05^*$, $p < .01^{**}$, $p < .001^{***}$

Henkilöstökäytännöt uupumusasteisen väsymyksen selittäjinä

Työuupumuksen selittäjinä henkilöstökäytännöt on nähtävä lähinnä siten, että niiden vähäisyys selittäisi uupumista. Koko aineistossa ne selittivät (miinusmerkkisinä) uupumusasteisen väsymyksen vaihtelusta noin 14 prosenttia toimialakohtaisten erojen ollessa aika suuria. Alhainen selitysasaste on odotusten mukaista siksi, että työn vaatimusten pikemminkin kuin työn puuttuvien resurssien ajatellaan selittävän työuupumusta (Demerouti ym., 2001).

Vaikkakin kaikki henkilöstökäytännöt korreloivat työuupumuksen kanssa tilastollisesti merkitsevästi, vain esimiestyö ja osallistavat käytännöt olivat merkitseviä selittäjiä 7. askeleella (Taulukko 6). Sairaalaorganisaatiossa selitysasaste oli niin alhainen, että vain osallistavat käytännöt tulivat tilastollisesti merkitseviksi. Metallialalla eri henkilöstökäytännöt selittivät uupumuksen vaihtelua lähinnä puutteellisen tai vähäisen esimiestyön välityksellä, kun taas sairaalaorganisaatiossa niitä näyttäisivät välittävän osallistavien käytäntöjen vähyys tai puute. Vähittäiskaupassa sekä esimiestyön että osallistavien käytäntöjen vähyys tai puute olivat tilastollisesti merkitseviä työuupumuksen selittäjiä.

Kuten oli odotettua, kuormitustekijöiden lisääminen yhtälöön lisäsi selitysasastetta huomattavasti kaikilla toimialoilla, koko aineistossa 14 prosentista 36:een, vähittäiskaupassa peräti 42 prosenttiin. Kaikilla toimialoilla työmäärä ja työn henkinen raskaus osoittautuivat tärkeiksi uupumuksen selittäjiksi; lisäksi sairaalaorganisaatiossa ja myös metalliteollisuudessa kiire oli vahva selittäjä. Metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa myös työn ruumiillinen raskaus selitti väsymysasteista uupumusta.

Taulukko 6. Henkilöstökäytännöt työuupumuksen selittäjinä koko aineistossa ja toimialoittain (β)

	Koko aineisto (n=1569)		Vähittäiskauppa (n=379)		Sairaalaorganis. (n=586)		Metalliteoll. (n=604)	
	$R_a^2=$ 14,1 %	$R_a^2=$ 36,0 %	$R_a^2=$ 22,0 %	$R_a^2=$ 42,1 %	$R_a^2=$ 9,0 %	$R_a^2=$ 31,5 %	$R_a^2=$ 13,2 %	$R_a^2=$ 37,4 %
	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel
HRM								
Tiedottaminen	-.02	-.01	.06	.04	-.08	-.06	-.02	-.00
Palkitseminen	-.01	.00	-.03	.01	.01	-.01	-.04	-.06
Jatkuvuus	.03	.04	-.02	-.06	.00	.04	.11	.12*
Joustomahd	-.08**	-.02	-.05	.01	-.08	-.00	-.08	-.02
Koulutus/keh	-.01	-.03	.01	.01	-.02	-.03	.04	-.00
Esimiestyö	-.15***	-.14***	-.17*	-.17*	-.08	-.05	-.23**	-.23***
Osallistavat käytännöt	-.21***	-.16***	-.32***	-.19*	-.16*	-.18**	-.18*	-.11
TYÖKUORMIT.								
Työmäärä		.20***		.19***		.26***		.16***
Kiire		.16***		.05		.18***		.18***
Ruumiillinen raskaus		.07**		.11*		.01		.12***
Henkinen raskaus		.23***		.30***		.18***		.25***

$p < .05^*$, $p < .01^{**}$, $p < .001^{***}$

Kuormitustekijät jätetään jatkossa pois analyyseista, koska hankkeen ensisijaisena tarkoituksena oli selittää henkilöstökäytäntöjen osuutta erilaisten hyvinvointitilojen ja organisaatiossa relevanttien käyttäytymisten selittäjinä. Ne otettiin kuitenkin huomioon henkisen hyvinvoinnin sekä uupumuksen selittäjinä, jotta saataisiin käsitystä siitä, miten ne painottuivat suhteessa henkilöstökäytäntöihin. Tässä oli suuria toimialakohtaisia eroja.

Henkilöstökäytännöt työkyvyn suorina selittäjinä

Aiemmin esitimme (Kuvio 1) ja osoitimmekin erilaisten työhyvinvoinnin tilojen selittävän työkykyä. Tämän jälkeen selvitimme sitä, kuinka erilaiset henkilöstökäytännöt selittivät työhyvinvoinnin tiloja. Mallimme perustuu ajatukseen siitä, että työhyvinvointi välittäisi henkilöstökäytäntöjen ja työkyvyn yhteyttä. Tutkimuksemme (Taulukko 7) osoittaa henkilöstökäytäntöjen selittävän myös suoraan työkykyä, mutta selitysasteen jäävän varsin pieneksi, joten oletuksemme erilaisten työhyvinvoinnin tilojen välittävästä roolista näyttäisi perustellulta. Jos ikä jätetään pois mallista, henkilöstökäytännöt selittivät koko aineistossa vain 9,7 prosenttia työkyvyn vaihtelusta (kaupan alalla vastaava selitysaste oli 13,1 %, sairaalaorganisaatiossa 5,2 % ja metalliteollisuudessa 11,7 %).

Taulukko 7. Henkilöstökäytännöt työkyvyn suorina selittäjinä koko aineistossa ja toimialoittain (β)

	Koko aineisto (n=1508)		Vähittäiskauppa (n=364)		Sairaalaorg. (n=562)		Metalliteoll. (n=582)	
	$R_a^2=$ 12,7 %	$R_a^2=$ 15,5 %	$R_a^2=$ 14,0 %	$R_a^2=$ 19,0 %	$R_a^2=$ 10,4 %	$R_a^2=$ 12,2 %	$R_a^2=$ 13,1 %	$R_a^2=$ 15,4 %
	2. askel	3. askel	2. askel	3. askel	2. askel	3. askel	2. askel	3. askel
Ikä	-.25***	-.24***	-.25***	-.25***	-.28***	-.27***	-.21***	-.20***
HRM								
Tiedottaminen	.05	-.00	.11*	.02	.03	-.02	.01	-.03
Palkitseminen	.08**	.03	-.05	-.08	.08	.03	.11*	.07
Jatkuvuus	.07*	.01	.16*	.08	.11*	.07	.03	-.04
Joustomahd.	.10***	.07**	.07	.02	.06	.04	.14**	.11**
Koulutus/keh.	.05	-.05	.04	-.09	.02	-.04	.11	.01
Esimiestyö		.09*		-.01		.10		.12
Osallistavat käytännöt		.20***		.37***		.13*		.17*

$p < .05^*$, $p < .01^{**}$, $p < .001^{***}$

Vaikkakin kaikki henkilöstökäytännöt korreloivat työkyvyn kanssa tilastollisesti merkitsevästi kaikilla kolmella toimialalla, yhteistä kaikille oli se, että selittäjien ollessa yhtä aikaa mallissa osallistaminen oli henkilöstökäytännöistä tärkein työkyvyn selittäjä. Vähittäiskaupan alalla huomionarvoista oli lisäksi se, että osallistavat käytännöt selittivät työkykyä huomattavasti ikää enemmän. Tämäkin analyysi viittaa siihen, että esimiestyö ja sen ilmentymänä osallistavat henkilöstökäytännöt vaikuttaisivat välittävän muiden käytäntöjen yhteyttä tulosmuuttujiin.

Seuraavaksi siirrymme käsittelemään henkilöstökäytäntöjen yhteyksiä yksilöiden organisaatiokäyttämiseen.

Henkilöstökäytäntöjen yhteys organisaatiokäyttämiseen

Organisaatiokäyttämistä mitattiin toisaalta organisaatioon sitoutumisella ja toisaalta työpaikan vaihtoaikomuksilla. Organisaatioon sitoutumista mitattiin Porterin ym. (1974) ja Steersin (1977) organisaatioon sitoutumisen mittarilla. Vaihtoalttiutta puolestaan mitattiin kysymällä onko tarkoitus vaihtaa työpaikkaa lähimmän kahden vuoden aikana? Taulukko 8 kuvaa osallistuneiden sitoutumista ja vaihtoaikkeitä eri toimialoilla.

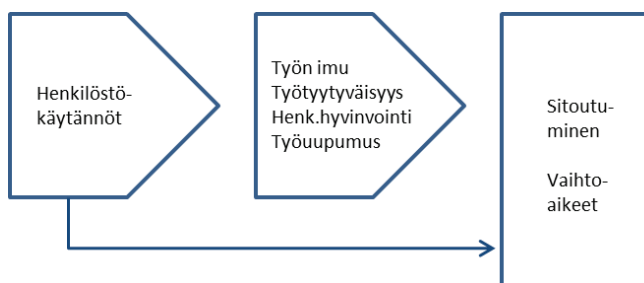
Taulukko 8. Organisaatioon sitoutumisen ja vaihtoaikojen keskiarvot ja -hajonnat toimialoittain (ikävakioitu)

Asteikko		Vähittäiskauppa			Sairaalaorg.			Metalliteoll.			ANOVA p-arvo	Toimiala- erot
		n	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh		
Organisaatioon sitoutuminen	1-5	385	3.5	0.9	587	3.4	0.8	611	3.4	0.8	<.01	VK vs SO/ME
Vaihtoaikojet	0-5	385	2.5	1.3	591	2.2	1.1	612	2.1	2.1	=.279	-

(VK=vähittäiskauppa; SO=sairaalaorganisaatio; ME=metalliala)

Verrattaessa toimialoja varianssianalyysillä ikä lisättiin kovariaatiksi. Toimialakohtaisia eroja ei ollut organisaatioon sitoutumisessa aluksi, mutta kun ikä huomioitiin, vähittäiskaupan vastaajat osoittautuivat hieman muita sitoutuneemmiksi. Vaikkakin vaihtoaikojet oli vähittäiskaupassa keskimäärin muita enemmän, ero toimialojen välillä hävisi, kun vastanneiden ikä huomioitiin analyysissä.

Henkilöstökäytäntöjen yhteyttä organisaatiokäyttämiseen lähes-tyttiin, kuten edellä, kaksipuolaisen mallin avulla (Kuvio 3). Oletimme, että henkilöstökäytännöt selittäisivät organisaatioon sitoutumista ja vaihtoaikojet sekä suoraan että epäsuorasti työhyvinvoinnin tilojen (työn imu, työtyytyväisyys, henkinen hyvinvointi, työuupumus) kautta. Samantapaista kaksivaiheista mallia ovat käyttäneet muun muassa Wood, Van Veldhoven, Croon ja de Menezes (2012) selittäessään organisaatiokäyttämistä. Ikää ja sukupuolta käytettiin malleissa taustamuuttujina aina kun ne korreloivat selitettävän muuttujan kanssa.



Kuvio 3. Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen sekä vaihtoaikojet

Koska henkilöstökäytäntöjen yhteys on jo edellä hyvinvoinnin yhteydessä käsitelty, seuraavassa selvitetään se, (a) selittävätkö työhyvinvoinnin tilat sitoutumista ja vaihtoaikojet kuten ne selittivät työkykyä ja toisaalta (b)

selittävätkö henkilöstökäytännöt niitä myös suoraan. Terveys jätettiin yhtälöstä nyt pois, koska se korreloi sitoutumisen ja vaihtoaikojen kanssa vain heikosti.

Työhyvinvoinnin tilat organisaatiokäyttäytymisen selittäjinä

Seuraavassa tarkastellaan työhyvinvointitekijöiden selitysosuuksia organisaatioon sitoutumisen ja henkilöstön vaihtoaikojen kohdalla.

Taulukko 9. Työhyvinvoinnin tilat organisaatioon sitoutumisen selittäjinä koko aineistossa sekä toimialoittain(β)

β	Koko aineisto ($n=1576$) $R_a^2=49,7\%$	Vähittäiskauppa ($n=382$) $R_a^2=52,3\%$	Sairaalaorg. ($n=586$) $R_a^2=45,1\%$	Metalliteoll. ($n=608$) $R_a^2=54,5\%$
Ikä	.09***	.07	.19***	.02
Työn imu	.32***	.33***	.30***	.32***
Työtyytyväisyys	.42***	.41***	.38***	.47***
Henkinen hyvinvointi	-.04	-.10*	-.01	-.03
Uupumusasteinen väsymys	-.06**	-.10*	-.03	-.06

$p < .05^*$, $p < .01^{**}$, $p < .001^{***}$

Kuten Taulukosta 9 käy ilmi, työhyvinvoinnin tilat selittivät varsin paljon organisaatioon sitoutumisen vaihtelusta, koko aineistossa noin puolet. Selityksaste oli kaikilla kolmella toimialalla korkea ja kaikilla aloilla sitoutumista selittivät pääasiassa työtyytyväisyys ja työn imu. Sairaalaorganisaatiossa selittivät myös ikä oli varsin vahva sitoutumisen selittäjä.

Työpaikan vaihtoaikojen työhyvinvoinnin tilat selittivät myös varsin voimakkaasti, koko aineistossa noin 42 prosenttia, mikä käy ilmi Taulukosta 10. Kaikille toimialoille oli yhteistä myös se, että ikä ja työtyytyväisyys selittivät yhdessä lähes kaiken vaihtelun. Työn imusta tuli tilastollisesti ei-merkittävä, kun työtyytyväisyys lisättiin yhtälöön: työtyytyväisyys näyttäisi pitävän sisällään mekanismin, jonka kautta työn imukin vaikuttaisi. Työtyytyväisyys selitti yksin vaihtoaikojen vaihtelusta vähittäiskaupan alalla 21, sairaalaorganisaatiossa 23 ja metalliteollisuudessa 24 prosenttia.

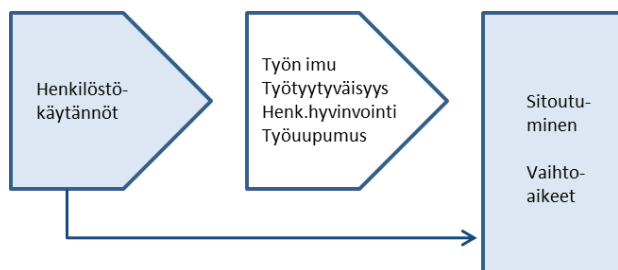
Taulukko 10. Työhyvinvoinnin tilat työpaikan vaihtoaikoiden selittäjinä koko aineistossa ja toimialoittain (β)

	Koko aineisto ($n=1577$) $R_a^2=41,8\%$	Vähittäiskauppa ($n=382$) $R_a^2=46,1\%$	Sairaalaorg. ($n=587$) $R_a^2=41,5\%$	Metalliteoll. ($n=608$) $R_a^2=37,5\%$
Ikä	-.45***	-.52***	-.44***	-.36***
Työn imu	.02	.06	.00	-.02
Työtyytyväisyys	-.41***	-.40***	-.41***	-.42***
Henkinen hyvinvointi	-.01	-.01	.00	.02
Uupumusasteinen väsymys	-.07**	.06	.07	.08

$p < .05^*$, $p < .01^{**}$, $p < .001^{***}$

Henkilöstökäytännöt organisaatiokäyttäytymisen selittäjinä

Edellinen osoitti, että hyvinvointitilat (työn imu ja työtyytyväisyys) selittivät organisaatioon sitoutumista ja vaihtoaikaita suoraan. Aiemmin jo osoitimme, että henkilöstökäytännöt selittivät varsin paljon hyvinvointitilojen vaihtelusta. Jäljellä on vielä selvittää, kuinka paljon henkilöstökäytännöt selittivät näitä keskeisiä organisaatiokäyttäytymisen muotoja suoraan (sinisellä kuviossa 4).



Kuvio 4. Henkilöstökäytännöt sitoutumisen ja vaihtoaikoiden selittäjinä

Taulukko 11 havainnollistaa sen, että henkilöstökäytännöt selittävät organisaatioon sitoutumisen vaihtelua myös suoraan. Selitysaste koko aineistossa oli 42 prosenttia, kun ikä taustamuuttujana oli mukana mallissa. Jos se olisi jätetty pois, selitysaste olisi ollut 38,2 prosenttia, mistä voidaan päätellä, että ikä yksin selittää organisaatioon sitoutumista muutaman prosenttiyksikön verran.

Taulukko 11. Henkilöstökäytännöt organisaatioon sitoutumisen selittäjinä koko aineistossa ja toimialoittain

	Koko aineisto (n=1568)		Vähittäiskauppa (n=379)		Sairaalaorg. (n=581)		Metalliteoll. (n=608)	
	$R_a^2=$ 40,8 %	$R_a^2=$ 42,0 %	$R_a^2=$ 38,1 %	$R_a^2=$ 38,8 %	$R_a^2=$ 36,6 %	$R_a^2=$ 38,9 %	$R_a^2=$ 47,0 %	$R_a^2=$ 47,6 %
	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel	7. askel	8. askel
Ikä	.19***	.19***	.22***	.22***	.24***	.23***	.12***	.13***
HRM								
Tiedottaminen	.09***	.08**	.08	.05	.17***	.15***	.03	.02
Palkitseminen	.07**	.06**	.04	.04	.03	.02	.05	.04
Jatkuvuus	.12***	.10***	.12*	.11	.09*	.08*	.15***	.14**
Joustomahd.	.13***	.13***	.07	.06	.13***	.12**	.14***	.13***
Koulutus/keh.	.09**	.02	.10	.04	.07	.01	.13**	.08
Esimiestyö	.32***	.23***	.34***	.26***	.26***	.13*	.36***	.28***
Osallistavat käytännöt		.20***		.17*		.25***		.16**

$p < .05^*$, $p < .01^{**}$, $p < .001^{***}$

Vaikka kaikki käytännöt selittivätkin organisaatioon sitoutumista, joitain toimialakohtaisia painotuseroja tuli ilmi. Esimiestyön ja osallistamisen rinnalla sekä sairaalaorganisaatiossa että metalliteollisuudessa työsuhteen jatkuvuuteen liittyvät käytännöt sekä joustomahdollisuudet näyttäisivät myös selittävän sitoutumista. Sairaalaorganisaatiossa lisäksi organisaatio-
tason tiedottaminen eli se, että esimerkiksi organisaation strategiasta ja toiminnasta viestitään, selitti organisaatioon sitoutumista. Kaikilla toimi-
aloilla vahvimmit selittäjiksi osoittautuivat jälleen esimiestyö ja osallista-
minen. Esimiestyön osuus hieman laskee, kun osallistaminen viimeisellä
askeleella lisätään yhtälöön. Kuten aiemmin tässä dokumentissa hyvinvoin-
nin yhteydessä jo todettiin, muut henkilöstökäytännöt näyttäisivät jossain
määrin sisältyvän vaikutusmekanismeiltaan esimiestyöhön sekä sitä paljolti
ilmentäviin osallistamisen käytäntöihin.

Vaihtoihteita henkilöstökäytännöt selittävät suoraan vain vähän. Kun
ikä jätettiin huomioimatta, selitysaste oli koko aineistossa vain 7,7 prosent-
tia. Analyysien perusteella näyttäisi mahdolliselta, että työhyvinvointi,
eritoten työtyytyväisyys, välittäisi henkilöstökäytäntöjen ja vaihtoihteiden
yhteyttä.

Seuraavaksi tarkastelemme vielä metalliteollisuuden ja vähittäis-
kaupan tuloksellisuutta ja henkilöstökäytäntöjen yhteyttä siihen.

Henkilöstökäytäntöjen yhteys tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa

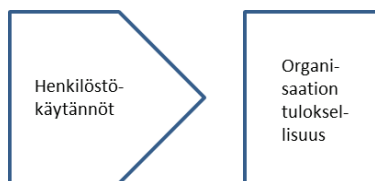
Henkilöstökäytäntöjen ja hyvinvoinnin yhteyksien selvittämisen lisäksi HYÖTY -hankkeen toinen keskeinen tavoite oli selvittää henkilöstökäytäntöjen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen. Tuloksellisuutta mitattiin kymmenellä väittämällä, joista 6 mittasi organisaation suorituskkyä ja neljä organisaation kilpailukykyä. Näihin pyydettiin arvioita toimipaikkojen johdolta. Toimipaikkoja oli kaiken kaikkiaan 201, joista 74 osalta kerättiin lisäksi tässä tutkimuksessa analysoitu henkilöstön aineisto. Selkeyden vuoksi kuvailevat tiedot esitellään laajemman aineiston tasolla (= johdon koko aineisto) ja erikseen myös pienemmän aineiston (= johdon osa-aineisto) osalta, joka käsittää siis johdon arviot niiltä toimipaikoilta, jotka osallistuivat myös henkilöstöaineiston keräämiseen ja johon valtaosa tämän selvityksen analyysistä perustuu. Lisäksi aineistot erotellaan toimialan mukaan. Johdon aineistot edustavat ainoastaan vähittäiskauppaa ja metalliteollisuutta.

Taulukko 12. Suorituskyvyn ja kilpailukyvyn arviot johdon aineistoissa koko aineiston tasolla sekä toimialoittain

Asteikko		Koko aineisto			Vähittäiskauppa			Metalliteoll.			ANOVA
		n	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	<i>p</i> -arvo
KOKO AINEISTO											
Suorituskyky	1-5	200	3.8	0.5	84	3.9	0.4	116	3.8	0.5	=.071
Kilpailukyky	1-5	200	3.5	0.7	84	3.7	0.7	115	3.4	0.6	<.001
OSA-AINEISTO											
Suorituskyky	1-5	74	3.9	0.4	34	3.9	0.4	40	3.8	0.4	=.180
Kilpailukyky	1-5	74	3.6	0.6	34	3.7	0.6	40	3.7	0.6	=.073

Suorituskyvyn keskimääräisissä arvioissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja toimialojen välillä kummassakaan aineistossa. Kilpailukyvyn arvioissa toimialat erosivat toisistaan merkitsevästi isommassa aineistossa. Hajontaa oli kaiken kaikkiaan aika vähän, mutta hieman enemmän kilpailukyvyn arvioissa.

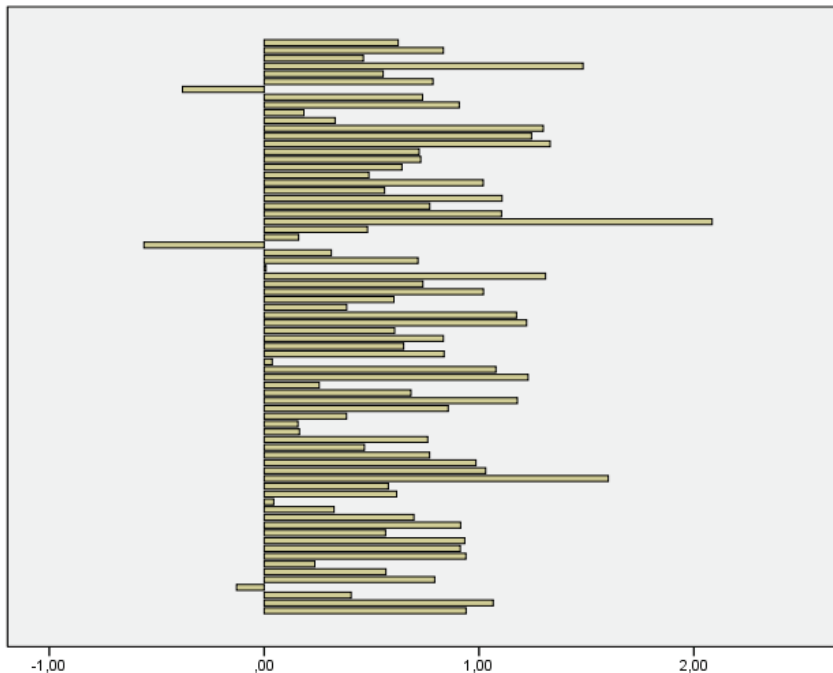
Seuraava yksinkertainen kuvio havainnollistaa henkilöstökäytäntöjen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen.



Kuvio 5. Henkilöstökäytännöt tuloksellisuuden selittäjinä

Perinteisesti henkilöstökäytäntöjen esiintyvyyttä on selvitetty kysymällä niistä henkilöstöjohtajilta ja mahdollisesti muulta johdolta. Tällöin on usein voitu osoittaa varsin vahva yhteys henkilöstökäytäntöjen esiintyvyyden ja tuloksellisuuden välillä (Paauwe, 2009). Tässä selvityksessä käytäntöjen yhteyttä tarkastellaan ensin perinteisellä tavalla eli (a) johdon näkemysten pohjalta mutta tämän jälkeen myös (b) henkilöstön kokemusten perusteella. Taustalla on ajatus siitä, että johdon näkemykset eivät usein täysin vastaa sitä todellisuutta, jonka henkilöstö havaitsee tai kokee (Wright & Nishii, 2008). Onkin perusteltua pyrkiä löytämään yhteys myös koettujen henkilöstökäytäntöjen ja joidenkin keskeisten tulosindikaattorien välillä.

Myös HYÖTY-aineistossa johdon käsitysten ja henkilöstön kokemusten välillä oli varsin selvä ero, kuten Kuvio 6 osoittaa. Laskimme kaikista henkilöstökäytännöistä summamuuttujan sekä johdon että henkilöstön arvioiden perusteella ja sitten vähensimme henkilöstön arviot johdon arvioista. Kuten kuvio osoittaa, kolmea vähittäiskaupan alan toimipaikkaa lukuun ottamatta johdon käsitykset henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydestä ylittivät henkilöstön kokemukset näistä (erotus >0), toisinaan varsin voimakkaasti.



Kuvio 6. Johdon ja henkilöstön käsitysten ero henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydestä

Kuvio 7 havainnollistaa matkaa henkilöstöstrategiasta kokemuksiin henkilöstökäytännöistä ja samalla antaa mahdollisen selityksen sille, miksi käsitykset johdon ja henkilöstön välillä usein eroavat. Johdon käsitykset heijastelevat ketjun alkupäätä, suunniteltuja tai aiottuja henkilöstökäytäntöjä, kun taas henkilöstö tulkitsee käytäntöjen esiintyvyyttä omien havaintojensa ja kokemustensa pohjalta. Strategian jalkautuminen koetuiksi käytännöiksi vie paitsi aikaa myös sisältää riskin siitä, että toteutumisen tielle ilmaantuu esteitä ja hidasteita. Lisäksi lähiesimiehet saattavat toteuttaa strategiaa eri tavoin, mikä omalta osaltaan aiheuttaa variaatiota siihen, miten eri henkilöstökäytännöt havainnoidaan sekä koetaan ja miten niitä tulkitaan.



Kuvio 7. Henkilöstöstrategiasta koettuihin HR-käytäntöihin (Wright & Nishii, 2007; Vanhala & von Bonsdorff, 2012)

Kuten aiemmin osoitimme, koettujen henkilöstökäytäntöjen ja organisaatioon sitoutumisen välillä oli aineistossamme vahva yhteys käytäntöjen selittäessä yli 40 prosenttia sitoutumisen vaihtelusta. Yksilötasolla henkilöstökäytännöillä oli täten selvä yhteys toivottavaan tulokseen eli sitoutumiseen. Tässä luvussa tutkimme sitä, selittävätkö koetut henkilöstökäytännöt sitoutumisen lisäksi toimipaikkatason tuloksellisuutta eli suorituskykyä ja kilpailukykyä.

Johdon käsitysten yhteys tuloksellisuuteen

Johdon osa-aineistoa (n=74 toimipaikkaa) tarkasteltaessa (Taulukko 13) huomionarvoiseksi osoittautuivat suuret erot toimialojen välillä. Vähittäiskaupassa johdon näkemykset henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydestä eivät korreloineet lainkaan suorituskyvyn kanssa, kun taas metalliteollisuudessa henkilöstökäytännöt selittivät suorituskyvyn vaihtelusta 42,4 prosenttia. Tärkein selittäjä oli osallistavat käytännöt.

Taulukko 13. Henkilöstökäytännöt suorituskyvyn selittäjinä metalliteollisuudessa

	Metalliteollisuus (n=40) $R_a^2=42,4\%$
HRM	
Palkitseminen	.23
Jatkuvuus	.20
Koulutus/keh..	-.08
Esimiestyö	.06
Osallistavat käytännöt	.49*

$p < .05^*$, $p < .01^{**}$, $p < .001^{***}$

Taulukko 14. Henkilöstökäytännöt kilpailukyvyn selittäjinä vähittäiskaupassa

	Vähittäiskauppa (n=33) $R_a^2=33,4\%$
HRM	
palkitseminen	.56**
esimiestyö	.11

$p < .05^*$, $p < .01^{**}$, $p < .001^{***}$

Kilpailukyvyn osalta tilanne oli päinvastainen (Taulukko 14). Metallialalla henkilöstökäytännöt eivät korreloineet tilastollisesti merkitsevästi kilpailukyvyn kanssa eikä regressioanalyysiä ollut syytä tehdä. Vähittäiskaupan alalla johdon käsitys henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydestä selitti 33,4 prosenttia kilpailukyvyn vaihtelusta palkitsemisen käytäntöjen ollessa vahvin selittäjä. Osa-aineistossa havainnot eivät oikein riittäneet kunnolliseen analyysiin, mikä voi aiheuttaa siihen virhettä. Analysoitaessa suurempaa johdon aineistoa (n=196), analyysistä tuli hieman mielekkäämpi.

Koko aineiston (n=196) tasolla johdon käsitykset henkilöstökäytännöistä selittivät 38,4 prosenttia suorituskyvyn vaihtelusta (Taulukko 15) esimiestyön ja osallistamisen käytäntöjen selittäessä vaihtelua vahvimmin.

Toimialakohtaisissa analyyseissä oli suuri suuria eroja: metallialalla johdon käsitykset henkilöstökäytännöistä selittivät suorituskyvyn vaihtelusta yli puolet, kun vähittäiskaupassa selitysaste ($R_a^2=16\%$) oli niin alhainen, että osallistavat käytännöt oli jätettävä kokonaan pois mallista, jotta esimiestyöstä tulisi tilastollisesti merkitsevä.

Taulukko 15. Johdon käsitykset henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydestä suorituskyvyn selittäjinä

	Koko aineisto ($n=196$)		Vähittäiskauppa ($n=83$)		Metalliteollisuus ($n=113$)	
	$R_a^2=$ 19,8 %	$R_a^2=$ 38,4 %	$R_a^2=$ 9,0 %	$R_a^2=$ 15,8 %	$R_a^2=$ 26,1 %	$R_a^2=$ 52,1 %
	1. askel	2. askel	1. askel	2. askel	1. askel	2. askel
HRM						
Palkitseminen	.33**	.16*	.24*	.14	.40***	.12
Jatkuvuus	.26***	.11	.19	.10	.26***	.14*
Esimiestyö		.24**		.31**		.24*
Osallistavat käytännöt		.30**		-		.41***

$p < .05^*$, $p < .01^{**}$, $p < .001^{***}$

Kilpailukyvyn vaihtelusta henkilöstökäytännöt selittivät noin 19 prosenttia (Taulukko 16) esimiestyön ollessa vahvin selittäjä metallialalla ja esimiestyön sekä työsuhteen jatkuvuuden vähittäiskaupan alalla.

Taulukko 16. Johdon käsitykset henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydestä kilpailukyyn selittäjinä

	Koko aineisto (n=196)		Vähittäiskauppa (n=83)		Metalliala (n=113)	
	$R_a^2=$ 12,6 %	$R_a^2=$ 18,7 %	$R_a^2=$ 12,6 %	$R_a^2=$ 15,7 %	$R_a^2=$ 8,6 %	$R_a^2=$ 12,2 %
	1. askel	2. askel	1. askel	2. askel	1. askel	2. askel
HRM						
Palkitseminen	.18**	.08	.17	.10	.24**	.14
Jatkuvuus	.29***	.22**	.31**	.26*	.16	.13
Esimiestyö		.29**		.22 ^a		.24*

$p < .05^*$, $p < .01^{**}$, $p < .001^{***}$, ^a $p = .051$

Tulokset olivat samansuuntaiset molemmissa aineistoissa. Analyysin heikkous on se, että tiedot sekä henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydestä että tuloksellisuudesta ovat peräisin samasta lähteestä, mihin liittyy useita ongelmia. Tätä asiaa käsitellään raportin pohdintaluvussa.

Henkilöstön kokemien henkilöstökäytäntöjen yhteys tuloksellisuuteen

Vaikkakin henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydellä voitiin osoittaa korrelaatioyhteys tuloksellisuuden mittareihin, henkilöstön kokemat henkilöstökäytännöt selittivät aika vähän organisaation suorituskyvyn tai kilpailukyyn vaihtelusta. Metallialalla selitysaste suorituskyvyn osalta kipusi 10 prosenttiin, mutta tähän liittyy suurta epävarmuutta aivan liian matalan Durbin-Watson -arvon takia. Varminta on tarkastella korrelaatioyhteyksiä, jotka olivat Taulukon 17 mukaisia.

Taulukko 17. Henkilöstön kokemien henkilöstökäytäntöjen ja johdon tuloksellisuusarvioiden korrelaatiot toimialoittain

	Suorituskyky		Kilpailukyky	
	Vähittäiskauppa (n=367)	Metalliteoll. (n=612)	Vähittäiskauppa (n=367)	Metalliteoll. (n=612)
Tiedottaminen	.05	.23**	.12*	.03
Palkitseminen	.14**	.23**	.28**	.04
Jatkuvuus	.15**	.20**	.09	.12**
Joustomahd.	.21**	.22**	.07	.10**
Koulutus/kehitys	-.04	.16**	.07	.06
Esimiestyö	.10	.12**	.14**	-.02
Osallistaminen	.03	.14**	.12*	.02

$p < .05^*$, $p < .01^{**}$, $p < .001^{***}$

Toimialoittain korrelaatioyhteydet erosivat huomattavasti. Metallialalla kaikki henkilöstökäytännöt korreloivat suorituskyvyn arvioiden kanssa, kun taas vähittäiskaupan alalla vain koetut palkitsemisen ja työsuhteen jatku-

vuuteen sekä joustomahdollisuuksiin liittyvät käytännöt korreloivat suorituskyyvyn kanssa tilastollisesti merkitsevästi. Metallialalla vaikuttaisi siltä, että organisaation suorituskyyvyn todella olisi jossain määrin yhteydessä se, miten henkilöstöä kohdellaan ja siitä huolehditaan. Eritoten esimiestyö ja osallistavat käytännöt heijastanevat organisaatiokulttuuria, jossa on tekemisen, välittämisen ja yhteistyön henki, mikä voisi heijastua suorituskyyvyn. Toinenkin selitys on mahdollinen, ainakin joidenkin käytäntöjen kohdalla. On toki ajateltavissa, että organisaation hyvä suorituskyyvy mahdollistaisi paremman palkitsemisen, lisäisi työsuhteen varmuutta ja joustomahdollisuuksia. Näin ollen kokemukset näistä käytännöistä olisivat paremminkin seurausta hyvästä suorituskyyvystä kuin näiden syitä.

Kilpailukyyvyn osalta tilanne on toimialojen välillä myös toisistaan poikkeava. Vähittäiskaupan alalla johdon näkemyksiin kilpailukyyvystä olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä henkilöstön kokemukset organisaatiotason tiedottamisen käytännöistä, palkitsemisen käytännöistä, esimiestyöstä sekä osallistavista käytännöistä. Metallialalla vain työsuhteen jatkuvuuteen ja joustomahdollisuuksiin liittyvät henkilöstön kokemukset olivat yhteydessä johdon näkemyksiin kilpailukyyvystä. Myös kilpailukyyvyn osalta käänteinenkin kausaalisuhde on mahdollinen. Vahva kilpailukyyvy tekee monet asiat organisaatioissa helpommiksi, mikä saattaa esimerkiksi helpottaa palkitsemista ja vahvistaa kokemusta työsuhteen varmuudesta. Yhtä lailla on täysin mahdollista, että hyvä esimiestyö ja osallistava työkuultuuri (tai näiden puute) näkyisivät välittömässä asiakastyössä ja tätä kautta vaikuttaisivat jollakin aikavälillä kilpailukyyvyn. On lisäksi mahdollista, että kehityskulut ovat kehämäisiä. Tutkimusasetelma ei mahdollista kausaalisuhteiden parempaa tutkimista.

Tilastollista analyysiä vaikeuttaa se, että kaikki tietyn toimipaikan henkilöt saavat yhden arvon suorituskyyvystä ja kilpailukyyvystä (johdon arvio), mikä vähentää selitettävän muuttujan vaihtelua. Tämän johdosta kokemukset henkilöstökäytännöistä aggregoitiin toimipaikkatasolle ja tilannetta tarkasteltiin uudelleen. Kokemukset henkilöstökäytännöistä olivat esimiestyötä lukuun ottamatta edelleen tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä suorituskyyvyn, mutta vain metallialalla.

Taulukko 18. Henkilöstökäytännöt suorituskyvyn selittäjinä metallialalla, korrelaatiokertoimet ja selitysasteet

	<i>r</i>	<i>R</i> ²
Tiedottaminen	.32*	10,5 %
Palkitseminen	.36*	13,1 %
Jatkuvuus	.36*	12,8 %
Joustomahd.	.36*	13,0 %
Koulutus	.34*	11,3 %
Osallistaminen	.33*	10,6 %

p < .05*, *p* < .01**, *p* < .001***

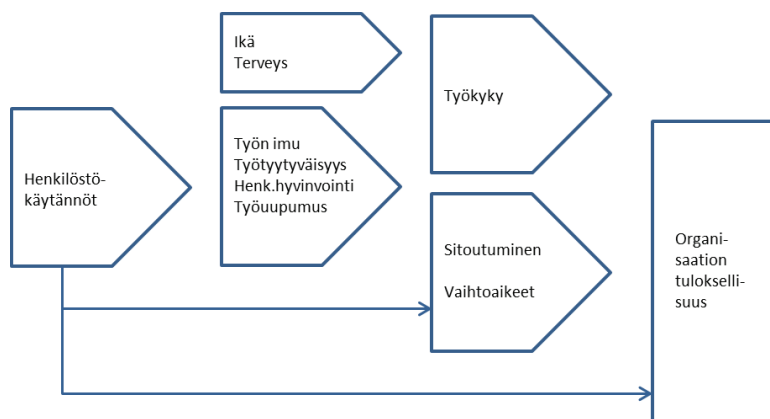
Taulukko 18 havainnollistaa, mitä korrelaatiokertoimet tarkoittaisivat selitysasteiksi konvertoituina yhden selittävän muuttujan regressiomallissa. Vaativamminkin ne ovat riittävän suuria vahvistamaan oletusta siitä, että koetut henkilöstökäytännöt selittävät suorituskyvyn vaihtelua omalta osaltaan, ainakin metallialalla, siitähän huolimatta, että organisaation suorituskyvyn vaikuttavia tekijöitä toki on lukuisia.

Vain palkitsemisen käytännöt selittivät kilpailukyvyn vaihtelua ($R^2=16,2\%$), mutta vain vähittäiskaupan alalla. Tässä on hyvä huomioida se, että hyvään kilpailukykyyn saattaa osittain liittyä kilpailukykyiset palkitsemisen käytännöt, joten varsinkin tämän käytännön osalta lienee viisasta olla varovainen kausaalisuuden suuntaa koskevien johtopäätösten osalta.

Henkilöstökäytäntöjen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteydet

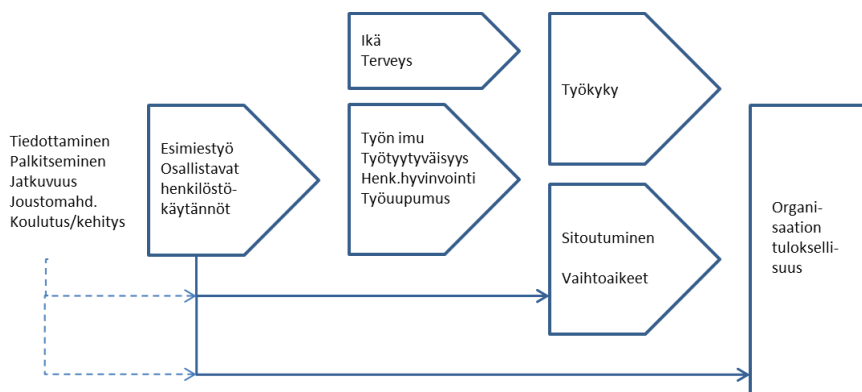
Olemme edellä koonneet mallia henkilöstökäytäntöjen ja työhyvinvoinnin sekä tuloksellisuuden keskinäisistä yhteyksistä tutkituilla kolmella toimialalla, metalliteollisuudessa, vähittäiskaupassa ja sairaalaorganisaatiossa. Vaikkakaan poikkileikkausaineistoon perustuva tutkimusasetelma ei mahdollista kausaaliteetin tutkimista, olemme edenneet teoreettisesti järkevien oletusten pohjalta ja rakentaneet mallia askel askeleelta. Regressioanalyysit pitkälti tukevat oletuksiamme. Kuvio 8 havainnollistaa kaikki elementit sisältävän mallin, jolle tutkimuksemme antaa tukea. Hyvinvoinnin mittarit yhdessä iän kanssa selittivät työkyvyn, sitoutumisen ja vaihtoaikaiden vaihtelua varsin vahvasti. Henkilöstökäytännöt selittivät lisäksi tuntuvasti työn imun ja työtyytyväisyyden sekä rajallisemmin henkisen hyvinvoinnin ja työuupumuksen vaihtelua. Lisäksi ne selittivät suoraan organisaatioon sitoutumisen vaihtelua melko paljon. Vaihtoaikaita ne selittivät suoraan vain vähän.

Johdon käsitykset henkilöstökäytännöistä selittivät varsin paljon organisaation tuloksellisuuden vaihtelusta. Toimialakohtainen ero oli mielenkiintoinen. Metallialalla käytännöt selittivät paljonkin suorituskyvyn vaihtelusta, kun vähittäiskaupassa selitysaste jäi vaatimattomaksi. Kilpailukykyä käytännöt selittivät vain vähän. Henkilöstön kokemat henkilöstökäytännöt selittivät myös suorituskyyä, mutta paljon rajallisemmin kuin johdon arviot. Selvä korrelaatioyhteys voitiin kuitenkin osoittaa, eritoten metalliteollisuudessa. On toki aika selvää, että suorituskyvyn indikaattoreina käytettyihin asioihin (tuotteiden ja palvelujen laatu, myynnin kasvu, kannattavuus, markkinointi jne.) vaikuttavat hyvin monet muutkin organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät kuin henkilöstökäytännöt.



Kuvio 8. Henkilöstökäytäntöjen yhteydet työhyvinvointiin ja erilaisiin tulosuuttujiin (malli 1)

Mallimme pitää sisällään oletuksia välittävistä mekanismeista, joiden parempi ymmärrys olisin yksi tutkimuksen tavoitteista. Analyysiemme mukaan näyttäisi lisäksi siltä, että työhyvinvoinnin ulottuvuudet ainakin osittain välittäisivät henkilöstökäytäntöjen ja yksilötason *outcome*-muuttujien (työkyky, sitoutuminen, vaihtoaikheet) yhteyttä. Lisäksi esimiestyö ja sen ilmentymänä osallistavat henkilöstökäytännöt ikään kuin välittäisivät muiden tutkittujen henkilöstökäytäntöjen yhteyttä sekä hyvinvointiin että varsinaisiin tulosuuttujiin. Tarkkaan ottaen ne analyysien perusteella vaikuttaisivat olevan ensisijaisia muihin nähden eli pitävät pitkälti sisällään ne vaikutusmekanismit, jotka yhteyttä selittävät muidenkin käytäntöjen osalta. Kun kaikki henkilöstökäytännöt sisällytettiin regressiomalleihin, pääosin vain esimiestyö ja/tai osallistavat käytännöt jäivät tilastollisesti merkitseviksi selittäjiksi, vaikkakin toimialojen välillä oli painotuseroja ja yhteydet organisaatiotason tulosuuttujiin olivat muita yhteyksiä selvästi heikompia. Mallia voitaisiin tarkentaa Kuvion 9 osoittamalla tavalla.



Kuvio 9. Henkilöstökäytäntöjen yhteydet työhyvinvointiin sekä erilaisiin tulosuuttujiin (malli 2)

Vaikkakin analyysimme antavat tukea ehdotetuille malleille, ne osoittivat myös tuntuja eroja toimialojen välillä. Eroja oli niin selityksasteissa kuin siinä, miten eri henkilöstökäytännöt painottuivat yhtälöissä. Haasteellista tulkinnan kannalta on lisäksi se, että eri käytännöissä on päällekkäisyyttä ja ne selittävät tulosuuttujia sekä yhteisen vaikutusmekanismin että aidosti oman selityksosuden kautta. Myös tässä oli kuitenkin myös toimialakohtaisia eroja.

Yhteenveto

Tämän osion tavoite oli selvittää henkilöstökäytäntöjen esiintyvyyttä ja yhteyttä henkilöstön hyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen kolmella toimialalla: metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja sairaalaorganisaatiossa.

Tutkimuksen päätulokset on siis raportoitu tässä luvussa 3. Tarkas- telimme aluksi henkilöstön havaitsemia henkilöstökäytäntöjä ja niiden yhteyksiä erilaisiin työhyvinvoinnin tiloihin ja organisaatiokäyttäytymiseen. Tutkimushankkeen kaikilla kolmella toimialalla henkilöstön havaitsemat henkilöstökäytännöt selittivät merkittävästi erilaisia työhyvinvoinnin tiloja, kuten työn imua, työtyytyväisyyttä, henkistä hyvinvointia ja työuupumusta, jotka puolestaan selittivät työkykyä, organisaatioon sitoutumista ja työ- paikan vaihtoaikkeitä. Henkilöstökäytännöt selittivät myös suoraan työkyvyn vaihtelua jonkin verran ja organisaatioon sitoutumista merkittävästi. Sitä vastoin työpaikan vaihtoaikkeitä nämä havaitut henkilöstökäytännöt selit- tivät vain vähän. Ne selittivät myös organisaation tuloksellisuutta, vaikka- kin selityksasteet jäivät ymmärrettävästi varsin vaatimattomiksi.

Vaikkakin henkilöstökäytännöt selittivät hyvinvoinnin vaihtelua kaikilla toimialoilla, toimialojen välillä oli eroja. Hyvinvointimittarista riippumatta korkein selitysaste löytyi vähittäiskaupan alalta ja matalin sairaalaorganisaatiosta. Yhteistä kaikille kolmelle toimialalle oli se, että esimiestyö ja/tai osallistavat henkilöstökäytännöt osoittautuivat tärkeimmiksi hyvinvoinnin selittäjiksi. Edelleen tutkimalla tärkeimpiä selittäviä muuttujia eli esimiestyötä ja osallistavia käytäntöjä saatiin tietoa siitä, mikä henkilöstökäytännöissä on keskeistä työhyvinvoinnin kannalta. Keskeisiä työhyvinvoinnin lähteitä työntekijöille olivat säännöllinen, ystävällinen ja työntekijän näkemykset huomioonottava vuorovaikutus esimiehen kanssa samoin kuin esimieheltä saatu oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu.

Osallistavia henkilöstökäytäntöjä mitattiin mm. sillä, missä määrin työprosessit koettiin omiksi, työntekijät olivat selvillä työhönsä vaikuttavista asioista ja kokivat voivansa tehdä työnsä mahdollisimman tehokkaasti. Lienee aika selvää, että juuri esimiestyö vaikuttaa siihen, miten osallistaviksi henkilöstökäytännöt koetaan. Tämä tutkimuksen perusteella on näin ollen kohtuullista olettaa, että esimiestyö, suoraan ja epäsuorasti, on keskeinen vaikuttaja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

Henkilöstökäytännöt selittivät sekä hyvinvoinnin välityksellä että suoraan myös yksilötason toivottavaa organisaatiokäyttäytymistä eli organisaatioon sitoutumista. Selitysaste oli varsinkin metalliteollisuudessa erittäin hyvä. Vastaajan organisaatioon sitoutumiseen näyttäisi vaikuttavan kokemus välittömästä esimiessuhteesta mahdollisuuksista osallistua ja vaikuttaa paitsi omaan välittömään työympäristöönsä, myös laajemmin työnteon reunaehtoihin, joita ovat mm. työajat ja työsuhteen luonne. Sitä vastoin vaihtoaikomuksiin henkilöstökäytännöt vaikuttivat suoraan vain vähän. Vaihtoaikomuksia selittivät vahvasti ikä sekä työtyytyväisyys.

Tutkimuksessa toimipaikan tuloksellisuutta esimiehet arvioivat kahdella mittarilla, suorituskyvylä ja kilpailukyvylä. Kuten aikaisemmassa tutkimuksessa (Paauwe, 2004; Subramony, 2009) myös käsillä olevassa tutkimuksessa johdon omat arviot henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydestä selittivät melko suuren osuuden tuloksellisuuden vaihtelusta. Tässä tutkimuksessa ne selittivät merkittävän osan suorituskyvyn vaihtelusta metalliteollisuudessa, kun taas kilpailukyvyn vaihtelua käytännöt selittivät aika vähän toimialasta riippumatta. Henkilöstön kokemukset henkilöstökäytännöistä sitä vastoin selittivät suorituskyvyn ja kilpailukyvyn vaihtelua vain vähän. Aggregoidulla aineistolla selitysasteet jäivät edelleen vaatimattomiksi, mutta ne kuitenkin vahvistivat oletusta siitä, että henkilöstön kokemat henkilöstökäytännöt ovat yhteydessä organisaation suorituskyvyn - toimialakohtaisesti vaihdellen. Sitä vastoin kilpailukykyä selittivät vain palkitsemisen käytännöt ja vain vähittäiskaupan alalla.

Kaiken kaikkiaan tämä henkilöstökäytäntöjen, työhyvinvoinnin sekä yksilötasoisien organisaatiokäyttäytymisen ja toimipaikkatasoisen tuloksellisuuden tarkastelu toi esille monia sellaisia yhteyksiä, jotka tukevat aikaisempia tutkimustuloksia, kuten johdon aikomien ns. virallisten henkilöstökäytäntöjen ja johdon arvioiman toimipaikan tuloksellisuuden suhteellisen voimakas yhteys (Wright ym., 2003; Gmür & Schwerdt, 2005; Subramony, 2009). Toisaalta taas esim. henkilöstön havaitsemien henkilöstökäytäntöjen ja organisaatiokäyttäytymisen sekä työhyvinvoinnin yhteydet ovat mielenkiintoiset, sillä aikaisempaa tutkimusta asiasta löytyy vain vähän (Allen ym., 2003; Zacharotos ym., 2007). Vaikka kyse on poikkileikkausaineistoista, analyysi paljasti loogisia vaikutusketjuja, esim. että henkilöstön havaitsemat henkilöstökäytännöt selittivät merkittävästi erilaisia työhyvinvoinnin tiloja, kuten työn imua, työtyytyväisyyttä, henkistä hyvinvointia ja työuupumusta, jotka puolestaan selittivät työkykyä, organisaatioon sitoutumista ja työpaikan vaihtoaikkeitä. Osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja esimiestyön rooli henkilöstökäytäntöjä ja tuloksellisuutta välittävänä mekanismina on myös merkittävä havainto.

Lähteet

- Allen, D.G., Shore, L.M. & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay off*. New York: Cornell University Press.
- Azmi, F.T. (2010). Devolution of HRM and organizational performance: evidence from India. *International Journal of Commerce and Management*, 20(3), 217-231.
- Boselie, P., Brewster, C. & Paauwe, J. (2009). Guest Editorial: In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review*, 38(5), 461-471.
- Boxall, P., Ang, S.H. & Bartram, T. (2011). Analyzing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532.
- Boxall, P. & Purcell, P. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. (2nd Edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. & Larsen, H.H. (2000). Responsibility in human resource management: the role of the line. Teoksessa Brewster, C. & Larsen, H.H. (toim.): *Human Resource Management in Northern Europe*. Blackwell, Oxford, 195-218.
- Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M. (toim.) (2004). *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Combs, C., Yongmei, L., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology: A Journal of Applied Research*, 59, 501-528.
- Deery, S. (2002). Afterwords. Employee reactions to human resource management: A review and assessment. *The Journal of Industrial Relations*, 44:3, 458-466.

- Delaney J.T., Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- 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.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 657-667.
- Edgar, F. & Geare, A. (2009). Inside the "black box" and "HRM". *International Journal of Manpower*, 30(3), 22-236.
- Fey, C.F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H.J. & Björkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40, 690-712.
- Goldberg, D.P. & Williams, P. (1988). *A User's Guide to the General Health Questionnaire*. Windsor: NFER-Nelson.
- Guest D.E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- Hakanen, J.J., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2006). Burnout and engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 2(3), 224-241.
- Harney, B. & Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-Performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 57(4), 75 - 296.
- Huselid, M.A. & Becker, B.E. (2000). Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53, 835-854.
- Khilji, S.E. & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17:7, 1171-1189.
- Legge, K. (2001). Silver bullet or spent round? Assessing the meaning of the 'high commitment' management/performance relationship. Teoksessa Storey, J. (toim.): *Human Resource Management. A Critical Text* (2nd ed.). London: Thomson Learning, s. 21-36.
- Messersmith, J.G. & Guthrie, J.P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-263.
- Nishii, L.H. & Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In: Smith, D.B. (toim.): *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*. New York: Taylor and Francis Group.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the 'why' of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46:1, 129-142.
- Palermo, J., Fuller-Tyszkiewicz, M., Walker, A. & Appannah, A. (2013). Primary - and secondary - level organizational predictors of work ability. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 220-229.
- Pfeffer, J. (1998): Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40:2, 96-124.

- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Purcell, J. & Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. Teoksessa Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (toim.): *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press, 533-551.
- Reichel, A. & Mayrhofer, W. (2006). Saving faith? The merit of subjective form performance measures - A methodological contribution to the HRM-firm performance debate. Teoksessa Vanhala, S. & Kolehmainen, M. (toim.): *HRM - Between Performance and Employees*. Helsinki School of Economics, Studies B-75. Helsinki: Helsinki School of Economics..
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout. A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. (2010). Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stravrou, E.T. & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Revue*, 16(2), 186-201.
- Tuomi, K. & Vanhala, S. (toim.) (2002). *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- van der Voorde, K. (2009). HRM, employee well-being and organizational performance: A balanced perspective. Tilburg: Tilburg University. (Akateeminen väitöskirja)
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 4(2), 69-82.
- Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006): HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue*, 17(3), 241-255.
- Vanhala, S. & von Bonsdorff, M.E. (2012). Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.): *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 119-136.
- Vanhala, S., von Bonsdorff, M. & Janhonen, M. (2009): Impact of high involvement work practices on company performance and employee well-being. 15th World Congress of the Industrial Relations Association (IIRA): New World of Work, Organisations and Employment. Conference Proceedings.
- Vanhala, S., von Bonsdorff, M.E., Tilev, K. (2012). Comparative HRM. Challenges of survey research. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.) (2012). *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, Kauppa + talous 2/2012, Helsinki.
- Wall, T.D. & Wood, S.J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58, 429-462.
- von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J., Nykyri, E. (2009). *Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen 1997-2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Review*, 1, 367-413
- Wood, S. & de Menezes, L. (2008). Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy.

- The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 639–682.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M. & de Menezes, L.M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419-445.
- Wright, P.M. & Gartner, T.M. (2003). The human resource – firm performance relationship: methodological and theoretical challenges. Teoksessa Holman, D., Wall, T.D., Clegg, P., Sparrow, P. & Howard, A. (toim.): *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. London: John Wiley and Sons, 311-330.
- Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Revue*, 16, 164-173.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. and Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.
- Zacharatos, A., Hershcovis, M-S., Turner, N. & Barling, J. (2007). Human resource management in the North American automotive industry: A meta-analytic review. *Personnel Review*, 36(2), 231-254.

IV Henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden erityisteemoja

Ikääntyvän henkilöstön työssä jatkamisaikeet metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja julkisessa sairaalaorganisaatiossa

Monika E. von Bonsdorff & Sinikka Vanhala

Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastelemme henkilöstön kokemia mahdollisuuksia terveytensä puolesta jatkaa työssä joko nykyisellä tai toisella alalla 63 ikävuoden jälkeen sekä näitä mahdollisuuksia selittäviä tekijöitä. Työvoiman ikääntyessä työssä jatkaminen ja eläkkeelle siirtyminen ovat nousseet voimakkaasti esiin niin julkisessa keskustelussa ja kirjoittelussa kuin työelämää ja organisaatiopsykologiaa koskevassa tutkimuksessa (Phillips & Siu, 2012). Yksilötasoisien vaikutusten lisäksi varhainen eläkkeelle siirtyminen ja lyhyet työurat vaikuttavat negatiivisesti valtiontalouteen. Vuonna 2005 työeläkejärjestelmässä tapahtuneet ikääntyvien työntekijöiden työelämään osallistumista koskevat uudistukset ovat kuitenkin kantaneet hedelmää. Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisiän odote on edelleen nousussa ollen 60,5 vuotta vuonna 2011 (Eläketurvakeskus, 2012). Lisäksi Tilastokeskuksen vuoden 2012 tilastot osoittavat 55-64-vuotiaiden työllisyysasteen olleen lähes 59 prosenttia (Tilastokeskus, 2013).

Ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamista voi tarkastella useasta näkökulmasta. Riittävä työkyky luo perustan työssä jatkamiselle. Eläkkeelle siirtyminen on yksilöiden elämässä yksi suuria siirtymisiä, jolla voi olla kauaskantoisia vaikutuksia aina vanhuuteen saakka (Elder, 1995). Myös tämän siirtymän lykkääminen on niin ikään suuri yksilötason päätös. Toisaalta eläkkeelle siirtymiseen liittyy saumattomasti keskustelu työurien pituudesta, mikä puolestaan koskettaa yhteiskuntaa laajemmin. Tällöin puhutaan työvoiman riittävydestä, huoltosuhteesta ja eläkejärjestelmän rahoituksesta. Yritysten näkökulmasta merkityksellistä on turvata osaavan ja pätevän henkilöstön saatavuus myös aikoina, jolloin työvoiman tarjonta on vähäistä.

Ikääntyvien työntekijöiden työllisyysasteen kasvusta huolimatta on edelleen tärkeää tunnistaa työssä jatkamista edistäviä tekijöitä, kuten tukea ikääntyneiden työntekijöiden osallistumista organisaation toimintaan sekä edistää aktiivista ikääntymistä (Maltby, 2011; Walker & Maltby, 2012). Jotta henkilöstön työssä jatkamismahdollisuudet voitaisiin turvata, tulisi henkilöstöjohtamisessa huomioida entistä tarkemmin työyhteisön eri-ikäisyys ja työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäminen (Rau & Adams, 2012).

Henkilöstön hyvinvointia ja eläkeaikeita on selvitetty tämän tutkimushankkeen aiemmissa vaiheissa Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi -tutkimuksessa ja sitä seuranneessa Hiperco-hankkeessa (Vanhala ym. 2012). Tällöin havaittiin suurten työn vaatimusten lisäävän ja työkeskeisyyden vähentävän eläkeaikeita (Karisalmi, 2000). Laaja kyselytutkimus toistettiin vuosina 1999 ja 2000, jolloin tavoitteena oli toisaalta saada vahvistusta ensimmäisen poikkileikkauksen tuloksiin, toisaalta tarkastella yrityksen menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin liittyviä syy-seuraussuhteita (Tuomi & Vanhala, 2002). Seurantatutkimuksen yhteydessä havaittiin työn suurten vaatimusten ja pienten vaikutusmahdollisuuksien olevan yhteydessä metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan työntekijöiden eläkesuuntautuneisuuteen (Karisalmi, 2002).

Hiperco-hankkeen yhteydessä tarkasteltiin henkilöstön hyvinvointia, eläkeaikeita ja toimipaikkojen menestymistä metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla Suomessa, vuosina 1997/1998 ja 2007. Tällöin havaittiin henkilöstön keskuudessa esiintyvän runsaasti eläkeaikeita. Henkilöstön työkyvyn, organisaatioon sitoutumisen ja uupumusasteisen väsymyksen sekä toimipaikassa toteutettujen eläkejärjestelyjen todettiin olevan yhteydessä varhaisiin eläkeaikeisiin etenkin vuonna 2007 (von Bonsdorff ym., 2010).

Käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden kokemia mahdollisuuksia jatkaa terveytensä puolesta työssä 63 ikävuoden jälkeen metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Kyseessä saattoi olla työssä jatkaminen lykkäämällä eläkkeelle siirtymistä tai Suomessa harvinaisempi eläkeaikainen työskentely. Tarkastelussa huomioitiin mahdollisuus jatkaa joko nykyisellä tai toisella alalla. Edellisiin tutkimuksiin nojautuen selittäviksi tekijöiksi valikoituivat ikä, sukupuoli, koulutus, työkyky sekä työtyytyväisyys.

Ikääntyneiden työntekijöiden osallistuminen työelämään ja eläkkeelle siirtyminen

Useiden muiden länsimaiden tavoin, Suomessa suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle yhdessä matalamman syntyvyyden ja pidentyneen eliniän kanssa asettavat haasteita jakojärjestelmään perustuvissa eläkejärjestelmissä ja huoltosuhteessa. Keskeisin keino varautua tuleviin kansantaloudellisiin haasteisiin olisi työurien pidentyminen - uran alku ja loppupäästä. Vuoden 2005 eläkeuudistuksen tavoitteena oli ikääntyvien työntekijöiden kannustaminen institutionaalisin keinoin työssä jatkamiseen suuremman eläkekarttuman ja joustavan eläkeiän avulla. Työntekijät ovat voineet joustavasti siirtyä vanhuuseläkkeelle 63-68-vuoden iässä, aiemman 65 vuoden iän sijaan. Varhaiseläkemuoista puolestaan poistettiin työttömyyseläke ja yksilöllinen varhaiseläke. Ikääntyneiden työkykyä pyrittiin tukemaan perustamalla useita työssä jaksamisohjelmia 2000-luvun alussa. Keskeistä uudistuksessa oli palkita työssä jatkamista suuremmalla eläkkeellä, 4,5 prosentin eläkkeen kannustinkarttumalla, johon yli 63-vuotiaalla työntekijällä on oikeus työtä jatkaessaan. (Uusitalo & Takala, 2002; Forma & Väänänen, 2003; Forma ym., 2004)

Edellä kuvattujen eläkejärjestelmän muutosten odotettiin vähitellen nostavan eläkkeellesiirtymisiän odotetta ja pidentävän työuria. Ensimmäiset analyysit eläkeuudistuksen vaikutuksista ovat olleet myönteisiä (Lassila & Valkonen, 2006; Karisalmi, ym., 2008;). Tämän lisäksi eläkkeelle siirtymisikään vaikuttavat yleinen talous- ja työllisyystilanne sekä työelämän ikäasenteet. Työnantajat suhtautuvat vaihtelevalla tavalla ikääntyviin työntekijöihin. Eläketurvakeskuksen tuore tutkimus osoitti noin 15 prosentin työnantajista tukevan työssä jatkamista vahvasti (Tuominen, 2013). Halukkuus on säilynyt ennallaan jo lähes kymmenen vuoden ajan.

Aiemmissa tutkimuksissa on selvitetty niin työntekijöiden varhaisia eläkeaikeita, kuin heidän arvioitaan iästä, jolloin he siirtyvät eläkkeelle. Eläkeaikomusten tutkiminen on varsin perusteltua, sillä useat tutkimukset ovat osoittaneet näiden aikeiden ennustavan varsin hyvin tosiasiallista eläkkeelle siirtymistä (Beehr & Bennett, 2007; Harkonmäki, 2007). Eläketurvakeskuksen raportissa tiedusteltiin 45-64-vuotiaiden työntekijöiden eläkeaikeita toimialoitain vuosina 2003 ja 2008. Keskimäärin havaittiin halukkuuden jatkaa työssä yli 64-vuotiaaksi lisääntyneen terveydenhuollon ja sosiaalipalvelujen aloilla, rahoitus- ja vakuutustoiminnassa sekä majoitus- ja ravitsemustoiminnan alalla (Tuominen ym., 2010). Tukku- ja vähittäiskaupan alalla lähes neljäsosa vastaajista oli valmis jatkamaan työssä 64-vuotiaana. Vastaavat luvut ilmenivät myös teollisuudessa (Tuominen ym., 2010).

Aiemmissa tutkimuksissa on selvitetty varsin kattavasti varhaisia eläkeaikeita selittäviä tekijöitä. Yksilötason tekijöistä eläkkeelle siirtymis- halukkuuteen vaikuttavat voimakkaasti terveyteen ja työkykyyn liittyvät seikat (Kim & Feldman, 1998; Huuhtanen & Tuomi, 2006; Shultz & Wang, 2007; von Bonsdorff, 2009). Elovainio ym. (2005) totesivat vähäisten vaikutusmahdollisuuksien olevan yhteydessä työntekijöiden eläkeaikeisiin (Siegrist ym., 2007; Heponiemi ym., 2008;). Lisäksi Tuomi ym. (2001) havaitsivat, että heikot vaikutusmahdollisuudet työssä olivat yhteydessä heikoksi koettuun työkykyyn ja sitä kautta myös eläkeaikeisiin.

Suomessa siirrytään tyypillisimmin kokoaikaiselle vanhuus- tai työkyvyttö- myyseläkkeelle, eikä työelämään enää tämän jälkeen enää osallistuta. Eläkeaikainen työskentely onkin suhteellisen harvinaista Suomessa, ja esim. vuonna 2007 vain noin 11 000 vanhuuseläkettä saavaa 63-68-vuoti- asta henkilöä työskenteli (Kannisto, 2008). Työssä käyvien yli 63-vuotiai- den eläkeläisten havaittiin keskimäärin olevan hyvin koulutettuja ja asuvan työssä käyvän puolison kanssa (Palomäki & Tuominen, 2010).

Työntekijöiden halukkuutta työskennellä eläkkeelle siirtymisen jälkeen on selvitetty muutamissa kotimaisissa tutkimuksissa. Karisalmi, Tuominen ja Kaliva (2008) totesivat vuonna 1940-45 syntyneitä yksityisten alojen palkansaajia koskeneessa tutkimuksessaan miesten olevan valmiim- pia jatkamaan työntekoa eläkkeelle jäämisen jälkeen. Lisäksi korkeampi koulutus ja hyvä työkyky olivat yhteydessä työssä jatkamishalukkuuteen (Karisalmi, ym., 2008). Työolotutkimuksessa on niin ikään kartoitettu yli 45-vuotiaiden työntekijöiden halukkuutta jatkaa työntekoa vanhuus- eläkkeellä (Lehto & Sutela, 2008). Tulokset osoittivat, että vuonna 2008 jopa yli puolet vastaajista oli valmiita harkitsemaan ainakin osittaista työskentelyn jatkamista jäätyään eläkkeelle. Jatkamishalukkuus oli hieman yleisempää yksityisellä sektorilla verrattuna kunta- tai valtionsektoriin. Työolotutkimuksessa (Lehto & Sutela, 2008) havaittiin lisäksi, että työn- tekijöiden terveys ja voimavarat, oman työn mielekkyys, oma elämän- tilanne, kuuluminen työyhteisöön ja suurempi eläke kannustaisivat vastaa- jia jatkamaan työntekoa 63 ikävuoden jälkeen.

Tutkimusaineistot ja tutkimuksessa käytetyt mittarit

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Työterveyslaitoksen vuonna 2011 metalliteollisuudesta ja vähittäiskaupan alalta sekä julkisesta sairaala- organisaatiosta keräämää aineistoa, jossa selvitettiin henkilöstöjohtamista, henkilöstön hyvinvointia ja toimipaikkojen tuloksellisuutta. Tutkimukseen osallistui yhteensä 118 metalliteollisuuden toimipaikkaa (n=500) ja 82

vähittäiskaupan toimipaikkaa (n=600), jolloin kokonaisvastausprosentiksi saatiin toimipaikkojen osalta 18,2 prosenttia. Kaikkiaan 73 toimipaikkaa osallistui henkilöstön kyselyyn. Henkilöstön kyselyssä vastauksia saatiin 1017 vastausprosentin ollessa 44,1 prosenttia. Myös julkisen sairaala-organisaation kyselyaineisto kerättiin erikseen johdolta ja henkilöstöltä. Henkilöstökyselyyn vastasi 606 hoitohenkilöstöön kuuluvaa vastausprosentin ollessa 48,8 prosenttia.

Analyyseihin sisällytettiin kaikki 45-vuotiaat ja iäkkäämmät vastaajat.

Tutkimuksessa käytetyt mittarit

Työssä jatkamismahdollisuuksia (eläkeaikeita) mitattiin kahdella väittämällä. Vastaajilta tiedusteltiin, ”uskotteko, että terveytenne puolesta pystyisitte työskentelemään”: 1) 63-ikävuoden jälkeen nykyisessä ammatissanne, 2) 63 ikävuoden jälkeen jossakin toisessa ammatissa. Vastausvaihtoehdot ’kyllä’, ’ehkä’, ’en’ ja ’olen jo 63 vuotta’ luokiteltiin kahteen ryhmään: 1=kyllä (sis. vastausvaihtoehdot kyllä ja ehkä) ja 2=ei.

Työkykyä mitattiin työkykyindeksin avulla (Tuomi ym., 2002). Indeksikoostuu seitsemästä osiosta, jotka mittaavat henkilöstön työkykyä verrattuna elinikäiseen parhaimpaan, työkykyä työn vaatimusten kannalta, lääkärin toteamia sairauksia ja niistä koituvaa haittaa, sairauspoissaoloja, omaa arviota kykenevyydestään työhön sekä psyykkisiä voimavaroja. Osioiden yhteenlaskettu pistemäärä vaihtelee välillä 7-49.

Uupumusasteista väsymystä mitattiin Maslachin Burnout Inventoryyn (MBI, Maslach & Jackson, 1981) perustuvan mittarin avulla. Tässä tiedusteltiin, kuinka usein henkilöstö on tuntenut itsensä väsyneeksi, rasituneeksi ja loppuun palaneeksi. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä: 0=ei koskaan ja 6=päivittäin. Kaikki seitsemän osiota summattiin yhteen summamuuttujaksi, jonka luotettavuus osoittautui varsin korkeaksi ($\alpha=.880$).

Työtyytyväisyyttä mitattiin kaksikohtaisella mittarilla, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan tyytyväisyyttään nykyiseen työhönsä ja nykyiseen työpaikkaansa asteikolla 5=erittäin tyytyväinen, 1=erittäin tyytymätön. Osiot laskettiin yhteen ja summamuuttujan luotettavuus osoittautui korkeaksi ($\alpha=.845$).

Vastaajien eläkeaikeita, työkykyä, uupumusasteista väsymystä sekä taustamuuttujia analysoitiin ristiintaulukoinnilla ja frekvenssien avulla. Eläkeaikeita selittäviä tekijöitä analysoitiin puolestaan logististen regressioiden avulla kaikilla kolmella toimialalla. Kaikki tilastolliset analyysit suoritettiin PASW Statistics 18 -ohjelmalla.

Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa käytettävien muuttujien keskiarvot, keskihajonnat (SD) ja prosenttiosuudet esitetään toimialoittain Taulukossa 1. Vastaajien keski-ikä oli reilut 42 vuotta. Metalliteollisuuden toimipaikkojen henkilöstö oli hieman vähittäiskaupan ja sairaalaorganisaation henkilöstöä iäkkäämpää. Valtaosa kaupan ja sairaalaorganisaation vastaajista oli naisia (n. 90 %), metallin vastaajista puolestaan valtaosa oli miehiä (noin 80 %). Uupumusasteista väsymystä esiintyi kaikilla toimialoilla keskimäärin saman verran eli muutaman kerran kuukaudessa. Työkykyindeksin pistemäärä vastasi keskiarvoltaan hyvää työkykyä (pistemäärät 37–43) kaikilla toimialoilla. Vastaajat olivat keskimäärin melko tyytyväisiä työhönsä.

Vastaajien työssä jatkamismahdollisuuksia tarkasteltaessa havaittiin kaikilla toimialoilla yli 60 prosentin pitävän jatkamisajatusta terveytensä puolesta mahdollisena nykyisellä alalla. Vastaavasti noin 51–62 prosenttia piti mahdollisena ajatusta jatkaa työssä 63-ikävuoden jälkeen toisella toimialalla. Suurinta halukkuus jatkaa oli julkisessa sairaalaorganisaatiossa.

Taulukko 1. Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja prosenttisuudet metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja julkisessa terveydenhuollossa

Muuttujat	Metalli- teollisuus	Vähittäis- kauppa	Sairaala- organisaatio
Ikä, ka ± SD			
Uupumusasteinen väsymys, ka ± SD	53.8 ± 5.1	52.6 ± 5.7	52.6 ± 5.1
Työkyky, ka ± SD	2.0 ± 1.3	2.0 ± 1.5	2.0 ± 1.2
Työtyytyväisyys, ka ± SD	39.8 ± 6.0	40.1 ± 6.1	39.5 ± 5.9
Työtyytyväisyys, ka ± SD	3.8 ± 0.8	4.0 ± 0.8	4.0 ± 0.7
Sukupuoli, naisia, % (n)	20,5	89,5	90,7
Ammatillinen koulutus, % (n)			
Ammattikoulu	8,2	9,2	9,1
Ammattiopisto	81,2	70,2	68,1
AMK/YO	10,6	20,6	22,8
Ammattiasema, % (n)			
Työntekijä	60,0	83,9	59,8
Esimies/asiantuntija	40,0	16,1	40,2
Työssä jatkamisaikeet samalla alalla, % (n)			
Kyllä/ehkä	61,6	63,6	60,4
Ei	38,4	36,4	39,6
Työssä jatkamisaikeet toisella alalla, % (n)			
Kyllä/ehkä	51,4	50,8	62,9
Ei	48,6	49,2	37,1

Uupumusasteinen väsymys, vaihteluväli 0-6, Työkyky, vaihteluväli 7-49, työtyytyväisyys, vaihteluväli 1-5

Henkilöstön käsityksiä työssä jatkamismahdollisuuksistaan analysoitiin logististen regressioanalyysien avulla toimialoittain. Tällöin vertailtiin henkilöitä, jotka kokivat jatkamisen mahdolliseksi niihin, jotka eivät. Malleissa esitetään kunkin muuttujan ristitulosuhde ja 95 prosentin luottamusväli ristitulosuhteille. Ensimmäisessä mallissa (Taulukko 2.), jossa tarkasteltiin työssä jatkamismahdollisuuksia nykyisellä alalla, havaittiin uupumusasteisin väsymyksen kokemisen olevan negatiivisessa yhteydessä vastaajien työssä jatkamishalukkuuteen kaikilla toimialoilla. Lisäksi havaittiin työtyytyväisen ja työssä jatkamishalukkuuden välillä positiivinen suhde metalliteollisuuden toimialalla. Mallien selitysasteet olivat kohtuullisen korkeat sairaalaorganisaatiota lukuun ottamatta.

Taulukko 2. Työssä jatkamisaikeet samalla alalla metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja julkisessa organisaatiossa

Muuttujat	Metalliteollisuus		Vähittäiskauppa		Sairaalaorganisaatio	
	OR	(95 % CI)	OR	(95 % CI)	OR	(95 % CI)
Ikä	1.103***	(1.042-1.169)	0.994	(0.909-1.087)	1.022	(0.970-1.076)
Sukupuoli (mies)	0.455	(0.364-1.563)	1.889	(0.311-11.493)	0.970	(0.379-2.482)
Koulutus (ammattikoulut. vs. muut)	0.186*	(0.039-0.884)	0.091	(0.007-1.162)	0.794	(0.284-2.221)
ammattiopisto vs. muut)	0.250*	(0.074-0.838)	0.080*	(0.010-0.645)	0.665	(0.346-1.277)
Ammattiasema (esimies)	1.891*	(1.014-3.528)	1.914	(0.456-8.042)	1.529	(0.873-2.678)
Uupumusasteinen väsymys	0.696***	(0.558-0.868)	0.661*	(0.438-0.998)	0.686**	(0.539-0.874)
Työtyytyväisyys	1.779**	(1.205-2.627)	1.045	(0.516-2.117)	1.212	(0.808-1.817)
Cox & Snell R ²	0.220		0.220		0.083	
Nagelkerke R ²	0.299		0.301		0.112	

OR = Odds Ratio, Ristitulosuhde, CI = Confidence Interval, Luottamusväli,

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Toisessa regressiomallissa (Taulukko 3.), tarkasteltiin työssä jatkamismahdollisuuksia toisella alalla. Siinä havaittiin työkyvyn olevan positiivisesti yhteydessä vastaajien työssä jatkamishalukkuuteen metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alalla. Lisäksi havaittiin työtyytyväisyyden ja työssä jatkamishalukkuuden välillä positiivinen yhteys kaupan alalla ja negatiivinen yhteys sairaalaorganisaatiossa. Mallien selitysasteet olivat jälleen kohtuullisen korkeat vähittäiskaupan ja metalliteollisuuden aineistoissa, mutta alhainen sairaalaorganisaatiossa.

Taulukko 3. Työssä jatkamisaikkeit toisella alalla metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja julkisessa terveydenhuollossa

Muuttujat	Metalliteollisuus		Vähittäiskauppa		Sairaalaorganisaatio	
	OR	(95 % CI)	OR	(95 % CI)	OR	(95 % CI)
Ikä	0.994	(0.942-1.049)	0.907*	(0.828-0.994)	0.924**	(0.870-0.981)
Sukupuoli (mies)	1.196	(0.617-2.318)	6.149	(0.935-40.433)	1.073	(0.410-2.808)
Koulutus (ammattikoulutus vs. muut)	0.250	(0.061-1.030)	1.094	(0.153-7.844)	1.102	(0.382-3.183)
ammattiopisto vs. muut)	0.451	(0.170-1.196)	0.414	(0.127-1.346)	1.041	(0.532-2.033)
Ammattiasema (esimies)	1.394	(0.773-2.515)	1.929	(0.532-6.997)	0.623	(0.343-1.135)
Työkyky	1.086**	(1.027-1.149)	1.172**	(1.050-1.308)	1.048	(0.995-1.104)
Työtyytyväisyys	1.061	(0.722-1.560)	0.462*	(0.228-0.937)	0.659*	(0.442-0.981)
Cox & Snell R ²	0.101		0.245		0.071	
Nagelkerke R ²	0.135		0.327		0.097	

OR = Odds Ratio, Ristitulosuhde, CI = Confidence Interval, Luottamusväli,

*p<.05, **p<.01

Yhteenveto ja pohdintaa

Hallitusohjelmassa on asetettu tavoitteeksi pitää mahdollisimman moni työikäinen työssä ja pidentää työuria alusta, keskeltä ja lopusta. Luonnollisesti työllisyystilanne on keskeinen työurien pituuteen vaikuttava tekijä joko tarjoamalla näitä pitkän työuran mahdollisuuksia tai ehkäisemällä niitä. Aikaisempien tutkimusten mukaan työssä olevilla työkyvyttömyys taas on suurin työssäoloaikaa lyhentävä tekijä. Työolojen ja työn mielekkyyden merkitys nousevatkin keskeiseen rooliin, kun lähdetään miettimään työssä jatkaminen vanhuuseläkeiän alarajaa pidempään.

Tässä artikkelissa tarkastelimme ajankohtaista teemaa ikääntyvän henkilöstön mahdollisuuksista terveytensä puolesta jatkaa työssä nykyisellä tai toisella alalla 63 ikävuoden jälkeen sekä jatkamiseen yhteydessä olevia tekijöitä metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alalla sekä julkisessa suuressa sairaalaorganisaatiossa. Tutkimus osoitti että noin 60 prosenttia kyselyyn osallistuneista yli 45-vuotiaista vastaajista arvioi olevansa terveytensä puolesta valmiita jatkamaan työssä 63 ikävuoden jälkeen. Osuus on jonkin verran suurempi kuin esim. Tuomisen ym. (2010) vähittäiskauppaa ja teollisuutta kokevassa selityksessään saama luku.

Vastaajien työssä jatkamismahdollisuuksia tarkasteltaessa havaittiin, että kaikilla kolmella toimialalla yli 60 prosenttia piti jatkamisajatusta terveytensä puolesta mahdollisena nykyisellä toimialalla. Vastaavasti hieman yli puolet piti mahdollisena ajatusta jatkaa työssä 63 ikävuoden jälkeen jollakin toisella toimialalla. Suurinta jatkamishalukkuus oli julkisessa sairaalaorganisaatiossa.

Analyyysin tulokset osoittivat ensinnäkin, että halukkuutta jatkaa nykyisellä alalla vähensi uupumusasteinen väsymys kaikilla kolmella toimialalla. Lisäksi metalliteollisuudessa havaittiin positiivinen suhde työtyytyväisen ja työssä jatkamishalukkuuden välillä. Toisessa regressiomallissa keskityttiin työssä jatkamismahdollisuuksiin toisella alalla. Siinä havaittiin työkyvyn olevan positiivisesti yhteydessä vastaajien työssä jatkamishalukkuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Lisäksi havaittiin työtyytyväisyyden ja työssä jatkamishalukkuuden välillä positiivinen yhteys kaupan alalla ja negatiivinen yhteys sairaalaorganisaatiossa.

Tulokset osoittavat siten, että 45 vuotta täyttäneiden vastaajien orientoituminen työssä jatkamiseen vielä 63 ikävuoden jälkeen riippuu selkeästi terveydestä ja työkyvystä, mutta myös työn kuormittavuudesta (ilmentyen työuupumuksena) ja työtyytyväisyydestä. Sekä työkyvyn ylläpitäminen että työuupumuksen ehkäisy ja positiivisen työskentelyympäristön rakentaminen työpaikoille ovat tekijöitä, joiden avulla yrityksissä pystytään vaikuttamaan työntekijöiden eläkeajatuksiin ja työssä jatkamisen pituuteen. Tulokset haastavat erityisesti yritysten henkilöstöjohtoa miettimään ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamisen, viihtymisen ja työntekoon motivoitumisen kysymyksiä.

Lähteet

- Beehr, T. A. & Bennett, M. (2007). Examining retirement from a multi-level perspective. Teoksessa Shultz, K.S. & Adams, G.A. (toim.): *Ageing and Work in the 21st Century*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 277-302.
- Elder, G. H. (1995). The life-course paradigm: historical, comparative, and developmental perspectives. Teoksessa Moen, P., Elder, G.H. & Lusher, K. (toim.): *Examining Lives in Context: Perspectives on the Ecology of Human Development*. Washington: American Psychology Press, 101-139.
- Elovainio, M., Forma, P., Kivimäki, M., Sinervo, T., Sutinen, R. & Laine, M. (2005). Job demands and job control as correlates of early retirement thoughts in Finnish social and health care employees. *Work & Stress*, 19(1), 84-92.
- Eläketurvakeskus. (2012). Eläkkeelle siirtymisiänodote.
<http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4kkeellesiirtymisik%C3%A4/677/el%C3%A4kkeellesiirtymisik%C3%A4>. (Luettu 18.4.2013)
- Forma P., Väänänen J. (2003): Joustavasti vanhuuseläkkeelle? Suhtautuminen joustavaan vanhuuseläkeikään kunta-alalla. *Yhteiskuntapolitiikka* 68(5), 443–453.
- Forma P., Tuominen E. & Väänänen-Tomppo I. (2004). Työssä jatkamisen haasteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Teoksessa Tuominen, E. (toim.):

- Eläkeuudistus ja ikääntyvien työssä jatkamisaikeet. Eläketurvakeskuksen raportteja 37. Helsinki: Eläketurvakeskus, 23–84.
- Harkonmäki, K. (2007). Predictors of disability retirement: from early intentions to retirement. University of Helsinki. Helsinki: The Local Government Pensions Institution. (Akateeminen väitöskirja)
- Heponiemi, T., Kouvonen, A., Vänskä, J., Halila, H., Sinervo, T., Kivimäki, M. & Elovainio, M. (2008). Health, psychosocial factors and retirement intentions among Finnish physicians. *Occupational Medicine (Lond)*, 58(6), 406–412.
- Huhtanen, P. & Tuomi, K. (2006). Työ ja työkyky vakavien eläkeajastusten ennustajina: seurantatutkimus kunta-alalla 1981–92 sekä eläkeajastusten toteutuminen 1997. *Työ ja ihminen –aikakauskirja*, 20:1.
- Kannisto, J. (2008). Lähes satatuhatta eläkkeensaajaa käy töissä. *Työeläke-lehti* 5.
- Karisalmi, S. (2000). Työn vaatimukset, työkeskeisyys ja ajatukset varhaisesta eläkkeellesiirtymisestä. Teoksessa Tuomi, K. (toim.): Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. *Työ ja Ihminen*, tutkimusraportti 15. Työterveyslaitos, Helsinki, 62–73.
- Karisalmi, S. (2002). Työelämän laatu ja eläkesuuntautuminen. Teoksessa Tuomi, K. & Vanhala, S. (toim.): *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, 96–126.
- Karisalmi, S., Tuominen, E. & Kaliva, K. (2008). *Eläkeaikomukset ja eläkkeellesiirtyminen. Seurantatutkimus Joustava eläkeikä –tutkimuksen aineistosta*. Helsinki: Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2008:2.
- Kim S. & Feldman, D.C. (1998). Healthy, wealthy, or wise: predicting actual acceptances of early retirement incentives at three points in time. *Personnel Psychology* 51, 623–642.
- Lassila, J. & Valkonen, T. (2006). *The Finnish Pension Reform of 2005*. The Research Institute of Finnish Economy, Discussion Papers 1000, Eläketurvakeskus, Helsinki.
- Lehto, A-M. & Sutela H. (2008). *Työolotutkimuksen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2008*. Tilastokeskus. Helsinki.
- Maltby, T. (2011). Extending working lives? Employability, work ability and better quality working lives. *Social Policy & Society*, 10(3), 299–308.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior* 2, 99–113.
- Palomäki, L-M & Tuominen, E. (2010). *Työssä käyvät eläkeläiset - erot muihin työssä käyviin ja eläkkeellä oleviin*. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita 201:4. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Phillips, D.R., & Siu, O-I. (2012). Global aging and aging workers. Teoksessa Hedge, J.W. & Borman, W.C. (toim.): *The Oxford Handbook of Work and Aging*. New York: Oxford University Press, 11–32.
- Rau, B.L., & Adams, G.A. (2012). Aging, retirement and human resources management: A strategic approach. Teoksessa Wang, M. (toim.): *The Oxford Handbook of Retirement*. New York: Oxford University Press, 117–135.
- Shultz K. S. & Wang, M. (2007). The influence of specific physical health conditions on retirement decisions. *International Journal of Aging and Human Development* 65, 149–161.
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., von dem Knesebeck, O., Jürgens, H. & Börsch-Supan, A. (2007). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older workers – Baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*, 17, 62–68.
- Tilastokeskus. (2013). 55–64-vuotiaiden työllisyysaste 2012. http://www.stat.fi/tup/kvportaali/kuviot_tym_3.html. (Luettu 18.4.2013)
- Tuomi, K., Huhtanen, P., Nykyri, E. & Ilmarinen, J. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, 51, 318–324.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (2002). *Work Ability Index, Occupational Health Care No. 19*, 2nd revised edn. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Tuomi, K. & Vanhala, S. (toim.) (2002). *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja*

- vähittäiskaupan alalla*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Tuominen, E., Takala, M., Ahola, K., & Karisalmi, S. (2010). Palkansaajien eläkeaikomukset 2000-luvulla. Teoksessa Tuominen, E., Takala, M. & Forma, P. (toim.): *Työolot ja työssä jatkaminen*. Eläketurvakeskuksen julkaisuja 2010:2. Helsinki: Eläketurvakeskus, 91-131.
- Takala, M. & Uusitalo, H. (2002). Varhaiseläkkeet muuttuvat - mutta miten?: arvioita yksityisalojen eläkkeiden kehittämistä koskevan periaatesopimuksen vaikutuksista. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.) (2012). Ristivetoa vai yhtä köyhtä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Kauppa + Talous 2/2012, Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- von Bonsdorff M.E. (2009). *Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 83. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. (Akateeminen väitöskirja).
- von Bonsdorff, M.E., Vanhala S., Seitsamo, J., Janhonen, M. & Husman, P. (2010). *Henkilöstön eläkeaiheet ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita 2010:5. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Walker, A. & Maltby, T. (2012). Active ageing: A strategic policy solution to demographic ageing in the European Union. *International Journal of Social Welfare*, 21, 117-S130.

Työn organisoinnin yhteydet toimipaikan tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin

Minna Janhonen

Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastellaan toimipaikan tuloksellisuutta ja henkilöstön hyvinvointia työn organisoinnin näkökulmasta.

Tuloksellisuusanalyysija varten toimipaikat jaoteltiin tuloksellisuutensa perusteella kahteen ryhmään molemmilla toimialoilla: 1 = keskinertainen tuloksellisuus (metalliteollisuus 60 % ja vähittäiskauppa 27 %), 2= korkea tuloksellisuus (metalliteollisuus 40 % ja vähittäiskauppa 73 %). Toimipaikan tuloksellisuutta mitattiin Delaney ja Huselidin (1996) kehittämällä subjektiivisella mittarilla, jossa johto arvioi toimipaikan suoriutus- ja kilpailukykyä.

Henkilöstön hyvinvointia tarkastellaan työkykyindeksin (TKI) (Tuomi ym. 2002), työuupumuksen (MBI) (Maslach & Jackson, 1981) ja psyykkisen hyvinvoinnin (GHQ) (Goldberg & Williams, 1988) avulla. Lisäksi tarkastellaan organisaatioon sitoutumista (Porter ym., 1974; Steers, 1977) ja työn imua (Schaufeli, 2002), jotka ovat hyvinvointiin vaikuttavia, organisaation toiminnasta lähtöisin olevia tekijöitä

Työn organisointia tarkastellaan kolmen aihealueen kautta: kohde-toimipaikoilla toteutettujen yleisimpien kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta, erityyppisten henkilöstövähennysten kautta sekä erilaisten työaika-muotojen avulla. Tarkasteltavat työn organisoinnin muodot ovat läheisessä yhteydessä henkilöstökäytäntöihin: niiden pohtiminen ja toteutus ovat henkilöstöhallinnon tai henkilöstöasioista vastaavan henkilön ja toimipaikan johdon yhteinen tehtävä.

Erilaisten kehittämistoimenpiteiden avulla voidaan lisätä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa. Vaikutusmahdollisuuksia voidaan parantaa esimerkiksi lisäämällä työntekijöiden vastuuta, työn itsenäisyyttä ja lisäämällä joustavuutta työjärjestelyihin. Vaikutusmahdollisuuksien on todettu olevan yhteydessä hyvinvointiin (Guest, 2002), mutta niiden suhde tuottavuuteen on jäänyt epäselvemmäksi ja monitulkintaiseksi, koska eri tutkimukset ovat tarjonneet erilaisia tuloksia (Wright ym., 2005). Myös liiallisen kiireen on aiemmissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan työn laatua ja hyvinvointia

heikentävästi. (Pekkarinen ym., 2005). Tämän vuoksi myös kiireen ehkäisyyn ja vähentämiseen tulee kiinnittää huomiota, kun toimintaa kehitetään.

Radikaaleimpia kehittämistoimenpiteitä ovat organisaatiomuutokset. Niiden on todettu olevan yhteydessä hyvinvointitekijöihin, kuten stressiin, työkykyyn ja uupumukseen. Vaikutuksen on todettu tulevan siten, että muutos lisää työn vaatimuksia ja sitä kautta vähentää hyvinvointia (Wieser ym., 2011). Organisaatiomuutosten täytäntöönpanolla on yleensä taloudelliset perusteet: niiden avulla pyritään saamaan säästöjä aikaiseksi.

Vastaavasti organisaatiomuutoksista suurimpia ovat henkilöstövähennykset, joiden avulla pyritään (henkilöstö)menojen karsimiseen ja organisaation taloudellisen tilanteen vakauttamiseen. Kääntöpuolena vähennyksistä koituu kuitenkin terveysvaikutuksia myös niille, jotka saavat pitää työpaikkansa. Heidän työkuormansa kasvaa, kun tekijöitä on entistä vähemmän. Myös uusiin työtehtäviin sopeutuminen kuormittaa. (Wieser ym., 2011.)

Uhmavaara ja kumppanit (2003) ovat todenneet tutkimuksessaan, että työaikojen joustavoittaminen voi parantaa sekä yrityksen kannattavuutta että henkilöstön työssä jaksamista. He toteavat myös, että joustava työaikajärjestely edellyttää aina paikallisten tekijöiden, kuten työn luonteen huomioimista.

Kehittämistoimenpiteet ja tuloksellisuus

Kehittämistoimenpiteiden yleisyys

Ennen varsinaisten tulosten läpikäyntiä esittelen, miten yleisiä tarkastelutavat työn organisoinnin piirteet ovat kohdetoimipaikoissamme metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alalla.

Johdon lomakkeessa kysyttiin, millaisia työorganisaation ja työyhteisön kehittämistoimenpiteitä toimipaikassa on tehty viimeisen kolmen vuoden aikana. Kysymyksessä esitettiin 12 erilaista kehittämistoimenpidettä, joita vastaajat arvioivat asteikolla ”on tehty”, ”olisi ollut tarvetta tehdä mutta ei ole tehty” ja ”ei ollut tarvetta”. Nämä on esitetty alla taulukkona (taulukko 1), johon on merkitty myös eri vastausvaihtoehtojen prosenttiosuudet toimialoitain.

Näistä erityisen kiinnostavia ovat ne kehittämistoimenpiteet, joita on joko tehty tai ollut tarpeen tehdä useissa toimipaikoissa. Tällaisiksi osoitautuivat kummallakin toimialalla työn itsenäisyyden ja työntekijöiden omaehtoisen työajoista päättämisen lisääminen, sekä muutosten ja kriisin-

hallinnan kehittäminen ja edelleen kiireen ja aikapaineen vähentäminen. Tarkastelin näitä neljää muuttujaa suhteessa toimipaikan tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin.

Taulukko 1. Kehittämistoimenpiteiden yleisyys

	Metalliteollisuus (N=624)				Vähittäiskauppa (N=393)			
	On tehty %	Olisi ollut tarvetta ¹⁾ %	Ei ole ollut tarvetta %	Yht. %	On tehty %	Olisi ollut tarvetta ¹⁾ %	Ei ole ollut tarvetta %	Yht. %
Lisätty palautteen ja kannustuksen antamista	2	26	72	100	4	3	93	100
Kehitetty johtamista	2	24	74	100	0	2	98	100
Kehitetty esimiestyötä	3	30	68	100	0	3	97	100
Lisätty työn itsenäisyyttä	40	19	41	100	40	10	50	100
Lisätty työntekijöiden vastuuta	30	20	50	100	19	11	70	100
Lisätty työntekijöiden vapautta päättää työajoistaan	45	18	38	100	68	2	30	100
Parannettu työjärjestelyjen joustavuutta	15	15	71	100	22	4	74	100
Kehitetty työn jakoa ja työn mitoitusta	21	18	60	100	21	18	58	100
Selkiytetty työn tavoitteita	10	25	65	100	18	8	74	100
Tehostettu tiedonvälitystä	9	26	66	100	2	10	88	100
Kehitetty muutosten ja kriisinhallintaa	34	20	46	100	30	28	43	100
Vähennetty kiirettä ja aikapainetta	26	61	12	100	28	49	24	100

¹⁾ ”Olisi ollut tarvetta mutta ei ole tehty”

Tarkastelu toteutettiin siten, että alkuperäiset kehittämistoimenpiteitä kuvaavat muuttujat koodattiin uudelleen. Uudelleenkoodauksen avulla muodostettiin muuttuja, jonka avulla voitiin tarkastella niitä toimipaikkoja, joissa oli kehittämistarpeita suhteessa niihin toimipaikkoihin, joissa tarvetta ei ollut. Seuraavassa vaiheessa tarkastelimme kehittämistoimenpiteitä suhteessa toimipaikan menestykseen. Toimipaikat jaettiin keskinkertaisesti ja hyvin menestyneisiin, kuten aiemmin on mainittu. Näiden ryhmien välinen vertailu tehtiin keskiarvovertailuna (riippumattomien muuttujien t-testi).

Kehittämistoimenpiteiden yhteydet tuloksellisuuteen

Tulokset osoittavat, että kummallakin toimialalla keskinkertaisesti menestyvillä toimipaikoilla on ollut hyvin menestyviä toimipaikkoja enemmän kehittämistarpeita. Metalliteollisuudessa keskinkertaisesti menestyvillä toimipaikoilla on ollut tarpeellista kehittää hyvin menestyviä enemmän erityisesti työn itsenäisyyttä ja työntekijöiden vapautta päättää työajoistaan. Myös kiireen ja aikapaineen vähentäminen on ollut metalliteollisuuden keskinkertaisesti menestyvillä toimipaikoilla hyvin menestyviä tärkeämpää. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Metalliteollisuus: keskinkertaisesti ja hyvin menestyvien toimipaikkojen vertailu organisaation kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta

	Tuloksellisuus	n	ka	kh	p-arvo ja tilastollinen merkitsevyys
Tarve lisätä työn itsenäisyyttä ^y	Keskinkertainen	376	.66	.47	.000***
	Hyvä	248	.48	.50	
Tarve lisätä työntekijöiden vapautta päättää työajoistaan ^y	Keskinkertainen	376	.74	.44	.000***
	Hyvä	248	.44	.50	
Tarve kehittää muutosten ja kriisinhallintaa ^y	Keskinkertainen	376	.56	.56	.151
	Hyvä	248	.50	.50	
Tarve vähentää kiirettä ja aikapainetta ^y	Keskinkertainen	376	.93	.25	.000***
	Hyvä	248	.80	.40	

^y:on kehittämistarpeita =1; ei kehittämistarpeita =0

* p<.05; ** p<.01; ***p<.001

Vastaavasti vähittäiskaupassa keskinkertaisesti menestyvillä toimipaikoilla on ollut tarpeellista kehittää hyvin menestyviä enemmän erityisesti työntekijöiden vapautta päättää työajoistaan sekä muutosten ja kriisinhallintaa. Myös kiireen ja aikapaineen vähentäminen on ollut aivan kuten metalliteollisuudessa myös vähittäiskaupan keskinkertaisesti menestyvillä toimipaikoilla hyvin menestyviä tärkeämpää. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Vähittäiskauppa: keskinkertaisesti ja hyvin menestyvien toimipaikkojen vertailu organisaation kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta.

	Tuloksellisuus	n	ka	kh	p-arvo ja tilastollinen merkitsevyys
Tarve lisätä työn itsenäisyyttä ^v	Keskinkertainen	104	.58	.50	.135
	Hyvä	281	.49	.50	
Tarve lisätä työntekijöiden vapautta päättää työajoistaan ^v	Keskinkertainen	104	.86	.35	.000***
	Hyvä	281	.64	.48	
Tarve kehittää muutosten ja kriisinhallintaa ^v	Keskinkertainen	104	.94	.23	.000***
	Hyvä	281	.43	.50	
Tarve vähentää kiirettä ja aikapainetta ^v	Keskinkertainen	104	.90	.30	.000***
	Hyvä	272	.71	.45	

^v:on kehittämistarpeita =1; ei kehittämistarpeita =0

* p<.05; ** p<.01; ***p<.001

Henkilöstövähennykset ja tuloksellisuus

Vähennysten yleisyys

Toimipaikkojen johdon edustajilta kysyttiin heidän käsitystään myös tehdyistä vähennyksistä, kuten lomautuksista, irtisanomisista, osa-aikaistamisista, eläkejärjestelyistä ja määräaikaisten työsuhteiden lopettamisesta.

Taulukko 4. Vähennysten yleisyys

	Metalliteollisuus (N=624)				Vähittäiskauppa (N=393)			
	Ei lainkaan %	Yksi tai muutama %	Useita %	Yht. %	Ei lainkaan %	Yksi tai muutama %	Useita %	Yht. %
Lomaut- tamalla	22	11	68	100	94	3	3	100
Irti- sanomalla	27	20	53	100	89	11	0	100
Osa- aikaista- malla	82	9	10	100	95	5	0	100
Eläke- järjestelyillä	41	30	29	100	77	23	0	100
Jättämällä uusimatta määrä- aikaisia työsuhteita	38	35	27	100	63	29	8	100

Tehtyjen analyysien mukaan vähennyksiä oltiin ylipäätään tehty metalliteollisuudessa huomattavasti vähittäiskauppaa enemmän. Erityisesti tämä näkyy lomauttamisten ja irtisanomisten kohdalla. Tämä on jälleen yksi osoitus siitä, että palvelualojen työllisyystilanne on tällä hetkellä teollisuutta huomattavasti parempi.

Vähennysten yhteydet tuloksellisuuteen

Tulosten mukaan metalliteollisuudessa hyvin menestyneet olivat lomauttaneet, irtisanoneet, osa-aikaistaneet ja jättäneet määräaikaaisia työsopimuksia uusimatta keskinkertaisesti menestyneitä enemmän. Tästä tuloksesta voidaan tehdä tulkinta, jonka mukaan hyvin menestyneet toimipaikat ovat huonojen aikojen koittaessa joutuneet karsimaan keskinkertaisesti menestyneitä rajummin omia toimintojaan säilyttääkseen tuottavuutensa.

Taulukko 5. Vähennysten yhteydet tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa

	Tuloksellisuus	n	ka	kh	p-arvo ja tilastollinen merkitsevyys
Lomautukset	Keskinkertainen	376	1.36	.88	.000***
	Hyvä	248	1.62	.70	
Irtisanomiset	Keskinkertainen	376	1.21	.89	.000***
	Hyvä	248	1.33	.80	
Osa-aikaistamiset	Keskinkertainen	339	.13	.49	.000***
	Hyvä	248	.48	.73	
Eläkejärjestelyt	Keskinkertainen	357	.86	.82	.635
	Hyvä	248	.90	.83	
Ei uusittu määräaikaista työsopimuksia	Keskinkertainen	376	.80	.76	.000***
	Hyvä	248	1.04	.84	

* p<.05; ** p<.01; ***p<.001

Vastaavasti vähittäiskaupassa hyvin menestyneet olivat irtisanoneet, osa-aikaistaneet ja jättäneet määräaikaista työsopimuksia uusimatta vähemmän kuin keskinkertaisesti menestyneet. Tämä taas vahvistaa näkemystä kaupan alan hyvin menestyneiden toimipaikkojen voittokulusta, jonka takana piilee vahva ketjuohjaus kahden toimialaa dominoivan ketjun toimesta.

Taulukko 6. Vähennysten yhteydet tuloksellisuuteen vähittäiskaupassa

	Tuloksellisuus	n	ka	kh	p-arvo ja tilastollinen merkitsevyys
Lomautukset	Keskinkertainen	98	.08	.88	.653
	Hyvä	254	.10	.70	
Irtisanomiset	Keskinkertainen	98	.19	.89	.010*
	Hyvä	250	.08	.80	
Osa-aikaistamiset	Keskinkertainen	98	.18	.49	.000**
	Hyvä	250	.00	.73	
Eläkejärjestelyt	Keskinkertainen	98	.17	.82	.213
	Hyvä	250	.23	.83	
Ei uusittu määräaikaista työsuhteita	Keskinkertainen	89	.63	.76	.029*
	Hyvä	277	.40	.84	

* p<.05; ** p<.01; ***p<.001

Työaikamuodot ja tuloksellisuus

Erilaisten työaikamuotojen yleisyys

Toimipaikkojen johdon edustajilta kysyttiin heidän näkemystään vuoro- töiden, ylitöiden tai lisätöiden, lyhennetyn työajan ja joustavien työaikojen yleisyydestä. Vastausvaihtoehdot olivat ”ei lainkaan”, ”vähän”, ”melko paljon” ja ”erittäin paljon”. Samalla tavoin kuin edellä kehittämistarpeiden kohdalla, myös työaikamuotojen käytön yleisyyttä tarkasteltiin erikseen hyvin ja keskinkertaisesti menestyneillä toimipaikoilla.

Taulukko 7. Erilaisten työaikamuotojen käytön yleisyys

	Metalliteollisuus (N=624)					Vähittäiskauppa (N=393)				
	Ei lain- kaan %	Vähän %	Melko paljon %	Eritt. paljon %	Yht. %	Ei lain- kaan %	Vähän %	Melko paljon %	Eritt. paljon %	Yht. %
Vuorotyö	23	28	25	24	100	19	4	44	33	100
Ylityö / lisätyö	5	69	26	0	100	28	61	11	0	100
Lyhennetty työaika	57	40	3	0	100	47	45	3	5	100
Joustavat työajat	9	35	35	21	100	27	32	31	10	100

Tulokset osoittavat, että vuorotyö on vähittäiskauppojen toimipaikoissa metalliteollisuuden toimipaikkoja yleisempää. Tämä johtuu vähittäiskauppojen laajoista aukiolo-ajoista. Vastaavasti ylityöt ja lisätyöt ovat metalliteollisuudessa vähittäiskauppaa yleisempiä. Lyhennetyn työajan käytössä ei ole huomattavaa eroa toimialojen välillä. Sen sijaan joustavia työaikoja käytetään metalliteollisuudessa jonkin verran vähittäiskauppaa yleisemmin. Tässäkin on varmasti kyse toimialan luonteesta: palvelualalla työajoista ei ole yhtä helppoa tehdä joustavia.

Erilaisten työaikamuotojen käytön yhteydet tuloksellisuuteen

Tutkimus osoitti, että keskinertaisesti ja hyvin menestyvien toimipaikkojen välillä oli eroa eri työaikamuotojen käytössä. Metalliteollisuudessa keskinertaisesti menestyvät toimipaikat teettivät hyvin menestyviä toimipaikkoja enemmän ylitöitä tai lisätöitä, ja vastaavasti hyvin menestyvät toimipaikat keskinertaisesti menestyviä enemmän joustavia työaikoja.

Taulukko 8. Erilaisten työaikamuotojen käytön yhteydet tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa

	Tuloksellisuus	n	ka	kh	p-arvo ja tilastollinen merkitsevyys
Vuorotyöt	Keskinkertainen	376	1.44	1.17	.125
	Hyvä	248	1.57	.97	
Ylityöt / lisätyöt	Keskinkertainen	376	1.26	.59	.012*
	Hyvä	248	1.16	.37	
Lyhennetty työaika	Keskinkertainen	356	.49	.60	.260
	Hyvä	248	.44	.50	
Joustavat työajat	Keskinkertainen	376	1.44	.82	.000***
	Hyvä	248	2.00	.92	

* p<.05; ** p<.01; ***p<.001

Vähittäiskaupassa keskinkertaisesti menestyvissä toimipaikoissa tehtiin hyvin menestyviä toimipaikkoja enemmän lyhennettyä työaika, ja vastavasti kuten metalliteollisuudessa hyvin menestyvät toimipaikat suosivat keskinkertaisesti menestyviä enemmän joustavia työaikoja. Näin ollen tulokset antavat tukea Uhmavaaran ym. (2003) tulokselle, jonka mukaan joustavat työajat ovat myönteisessä yhteydessä tuloksellisuuteen.

Taulukko 9. Erilaisten työaikamuotojen käytön yhteydet tuloksellisuuteen vähittäiskaupassa

	Tuloksellisuus	n	ka	kh	p-arvo ja tilastollinen merkitsevyys
Vuorotyöt	Keskinkertainen	98	1.88	1.12	.768
	Hyvä	281	1.91	1.05	
Ylityöt / lisätyöt	Keskinkertainen	89	.80	.71	.664
	Hyvä	247	.83	.56	
Lyhennetty työaika	Keskinkertainen	98	.91	.94	.001**
	Hyvä	247	.55	.67	
Joustavat työajat	Keskinkertainen	98	.93	.93	.000***
	Hyvä	281	1.35	.96	

* p<.05; ** p<.01; ***p<.001

Työn organisointi ja työhyvinvointi

Seuraavaksi tarkastelemme edellä esiteltyjen työn organisoinnin piirteiden yhteyksiä työhyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvointia tarkastellaan työkykyindeksin, työuupumuksen ja psyykkisen hyvinvoinnin avulla. Lisäksi tarkastellaan organisaatioon sitoutumista ja työn imua, jotka ovat hyvinvoinnista kertovia, organisaation toiminnasta lähtöisin olevia tekijöitä.

Vaikka olemme tutkineet kaikkien edellisessä luvussa mainittujen työn organisoinnin piirteiden yhteydet hyvinvointiin, niin esittelemme tässä vain ne tulokset, joissa yhteyden todettiin olevan tilastollisesti merkitsevä. Metalliteollisuuden aineistosta yhteyksiä löytyi hyvin vähän, vähittäiskaupan alalta enemmän. Kaiken kaikkiaan kummallakin toimialalla yhteydet jäivät heikoiksi.

Tulosten mukaan metalliteollisuudessa tarve lisätä työn itsenäisyyttä oli yhteydessä korkeaan uupumusasteiseen väsymykseen. Edelleen työn imun todettiin liittyvän joustavien työaikojen käyttöön, mikä on linjassa Uhmavaaran ym. (2003) tutkimuksen kanssa.

Taulukko 10. Työn organisoinnin ja hyvinvoinnin yhteydet metalliteollisuudessa

	GHQ	MBI	Sitoutuminen	Työn imu	TKI
On tarvetta lisätä työn itsenäisyyttä		.114*			
Käytetään joustavia työaikoja				.80*	

* $p < .05$; ** $p < .01$

Vähittäiskaupassa tarve lisätä työn itsenäisyyttä oli yhteydessä vähäiseen sitoutumiseen ja vähäiseen työn imuun. Sitoutumista heikensi myös tarve lisätä työntekijöiden vapautta päättää työajoistaan. Vuorotyön tekeminen vaikutti positiivisesti hyvinvointiin, sekä yleistä hyvinvointia että uupumusta kartoittavien mittareiden mukaan. Myös ylitöiden tekeminen oli myönteisessä, joskin heikossa yhteydessä hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Tämä yhteys saattaa muodostua sitä kautta, että töiden runsaus lisää varmuutta työn jatkuvuudesta. Lyhennetyn työajan käyttö oli yhteydessä parempaan työkykyarvioon, ja joustavien työaikojen käyttö sitoutumiseen. Sitoutumiseen vaikutti negatiivisesti vuokratyövoiman käyttö, joka ennusti myös uupumuksen lisääntymistä. Vastaavasti vähennykset eläkejärjestely-

jen kautta edistivät yleistä terveyden kokemusta ja vähensivät uupumuskokemuksia. Tämän voisi tulkita niin, että vähennysmuodoista eläkkeelle siirtymisen kautta tapahtuvat vähennykset koettiin kaikista vähiten omaa asemaa uhkaaviksi. Määräaikaisten työsopimusten uusimatta jättäminen vähensi sitoutumista. Yhteenvetona voidaan todeta, että monet organisaation toiminnan ulottuvuudet vaikuttavat vähittäiskaupan alalla juuri sitoutumiseen. Tulokset tukevat myös Wieserin ja kumppaneiden (2011) tutkimusta, jonka mukaan organisaatiomuutokset vaikuttavat hyvinvointiin.

Taulukko 11. Työn organisoinnin ja hyvinvoinnin yhteydet vähittäiskaupassa

	GHQ	MBI	Sitoutuminen	Työn imu	TKI
On tarvetta lisätä työn itsenäisyyttä			-.163**	-.128*	
On tarvetta lisätä työntekijöiden vapautta päättää työajoistaan			-.149**		
Tehdään vuorotyötä	.145*	-.121*			
Tehdään ylityötä / lisätyötä	.126**		.121*		
Käytetään lyhennettyä työaika					.115*
Käytetään joustavia työaikoja			.126*		
Vuokratyövoiman käyttö		.143**	-.143**		
On tehty vähennyksiä eläkejärjestelyin	.108*	-.112*			
Ei ole uusittu määräaikaista työsopimuksia			-.150**		

* p<.05; ** p<.01

Päätelmät

Tässä artikkelissa tarkasteltiin työn organisoinnin yhteyttä toimipaikan tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Työn organisointia tarkasteltiin kolmen aihealueen kautta: kohdetoimipaikoilla toteutettujen yleisimpien kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta, erityyppisten henkilöstövähennysten kautta sekä erilaisten työaikamuotojen avulla.

Kehittämistoimenpiteistä tarkasteltiin niitä toimenpiteitä, joita on joko tehty tai on ollut tarpeen tehdä useissa toimipaikoissa. Tällaisiksi osoittautuivat kummallakin toimialalla työn itsenäisyyden ja työntekijöiden omaehtoisen työajoista päättämisen lisääminen sekä muutosten ja kriisinhallinnan kehittäminen ja edelleen kiireen ja aikapaineen vähentäminen. Työaikamuodoista tarkastelun kohteena olivat vuorotyö, yli/lisätyö, lyhennetty työaika ja joustavat työajat. Henkilöstövähennyksistä tarkasteltiin lomauttamisia, irtisanomisia, osa-aikaistamista, eläkejärjestelyjä ja määräaikaisten työsuhteiden päättämistä. Tarkastelut tehtiin erikseen metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan aloilla. Työn organisoinnin muutokset ovat olleet ajankohtaisia kummallakin alalla viime vuosien laskusuhdanteen vaikuttaessa toimialojen kannattavuutta heikentäen.

Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan todeta, että hyvin menestyneillä toimipaikoilla on vähemmän kehittämistarpeita kuin keskinertaisesti menestyneillä toimipaikoilla. Artikkelin alussa kerrottiin, että kehittämistoimenpiteet ovat eräs keino vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Näin ollen voidaan olettaa, että hyvin menestyneillä toimipaikoilla on myös enemmän vaikutusmahdollisuuksia (Wright ym., 2005).

Työaikamuotoihin liittyen vähittäiskauppojen laajat aukioloajat selittivät sitä, että vuorotyö on vähittäiskauppojen toimipaikoissa metalliteollisuuden toimipaikkoja yleisempää. Toimialan luonteeseen liittyy myös se, että joustavia työaikoja käytetään metalliteollisuudessa jonkin verran vähittäiskauppaa yleisemmin. palvelualalla työajoista ei ole yhtä helppoa tehdä joustavia. Myös ylityöt ja lisätyöt ovat metalliteollisuudessa vähittäiskauppaa yleisempiä, minkä voi myös tulkita olevan toimialan luonteeseen liittyvää.

Myös menestyksen suhteen tarkasteltuna voitiin toimipaikkojen väliltä löytää eroja kummallakin toimialalla, kun tarkastellaan työaikoja. Keskeisin tulos liittyy siihen, että kummallakin toimialalla hyvin menestyvissä toimipaikoissa esiintyy keskinertaisesti menestyviä enemmän joustavia työaikoja. Tämä osaltaan tuo lisätukea niille tutkimustuloksille, joissa on löydetty myönteinen yhteys tuloksellisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien välille (Wright ym., 2005).

Henkilöstövähennyksiin liittyen tutkimus osoitti, että vähennyksiä oli ylipäättään tehty metalliteollisuudessa huomattavasti vähittäiskauppaa enemmän. Erityisesti tämä näkyi lomauttamisten ja irtisanomisten kohdalla. Tämä on jälleen yksi osoitus siitä, että palvelualojen työllisyystilanne on tällä hetkellä teollisuutta huomattavasti parempi. Kun vertaillaan hyvin ja keskinkertaisesti menestyneitä toimipaikkoja voidaan todeta, että metalliteollisuudessa hyvin menestyneet toimipaikat ovat huonojen aikojen koittaessa joutuneet karsimaan keskinkertaisesti menestyneitä rajummin henkilöstöään säilyttääkseen tuottavuutensa. Vastaavasti vähittäiskaupassa keskinkertaisesti menestyneet ovat vähentäneet henkilöstöään hyvin menestyneitä enemmän. Tämä taas vahvistaa näkemystä kaupan alan hyvin menestyneiden toimipaikkojen voittokulusta, jonka takana piilee vahva ketjuohjaus kahden toimialaa dominoivan ketjun toimesta.

Työhyvinvoinnin ja tässä artikkelissa tarkasteltujen työn organisointiin liittyvien tekijöiden väliltä löydettiin vain hyvin vähän yhteyksiä. Tulosten mukaan metalliteollisuudessa tarve lisätä työn itsenäisyyttä oli yhteydessä korkeaan uupumusasteiseen väsymykseen. On mahdollista, että tämä liittyy metalliteollisuudessa tapahtuneisiin muutoksiin, kuten henkilöstövähennyksiin. Edelleen työn imun todettiin liittyvän myönteisesti joustavien työaikojen käyttöön. Näin ollen tulokset tukevat aiempaa tutkimusta, jonka mukaan vaikutusmahdollisuudet ovat yhteydessä hyvinvointiin (Guest, 2002). Kaupan alalla yhteyksiä hyvinvoinnin ja työn organisointia kuvaavien tekijöiden väliltä löytyi enemmän. Kuitenkin Pekkarisen ym. (2005) tutkimuksesta poiketen kiireen ja hyvinvoinnin väliltä ei löytynyt yhteyksiä. Yhteenvetona voidaan todeta, että monet työn organisoinnin ulottuvuudet, kuten vähäiset kehittämistarpeet, ylityöt, joustavat työajat, vähäinen vuokratyövoiman käyttö ja määräaikaisten työsopimusten uusiminen vaikuttavat vähittäiskaupan alalla myönteisesti sitoutumiseen. Sitoutuminen näyttäisi näin ollen olevan keskeinen tekijä työn organisoinnin ja hyvinvoinnin välisessä yhtälössä.

Lähteet

- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Goldberg, D.P. & Williams, P. (1988). *A User's Guide to the General Health Questionnaire*. Windsor: NFER-Nelson.
- Guest, D.E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*. 44 (3), 335-358.

- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Pekkarinen, L., Sinervo, T. & Perälä, M-L. & Elovainio, M. (2004). Work stressors and the quality of life in long-term care units. *The Gerontologist*, 44(5), 633-643.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Schaufeli, W.B, Salanova, M, González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Uhmavaara, H., Jokivuori, P., Ilmonen K., & Kairinen, M. (2003). *Vastavuoroisuus on valttia*. Helsinki: Työministeriö.
- Wieser, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M. Jong, T., Mattila-Holappa, P. & Mocatto, Z. (2011). *Exploring the link between restructuring and employee well-being*. Warsaw: Central Institute for Labour Protection - National Research Institute.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. & Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology*. 58, 409-446.

Työhyvinvoinnin mahdollistaminen ja huolenpito: Osastonhoitaja työhyvinvoinnin johtajana

Sara Lindström & Sinikka Vanhala

Johdanto

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on noussut tärkeäksi henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi. Työhyvinvoinnin johtaminen vahvistui teemana tutkimuskirjallisuudessa 2000-luvun alkuvuosina, ja myös suomalaiset asiantuntijaorganisaatiot ovat korostaneet työhyvinvointia nimenomaan johtamista vaativana organisaatiotason asiana.

Tyypillistä tämän päivän henkilöstötyölle – myös työhyvinvoinnin suhteen – on, että sitä tehdään henkilöstöosaston lisäksi kaikkialla organisaatioissa, ja esimiehet sekä keski- ja ylin johto kantavat merkittävää henkilöstövastuuta. Henkilöstötyön onnistumisen kannalta nähdään, että erityisesti esimiesten rooli on ratkaisevan tärkeä, ja tosiasiaa jokainen esimies on ihmisten johtaja. Lähiesimiehillä on jatkuva kontakti henkilöstöön, mikä mahdollistaa havainnot henkilöstöjohtamisen vaikutuksista, työoloista ja ongelmista työpaikalla. Esimiestyötä onkin useissa tutkimuksissa pidetty yhtenä keskeisenä välittävänä mekanismina ns. aiottujen (*Intended*) henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden välillä (Paauwe, 2009).

Tässä artikkelissa käsittelemme esimiestyötä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Olemme kiinnostuneita siitä, mitä odotuksia julkisen sairaalan osastonhoitajat esimiehinä kokevat, ja miten he puhuvat käytännöstä, joilla pyritään vaikuttamaan henkilöstön fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Lähtökohtamme on siis, että osastonhoitajat rakentavat itse positionsa työhyvinvoinnin johtamisessa, haastattelupuheensa kautta. Positiointi korostaa myös asemoitumista muihin toimijoihin sairaalaorganisaatioissa. Osastonhoitajat rakentavat siten samanaikaisesti omien positioidensa rinnalla alaistensa positioita työhyvinvoinnin kentällä. Positiolla – tai asemalla – tarkoitamme ominaisuuksia, tehtäviä ja vastuualueita, joita osastonhoitajat määrittävät itselleen lähiesimiehinä ja alaisilleen työntekijöinä. Törrönen (2010) kuvaa lähestymistapaa subjekti-asemien analyysiksi.

Artikkelin aineisto kerättiin loppuvuodesta 2011, jolloin toinen kirjoittajista haastatteli kymmentä osastonhoitajaa suomalaisessa keskussairaalassa heidän työstään ja näkemyksistään koskien henkilöstöjohtamista,

työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Haastateltavien joukossa oli niin vastaaloittaneita osastonhoitajia kuin useamman vuosikymmenen kokemuksen omaavia konkareita. He toimivat eri osastoilla, kuten anestesia- ja leikkaushoito, kuntoutus, päiväkirurgia, ensihoito ja tehohoito.

Haastatteluaineiston analyysissa ja tulosten tulkinnassa havaitsimme kaksi toisistaan erottuvaa työhyvinvoinnin johtamisen positiota: mahdollistamis- ja huolenpito-position. Ensi näkemältä työhyvinvoinnin johtaminen vaikuttaa sopivan pehmeältä ja näyttäisi linkittyvän hoitotyön perinteiseen eetokseen huolenpidosta. Se on analyysimme mukaan kuitenkin yhdistelmä yksilöllistä vastuuta korostavasta mahdollistamisesta ja hoitajien esimiestyöhön aikaisemmin yhdistetystä työtekijöiden huolenpidosta. Ominaisuudet, joita liitetään hoitotyön ammattilaiseen, ovat vaikutusvaltaisia ja ulottuvat myös osastonhoitajien työhyvinvoinnin johtamiseen.

Käsitlemme seuraavaksi johtamista sairaalaorganisaatioissa, minkä jälkeen esitämme haastattelututkimuksemme tulokset. Artikkelin päättyy johtopäätöksiin ja haastaa lukijoita pohtimaan työhyvinvoinnin positiota myös omissa organisaatioissaan.

Osastonhoitajan asema ja sairaalajohtaminen

Osastonhoitajilla on osittain kaksijakoinen rooli työssään sovittaessaan yhteen hoitajien ja organisaation arvomaailmoja. Osastonhoitajat ovat paitsi sairaanhoidon ammattilaisia ja hoitajakunnan edustajia myös esimiehiä eli edustavat työnantajaa. Heihin kohdistuu odotuksia niin henkilöstöjohtamisen kuin kliinisten taitojen osajina. Tämä osastonhoitajien työhön liittyvä kaksijakoisuus tuli esille suomalaisen naisjohtajuuden klassikko-artikkelissa, jossa Sirkka Sinkkonen (1982) tutki suuren sairaalan nais- ja miespuolisten ylihoitajien ja ylläkääreiden johtamistyyliä. Sekä miehet että naiset olivat voimakkaasti suuntautuneita niin asioihin (tehtäviin) kuin ihmisiin (alaisiin).

Sairaalassa työskenteleviin liitetään vahva ammattietiikka eli pyrkimys tehdä työt erityisen hyvin (Eriksson-Piela, 2003). Lisäksi käsitys hoitotyöstä ns. kutsumustyönä eli sisäisesti palkitsevana esiintyy vahvana hoitotyötä koskevissa tutkimuksissa. Sairaalatyöntekijöiden ammattietiikka sekä auttamishalu ja taloudelliset argumentit kustannustehokkaan potilashoidon puolesta ovat johtaneet usein törmäyskurssille. Tulosojohtamisen ja hoitotyön ristiriitaa osastonhoitajien työssä väitöskirjassaan tutkinut Tiina Surakka (2006) keskittyy mahdollisen ristiriidan merkitykseen: hoitotyön ytimessä on potilaiden yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen, kun taas tulosojohtamisen ytimessä nähdään organisaatiotason tarpeet. Surakan

tutkimuksen mukaan osastonhoitajat ovat siirtyneet välittömän ja välillisen hoitotyön tekemisestä enemmän hoitotyön johtajiksi.

Julkisiin sairaaloihin liitetään vahvasti ainakin kaksi piirrettä. Ensinnäkin sairaalaorganisaatioita kuvaa byrokraattisuus niin hyvässä kuin huonossa merkityksessä. Suuri koko ja erikoistunut työnjako tuovat mukanaan sekä toiminnan ennakoitavuutta että jähmeää ja hidasta hallintoa. Toiseksi, sairaalat ovat asiantuntijavaltaisia hierarkioita. Eri asiantuntija- ja ammattiryhmien sekä erikoisalojen välillä on vahvat raja-aidat niin alakulttuurin kuin päätöksentekoautonominankin suhteen. Esimiestyö rakentuu siten, että lääkäreillä ja hoitajilla on omat linjaorganisaationsa. Hoitajat työskentelevät hoitajajohtajan alaisuudessa ja lääkärit vastaavasti lääkärijohtajan (Syväjärvi, 2012).

Julkisten sairaaloiden johtamista on viimeisen kaksikymmenen vuoden ajan pyritty uudistamaan ”uuden julkisjohtamisen” (*New Public Management*) hengessä kohti ammattijohtajuutta, joka on entistä vapaampaa ammattikuntien välisistä hierarkioista ja jossa otetaan mallia yksityisellä sektorilla omaksutuista johtamisopeista (Torppa, 2007; Virtanen, 2010). Tulosjohtamisen ja laatujohtamisen mallit sekä niihin liittyvä tasapainotettu tuloskortti omaksuttiin suomalaisessa julkisessa terveydenhuollossa 1990-luvun puoliväliin mennessä. Tulosjohtamiseen sisältyy esim. kustannusvaikuttavuuden tunnistaminen, kustannustietoisuuden lisääntyminen ja vastuun jalkauttaminen – usein tiimitasolle. Lisäksi tulosjohtamiseen kuuluu jatkuvaa organisaation tarpeiden ja tavoitteiden tasapainottelua sekä suunnitelmallista tulokseen tähtäävää toimintaa. Tulosjohtamisessa esim. klinikoita tarkastellaan tulosyksikköinä, ja keski-johdosta tulee tulosjohtajia, eli valta ja vastuu hajautetaan. Tässä kehityskulussa osa ylihoitajien talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävistä siirtyi osastonhoitajille (Virtanen, 2003). Tulokseen keskittymisen rinnalla on toiminnan sisällön kehittämiseksi omaksuttu laadun hallinnan välineitä. Osallistava johtaminen (*High Involvement Management*) kytketään niin laatu- kuin tulosjohtamiseenkin. Vastuun hajauttaminen työntekijätasolle ja näkyvän esimiesvalvonnan vähentäminen ovat esimerkkejä osallistavasta johtamisesta. 2000-luvulla hoitajiin kohdistetut johtamistutkimukset ovat korostaneet hoitajien voimaannuttamisen (*Empowerment*) ja mahdollistamisen yhteyttä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Upenieks, 2003; Spence Laschinger & Finegan, 2004).

Hoitotyössä uuden julkisjohtamisen periaatteet ovat kohdistuneet asiakkuuden korostamiseen, tehokkuusvaatimuksiin ja johtamiskäytäntöihin, joissa painottuvat työprosessien kontrolli ennakoon asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja taloudelliset leikkaukset (Bolton, 2004). Vastauksena uuteen julkisjohtamiseen hoitajat ovat kehittäneet omia

keinojaan tulkita tuottavuuteen ja palvelun laatuun liittyviä tehokkuusvaatimuksia. Omassa työssään, arjessaan, hoitajat eivät yksinkertaisesti vastusta uusia vaatimuksia tai mukaudu niihin, vaan he käyvät jatkuvaa dialogia hoitotyön ja uuden julkisjohtamisen vaatimusten välillä (Bolton, 2004). Myös Carvalho (2012) kirjoittaa hoitoammattilaisuuden ja esimiesroolin yhdistämisestä, kun hoitajamanagerit uudelleenmäärittävät omaa ammatillista asemaansa ja sen sisältöä.

Osastonhoitajien positiot työhyvinvoinnin johtamisessa

Haastattelemamme osastonhoitajat tunnistivat työhyvinvoinnissa niin henkisen, sosiaalisen kuin fyysisen hyvinvoinnin ulottuvuudet, joihin liittyen heidän positionsa rakentuivat. Henkinen hyvinvointi käsitettiin laajana kokonaisuutena: työhyvinvointia ylläpitää ammatillinen kehittyminen siinä missä huolista avautuminenkin. Stressi ja kiire toistuivat työhyvinvoinnin haasteina ja innostus ja motivaatio voimavaroina. Sosiaalisesti hyvinvointiin liittyivät sosiaaliset suhteet niin osastolla kuin työn ulkopuolella. Fyysiseen hyvinvointiin liittyen osastonhoitajat puhuivat eniten ergonomiasta ja liikunnasta.

Sairaalaorganisaatio ylläpitää työhyvinvointia agendana, jolloin osastonhoitajan asema työhyvinvoinnin johtajana tulee erityisesti näkyväksi virallisten suunnitelmien kautta. Työhyvinvointiagendan näkyvin esimerkki on vuosittainen työhyvinvointikysely. Toisena esimerkkinä virallisemmista vaatimuksista sairaalaorganisaation taholta on useamman osastonhoitajan kuvaama tilanne, jossa heistä ohjeistettiin oman osaston työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen. He korostivat suunnitelman tekemisen tärkeyttä – ainakin osittain – tulevalla organisaatiomuutoksella.

Meillä oli semmoinen henkilöstön kehittämispäivä viime viikolla, jossa me saatiin esimiehet sellaista tehtävää, että meidän pitäisi laatia jokaiseen yksikköön oma työhyvinvointisuunnitelma. Meillä on tulossa niin paljon muutoksia ensi kevään aikana. Eli minulla on semmoinen pieni huoli siitä, että kuinka me saadaan tehtyä ne kaikki vaadittavat työt ja ehkä jopa enemmän, että kuinka meidän henkilöstö jaksaa, kuinka he itse suhtautuu ja sopeutuu siihen muutokseen?

Seuraavaksi siirrymme työhyvinvoinnin osa-alueiden kuvailujen tasolta lyhyeen työhyvinvoinnin johtamisen positioiden analyysiin, jossa käsittelemme kahteen tunnistamaamme positioon – mahdollistamis- ja huolenpitopositioon – liitettyjä ominaisuuksia, käytäntöjä ja vastuita.

Osastonhoitaja työhyvinvoinnin mahdollistajana

Mahdollistamispositiossa osastonhoitajat puhuvat itsestään henkilöstön työhyvinvoinnin, oppimisen ja kehittymisen voimaannuttajana sekä mahdollistajana. Monet osastonhoitajat mainitsivat työkierron työhyvinvointia ja siihen liittyvää henkilöstön osaamista tukevana käytäntönä. Osastonhoitajat näkevät työkierron yhteyden työhyvinvointitekijöihin erityisesti ilmapiirin ja henkilöstön motivaation kohdalla. Osastonhoitajan positio näyttäytyy työhyvinvoinnin mahdollistajana silloin kun hänen rooliinsa liittyy vapaaehtoisen työkierron tarjoamista ja kannustamista. Osastonhoitajien mukaan hoitotyön ideaalityöntekijä on aktiivinen kehitystilaisuuksiin tarttuja, omasta osaamisestaan ja hyvinvoinnistaan vastuullinen yksilö. Alla yksi haastateltavista puhuu alaisistaan, rakentaen samalla aktiivista työntekijäidealia:

Kun nämä vaan tarttuisivat siihen työkiertomahdollisuuteen aina välillä, niin se olisi ihan hyvä. Mutta nyt mä oon ollut kyllä tosi tyytyväinen, että meillä on muutama, jotka on päättänyt lähteä kokeilemaan vähän muutakin työtä. Se tekee näille meidänkin tiimeille hirveen hyvää, että sinne tulee joku ihan uusi ihminen, joka toisi niitä uusia ajatuksia ja vähän ehkä virkistäisi toimintaa.

Ideaali harvoin toteutuu, eli osastonhoitajien kontrolle jää usein henkilöstön patistaminen kiertoon tai koulutuksiin. Toinen osastonhoitaja kertoo:

Mutta välistä tuntuu, että nämä on hirveen nihkeitä itse lähtemään koulutuksiin, että osa on hirmu aktiivisia, ja osa, että niitä ei saa millään minnekään. Ja muutenkin tämän tekee tämän henkilöstöhallinnon hankalaksi. Ja sen motivoinnin, kun nämä on monta vuotta olleet potilaat, joita samat hoitajat on monta vuotta hoitaneet, niin ne on jotenkin jymähtäneet siihen tilanteeseen. Ja sillä minä just yritänkin tätä sanoa, että tämä meidän työ, niin se ei ole fyysisesti rankkaa, vaan se on henkisesti aika rankka. Niin olen yrittänyt sitä, että hakekaa muualle välillä töihin tai jotain muuta, ettei jämähtäisi siihen yhteen ja samaan.

Puhumalla itsestään henkilöstön työhyvinvoinnin mahdollistajana, osastonhoitajat samalla rakentavat normia aktiivisesta ja vastuullisesta työntekijästä, joka sopeutuu sairaalaorganisaation johtamisarvoihin. Voimaannuttava ja mahdollistava osastonhoitajapositio näyttäytyy ensisilmäyksellä perinteisen, suoraa valvontaa korostavan johtamistyylin vastakohtana. Mahdollistamispositiossa osastonhoitajien valvonta esittyy hienovaraisempana kuin perinteinen kontrolli. Yksi osastonhoitajista kertoi miten koulutuspäivien seurantakirja on kaikkien nähtävänä, ja miten hän suosittelee koulutuksiin osallistumista.

Jokainen osastonhoitaja seuraa henkilöstönsä koulutusta, ja se on yhdestä kolmeen koulutuspäivää per vuosi. Minäkin pidän kirjaa siitä, ja mulla on ihan tossa valvomossa kaikkien nähtävänä se kirja, kuka on käynyt minkä verran koulutuksissa. Ja sitten kun mä näen, että siellä jollakin henkilöllä ei ole yhtään koulutusta, niin mä rupeen loppuvuonna, jo syys- taikka kesälomien jälkeen, suosittelemaan, että sinähän voisit mennä nyt koulutukseen, kun sulla ei ole yhtään täällä. Aina on ihmisiä, jotka haluaa mennä paljon koulutukseen. Toiset sitten on nolla päivää.

Mahdollistamispositiossa osastonhoitaja korostaa vastuullisuutta yksilöllisenä vaatimuksena. Tämä toistui myös, kun kysyimme suoraan haastateltavilta kenellä on vastuu työhyvinvoinnista:

Minun mielestä se on jokaisen ihmisen omalla vastuulla. Jos on muuten rapakunnossa, niin eihän se työnantaja voi siihen vaikuttaa hirveesti. Ei voi aina työnantajaa syyttää siitä, että jos menee huonosti, ja selkä on kipeä ja kolottaa ja päähän koskee ja niskat jumissa, jos ei itse asialle tee mitään.

Yksi hoitajista jatkoi vastuun pohtimista tuomalla esiin työnantajan mahdollistamat keinot hoitotyöntekijöiden fyysiselle hyvinvoinnille. Itsekuri ja vastuu omasta hyvinvoinnista toistuivat:

Työnantajalla on tietysti myös sitten se vastuu, että se tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuksia pitää huolta omasta kunnostaan, että meillä on paljon järjestettyä jumppaa, tanssia ja sitten meillä on kuntosali. Eli sillä tavalla mun mielestä työnantajakin on huolehtinut siitä, että ihmisillä on mahdollisuus. Se on sitten viime kädessä siitä itsestään ihmisestä kiinni, että käyttäkö se hyväkseen näitä tai jotakin muita? Mä en voi ruveta sellaiseksi poliisiksi, että mä tässä kyttäisin, että kuka on sen näköinen, että se kaipaisi vähän kuntosalia.

Yksi haastateltava poikkesi muista välttämällä yksilön vastuun korostamista työhyvinvoinnissa. Hän oli työskennellyt sairaalassa vasta vähän aikaa ja oli tullut osastonhoitajan tehtävään sairaalaorganisaation ulkopuolelta. Kysymykseen millaisia ajatuksia haastateltavalle nousee siitä, että nähdään kytkös työhyvinvoinnin ja hoitotyön tavoitteiden saavuttamisen välillä, haastateltava vastasi:

Tää asia on niin päin, että ei saa tulla sellaista tilannetta, että me ollaan aliresursseilla. Toimitaan niillä resursseilla, mitkä meille on annettu. Toimitaan niillä tehokkaasti, mutta ilman sitä että sun tarvii itse repiä sitä panosta itsestäsi täysin irti. Hyvinvoinnin vastuuta pitäisi siirtää organisaatiolle, etenkin tilanteissa, joissa työntekijöitä koetaan olevan liian vähän. Hän jatkaa: Ei sitten tönitä ihmisiä, että okei teitä on vähän, kyllä me tiedetään, mutta tehkää nyt parhaanne. Ei tällä tavalla. Vaan he tekevät siellä sen, mihin he kykenevät.

Osastonhoitaja huolenpitäjänä työhyvinvoinnissa

Analyysissämme osastonhoitajan asema työhyvinvoinnin johtajana rakentui mahdollistamispositiosta poiketen myös huolenpitäjänä eli henkilöstön kuuntelijana, suojelijana, ymmärtäjänä, kiireen hallitsijana ja erimielisyyksien ratkojana. Yksi osastonhoitajahoitaja kertoo, miten hän toimii työhyvinvointiongelmien edessä: kuuntelee ja tarvittaessa ohjaa työterveyshuoltoon.

Kuuntelemalla, aika pitkälle kuuntelemalla. Ja sitä kautta sitten riippuen tietenkin että nostaa kissan pöydälle niin sanotusti, vaikka välistä on hankaliakin asioita, mutta se on melkein se ainut keino. Ja sitten tietenkin, jos sitten näen, että on jotain muuta ja kun omat resurssit on aika rajalliset, niin kyllä minä pyrin sitten ohjaamaan työterveyshuoltoon.

Toinen haastateltava jatkaa samaan tyyliin, korostamalla omaa positiotaan huolenpitäjänä ja selustan turvaajana:

Tää on semmonen porukka, joka nimenomaan vaatii sitä ja haluaa mun ymmärryksen mukaan sitä, että siellä ollaan seisomassa takana. Kun pulinaa tulee, niin että eivät jää yksin.

Osastonhoitajan huoli henkilöstöstä ja positio hoitohenkilöstön suojelijana toistui, kun puhe kääntyi tulevaan organisaatiomuutokseen:

Tämä on hirveen hyvä yksikkö, täällä on hyvä henkilökunta ja he tykkää tästä työstään, että he on tämän yksikön luoneet tällaiseen muotoon jo kauan aikaa sitten, ja tämä on toiminut hyvin. Mutta nyt tämä kehitys ja tämän hetkinen maailman tilanne vaatii meitä kaikkia muuttumaan. Me ei voida jäädä tähän, vaikka täällä onkin niin kivaa olla töissä. Niin meidän on pakko tehdä niitä muutoksia.

Huolenpitäjäpositiossa sairaalaorganisaatio näyttäytyy osittain uhkana, jota vastaan esimies suojelee henkilöstöään:

Kyllä se minusta se on aika tärkeä rooli kuitenkin, että kyllä semmonen tuki pitää olla ja määrätty turvallisuudentunne luoda siihen työympäristöön. Kyllähän se on aikamoista ristiriitaa. Joskus aina tuntuu, että on kahden tulen välissä.

Kahden tulen välissä olemista haastateltava selittää ylhäältä tulevien odotusten ja strategioiden ja toisaalta arjen realiteettien eli oman yksikön tilanteen ja henkilöstön arvomaailman välisellä ristiriidalla. Hän välittää odotuksia ”tuolta ylhäältä” ja yrittää saada ihmisiä ymmärtämään päätöksiä, mutta toteaa, että vaikka niistä puhutaan paljon ja ollaan avoimia, niin kyllä ne vaan tahtoo tästä arjen työstä jäädä etäisiksi asioiksi.

Haastatteluissa kysimme suoraan osastonhoitajilta kiireestä osastolla. Aikaisemmassa tutkimuksessa ja mediassa toistuu usein näkemys sairaalatyöstä hektisenä työnä, jossa aika potilaiden kanssa on kortilla. Osastonhoitajat osittain vahvistivat tätä käsitystä, mutta korostivat kiireen hallintaa tunteena ja vahvistivat omaa huolenpitäjäpositiotaan kiireen säätelijöinä. Kiire on haastateltavien mielestä ennen kaikkea kokemus. Heidän roolinsa esimiehinä on suodattaa tätä kokemusta ”realistiselle tasolle”. Tämä taas vaatii alaisten ja heidän työnsä tuntemista, kuten yksi osastonhoitaja kertoo seuraavassa lainauksessa:

Sehän tässä on, että kun yksi sanoo kiire, ja toinen sanoo ei ole kiire samasta asiasta. Minusta se ihmistuntemus on hyvin paljon ja suodattaa sitten realistiselle tasolle asiat, ja se on hyvin henkilökohtainen. Ihmiset kokee kiireen ihan eri tavalla, että se vaan, että pitää sitten jotenkin esimiehenä luovia näissä asioissa.

Samalla kun osastonhoitajat rakentavat omaa huolenpitopositiotaan kiireen hallitsijoina he myös rakentavat tiettyä positiota työntekijöille. Puhuessaan alaisista kiireen kokijoina, he epäsuorasti ilmaisevat alaisten tarpeen tunteiden rationaaliselle hallinnalle ja tarpeen itselleen työhyvinvoinnin johtajana, joka suodattaa tätä kokemusta ja asettaa sen perspektiiviinsä.

Osastonhoitajan huolenpitopositioon kuuluu myös setviä ristiriitoja henkilöstön keskuudessa ja hallita ”vaikeita persoonia” sekä osaston ilma-
piiriä. Osastonhoitaja ”nostaa kissan pöydälle” ja varmistaa, etteivät ongelmiksi koetut asiat kasaudu ja monimutkaistu:

Jos tuleekin joku kränä tai skisma, niin mä tykkään, että heti pitää selvittää ja heti pitää ottaa asia puheeksi. Koska jos se jää vähänkään pitemmäksi aikaa, niin siinä käy silleen, et se möykky rupeaa suurenemaan ja suurenemaan, ja sitten se monimutkaistuu.

Huolenpitopositiossa kuuntelijana, ymmärtäjänä, suojelijana ja riitojen selvittäjänä osastonhoitaja on kuitenkin yksin. Positio huolenpitäjänä kuuntelijana rasittaa, eikä tilanteeseen löydy helppoa ratkaisua:

Kun tavallaan itse otat, ei nyt aina, mutta otat itse sitä lokaa vastaan, ja kuitenkin sinä et voi sitä alaisillesi palauttaa sitä lokaa, niin aika yksin sitä on loppupeleissä tässä esimieshommassa.

Osastonhoitajan positio henkilöstön huolenpitäjänä ei ole ristiriidaton, etenkin kun usea haastateltava oli siirtynyt esimiestehtäviin oltuaan ensin hoitajana. Seuraavassa lainauksessa haastateltava pohtii vaikeuksia tuoreessa siirtymisessään osastonhoitajaksi ja omaa sosialisoitumistaan esimiesrooliin:

Siinä mä sen muutoksen eniten huomaan, että kun mä olen nyt työnantajan edustaja. No tietysti olenhan mä henkilöstönkin edustaja, mutta mä oon ennen kaikkea työnantajan edustaja. Mä en saa mennä noihin juttuihin mukaan, mitä tuolla porisee eri paikoissa. Mun täytyy muistaa se, että mä en ole tässä nyt hoitajana, että mun täytyy nyt ajatella tää eri tavalla, että mitä tää vaatii minulta. Meillä oli tuolla viime vuonna semmoisia ristiriitatilanteita niissä hoitoringeissä hoitajien kesken, niin siinä se niinkö sen roolin vaihto, että mä olen nyt tässä se, jonka pitää sanoa tää asia tai viheltää pilliin, että nyt täytyy tehdä näin. Se oli mulle vaikeeta.

Päätelmiä

Tässä artikkelissa olemme tarkastelleet sitä minkälaisia positioita julkisen sairaalan osastonhoitajat rakentavat itselleen esimiehinä ja samalla alaisilleen työhyvinvoinnin kentällä. Osastonhoitajien positioita työhyvinvoinnin johtamisessa koskevan haastatteluaineiston analyysissa havaitsimme kaksi toisistaan erottuvaa positiota: mahdollistamispositio ja huolenpitopositio.

Tuloksemme kertovat minkälaisen työhyvinvoinnin johtamisen mallin osastonhoitajat ovat omaksuneet, eli miten he hahmottavat vastuunjaon ja oman roolinsa siinä. Toivomme, että tuloksemme osastonhoitajien positioista toisaalta hyvinvoinnin mahdollistajina ja vastuun yksilöllistäjinä ja toisaalta hyvinvoinnin huolenpitäjinä ja valvojina antavat keskustelunaiheita ja pohdittavaa alan toimijoille ja tutkijoille.

Työhyvinvoinnin mahdollistamispositiossa taustaoletus työhyvinvoinnista kytkeytyy erityisesti tuloksellisuuteen. Oletus on, että mahdollistamista seuraava voimaantuminen johtaa työhyvinvointiin, siitä edelleen sitoutumiseen, suoriutumiseen ja lopulta organisaatiotason tuloksellisuuden tuottavuutena ja hoitotyön laatuna. Voimaantumisen ja tuloksellisuuden yhdistelmä ei kuitenkaan aikaisemman tutkimuksen valossa ole itsestään selvä. Esimerkiksi Flynn (1992) on esittänyt, että voimaantuminen ja sitoutuminen ovat hoitajien käytännön esimiestyössä hautautuneet taloudellisen kurinalaisuuden ja suoriutumisen korostamisen alle.

Mahdollistamispositiossa osastonhoitajien käyttämä valvonta on epäsuoraa, sanomatonta. Heidän asemaansa kuuluu työntekijöiden neuvominen, kannustaminen ja suostuttelu itsensä kehittämiseen ja omistautumiseen, sitoutumisen saavuttamiseen. Mahdollistamispositiosta tarkasteltuna hoitotyöntekijä on yksilönä aktiivinen vastuunkantaja. Tässä positiossa riskinä on, että yksilöiden vastuuta ja itsekuria työssä menestymiselle ja työhyvinvoinnille ihannoidaan, ja organisaation vastuu resurssien riittävydestä jää taka-alalle. Holmqvist ja Maravelias (2006) esittävät, että

yksilöllistä vastuuta ja itsekuria ihanteena korostava ajattelu on vallalla 2000-luvun työelämässä. Maraveliasin (2012) mukaan erityisesti terveys työelämässä esitetään aktiivisuuden, valinnan ja vastuun näkökulmista yksilöllisenä tekijänä. Vastuun siirtäminen yksilötasolle sisältää myös mahdollisen paradoksin, sillä sairaaloissa on perinteisesti määritetty hyvin tarkat vastuualueet eri ammattikuntien ja organisaatiotasojen välillä.

Huolenpitopositiossa työhyvinvointi näyttäytyy hallittavana, valvonnan alaisena olevana asiana, jossa osastonhoitajalla on hallitseva asema. Taustaoletuksena huolenpitopositiossa on, että hoiva ja huolenpito johtavat henkilöstön hyvinvointiin. Huolenpitopositiossa osastonhoitajien hoitohenkilökuntaan kohdistama kontrolli on suoraa ja näkyvää, ja hoitohenkilöstö näyttäytyy emotionaalisena, irrationaalisena ja suoraa kontrollia vaativana.

Sairaalaorganisaatiossa useat eri diskurssit, kuten tehokkuus ja hoitotyön eetos, välillä ristiriitaisine arvoineen ja oletamuksineen vaikuttavat osastonhoitajien työhön. Nämä diskurssit sekä pakottavat että sallivat osastonhoitajia siirtymään eri positioiden välillä eri tilanteissa ja rakentamaan uusia sekä muokkaamaan entisiä positioitaan. Osastonhoitajat eivät toteuta ja rakenna joko huolenpito- tai mahdollistamispositiota, vaan ne esiintyvät samanaikaisesti ja yhdistyvät. Haastateltavat luovivat positioiden välillä korostamalla paikoin mahdollistamisen etuja ja toisaalta huolenpidon merkitystä esittäen samanaikaisesti työntekijät paikoin emotionaalisina ja valvontaa vaativina ja paikoin voimaantuneina yksilöinä. Positioiden ilmeiset ristiriidat herättävät enemmän kysymyksiä kuin tarjoavat valmiita ratkaisuja ja haastavat meidät tutkijoina pureutumaan syvemmälle työhyvinvoinnin ilmiöön organisaatiotasolla. Artikkelimme toivottavasti haastaa myös työntekijät ja esimiehet pohtimaan, mitä positioita omassa organisaatiossa on omaksuttu työhyvinvoinnin kentällä ja keskustelemaan taustaoletuksista ja mahdollisista ristiriidoista näiden takana.

Lähteet

- Bolton, S. (2004). A simple matter of control? NHS hospital nurses and new management. *Journal of Management Studies*, 41(2), 317-333.
- Carvalho, T. (2012). Managerialism and professional strategies: a case from nurses in Portugal. *Journal of Health Organization and Management*, 26(4), 524-541.
- Eriksson-Piela, S. (2003). *Tunnetta, tietoa vai hierarkiaa? Sairaanhoidon moninainen ammatillisuus*, Acta Universitatis Tampereensis 929. Tampere: Tampere University Press. (Akateeminen väitöskirja)
- Flynn, R. (1992). *Structures of Control in Health Management*. London: Routledge.

- Holmqvist, M. & Maravelias, C. (toim.) (2006). *Hälsans styrning av arbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Maravelias, C. (2012). Occupational health services and the socialization of the post-fordist employee. *Nordic Journal of Social Research*, 3, 1-19.
- Paaue, J. (2009) HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Spence Laschinger, H. & Finegan, J. (2004). Empowerment, interactional justice, trust and respect: A nursing recruitment and retention strategy. *Academy of Management Proceedings*, C1-C6.
- Sinkkonen, S. (1982). Naisjohtaja johtaa toisin. Teoksessa Sinkkonen, S. & Ollikainen, E. (toim.): *Toisenlainen tasa-arvo. Sukupuolten tasa-arvo naisnäkökulmasta*. Pieksämäki: Kustannuskiila Oy, 52-65.
- Surakka, T. (2006). *Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa*. Acta Universitatis Tamperensis 117, Tampere: Tampere University Press. (Akateeminen väitöskirja)
- Syvjäjärvi A., Lehtopuu H., Perttula J., Häikiö M. & Jokela J. (2012). *Inhimillisesti tehokas sairaala - työn mielekkyys henkilöstön kokemana*. Rovaniemi: Lapland University Press.
- Torppa, K. (2007). *Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa*. Acta Universitatis Ouluensis, Oulu: Oulun yliopisto. (Akateeminen väitöskirja)
- Törrönen, J. (2010). Identiteettien ja subjektiasemien analyysi haastatteluaineistossa. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.): *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 180–211.
- Upenieks, V. (2003). What's the attraction to Magnet hospitals? *Nursing Management*, 34(2), 43-44.
- Virtanen, J.V. (2010). *Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta*. Turku: Turun kauppa- korkeakoulu. (Akateeminen väitöskirja)
- Virtanen, P. (2003). The challenges and change management of public sector in Finland. *Hallinnon tutkimus*, 22(4), 298-309.

Vähittäiskaupan koko- ja osa-aikaiset vuosina 2007 ja 2011

Kristina Tilev

Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastellaan vähittäiskaupan osa-aikaista työvoimaa vertaamalla sitä kokoaikaisen työvoiman piirteisiin. Palvelualoilla ja erityisesti niistä suurimmalla eli vähittäiskaupan alalla osa-aikatyön osuus on kasvanut nopeammin kuin palkansaajakunnassa keskimäärin. Tällä hetkellä vähittäiskaupan työntekijöistä yli kolmannes tekee osa-aikatyötä (Tilastokeskus, 2011). Yritykset pyrkivät yhä enemmän sopeuttamaan työvoimansa käyttöä tuotteiden ja palveluiden kysynnän mukaan. Tällainen työvoiman kohdentaminen on vääjäämättä lisännyt palvelualojen osa-aikaisten työsuhteiden osuutta, kun miehitys sopeutetaan myyntiin, ja laajat aukioloajat estävät perinteisen 9-17 aukioloajan noudattamisen. Työntekijöiden määrää on alettu rytmittää ja kohdentaa asiakasvirran mukaan, etenkin kun uusi tietotekniikka on helpottanut työvoiman tarpeen seuranta ja kohdentamista. Esimerkiksi uudet kassapäätteet keräävät tietoa asiakasfrekvensseistä ja myynnistä eri aikoina, joten työvoimatarpeet voidaan määritellä tarkasti (Hulkko & Pärnänen, 2006; Tilastokeskus, 2011).

Osa-aikatyö on yleistynyt lähes kaikkialla Euroopassa, ja sillä on ollut erityisesti 2000-luvulla merkittävä vaikutus naisten työllisyyden kokonaiskasvulle. Suomen tilanne on poikkeuksellinen muuhun Eurooppaan verrattuna siinä mielessä, että työllisyysasteemme on korkea, mutta osa-aikatyötä tekeviä on vain 13 prosenttia työssä käyvistä muun Euroopan keskiarvon ollessa 19 prosenttia (Eurostat 2008; Eurofound, 2009; European Foundation for..., 2009). Lisäksi miesten ja naisten ero osa-aikatyön suhteen on meillä pienempi kuin monessa muussa maassa; naisista 18 prosenttia ja miehistä 9 prosenttia tekee osa-aikaista työtä.

Osa-aikatyöhön liitetään monia kielteisiä piirteitä, kuten suurempaa vaihtoalttiutta, heikompaa asiakaspalvelun laatua ja työtyytyväisyyttä sekä vähäisempää sitoutumista organisaatioon (Shockey & Mueller, 1994; Giannikis & Mihail, 2011). Toisaalta monet tutkimukset ovat päätyneet vain vähäisiin eroihin tai ne eivät ole löytäneet lainkaan eroja koko- ja osa-aikaisten työasenteissa ja -käyttäytymisessä (Conway & Briner, 2002; Thorsteinson, 2003), tai ovat jopa havainneet osa-aikaisten olevan tyytyväisempiä ja sitoutuneempia (Sinclair ym., 1999).

Tarkastelen tässä artikkelissa ensinnäkin sitä, miten vähittäiskaupan osa- ja kokoaikainen työvoima eroavat toisistaan keskeisten demografisten ja työsuhteeseen sekä työyhteisöön ja organisaatiokäyttämiseen liittyvien muuttujien osalta. Aikaisemmat tutkimustulokset (mm. Sinclair ym., 1999; Conway & Briner, 2002; Thorsteinson, 2003) ovat olleet ristiriitaisia sen suhteen, millaisia eroja - jos ollenkaan - osa- ja kokoaikaisen välillä on työorientaatioiden ja työhyvinvoinnin suhteen. Toiseksi tarkastelun kohteena ovat vähittäiskaupan osa- ja kokoaikaiseen työvoimaan liittyvät muutostrendit. Kilpailun kiristytessä yritykset ovat vähittäiskaupan alalla alkaneet aikaisempaa tarkemmin kohdentaa työvoiman käyttöä, ja niiden rakenteet muuttuvat ikään kuin väkisin osa-aikaisiksi, mikä johtaa alan nuortumiseen. Työvoiman nuorentumista selittääkin vanhemman työvoiman hakeutuminen pois alalta perheellistymisen myötä alhaisen tulostason vuoksi. Nuorentuva työvoima tarkoittaa yritysten näkökulmasta aikaisempaa alhaisempaa organisaatioon sitoutumista ja pysyvyyttä, suurempaa vaihtuvuutta ja siten kustannuksia (Hulkko & Pärnänen, 2006). Kasvavana toimialana vähittäiskauppa tarvitsee kuitenkin entistä enemmän osaavaa työvoimaa. Se on jo tällä hetkellä työllisten määrällä mitattuna Suomen tärkein toimiala: vuonna 2011 alalla työskenteli 309 000 henkilöä, joista noin puolet vähittäiskaupassa (11 % bkt:sta) (Tilastokeskus, 2011).

Valtaosa osa-aikatyössä olevista työllisistä tekee sitä vapaaehtoisesti eli yleensä helpottaakseen työnteen yhdistämistä perhe-elämään tai opintoihin. Tilastokeskuksen mukaan (Tilastokeskus, 2011) vuonna 2010 osa-aikatyön tekijöistä 30 prosenttia ilmoitti pääasialliseksi syyksi opiskelun ja hieman tätä harvempi eli vajaa kolmannes sanoi syyn osa-aikaisuudelle olevan kokoaikaisen työn puute. Vastentahtoisen osa-aikatyön määrä onkin lisääntynyt ja se on yhä yleisempää etenkin palvelualoilla (Anxo ym., 2007). Esimerkiksi kaupan alan osa-aikaisista työntekijöistä kolmannes sanoo kokoaikatyön puutteen olevan suurin syy osa-aikatyön tekemiselle ja enemmistö vastaajista (77 %) ilmoittaa kokoaikatyön olevan toiveissa (Kandolin ym., 2009).

Osa-aikaisen työvoiman erityispiirteitä

Osa- ja kokoaikaisen henkilöstön välillä on tutkimuksissa ja tilastojen valossa havaittu monenlaisia eroja. Osa-aikaiset ovat selvästi kokoaikaisia nuorempia ja useammin naisia (Tilastokeskus, 2011). Osa-aikaisesti työskentelevät tekevät yksinkertaisempia työtehtäviä, ovat alemmassa asemassa, fyysisesti raskaammissa työtehtävissä ja useammin määräaikaisessa työsuhteessa kuin kokoaikaiset (Tilastokeskus, 2011). He eivät myöskään usko mahdollisuuksiinsa edetä urallaan samalla tavalla kuin kokoaikaiset,

saavat harvemmin koulutusta, oppivat harvemmin työssään uutta ja tuntevat useammin tulevansa syrjityksi työvuorojen jaossa ja tiedon saannissa. Osa-aikaisten työnkuvaan kuuluu ani harvoin esimiestehtäviä. Lisäksi he kokevat myös vaikutusmahdollisuutensa heikommiksi kuin kokoaikainen henkilöstö. Tyytyväisyys etenemismahdollisuuksiin, palkkauksen tasoon ja kokemus työn mielekkyydestä kokonaisuudessaan heijastelevat työtyytyväisyyden tasoa, joka on niin ikään alhaisempi osa- kuin kokoaikaisilla (Kauhanen, 2008; Eurofound, 2009). Osa-aikatyön on todettu liittyvän myös suurempaan vaihtoalttiuteen ja heikompaan asiakaspalvelun laatuun (Shockey & Mueller, 1994). Useissa tutkimuksissa osa-aikatyöntekijöiden on havaittu olevan vähemmän sitoutuneita (Martin & Hafer, 1995).

Kaupan alalle keskittyttyä, osa-aikatyöntekijöitä koskevaa tutkimusta on tehty melko vähän siihen nähden, kuinka yleinen ilmiö osa-aikatyö alalla on niin Suomessa kuin muuallakin Euroopassa (Eurostat, 2008). Aikaisempi tutkimus osoittaa, että kaupan alan osa-aikaisten tyytyväisyys esimerkiksi palkkaukseen ja tiedonkulkuun sekä luottamus työn jatkuvuuteen on huonompi kuin koko-aikaisilla, kun taas työoloihin ja työyhteisöön liittyvien seikkojen osalta he eivät juuri eroa kokoaikaisista (Giannikis & Mihail, 2011).

Sytä edellä mainittuihin eroihin osa- ja kokoaikaisen työvoiman välillä voivat olla ensinnäkin osa-aikaisten vähäisempi osallistuminen päätöksentekoon, koska he ovat harvemmin paikalla ja heillä oletetaan siksi olevan vähemmän tarvittavaa tietoa. Toiseksi, osa-aikaisille annetaan yksinkertaisempia ja vähemmän vastuullisia työtehtäviä kuin kokoaikaisille. Kolmanneksi, osa-aikaisilla on vähemmän organisaatioon liittyviä piiloinvestointeja (*Side-bets*), jotka voi menettää organisaatiosta lähtiessä koska osa-aikaisia koulutetaan vähemmän, ja organisaation kulttuurin omaksuminen on heille työläämpää vähäisempien työtuntien vuoksi. Neljänneksi, psykologinen sopimus, eli molemminpuoliset odotukset ja tavoitteet työntekijän ja organisaation välillä, ei täyty osa-aikaisilla yhtä usein kuin kokoaikaisilla ainakaan tilanteessa, jossa osa-aikatyö ei ole työntekijän oma valinta (Conway & Briner, 2002). Toisaalta monet tutkimukset ovat päätyneet vain vähäisiin eroihin tai ne eivät ole löytäneet lainkaan eroja koko- ja osa-aikaisten työasenteissa ja -käyttäytymisessä (Thorsteinson, 2003; Ng ym., 2006). Osassa tutkimuksia osa-aikaisten on havaittu olevan jopa tyytyväisempiä ja sitoutuneempia (Wetzel ym., 1990; Sinclair ym., 1999). Kun osa-aikatyö on työntekijän tarpeesta lähtevää ja vapaaehtoista, sen voidaan ajatella jopa parantavan esimerkiksi organisaatioon sitoutumista (Jacobsen, 2000).

Huolimatta monista havaituista eroista kokoaikaisiin työntekijöihin nähden, osa-aikatyöntekijöitä ei voida täysin niputtaa yhdeksi joukoksi,

vaan heitä voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin riippuen demografisista tekijöistä (kuten iästä, sukupuolesta, siviilisäädystä, koulutustasosta, talouden kokonaistulotasosta) ja elämäntilanteesta sekä työntekijän rooliin nityksistä työpaikan ulkopuolella. Näiden tekijöiden perusteella tutkijat ovat päätyneet jopa kahdeksaan erilaiseen osa-aikatyöntekijän profiiliin, joiden erilaiset työorientaatiot, kuten tyytyväisyys, sitoutuminen ja vaihtoalttius voivat vaihdella suurestikin (Senter & Martin, 2007).

Tutkimusaineistot ja mittarit

Tarkastelussa hyödynnetään vuonna 2011 kerättyä vähittäiskaupan henkilöstötason aineistoa, jossa on mukana 38 vähittäiskaupan toimipaikan työntekijöitä, yhteensä 382 vastaajaa. Trendien tarkastelussa käytetään sen rinnalla vuoden 2007 vastaavaa henkilöstöaineistoa (ks. tarkemmin von Bonsdorff ym., 2009), jossa on mukana 47 vähittäiskaupan toimipaikkaa ja 516 henkilöstökyselyyn vastannutta.

Demografisia muuttujia ovat sukupuoli ja ikä jatkuvana muuttujana sekä peruskoulutus eli sitä, onko vastaaja suorittanut perus- tai kansakoulun vai ylioppilastutkinnon. *Työsuhteen* osalta osa-aikaisiksi työntekijöiksi määriteltiin ne vastaajat, jotka ilmoittivat olevansa joko vakinaisessa tai määräaikaissäessä osa-aikatyössä. Vähittäiskaupan alan työehtosopimuksen mukaan raja kokoaikaiselle työlle on vähintään 37,5 tuntia viikossa (Kaupan TES 2010–2013). Muita työsuhteeseen liittyviä muuttujia ovat työsuhteen määräaikaisuus, vastaajan ammattiasema (työntekijä vai toimihenkilö), esimiesasemassa toimiminen sekä työskentelyvuodet kyseisessä toimipaikassa (joko alle tai vähintään 10 vuotta).

Työyhteisöön liittyvistä muuttujista tarkasteltiin organisaation oikeudenmukaisuutta, joka sisältää proseduraalisen, distributiivisen ja interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden (Cronbachin $\alpha=.92$)² (Colquitt, 2001). Vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin asioihin käsitti seitsemän työhön vaikuttamisen väittämää (Cronbachin $\alpha=.87$) (Lehto, 1996). Esimiehen tukea mitattiin neljällä esimestukea mittaavalla väittämällä (Cronbachin $\alpha=.91$) (Lehto, 1996). Tiedonkulkua käsittelevä mittari piti sisällään viisi työpaikan sisäistä tiedonkulkua koskevaa väittämää, joihin vastaajat ottivat kantaa asteikolla 1-5. $\alpha=.75$.

Organisaatiokäyttäytymistä mitattiin organisaatioon sitoutumisen mittarilla (Cronbachin $\alpha=.84$) Lehto, 1996). Työn imua mitattiin Schaufelin ym. (2002) mittarilla (Cronbachin $\alpha=.95$). Työpaikan vaihtoaikkeitä tarkasteltiin väittämän ”Onko teillä tarkoitus vaihtaa työpaikkaa lähimmän kah-

² Työyhteisöön, työhyvinvointiin ja organisaatiokäyttäytymiseen liittyvät mittarit on esitelty luvussa 2.

den vuoden aikana?” Vastaajat luokiteltiin tämän pohjalta vaihtoalttiisiin, neutraaleihin ja pysyviin.

Summamuuttujien mittarien osatekijät yhdistettiin MEAN-muunnoksella. Edellä mainittujen muuttujien eroja suhteessa työsuhteen kokotai osa-aikaisuuteen analysoitiin T-testillä ja χ^2 -testillä. Tilastolliset analyysit suoritettiin PASW Statistics 18 -ohjelmalla.

Tulokset

Taulukossa 1 esitetään koko- ja osa-aikaisen vähittäiskaupan henkilöstön vertailu demografisten sekä työsuhteeseen, työyhteisöön ja organisaatioikäyttäytymiseen liittyvien muuttujien osalta (vuoden 2011 aineistossa). Osa-aikaisten osuus vastaajista oli lähes puolet (48 %). Demografisten muuttujien suhteen erot näiden kahden työntekijäryhmän välillä olivat selvät osa-aikaisten ollessa nuorempia ja useammin naisia. Lisäksi heidän joukossaan oli vähemmän niitä, joiden pohjakoulutuksena on ylioppilastutkinto. Myös työsuhteeseen liittyvien muuttujien valossa tuli selviä eroja esiin: osa-aikainen henkilöstö on pääasiallisesti työntekijöitä (90 %) ja aniharvoin esimiesasemassa, kun taas kokoaikaisissa työntekijöiden osuus oli kolme neljäsosaa (76 %) ja esimiesasemassakin olevien selvästi suurempi (14 %) kuin osa-aikaisilla. Myös määräaikainen työsuhde oli osa-aikaisilla huomattavasti yleisempi, ja heidän työuransa vastaushetken työpaikassa oli kestänyt kokoaikaisia selvästi useammin alle 10 vuotta.

Myös työyhteisöön liittyvistä tekijöissä löytyi eroja koko- ja osa-aikaisten välillä. Osa-aikaiset kokivat organisaation oikeudenmukaisuuden hiukan paremmaksi kuin kokoaikaiset. Sen sijaan vaikutusmahdollisuutensa osa-aikaiset arvioivat heikommiksi, samoin organisaatioon sitoutuminen oli heillä jonkin verran alhaisemmalla tasolla kuin kokoaikaisilla. Selvin ero osa- ja kokoaikaisten välillä oli suhtautumisessa työpaikan vaihtoon seuraavien 2 vuoden aikana: siinä missä kokoaikaisista 15 prosenttia suunnitteli työpaikan vaihtoa, osa-aikaisista lähes kolmannes ilmoitti aikomuksistaan vaihtaa työpaikkaa. Työn imun, esimiehen tuen ja tiedonkulun kokemisessa ei ilmennyt eroja osa- ja kokoaikaisten työntekijöiden välillä.

Taulukko 1. Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja prosenttisuudet koko- ja osa-aikaisilla

Muuttujat	Koko- aikaiset (n=200)	keski- hajonta	Osa- aikaiset (n=182)	keski- hajonta	F / khi2[^]
Osuus vastaajista	52 %		48 %		
<i>Demografiset muuttujat</i>					
Sukupuoli nainen	80 %		90 %		6,67**
Ikä	41,6	11,67	36,4	12,83	4,00***
Suorittanut ylioppilastutkinnon	53 %		46 %		1,79*
<i>Työsuhteeseen ja työhön liittyvät muuttujat</i>					
Työntekijäasema	76 %		93 %		20,58***
Esimiesasema	14 %		2 %		17,92***
Määräaikainen työsuhde	5 %		13 %		9,11**
Nykyisessä työpaikassa alle 10 vuotta	40 %		68 %		28,96***
<i>Työyhteisöön liittyvät muuttujat</i>					
Organisaation oikeudenmukaisuus	3,38	.91	3,56	.81	1,11*
Vaikutusmahdollisuudet	2,80	.91	2,58	.83	2,04**
Esimiehen tuki	3,48	1,02	3,63	.95	1,55
Tiedonkulku	3,17	.57	3,24	.54	.72
<i>Organisaatiokäyttäytymiseen liittyvät muuttujat</i>					
Organisaatioon sitoutuminen	3,60	.84	3,36	.88	.04*
Työpaikan vaihtoaikomus (seuraavien 2 vuoden aikana)	15 %		30 %		10,52***
Työn imu	4,70	1,19	4,54	1,22	.00

* = p<.05, ** = p<.01 *** = p<.001

[^] kategoriset muuttujat analysoitiin khi-testillä, jatkuvat muuttujat t-testillä

Taulukossa 2 tarkastellaan koko- ja osa-aikaisessa henkilöstössä kahden aineistonkeruukierroksen välillä (2007 ja 2011) tapahtuneita muutoksia niiden muuttujien suhteen, jotka ovat olleet mukana kyselyssä molemmilla kerroilla. Sekä koko- että osa-aikaisten koulutustaso on parantunut vuodesta 2007 vuoteen 2011. Vuonna 2007 ylioppilastutkinnon suorittaneita oli molemmissa ryhmissä reilu kolmannes, nyt heitä on noin puolet. Osa-aikaisilla selvä muutos on tapahtunut myös sen suhteen, kuinka pitkään vastaushetken työpaikassa on ollut; tuoreemmassa, vuoden 2011 aineistossa lähes 70 prosenttia osa-aikaisesta oli ollut vastaushetken työpaikassaan alle 10 vuotta. Vuoden 2007 aineistossa kuusi kymmenestä osa-

aikaisesta oli ollut alle 10 vuotta vastaushetken työpaikassaan. Organisaation oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat osa-aikaisilla menneet jonkin verran positiivisempaan suuntaan. Kuten edempänä on todettu, tuoreemmassa aineistossa osa-aikaiset kokivat organisaation oikeudenmukaisuuden hiukan paremmaksi kuin kokoaikaiset. Vuoden 2007 aineistossa vastaavaa eroa näiden ryhmien välillä ei ilmennyt. Sekä osa- että kokoaikaiset arvioivat niin esimieheltä saatavan tuen kuin tiedonkulunkin hiukan paremmiksi vuonna 2011 kuin neljä vuotta aikaisemmin. Vaikutusmahdollisuuksissa muutosta on tapahtunut kokoaikaisilla, jotka arvioivat vaikutusmahdollisuutensa hiukan huonommiksi vuoden 2011 aineistossa kuin vuonna 2007. Osa-aikaisilla puolestaan organisaatioon sitoutuminen arvioitiin vuonna 2011 jonkin verran alhaisemmaksi kuin vuonna 2007. Täten koko- ja osa-aikaisten erot organisaatioon sitoutumisessa ovat kasvaneet vuodesta 2007 vuoteen 2011.

Taulukko 2. Muutokset koko- ja osa-aikaisilla vuodesta 2007 vuoteen 2011, keskiarvot ja prosenttiosuudet

	Kokoaikaiset		Osa-aikaiset	
Muuttujat	2007 (n=295)	2011 (n=200)	2007 (n=221)	2011 (n=182)
Osuus vastaajista	56 %	52 %	44 %	48 %
Sukupuoli nainen	76 %	80 %	92 %	90 %
Ikä	42,7	41,6	37,8	36,4
Suorittanut ylioppilastutkinnon	38 %	53 %	35 %	46 %
Työntekijäasema	77 %	76 %	94 %	93 %
Esimiesasema	12 %	14 %	3 %	2 %
Määräaikainen työsuhde	7 %	5 %	20 %	13 %
Nykyisessä työpaikassa alle 10 vuotta	45 %	40 %	59 %	68 %
Organisaation oikeudenmukaisuus	3,36	3,38	3,38	3,56
Vaikutusmahdollisuudet	2,97	2,80	2,60	2,58
Esimiehen tuki	3,33	3,48	3,51	3,63
Tiedonkulku	2,99	3,17	3,17	3,24
Organisaatioon sitoutuminen	3,62	3,60	3,41	3,36

Yhteenveto ja johtopäätökset

Kaupan aukioloaikojen vapautuminen ja sesonkiluonteisuus ovat lisänneet epätyypillisiä työsuhteita siten, että 35 prosenttia vähittäiskaupan henkilöstöstä tekee osa-aikatyötä, kun samanaikaisesti osa-aikatyön osuus palkan-saajien keskuudessa on 13 prosenttia (Tilastokeskus, 2011). Tämän artikkelin kohdeilmiö, vähittäiskaupan osa-aikaisten erot kokoaikaisiin nähden, on myös käytännön henkilöstötyön kannalta relevantti. Työllisten määrällä mitattuna maamme tärkeimmän ja voimakkaasti kasvavan toimialan kyky sitouttaa henkilöstönsä vaikuttaa sekä vähittäiskaupan palvelun laatuun että osaavan työvoiman saantiin myös tulevaisuudessa.

Aikaisemman osa-aikaisia käsittelevän tutkimuksen valossa osa-aikainen henkilöstö eroaa kokoaikaisesta niin työsuhteen kuin demografisten ominaisuuksiensa osalta. Myös tämän tutkimuksen osa- ja kokoaikaiset työntekijät erosivat taustoiltaan toisistaan osa-aikaisten ollessa nuorempia ja useammin naisia. Myös heidän peruskoulutuksensa taso oli alhaisempi kuin kokoaikaisten. Merkittävin näistä eroista on osa-aikaisten alhainen keski-ikä, mikä kielii siitä, että heidän joukossaan on paljon opiskelijoita ja muuten työuransa alussa olevia henkilöitä, jotka vielä kokeilevat ja etsivät paikkaansa työelämässä. Luonnollisesti myös se, että osa-aikaiset olivat kokoaikaisia selvästi harvemmin olleet kyseisessä työpaikassaan vähintään 10 vuotta, liittyy ainakin osaltaan alhaisempaan keski-ikään. Tällaisten työntekijöiden kohdalla osa-aikaisuus voi olla oma valinta, tarkoitettu tukemaan sen hetkistä elämäntilannetta. Tilastokeskuksen mukaan (Tilastokeskus, 2011) vuonna 2010 osa-aikatyön tekijöistä 30 prosenttia ilmoitti pääasialliseksi syyksi opiskelun ja hieman tätä harvempi eli vajaa kolmannes sanoi syyn osa-aikaisuudelle olevan kokoaikaisen työn puute. Kaupan alalla tehdyn tutkimuksen (Kandolin ym., 2009) mukaan kolmannes vastaajista ilmoitti kokoaikaisen työn puutteen olevan pääasiallinen syy osa-aikatyön tekemiseen ja enemmistö vastaajista (77 %) ilmoitti kokoaikatyön olevan toiveissa.

Tässä tutkimuksessa osa- ja kokoaikaiset työntekijät erosivat toisistaan myös työsuhteeseen liittyvien seikkojen osalta. Osa-aikaiset olivat selvästi useammin työntekijäasemassa ja määräaikaisessa työsuhteessa, ja heidän työnkuvaansa kuului kokoaikaisiin verrattuna ani harvoin esimiestehtäviä. Osa-aikaisten joukkoa kuormittavatkin suurempi epävarmuus ja työmarkkinariskit (Kauhanen, 2008). Tämä näkyy muun muassa siinä että PAM:n järjestäytyneistä kaupan alan työntekijöistä suurempi osa (47 %) (Kandolin ym., 2009) on osa-aikaisia kuin kaupan alalla keskimäärin (28 %) (Tilastokeskus, 2011).

Työyhteisöön liittyvistä tekijöistä selvin ero osa- ja kokoaikaisten välillä oli työpaikan vaihtoaikaisissa: osa-aikaisista kaksinkertainen määrä (30 %) kokoaikaisiin nähden ilmoitti suunnittelevansa työpaikan vaihtoa seuraavien kahden vuoden aikana. Tämä seikka selittää osaltaan vähittäiskaupan mainetta ns. kauttakulkualana, jolle on ominaista muun muassa henkilöstön huomattavan alhainen keski-ikä. Syitä työpaikan vaihtoaikaisille lienee monia - yhtäältä selityksiä voi hakea osa-aikaisten työntekijöiden taustoista ja elämäntilanteista ja toisaalta myös työoloista, kuten esimerkiksi etenemis- ja vaikutusmahdollisuuksista, joiden on niin tässä kuin aikaisemmissakin tutkimuksissa todettu olevan osa-aikaisilla heikommalla kuin kokoaikaisilla (Kauhanen, 2008). Organisaation oikeudenmukaisuuden osa-aikaiset kokivat tässä tutkimuksessa jopa hiukan paremmaksi kuin kokoaikaiset. Työn imun, tiedonkulun ja esimiehen tuen kokemisen suhteen ei ollut merkitystä sillä, oliko vastaaja osa- vai kokoaikainen. Organisaation sitoutuminen puolestaan oli osa-aikaisella jonkin verran alhaisemmalla tasolla. Aiemmat tutkimustulokset (Sinclair ym., 1999; Thorsteinson, 2003; Ng. ym., 2006) ovat olleet keskenään ristiriitaisia sen suhteen, onko osa- ja kokoaikaisen henkilöstön välillä eroja edellä mainittujen seikkojen suhteen.

Osa-aikaisessa henkilöstössä tapahtuvista muutostrendeistä ei ole kovin paljoa aikaisempaa tutkimustietoa. Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että osa-aikaisen työvoiman koulutustaso, kuten myös kokoaikaisen, on vähittäiskaupan alalla pikkuhiljaa paranemassa. Lisäksi vaikuttaa siltä, että samassa työpaikassa viihdytään yhä lyhyemmän aikaa, eli vaihtoaikaisuus on kasvamaan päin ja sitoutumisen taso sitä kautta laskemassa.

Osa-aikaisten työntekijöiden ryhmä on heterogeeninen ja vähittäiskaupan alalla todennäköisesti edelleen kasvava. Aiemmin osa-aikaisiin suhtauduttiin jollakin tavoin ”poissaolevina” (*Missing Persons*) tai kokoaikaisia ”huonompina työvoimana” (Feldman, 1990), koska heidän katsotaan suorittavan vaatimattomampia työtehtäviä ja olevan tyytymättömämpiä, vaihtoaikaisempia, sitoutumattomampia ja vähemmän lojaaleja työnantajalleen. Tänä päivänä osa-aikaisen työn taustalla on hyvin monenlaisia syitä, kuten opiskelu, perhetilanne, ”downshiftaus” sekä taloudelliset terveydelliset seikat (Maynard ym., 2006), mikä aiheuttaa sen, että osa-aikaisten joukko alkaa olla varsin kirjava. Tämän on olennainen seikka juuri vähittäiskaupassa kuten muillakin palvelualoilla, joille osa-aikaiset muodostavat merkittävän osan työvoimaa. Erilaisten lähtökohtien yksittäisten työntekijöiden tilanteiden huomioiminen auttaa organisaatioita rakentamaan parempaa ja tuottavampaa työyhteisöä.

Lähteet

- Anxo, D., Fagan, C., Smith, M., Letablier, M-T. & Perraudin, C. (2007). Part-time work in European companies. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/efo6102.htm>. (Luettu 31.8.2012)
- Colquitt, C. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. A view profile. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 279-301.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2009). Part-time work in Europe. www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/86/en/2/EF1086EN.pdf. (Luettu 31.8.2012)
- Eurostat (2008). Employment statistics. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics. (Luettu 31.8.2012)
- Eurofound (2009). European Company Survey 2009. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/05/en/1/EF1005EN.pdf>. (Luettu 31.8.2012)
- Feldman, D.C. (1990). Reconceptualizing the nature and consequences of part-time work. *Academy of Management Review*, 15(1), 103-112.
- Giannikis, S. & Mihail, D. (2011). Modelling job satisfaction in low-level jobs: Differences between full-time and part-time employees in the Greek retail sector. *European Management Journal*, 29(2), 129-143.
- Hulkko, L. & Pärnänen, A. (2006). Miten osa-aikatyö valtasi palvelualat? *Tieto & Trendit*, 4/2006. Helsinki: Tilastokeskus.
- Jacobsen, D.I. (2000). Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment? *Managing Service Quality*, 10(3), 187-200.
- Kandolin, I., Tilev, K., Vartia, M., Linström, K. & Ketola, R. (2009). *Palvelualojen työolot ja hyvinvointi*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 43. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kauhanen, M. (2008). Epätyypilliset työsuhteet ja työhyvinvointi. Teoksessa Taimio, H. (toim.): *Kurssin muutos: Kestävään kasvuun ja hyvinvointiin*. Helsinki: Työväen Sivistysliitto.
- Lehto, A-M. (1996). *Työolot tutkimuskohteena. Työolotutkimuksen sisällöllistä ja menetelmällistä arviointia yhteiskuntatieteellisestä ja naistutkimuksen näkökulmasta*. Tutkimuksia 222. Helsinki: Tilastokeskus.
- Martin, T.N. & Hafer, J.C. (1995). The multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full-time and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 46(3), 310-331.
- Maynard, D.C., Thorsteinson, T.J. & Parfyonova, N.M. (2006). Reasons for working part-time. Subgroup differences in job attitudes and turnover intentions. *Career Development International*, 11(2), 145-162.
- Ng, T.W.H., Butts, M.M., Vandenberg, R.J., Dejoy, D.M. & Wilson, M.G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474-489.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Senter, J.L. & Martin, J.E. (2007). Factors affecting the turnover of different groups of part-time workers. *Journal of Vocational Behavior*, 71 (1), 45-68.
- Shockey, L.M. & Mueller, C.W. (1994). At-entry differences in part-time and full-time employees. *Journal of Business and Psychology*, 8(3), 355-364.
- Sinclair, R.R., Martin, J.E. & Michel, R.P. (1999). Full-time and part-time subgroup differences in job attitudes and demographic characteristics. *Journal of Vocational Behavior*, 55(3), 337-357.

- Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of part-time versus full-time workers: a meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (2), 151-77.
- Tilastokeskus (2011): Työvoimatutkimus, kesäkuu 2011. <http://www.stat.fi/til/tyti/2011/06/>. (Luettu 30.8.2012)
- von Bonsdorff, M.E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitamo, J. & Nykyri, E. (2009). *Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestymisen vuosina 1997-2007*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Wetzel, K., Soloshy, D.E. & Gallagher, D.G. (1990). The work attitudes of full-time and part-time registered nurses. *Health Care Management Review*, 15(3), 79-85.

V Henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden trendejä

Henkilöstöjohtamisen muutokset metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa 1997–2011

Sinikka Vanhala & Monika E. von Bonsdorff

Johdanto

Vaikka henkilöstöasioita on hoidettu yrityksissä niin kauan kuin palkkatyötä on niissä tehty, formaalin henkilöstöjohtamisen historia on suhteellisen lyhyt. Esikuntatyyppejä henkilöstöosastoja alkoi ilmestyä toisen maailmansodan jälkeen, ja varsinaisesti vasta 1970-luvun osittaisesta työvoimapulasta johtuen ja vaihtuvuus- ym. ongelmien edessä yrityksissä alettiin aidosti miettiä henkilöstöasioita, laatia henkilöstöpolitiikkoja ja organisoida henkilöstöhallintoa (Lilja, 1987), joka Suomessakin lyhyessä ajassa korvattiin dynaamisemmalla henkilöstöjohtamisen termillä. Henkilöstöresurssiajattelu yleistyi 1980-luvulla, ja henkilöstöresurssien strateginen johtaminen ainakin terminä vakiintui nopeasti (Storey, 2007). Seuraava vaihe tutkimuspuolella olikin sitten henkilöstöjohtamisen tuloksellisuustutkimuksen (*HRM-Performance*) nousu 1990-luvun puolivälissä (Paaue, 2009). Viimeiset pari vuosikymmentä henkilöstöjohtamisen tutkimusta on sitten keskittynyt tähän tuloksellisuusasiaan, jonka rinnalle työhyvinvointi on pikkuhiljaa alkanut nousta sekä tutkimuksessa että käytännön henkilöstöjohtamisessa (Vanhala ym., 2012a).

Tämän artikkelin tavoitteena on nostaa esiin joitakin henkilöstöjohtamisen trendejä metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan aineistosta kolmen tarkasteluajankohdan, 1997, 2007 ja 2011, pohjalta. Koko tarkasteluajanjakso, 1997–2011, sijoittuu siten Suomessa ja maailmalla vallinneeseen henkilöstöjohtamisen tuloksellisuusparadigman kauteen. Sen mukaan henkilöstötoiminnoilta odotetaan osallisuutta organisaation tuloksellisuuden varmistamiseen, ja samanaikaisesti henkilöstötoiminnoilla on omat tuloksellisuuskriteerinsä, usein liittyen henkilöstöä koskeviin tunnuslukuihin (kuten poissaolot, vaihtuvuus/pysyvyys, työtyytyväisyys, sitoutuminen).

Henkilöstöjohtamisen trendejä on tutkittu kansainvälisesti pääasiassa Cranet-projektin³ puitteissa. Alun perin hanke lähti selvittämään henkilöstökäytäntöjen leviämistä Euroopassa, ja pääpaino on ollut vertailevassa henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa (Brewster & Mayrhofer, 2012). 2000-luvulla yksi merkittävä tutkimusalue on ollut henkilöstökäytäntöjen konvergoituminen (yhdentyminen) ja divergoituminen (eriytyminen). Yhdentymistrendejä on tutkittu niin Euroopan tasolla (esim. Brewster ym., 2004; Mayrhofer ym., 2011) kuin maiden (Vanhala ym., 2006) ja maaklustereiden välillä (Stavrou ym., 2010; Tilev & Vanhala, 2011) sekä Suomessa yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen ja -käytäntöjen välillä (Schmidt & Vanhala, 2010). Maaklustereiden välisissä vertailuissa Suomi sijoittuu – loogisesti – pohjoismaiseen klusteriin, jonka tyypillisiä henkilöstöjohtamisen piirteitä ovat mm. strategisuuden ja henkilöstöjohtamisen formalisoinnin korostaminen sekä henkilöstötyön voimakas hajauttaminen linjajohdolle (Ingénjatovic and Svetlik, 2003).

Toisin kuin käsillä olevan tutkimuksen toimipaikat, joista valtaosa on pieniä, alle 100 hengen toimipaikkoja, Cranet-tutkimuksen kohteena ovat alusta lähtien olleet suuret, vähintään 200 henkilöä työllistävät yritykset ja julkiset organisaatiot. Suurissa suomalaisissa yksityisen sektorin yrityksissä henkilöstöjohtamisen kehitys 1995-2008 näyttää seuraavalta (Schmidt & Vanhala, 2010): Henkilöstöosasto löytyi vuonna 1995 noin 70 prosentissa ja sen jälkeen n. 80 prosentissa yrityksistä. Henkilöstöasioista vastaavan kuulumisen johtoryhmään on noussut vuoden 1995 noin 65 prosentista 80 prosenttiin vuonna 2008. Kirjallinen henkilöstöstrategia löytyi vuonna 1995 joka toisesta yrityksestä, kun vuoteen 2009 mennessä kirjallisten henkilöstöstrategioiden osuus oli noussut hieman, noin 65 prosenttiin. Liiketoiminta- tai palvelustrategia löytyi vuonna 1995 hieman yli 80 prosentista yrityksistä, ja osuus nousi tasaisesti hieman yli 90 prosenttiin vuonna 2008. Kirjallinen toiminta-ajatus löytyi lähes kaikista yrityksistä kaikkina tarkasteluajankohtina.

Henkilöstötehtävien ulkoistaminen on suhteellisen uusi asia. Suurin osa yksityisen sektorin yrityksistä ei ollut vielä vuonna 1999 ulkoistanut mitään. Ulkoistaminen lisääntyi voimakkaasti vuoteen 2004 mennessä, jolloin jopa 75 prosenttia yrityksistä oli ulkoistanut koulutuksen ja kehittämisen ja yli puolet yrityksistä mm. palkanmaksun, eläkeasiat, henkilöstön vähentämisen ja henkilöstöinformaatiojärjestelmät. Vuonna 2008 ulkoista-

³ Cranet-projekti on noin 40 maata käsittävä HRM-verkosto, joka kerää henkilöstöjohtamista ja henkilöstökäytäntöjä koskevan surveyaineiston noin joka 4-5. vuosi. Cranet-projekti perustettiin v. 1989, ja laajat aineistonkeruukierrokset ovat olleet 1991-92, 199-95, 1999-2000, 2004-05 ja 2008-10. Yhtenä hankkeen tavoitteena on paljastaa henkilöstöjohtamisen trendejä Euroopassa ja enenevässä määrin myös Euroopan ulkopuolella (Cranet 2006 ja 2012).

minen oli selvästi vähäisempää, kuitenkin niin, että koulutus ja kehittäminen sekä rekrytointi olivat ulkoistettu kuudessa yrityksessä kymmenestä.

Linjajohdon henkilöstövastuuta on pidetty yhtenä strategisen henkilöstöjohtamisen kriteerinä (Storey, 2007). Ajatuksena siinä on, että siirtämällä henkilöstövastuuta, lähinnä henkilöstökäytäntöjen jalkauttamista linjaesimiehille henkilöstötoiminto vapauttaa itselleen aikaa keskittyä strategisempiin henkilöstöasioihin. Suomessa, kuten muissakin Pohjoismaissa, henkilöstövastuun siirtäminen linjalle on viety pisimmälle Euroopassa (Brewster ym., 2004; Lindeberg ym., 2004). Suomalaisessa Cranetin trendiaineistossa (Schmidt & Vanhala, 2010) näkyy melko selvästi kehitys, jossa linjajohdon vastuuta lisättiin aina vuoteen 1995 saakka, jonka jälkeen linjajohdon rooli palkkauksen, työsuhteasioiden ja koulutuksen osalta kääntyi laskuun. Rekrytinnissa ja työvoiman lisäyksissä ja vähentämisissä vastaavaa laskua ei ole tapahtunut.

Cranet-aineistossa ei ole mukana lainkaan henkilöstön hyvinvointiin tai organisaatiokäyttäytymiseen liittyviä kysymyksiä, mutta vuosittaiset työolobarometrit tuottavat tietoa työelämän laadun kehittymisestä Suomessa. Tuoreimman työolobarometrin mukaan (Lyly-Yrjänäinen, 2013) palkansaajien työkyky suhteessa oman työn fyysisiin ja henkisiin vaatimuksiin on vuodesta 1999 säilynyt ennallaan. Valtaosalla (88 %) työkyky on erittäin tai melko hyvä. Samoin työkykyindeksillä mitattu työkyky on säilynyt ennallaan. Tasapuolinen kohtelu, joka kattaa mm. avoimen keskustelun ja työntekijöiden tasapuolisen kohtelun, on noussut tasaisesti, mutta loivasti vuodesta 2003 vuoteen 2012. Teollisuuden ja yksityisten palvelujen välillä on eroja siten, että koetun kohtelun keskiarvo on ollut korkeampi yksityisten palvelujen kohdalla verrattuna teollisuuteen. Myös monet muut indikaattorit näyttäisivät viittaavan siihen suuntaan, että työelämän laatu olisi hieman parantunut viime vuosina.

Käytetyt aineistot ja mittarit

Tässä vertailussa käytetään luvussa 2 lyhyesti kuvattuja toimipaikkatasoisia (johdon) ja samojen organisaatioiden henkilöstön kyselyaineistoja vuosilta 1997, 2007 ja 2011. Tarkastelu perustuu niihin henkilöstöjohtamiseen liittyviin kysymyksiin, jotka ovat samassa muodossa kaikilla kolmella aineistonkeruukierroksella. Koska henkilöstöjohtaminen on merkittävässä roolissa vasta tässä vuoden 2011 tutkimushankkeessa, trendien tarkastelu perustuu kirjallisten henkilöstöjohtamisen dokumenttien esiintymiseen ja vuosien 2007 ja 2011 osalta myös osallistavien henkilöstökäytäntöjen (*High Involvement Work Practices; HIWP*; Harmon ym., 2003) esiintymiseen ja

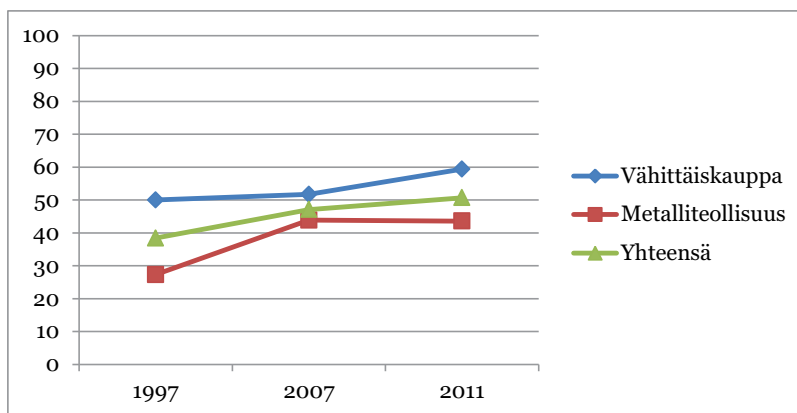
yhteyksiin tuloksellisuuteen (suorituskykyyn ja kilpailukykyyn) (Delaney & Huselid, 1996) sekä henkilöstöaineistojen osalta myös työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen (Porter ym., 1974; Steers, 1977), yleiseen psyykkiseen hyvin- ja pahoinvointiin (GHQ; Goldberg & Williams, 1988) sekä esimiehen tukeen (Lehto, 1996) (Ks. Luku2). Osallistavia henkilöstökäytäntöjä mitataan Harmonin ym. (2003) kehittämän 10-osioisen mittarin avulla, joka keskittyy työntekijän osallistumis-, kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, luottamukselliseen työskentelyilmapiiriin, työn omaksi kokemiseen ja laadusta palkitsemiseen. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1=Ei lainkaan ja 5=Erittäin paljon. Mittarin α -kertoimet ovat 2007: $\alpha=.890$ (johto) ja $\alpha=.883$ (henkilöstö) sekä 2011: $\alpha=.824$ (johto) ja $\alpha=.899$ (henkilöstö).

Henkilöstöjohtaminen vuosina 1997, 2007 ja 2011 metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa

Henkilöstöjohtamisen trendejä tarkastellaan tässä kirjallisen (tai sähköisessä muodossa olevan) henkilöstöstrategian, kirjallisten tehtäväkuvauksen, työsuojelun toimintaohjelman ja työterveyshuollon toimintasuunnitelman avulla. Näiden jälkeen tarkastellaan osallistavien henkilöstökäytäntöjen esiintymistä toimialan ja toimipaikan koon mukaan sekä yhteyksiä toimipaikan suorituskykyyn ja kilpailukykyyn vuosina 2007 ja 2011. Lisäksi tarkastellaan henkilöstöaineistojen pohjalta osallistavien henkilöstökäytäntöjen yhteyksiä organisaatiokäyttäytymisen muuttujiin ja esimiestukeen.

Henkilöstöstrategia

Kirjallista henkilöstöstrategiaa pidetään yhtenä strategisen henkilöstöjohtamisen ilmentymänä. Kirjallisella henkilöstöstrategialla mitattuna henkilöstöjohtaminen on muuttunut vuodesta 1997 strategisemmaksi, sillä kirjallisen henkilöstöstrategian osuus on noussut 38 prosentista 51 prosenttiin vuoteen 2011 mennessä.



Kuvio 1. Kirjallisen henkilöstöstrategian esiintyminen 1997-2011 (%)

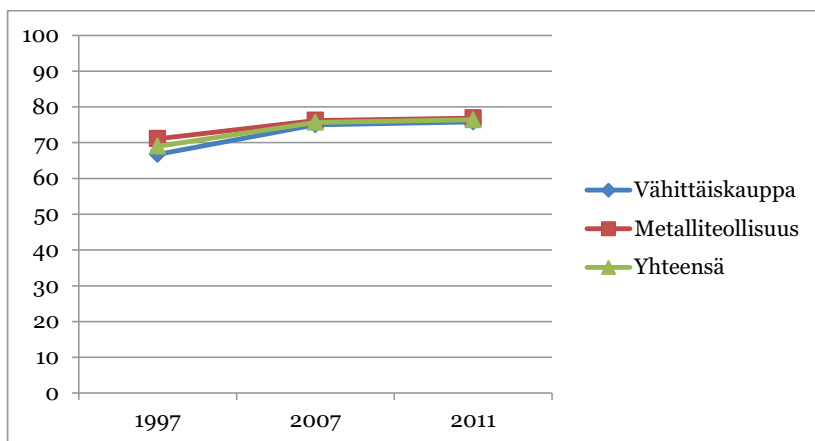
Kirjallinen henkilöstöstrategia on kaikkina kolme vuonna yleisempi vähittäiskaupan toimipaikoissa kuin metalliteollisuudessa.

Toimipaikan koon mukaan tarkasteltuna havaitaan, että pienimpien toimipaikkojen kohdalla kirjallinen henkilöstöstrategia oli selvästi harvinaisempi kuin suurten, vähintään 100 henkilöä työllistävien kohdalla. Pienimmissä toimipaikoissa (10-19 henkilöä) kirjallinen henkilöstöstrategia löytyi keskimäärin joka kolmannesta toimipaikasta, suurimpien (100+ henkilöä) kohdalla kahdesta toimipaikasta kolmesta.

Muut keskeiset kirjalliset dokumentit, kuten kirjallinen toiminta-ajatus ja kirjallinen liiketoimintastrategia ovat selvemmin vakiinnuttaneet asemansa tutkimuksen toimipaikkoihin siten, että kirjallinen toiminta-ajatus löytyi hieman yli 80 prosentista vähittäiskaupan ja metalliteollisuuden toimipaikoista vuonna 1997, eikä mainittavaa muutosta ole tapahtunut sen jälkeen. Kirjallinen liiketoimintastrategia vastaavasti löytyy noin 75 prosentista toimipaikoja vuonna 1997 ja noin 80 prosentissa vuonna 2011. Metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan välillä on pientä eroa siten, että kumpanakin ajankohtana kirjallinen liiketoimintastrategia on hieman yleisempi vähittäiskaupan toimipaikoissa kuin metalliteollisuuden.

Muut kirjalliset henkilöstödokumentit

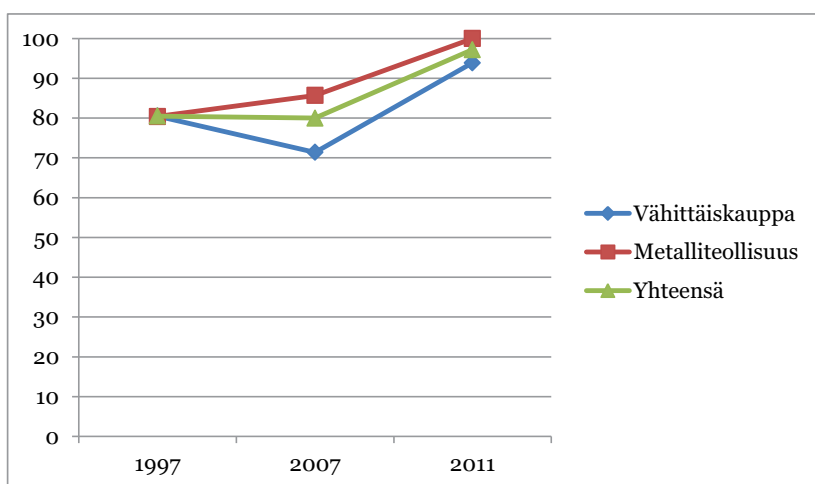
Kirjalliset tehtäväkuvaukset näyttävät jonkin verran yleistyneen tarkasteluajanjaksona.



Kuvio 2. Kirjallisten tehtäväkuvausten esiintyminen 1997-2011

Kuten Kuvio 2 näkyy, kirjallisia tehtäväkuvauksia on kaikkina tarkasteluajankohtina hiukan suuremmassa osassa metalliteollisuuden toimipaikkoja verrattuna vähittäiskaupan toimipaikkoihin. Tarkasteltaessa jakaumia toimipaikan koon mukaan havaitaan sama trendi kuin muidenkin kirjallisten dokumenttien kohdalla, pienimmissä toimipaikoissa osuudet ovat pienempiä kuin suuremmissa; 10-19 henkilöä työllistävästä toimipaikoista kirjallisia tehtäväkuvia osuus löytyi 2/3 toimipaikoista ja 100+ toimipaikoista yhdeksässä kymmenestä.

Työsuojelun toimintaohjelma ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma löytyvät kirjallisena useimmista toimipaikoista kaikkina tarkasteluajankohtina.



Kuvio 3. Kirjallisen työsuojelun toimintaohjelman esiintyminen 1997-2011

Kuviosta 3 nähdään, että kirjallisia työsuojelun toimintaohjelmia löytyy 80 prosentissa kaikista toimipaikoista vuonna 1997 ja kaikista (100 %) metalliteollisuuden ja yli 90 prosentista vähittäiskaupan toimipaikoista vuonna 2011. Toimipaikan koon mukaan suurin kasvu on tapahtunut kaikkein pienimmissä (10-19 henkeä) toimipaikoissa, joissa nousu on ollut vajaasta 60 prosentista yli 90 prosenttiin vuodesta 1997 vuoteen 2011. Kaikkein suurimmissa toimipaikoissa puolestaan kaikkina tarkasteluajankohtina kirjallinen työsuojelun toimintaohjelma on löytynyt 100 prosentissa toimipaikkoja.

Työterveydenhuollon toimintasuunnitelma puolestaan löytyy joitakin yksittäisiä toimipaikkoja lukuun ottamatta kaikista vähittäiskaupan ja metalliteollisuuden toimipaikoista kaikkina tarkasteluajankohtina. Myöskään toimipaikan koon mukaan ei ole eroja.

Osallistavat henkilöstökäytännöt vuosina 2007 ja 2011

Osallistavia henkilöstökäytäntöjä mitattiin Harmonin ym. (2003) 10-osioisella mittarilla. Seuraavassa tarkastellaan osallistavien henkilöstökäytäntöjen esiintymistä toimialan ja toimipaikan koon mukaan vuosina 2007 ja 2011.

Taulukko 1. Johdon ja henkilöstön näkemykset osallistavien henkilöstökäytäntöjen esiintymisestä metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikoissa vuosina 2007 ja 2011

Toimiala	Johdon näkemykset		Henkilöstön näkemykset	
	2007 ka.	2011 ka.	2007 ka.	2011 ka.
Metalliteollisuus	3.52	3.75	3.16	3.05
Vähittäiskauppa	3.92	4.15	3.49	3.46
F-arvo	6.654	15.349	31.247	78.384
p-arvo ja merkitsevyys	.012*	.000***	.000***	.000***

Kuten taulukosta näkyy, metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikkojen välillä on tilastollisesti merkitsevä ero osallistavien henkilöstökäytäntöjen esiintymisessä sekä johdon edustajien vastausten että henkilöstön näkemysten mukaan siten, että vähittäiskaupan toimipaikoissa havaittiin enemmän osallistavia henkilöstökäytäntöjä sekä vuonna 2007 että vuonna 2011. Toinen taulukosta näkyvä asia on, että johdon edustajat havaitsivat sekä metalliteollisuudessa että vähittäiskaupassa enemmän osallistavia henkilöstökäytäntöjä vuonna 2011 kuin vuonna 2007, kun taas

henkilöstön näkemykset molemmilla toimialoilla ovat pysyneet samoina tai oikeastaan keskiarvot ovat hiukan laskeneet.

Taulukossa 2 esitetään vastaavat johdon ja henkilöstön näkemykset keskiarvoina toimipaikan koon mukaan.

Taulukko 2. Johdon ja henkilöstön näkemykset osallistavien henkilöstökäytäntöjen esiintymisestä toimipaikan koon mukaan vuosina 2007 ja 2011

Toimipaikan koko	Johdon näkemykset		Henkilöstön näkemykset	
	2007 ka.	2011 ka.	2007 ka.	2011 ka.
10-19 henkilöä	3.56	3.94	3.30	3.29
20-49 henkilöä	3.73	3.94	3.30	3.11
50-99 henkilöä	3.67	3.88	3.28	3.16
100+ henkilöä	3.81	3.95	3.29	3.23
F-arvo	.891	.052	.085	2.211
p-arvo ja merkitsevyys	.450 ¹	.984 ¹	.968 ¹	.085 ¹

¹ei merkitsevä

Taulukosta 2 ilmenee, että sekä johdon että henkilöstön näkemykset eivät eroa tilastollisesti merkitsevästi toimipaikan koon mukaan kumpanakaan tarkasteluajankohtana. Toinen havainto taulukosta on, että johdon näkemykset ovat kaiken kokoisissa toimipaikoissa jonkin verran positiivisemmat vuonna 2011 verrattuna vuoteen 2007, kun taas henkilöstön vastauksissa näkyy hienoinen kielteisyyden lisääntyminen kaiken kokoisissa toimipaikoissa vuonna 2011. Henkilöstövastauksissa erot ovat hyvin pienet mutta systemaattiset.

Tulokset vahvistavat aikaisemmassa kirjallisuudessa esiintynyttä näkemystä aiottujen tai suunniteltujen (*Intended*) ja havaittujen tai toteutuneiden (*Perceived*) henkilöstökäytäntöjen eroja (Wright & Nishii, 2007). Toimipaikkojen johdon näkemykset edustavat näitä aiottuja tai suunniteltuja henkilöstökäytäntöjä ja henkilöstön näkemykset taas havaittuja tai toteutuneita käytäntöjä. Erot ovat melko suuret.

Seuraavassa tarkastellaan osallistavien henkilöstökäytäntöjen yhteyttä tuloksellisuuteen, ensin johdon arvioon toimipaikan suorituskyykyyn ja kilpailukykyyneen sekä lopuksi työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin (GHQ; Goldberg & Williams, 1988), jotka edustavat henkilöstöjohtamisen tulos (*Outcome*) -tekijöitä sekä esimiehen tukeen, joka edustaa henkilöstökäytäntöjä välittävää tekijää.

Taulukko 2. Johdon ja henkilöstön näkemysten osallistavista henkilöstökäytännöistä korrelaatiot toimipaikan suorituskyvyn ja kilpailukyvyn kanssa vuosina 2007 ja 2011

Toimiala	Johdon näkemykset		Henkilöstön näkemykset	
	2007 r	2011 r	2007 r	2011 r
Suorituskyky	.591***	.559***	.140***	.174***
Kilpailukyky	.491***	.337***	.175***	.109***

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Johdon näkemys osallistavista henkilöstökäytännöistä korreloi voimakkaasti johdon arvioiman toimipaikan suorituskyvyn kanssa ja vähän heikommin johdon arvioiman kilpailukyvyn kanssa kumpanakin tarkasteluajankohtana. Myös henkilöstön näkemykset osallistavista henkilöstökäytännöistä korreloi tilastollisesti merkitsevästi, joskaan ei erityisen voimakkaasti, sekä johdon arvioiman suorituskyvyn että kilpailukyvyn kanssa. Analyysia varten johdon arviot suorituskyvystä ja kilpailukyvystä oli kopioitu kunkin toimipaikan henkilöstövastaajille.

Seuraavassa tarkastellaan osallistavien henkilöstökäytäntöjen yhteyttä henkilöstön organisaatiokäyttäytymiseen ja koettuun esimiestukeen vuosina 2007 ja 2011. Tarkastelussa ovat mukana vain henkilöstövastaajat.

Taulukko 3. Henkilöstön näkemysten osallistavista henkilöstökäytännöistä korrelaatiot organisaatiokäyttäytymisen ja esimiestuen muuttujien kanssa vuosina 2007 ja 2011

	Henkilöstön näkemykset osallistavista henkilöstökäytännöistä	
	2007 r	2011 r
Työtyytyväisyys	.548***	.576***
Organisaatioon sitoutuminen	.610***	.611***
Yleinen hyvinvointi (GHQ)	.297***	.354***
Esimiehen tuki	.755***	.762***

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Taulukosta 3 voidaan havaita ensinnäkin, että organisaatiokäyttäytymisasenteet ovat voimakkaasti yhteydessä osallistaviin henkilöstökäytäntöihin ja esimiehen tukeen. Toiseksi, on loogista, että korrelaatio on selvästi alhaisempi yleisen hyvinvoinnin (ja pahoinvoinnin) kanssa kuin työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen kanssa, sillä yleiseen hyvinvointiin vaikuttavat myös työn ulkopuoliset asiat. Kolmanneksi, vertaamalla näitä kahden ajankohdan korrelaatioita voidaan havaita, että yhteydet ovat jokseenkin pysyviä eri muuttujien kohdalla; nähtävissä on vain

hienoista voimistumista vuonna 2011 verrattuna vuoden 2007 korrelaatioihin.

Pohdiskelua

Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa henkilöstöjohtamisen trendejä on tarkasteltu pääasiassa vain suurissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa (Vanhala ym., 2012b). Käsillä oleva metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan aineisto kohdistuu pieniin ja keskiuuriin toimipaikkoihin. Onkin mielenkiintoista havaita, että mm. henkilöstöjohtamisen strategisuuden ilmentymät, kuten kirjallinen henkilöstöstrategia, on yleistynyt vähittäiskaupan toimipaikoissa lähes samalle tasolle kuin suurissa yli 200 henkilöä työllistävissä yrityksissä (Schmidt & Vanhala, 2010). Samoin muiden kirjallisten dokumenttien olemassaolo viittaa siihen, että sekä johtaminen yleisesti että henkilöstöjohtaminen ovat tarkasteluajanjakson kuluessa formalisoituneet ja yleisen tulkinnan mukaan myös muuttuneet strategisemmiksi.

Osallistavia henkilöstökäytäntöjä on Työterveyslaitoksen ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun tutkimuksissa mitattu vasta kahdessa viimeisessä hankkeessa, joten niistä ei pysty nostamaan esiin trendejä. Kuitenkin kahden ajankohdan vertailu paljastaa joitakin mielenkiintoisia asioita. Ensimmäinen koskee sitä että johto ja henkilöstö näkevät samojen henkilöstökäytäntöjen esiintymisen erilailla. Johdon on arveltu vastauksissaan puhuvan suunnitelluista tai aiotuista (*Intended*) henkilöstökäytännöistä, kun taas henkilöstö vastaa sen mukaan, miten näkevät tai kokevat asioiden olevan, jolloin kyse on toteutuneista/havaituista henkilöstökäytännöistä (*Perceived*) (Wright & Nishii, 2007). Johdon keskiarvot ovat molempina ajankohtina ja tarkasteltuna toimialan ja toimipaikan koon mukaan selkeästi korkeammat kuin henkilöstön. Käytännön henkilöstötyön kannalta tämä tarkoittaa joko sitä, että suunnitellut osallistavat henkilöstökäytännöt eivät ole jalkautuneet henkilöstötasolle aiotulla tavalla tai sitten johdolla on turhan idealistinen kuva tilanteesta. Joka tapauksessa tähän huomattavaan eroon näkemyksissä kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota. Tutkijoille taas tämä johdon ja samojen yritysten henkilöstön käsitysten erilaisuus tarjoaa mahdollisuuden tuottaa aidosti uutta tietoa paneutumalla tähän ristiriitaan nykyaikaisin monitasomallinnuksen keinoin. Lisäksi toimialojen väliset erot erityisesti johdon vastauksissa ovat vähintäänkin mielenkiintoiset.

Johdon näkemykset korreloivat erittäin voimakkaasti suorituskyvyn ja kilpailukyvyn kanssa, kuten jokseenkin kaikissa aikaisemmissa HRM-tuloksellisuustutkimuksissakin (esim. Gmür & Schwerdt, 2005; Paaue, 2009). Ongelmana tällaisessa asetelmassa on, että kuten tässäkin tutki-

muksessa, johto arvioi sekä henkilöstökäytäntöjen yleisyyttä että toimipaikan tuloksellisuutta. On siten aika ilmeistä, että henkilöstökäytäntöjen yleisyys ja toimipaikan tuloksellisuus korreloivat voimakkaasti keskenään. Tuloksinanvaraa tällaisessa korrelaatiotarkastelussa on ainakin kausaalisuhteen suunnasta (vaikuttaako hyvä toimipaikan tuloksellisuus johtajan arvioon henkilöstökäytännöistä vai vaikuttavatko hyvät henkilöstökäytännöt tuloksellisuuteen). Ratkaisuna tähän yhden vastaajan ongelmaan on esitetty useampia vastaajatahoja, kuten toimitusjohtajaa tai talousjohtajaa arvioimaan organisaation tulosta, henkilöstöjohtajaa arvioimaan aiottuja henkilöstökäytäntöjä ja henkilöstöä arvioimaan toteutuneita henkilöstökäytäntöjä.

Osallistavat henkilöstökäytännöt korreloivat erittäin voimakkaasti esimiehen tuen kanssa ja voimakkaasti myös työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen kanssa. Osallistavat henkilöstökäytännöt liittyvät vahvasti esimiestyöhön myös sisällöllisesti. Näyttääkin siltä, että esimiestyö ja henkilöstön osallistaminen ovat keskeisiä keinoja vaikuttaa sekä tuloksellisuuteen että työhyvinvointiin. Tehty kahden ajankohdan vertailu osoittaa, että yhteydet ovat pysyviä, sillä korrelaatiot ovat kumpanakin ajankohtana samalla tasolla.

Lähteet

- Brewster, C.J. & Mayrhofer, W. (toim.) (2012). *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M. (toim.) (2004). *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Cranet (2006). Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. International Executive Report 2005. <http://management.aalto.fi/fi/research/groups/cranet/internationalreport2005-1.pdf> (luettu 25.5.2012)
- Cranet (2012). Cranet Survey on Comparative Human Resource Management, International Executive Report 2012. http://management.aalto.fi/fi/research/groups/cranet/cranet_report_2012_280212.pdf (luettu 5.6.2012)
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Gmür, M. & Schwerdt, B. (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19, 221-251.
- Goldberg, D.P. & Williams, P. (1988). *A User's Guide to the General Health Questionnaire*. Windsor: NFER-Nelson.
- Harmon, J., Scotti, D.J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J.H. & Keashly, L. (2003). Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veteran healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 48(6), 393-404.
- Ignjatovic, M. & Svetlik, I. (2003). European HRM clusters. *EBS Review*, 17, Autumn, 25-39.

- Lehto, A-M. (1996). *Työolot tutkimuskohteena. Työolotutkimuksen sisällöllistä ja menetelmällistä arviointia yhteiskuntatieteellisestä ja naistutkimuksen näkökulmasta*. Tutkimuksia 222. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lilja, K. (1987). Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. *Hallinnon tutkimus*, 3, 185-194.
- Lindeberg, T., Månson, B. & Vanhala, S. (2004). Sweden and Finland: small countries with large companies. Teoksessa Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M. (toim.): *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 279-312.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2013). *Työolobarometri – Syksy 2012*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 24/2013. http://www.tem.fi/files/35605/TEMrap_6_2013.pdf (luettu 9.9.2013)
- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. & Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe – A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 21(1), 50-67.
- Paaauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.W. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. (2010). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Stavrou, E., Brewster, C. & Charalambous, C. (2010). Human resource management and organizational performance in Europe through the lens of business systems: Best fit, best practice or both? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 933-962
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Storey, J. (2007). Human resource management today: an assessment. Teoksessa Storey, J. (toim.): *Human Resource Management, a Critical Text*, 3rd edition. London: Thomson Learning, 3-18.
- Tilev, K. & Vanhala, S. (2012). Joustavien työjärjestelyiden yhteys sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen pohjoismaisessa ja germaanisessa maaklusterissa. *Työelämän tutkimus*, 10(1), 5-20.
- Vanhala, S., Kaarels, T. & Alas, R. (2006). Converging human resource management. A comparison between Estonian and Finnish HRM. *Baltic Journal of Management*, 1(1), 82-101.
- Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.) (2012a). *Rivistetoa vai yhtä köyhtä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Kauppa + Talous 2/2012, Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Vanhala, S., von Bonsdorff, M.E. & Tilev, K. (2012b). Comparative HRM. Challenges of survey research. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.): *Rivistetoa vai yhtä köyhtä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Kauppa + Talous 2/2012, Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, 117-131.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior. Integrating multiple levels of analysis*. CAHRS Working Paper Series 468. Cornell: Cornell University ILR School.

Metalliteollisuus ja vähittäiskauppa 1997–2011: henkilöstön hyvinvointi, sitoutuminen ja toimipaikan tuloksellisuus trendiaineiston valossa

Minna Janhonen & Sara Lindström

Johdanto

Tässä artikkelissa keskitymme työhyvinvoinnin, organisaatioon sitoutumisen ja toimipaikan tuloksellisuuden kehitykseen eri tutkimusajankohtina. Tulokset peilaavat metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan henkilöstön hyvinvointia ja toimipaikkojen tuloksellisuutta kolmena ajan kohtana, vuosina 1997, 2007 ja 2011 kattaen noin 15 vuoden ajanjakson.

Metalliteollisuuden osalta tutkimus keskittyy kone- ja metallituotteiden valmistukseen, joka on Suomen suurin vientiala ja työllistäjä teollisuudessa (Työ ja terveys Suomessa, 2013). Suomessa valmistetaan laaja kirjo kone- ja metallituotteita, muun muassa moottoriajoneuvoja ja perävaunuja, risteilijöitä, paperikoneita, nostureita, metsä- ja maatalouskoneita, lukkoja ja työkaluja. Kone- ja metallituoteteollisuus on myös merkittävä työllistäjä, noin 125 000 henkilöä Suomessa ja tytäryrityksissä ulkomailla noin 100 000 henkeä vuoden 2010 lopussa.

Viidentoista viime vuoden aikana vähittäiskauppa Suomessa on kohdannut merkittäviä muutoksia. Alan työllistävä vaikutus on kasvanut tasaisesti, ja työpaikkojen määrän arvioidaan lisääntyvän toimialalla myös tulevaisuudessa. Työyhteisöjen kehittyminen monikulttuurisemmiksi ja myymälöiden rakenteelliset muutokset – kohti joko pieniä myymälöitä tai suuryksiköitä – ovat edenneet. Pitkän noususuhdanteen jälkeinen taloudellinen taantuma viime vuosikymmenen lopussa vaikutti myös vähittäiskauppaan. Viimeisin aukiololain muutos vuonna 2009 kosketi erityisesti pieniä myymälöitä sallimalla ympärivuorokautisen aukiolon juhlapäiviä lukuun ottamatta. Henkilöstöjohtamisen tarkastelu viidentoista viime vuoden ajalla on paikallaan tilanteessa, jossa edellä mainitut muutokset ovat ravistaneet työoloja ja haastaneet johtamista vähittäiskaupan alalla.

Vertailun vuoksi jaottelimme vastaajat ja toimipaikat neljään eri ryhmään riippuen toimipaikan henkilöstömäärästä. Toimipaikkojen kokoluokat ovat 10–19 henkilöä, 20–49 henkilöä, 50–99 henkilöä ja 100+ henkilöä.

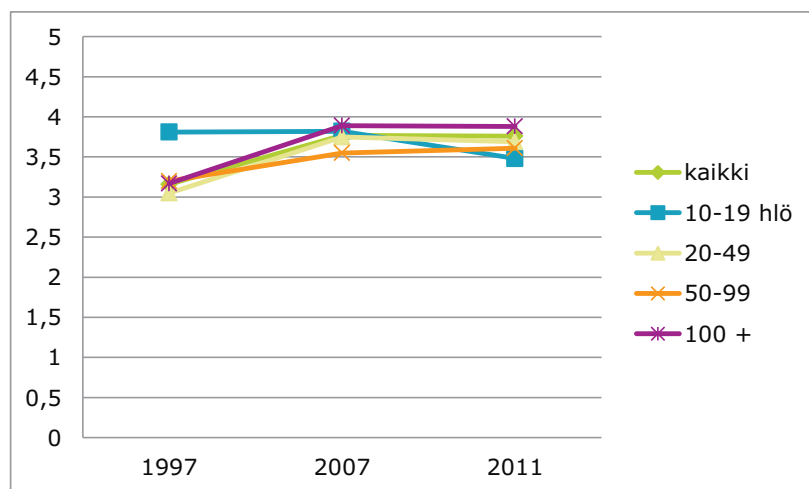
Työhyvinvoinnin osalta tarkastelemme seuraavia asioita: tyytyväisyys, jota mitattiin työhön ja työpaikkaan tyytyväisyydellä, henkinen hyvinvointi, jota mitattiin GHQ-mittarin (Goldberg & Williams, 1988) avulla, uupumusasteinen väsymys, jota mitattiin Maslachin Burnout Inventoryn

(Maslach & Jackson, 1981) avulla ja itsearvioitu terveys, jota mitattiin vastaajan arviolla omasta terveydestä verrattuna toisiin samanikäisiin. Organisaatioon sitoutumista puolestaan mitattiin Porterin ym. (1974) ja Steersin (1977) sitoutumismittarilla. Toimipaikan menestymistä mitattiin Delaney'n ja Huselidin (1996) kehittämällä subjektiivisella mittarilla, jossa johto arvioi toimipaikan suoritus- ja kilpailukykyä.⁴

Työhyvinvointi

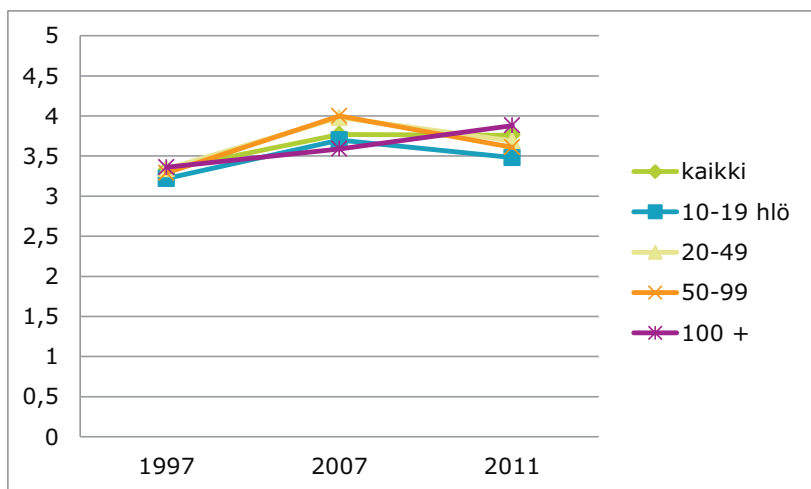
Työtyytyväisyys

Sekä metalliteollisuudessa että vähittäiskaupan alalla työtyytyväisyys on parantunut erityisesti suurimmilla, yli 100 henkilöä työllistävillä toimipaikoilla. Vastaavasti tyytymättömyys työhön lisääntyi eniten kaikkein pienimmillä, 10-19 henkilöä työllistävillä, toimipaikoilla. Keskiarvotrendiä tarkasteltaessa voidaan todeta, että työtyytyväisyys oli kummallakin toimialalla korkeampi vuonna 2011 kuin lähtötilanteessa 1997, eikä toimialojen välillä ole havaittavissa suurta eroa työtyytyväisyyden tasossa.



Kuvio 1. Työtyytyväisyys metalliteollisuuden toimipaikoilla henkilöstömäärän mukaan 1997-2011

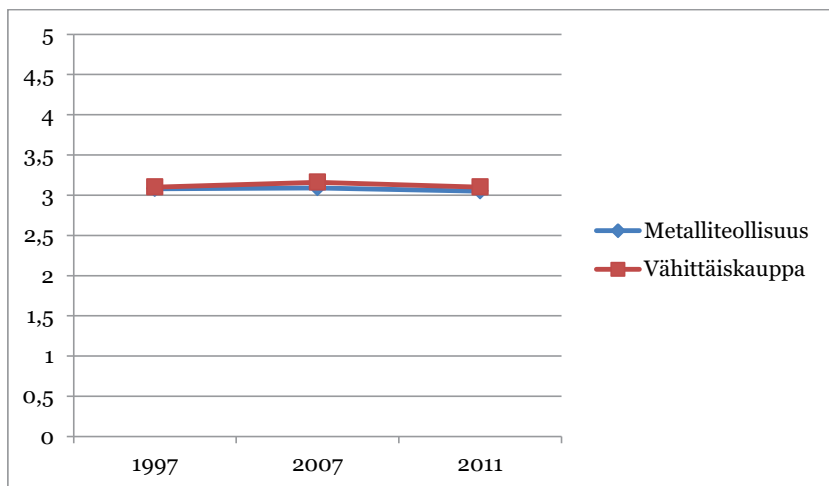
⁴ Mittarit on esitelty tarkemmin edellä luvussa 2.



Kuvio 2. Työtyytyväisyys vähittäiskaupan toimipaikoilla henkilöstömäärän mukaan 1997-2011

Henkinen hyvinvointi

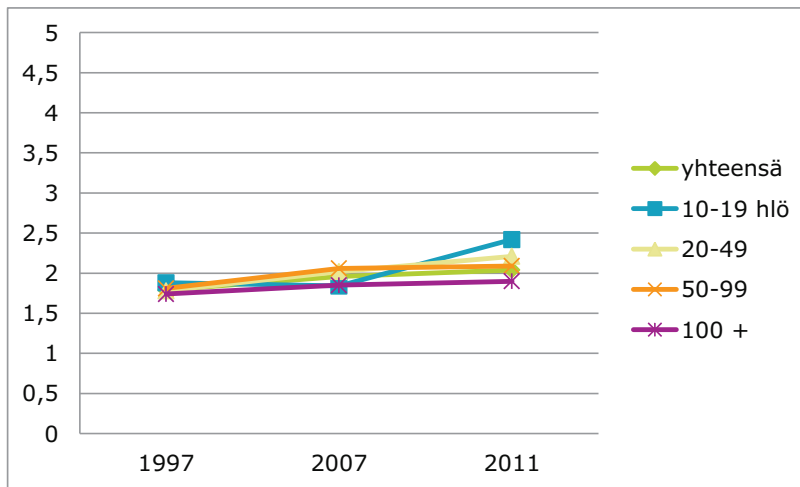
Tutkimuksen mukaan henkisessä hyvinvoinnissa ei ole tapahtunut muutoksia tarkasteluajanjaksolla Henkinen hyvinvointi on kummallakin toimialalla ja kaikkina tarkasteluajankohtina samalla tasolla. Toimipaikan koon mukaan ei myöskään esiinny eroja lukuun ottamatta sitä, että pienimmissä, 10-19 henkilöä työllistävissä toimipaikoissa henkinen hyvinvointi näyttäisi hieman laskeneen kummallakin toimialalla vuonna 2011.



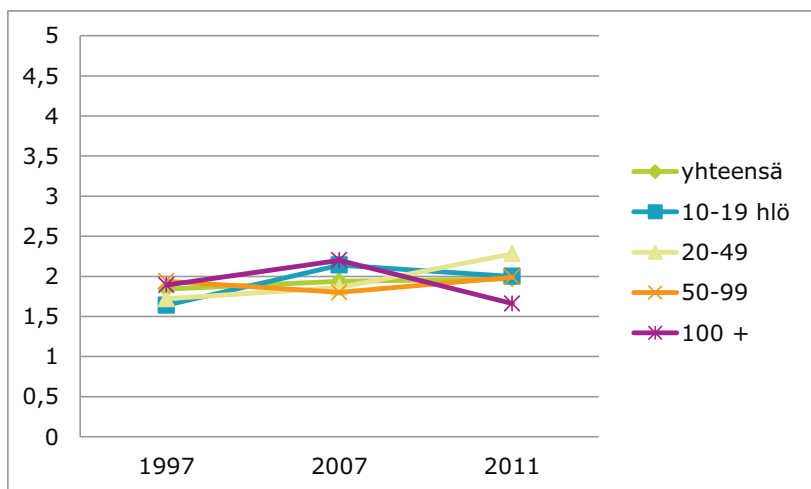
Kuvio 3. Henkinen hyvinvointi metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikoilla 1997-2011

Uupumusasteinen väsymys

Uupumusasteisen väsymyksen suhteen toimialat poikkeavat hieman toisistaan. Metalliteollisuuden toimipaikoilla uupumusasteinen väsymys on lisääntynyt tarkasteluajanjaksolla selvimmin pienimmillä, 10-19 henkilöä työllistävillä, toimipaikoilla. Sama trendi on havaittavissa myös vähittäiskaupan alan pienimpien toimipaikkojen tuloksissa. Metalliteollisuuden pienillä toimipaikoilla on hieman enemmän uupumusta kuin vähittäiskaupan vastaavankokoisilla toimipaikoilla. Sen sijaan uupumus on selvimmin vähentynyt vähittäiskaupan isoilla, yli 100 henkilöä työllistävillä, toimipaikoilla.



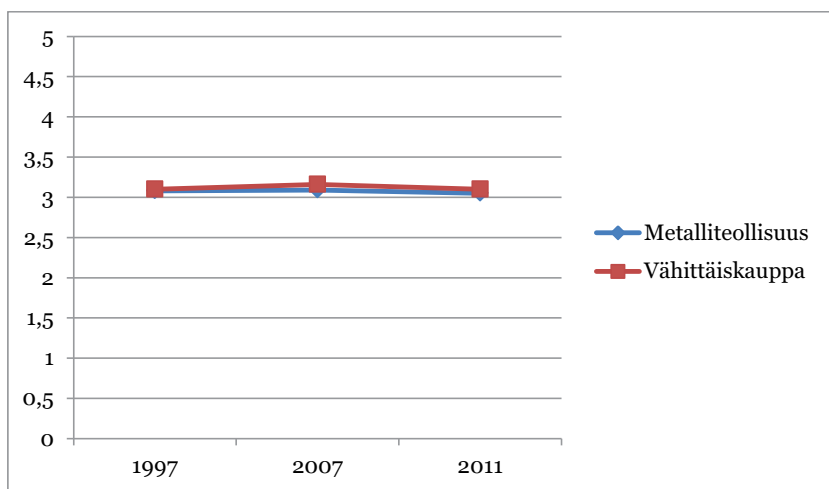
Kuvio 4. Uupumusasteinen väsymys metalliteollisuuden toimipaikoilla henkilöstömäärän mukaan 1997-2011



Kuvio 5. Uupumusasteinen väsymys vähittäiskaupan toimipaikoilla henkilöstömäärän mukaan 1997-2011

Itse arvioitu terveys

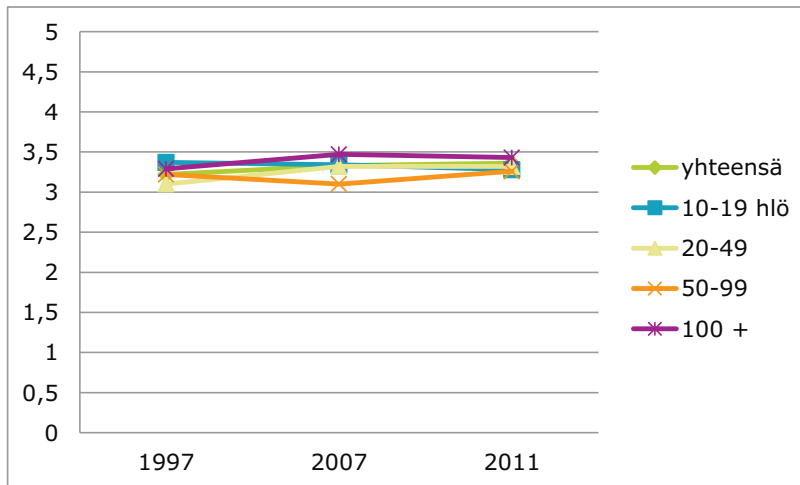
Itse arvioidussa terveydessä ei ole havaittavissa muutoksia kummallakaan toimialalla ajanjaksolla 1997-2011. Terveys on koettu samantasoiseksi kummallakin toimialalla ja kaiken kokoisilla toimipaikoilla.



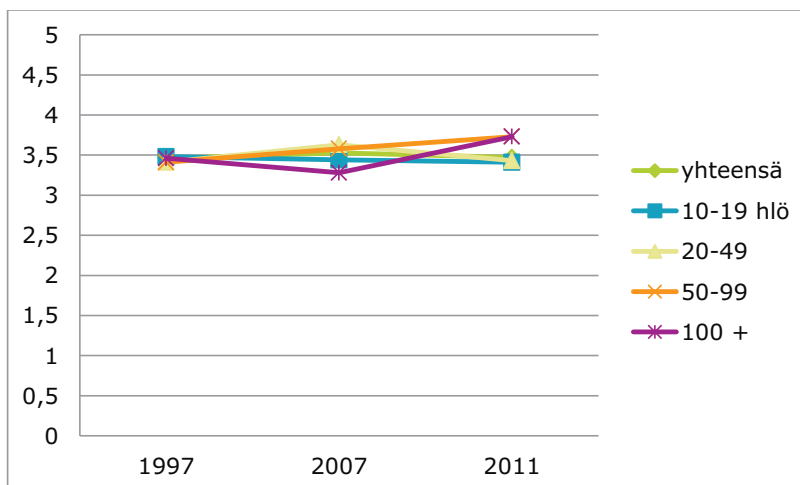
Kuvio 6. Itse arvioitu terveys metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikoilla henkilöstömäärän mukaan 1997-2011

Organisaatioon sitoutuminen

Henkilöstön sitoutumisessa ei ole havaittavissa juurikaan muutoksia metalliteollisuudessa. Sen sijaan vähittäiskaupan alalla sitoutuminen on parantunut kahdessa suurimmassa ryhmässä, 50-99 henkilöä ja yli 100 henkilöä työllistävillä toimipaikoilla. Näitä pienemmillä toimipaikoilla sitoutuminen on pysynyt ennallaan. Sitoutuminen näyttäisi olevan vähittäiskaupassa hieman metalliteollisuutta vahvempaa.



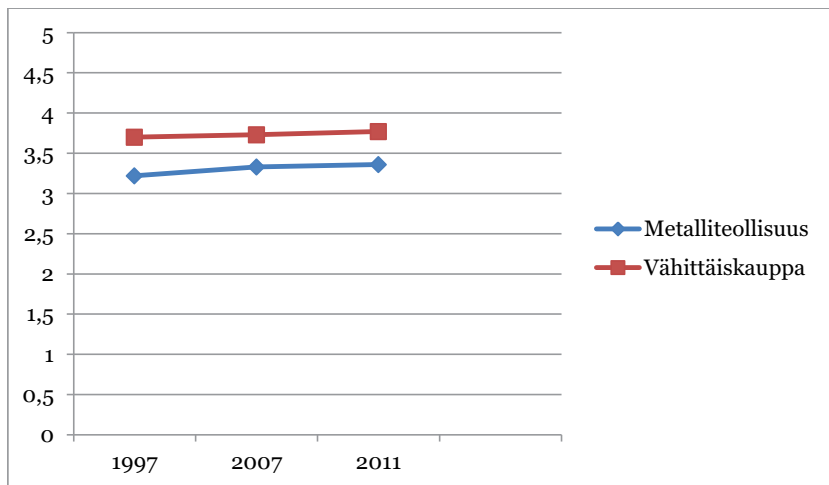
Kuvio 7. Organisaatioon sitoutuminen metalliteollisuuden toimipaikoilla henkilöstömäärän mukaan 1997-2011



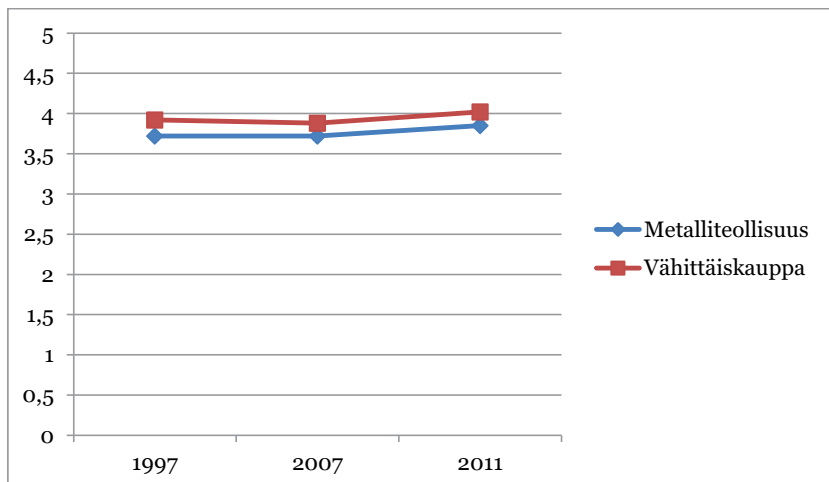
Kuvio 8. Organisaatioon sitoutuminen vähittäiskaupan toimipaikoilla henkilöstömäärän mukaan 1997-2011

Tuloksellisuus: kilpailukyky ja suorituskyyky

Kuten kuvioista 11 ja 12 näkyy, muutokset kilpailu- ja suorituskyykyssä ovat pysyneet melko stabiileina. Sekä kilpailukyky että suorituskyyky ovat hieman vahvistuneet molemmilla toimialoilla vuonna 2011. Koska tuloksellisuutta on kysytty vain toimipaikkojen johtajille suunnatussa kyselyssä, ja tutkimuksemme on kohdistunut suhteellisen vähäiseen määrään toimipaikkoja, on mahdollista, että tuloksissa on jonkin verran satunnaisvaihtelua. Tämän vuoksi emme esittele toimipaikan koon mukaisia tuloksia.



Kuvio 9. Kilpailukyky metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikoilla 1997-2011



Kuvio 10. Suorituskyky metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikoilla 1997-2011

Yhteenveto

Vuosina 1997, 2007 ja 2011 kerättyjen aineistojen vertailu osoittaa, että hyvinvoinnissa, sitoutumisessa ja tuloksellisuudessa ei ole tapahtunut suuria muutoksia. Hyvinvointia kuvaavista tekijöistä työtyytyväisyys on jonkin verran lisääntynyt kummallakin toimialalla. Pienimmissä, 10-19 henkilöä työllistävässä toimipaikoissa henkinen hyvinvointi näyttää hieman laskeneen kummallakin toimialalla. Uupumusasteinen väsymys on lisääntynyt 10-19 henkilöä työllistävillä metalliteollisuuden toimipaikoilla, mutta vähentynyt vähittäiskaupan yli 100 henkilön toimipaikoilla. Sitoutuminen on parantunut vähittäiskaupan yli 50 henkilöä työllistävillä toimipaikoilla. Sitoutuminen on myös voimakkaampaa vähittäiskaupassa kuin metalliteollisuudessa. Tuloksellisuutta mitattiin kilpailukykyä ja suorituskykyä kuvaavilla mittareilla. Erot kilpailu- ja suorituskyvyn trendeissä ovat häviävän pienet, kuitenkin niin, että molemmilla toimialoilla käyrät näyttävät hienoista nousua.

Lähteet

- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Goldberg, D.P. & Williams, P. (1988). *A User's Guide to the General Health Questionnaire*. Windsor: NFER-Nelson.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.W. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Työ ja terveys Suomessa 2012 (2013). Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Sivut/default.aspx (Luettu 7.10.2013)

VI

Pohdintoja henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksistä

Sinikka Vanhala & Minna Stenius

Tulosten yhteenvetoa

Tutkimuksemme keskeinen tavoite oli selvittää henkilöstökäytäntöjen esiintyvyyttä ja yhteyttä henkilöstön hyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen kolmella toimialalla: metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja suuressa julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Koska hankkeessa mukana olleiden metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimialoilla tutkimus toteutettiin jo neljättä kertaa, tarkastelimme lisäksi tutkimusajanjaksona 1997-2011 tapahtuneita muutoksia joidenkin henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden muuttujien osalta. Lisäksi tarkastelimme erikseen muutamaa teema-aluetta: hyvinvointia ikääntymisen näkökulmasta, työn organisoinnin yhteyksiä tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin, osastonhoitajia työhyvinvoinnin johtajina ja vähittäiskaupan koko- ja osa-aikaisia työntekijöitä.

Henkilöstökäytäntömittari koostui 42:sta aikaisemman tutkimuksen perusteella laaditusta väittämästä, jotka kattoivat tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen (*High Performance Work/HR Practices*) kentän päädimensiot (Bae & Lawler, 2000; Harmon ym., 2003; Messersmith & Guthrie, 2010). Faktorianalyysi tuotti 8 faktoria, joiden pohjalta muodostettiin seuraavat summamuuttujat:

- 1) Jatkuvuus/työsuhteen varmuus
- 2) Koulutus/kehittymismahdollisuudet
- 3) Osallistaminen
- 4) Palkitseminen
- 5) Tavoitteellisuus⁵
- 6) Organisaation tiedottaminen

⁵ Miittarin huonosta sisäisestä konsistenssista tavoitteellisuutta mitattiin lopulta kahdella erillisellä kysymyksellä, jotka liittyivät kehityskeskustelujen säännölliseen käymiseen ja missä määrin jokainen tietää edistävänsä organisaation tavoitteita.

- 7) Esimiestyö
- 8) Työntekijälähtöiset joustot

Tutkimuksessamme henkilöstökäytäntöjä mitattiin sekä organisaatiotasolla (johdon kysely), että henkilöstökyselyllä. Edellinen mittaa lähinnä aiottuja (*Intended HR Practices*) tai suunniteltuja käytäntöjä ja henkilöstökyselyllä taas mitattiin henkilöstön havaitsemia (*Perceived HR Practices*) tai kokemuksia henkilöstökäytäntöjä (Ks. Wright & Nishii, 2007; Vanhala & von Bonsdorff, 2012). Toimipaikkatason tuloksellisuutta mitattiin subjektiivisilla, johdon arvioon perustuvilla toimipaikan suorituskyvyn ja kilpailukyvyn mittareilla (Delaney & Huselid, 1996) ja yksilötason tulosmuuttujia (*Outcomes*), organisaatioon sitoutumista, vaihtoaikomusta ja eläkeajatuksia sekä työhyvinvointia ja työkykyä henkilöstökyselyllä. Tällaisella kahden-tasoisien aineiston keruulla vältimme osittain ns. yhden vastaajan ongelman (Wright & Haggerty, 2005), josta enemmän vähän edempänä.

Tutkimuksemme pohjalta kehitimme mallia siitä, miten henkilöstökäytännöt, hyvinvointi, työkyky ja sekä yksilötason (organisaatioon sitoutuminen, vaihtoaikeet) ja organisaatiotason (suorituskyky/kilpailukyky) tuloksellisuus liittyvät yhteen. Teoreettisesti malli on johdettavissa Deme-routin ym. (2001) työn voimavarojen ja vaatimusten mallista siten, että henkilöstökäytännöt mielletään työn voimavaroiksi, joista seuraa mm. työn imua ja muita hyvinvoinnin tiloja, jotka puolestaan vahvistavat työkykyä ja organisaatioon sitoutumista sekä vähentävät työpaikan vaihtoaikkeitä.

Kaikilla kolmella toimialalla, metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja sairaalaorganisaatiossa, henkilöstön havaitsemat henkilöstökäytännöt selittivät merkittävästi erilaisia työhyvinvoinnin tiloja, kuten työn imua, työtyytyväisyyttä, henkistä hyvinvointia ja työuupumusta, jotka puolestaan selittivät työkykyä, organisaatioon sitoutumista ja työpaikan vaihtoaikkeitä. Henkilöstökäytännöt selittivät työkyvyn vaihtelua jonkin verran sekä organisaatioon sitoutumista merkittävästi myös suoraan. Työpaikan vaihtoaikkeitä henkilöstökäytännöt selittivät suoraan vain vähän. Henkilöstön havaitsemat henkilöstökäytännöt selittivät myös organisaation tuloksellisuutta, vaikkakin selitysasteet ovat ymmärrettävästi varsin vaatimattomat.

Vaikka henkilöstökäytännöt selittivätkin työhyvinvoinnin vaihtelua kaikilla kolmella toimialalla, toimialojen välillä oli eroja. Riippumatta siitä, mitä työhyvinvointimittaria käytettiin, korkein selitysaste löytyi vähittäis-kaupan alalta ja matalin sairaalaorganisaatiosta. Yhteistä kaikille kolmelle toimialalle oli se, että esimiestyö ja/tai osallistaminen osoittautuivat tärkeimmiksi työhyvinvoinnin selittäjiksi. Kun henkilöstökäytännöt lisättiin regressiomalliin yksitellen, viimeisellä askeleella esimiestyö ja/tai osallis-

tavat käytännöt jäivät merkitseviksi ja kertoimiltaan suurimmiksi selittäjiksi muiden käytäntöjen muuttuessa pääosin ei-merkitseviksi. Henkilöstökäytännöillä oli siten paljon yhteistä selitysosuutta, joten vain ne, joille yhteisen selitysosuuden jälkeenkin jäi omaa selitysosuutta, jäivät tilastollisesti merkitseviksi. Tämä voidaan ymmärtää myös niin, että merkitseviksi jääneet (pääasiassa esimiestyö ja/tai osallistavat henkilöstökäytännöt) ikään kuin välittivät muiden käytäntöjen yhteyttä hyvinvointiin tai pitivät sisällään ne vaikutusmekanismit, jotka selittivät muiden käytäntöjen yhteyttä työhyvinvointiin.

Tärkeimpiä selittäviä muuttujia eli esimiestyötä ja osallistavia käytäntöjä tutkimalla saatiin tietoa siitä, mikä on työhyvinvoinnin kannalta keskeistä henkilöstökäytännöissä. Esimiestyötä mitattiin muun muassa lähestyttävyydellä, palautteen säännöllisyydellä, oikeudenmukaisella arvioinnilla ja samanarvoisella kohtelulla sekä kiinnostuksella työntekijöiden mielialoitteita kohtaan. Toisin sanoen säännöllinen, ystävällinen, työntekijän näkemykset huomioonottava vuorovaikutus esimiehen kanssa samoin kuin oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu esimiehen taholta olivat keskeisiä työhyvinvoinnin lähteitä työntekijöille.

Osallistavia käytäntöjä mitattiin sillä, missä määrin työprosessit koettiin omiksi, työntekijät olivat selvillä työhönsä vaikuttavista asioista ja kokivat voivansa tehdä työnsä mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi mitattiin sitä, missä määrin työpaikalla vallitsi yhteistyön ilmapiiri, jossa innostettiin osallistumaan ja rohkaistiin tekemään asioita uusilla ja paremmilla tavoilla (Harmon ym., 2003; Macky & Boxall, 2008). On aika selvää, että juuri esimiestyö vaikuttaa siihen, miten osallistaviksi käytännöt koetaan, joten on perusteltua väittää, että ne ilmentävät esimiehen toimintatapaa ja tyyliä. Tulosten perusteella voidaankin olettaa, että esimiestyö, suoraan ja epäsuorasti, on keskeinen vaikuttaja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

Muun muassa itsemääräämisteorian (Ryan & Deci, 2001) mukaan motivoitunut työnteko (työn imu) edellyttää yhteenkuuluvuuden, pätevyyden ja autonomian tarpeista huolehtimista, mikä sopii yhteen tutkimustulostemme kanssa. Esimiestyön mittarissa korostuvat vuorovaikutuksellisuuden, reiluuden ja huomioonottamisen aspektit, kun osallistavat käytännöt taas kuvaavat työympäristöä, jossa on mahdollisuus sekä käyttää kykyjä, että vaikuttaa omaan työhönsä.

Henkilöstökäytännöt selittivät sekä hyvinvoinnin välityksellä että suoraan myös yksilötason toivottavaa organisaatiokäyttäytymistä, organisaatioon sitoutumista. Selitysaste oli koko aineistossakin varsin hyvä, mutta metallialalla se oli muita toimialoja vielä selvästi suurempi (47,6 %). Organisaatioon sitoutumiseen näyttäisi vaikuttavan vahvasti se, kuinka vastaaja kokee välittömän esimiessuhteensa sekä kuinka hän pystyy osallis-

tumaan ja vaikuttamaan paitsi omaan välittömään työympäristöönsä, myös laajemmin työnteon reunaehtoihin (työajat, työsuhteen luonne).

Vaihtoaikomuksiin, joita myös voidaan pitää eräänlaisena yksilötason tulostittarina, henkilöstökäytännöt vaikuttivat suoraan vain vähän. Sen sijaan vaihtoaikomuksia selittivät vahvasti ikä sekä työtyytyväisyys, jonka vaihtelua henkilöstökäytännöt selittivät koko aineistossa noin 35 prosenttia. On siis ajateltavissa, että työtyytyväisyys välittää henkilöstökäytäntöjen ja vaihtoaikoiden välistä yhteyttä.

Henkilöstökäytäntöjen ja toimipaikan tuloksellisuuden välistä yhteyttä tutkittiin vain metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan aloilla. Kuten aikaisempikin tutkimus on osoittanut (Huselid & Becker, 2000), johdon omat arviot henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydestä selittivät varsin paljon tuloksellisuuden vaihtelusta. Käsillä olevassa tutkimuksessa ne selittivät merkittävän osan suorituskyvyn vaihtelusta metalliteollisuudessa, kun taas kilpailukyvyn vaihtelua käytännöt selittivät aika vähän sekä metalliteollisuudessa että vähittäiskaupan alalla. Sitä vastoin henkilöstön kokemukset henkilöstökäytännöistä selittivät suorituskyvyn ja kilpailukyvyn vaihtelua vain vähän. Kuitenkin metalliteollisuudessa korrelatiivinen yhteys oli tilastollisesti merkitsevä kaikkien käytäntöjen ja suorituskyvyn välillä, mistä voidaan varovasti päätellä, että organisaation suorituskyykyyn todella olisi jollain tavoin yhteydessä se, miten henkilöstöstä huolehditaan. Vähittäiskaupan alalla kuva oli erilainen; vain palkitseminen, jatkuvuus ja joustomahdollisuudet korreloivat suorituskyvyn kanssa. Kaiken kaikkiaan korrelaatiot olivat varsin heikkoja. Yksi selitys heikoille yhteyksille on matemaattinen. Kun kokemuksia mitataan yksilötasolla ja toimipaikan tulosta yhdellä arviolla (joka on sama kaikille toimipaikan henkilöille), vain edellisessä muuttujassa on varianssia. Tämän korjataksemme aggregoimme henkilöstökäytännöt toimipaikkatasolle ja tutkimme yhteydet uudestaan. Metallialalla henkilöstökäytäntöjen ja suorituskyvyn väliset korrelaatiot olivat nyt kohtalaisia ja vaikkakin selityssasteet jäivät vaatimattomiksi, ne kuitenkin vahvistivat oletusta siitä, että henkilöstön kokemat henkilöstökäytännöt ovat yhteydessä organisaation suorituskyykyyn, vaihdellen kuitenkin toimialakohtaisesti. Kilpailukyvyn osalta tilanne oli toinen. Vain palkittamisen käytännöt selittivät kilpailukykyä ja vain vähittäiskaupan alalla.

Myös *erityisteemoihin keskittyvät artikkelit* tuottivat mielenkiintoisia tuloksia. Ikääntymistä käsittelevässä artikkelissa ilmeni, että 45 vuotta täytäneiden vastaajien orientoituminen työssä jatkamiseen vielä 63 ikävuoden jälkeen riippuu selkeästi terveydestä ja työkyvystä, mutta myös työn kuormittavuudesta (ilmentyen työuupumuksena) ja työtyytyväisyydestä.

Sekä työkyvyn ylläpitäminen että työuupumuksen ehkäisy ja positiivisen työskentelyilmapiirin rakentaminen työpaikoille ovat tekijöitä, joiden avulla yrityksissä pystytään vaikuttamaan työntekijöiden eläkeajatuksiin ja työssä jatkamisen pituuteen.

Töiden organisointia koskevassa artikkelissa ilmeni ensinnäkin, että hyvin menestyneillä toimipaikoilla oli vähemmän kehittämistarpeita kuin keskinkertaisesti menestyneillä toimipaikoilla. Toinen mielenkiintoinen havainto on, että kummallakin toimialalla hyvin menestyvissä toimipaikoissa esiintyy keskinkertaisesti menestyviä enemmän joustavia työaikoja, ja edelleen tutkimuksessa havaittiin, että työn imu liittyi positiivisesti joustaviin työaikoihin. Kolmas havainto tuloksista on, että työhyvinvoinnin ja artikkelissa tarkasteltujen työn organisointiin liittyvien tekijöiden väliltä löydettiin vain vähän yhteyksiä. Kaiken kaikkiaan artikkelin tulokset viittaavat siihen, että töiden organisoinnilla ja kehittämistarpeiden huomiomisella on huomattavaa merkitystä organisaation toiminnan, jopa tuloksellisuuden sekä yksilöiden kokemusten ja työhyvinvoinnin kannalta.

Kolmas artikkeli käsitteli osastonhoitajia työhyvinvoinnin johtajina työhyvinvoinnin mahdollistamisen ja huolenpidon näkökulmasta. Osastonhoitajien positioita työhyvinvoinnin johtamisessa koskevan haastatteluaineiston analyysi tuotti kaksi positiota: mahdollistamisposition ja huolenpitoposition. Työhyvinvoinnin mahdollistamispositiossa taustaoletus työhyvinvoinnista liittyy erityisesti tuloksellisuuteen, kun taas huolenpitopositiossa työhyvinvointi ilmenee hallittavana ja valvonnan alaisena olevana asiana. Siinä osastonhoitajalla on hallitseva asema. Osastonhoitajat sukkuloivat tarpeen mukaan näiden kahden position välillä korostamalla vuoroin mahdollistamisen etuja ja seuraavaksi taas huolenpidon merkitystä. Tilanne on jossakin määrin ristiriitainen, ja erityisesti sairaalayhteisössä olisikin tärkeä ymmärtää eri positioista lähtevää puhetta.

Neljäs artikkeli tarkastelee vähittäiskaupan osa- ja kokoaikaisia työntekijöitä vajaan viiden vuoden ajanjaksolla. Osa-aikaisen henkilöstön muutostrendeistä ei ole paljoakaan aikaisempaa tutkimustietoa Artikkelin mukaan näyttää siltä, että osa-aikaisen työvoiman koulutustaso, kuten myös kokoaikaisen, on vähittäiskaupan alalla pikkuhiljaa paranemassa. Lisäksi tulokset viittaavat siihen, että samassa työpaikassa viihdytään yhä lyhyemmän aikaa, eli vaihtoalttius on kasvamaan päin ja sitoutumisen taso sitä kautta laskemassa.

Seuraavat kaksi artikkelia jatkavat trenditutkimuksen teemalla. Ensimmäisessä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen trendejä ja jälkimmäisessä työhyvinvoinnin, organisaatiokäyttäytymisen ja tuloksellisuuden trendejä vuosina 1997, 2007 ja 2011. Pääsääntöisesti muutokset ovat olleet hyvin pieniä; ainoastaan henkilöstöjohtamisen kohdalla näkyy strategisuu-

den (tai formaalisuuden) kasvua, ja esimerkiksi kirjallisen henkilöstöstrategian osuus on kasvanut (pääasiassa pienissä ja keskisuurissa) vähittäiskaupan toimipaikoissa lähes samalle tasolle kuin suurissa yli 200 henkilöä työllistävässä yrityksissä (Schmidt & Vanhala, 2010). Myös muiden kirjallisten asiakirjojen, kuten liiketoimintastrategian tai kirjallisten tehtäväkuvien osuus on noussut tarkasteluajanjaksona. Tulos viittaakin siihen, että sekä johtaminen yleisesti että henkilöstöjohtaminen ovat tarkasteluajanjakson kuluessa formalisoituneet ja yleisen tulkinnan mukaan myös muuttuneet strategisemmiksi.

Tuloksellisuus ja työhyvinvointitrendeissä sitä vastoin ei ollut muutoksia tai ne olivat hyvin pieniä. Tältä osin tilanne näyttää stabiililta.

Tutkimukselliset haasteet

Tutkimushankkeen tutkimukselliset haasteet liittyvät tyypillisiin vertailevan henkilöstöjohtamisen tutkimuksen ongelmiin, ts. kausaalisuhteen suuntaan poikkileikkausaineistoilla, aikaviiveisiin ja yhden vastaajan ongelmaan (Wright ym., 2005; Wright & Haggerty, 2005; Vanhala ym., 2012).

Käsillä oleva tutkimusraportti perustuu pääosin vuonna 2011 kerättyyn johdon ja henkilöstön kyselyaineistoihin. Kyse on neljänestä osittain samat mittarit käsittävästä metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alan toimipaikkoihin kohdistetusta tutkimuksesta. Vaikka jokaisella aineistonkeruukierroksella oli tarkoitus ottaa mukaan aikaisemmillä kierroksilla mukana olleet toimipaikat, tosiasiaassa tässä viimeisessä tutkimuksessa oli mukana vain kolme ensimmäisellä aineistonkeruukierroksella (Tuomi, 2000) mukana ollutta toimipaikkaa. Metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan otannat on siten pyritty ottamaan mahdollisimman samanlaisina, henkilöstömäärien mukaan ositettuna otoksina. Kyse ei siten ole pitkittäistutkimuksesta vaan trenditutkimuksesta (Vanhala ym., 2012), jossa pyritään ottamaan vastaavanlainen otos kuin aikaisemmillakin kerroilla tavoitteen ollessa seurata tutkittavissa ilmiöissä, ei organisaatioissa, tapahtuneita muutoksia. Kyse on siis useista poikkileikkaustutkimuksista.

Poikkileikkaustutkimuksessa kaikki osoitetut yhteydet ovat korrelatiivisia. Kausaalisuhteita ei voida osoittaa, joten ne voidaan parhaimmillaan päätellä vain teoriapohjalta. Teoreettisesti on perusteltua olettaa, että kokemukset henkilöstökäytännöistä vaikuttavat työhyvinvointiin, ja nämä yhdessä vaikuttavat työkykyyn, organisaatioon sitoutumiseen, vaihtoeikisiin ja jopa organisaation tuloksellisuuteen. On toki mahdollista, että kausaalisuhde on joidenkin muuttujien kohdalla käänteinen, kuten toimme esiin tuloksellisuuden yhteydessä. Kehämäiset kehityskulut ovat

myös mahdollisia ja niitä on osoitettu muun muassa useissa työn imun tutkimuksissa (Hakanen ym., 2008; Hakanen ym., 2011). On esimerkiksi ajateltavissa, että kokemukset hyvästä esimiestyöstä lisäävät työtyytyväisyyttä, joka vahvistaa organisaatioon sitoutumista ja vähentää työpaikan vaihtohalukkuutta, mikä puolestaan voi vahvistaa kokemusta yhteistyön ilmapiiristä, lisätä omaa osallistumista ja vahvistaa kokemusta osallistavista käytännöistä. Toinen ajateltavissa oleva esimerkki liittyy henkilöstökäytännöt – organisaation tuloksellisuus –suhteeseen. Vaikka kausaalisuhde yleensä tulkitaan siten, että henkilöstökäytännöt vaikuttavat tuloksellisuuteen, organisaation hyvästä suorituskyvystä voi esim. seurata parempi palkitseminen, paremmat koulutusmahdollisuudet ja suurempi varmuus työsuhteista. Tällöin henkilöstön kokemukset henkilöstökäytännöistä olisivat seurausta taloudellisesti vakaasta tilanteesta.

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden väliseen kausaalisuhteeseen liittyy myös toinen ongelma. Useimmissa tutkimuksissa kyse on ollut ns. post-prediktiivisesta asetelmasta, jossa henkilöstöjohtamista mitataan kyselyn tekohetkellä, ja tuloksellisuuden osalta arvioidaan mennyttä tulosta tai pyydetään menneiden vuosien tilinpäätöstietoja (Wright ym., 2005; Wright & Haggerty, 2005). Käsillä olevassa tutkimuksessa sekä henkilöstökäytäntöjä että toimipaikan tuloksellisuutta, kuten myös henkilöstön hyvinvointia mitattiin samana ajankohtana, mikä ei anna välineitä kausaalisuhteen päättelemiseen. Lisäksi ongelmana on, että kukaan ei oikeastaan tiedä, miten kauan jonkun tietyn henkilöstökäytännön lanseerauksesta kuluu aikaa siihen, että vaikutukset voisivat näkyä tuloksellisuudessa. Kukaan ei myöskään tiedä, kuinka kauan kyseinen vaikutus mahdollisesti jatkuu. (Vanhala ym., 2012)

Trendiasetelman, kausaalisuhteen suunnan ja erilaisten asioiden vaatimien aikaviiveiden lisäksi tyypillisenä survey-tutkimukseen liittyvänä tutkimuksellisenä haasteena on se, että varsinkin organisaatiotasoisissa tutkimuksissa sama johtaja (toimitusjohtaja, henkilöstöjohtaja tms.) vastaa kaikkiin kysymyksiin, kuten liiketoimintastrategiaan, henkilöstökäytäntöihin ja tuloksellisuuteen, sen sijaan että esim. toimitusjohtaja vastaisi strategiakysymyksiin, talousjohtaja tulospuoleen ja henkilöstöjohtaja henkilöstökäytäntöihin. Tämä ”yhden vastaajan” tai ns. *“common source”* –ongelma on olemassa myös tämän tutkimuksen johdon aineistossa, sillä sama henkilö arvioi sekä henkilöstökäytäntöjen esiintyvyyttä että toimipaikan tuloksellisuutta. (Vanhala ym., 2012) Käsillä olevassa tutkimuksessa yhden vastaajan ongelmaa merkittävästi vähentää se, että henkilöstökäytäntöjä on johdon lisäksi tiedusteltu samojen yritysten henkilöstöiltä.

Varsin suuri haaste tutkimuksessa, joka pyrkii etabloimaan yhteyksiä organisaatio- tai henkilöstökäytäntöjen ja tuloksellisuuden välille, on

tuloksellisuuden mittaaminen validilla ja reliaabelilla tavalla. Ideaalista olisi, jos voitaisiin käyttää useita mittareita sekä yksilö- että toimipaikkatasolla. Objektivisia operatiivisen toiminnan tehokkuuden mittareita (esim. käyttökate) on usein vaikea saada varsinkin toimipaikkatasolla (Vanhala ym., 2012). Tuloksellisuuden arviointia vaikeuttaa lisäksi se, että siihen vaikuttavat monet muutkin tekijät, sekä organisaation ulkoiset että sisäiset. Lisäksi tuloksen raportointiin liittyy epävarmuutta; organisaatioilla on erilaisia syitä manipuloida tuloksiaan. Objektivisten tulostittareiden lisäongelma on se, että ne kertovat aina menneestä ajasta, joltain jo kuluneelta tilinpäätöskaudelta. Objektivisten tulostittareiden ongelmallisuudesta johtuen subjektiiviset tulostittarit ovat yleistyneet kaikkialla maailmassa. Esimerkiksi käsillä olevan hankkeen kohdalla subjektiivisten tuloksellisuusmittareiden käyttö on välttämätöntä, koska toimipaikkatasolla ei kaikissa tapauksissa ole edes mahdollista saada tilinpäätöstietoja. Lisäksi subjektiivisia tuloksellisuusmittareita pidetään varsin luotettavina (esim. Reichel & Mayrhofer, 2006).

Ongelmallinen asia on myös pienenevät vastausprosentit, jotka vaivaavat erityisesti tällaisia organisaatiotasolla tehtyjä tutkimuksia (Mayrhofer ym., 2011). Kuten edellä luvussa 2 kerrottiin, toimipaikkatasoinen vastausprosentti oli 18,2 vähittäiskaupan vastausprosentin jäädessä 13,2 prosenttiin ja metalliteollisuuden noustessa 23,6 prosenttiin. Vastausprosentit ovat alhaisia, mutta kansainvälistä tasoa (Cycyota & Harrison, 2006; Baruch & Holton, 2008). Edellä kuvatut trendiaineiston vähäiset muutokset (tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kohdalla) tai loogiset muutokset (henkilöstöjohtamisen kohdalla) viittaavat siihen, että alhaisista vastausprosentista huolimatta sekä johdon että henkilöstöaineisto ovat ennen kaikkea käyttökelpoisia.

Vaikkakin aineistoa on tarkasteltu toimialakohtaisesti, aineiston muu hierarkkinen rakenne on jätetty tutkimatta. Aineisto on liian heterogeeninen järkevään monitasomallinnukseen. Havainnot eivät riitä toimipaikkatason huomioimiseen.

Haasteita käytännön toimijoille

Tutkimuksemme tulokset tarjoavat mielenkiintoisia haasteita sekä yritysten ja muiden organisaatioiden henkilöstötoiminnolle että esimiestyölle. Esimiesten rooli henkilöstökäytäntöjen välittäjänä ja osallistavien henkilöstökäytäntöjen suuri merkitys nousivat tämän tutkimuksen yhdeksi keskeiseksi tulokseksi. Muut henkilöstökäytännöt näyttivät välittyvän näiden kahden kautta. Esimiehet ovat siten merkittäviä henkilöstötyön suorittajia.

Henkilöstötoiminnon näkökulmasta aiottujen tai suunniteltujen henkilöstökäytäntöjen jalkauttaminen ovat keskeisiä asioita. Vaikka yrityksellä olisi miten edistysellinen henkilöstöstrategia tahansa ja pitkälle mietityt henkilöstökäytännöt, ne eivät välttämättä tavoita työntekijätasoa tarkoitetulla tavalla. Esimiesporras, jolle varsinkin Suomessa ja muissa pohjoismaissa on säilytetty henkilöstövastuuta huomattavan paljon (Brewster ym., 2004), voi monestakin syystä kuitenkin toimia tehottomasti. Taustalla kyse voi olla esimiesten huonosta perehdyttämisestä tai töiden organisoinnista tai heikosta motivoinnista henkilöstötehtäviin, jolloin aiotut henkilöstökäytännöt välittyvät puutteellisesti työntekijätasolle.

Henkilöstötoiminnon kannalta tuloksista nousee useita tärkeitä asioita. Ensinnäkin tulokset vahvistavat henkilöstökäytäntöjen merkittävää roolia henkilöstön työhyvinvoinnin ja organisaatiokäyttäytymisen muotoutumisessa. Hyvillä, osallistavilla ja ylipäättään tuloshakuisilla henkilöstökäytännöillä (Vanhala & Kotila, 2006) on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja pysyvyyteen – ja edelleen organisaation tuloksellisuuteen. Tänä päivänä henkilöstön hyvinvointi on koetuksella lukuisissa organisaatioissa. Työpahoinvoinnin aiheuttamat kustannukset yritykselle, yksilölle ja kansantaloudelle ovat huimat. Lisäksi tiedetään, että luovuus ja innovaatiot eivät kukoista työyhteisöissä, joissa henkilöstö ei voi hyvin. Hyvillä henkilöstökäytännöillä ja hyvällä esimiestyöllä pystytään merkittävästi vaikuttamaan työhyvinvointiin, josta vaikutukset sitten kertautuvat mm. työssä jatkamisaikana ja työurien pidentymisinä, positiivisena työnantajakuvana ja parempana työnantajaimagona.

On selvää, että henkilöstöjohtamisen haasteet eivät tulevaisuudessa vähene, vaan pikemminkin kasvavat. Tämä tutkimushanke vahvistaa sitä kuvaa, että kestävä henkilöstöjohtamisen peruspilarit ovat henkilöstöstä huolehtiminen ja oman korren kantaminen yrityksen tuloksellisuuskeekon. Tämä tutkimus osoittaa, että nämä kaksi perusasiaa eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan hyvä ja kestävä pohjalle rakennettu henkilöstöjohtaminen on juuri sitä, että henkilöstö voi hyvin, sitä osallistetaan, tuetaan ja sille tarjotaan kehittymismahdollisuuksia. Näin varmistetaan, että yksilöt toimivat motivoituneesti, toisinaan työn imussa, ja keskimäärin tuottavasti, jolloin vaikutukset näkyvät viimekädessä myös viivan alla.

Lähteet

Bae, J. & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.

- Baruch, Y. & Holton, B.C. (2008). Survey response rate level and trends in organizational research. *Human Relations*, 61, 1139-1160.
- Cycyota, C.S. & Harrison, D.A. (2006). What (not) to expect when surveying executives. A meta-analysis of top manager response rates and techniques over time. *Organizational Research Methods*, 9(2),
- Delaney J.T., Huselid M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- 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.
- Hakanen, J.J., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2006). Burnout and engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 2(3), 224-241.
- Harmon, J., Scotti, D.J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J.H. & Keashly, L. (2003). Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veteran healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 48(6), 393-404.
- Huselid, M.A. & Becker, B.E. (2000). Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53, 835-854.
- Macky, K. & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.
- Messersmith, J.G. & Guthrie, J.P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance, *Human Resource Management*, 49(2), 241-263.
- Reichel, A. & Mayrhofer, W. (2006). Saving faith? The merit of subjective form performance measures - A methodological contribution to the HRM-firm performance debate. Teoksessa Vanhala, S. & Kolehmainen, M. (toim.): *HRM - Between Performance and Employees*. Helsinki School of Economics, Studies B-75. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A Review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Vanhala, S., von Bonsdorff, M.E. & Tilev, K. (2012). Comparative HRM. Challenges of survey research. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.) (2012). *Rivistetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Kauppa + Talous 2/2012, Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, 117-131.
- Wright, P.M., Gartner, T.M., Moynihan, L.M., & Allen, M.R (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.
- Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Review*, 16, 164-173.



ISBN 978-952-60-5409-4
ISBN 978-952-60-5408-7 (pdf)
ISSN-L 1799-4799
ISSN 1799-4799
ISSN 1799-4802 (pdf)

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**