

Ruut Sipilä

NÄKÖKULMIA TULOKSELLISUUDESTA TYÖHYVINVOINTIKIRJALLISUUDESSA

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Kesäkuu 2020

TIIVISTELMÄ

Ruut Sipilä : Näkökulmia tuloksellisuudesta työhyvinvointikirjallisuudessa

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Julkinen talousjohtaminen

Kesäkuu 2020

Tässä tutkimuksessa tutkitaan työhyvinvointikirjallisuudessa esiintyviä tuloksellisuusnäkökulmia. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat vuosien 2015-2020 julkaistut tieteelliset artikkelit, joten tutkimuskysymys on rajattu lauseeseen: ”*Miten tuloksellisuus näkyy työhyvinvoinnin kirjallisuudessa viimeisen 5 vuoden aikana?*” Tutkimuksessa keskitytään tuoreimpiin tutkimuksiin, koska niiden kautta voidaan ymmärtää parhaiten ajan hetkelle tyypillisiä tuloksellisuusnäkökulmia. Tutkimuskysymys on ajankohtainen ja perusteltu, koska työelämä muuttuu erilaisten pinnalla olevien ristipaineiden takia, joita ovat niin toiminnan säästötoimenpiteet, muutostarpeet kuin ylipäättään toiminnan jatkuva tehostamisen tarve. Kun näiden rinnalla työväestö ikääntyy ja työntekijöistä joudutaan säästötoimenpiteiden vuoksi karsimaan, herää kysymys siitä, miten saadaan tuloksia vähemmällä työvoimalla?

Tutkimus muuttuu työelämän trendien mukana ja siksi tuoreimpien tutkimusten tarkastelu auttaa pysymään ajan tasalla siitä, mistä puhutaan ja mihin keskittää kehittämisen fokus. Tuoreimpien tutkimusten tarkastelu lisää osaltaan toivottua kumuloitumista tutkimuskenttään. Kumuloitumisen mahdollistamiseksi tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, jonka takia tutkimus on luonteeltaan teoreettinen. Aineiston päättelymenetelmänä käytettiin deduktiivista sisällönanalyysia, joka viittaa teorialähtöiseen päättelymenetelmään. Deduktiivisen päättelymenetelmän rinnalla käytettiin narratiivista analyysimenetelmää, jolloin analyysikohdan tuloksia yhdisteltiin tarinamaiseen tyyliin yhdeksi kertomukseksi.

Analyysin tulokset jakautuivat kolmeen työhyvinvoinnin osa-alueeseen, joita ovat organisaatio, yksilö ja työ. Osa-alueet ovat karkeita, mutta ne auttoivat jaottelemaan analyysiosion teorioita eri kokonaisuuksiin. Organisaation näkökulmasta työntekijät näyttäytyivät tuloksellisuuden ruohonjuuritasona, koska työntekijät vaikuttavat isona osana organisaation talouteen. Lisäksi organisaation tarjoamalla työympäristöllä oli osaltaan vaikutusta tuloksellisuuteen. Yksilön näkökulmasta tuloksellisuus liitettiin yksilön vastuuseen ja henkilökohtaiseen itsereflektointiin. Työnäkökulma kytki osakseen näkökulmat aitoudesta ja innovatiivisuudesta työpaikalla.

Tuloksellisuus on analyysissa ymmärrettävissä teoreettisen viitekehyksen tarjoamien käsitteiden kautta. Tutkimus osoittaa, että tieteelliset tutkimukset vastaavat hetkellisiin työelämän trendeihin ja tutkimus päivittyy jatkuvasti. Laadullinen tekeminen korostuu yksilökohtaisessa tarkastelussa ja sen rinnalla talous, tehokkuus ja yksilön suorituskyky tunnustetaan osana tuloksellisuutta. Jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkimuksen toteuttaminen pitkittäistutkimuksen keinoin, joka auttaisi aiheen rajaamisessa. Tutkimuskirjallisuudessa olisi myös tilaa tutkimuksille, jotka tutkisivat tuloksellisuuden mahdollisia negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointikirjallisuudessa.

Avainsanat: työhyvinvointi, tuloksellisuus, tehokkuus, taloudellisuus, tuottavuus, vaikuttavuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

Sisällys

1 JOHDANTO.....	1
2 TUTKIMUSMENETELMÄ	3
2.1 Tutkimusongelma	3
2.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina.....	4
3 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	6
3.1 Keskeiset käsitteet	6
3.2 Tuloksellisuus ilmiönä.....	6
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS – SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS.....	9
4.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus luvun sisältö	9
4.1.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsauksen alustus.....	9
4.1.2 Tutkimuskysymys.....	10
4.1.3 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tietokantojen rajaus.....	11
4.1.4 Hakutermien valinta.....	12
4.1.5 Tutkimusten valintaa määrittävä seula	13
4.1.6 Metodologisen seulan rajaus.....	13
4.1.7 Aineiston koonti	14
5 ANALYYSI.....	16
5.1 Analyysiluvun sisältö.....	16
5.1.1 Työhyvinvoinnin merkitys kirjallisuudessa	16
5.1.2 Organisaatio rakenteellisena alustana tuloksellisuudelle	17
5.1.3 Työntekijäkohtainen tuloksellisuus	19
5.1.4 Aitous ja innovatiivisuus työn lähtökohtina.....	21
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	22
7 TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA LUOTETTAVUUS.....	25
LÄHTEET:.....	26

Kuviot

<i>Liite 1. Kuvio 1. Balanced Scorecard.....</i>	<i>8</i>
<i>Liite 2. Kuvio 2. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet.....</i>	<i>10</i>
<i>Liite 3. Kuvio 3. Aineistonrajaus vaiheina.....</i>	<i>15</i>
<i>Liite 4. Kuvio 4 Työhyvinvoinnin osa-alueet teemoina.....</i>	<i>17</i>

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi ja tuloksellisuus ovat molemmat teemoja, jotka hallitsevat tieteellistä keskustelua yhä uudelleen ja uudelleen. Kilpailukyvykyys ja hyvinvoivat työntekijät ovat selkeästi ajan hetkelle tyypillisiä aiheita ja siksi myös ajankohtaisia tutkia. Aiheen ajankohtaisuutta perustelee Lehdon ja Viitalan (2016, 118) sanoin monet ristipaineet, nimittäin kuntasektorilla käytävät keskustelut toiminnan säästötoimenpiteistä, muutostarpeista ja ylipäättään jatkuvasta tehostamisen tarpeesta. Tehostamisen tarve on varsinkin hallintotieteissä loputon kysymys, johon pyritään vastaamaan monen eri tutkimuksen keinoin, kuten työhyvinvoinnin kautta (Salminen 2011, 2). Työhyvinvointi kirjallisuudessa onkin pyritty osoittamaan, miten niin työhyvinvointi kuin tuloksellisuus on mahdollista saavuttaa yhtä aikaa. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteistoimivuus on organisaatioille arvokasta. Kun kunnissa käydään keskustelua säästötoimenpiteistä ja henkilöstöä joudutaan vähentämään, nousee kysymys siitä, miten tuloksia saadaan vähemmällä työvoimalla (Lehto ym. 2016, 118).

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välinen yhteys on todettu tutkimuskirjallisuudessa monin tavoin. Vaikka tarkastelukulmia on monia, tarkastellaan lähtökohtaisesti eniten yksilön työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä. Tunnetuimpia tarkastelu näkökulmia on esimerkiksi työn vaatimus- ja voimavara malli, jossa karkeasti sanottuna työn voimavaratekijät ovat yhteydessä vähempiin sairauspoissaoloihin ja parempiin työtuloksiin, kuten suorituskyvyn ja tehokkuuden parantumiseen. Työn vaatimustekijät ovat sen sijaan useimmin kiinnittyneitä tuloksellisuutta heikentäviin asioihin. (Schaufeli 2017.) Yksilöllisen tuloksellisuuden lisäksi, tuloksellisuutta tarkastellaan monesti myös organisaatiotasolla. Kun tarkastelun kohteena on organisaation tuloksellisuus, tuloksellisuudesta puhutaan esimerkiksi organisaation vaihtuvuuden näkökulmasta tai organisaation sisältävän hiljaisen tiedon kautta, joka näyttäytyy eräänlaisena pääomana. Kun organisaatiolla on integroitua osaamista ja se saa pidettyä työntekijät itsellään, organisaatiolla on kilpailuvalttia. (Grant 1997.)

Eri ajanjaksot korostavat erilaisia tarkastelukulmia, joita ovat juuri väestön ikääntyminen, teknologisoituminen, muutoksenjohtaminen ja säästötoimenpiteistä johtuva toiminnan tehostaminen. (esim. Vanhala & Kotila 2006). Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan uusimpia työhyvinvointikirjallisuuden tutkimuksia ja muodostamaan käsitys siitä, mitkä tuloksellisuuden teorit vallitsevat keskustelua tuoreimmissa tutkimuksissa. Tarkastelun kohteena on uusimmat tutkimukset, koska ne pystyvät parhaiten vastaamaan tämä hetken trendeihin ja yhteiskunnan tarpeisiin. Toisin sanoen tutkimuksellani pyrin lisäämään ymmärrystä siihen, mitkä ovat tämänhetkiset teemat työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden saralla ja sen vuoksi tutkimuskysymyksenä on: *Miten tuloksellisuus näkyy työhyvinvoinnin kirjallisuudessa viimeisen 5 vuoden aikana?* Yhteenveto kirjallisuudesta tehdyistä tuloksista voi olla avuksi julkiselle sektorille jo sen vuoksi, että se päivittää työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden ajatusmalleja nykypäivään. Mihin tänä päivänä tulisi keskittää kehittämisen fokus?

Tutkimuksen tulen toteuttamaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoin. Kirjallisuuskatsauksen avulla pyrin tarkastelemaan monipuolisesti eri työhyvinvoinninteorioita ja niistä nousevia väittämiä tuloksellisuudesta. Aineisto on systemaattisesti eri tutkimuksista kerättyä. Johdannon jälkeen avaan tutkimusmetodiosiota lisää menetelmäosion alla. Seuraavaksi siirryn teoreettiseen viitekehukseen, jossa määritellään tutkimukselle keskeisimmät käsitteet ja teorit, joiden kautta tuloksellisuuden käsite on mahdollista ymmärtää. Teoriaosuutta jatkaa tutkimuksen toteutus osio, joka selventää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen etenemistä ja itse menetelmää. Lopuksi teen yhteenvedon löydöksistä.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

2.1 Tutkimusongelma

Vaikka aiheesta on tehty paljon tutkimuksia eri näkökulmista ja eri aloilta käsin, aihe on edelleen ajankohtainen, koska kehitystä työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden saralla löytyy jatkuvasti. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittämisessä on huomioitava ajalle tyypillisiä piirteitä, kuten työvoiman ikääntyminen, tai jopa mahdollisesti työajan muuttuminen (Työ 2040, 40, 103.) Eri työelämän trendit voivat vaikuttaa tuloksellisuus tarkasteluun. Trendien mukana mahdollisesti myös tutkimus muuttuu. Kun aihe seuraa aikaa ja tutkimuksia tulee lisää, on pysyttävä kärryillä, mistä puhutaan tällä hetkellä. Siksi keskityn tässä tutkimuksessa kokoamaan tuoreimpia teorioita yhteen ja tarkastelemaan, mitkä työhyvinvoinninteoriat vallitsevat tieteellistä keskustelua viimeisen 5 vuoden aikana.

Vanhala ja Kotila (2006, 69) mukaan monesti työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden käsittävissä tutkimuksissa keskitytään vain yksittäisiin ja isompiin yrityksiin, vaikka pieniä ja keskisuuria yrityksiä on enemmän etenkin Suomessa. Tämä aiheuttaa niin sanotun ”yhden vastaajan ongelman”, jolloin tutkimukset korostavat varsin yksipuolista näkökulmaa. Tutkimuksessani aion keskittyä rikkaampaan tarkasteluun ja siksi tulen tarkastelemaan tutkimuksia monipuolisesti. Kirjallisuudessa aion keskittyä enemmän tutkimuskirjallisuudesta nouseviin tuloksellisuus ilmiöihin ja teorioihin. Monipuolinen tarkastelu on mahdollista, kun tutkimusmetodina on systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Sen avulla voidaan keskittyä laajalti erilaiseen työhyvinvointi ja tuloksellisuus kirjallisuuteen. Tutkimuksen kohteena on aiempi tieteellinen tutkimus, jonka pohjalta tutkimus toteutetaan.

Aiemman tieteellisen tutkimuksen tarkastelu lisää toivottua kumuloitumista. Kumuloituminen viittaa siihen, että edelliset tutkimukset tukevat tai tekevät pohjaa uudemmille tutkimuksille. Kumuloituminen on hyväksi, koska se vähentää tutkimuksien pirstaleisuutta, jota hallintotieteissäkin todetaan ilmenevän. Kun tutkimuskentällä tarvitaan kumuloituvaa ja yhteenvetävää tutkimusta, työhyvinvointikirjallisuuden ja tuloksellisuuden tarkastelu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen

tavoin on perusteltua. Samalla tutkimus vastaa tutkimuskentän aukkoon, jossa kaivattaisiin lisää kyseisiä tutkimuksia. (Salminen 2011, 2.)

2.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta ei ole paljon suomenkielisiä tutkimuksia, mutta Salmisen (2011, 9-10) tieteellinen julkaisu vastaa tähän tutkimusaukkoon ja selventää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ymmärtämistä. Salminen määrittelee systemaattisen kirjallisuuskatsauksen eri teorioista käsin. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa korostuu aiemman tieteellisen tiedon runsas läpikäyminen. Runsaasta määrästä aineistoa poimitaan tärkeimmät asiat ja niistä tehdään käytännössä tiivistelmä oman tutkimuksen valossa. Aineisto käydään läpi systemaattisesti erilaisten ennalta valittujen kriteerien suodattamana. Kuten Salmisen (2011, 11) julkaisussa, systemaattisen kirjallisuuskatsaukseen voidaan soveltaa Finkin (2005) mallia, jota tässäkin tutkimuksessa hyödynnetään. Finkin malli noudattaa kaavamaista etenemistä tutkimus aineiston kokoamisessa. Se esimerkiksi alkaa tutkimuskysymyksen asettamisella ja päättyy joko kuvailevaan katsaukseen tai meta-analyysiin. Kuvaileva katsaus edustaa kvantitatiivisempaa tarkastelukulmaa, kun meta-analyysi kvalitatiivisempaa. Finkin malli edesauttaa tutkimuksen toistettavuutta ja tieteellisen menetelmän vakuuttavuutta, koska menetelmä perustuu rakennettuun kaavaan.

Tutkimus toteutetaan teoreettisen tutkimuksen keinoin. Teoreettisella toteutuksella tutkimuskohteesta tehdyt johtopäätökset tapahtuvat oman päättelyn kautta, eikä kohteena ole empiirinen tarkastelun kohde. Teoreettisena kohteena on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen suodattama aineisto. Aineisto pohjautuu siten valmiisiin dokumentteihin, joista käsin tutkimus toteutetaan. Tässä tutkimuksessa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuottamaa materiaalia kuvaillaan tutkimuksessa laadullisesti. Laadullinen aineiston kuvaus auttaa lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.) Koska tutkimuksella pyritään laadullisesti laajentamaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, kirjallisuuskatsaus on toteutukseltaan enemmän kuvaileva katsaus eikä niinkään tilastollisia yhdenmukaisuuksia kokoava meta-analyysi. Koska aineistosta pyritään poimimaan tutkimukset, joista voi saada parhaiten tietoa, aineisto noudattaa harkinnanvaraista näytettä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73).

Tutkimusmateriaalin analysoiminen tapahtuu deduktiivisesti eli yleisestä yksittäiseen, jolloin analyysimenetelmässä huomioidaan aiempi teoria ja sen yhteys analyysituloksien kanssa. Deduktiivinen päättelymenetelmä on siis teorialähtöistä, jolloin aineistoa tarkastellaan teorian johdattamana. Tämä tarkoittaa sitä, että systemaattisen kirjallisuuskatsauksen materiaalissa olevia teorioita ymmärretään aiemman teorian kautta. Aiempaa teoriaa tuloksellisuuden teorioista ja käsitteistä avaa teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten ymmärtämiä tuloksellisuuden käsitteitä ovat esimerkiksi tavoitteellisuus, tehokkuus ja suosituskky (Raymond 1982, Virtanen & Vakkuri 2016, Campbell, Bownas, Peterson & Dunnette 1974). Toisin sanoen johtopäätöksissä toistetaan ja varmennetaan teoreettista viitekehystä, mutta tarkoituksena ei kuitenkaan ole ”teorian testaaminen”. Kun teoreettisessa viitekehyksessä pyritään selventämään, mitä tuloksellisuus tarkoittaa, voidaan samoja tuloksellisuuden piirteitä nostaa johtopäätöksissä esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 82.).

Deduktiivisen päättelymenetelmän rinnalla analyysimenetelmä on sen sijaan narratiivinen. Narratiivisen analyysimenetelmän avulla analyysi kohdassa nostettuja teorioita voidaan yhdistellä tarinamaiseen tyyliin eli metodiosion tuloksina löydetyt teorit yhdistellään yhdeksi kertomukseksi. Teorit vastaavat tutkimuskysymykseen ja siten kertomuksessa tarkastellaan työhyvinvoinninkirjallisuudesta esiinousseita tuloksellisuuden teorioita ja niiden suhdetta työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa narratiivinen analyysimenetelmä rakentuu kolmesta ei osaluueesta, joiden kautta työhyvinvointikirjallisuus jaettiin eri kokonaisuuksiin. Osa-alueina toimivat organisaatio, yksilö ja työ.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisin käsite on tuloksellisuus. Tuloksellisuuden rinnalla myös työhyvinvointi on keskeistä ymmärtää, mutta sen avaaminen tapahtuu analyysissä valituista teorioista käsin. Tämä teoreettinen viitekehys keskittyykin tuloksellisuuskäsitteen määrittelemiseen. Tuloksellisuus on käsitteenä monisäikeinen ja eri asiayhteyksissä puhutaan eri asioista. Teoriaosuudessa tuloksellisuus määritellään sitä kuvaavien ja läheisten käsitteiden kautta.

3.2 Tuloksellisuus ilmiönä

Tuloksellisuuden käsite nousi suosituksi 90-luvun aikana, ja sen myötä hallinnonajattelussa on pitkään vallinnut uusi julkinen johtaminen eli New Public Management -ajattelu. Vaikka NPM:n jälkeen on tullut uusia vallitsevia teorioita, sillä on merkittävä yhteys tuloksellisuus ajattelun vahvistumiseen varsinkin julkisella sektorilla. NPM-ajattelun myötä julkinen sektori otti vaikutteita yrityspuolelta, jolle esimerkiksi tulostavoitteinen toiminta oli ennestään tuttua. Tuloksellisuus ja toimivuus näyttäytyikin NPM opin keskeisinä piirteinä. (Virtanen & Vakkuri 2016 36 – 39.) NPM opin yhteys työhyvinvointiin näkyy siten, että tuloksellisen toimintatavan korostaminen on lisännyt myös työntekijöihin liittyvää tehostustarvetta. (Lehto & Viitala 2016.) Pienemmällä työntekijä määrällä pyritään tekemään joko sama työmäärä tai jopa enemmän, kuin isommalla työntekijä määrällä. Tuloksellisuus asettaa organisaatiot miettimään, miten työntekijöistä saadaan eniten irti eli miten työntekijät ovat mahdollisimman tuloksellisia. Mitä näkökulmia tuloksellisuus sitten pitää sisällään?

Tuloksellisuuden määrittelemisen yksiselitteisesti on hankalaa, koska tuloksellisuudesta ei ole yhtä määrittävää teoriaa. Sen sijaan tuloksellisuutta on tutkittu monesta näkökulmasta ja monesta kontekstista käsin. Vaikka tuloksellisuudelle ei ole yhtä selitysmallia tai teoriaa, tuloksellisuusteorioista voi poimia yhtäläisyyksiä. Yhtenä kriteerinä tuloksellisuuskirjallisuudessa on

pidetty tavoitteiden saavuttamista. Kuten Raymond (1982, 21 – 24) toteaa yhdistellen eri tutkimuksia, toiminta on tuloksellista, jos tavoitteet pystytään saavuttamaan. Virtanen & Vakkuri (2016, 55 – 56) huomioi julkisen sektorin tavoitteiden saavuttamisessa kaksi asiaa. Tavoitteet voivat olla ennalta määriteltyjä tai tavoitteiksi voidaan katsoa myös odottamattomat asiat.

Tavoitteiden saavuttamisen lisäksi kirjallisuudessa toistuu talouden suosiminen tuloksellisen toiminnan kriteerinä. Talous ei kuitenkaan ole ainoa tuloksellisuuden mitta. Taloudellisen mittarin lisäksi, tuloksellisuuskirjallisuudessa mainitaan tehokkuuden tavoittelu. Campbell, Bownas, Peterson & Dunnette (1974) määrittelee tutkimuksessaan 26 tehokkuuden kriteeriä, jonka mukaan tehokkuus voi tarkoittaa esimerkiksi tuottavuutta, laatua, kasvua tai motivaatiota. Campbell ym tutkimus osoittaa, että tehokkuuden käsite on hankala käyttää, koska tulkintoja tehokkuudesta on niin monta. Tehokkuuden käsitettä käytetään on ymmärrettävä, mitä merkitystä kussakin kirjallisuudessa käytetään. Kuten Virtanen & Vakkuri esittää tehokkuus voidaan ymmärtää kustannustehokkuutena, toisaalta yksilöiden suoriutumisen tehokkuutena tai kenties rationaalisen optimaalisuutena. (Virtanen & Vakkuri 2016, 119.) Tuloksellisuuskäsitteen ymmärtämisessä on olennaista huomioida, missä kontekstissa tuloksellisuus käsitteistä puhutaan.

Eri organisaatiot keskittyvät eri osa-alueisiin tarkastellessaan tuloksellisuutta. Koska kaikkia tuloksellisuutta kuvaavia kriteereitä olisi mahdoton tarkastella, tuloksellisuudesta on olemassa myös kokoavia malleja, kuten julkisella sektorilla tuloksellisuuden määrittelyssä suositaan kolmen E:n mallia. Sen muodostavat taloudellisuus (Economy), tuottavuus (Efficiency) ja vaikuttavuus (Effectiveness). Ensinnäkin taloudellisuus on monen toiminnan kulmakivi. Ilman taloudellista kestävyyttä ei toiminta ole kannattavaa ja siksi taloudellisuus on tärkeä tuloksellisuuden kriteereistä. Taloudellisuutta tarkastellessa keskitytään kustannusten ja suoritteiden väliseen suhteeseen, jolloin toiminta pyritään tuottamaan mahdollisimman edullisesti. (Virtanen & Vakkuri, 2016.) Työhyvinvointikirjallisuuteen viittaamalla taloudellista tuloksellisuutta voidaan tarkastella myös välittömien, välillisten ja lopullisten vaikutusten kautta. Välitön talousvaikutus voi olla yksilöiden suorituskyvyn paraneminen, asiakastyytyväisyys tai työnantajamaine voivat kertoa sen sijaan välillisistä vaikutuksista ja lopullisena talousvaikutuksena voi näyttäytyä organisaation maineen paraneminen. (Ojala & Ahonen 2003, viitattu lähteessä Manka 2012, 38.)

Tuottavuutta tarkastellessa keskitytään tuotosten ja panosten suhteeseen, jolloin katsotaan, paljon panoksilla (input) saadaan tuotettua itse tuotosta (output). Panoksia voi olla niin raha, työntekijät, materiaali kuin osaaminen. Tuotoksia sen sijaan voivat olla niin tehdyn työn määrä, innovaatiot tai työtuntien määrä. Panosten, kuten työntekijöiden avulla saadaan aikaan tuotoksia, kuten tehdyn työn määrä. Tuottavuusajattelussa panosten ja tuotosten lisäksi on huomioitava niiden tuottamat vaikutukset (outcomes). Jos panoksilla saadaan tuotettua enemmän tuotosta, se ei kerro suoraan paremmasta tuottavuudesta. Tuottavuutta arvioidessa on huomioitava laatuiseikat ja tuotosten ja panosten vaikutus. (Kauhanen & Martikainen 2013, 18 – 25.)

Vaikuttavuus on kolmesta mittarista haastavin todeta sen kompleksisuuden vuoksi. Sen avulla arvioidaan toiminnan tosiasiallista vaikutusta. Vaikuttavuus kohdistaa arvioinnin vaikutuksiin, jotka voivat olla tarkasteltavissa esimerkiksi muutoksen kautta. Näitä kolmea tuloksellisuuden määritelmää käytetään yleisesti julkisella sektorilla ja siksi ne eivät täysin riitä avaamaan tuloksellisuuden käsitettä työhyvinvoinnin kirjallisuudessa. Kolmen E:n malli tarjoaa kuitenkin selkeän jaottelun tuloksellisuuden tarkastelusta. (Virtanen & Vakkuri 2016.)

Tuloksellista toimintaa voidaan arvioida myös seuraavan mallin kautta. Kaplanin ja Nortonin (1996) tuloskortti eli tasapainotettu mittaristo (balanced scorecard = BSC) avartaa tuloksellisuuden määrittämistä laajemmalla arvioimisen tavalla. Kaplanin ja Nortonin määritelmä osoittaa, ettei tuloksellisuus ole organisaatiossa esimerkiksi vain talouden kautta ymmärrettävissä vaan tuloksellisuus voidaan todeta muistakin organisaation toiminnoista. BSC-kortti muodostuu neljästä toiminnan arvioimisen näkökulmasta, jotka ovat: talous, asiakkaat, sisäiset prosessit ja oppimis- ja kasvunäkökulma. Jaottelu on kuvattu alla olevassa kuviossa yksi. BSC-jaottelu on lähellä henkilöstöresurssiteorioiden suosiman jaottelun kanssa, jossa tuloksellisuus jaotellaan organisatorisiin tuloksiin, kuten palvelu ja laatu, henkilöstöresurssien tuloksiin, kuten sairauspoissaolot ja suorituskyky tai taloudellisiin tuloksiin, kuten budjetointi ja kirjanpito (Dyer & Reeves, 1995, 661).



Kuvio 1. Tuloskortti. Mukaillen Kaplan ja Norton. (1996, 12.)

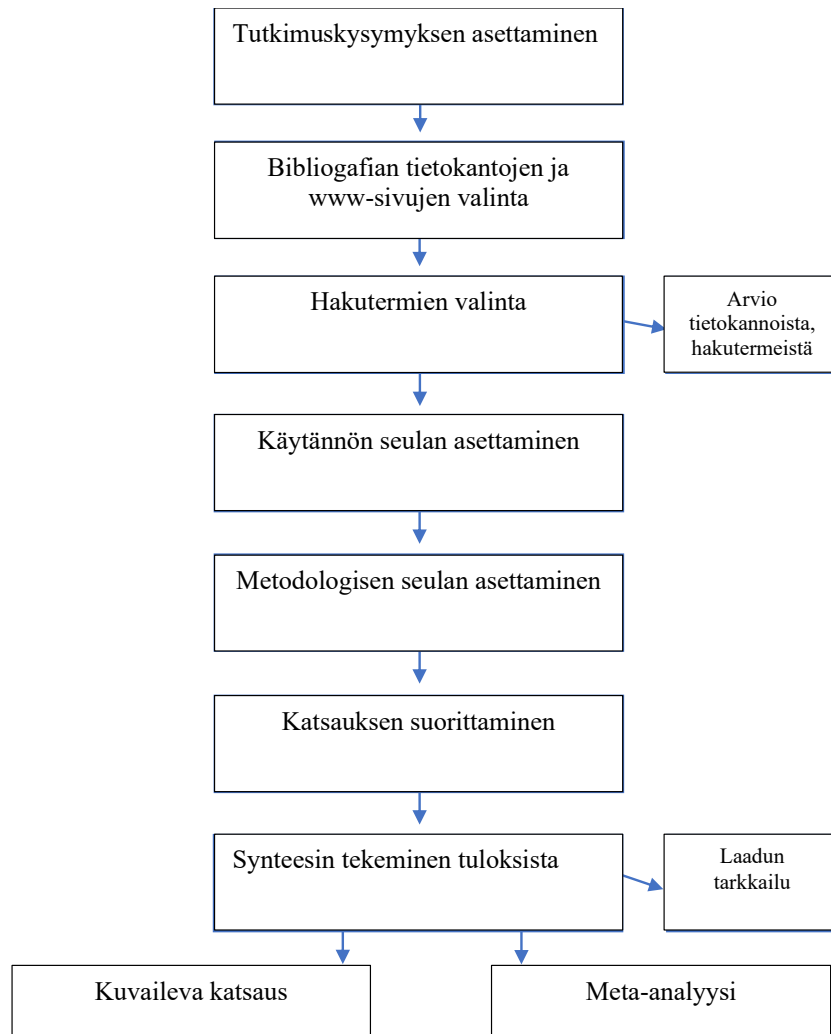
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS – SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

4.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus luvun sisältö

Tässä luvussa kirjoitetaan ensiksi systemaattisesta kirjallisuuskatsauksen ideasta, jonka jälkeen siirrytään kuvaamaan tutkimuksen vaiheittaista toteutusta. Vaiheita ovat tutkimuskysymyksen määrittely, tietokantojen valinta, hakutermien määrittely, seulan rajaaminen, metodologisen seulan rajaaminen, koonti ja lopulta synteessin muodostaminen. (Fink 2005:54, viitattu lähteessä Salminen 2011, 11.)

4.1.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsauksen alustus

Kuten Salminen (2011, 1 – 12) tutkimuksessaan koostaa, systemaattinen kirjallisuuskatsaus auttaa tiivistämään teorioita yhteen ja löytämään niin sanotusti ”parhaimmat” teorit monien teorioiden joukosta. Tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvointikirjallisuuden hyvin kirjavasta ja suuresta joukosta, voidaan poimia ne selittävimmät, tärkeimmät ja korostetuimmat teorit. Tärkeimpien teorioiden seulominen isosta tutkimuskirjallisuus massasta auttaa kokoamaan tutkittua tietoa ja siten myös tarjoamaan tietoa päätöksen tueksi, kun tieto on tiiviissä ja keskitetyssä muodossa. Tieto saadaan tiiviiseen muotoon käyttämällä tarkkaa seulontamallia. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen etenemisen aion tehdä Salmisen kuvaamaan Finkin (2005) mallin mukaisesti, joka on kuvattuna kuviossa kaksi.



Kuvio 2. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet (Fink 2005:54, viitattu lähteessä Salminen 2011, 11).

4.1.2 Tutkimuskysymys

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymys on oltava täsmällinen ja tarkasti mietitty, jotta osataan tutkia ja löytää oikeita asioita. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykseksi on asetettu: *Miten tuloksellisuus näkyy työhyvinvoinnin kirjallisuudessa viimeisen 5 vuoden aikana?* Tarkasteltava ajanjakso on rajattu tutkimuksen rajallisuuden vuoksi noin viiteen vuoteen ja tarkastelun kohteena olevat vuodet ovat 1.1.2015-30.4.2020 väliltä eli tarkalleen ottaen tarkastelu ajanjakso on hieman yli viiden vuoden. Tutkimuskysymyksen on tarkoitus kuitenkin olla tarpeeksi laaja, jotta aineistolle itselleen voidaan antaa mahdollisuus vastata tähän kysymykseen laajasti ja monipuolisesti.

Tutkimuskysymys oli asetettu ensiksi tarkastelemaan viimeistä kymmentä vuotta. Alustavien hakujen yhteydessä tutkimuskysymystä piti kuitenkin rajata pienemmälle aikavälille. Tarkastelemalla viimeistä viittä vuotta, pystytään tutkimuskysymykseen vastaamaan tarkemmin, koska aihe tuntuu olevan suosittu tutkimuksen osalta ja tutkimuksia löytyi viiden vuoden osaltakin paljon. Viiden vuoden tarkastelujakso pystyy tarjoamaan tiiviimmän vastauksen kysymykseen.

4.1.3 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tietokantojen rajaus

Koska työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisestä yhteydestä on tutkimuksia hyvin monilta tieteenaloilta, keskityn tässä tutkimuksessa tutkimuksiin, jotka koskevat hallintotieteellistä näkökulmaa. Tämä auttaa rajaamaan aineistosta pois sellaisia tutkimuksia, joista olisi vaikea tehdä oletuksia ja yhteenvetoja niiden tutkimusalan erilaisuuden vuoksi. Hallintotieteellisen lähestymiskulman tukemiseksi kirjallisuuskatsauksen tietokannoiksi valikoitui: Scopus (Elsevier) ja Emerald. Scopuksessa ja Emeraldissa on molemmissa saatavissa alalle tyypillisiä tieteellisiä artikkeleita. Tietokantojen valitsemisessa oli tärkeää, että niistä saataisiin korkealuokkaisia eli hyvälaatuisia tutkimuksia seulottua esille. Alustavanhaun tuloksena niin Scopuksesta kuin Emeraldista suodattui tarpeeksi vartenotettavia tutkimuksia tarkasteltavaksi.

Tietokantojen valintaa auttoi Tampereen yliopiston kirjaston valmiiksi kokoama tietokantajaottelu. Haku toimi niin, että tietokantahausta valittiin aineeksi ”Hallintotiede”, jonka jälkeen haku esitti 27 tietokantaa. Lopullisten tietokantojen valinta tapahtui oman mieltymyksen mukaan. Tietokantoja ei voinut ottaa kovin montaa tähän tutkimukseen, koska aiheeseen liittyen tutkimuksia on suhteellisen paljon. Tietokantojen suppea valinta auttoi osaltaan rajaamaan aineistoa pienemmäksi.

4.1.4 Hakutermien valinta

Tutkimuskysymyksen ja tietokantojen rajauksen jälkeen valittiin hakutermit, joita tutkimuksessa käytettiin. Hakutermit tukevat tutkimuskysymystä ja auttavat löytämään tutkimuskysymyksen mukaista aineistoa. Hakutermien asiasanojen takaamiseksi, hakusanat valittiin yleistä suomalaista asiasanastoa eli YSA:a hyödyntäen. Tutkimuksessa tarkasteltiin vain englanninkielisiä tutkimuksia ja siksi suomenkieliset valitut sanat käännettiin englannin kielelle vapaasti. Englanninkielisiä sanoja kääntäessä suosittiin alustavan haun kautta huomioituja ylösnousseita sanoja. Hakusanoiksi valittiin:

- *Well-being at work* (Työhyvinvointi)
- *Efficiency* (Tehokkuus)
- *Effectiveness* (Vaikuttavuus)
- *Productivity* (Tuottavuus)
- *Output* (Tulos)
- *Economy* (Talous)
- *Goal* (Tavoite)

Hakusanat yhdistettiin yhdeksi hakulausekkeeksi, jolla pyrittiin löytämään haluttuja tieteellisiä artikkeleita. Hakulausekkeena molemmissa tietokannoissa (Scopus ja Emerald) käytettiin seuraavaa:

"well-being at work" AND (effectiveness OR output OR efficiency OR economy OR productivity OR goal)

Työhyvinvointi rajattiin suoraviivaisesti vain yhteen sanaan ja esiintymismuotoon. Sen rinnalla tuloksellisuuden eri käsitteet esitettiin rinnakkain jakamalla kuitenkin sanat niin, että niiden välissä oli "OR" eli "TAI" sana. Rajaus auttoi löytämään tutkimuksia siten, että jokin hakuterminä valittu sana esiintyisi haun löytämässä tutkimuksessa.

4.1.5 Tutkimusten valintaa määrittävä seula

Tutkimuksen hakutuloksia ohjattiin seuraavanlaisten seulojen mukaisesti. Seulat auttoivat rajaamaan tutkimustuloksia samansuuntaisesti ja tekivät alustavan tutkimustulosten rajauksen.

- Ensimmäisenä kriteerinä toimi ajallinen jaottelu. Tutkimukset oli oltava vuosien 2015-2020 väliltä. Muita tutkimuksia näiden vuosien ulkopuolelta ei otettu huomioon.
- Toinen kriteeri oli kielellinen rajaus. Tutkimuksien oli oltava englanninkielisiä käännösongelmien välttämiseksi. Suomenkielisiä tutkimuksia ei ollut saatavilla valituissa tietokannoissa.
- Kolmantena kriteerinä oli tekstin saatavuus. Tutkimuksen tuli olla kokonaan saatavilla.
- Neljäs kriteeri kohdisti rajauksen vain tieteellisiin artikkeleihin tai niistä tehtyihin koosteihin.

4.1.6 Metodologisen seulan rajaus

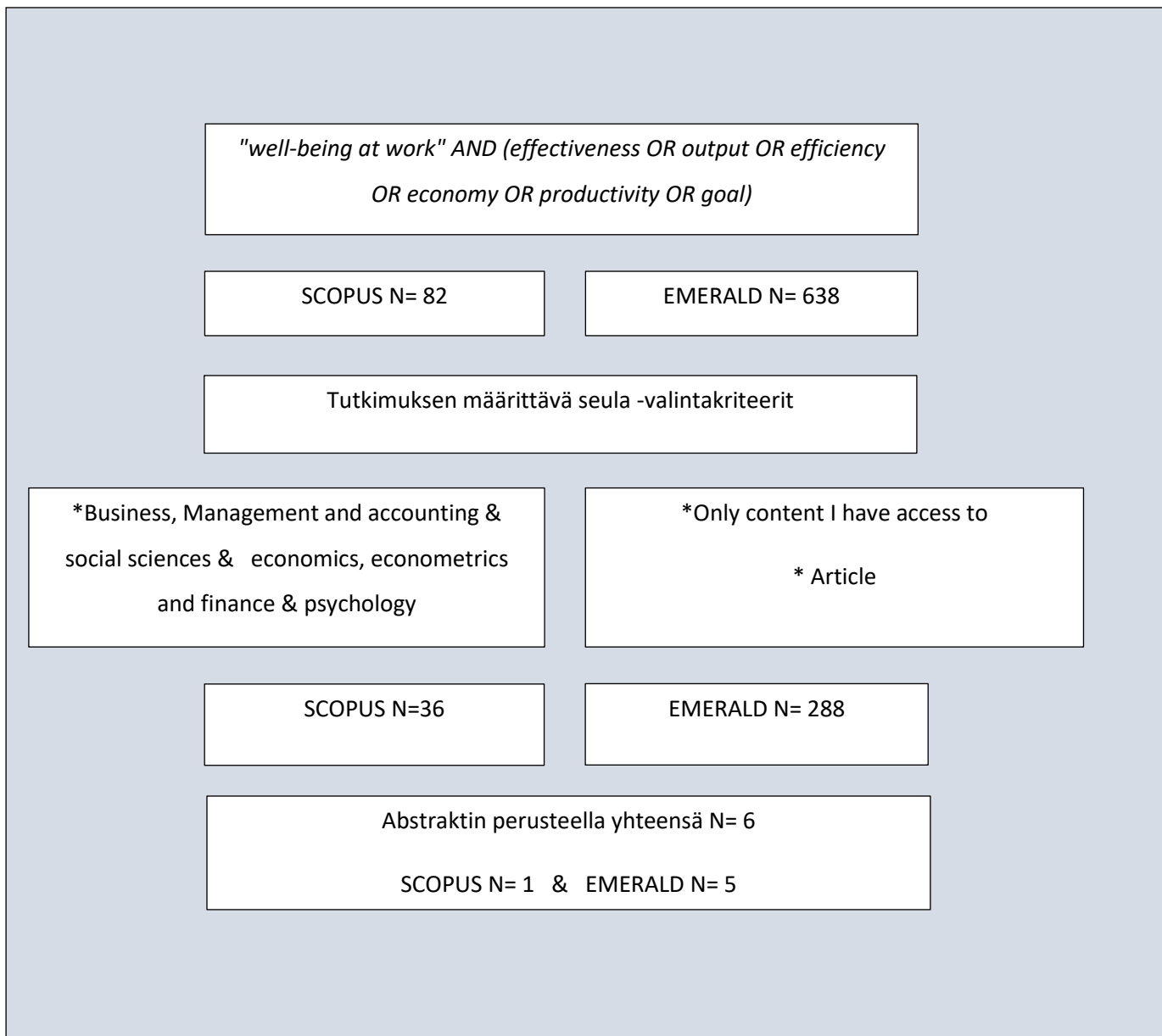
Aineiston valintaa määrittävän seulan lisäksi hakua täydensivät metodologiset painotukset. Metodologisella painotuksella viitataan tutkimuksen menetelmiin, jonka avulla tietoa voidaan jaotella lisää sen erityispiirteiden kautta eli laadullisten piirteiden kautta. Tässä tutkimuksessa metodologinen jaottelu keskittyy tutkimaan hallintotieteellisen näkökulman kautta tutkimuksia. Tutkimuksissa on oltava huomattavissa, jotakin hallintotieteelle tyypillistä, jotta niitä voidaan verrata keskenään. Olisi nimittäin vaikea verrata keskenään lääketieteellisen näkökulman kautta muodostettua tutkimusta ja hallintotieteellistä tutkimusta, koska molemmissa käytetään alan erityissanastoa ja tutkimusten tulkitsemiseksi tulisi ymmärtää alojen teoreettista lähestymiskulmaa.

Tutkimuksessa otettiin huomioon niin kvantitatiiviset kuin kvalitatiiviset tutkimukset. Tutkimusten valintaa ohjasi myös kulttuurinen yhtäläisyys. Tutkimuksessa pyrittiin keskittymään täten sellaisiin tutkimuksiin, joissa kulttuurinen näkemys oli mahdollisimman samanlainen, joten tutkimuksessa suosittiin enemmän eurooppalaisia tutkimuksia kuin Euroopan ulkopuolisia tutkimuksia. Näiden tutkimusten ulosjättäminen ei tarkoita, etteikö ne olisi laadullisesti hyviä, mutta tarkoituksena oli löytää suomalaisen kulttuurin kanssa yhteneviä tutkimuksia. Myös sellaiset tutkimukset, joissa tutkittiin täysin erilaista ja erityislaatuista työalaa, jätettiin valitsematta. Rajaukset edesauttoivat löytämään sellaisia tutkimuksia, joissa kohdeilmiö on mahdollisimman samanlainen.

4.1.7 Aineiston koonti

Ensimmäinen haku tuotti tuloksia yhteensä 720 tulosta, joista 82 tulosta tuli Scopuksessa ja 638 tulosta Emeraldissa. Tulosten rajausta jatkettiin ”tutkimusten määrittävä seula” kohdan mukaisesti. Scopuksessa rajausta auttoi jo valmiina olevat hakusuodattimet. Näistä käytettiin seuraavia: vuosien rajaaminen 2015-2020 välille, tutkimusaiheiden valitseminen kuten ”Business, Management and accounting, social sciences, economics, econometrics and finance and psychology.” Alat olivat lähimpänä hallintotieteellistä näkökulmaa valittavista aiheista. Ne koskivat siten kauppatieteellistä ja johtamistieteellistä tutkimusta sekä sosiaalitieteitä, taloustieteellistä ja psykologista tiedettä. Tässä kohtaa kyseessä oli vain karkea tulosten suodattaminen, joka kuitenkin sai karsittua tulokset 36 tutkimukseen. Emeraldissa ei ollut käytettävissä yhtä laajoja hakusuodattimia. Joka tapauksessa Emeraldin hakua saatiin suodatettua tietysti vuosiluvut asettamalla välille 2015 – 2020 ja valitsemalla vain saatavilla oleva aineisto ja erityisesti artikkelit. Tämän avulla hakutulokset karsiintuivat 288 tulokseen.

Kun karkea hakusuodatin oli saatu tehtyä tarjolla olevien hakusuodattimien avulla, jäljelle jääneiden (324) tutkimusten karsiminen jatkui valikoimalla tutkimuksia otsikoiden ja tiivistelmien perusteella. Tämä tarkoitti sitä, että jokainen otsikko ja abstrakti käytiin läpi sen mukaan, tutkitaanko niissä tutkimuskysymyksen osoittamaa asiaa. Tarkoituksena oli löytää tutkimuskirjallisuudesta ne tutkimukset, joissa työhyvinvointia tutkittiin, jonkun tuloksellisuusnäkökulman kautta. Otsikoiden ja abstraktien perusteella valikoitui yhteensä molemmista tietokannoista 17 tutkimusartikkelia. Lopulta tietokannoista valikoitui kuusi tutkimusta, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Emeraldista valikoitui viisi tutkimusta ja Scopuksesta yksi. Kuviossa neljä aineistonrajauksen vaiheet.



Kuvio 3. Aineistonrajaus vaiheina.

5 ANALYYSI

5.1 Analyysiluvun sisältö

Aineiston analyysiluku kokoaa yhteen tietokannoista valikoituneet tutkimukset. Analyysi on luonteeltaan narratiivinen eli se noudattaa tarinan kerronnallista etenemistä. Analyysi alkaa valittujen artikkeleiden työhyvinvoinnin käsitteen tiivistelmästä. Työhyvinvointi käsitteen avaaminen antaa osviittaa siitä, minkä tyylinen ilmiö se on tutkia. Sen jälkeen analyysissä yhdistellään ja avataan menetelmäosiossa valittuja artikkeleita. Artikkelit on jaettu karkean jaottelun mukaan kolmen otsikon alle.

5.1.1 Työhyvinvoinnin merkitys kirjallisuudessa

Valituissa artikkeleissa työhyvinvointia käsitellään hyvin yleisellä ja melko väljälläkin tasolla, mutta seuraavia määritelmiä työhyvinvoinnista tehdään. Millerin (2016, 293) artikkelissa viitataan ensinnäkin Wright ja Huang (2012) huomioon siitä, että työhyvinvointi rinnastetaan usein onnellisuuden käsitteeseen. Lisäksi Miller viittaa Fisherin (2014) ehdotukseen, jossa työhyvinvointi ymmärretään kattavasti kolmena osana nimittäin subjektiivisena hyvinvointina, eudaimonisena hyvinvointina ja sosiaalisena hyvinvointina. Muitakin määritelmiä nostetaan artikkelissa esille ja kokonaisuudessaan työhyvinvoinnista puhutaan laaja-alaisena niin työntekijän fyysiseen, psyykkiseen kuin sosiaaliseen kohdistuvana sekä lisäksi organisaatioon niin johtamiseen, kuin työhön itsessään kohdistuvana asiana. Eri organisaatioissa saattavat korostua myös omat erityislaatuisensa työhyvinvoinnin piirteet. Kuten (Honkaniemi, Lehtonen & Hasu 394) lainaa Demerouti & Bakkeria (2011) teollisuustyöntekijöillä korostuu työn fyysisyyden huomioinen, kun taas henkilöstöpalvelu alalla korostuu eri asiat. Työhyvinvointi on sen ulottuvuuden ymmärtämistä.

Moniulotteinen työhyvinvoinnin näkökulma erottaa työhyvinvoinnin käsityksen eri osa-alueiksi, jotka kaikki vaikuttavat työhyvinvointiin. Valikoiduissa tutkimuksissa työhyvinvointia tarkastellaan karkeasti ottaen niin organisaation, yksilön kuin työn kautta. Siksi jaan työhyvinvointikirjallisuuden teemat näihin kolmeen osa-alueeseen. Osa-alueet ovat havainnollistettu alla olevassa kuvassa. . Karkea jaottelu auttaa ymmärtämään kohdetta, jota kulloinkin tarkastellaan.



Kuvio 4 Työhyvinvoinnin osa-alueet teemoina.

5.1.2 Organisaatio rakenteellisena alustana tuloksellisuudelle

Työhyvinvointikirjallisuudessa tuloksellisuus aiheisen keskustelun lähtökohtana on työntekijöiden tunnustaminen isona organisaation resurssina. Kuten Miller (2016, 290) viittaa OECD:n kuvaukseen, työntekijät tunnustetaan osana tuotantoa ja tuottavuutta. Organisaatiossa työntekijät ovat tuotantopanoksia (input), joilla organisaatio voi saada aikaan tuloksia (output). Työntekijöiden roolia tuloksellisuuskeskustelun tärkeänä osana korostetaan, koska ilmeistä on, että organisaatiot toimivat lähinnä työntekijöiden kautta. Vaikka artikkelissa huomioidaan muutkin tärkeät tuloksellisuuteen yhteydessä olevat asiat kuten järjestelmät, ei organisaatio toimi etenkään ilman työntekijöitä. Työntekijät ovat organisaation lähtökohta eli ”ruohonjuuritaso” kuten artikkelissa kuvataan. Koska työntekijöiden arvo ymmärretään, työntekijöiden osaamiseen ja taitotasoon halutaan kiinnittää huomiota. Organisaation rooli voidaan nähdä tukevana rakenteena työntekijän tuloksellisuuden syntymiseen.

Kun työ on muuttunut fyysisestä työstä lähemmäs tietotyötä, jossa työtä tehdään esimerkiksi erilaisten tietojärjestelmien kautta, tuloksellisuuden mittaaminen on mennyt uusiksi. Työympäristö ei ole enää sama ja työympäristössä joudutaan miettimään uudenlaisia tuottavuutta edistäviä ratkaisuja. Palvalin ym. (2017, 424) artikkelin mukaan Bakker (2014) kuvaa tietotyöntekijöiden optimaalisia työskentelyolosuhteita niin, että työntekijöiden erilaiset erityiset tarpeet tulisivat kohdata

työympäristön kanssa. Tämän takia organisaation tulisi tarjota erilaisia fyysisiä työympäristöjä, joissa työntekijät voi tarpeen mukaan toisaalta keskittyä tai toisaalta purkaa energiaansa. Yhteenvetona artikkeli osoittaa, että työntekijöiden tuottavuus kasvaa yksilöllisellä tasolla, jos organisaatio pystyy tarjoamaan työntekijöille työtiloja keskittymiseen. Yksilöille tarkoitettujen tilojen rinnalla huomioidaan yhtä tärkeänä osana työryhmille tarkoitettut tilat, jossa voi tehdä tiimimäistä joukkutyötä. (Palvalin ym. 2017, 433 – 434.) On oltava työympäristöjä keskittymiselle, mutta myös työympäristöjä luovuudelle ja heittäytyvyydelle. Organisaatiotasoa pystyy mahdollistamaan työtä tukevia työympäristöjä, jotka ovat rinnasteisia yksilön suoritukseen. Organisaatio näyttäytyykin tuloksellisuuden tehostajana.

Työtilat ovat ympäristö työntekemiselle ja siksi työympäristön kehittäminen on alustana tulokselliselle toiminnalle. Organisaatiot voivat työympäristöihin panostamalla tarjota parhaimmillaan työntekijöille niin hyvinvointia kuin tuloksellisuutta edistäviä rakenteita. Haapakangas, Hallman, Mathiassen ja Jahncke (2018, 115 – 116) tutkivat työympäristön merkitystä yksilöllisen tuottavuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli toimintaperusteiset toimistoympäristöt, joista käytetään lyhennettä ABW (Activity-based workplace). ABW toimistot ovat uusi toimistomalli, jossa ei ole vakiintuneita työpisteitä vaan ennemmin erilaisista työtiloista, joita voi vaihtaa fiiliksen ja tarpeen mukaan. Kuten jo Palvalin ym. (2017, 433 – 434) artikkelissa huomioidaan, työympäristöjä on oltava niin keskittymiselle kuin ryhmässä tekemiselle. ABW:lla näyttäisi olevan monia tuloksellisuutta tukevia perusteita.

Organisaatiossa huomioitu ABW toimistomalli tarjoaa mahdollisuuden koko organisaation työntekijöille käyttää työtilojaan monipuolisemmin, jolloin työtiloista voidaan saada kaikki hyöty irti. Tilojen joustava käyttö edistää työyhteisön vuorovaikutuksen lisääntymistä, joka oletetaan olevan yhteydessä suorituskykyyn. Tutkimus kuitenkin huomioi sen, että negatiivinen seuraus ilmenee toimintoperusteisessa toimistossa silloin, jos työpisteen etsimiseen joudutaan käyttämään ylimääräistä aikaa. Jo 1 – 5 minuutin työpisteen etsimiseen käytetty aika alensi tuottavuutta. Tuottavuuden lisäksi, työpisteen etsiminen heikensi myös työhyvinvointia, vaikei yhtä paljon. Väitteenä onkin, että ABW on vahvemmin yhteydessä tuloksellisuuteen kuin työhyvinvointiin. Tätä perusteltiin työhyvinvoinnin kompleksisuudella, jolloin työhyvinvointiin vaikuttaa suuresti yksilökohtainen mukautumiskyky, joka ei liity organisaation tuloksellisuuteen vaan keskittää huomion yksilön tuloksellisuuteen. Vaikka organisaatio tasolla pystytään tukemaan tuloksellisuutta

rakenteilla, isoin vaikutus tuloksellisuuteen vaikuttaisi olevan yksilöllä. (Haapakangas ym. 2018, 115, 122 – 123.) Organisaation tuloksellisuuden mittari työhyvinvoinnin saralla on tarjota tukevia työympäristö ratkaisuja, jotka ovat sen sijaan yhteydessä työntekijän toimintaan. Organisaation roolia työhyvinvoinnin tuloksellisuuden edistäjänä ei nosteta isoon rooliin, kun taas työntekijän rooli tulee esiin jatkuvasti. Organisaation näkökulmasta yhteenvetona voidaan todeta, että sen tuloksellisuus on lähinnä tukevaa toimintaa, eikä suoranaista tuloksellisuutta, koska loppupeleissä tuloksen tekee työntekijä.

5.1.3 Työntekijäkohtainen tuloksellisuus

Tänä päivänä korostetaan vahvemmin työntekijöiden omia kykyjä tuloksentekijöinä. Työntekijöiden rooli on noussut vahvemmaksi, kun tietotyön arvo tunnustetaan vahvemmin. Yhteiskunnassa on viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtunut laaja rakenne muutos, jolla viitataan teollisen ajan vaihtumista tietotyöpohjaiseen aikaan. Sen seurauksena työnpainotus on muuttunut vähemmän fyysisestä enemmän psyykkiseen ja henkisesti kuormittavaan työhön. Katse on siirretty siten työntekijän fyysisestä rutiini työstä enemmän työntekijän laadulliseen ajattelu- ja tietotyöhön. (Palvalin, der Voordt ja Jylhä 2017, 424.)

Tuloksellisen tietotyön edistämässä ymmärretään, ettei tulos lisäännä niinkään pidemmällä työpäivillä tai enemmällä tekemisellä, jos esimerkiksi tavoitellaan laatua. Tuloksellisuus on ennemminkin viisautta tehdä asia kätevämmiin eli järkevämmiin. (Chartered Institute of Personnel and Development 2014, viitattu lähteestä Miller 2011, 290.) Kyse ei ole siis siitä, että työn tulisi tuntua nahoissa vaan työn tekemiseen saa käyttää järkeä, miten työn saa tehtyä järkevämmiin, nopeammin ja kenties helpommin. Kun työtä tehdään fiksummin voi saman asian saada aikaan vaan lyhemmällä ajalla. Laadullinen ajattelu eli laatu voidaankin nähdä yhtenä työntekijän tuloksellisuuden mittana.

” - - addressing the productivity gap is not about working harder or for longer; it is about working smarter. We need people to perform at their best in a sustainable way” // ” - - tuottavuuskuilun käsitteleminen ei tarkoita työskentelyä kovemmin tai pidempään, kyse on älykkäämmiin työskentelystä. Tarvitsemme ihmisiä suoriutumaan parhaimmalla kestäväällä tavalla.” (Chartered Institute of Personnel and Development, 2014, viitattu lähteestä Miller 2016, 290).

Van Seggelen-Damen, & Van Dam, (2016) artikkelin mukaan työntekijöiden henkilökohtainen itsesäätely vaikuttaa osaltaan työn suoritukseen, tavoitteisiin ja tehokkuuteen. Itsesäätely on oman itsensä kanssa reflektoimista, jossa yksilön sisäiset prosessit tukevat yksilön tuloksellisuutta ja auttavat yksilöä selviämään haasteellisistakin tilanteista. Kun yksilöllä on vahva itsesäätelykyky, yksilö hallitsee omaa tehokkuuttaan tehdä töitä. Kun itsesäätely on heikkoa, työntekijöillä on herkempi mahdollisuus kokea työuupumusta ja tyytymättömyyttä työhönsä. Asiat näyttävät lannistavina ja kannustimet työssä jaksamiseen alkavat uupua. Jotta työntekijän suorituskyky säilyisi ja tehokkuus lisääntyisi on työpaikan autettava heikosta itsesäätelystä kärsiviä työntekijöitä. Kuten van Seggelen-Damen & Van Dam artikkelissa (2016, 18 – 19) lainataan, GistandMitchell (1992) mukaan organisaatio voi panostaa positiiviseen palautteen antoon, rakentavaan ilmapiiriin ja koulutuksen tarjoamiseen, jossa vahvistetaan yksilön itsesäätelykykyjä. Nämä keinot tukevat työntekijän itsesäätelyn vahvistumista ja sitä kautta tukevat myös tehokkuutta. Itsesäätelykyky voidaan ymmärtää tämän perusteella monena tuloksellisuuden osoittajana. Se on vähintään yhdistettävissä seuraaviin tuloksellisuuden mittareihin, kuten tehokkuus, suorituskyky ja tavoitteellisuus. Lisäksi se voidaan yhdistää myös talouteen vaikuttavaksi tekijäksi.

“Employees who believe they can perform the behavior required for a specific situation are more likely to set challenging goals, engage in proactive work behavior, and consequently perform better than employees with lower self-efficacy” // ”Työntekijät, jotka uskovat pystyvänsä suoriutumaan tietyissä tilanteissa vaaditun käyttäytymisen mukaisesti, asettavat todennäköisemmin haastavia tavoitteita, sitoutuvat proaktiiviseen käyttäytymiseen ja siten myös suoriutuvat paremmin kuin työntekijät, jotka omaavat matalan itsetehokkuuden” (Bandura, 2001; Stajkovic and Luthans, 1998, lainattu kohteesta van Seggelen-Damen & van Dam 2016, 18.)

5.1.4 Aitous ja innovatiivisuus työn lähtökohtina

Tuloksellisuuden yhteyttä yhdisteltiin työhyvinvointikirjallisuudessa lisäksi niin aitouteen, motivaation kuin innovaatio näkökulmaan. Aitouden merkitys työn tuloksellisuuteen oli näkökulma, joka nostettiin varsin uutena näkökulmana tuloksellisuus keskusteluun. Aitouden määritelmänä Metin, Taris, Peeters, van Beek & van den Bosch (2016, 483 – 494, 496) tutkimuksessa käytettiin Woodin (2008) määrittelyä. Sen mukaan aitoudella viitataan kolmeen tekijään, jotka ovat ”itsestään vieraantuminen, aito eläminen ja sosiaalinen vaikutus.” Aitous tunnustetaan henkilökohtaisen käsityksenä, jolla todettiin olevan vahva vaikutus tuloksellisuuteen työtyytyväisyyden, sitoutumisen ja suorittamisen kautta. Lisäksi aitoudesta ehdotettiin, että se voisi parantaa työilmapiiriä ja työntekijöiden sopivuutta omaan työhönsä. Aitous täten linkittyy tuloksellisuuteen vahvistaen tunnustettuja tuloksellisuuden mittareita, kuten juuri suoriutumista ja sitoutumista.

Aitouden lisäksi innovatiivisuus nostettiin esille tuloksellisuuteen liitettävänä käsitteenä. Innovatiivisuus kirjoitettiin olevan yhteydessä työhyvinvointiin ja päinvastoin työhyvinvoinnin kirjoitettiin olevan yhteydessä innovaatioihin. Näiden rinnalla motivaation roolia huomioitiin yhtäältä tärkeäksi tekijäksi. Innovaatiot kuvastavat organisaation kykyä edistyä ja kehittää omia toimintojaan ja se nähdään myös välttämättömänä. Innovaatiot työssä ovat merkitsevät näin ollen tuloksellisuutta. Jotta organisaatioissa voidaan hyötyä innovaatioista on ymmärrettävä sen rooli työhyvinvoinnin rinnalla. Organisaatiossa on siis ymmärrettävä, että innovaatiot ovat hyvinvoinnin seurausta. Innovaatioiden tulisi olla myös organisaation tavoitteleva asia, jopa strateginen tavoite. Asettamalla innovatiivisuus strategiseksi tavoitteeksi on mahdollista integroida innovatiivisuuden ajatus kaikkiin organisaatioiden osa-alueisiin. (Honkaniemi, Lehtonen & Hasu 2015, 393 – 397, 405.) Innovatiivisuus linkittyy tuloksellisuuteen työn kautta ja siksi se voidaan nähdä myös tuloksellisuuden mittarina.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella työhyvinvointikirjallisuudesta uusimpia tuloksellisuus teorioita. Tutkimuksen ajankohtaisuutta perusteli esimerkiksi kuntasektorilla käytävät keskustelut toiminnan säästötoimenpiteistä ja muutostarpeesta. Näiden lisäksi myös ainainen tehostamistarve pitää aiheen ajankohtaisena. Yleisesti ottaen tuloksellisen toiminnan merkitys työyhteisöissä on kasvanut ja uusia näkökulmia tarvitaan vastaamaan organisaatioiden eri tarpeisiin. Tämä tutkielma pyrkiikin nostamaan esiin tuoreimpia työhyvinvointikirjallisuuden saralla olevia tuloksellisuus näkökulmia, joita voi ottaa huomioon omassa organisaatiossaan. Vaikka katsaus on pieni, tutkimus auttaa huomioimaan isoja linjoja, joihin keskittyä ja samalla tuomaan uusia ajattelutapoja perinteisten tuloksellisuus näkökulmien rinnalle.

Työhyvinvointikirjallisuus tarjosi näinkin tiiviistä viiden vuoden tarkastelujaksosta monipuolisesti erilaisia tuloksellisuuden tarkastelukulmia. Tuloksellisuuden eri näkökulmat olivat tunnistettavissa samoiksi, mitä jo teoreettisessa viitekehysessä käytiin läpi. Erityisesti laatu nousi työhyvinvointikirjallisuudessa esille työntekijän työhön kohdistuvana tekijänä ja sen rinnalla tehokkuus, tavoitteellisuus, taloudellisuus ja suoriutumiskyky toistui kirjallisuudessa tasaiseen tahtiin. Kun tuloksellisuutta tarkasteltiin monesta näkökulmasta, on selvää, että keinoja tuloksellisuuden edistämiseksi on työhyvinvointikirjallisuudessa tarjolla. Ajanhetkelle tyypillisiin ristipaineisiin on siis vastattu eri tieteellisten tutkimusten valossa (Lehto ja Viitala 2016, 118). Artikkelien perusteella tuloksellisuudessa voidaan keskittyä selkeisiin osa-alueisiin, kuten juuri talous, tehokkuus tai yksilön suorituskyyky.

Työntekijöiden panos näkyy taloudessa, joten organisaation on taloutta suunnitellessaan huomioitava työhyvinvointi. Talous tunnistettiin työhyvinvointikirjallisuudessa selkeästi. Työntekijät pitävät yllä toimintaa ja ovat itsessään iso resurssi organisaatioissa. Ilman työntekijöitä ei organisaatio voisi toimia ja tämä lähtökohta asettaa talouden vankaksi tuloksellisuuden mitaksi. Kansainvälisellä tasolla työntekijöiden taitotaso ymmärretäänkin arvokkaana tuottavuuden lähteenä. (Miller 2016.) Työntekijöiden taidot ovat muuttuneet fyysisen työnteontekemisestä lähemmäs tietotyön tekemistä.

Jotta työntekijät voivat antaa koko potentiaalinsa organisaation kasvulle ja taloudelle, tietotyötä tekeville työntekijöille on osoitettava tukea.

Organisaatiot voivat edesauttaa tuloksellisuutta järjestämällä työtiloja erilaisiin tarpeisiin. Työtilojen tulee olla järkevästi rakennettu ja helposti käytettävissä, etteivät ne aiheuta päinvastaisesti tuloksellisuuden heikkenemistä esimerkiksi niiden etsintään käytetyn ajan vuoksi. Tässä tapauksessa tehokkuus kärsii. (Palvalin ym. 2017, 433 – 434 & Haapakangas ym. 2018, 115 – 116.) Kun organisaation työympäristöllä on tutkitusti vaikutusta tuloksellisuuden ilmenemiseen, organisaatioiden kannattaisi miettiä oman työympäristönsä mahdollisuuksia. Ovatko yksittäiset isot työskentely huoneet enää järkeviä ja tehokkaita? Jos yksittäiset työskentelyhuoneet voisi korvata monipuolisemmilla ABW kaltaisilla tilaratkaisuilla, pystytäänkö säästämään tilavuokrista? Kun työtilat seuraavat aikaa, pystytään niillä vastaamaan organisaation, työntekijän ja itse työntarpeisiin paremmin ja kenties sitä kautta vastaamaan tuloksellisuuteen monesta näkökulmasta käsin. Kiinteällä työpaikalla on varmasti oma paikkansa ja roolinsa tulevaisuudessa, jos se osoittaa pystyvänsä vastaamaan hetkellisiin vaatimuksiin joustavasti. Kun hetkellisiin tarpeisiin voidaan vastata ja työympäristön rakennetta voidaan käyttää joustavasti, työympäristöllä voidaan saavuttaa mitä luultavammin kilpailuetua.

Laadun merkitys on vahvistunut olennaisesti tämän päivän työelämässä. Laadullinen tekeminen ohjaa työntekijöitä miettimään, miten asioita voisi tehdä paremmin ja sitä kautta järkevämmiin. (Chartered Institute of Personnel and Development 2014, viitattu lähteestä Miller 2011, 290.) Oikeiden asioiden tekeminen ei ole huono sanonta, koska tänä päivänä työtä ei voi enää suorittaa pelkästään liukuhihnamaisella rutiini tyylillä. Työntekemisen tavat ovat muuttuneet ja työntekijöillä on oltava taitoa ja älykkyyttä soveltaa tietoansa. Laadullisen työn tekemisessä painottuu työntekijöiden vastuu edistää työntekotapoja järkevämmiksi ja taito käyttää tietoaan hyväksi. Oman tiedon soveltaminen taitaakin olla tämän päivän valtti työelämässä, jos mietitään työelämässä korostettua tilannetta ”tehdä enemmän vähemmällä työvoimalla” (Lehto & Viitala 2016). Työelämässä tarvitaan ajattelevia työntekijöitä.

Yksilöllä on oma vastuunsa tuloksellisen toiminnan edellyttäjänä. Henkilökohtaiset työntekijän kyvyt ovat tärkeitä, kuten esimerkiksi itsesäätelykyky. Itsesäätelykykyinen työntekijä hallitsee omaa työskentelyään, jolloin työntekijä kykenee suoriutumaan työstänsä paremmin. Tulokset esiintyvät tavoitteellisuutena, tehokkaampana työskentelynä ja parempana suoriutumisenä. Itsesäätelykyky on yhteydessä osaltaan työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Vaikka itsesäätely on varsin henkilökohtainen taito, pystyy organisaatio edistämään sitä työhyvinvointiin panostamalla. Hyvän itsesäätelyn omaavat työntekijät ovat organisaatiolle arvokkaita, koska he pystyvät suoriutumaan töistä parhaimmalla mahdollisella tavalla ja täten tukemaan organisaation tuloksellisuutta. (Van Seggelen-Damen, & Van Dam 2016.) Kun yksilöllä on itsellään vastuu tuloksellisuudestaan on järkevää, että organisaatioissa panostetaan jo rekrytointiin. Työelämässä on kilpailtava työntekijöistä, jotka osoittavat potentiaalinsa jo heti alussa.

Tutkimuksen aiheen tärkeys korostui tutkimusta tehdessä. Työ on entistä tietotyöhön pohjautuvampaa ja siten monet käsitykset työhyvinvoinnin tuloksellisuudesta voi olla jo vanhentuneita. Tämän takia uudet tuloksellisuus teoriat, kuten työympäristön merkitys tänä päivänä, voi avartaa uutta lähestymiskulmaa aiheeseen ja sitä kautta luoda vanhojen oppien ja uskomusten rinnalle uusia näkemyksiä ja toimintatapoja. Koska tutkimuksia tuloksellisuuden yhteydestä työhyvinvointiin ja päinvastoin työhyvinvoinnin yhteydestä tuloksellisuuteen on paljon, organisaatioilla on hyvät mahdollisuudet oppia ja hyödyntää uutta tietoa. Oma ongelmansa on se, että tietoa saattaa olla jopa liian paljon ja olennaiset asiat hautatuvat tiedontulvaan. Työhyvinvointikirjallisuuden tarjoamista tuloksellisuus tutkimuksista hyötyy se, joka osaa poimia tiedontulvasta olennaisimmat asiat esille.

7 TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen toteutus systemaattisena kirjallisuuskatsauksena antaa selkeän ja tarkan vaiheittaisen kuvan siitä, miten aineistonkeruu on toteutettu. Tämä tukee varsinkin tutkimuksen reliabiliteettia eli sen toistettavuuden toteutumista. Vaikka tutkimus tukee toistettavuuden ajatusta, rajoitteitakin tutkimuksessa on nähtävissä. Tutkimus on toteutettu varsin pienestä aineistoista ja siten tuloksia ei voida yleistää yleiseksi totuudeksi. Tutkimuksen seula on myös asetettu oman näkemyksen mukaan, joten tuloksien valikoitumiseen on mahdollisesti vaikuttanut omat preferenssit. Lisäksi aineiston valintaan on voinut vaikuttaa osaltaan hakulausekkeen joustamattomuus. Tässä tutkimuksessa käytettiin vain yhtä kiinteää hakulauseketta ja se on voinut rajata osan potentiaalisista tutkimuksista tarkastelun ulkopuolelle. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 120.) Edellä mainitut tutkimuksen luotettavuutta heikentävät asiat voisi välttää, jos tutkimus toteutettaisiin laajemmasta aineistosta ja eri tietokantoja käytettäisiin enemmän. Jatkotutkimusaiheena tämän tutkimuksen voisikin toteuttaa pikemmin pitkäaikais tutkimuksen keinoin ja keskittymällä siten ylös nouseviin trendeihin. Pitkäaikais tutkimuksen avulla olisi mahdollista koota aineistoa eri ajanjaksoista ja koota niistä yhteenveto. Tämä helpottaisi myös aineiston rajaamista, koska kun tarkastelun kohteena on monta vuotta putkeen, aineiston määrä kasvaa nopeasti erittäin laajaksi ja rajaaminen vaikeutuu, joka saattaa vaikuttaa toistettavuuden ja luotettavuuden pyrkimykseen.

Toisena jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa tutkia työhyvinvointikirjallisuudessa esiintyvistä negatiivisesta tuloksellisuuden vaikutuksesta, koska tässä tutkimuksessa negatiivisia tuloksellisuuden huomioita tuli vastaan erittäin vähän. Aiheessa kiinnostaa se, että tuloksellisuus tuntuu olevan ajan hetkelle tyypillinen tavoite jo itsessään niin, voiko tuloksellisuuden tavoitteet työhyvinvointia tavoitellessa hämärtyä ja siten kenties vääristää ajatusta pelkästä positiivisesta tuloksellisuuden ilmenemisestä. Mihin asti tuloksellisuuden tavoittelu on järkevää? Tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin välisestä negatiivisesta yhteydestä on tutkimuksia kyllä tehty jonkin verran, mutta lisää tutkimuksia siltä saralta tarvittaisiin, jotta tutkimukset tarjoisivat mahdollisimman rikkaan näkökulman aiheeseen.

LÄHTEET:

- Campbell, J. P., Bownas, D.A., Peterson, N.G. & Dunnette, M.D. (1974) The measurement of organizational effectiveness: A review of relevant research and opinion. Navy personnel research and development center. California.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995) Human resource strategies and firm performance: why do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Grant, R. M. (1997) The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. Published by Elsevier science. Vol. 30, No. 3, pp. 450-454.
- Haapakangas, A., Hallman, D.M., Mathiassen, S.E. & Jahncke, H. (2018) Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use. *Building and Environment* Vol. 145. s. 115-124.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Honkaniemi, L., Lehtonen, M.H. & Hasu, M. (2015) Well-being and innovativeness: motivational trigger points for mutual enhancement. *European Journal of Training and Development*. Vol. 39 No. 5, s.393-408.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996) Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kauhanen, A. & Martikainen, O. (2013) ICT ja palvelut. Näkökulma tuottavuuden kehittämiseen. https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ict_ja_palvelut_kansilla.pdf (haettu 17.5.2020)
- Lehto, K. & Viitala, R. (2016) ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä?” : työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus* Vol. 35 No. 2, s. 117-131.
- Manka, M.-L. (2012) Työnilo. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Metin, U.B., Taris, T.W., Peeters, M.C.W., van Beek I. & Van den Bosch, R. (2016) Authenticity at work – a job-demands resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 31 No. 2, s.483-499.
- Miller, J. (2016) The well-being and productivity link: a significant opportunity for research-into-practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol 3. No. 3., s. 289-311.
- Palvalin, M., Van der Voordt, T. & Jylhä, T. (2017) The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers. *Journal of Facilities Management*. Vol. 15 No. 4, s.423-438. Raymond, F. Z. (1982) *Assessing Organizational effectiveness: System Change, Adaptation, and Strategy*. State University of New York Press: Albany.

- Salminen, A. (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf (haettu 17.3.2020)
- Schaufeli, W.B. (2017) Applying the job demands-resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*. Vol. 46. s.120-132.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ 2040 (2017) Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Demis Helsinki & Demos Effect. https://media.sitra.fi/2017/02/24031648/Tyo_2040_skenaariot.pdf (haettu 17.3.2020)
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006) Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*. Vol 4 No. 2. s. 69-82.
- Van Seggelen-Damen, I. & Van Dam, K. (2016) Self-reflection as a mediator between self-efficacy and well-being. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 31. No. 1. s. 18-33.
- Virtanen, P. & Vakkuri, J. (2016) Julkisen toiminnan tuloksellisuuden arviointi. Helsinki. Tietosanoma Oy. 16-17