

Eetu Hietanen

# HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN JA SUORITUSKYVYN YHTEYS ORGANISAATIO-TASOLLA

Kandidaatintyö  
Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Tuomas Korhonen  
04/2022

# TIIVISTELMÄ

Eetu Hietanen: Henkilöstön hyvinvoinnin ja suorituskyvyn yhteys organisaatiotasolla  
(Connection between employee well-being and performance at the organizational level)  
Tampereen yliopisto  
Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma  
Kandidaatintyö  
Huhtikuu 2022

---

Kiinnostus hyvinvointiin on organisaatiotasolla kasvanut viime vuosina merkittävästi. Se voi organisaation johdon näkökulmasta olla kuitenkin ongelmallinen käsite, sillä organisaation suorituskyvyllä on vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Koska hyvinvoinnin tavoittelu on eettisesti oikein ja koska organisaatio voi saada kestävästä kilpailuetua hyvinvoivista työntekijöistä, kannattaa organisaation johdon pyrkiä henkilöstönsä parempaan hyvinvointiin. Ajankohtaisuuden lisäksi aihe on merkittävä, sillä se liittyy jokaisen yrityksen toimintaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten henkilöstön hyvinvoinnin ja suorituskyvyn välinen suhde näyttäytyy organisaatiokontekstissa ja miten suorituskykyä voidaan johtaa niin, että myös hyvinvoinnin edistäminen on mahdollista. Tutkimus suoritettiin kirjallisuuskatsauksena alan tutkimukseen. Työ jakaantuu kahteen osaan siten, että ensimmäisessä kahdessa luvussa käsitellään hyvinvoinnin ja suorituskyvyn sekä niiden johtamisen teoreettinen tausta. Jälkimmäiset kaksi lukua muodostavat kirjallisuustutkimusosan, jossa käsitellään systemaattisesti analysoitu kirjallisuusaineisto. Luvussa 4 käsitellään aineistossa esiintyneet henkilöstön hyvinvoinnin ja suorituskyvyn keskeiset vaikutussuhteet ja luvussa 5 pyritään vastaamaan aineiston perusteella siihen, miten suorituskykyä ja hyvinvointia voidaan johtaa saavuttaen molemminpuolisia hyötyjä.

Tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstön hyvinvoinnin ja suorituskyvyn välillä on positiivisia ja negatiivisia vaikutussuhteita. Tätä kahtiajakoa selittää epälineaarisuuden malli, josta voidaan päätellä, että molemmat vuorovaikutussuhteet ovat mahdollisia riippuen esimerkiksi henkilöstöjohtamisen toimeenpanosta. Tulosten perusteella on mahdollista, että oikeanlaisilla johtamiskäytännöillä voidaan organisaatiossa saavuttaa molemminpuolisia hyötyjä hyvinvoinnin ja suorituskyvyn välillä. Tämän mahdollisuus paranee, kun organisaation sisäinen kommunikaatio ja luottamus ovat hyvällä tasolla. Hyvinvoinnin ja suorituskyvyn vaikutussuhteen tutkimuksesta puuttuu johdonmukainen viitekehys, jonka kehittämiseen voitaisiin jatkotutkimuksessa keskittyä.

Avainsanat: Hyvinvointi, suorituskyky, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhallinto, organisaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ALKUSANAT

Tässä kandidaatintyössä tutkitaan meitä jokaista koskettavaa käsitettä, hyvinvointia, ja sen suhdetta suorituskyyyn organisaation viitekehyksessä.

Työn henkilökohtaisena tavoitteena oli laajentaa omaa asiantuntijuuttani ja näkökulmiani näiden kahden käsitteen välisen yhteyden kiinnostavasta ja ajankohtaisesta aihepiiristä, joka muuten kandidaatintutkinnossani olisi jäänyt vähälle huomiolle. Mielestäni ihmisten työhyvinvointiin liittyvän tiedon lisääminen erityisesti koronan jälkeisessä Suomessa on jo itsessään arvokasta, mikä toimi samalla selkeänä motivaattorina kirjallisuuskatsauksen tekemiseen.

Haluan kiittää työni tarkastajaa ja ohjaajaa, apulaisprofessori Tuomas Korhosta kunnarvoisista ohjeista ja jämäkästä palautteesta kandidaatintyöni aikana.

Tampereella, 26.4.2022

Eetu Hietanen

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat .....	1
1.2 Tutkimuksen toteutus .....	2
2. HYVINVOINTI JA SUORITUSKYKY ORGANISAATIOKONTEKSTISSA .....	4
2.1 Hyvinvoinnin käsite .....	4
2.2 Hyvinvointi johtamisen tutkimuksessa .....	6
2.3 Suorituskyky yksilö- ja organisaatiotasolla .....	7
3. HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI SUORITUSKYVYN JOHTAMISESSA .....	9
3.1 Henkilöstön suorituskyvyn johtaminen .....	9
3.2 Hyvinvointi osana suorituskyvyn johtamista .....	12
4. HYVINVOINNIN JA SUORITUSKYVYN VAIKUTUSSUHTEET ORGANISAATIOISSA .....	15
4.1 Positiiviset korrelaatiot .....	15
4.2 Negatiiviset korrelaatiot .....	17
4.3 Tutkimustulosten ristiriitaisuus .....	18
5. HYVINVOINNIN TUKEMINEN SUORITUSKYVYN JOHTAMISESSA .....	21
5.1 Suorituskyvyn johtamiskäytännöt hyvinvoinnin parantamisessa .....	21
5.2 Muut vaikuttimet hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhteeseen .....	23
6. PÄÄTELMÄT .....	25
LÄHTEET .....	27
LIITE A: TULOSOSION AINEISTO JA SEN SUHTEET TUTKIMUSKYSYMYKSIIN. 1	

## LYHENTEET JA MERKINNÄT

AMO	Ability, motivation & opportunity/kyky, motivaatio ja mahdollisuus
EHMP	Employee health management program/työntekijöiden terveyden johtamisohjelma
HCWS	High-commitment work systems/korkean sitoutumisen työjärjestelmät
HHRM	Health-related Human resource management/terveyteen liittyvä henkilöstöhallinto
HIM	High-involvement management/osallistava johtaminen
HIWS	High-involvement work system/osallistava työjärjestelmä
HPWS	High performance work system/korkean suorituskyvyn työjärjestelmä
HRM	Human resource management/henkilöstöhallinto
OST	Organizational support theory/organisaatitukiteoria
POS	Perceived organizational support/koettu organisatorinen tuki
WBHRM	Well-being-oriented human resource management/hyvinvointiorientoitunut henkilöstöhallinto

# 1. JOHDANTO

Havaitaanko hyvinvointi arvona organisaatiotasolla vasta, kun tuloksellisuus laskee ihmisten jo voidessa huonosti? Viimeisen kahden vuoden aikana maailmaa kurittanut pandemia on nostanut pinnalle joukon ajankohtaisia ongelmia; etätöihin siirtyminen ja yleinen epävarmuus ovat vaikuttaneet ihmisten jaksamiseen ja hyvinvointiin myös työelämässä. Vaikka työntekijöiden hyvinvointiin osoitetaan jatkuvaa kiinnostusta, sen roolia henkilöstöhallinnon ja suorituskyvyn välisessä suhteessa ei vielä kukaan täysin ymmärrä (Salas-Vallina et al., 2021). Hyvinvoinnin yhteyttä suorituskykyyn voi olla vaikeaa mitata luotettavasti käsitteen monipuolisuuden vuoksi (Edgar et al., 2015). Hyvinvoinnin ja suorituskyvyn välistä yhteyttä voidaan kuitenkin käsitellä esimerkiksi yrityshyvinvoinnin (engl. corporate wellness) näkökulmasta (Harvey, 2019), jossa työntekijöiden hyvinvointia arvioidaan puhtaasti taloudellisten hyötyjen mukaan. Hyötyjen mittaaminen tällä tavalla ei kuitenkaan johda kestäviin lopputuloksiin (Harvey, 2019).

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tässä kandidaatintyössä perehdytään työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation suorituskyvyn väliseen suhteeseen. Aihetta käsitellään tutkimalla henkilöstöhallintoon, johtamis- ja organisaatiotieteisiin sekä ihmisten käyttäytymiseen keskittyntä kirjallisuutta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten henkilöstön hyvinvoinnin ja suorituskyvyn välinen suhde näyttäytyy organisaatiokontekstissa. Työn tavoitteesta johdetut tutkimuskysymykset liittyvät käsitteiden välisen suhteen tarkasteluun:

- Mitkä ovat henkilöstön suorituskyvyn ja hyvinvoinnin keskeiset vuorovaikutussuhteet organisaatiotasolla?
- Miten suorituskykyä voidaan johtaa organisaatiossa niin, että myös hyvinvointi paranee?

Hyvinvoinnin ja suorituskyvyn vaikutussuhdetta pyritään selvittämään tutkimalla kutakin käsitettä toistensa kontekstissa. Tässä työssä pääpaino on henkilöresurssissa ja juuri ihmisten suorituskyvyn johtamisessa, eikä esimerkiksi mekaanisten prosessien suorituskyvyn johtamisessa.

## 1.2 Tutkimuksen toteutus

Tämä kandidaatintyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena aihealueen tutkimukseen. Aiheen oikeanlainen rajaaminen on tärkeää, sillä hyvinvointi on monitulkintainen käsite. Aihealueen monipuolisuus konkretisoituu esimerkiksi, kun Hull ja Pasquale (2018) esittävät, että Yhdysvalloissa käytössä olevat työhyvinvointiohjelmat pyrkivät näennäisesti pienentämään yritysten sairausvakuutusmaksuja, mutta todellisuudessa niillä pyritään työntekijöiden kontrollointiin. Pintapuolen tarkastelu yritysten toimenpiteisiin hyvinvoinnin edistämiseksi ei siis ole välttämättä tae yrityksen todellisesta arvomaailmasta. Rajauksilla aineisto pyritään kohdistamaan niin, että tutkimuskysymykseen on mahdollista vastata organisaatiotason suorituskykyyn liittyvän hyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkimusaineisto kerättiin kirjallisuushakujen avulla Scopus-tietokannasta. Haut tehtiin englannin kielellä, jolloin keskeisten käsitteiden kääntäminen englanniksi niin, että käsitteiden oikeellisuus säilyy, on tärkeää. Kirjallisuushauissa pyrittiin huomioimaan sekä hyvinvoinnin että suorituskyvyn eri sanamuodot. Samalla hakulausekkeeseen sisällytettiin organisaatiotason sekä pääkäsitteiden välisen yhteyden ilmi tuovia sanoja. Näin pääkäsitteiden monipuolisuuden vuoksi runsasta hakutulosten määrää saatiin rajattua. Alla olevasta taulukosta 1 on huomattavissa näiden käsitteiden rajaava vaikutus.

Taulukko 1: Hakulausekkeet ja näiden hakutulosten määrä Scopus-tietokannasta

Hakulauseke	Hakutulosten määrä
TITLE-ABS-KEY((well-being OR wellbeing) AND (performance OR profitability))	18 649
TITLE-ABS-KEY((well-being OR wellbeing) AND (corporat* OR organization*) AND (profitability OR productivity OR performance)) OR TITLE((well-being OR wellbeing) AND (performance OR profitability OR productivity))	4 740

Taulukosta voidaan huomata, että kun olennaisia käsitteitä lisättiin AND-komennolla, hakutuloksia saatiin hieman rajattua, mutta ei riittävästi. Tästä johtuen aineistoa päätettiin rajata hakemalla Julkaisufoorumin luokitushaussa hakusanalla management, ja valitsemalla tuloksista ne 2–3-tason julkaisut, jotka ovat työn kannalta olennaisia. Tämän johdosta julkaisut, kuten *Forest ecology and management* ja *Public management review* päätettiin jättää pois. Alla oleva taulukko esittää valitut julkaisut, ja niiden perusteella tehtiin uusi haku Scopus-tietokannasta.

Taulukko 2: Toiseen Scopus-hakukierrokseen valitut julkaisut

Jufo-luokitus	Julkaisu
3	Academy Of Management Journal
3	Academy of management review
3	International Journal of Information Management
3	International Journal of Operations and Production Management
3	Journal Of Management
3	Journal of Management Information Systems
3	Journal Of Management Studies
3	Journal of Operations Management
3	Journal of Supply chain management
3	Management accounting research
3	Management Science
3	Strategic Management Journal
2	British Journal Of Management
2	Human Resource Management
2	Human Resource Management Journal

Toisessa Scopus-tietokannan haussa käytettiin muuten samaa hakulauseketta kuin taulukon 1 alimmalla rivillä, mutta Scopusen LIMIT-TO- ja EXACTSRCTITLE-komennoilla hakutulokset rajattiin vain niihin, joiden julkaisu on taulukossa 2. Tällöin hakutulosten määrä rajautui 55:een. Tämän kirjallisuusaineiston kaikki artikkelit analysoitiin, ja analyysin perusteella valittiin kirjallisuuskatsaukseen 21 tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta olennaisinta artikkelia. Tämän lisäksi tulososion aineistoon valittiin 2 olennaista artikkelia, joiden julkaisut olivat taulukon 2 management-haun ulkopuolella, mutta joiden Julkaisufoorumin luokitus oli vähintään 2 ja jotka tulivat vastaan useissa hauissa muiden kirjallisuushakujen aikana. Kirjallisuuskatsaukseen kohdennettu aineisto koostui siis 23 artikkelista, jotka on koottu liitteeseen A. 55 analysoidun artikkelin aineistosta osaa käytettiin myös työn teoriaosuudessa.

Työn rakenne on hyvinvoinnin sekä suorituskyvyn ja niiden johtamisen käsitteitä yhdistelevä. Luvut 2 ja 3 ovat teorialukuja, joissa määritellään tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet ja vallitsevat teoriat. Luvussa 2 määritellään henkilöstön hyvinvointi ja sen osatekijät sekä suorituskyky yksilö- ja organisaatiotasolla. Luku 3 käsittelee sitä, miten henkilöstön suorituskykyä sekä hyvinvointia johdetaan organisaatioissa. Luvut 4 ja 5 ovat työn tuloslukuja. Luvussa 4 pyritään vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli selvittämään hyvinvoinnin ja suorituskyvyn keskeiset vuorovaikutussuhteet kirjallisuusaineiston perusteella. Luvussa 5 pyritään vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen, eli selvittämään, miten suorituskykyä voidaan johtaa niin, että myös henkilöstön hyvinvointia pystytään samalla parantamaan. Luku 6 on päätelmäluke, jossa esitellään kokoavasti keskeisimmät tutkimustulokset, arvioidaan työn onnistumista ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



## 2. HYVINVOINTI JA SUORITUSKYKY ORGANISAATIOKONTEKSTISSA

Tässä luvussa määritellään ensin hyvinvoinnin käsite yleisellä tasolla, jonka jälkeen näkökulma kohdennetaan johtamisen tutkimukseen ja työhön liittyvään hyvinvointiin. Tämän jälkeen käsitellään suorituskykyä yksilö- ja organisaatiotasolla. Hyvinvointi mielletään arkikielessä käytännönläheiseksi asiaksi, mutta kirjallisuudessa (Pawar, 2013; Fogaça et al., 2021) hyvinvointi on monimuotoinen käsite, jota voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta. Parent-Lamarchen et al. (2021) mukaan työhyvinvointia koskevaa tutkimusta on kuitenkin niukasti. Vaikka työperäisen hyvinvoinnin tilaa (esim. työtyytyväisyyttä) on tutkittu aiemminkin tieteellisessä kirjallisuudessa, globaali työntekijöiden hyvinvoinnin käsite on jäänyt tutkimuksessa jälkeen (Parent-Lamarche et al., 2021).

### 2.1 Hyvinvoinnin käsite

Maailman terveysjärjestö WHO:n perustuslain ('Constitution of the World Health Organization', 1946) mukaan terveys on kokonaisvaltaisen fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila, eikä pelkästään heikkouden tai sairauden poissaoloa. Jokaisen ihmisen perusoikeus on nauttia terveydestä riippumatta yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista tai asemasta yhteiskunnassa. Rauhan ja turvallisuuden saavuttamisessa keskeistä on kansojen terveys, joka riippuu valtioiden ja yksilöiden parhaimmasta mahdollisesta yhteistyöstä. ('Constitution of the World Health Organization', 1946) Maailman terveysjärjestö jakoi siis hyvinvoinnin kolmeen osakokonaisuuteen. Tätä jakoa käytetään myös nykyään hyvinvointia määriteltäessä (Guest, 2017). Tässä työssä tarkastellaan hyvinvointia erityisesti henkisen ja sosiaalisen aspektin kautta.

Organisaatitieteissä hyvinvointia käsitellään usein subjektiivisena (Erdogan et al., 2012; Bryson et al., 2017; Kurtessis et al., 2017) tai psykologisena (Wright & Cropanzano, 2000; Wright & Bonett, 2007; Huettermann & Bruch, 2019) hyvinvointina. Subjektiivisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön myönteisiä ja kielteisiä arvioita omasta elämästään sekä tunnereaktioita omista kokemuksistaan (Bryson et al., 2017). Tämän määrittelyn kautta subjektiivista hyvinvointia mitataan yleisesti yksilön itse raportoimien elämään tyytyväisyyden tai mielentilan avulla elämän eri osa-alueilla (Bryson et al., 2017). Psykologinen hyvinvointi jaotellaan karkeasti kolmeen näkökulmaan (Wright & Cropanzano, 2000; Wright & Bonett, 2007): se nähdään henkilökohtaisena kokemuksena, jossa henkilö voi hyvin kun uskovat itse siihen. Toisena näkökulmana on psykologisen hyvinvoinnin kokonaisvaltainen luonne, jossa yksilön hyvinvointi viittaa koko elämään.

Kolmantena näkökulmana on suhteellinen myönteisten tunteiden kokeminen ja kielteisten tunteiden poissaolo yksilön kokemuksissa. (Wright & Cropanzano, 2000; Wright & Bonett, 2007)

Fogaça et al. (2021) määrittelevät hyvinvoinnin puolestaan psykologisesta näkökulmasta, jossa hyvinvointi ymmärretään tyytyväisyyden ja positiivisten vaikutusten läsnäolona siten, että negatiiviset vaikutukset puuttuvat. Myös Parent-Lamarche et al. (2021) määrittelevät hyvinvoinnin myönteisten ja kielteisten elementtien kautta. Hyvinvoinnin myönteisiä merkkejä ovat esimerkiksi työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen, ja negatiivisia puolestaan masennus, uupumus ja ahdistus (Parent-Lamarche et al., 2021). Vaikka hyvinvointi siis sisältää sananmukaisesti myönteisiä asioita, voidaan hyvinvointiin liittää kuuluvaksi myös sitä horjuttavia käsitteitä.

Hyvinvointi voidaan kuitenkin jakaa kahden vastakkaisen näkökulman lisäksi myös useampaan osa-alueeseen. Pawar'n (2013) mukaan hyvinvointiin sisältyy psykologisen näkökulman lisäksi fyysinen, sosiaalinen, subjektiivinen, eettinen ja hengellinen hyvinvointi. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu kehon terveys ja toimintakyky (Pawar, 2013). Emotionaalisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan myös Fogaçan et al. (2021) mainitsemaa positiivisten tunteiden läsnäoloa ja negatiivisten tunteiden puuttumista sekä tyytyväisyyttä elämään. Pawar (2013) määrittelee psykologisen hyvinvoinnin puolestaan sellaisena positiivisena toimintana, joka heijastuu autonomiaan, ympäristön hallintaan, kasvuun sekä itsensä hyväksymiseen. Sosiaalista hyvinvointia on puolestaan toiminnan ja olosuhteiden arviointia yhteiskunnan tasolla. Sosiaalinen hyvinvointi sisältää esimerkiksi sosiaalisen hyväksynnän, sosiaalisen integraation ja sosiaalisen panoksen käsitteet. Eettisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan itselle merkityksellisen elämän elämistä niin, että yksilön omat arvot, käytös ja asenteet ovat yhteneväisiä yleismaailmallisiin arvoihin. Hengellisen hyvinvoinnin keskiössä ovat henkisten tarpeiden täyttäminen. (Pawar, 2013) Voidaan siis huomata, että hyvinvointi koskettaa kattokäsitteenä monia elämän eri osa-alueita. Muutokset yleisessä hyvinvoinnissa voivat siis olla yksilön elämän kannalta merkittäviä.

Parent-Lamarche et al. (2021) määrittelevät hyvinvoinnin osana ihanteellista mielenterveyttä, sisältäen kaksi pääulottuvuutta, hedonisen ja eudaimonisen. Hedonisessa ulottuvuudessa hyvinvointi liitetään onnellisuuteen, ja hyvinvointi on nautinnon etsimisen ja kivun välttämisen seurausta. Eudaimoninen ulottuvuus puolestaan määrittelee hyvinvoinnin pyrkimyksenä merkityksellisyyteen ja itsensä toteuttamiseen. Tämän määritelmän mukaan hyvinvoinnin uskotaan kuvaavan yksilön kykyä selviytyä päivittäisistä aktiviteeteista. (Parent-Lamarche et al., 2021) Ryanin ja Decin (2001) artikkelin mukaan hedonista hyvinvointia voidaan arvioida subjektiivisen hyvinvoinnin kautta. Eudaimoninen näkökulma muistuttaa puolestaan psykologista hyvinvointia, joka korostaa merkityksen

etsimistä pelkän nautinnon tavoittelun lisäksi. Hyvinvoinnin tutkimus on kuitenkin useassa tapauksessa osoittanut, että hyvinvointi kannattaa mieltää moniulotteisena ilmiönä, joka sisältää sekä hedonisia että eudaimonisia piirteitä. (Ryan & Deci, 2001)

## 2.2 Hyvinvointi johtamisen tutkimuksessa

Työhön liittyvä hyvinvointi voidaan määritellä työntekijän kokemuksen ja toiminnan kokonaisvaltaisena laatuina (Guest, 2017). Työhön liittyvä hyvinvointi voidaan myös jakaa psykologiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen osakokonaisuuteen. Guest jakaa psykologisen hyvinvoinnin hedoniseen ja eudaimoniseen, joista ensimmäinen kuvataan usein työtyytyväisyytenä, ja jälkimmäinen potentiaalinen ja merkityksen löytämisenä työstä. Fyysisistä hyvinvointia voidaan ilmentää esimerkiksi uupumuksen ja sairauden kautta ja sosiaalista puolestaan ihmistenvälisen suhteiden, luottamuksen, tuen ja kohtelun reiluiden avulla. (Guest, 2017) Kun hyvinvointia tarkastellaan johtamistieteissä, käytettävät mittarit pohjautuvat siis yleisille hyvinvoinnin määritelmille, mutta ne kohdistetaan mittaamaan työympäristössä yksilölle tapahtuvien kokemusten merkitystä.

Vaikka hyvinvointia on organisaatiotieteiden kirjallisuudessa (Wright & Huang, 2012) määritelty esimerkiksi mielenterveyden, elämään tyytyväisyyden sekä subjektiivisen, psykologisen ja emotionaalisen hyvinvoinnin kautta, hyvinvoinnilla on kolme sen ensisijaisesti määrittävää tunnuspiirrettä. Ensimmäinen näistä on hyvinvoinnin luonne ilmiönä, jossa henkilö voi hyvin silloin, kun hän itse tuntee niin. Toisaalta hyvinvointi sisältää kokemukset ja tunteet sekä niiden käsittelyn. Kolmantena hyvinvointia voidaan luonnehtia kattavan elämä kokonaisuutena. Täten hyvinvointi terminä eroaa usein käytetystä työtyytyväisyydestä. (Wright & Huang, 2012)

Kun kirjallisuudessa (Cotton & Hart, 2003; Van De Voorde et al., 2012; Huettermann & Bruch, 2019; Fogaça et al., 2021) käsitellään työelämään ja henkilöstöön liittyvää hyvinvointia, usein se määritellään työhyvinvoinnin, työntekijän hyvinvoinnin tai kollektiivisen hyvinvoinnin kautta. Parent-Lamarche et al. (2021) toteavat myös, että aiemmissa tutkimuksissa on tehty ero kokonaisvaltaisen (kuten elämään liittyvän tyytyväisyyden) ja työhön liittyvän hyvinvoinnin, kuten työtyytyväisyyden välille. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että elämän tyytyväisyydellä viitataan yleiseen hyvinvointitilaan ja työtyytyväisyydellä työhön liittyvään mielentilaan. Tämänkaltaisen puute hyvinvoinnin eri määritelmien ja ulottuvuuksien yhteisymmärryksestä voi johtaa hyvinvoinnin käsitteen epäselvään määrittelyyn. (Parent-Lamarche et al., 2021)

Työntekijän työhön liittyvää hyvinvointia voidaan Van De Voorden et al. (2012) artikkelin mukaan kuvailla työntekijän kokemuksen ja työn toimivuuden yleisenä laatuina. Lisäksi

työhön liittyvään hyvinvointiin sisällytetään onnellisuus, terveys ja ihmissuhteet. Onnellisuusaspekti keskittyy työntekijän henkilökohtaisiin kokemuksiin ja toimintaan töissä ja ilmenee työtyytyväisyytenä sekä sitoutumisena. Työhön liittyvän hyvinvoinnin terveystäkökulma sisältää stressitekijät, kuten työn määrän, sekä rasituksen, jota on esimerkiksi stressi. Kolmas, ihmissuhteisiin liittyvä näkökulma keskittyy organisaation sisäisten ihmissuhteiden laatuun sekä vuorovaikutukseen. (Van De Voorde et al., 2012)

Henkilöstön hyvinvointia voidaan tarkastella myös hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kautta. Artikkelissaan Guest (2017) esittää kymmenen työhön liittyvää hyvinvoinnin edeltäjää, kuten mahdollisuus kontrolliin sekä ihmistenväliseen vuorovaikutukseen, työn monipuolisuus sekä tilaisuudet käyttää omia taitojaan. Myös Cotton ja Hart (2003) tuovat esille työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi työmoraali, organisaation ilmapiiri sekä työelämän laatu.

### **2.3 Suorituskyky yksilö- ja organisaatiotasolla**

Yksilöllistä suorituskykyä pidetään organisaatiotason suorituskyvyn edeltäjänä, ja siksi tärkeänä koko organisaation näkökulmasta (Alfes et al., 2012). Organisaatiokontekstissa yksilön suorituskyky määritellään usein englanninkielisen job performance -käsitteen avulla, jolla tarkoitetaan työsuorituskykyä. Tämä on keskeinen käsite organisaatio- ja teollisuuspsykologiassa (Viswesvaran & Ones, 2000), ja sillä tarkoitetaan sellaista organisaation tavoitteiden mukaista ja niiden edistämistä hyödyttävää käytöstä, toimintaa ja tuloksia, joita työntekijät saavat aikaan tai tekevät organisaatiossa. Se on työntekijän sitä toimintaa, joka on tärkeää organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Dalal, Bhave & Fiset, 2014). Tämän teoreettisen määritelmän lisäksi on kehitetty malleja, joiden avulla voidaan tutkia työn suorituskyvyn rakennetta käytännössä. Viswesvaran ja Ones (2000) esittelevät kolme tällaista mallia, joita voidaan soveltaa yleisesti työtehtävästä riippumatta. Ensimmäinen malli on tehtävään liittyvä suorituskyky (engl. task performance), joka määritellään nykyään vakiintuneiden toimijoiden pätevyytenä suoritua työtehtävistään. Työtehtävät nähdään toimintoina, jotka edistävät organisaation strategiaa suoraan toteuttamalla sen prosesseja, tai epäsuoraan toimittamalla organisaatiolle tarvittavia palveluita tai materiaaleja. Toinen malli on organisaatiokansalaiskäyttäytyminen (engl. organizational citizenship behavior, OCB), joka laajentaa edellistä mallia pelkästä tehtävän suorittamisesta. Organisaatiokansalaiskäyttäytyminen on määritelty sellaisena yksilön käytöksenä, joka on harkinnanvaraisia, mutta kuitenkin organisaation tehokasta toimintaa edistävää. Tähän malliin sisältyy esimerkiksi tunnollinen, pyyteetön ja kohtelias käytös. Kolmantena on haitallisen käyttäytymisen malli. Tässä huomio on vapaaehtoisessa käytöksessä, joka uhkaa organisaation ja/tai sen jäsenten hyvinvointia rikkomalla

tärkeitä organisatorisia normeja Haitallinen käytös voidaan jakaa nelikenttään, jonka akselina ovat käytöksen laajuus ja vakavuus. Muodostuvat kentät ovat omaisuuden ja tuotannon poikkeamat, henkilökohtainen aggressio sekä poliittinen poikkeama. Näihin kenttiin voidaan sijoittaa esimerkiksi omaisuusvahingot, työväkivalta ja omaisuusvahingot. Haitalliseen käytöksen tutkimukseen voidaan liittää myös myöhästymiset ja henkilöstön vaihtuvuus. (Viswesvaran & Ones, 2000)

Organisaation suorituskyky on yksi keskeisimmistä muuttujista johtamistieteissä. Vaikka organisaation monia toimintoja, kuten markkinointia, strategiaa ja henkilöresursseja arvioidaan juuri niiden panoksesta organisaation suorituskykyyn, on tutkimuksessa ilmenyt (Richard et al., 2009), että suorituskyvyn johdonmukaisessa määrittelyssä on puutteita ja epäselvyyksiä. Kirjallisuudessa organisaation suorituskyky määritellään kolmena yritystoiminnan osa-alueena: ensimmäinen näistä on taloudellinen tulos, johon kuuluu esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto, liikevoitto ja pääoman tuotto. Toinen osa-alue on tuotemarkkinoiden suorituskyky, johon sisältyy esimerkiksi markkinaosuus ja myynti. Kolmas osa-alue on osakkeenomistajien tuotto, johon kuuluu esimerkiksi taloudellinen arvonlisäys sekä osakkeenomistajien kokonaistuotto. Organisaation suorituskyky tulee erottaa organisaation vaikuttavuudesta, joka ottaa huomioon myös ei-rahamääräiset toimenpiteet, kuten yhteiskuntavastuun. (Richard et al., 2009)

Vaikka organisaation suorituskyvyn kapeampi määrittelyjoukko tekee siitä käytännöllisen työkalun yritysten ja toimialojen vertailuun (Richard et al., 2009), sitä ei voida luonnehtia vain yhdellä toimenpiteellä tai mittarilla. Edellä mainittuja organisaatiotason suorituskyvyn mittareita voidaan jaotella objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Objektiivisiä mittareita ovat esimerkiksi laskentatoimen ja rahoitusmarkkinoiden mittarit. Laskentatoimen mittareita ovat esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto, myynti ja markkinaosuus, sekä katetuotto ja myynnin kasvu. Rahoitusmarkkinoiden mittareita ovat puolestaan esimerkiksi beetakerroin, osakekohtainen tulos ja osakekurssit. Laskentatointa ja rahoitusmarkkinoita yhdistäviä mittareita ovat esimerkiksi Balanced Scorecard, nettonykyarvo ja taloudellinen lisäarvo. Subjektiiviset suorituskyvyn mittarit ovat kyselyitä olennaista tietoa omaavilta vastaajilta. Tällöin mittareita voidaan räätälöidä tehokkaasti mitattavan suureen mukaan. (Richard et al., 2009) Esimerkki täysin subjektiivisesta mittarista on oman yrityksen suorituskyvyn vertaaminen kilpailijaan viisiportaisella asteikolla. Näennäisen objektiivinen mittari, joka lasketaan kuitenkin subjektiiviseksi (Richard et al., 2009), on esimerkiksi suora toimitusjohtajan arvio organisaation markkina-arvosta.

### 3. HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI SUORITUSKYVYN JOHTAMISESSA

Johtamistieteissä on jonkin verran yksimielisyyttä siitä, että johtamisen käytännöt selittävät osaltaan vaihtelua organisaation suorituskyvyssä (de Menezes & Escrig, 2019). Suorituskyvyn johtamisella tarkoitetaan yleisesti säännöllistä prosessia, jolla tunnustetaan, kehitetään ja mitataan työvoiman suorituskykyä organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmiltä vaaditaan jatkuvan parantamisen mallia sekä sitä, että organisaation alijärjestelmät toimivat parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöhallinnon ja psykologian tutkimuksessa on osoitettu, että suorituskyvyn johtamisen käytännöissä painopiste on ollut juuri henkilöstön suorituskyvyn arvioinnissa. (de Menezes & Escrig, 2019) Tässä luvussa käsitellään ensin suorituskyvyn johtamiskäytäntöjä erityisesti henkilöstöressurssin näkökulmasta. Tämän jälkeen käsitellään hyvinvoinnin ja sen johtamisen roolia suorituskyvyn johtamiskäytännöissä.

#### 3.1 Henkilöstön suorituskyvyn johtaminen

Henkilöstön roolia organisaation toiminnassa käsittelee henkilöstöhallinnon toiminto. Ihmisressurssin johtamiseen käytetään termiä HRM (lyh. Human Resource Management). Termillä tarkoitetaan organisaation sitä toimintoa, joka käsittelee henkilöstönsä kehittämistä, rekrytointia ja johtamista (Wall & Wood, 2005). HRM-järjestelmien käytänteillä pyritään edistämään taitoa ja tietopohjaa organisaatiossa, ja toisaalta vaikuttamaan työntekijöiden halukkuuteen käyttää oppimaansa organisaation eduksi. Käytänteitä tulkitsevat linjapäälliköt, jotka suodattavat aiotun ylemmän tahon viestin työntekijöille niiden käyttöönoton yhteydessä (Alfes et al., 2012). Yksilöt reagoivat ja vastaanottavat käytäntöjä todennäköisesti eri tavoin esimerkiksi aiempien kokemusten perusteella, jolloin samaa HRM-strategiaa voidaan tulkita usealla eri tavalla (Alfes et al., 2012).

HRM-käytänteistä on käytetty kirjallisuudessa esimerkiksi termejä korkea osallistuminen (engl. high involvement) ja korkea sitoutuminen (engl. high commitment) (Wall & Wood, 2005). Erityisesti korkean sitoutumisen näkökulmasta HRM-käytäntöjen oletetaan parantavan organisaation suorituskykyä (Wall & Wood, 2005). HRM:n suorituskykyvaikutuksen voi huomata myös erilaisten HRM-järjestelmien nimeämisissä: kirjallisuudessa käytetään esimerkiksi termejä 'high performance work practices', 'performance-enhancing HRM practices' ja 'high performance work systems' (Wall & Wood, 2005). Näiden termien lisäksi Salas-Vallina et al. (2021) mainitsevat myös HCWS:n (high-commitment

work systems) yhtenä perinteisistä käytännöistä henkilöstöhallinnossa, joiden tarkoituksena on suorituskyvyn parantaminen. Toisin sanoen, HRM:n ideana on optimoida ihmisresurssin käyttö organisaation parhaaksi.

HRM:n ja suorituskyvyn suhde on hyvin tutkittu aihe, ja tutkimuksen kehittyessä henkilöstön rooli tässä suhteessa on korostunut (Guest, 2017). Samalla on korostunut näkemys siitä, että HRM vaikuttaa suorituskykyyn nimenomaan henkilöstön käytöksen ja asenteiden kautta. Tämä on puolestaan johtanut erilaisiin sisäisiin malleihin, joilla kuvataan henkilöstön roolia suorituskyvyn ja HRM:n suhteessa. Yksi yleisimmistä sisäisistä malleista on HPWS (High Performance Work System), jolla tarkoitetaan korkean suorituskyvyn työjärjestelmää. (Guest, 2017) Tämä malli sisältää organisaatorakenteessa pysty- ja vaakasuunnassa yhdenmukaistettuja henkilöstökäytäntöjä, kuten esimerkiksi henkilöstön valikointia, tuloshakuista arviointia ja osallistumista, selkeiden toimenkuvien tarjoamista työntekijöille sekä kattavaa koulutusta (Wang et al., 2022). Näiden toimien avulla pyritään parempaan organisaatiotason suorituskykyyn sekä kilpailuedun säilyttämiseen. Vaikka HPWS:n ja organisaation suorituskyvyn välille onkin löydetty positiivinen yhteys, myös henkilöstön reaktioiden ymmärtäminen on HPWS:n toteutuksessa olennaista (Wang et al., 2022). HRM:n tutkijoiden toimesta onkin todettu, että HPWS:n tulisi hyödyttää organisaation lisäksi myös työntekijöitä (Wang et al., 2022).

Toinen suorituskyvyn parantamiseen käytetty henkilöstöhallinnon käytäntö on osallistava johtamisjärjestelmä (high-involvement work system, HIWS) ja osallistava johtaminen (HIM, high-involvement management). Osassa kirjallisuutta (Wood & de Menezes, 2011) HIM luetaan osaksi HPWS:ää. HIWS:llä tarkoitetaan käytäntöjä, joiden avulla työntekijöiden valmiuksia, kuten ongelmanratkaisua ja itsehallintaa voidaan hyödyntää paremmin (Salas-Vallina et al., 2021). Organisaation johdon toteuttamalla henkilöstökäytännöillä, kuten HIWS:llä on myönteinen vaikutus henkilöstön käsitykseen henkilöstökäytännöistä (Elorza et al., 2022): tämä puolestaan vaikuttaa sekä työntekijöiden että organisaation tuloksiin.

HIWS edustaa johtamissuuntausta, jossa keskitytään tarjoamaan henkilöstölle enemmän osallistumista, joka toimii keinona parantaa työntekijöiden kokemuksia organisaatiossaan samalla, kun organisaation kilpailukyky paranee (Elorza et al., 2022). Kirjallisuudessa HIWS:n on osoitettu parantavan organisaation suorituskykyä. Vaikka HIWS jakaa ominaisuuksia HPWS:n kanssa, keskittyy se enemmän sellaisen käytäntöjen yhdistelmän löytämiseen, jolla organisaation sidosryhmien näkökulmasta suorituskyky saadaan maksimoitua. Tähän lähestymistapaan kuuluu se, että kun henkilöstölle mahdollistetaan korkeampi osallistumisen taso ja kun organisaatiossa vallitsee osallistamisen

kokonaisvaltainen kulttuuri, johtaa se parempaan suorituskyykyyn ja hyvinvointiin. (Elorza et al., 2022)

HIM on johtamissuunta, joka rohkaisee proaktiivisuuteen, yhteistyöhön ja parempaan joustavuuteen (Wood & de Menezes, 2011; Wood et al., 2012). HIM:n olennaisena tavoitteena on kehittää työntekijöiden näkemyksiä siten, että he pystyisivät itse kehittämään tapojaan tehdä työtä, reagoida uusiin ongelmiin tehokkaasti ja yhdistää omaa tekemistään muiden työhön (Wood & de Menezes, 2011). HIM:ssä voidaan siis nähdä piirteitä jatkuvasta parantamisesta. Esimerkki osallistavasta johtamisesta on taloudellinen osallistuminen, joka organisaatiossa voi ilmetä esimerkiksi suorituspohjaisena palkkana tai optio-oikeuksina. (Wood & de Menezes, 2011)

HIM sisältää kaksi näkökulmaa: rooliin ja organisaatioon liittyvän osallistavan johtamisen (Wood & Ogbonnaya, 2018). Rooliin liittyvä osallistava johtaminen (engl. role-involvement management) keskittyy työntekijän ydintyötehtävän ympärille. Näkökulmaa kutsutaan myös nimellä rikastettu työsuunnittelu (engl. enriched job design). Näkökulmalla pyritään siis työpaikkojen korkealaatuisen suunnitteluun siten, että se mahdollistaa työntekijöille joustavuutta ja harkintaa oman ydintyötehtävänsä suorittamiseen. Organisaatioon liittyvä osallistava johtaminen sisältää puolestaan työntekijän osallistumisen päätöksentekoon myös työtehtävänsä ulkopuolella. Tässä näkökulmassa henkilöstöä kannustetaan parempaan tuottavuuteen, joustavuuteen ja työntekijöiden väliseen yhteistyöhön suorien ja välillisten osallistamiskeinojen avulla. Suoria keinoja ovat esimerkiksi ryhmätyö ja joustavat työnkuvat ja välillisiä esimerkiksi taloudellisten tietojen julkistaminen ja erityiset osallistumiskoulutukset. Pääpainona on toiminnan älykäs koordinointi tavoitteiden sisäistämisen ja ymmärtämisen kautta. (Wood & Ogbonnaya, 2018) Näkökulman tavoitteet luonnehtivat siis jatkuvan parantamisen kulttuurin vaatimuksia (Wood et al., 2012).

Wood et al. (2012) eivät lue rooli- ja organisaatiotason osallistavaa johtamista osiksi HIM:ää, vaan esittävät, että organisaatioon liittyvä osallistava johtaminen voidaan kuvata HIM:nä, kun rooliin liittyvä osallistava johtaminen on tästä irrallinen termi, ja siitä käytetään nimitystä enriched job design. Wood et al. (2012) myös korostavat sitä, että HIM:n ja rikastetun työsuunnittelun välillä ei ole korrelaatiota ja että ne ovat erillisiä käsitteitä. HRM:n käytännöillä pyritään parantamaan henkilöstön suorituskyykyä monesta eri näkökulmasta. Näiden näkökulmien vaikutuksia voidaan myös mallintaa. Korkean osallistumisen käytäntöjen vaikutuksia voidaan paremmin ymmärtää PIRK-mallin avulla, joka sisältää voiman (P), informaation (I), palkkioiden (R) ja tiedon (K) ominaisuudet (Elorza et al., 2022). Käytäntöjen uskotaan herättävän työntekijöissä näiden ominaisuuksien prosesseja, jotka puolestaan tyydyttävät henkilöstön tarpeita tuelle, haasteelle, työn



tunnustamiselle ja autonomialle. Tämä johtaa lopulta korkeampaan hyvinvointiin ja organisatoriseen suorituskyykyyn. Toinen malli, jota on käytetty jäsentelemään HRM:n vaikutuksia organisatoriseen suorituskyykyyn, on nimeltään AMO-malli (Boxall et al., 2016). Mallin mukaan kaikki HRM-käytännöt riippuvat niiden vaikutuksista henkilöstön kykyihin, motivaatioon ja mahdollisuuksiin suoriutua tehtävistään. On kuitenkin huomattava, että vaikka AMO-malli sisältääkin esimerkiksi henkilöstön motivaationäkökulman, on mallin tarkoituksena organisaatiotason parempi suorituskyyky, eikä niinkään hyvinvointi. (Boxall et al., 2016) Sekä PIRK- että AMO-malleilla pyritään siis kuvaamaan henkilöstön johtamiskäytäntöjen vaikutusta työntekijöihin ja tätä kautta niiden merkitystä organisaatiotason vaikutuksiin.

### 3.2 Hyvinvointi osana suorituskyyvyn johtamista

Vaikka organisaation monien toimintojen, kuten henkilöstöhallinnon tavoitteena onkin tuloksellinen toiminta, johon suorituskyyvyn johtamisella osaltaan pyritään, on näissäkin johtamiskäytännöissä yleistynyt tarve korostaa työntekijöiden hyvinvointia, jo eettisistäkin syistä (Wright & Cropanzano, 2000). Hyvinvointiin panostetaan toki organisaatiossa itsenäisinäkin toimintoina, mutta myös esimerkiksi HRM-käytäntöjen, kuten HPWS:n hyvinvointivaikutuksiin on alettu kiinnittää tutkimuksessa (Van De Voorde & Beijer, 2015) enemmän huomiota. Harva organisaatiotason käytäntö soveltaa pelkästään esimerkiksi psykologisen hyvinvoinnin edistämistä suorituskyyvyn parantamiseksi, vaan käytetyt mallit ja menetelmät sisältävät esimerkiksi ihmisen terveyden (DeGroot & Kiker, 2003) ja työtyytyväisyyden (Wright & Cropanzano, 2000) käsitteitä, jotka eivät sisälly suoraan hyvinvoinnin kattokäsitteen alle. Niiden tarkastelu on kuitenkin mielekäästä, sillä ne kuvaavat sitä, kuinka tarkoituksenmukaisesti hyvinvointia käytännössä johdetaan. Seuraavaksi tarkastellaan hyvinvointia tukevia käytäntöjä sekä siihen liittyviä teorioita organisaatiokontekstissa ja tämän lisäksi hyvinvointielementtien sisällyttämistä jo olemassa oleviin johtamiskäytäntöihin.

Organisaatiota kiinnostaa sen henkilöstön terveys monesta syystä. Yksi syy on se, että työntekijöiden terveysongelmat, kuten riippuvuudet, mielenterveyden tai fyysisen terveyden haasteet johtavat monesti työntekijän henkilökohtaisen suorituskyyvyn laskuun tai vaihtoehtoisesti vaikuttavat ongelmiensa myötä ympärillä olevien työntekijöiden suorituskyykyyn (DeGroot & Kiker, 2003). Toinen syy on yksinkertaisesti se, että monet työnantajat ovat vastuussa työntekijöidensä terveydenhoitokustannuksista, ja näitä kustannuksia pyritään minimoimaan. Tälle pohjalle on luotu työntekijöiden terveyden johtamisen ohjelmia (engl. Employee Health Management Programs, EHMP). Edellisten perusteluiden lisäksi organisaatiot uskovat, että tämänkaltaiset ohjelmat synnyttävät itsessään

hyväntahtoisuutta henkilöstössä, joka puolestaan johtaisi vähentyneisiin poissaoloihin ja parempaan työtyytyväisyyteen. Tämänkaltaisten ohjelmien tukeminen voi myös luoda kilpailuetua potentiaalisten työnhakijoiden kiinnostuksen myötä. EHMP määritetään siis jatkuviksi tai pitkäaikaisiksi terveyttä edistäviksi toimenpiteiksi, joiden täytyy olla luonteeltaan ennaltaehkäiseviä. (DeGroot & Kiker, 2003) Yksittäiset seminaarit tai riippuvuushoidot eivät siis sisälly näihin ohjelmiin. On kuitenkin todettava, että EHMP on vain yksi esimerkki terveyden johtamisen järjestelmästä, ja että terveydenhuoltojärjestelmissä voi olla valtiokohtaista vaihtelua.

Hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhdetta on johtamistieteissä tutkittu jo pitkään. Näiden käsitteiden välille on syntynyt useita teorioita ja tutkimustietoa kokoavia viitekehyksiä, joista yksi vakiintuneimmista on happy-productive worker -hypoteesi (Wright & Cropanzano, 2000). Tämän hypoteesin mukaan onnelliset työntekijät ovat työhön liittyen suorituskkyisempiä kuin onnettomat työntekijät. Toisen näkökulman hyvinvoinnin ja suorituskvyn suhteen tutkimukseen tarjoavat koetun organisatorisen tuen käsite ja organisaatiotukiteoria (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017). Teorian (engl. Organizational support theory, OST) mukaan työntekijät muodostavat kokonaisvaltaisen käsityksen siitä, miten organisaatio toisaalta arvostaa heidän panoksiaan ja toisaalta välittää heidän hyvinvoinnistaan (Kurtessis et al., 2017). Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) mukaan työntekijät näin personoivat organisaation. Tätä käsitystä nimitetään siis koetuksi organisatoriseksi tueksi (engl. perceived organizational support, POS) (Kurtessis et al., 2017). Teoria on herättänyt kiinnostusta, sillä se esittää selkeän viitekehyksen, joka sisältää työntekijän käsitykset organisaatiosta, sekä POS:n seuraukset esimerkiksi hyvinvointiin ja työsuorituskvyn (Kurtessis et al., 2017). Yhteenvetona voidaan todeta, että hyvinvointi on organisaatiotasolla hyvin tunnistettu käsite ja sen ympärille on syntynyt tutkimusta, joka sitoo hyvinvointia muihin organisaation ilmiöihin, kuten alais-esihenkilö -suhteeseen ja organisaation suorituskvyn.

Hyvinvointinäkökulmia on sisällytetty myös suoraan osaksi johtamiskäytäntöjä. Henkilöstöhallinnossa tämänkaltaisia malleja ovat esimerkiksi WBHRM (Salas-Vallina et al., 2021) ja HHRM (Huettermann & Bruch, 2019). Hyvinvointiorientoituneella henkilöstöhallinnolla (engl. well-being-oriented human resource management, WBHRM) tarkoitetaan teoreettista kokoelmaa HR-käytäntöjä, joilla on positiivinen vaikutus psykologiseen, sosiaaliseen ja fyysiseen hyvinvointiin, mutta tämän lisäksi myös suorituskvyn (Salas-Vallina et al., 2021). Suorituskvyparannukset voitaisiin saavuttaa WBHRM:n vaikutuksella yksilöiden välisiin suhteisiin, mikä johtaa lisääntyneisiin ajattelutaitoihin ja edelleen parempiin työtehtävien suorituksiin (Salas-Vallina et al., 2021). HHRM on lyhenne sanoista health-related human resource management, eli suomeksi terveyteen liittyvä

henkilöstöhallinto. Huettermann ja Bruch (2019) määrittelevät HHRM:n järjestelmänä HR-käytäntöjä ja periaatteita, jotka keskittyvät erityisesti henkilöstön psykologisen hyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitoon. Tätä toimintaa tehdään ennaltaehkäisemällä psyykkisiä sairauksia ja auttamalla niistä toipumisessa ylimmän johdon tuen ja järjestelmällisen arvioinnin avulla. Toiminnan kohderyhmänä eivät ole pelkät työntekijät, vaan myös johtajat kuuluvat järjestelmän alle. HHRM:n mainitaan olevan tehokkainta silloin, kun se edistää AMO-mallin mukaisia henkilöstön kykyjä, motivaatiota sekä mahdollisuuksia edistää psykologisesti terveen työpaikan luomisessa. (Huettermann & Bruch, 2019)

On siis selvää, että vaikka organisaatiot ovat perinteisesti pitäneet organisaation ja yksilöiden suorituskykyä strategian painopisteenä, myös hyvinvointinäkökulmat ovat saaneet jalansijaa erillisinä johtamiskäytäntöinä, mutta myös osana jo olemassa olevia viitekehyksiä. Vaikka hyvinvoinnin korostaminen onkin eettisesti oikein ja se voi tuoda organisaatiolle välillisiä hyötyjä esimerkiksi paremman brändiarvon kautta, ollaan organisaatioissa kiinnostuneita myös hyvinvoinnin vaikutuksista henkilöstön ja organisaation suorituskykyyn.

## 4. HYVINVOINNIN JA SUORITUSKYVYN VAIKUTUSSUHTEET ORGANISAATIOISSA

Johtamistieteiden tutkimuksessa hyvinvointi on viime vuosikymmeninä ollut runsaasti tutkittu käsite. Tutkimusta on tehty esimerkiksi hyvinvoinnin vaikutuksista organisaation eri toimintoihin sekä hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä organisaatiokontekstissa. Vuorovaikutussuhteita on siis useita, ja tässä luvussa tarkastellaan hyvinvoinnin ja suorituskyvyn vaikutussuhteita organisaatiokontekstissa työssä tutkitun kirjallisuusaineiston perusteella. Ensin esitellään näiden kahden käsitteen positiivisia korrelaatioita, jonka jälkeen käsitellään käsitteiden negatiiviset korrelaatiot. Koska molempia vaikutussuhteita ilmenee, käsitellään lopuksi tulosten ristiriitaisuutta ja sitä mahdollisesti selittäviä tekijöitä.

### 4.1 Positiiviset korrelaatiot

Tutkitun aineiston (Guest, 2017; Huettermann & Bruch, 2019; Ogbonnaya, 2019; Peccei & Van De Voorde, 2019) perusteella hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhteen tutkimuksessa on noussut esiin kaksi vastakkaista johtopäätöstä: mutual gains, eli molemminpuoliset hyödyt sekä conflicting outcomes, eli vastakkaiset tulokset. Positiivisilla korrelaatioilla tarkoitetaan tämän työn näkökulmasta sitä, että organisaatiossa hyvinvoinnin lisääntyminen lisää myös suorituskykyä sekä sitä, että suorituskyvyn parantaminen kasvattaa hyvinvointia. Tällöin hyvinvoinnin laskiessa myös suorituskyky laskee ja suorituskyvyn laskiessa hyvinvointi laskee. Artikkelissaan Guest (2017) esittelee kolme molemminpuolisuuden näkökulmaa organisaatiokontekstissa. Ensimmäinen on voimavarojen yhteensopivuus, jolla tarkoitetaan tasapainoa työnantajien päteväen työvoiman tarpeen ja henkilöstön positiivisen työympäristön tarpeen välillä. Toinen näkökulma on sitoutumisen yhteensopivuus, jossa tasapainoillaan työnantajien henkilöstön sitouttamistarpeen ja työntekijöiden työturvallisuuden ja reilun kohtelun tarpeen välillä. Viimeinen näkökulma on panosten vastaavuus, jossa molemmilla osapuolilla on uskomus siitä, että heidän tarpeensa tulevat täytetyksi. (Guest, 2017) Onkin siis mielekästä ajatella, että sen lisäksi, että molemminpuolisten hyötyjen malli kuvastaa hyvinvoinnin ja suorituskyvyn positiivista korrelaatiota, tarkoittaa tämä organisaatiokontekstissa myös sitä, että sekä työnantaja että työntekijä saavat vallitsevasta tilanteesta hyötyjä. Guestin (2017) molemminpuolisuuden näkökulmista voidaan karkeasti päätellä, että yritys tavoittelee suorituskykyä arvona samalla, kun hyvinvointi on työntekijöiden tavoittelema arvo.

Hyvinvoinnin käsite on laaja-alainen ja siihen kuuluu monta määritelmältään suppeampaa termiä. Tästä johtuen myös tutkimusaineistossa korostuu eri hyvinvoinnin osa-alueiden vaikutusten vertailu organisaatio- ja yksilötason suorituskykyyn. Korrelaatio näiden osa-alueiden vaikutuksesta suorituskykyyn on yleisesti positiivinen (Wright & Bonett, 2007; Araújo & Pestana, 2017; Bryson et al., 2017).

Tutkimusaineiston perusteella suorituskyky on positiivisessa korrelaatiossa psykologisen (Wright & Bonett, 2007), subjektiivisen (Bryson et al., 2017) ja sosiaalisen (Araújo & Pestana, 2017) hyvinvoinnin kanssa. Wright ja Bonett (2007) suorittivat kyselytutkimuksen suuressa yhdysvaltalaisyriyksessä, jonka pohjalta he mittasivat psykologista hyvinvointia, työtyytyväisyyttä, työsuorituskykyä sekä henkilöstön vaihtuvuutta. Psykologisen hyvinvoinnin mittarina käytettiin kahdeksankohtaista psykologisen hyvinvoinnin indeksiä, joka on kehitetty 1970-luvulla. Tässä indeksissä kysyttiin työntekijältä esimerkiksi sitä, kuinka usein tämä tunsi olonsa masentuneeksi tai erityisen onnettomaksi. Yksilöitä arvioitiin seuraavilla suorituskyvyn indikaattoreilla: työn edistäminen, tiimin rakentaminen, tavoitteen painottaminen ja tuki. Tutkimuksessa selvisi, että psykologinen hyvinvointi korreloi positiivisesti työsuorituskyvyn kanssa, ja että psykologisella hyvinvoinnilla voi olla merkittävä rooli organisaatiolle henkilöstöresurssin kilpailukykyä kehittämisessä. (Wright & Bonett, 2007)

Bryson et al. (2017) tutkivat puolestaan subjektiivisen hyvinvoinnin ja työpaikan suorituskyvyn suhdetta vuonna 2011 tehdyn kyselyn avulla, jossa tutkittiin työsuhteita työpaikoilla Isossa-Britanniassa. Tutkimuksessa selvisi, että subjektiivisella hyvinvoinnilla ja organisaation suorituskyvyllä on merkittävä positiivinen yhteys. On kuitenkin huomionarvoista, että tässä tutkimuksessa subjektiivista hyvinvointia mitattiin työtyytyväisyyden avulla: vahva vuorovaikutussuhde havaittiin siis sen ja suorituskyvyn välillä. (Bryson et al., 2017) Araújon ja Pestanan (2017) artikkelissa todetaan puolestaan, että työntekijöiden sosiaalisen ja fyysisen hyvinvoinnin parantuessa myös organisaation korkea suorituskyky mahdollistuu.

Molemminpuolisten hyötyjen mallia tuetaan myös yleisemmän tason hyvinvointikäsitteen tutkimuksessa. Ogbonnayan artikkelissa (2019) tutkittiin sitä, ovatko suorituskykyä parantavat HRM-käytännöt samoja, kuin käytännöt, jotka parantavat henkilöstön hyvinvointia. Tarkastelun kohteena oli erityisesti ryhmätyökäytäntöjen rooli. Tutkimuksessa selvisi, että ryhmätyökäytännöt parantavat organisaatiotason suorituskykyä parantamalla työntekijöiden kiintymystä ja lojaaliutta organisaatiota kohtaan. Nämä ovat indikaattoreita myös paremmalle henkilöstön hyvinvoinnille. Ogbonnaya kuitenkin korostaa, että ryhmätyökäytännöt voivat vaikuttaa sekä suorituskykyyn että hyvinvointiin eri tavoin, sillä esimerkiksi suorituskyvyn parantuessa myös työn vaatavuus kasvaa, joka voi vaikuttaa

hyvinvointiin puolestaan negatiivisella tavalla. (Ogbonnaya, 2019) Henkilöstöhallinnon korkean suorituskyvyn käytännöistä myös rikastetulla työnsuunnittelulla on positiivinen korrelaatio organisaatiotason suorituskykyyn (Wood et al., 2012). Tällä käytännöllä on positiivinen vaikutus tuottavuuteen, tuloskehitykseen ja laatuun, mutta se myös vähentää poissaoloja ja työtyytyväisyyttä, jota käytettiin toisena hyvinvoinnin mittarina (Wood et al., 2012). Näistä tutkimuksista voidaan todeta, että vaikka hyvinvoinnilla ja suorituskyvyllä vaikuttaa olevan positiivinen korrelaatio tietyillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä, on hyvinvoinnin kokonaisvaltainen mittaaminen haastavaa käsitteen laaja-alaisuuden ja abstraktisen luonteen johdosta. Tämän vuoksi näitä tuloksia ei kannata yleistää koskemaan kaikkea hyvinvointia.

Organisaatioilla on monia hyviä syitä priorisoida henkilöstöjohtamisen käytännöissään hyvinvointiaspektia. Guest (2017) esittelee tutkimustulosteensa perusteella kolme näistä syistä. Ensimmäisenä on hyvinvoinnin eettisyys: monesti työntekijöiden hyvinvointia käytetään organisaatioissa vain välineenä, eikä päämääränä itsessään. Toisena syynä on se, että oikeanlaisilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan pienentää ulkoisten tekijöiden, kuten kilpailun ja kustannusten pienentämisen vaikutusta hyvinvoinnin negatiiviselle kehitykselle. Kolmantena syynä mainitaan hyvinvoinnin priorisoinnin tuomat hyödyt kustannusten pienentymiseen ja parempaan suorituskykyyn. (Guest, 2017) Hyvinvoinnin priorisointia kannattaa myös Peccein ja Van De Voorden (2019) kirjallisuustutkimus, jonka mukaan molemminpuolisten hyötyjen malli on hallitseva teoria henkilöstöjohtamisen, hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhdetta käsittelevissä tutkimuksissa. Tutkimustulokset kannattavat myös ajatusta siitä, että henkilöstöjohtaminen parantaa suorituskykyä suoraan tai välillisesti henkilöstön positiivisten tunteiden, sitoutuneisuuden tai työtyytyväisyyden kautta (Peccei & Van De Voorde, 2019). Tutkimusaineiston perusteella positiivista korrelaatiota hyvinvoinnin ja suorituskyvyn välillä tuetaan laajasti, ja erityisesti henkilöstöjohtamisessa molemminpuolisten hyötyjen malli vaikuttaa hallitsevalta teorialta.

## 4.2 Negatiiviset korrelaatiot

Vastakkaisten tulosten (engl. conflicting outcomes) näkökulmasta ollaan skeptisiä siitä, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen implementoinnilla ja hyvinvoinnilla olisi positiivinen korrelaatio (Ogbonnaya, 2019). Keskeisin väite, joka vastakkaisiin tuloksiin liittyy, on se, että HRM-käytännöt lisäävät työn vaativuutta, kuten painetta ja pitkiä työtunteja, joka puolestaan vaikuttaa kielteisesti henkilöstön hyvinvointiin. Tutkimuksessaan Ogbonnaya myös toteaa, että ryhmätyökäytännöt parantavat organisaatiotason suorituskykyä, mutta lisäävät myös esimerkiksi työhön liittyvää ahdistuneisuutta. (Ogbonnaya, 2019) Myös

Guestin (2017) mainitsema huomio siitä, että työntekijöiden hyvinvointi voi kärsiä ulkoisten vaikuttimien, kuten kovan kilpailun vaikutuksesta, pätee myös Ogbonnayan (2019) tutkimustuloksissa: huonossa taloudellisessa tilanteessa työnantajat pyrkivät maksimoimaan työntekijöiden taidot henkilöstöjohtamisen keinoin hyvinvoinnin kustannuksella. Lee ja Miller (1999) tuovat esille artikkelissaan myös näkökulman, jonka mukaan paremman pääoman tuoton omaavilla yrityksillä on mahdollisuus sitouttaa työntekijänsä organisaatioon paremmin taloudellisen tilanteensa vuoksi. Guest (2017) esittää artikkelissaan myös näkökulman siitä, että molemminpuolisten hyötyjen saavuttaminen henkilöstöjohtamisen keinoin on hyvinvoinnin ja suorituskyvyn kannalta mahdollista, mutta se ei nykyisillä HRM-käytännöillä toteudu.

Tutkimusaineiston tarkastelun perusteella vastustusta molemminpuolisten hyötyjen mallille löytyy esimerkiksi henkilöstökäytäntöjen haasteista sekä ulkopuolisista vaikuttimista johtuen. Wood et al. (2012) toteavat artikkelissaan, että sekä molemminpuolisten hyötyjen että vastakkaisten tulosten teoriat ovat tärkeitä henkilöstöjohtamisen vaikutusten ymmärtämisessä. Johtamiskäytäntö HIM:n implementointi organisaatioissa on Woodin mukaan aiheuttanut vastakkaisten tulosten teorian mukaisia vaikutuksia: hyvinvoinnin ja organisaatiotason suorituskyvyn korrelaatio on tulosten mukaan negatiivinen. Tämä tulos voi johtua esimerkiksi HIM:n implementoinnin aiheuttamasta yleisestä epävarmuudesta tai lisääntyneestä työtaakasta henkilöstön keskuudessa. (Wood et al., 2012) HIM liittyy myös ulkopuolisten vaikuttimien aiheuttamiin haasteisiin: Wood ja Ogbonnaya (2018) toteavat artikkelissaan, että mikäli taloudellista taantumaa pyritään hillitsemään parantamalla suorituskykyä HIM:n implementoinnilla, vaikuttaa se henkilöstön hyvinvointiin kielteisesti. Pahimmillaan tämä voi johtaa esimerkiksi työntekijän poistumiseen organisaatiosta. Negatiivisissa korrelaatioissa korostuu siis erityisesti HIM:n implementointi hyvinvointia vähentävänä henkilöstöjohtamisen käytäntönä.

### 4.3 Tutkimustulosten ristiriitaisuus

Tutkimusaineiston perusteella organisaatiotutkimuksessa hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhde on moniulotteinen, sillä sekä positiivisille että negatiivisille korrelaatioille löytyy tukea kirjallisuudesta. Osassa artikkeleista käsitellään tiettyä hyvinvoinnin osa-aluetta ja tiettyä johtamiskäytäntöä, jolloin tutkimustulos saattaa tässä määrittelyjoukossa olla yhdenmukainen. Esimerkiksi happy-productive worker -hypoteesia, joka on vakiintunut johdotoportaan sanastossa, on tutkittu mittaamalla onnellisuutta työtyytyväisyyden kautta (Wright & Cropanzano, 2000). Tämä ei ole linjassa esimerkiksi psykologisen hyvinvoinnin kokonaisvaltaisen luonteen kanssa. Wright ja Cropanzano (2000) kuitenkin myös toteavat, että psykologinen hyvinvointi ei välttämättä ole sen enempää ekvivalentti

onnellisuuden kanssa, kuin työtyytyväisyyskään. Hyvinvoinnin tutkimukseen ja oikeanlaiseen mittaamiseen liittyy siis haasteita. Toisaalta ryhmätyökäytäntöjen (Ogbonnaya, 2019), osallistavan johtamisen käytäntöjen (Wood et al., 2012) sekä HPWS-käytäntöjen (Heffernan & Dundon, 2016) tutkimusten tuloksissa on elementtejä molempien, eli sekä molemminpuolisten hyötyjen että vastakkaisten tulosten näkökulmista. Samalla, kun ryhmätyökäytännöt parantavat suorituskyyä sekä hyvinvoinnin edeltäjiä, kuten lojaaliutta, voivat ne myös aiheuttaa työn vaativuuden kasvua ja sitä kautta heikentää hyvinvointia (Ogbonnaya, 2019). HPWS:n tutkimuksen (Heffernan & Dundon, 2016) tulokset vastaavat ryhmätyökäytäntöjä siinä, että myös HPWS voi heikentää henkilöstön hyvinvointia paremman suorituskyyyn tavoittelun seurauksena. Heffernan ja Dundon kuitenkin toteavat myös, että HPWS:n vaikutukset henkilöstön hyvinvoinnille eivät ole ehdottoman suoria, vaan näitä vaikutuksia voidaan välittää monen tekijän avulla.

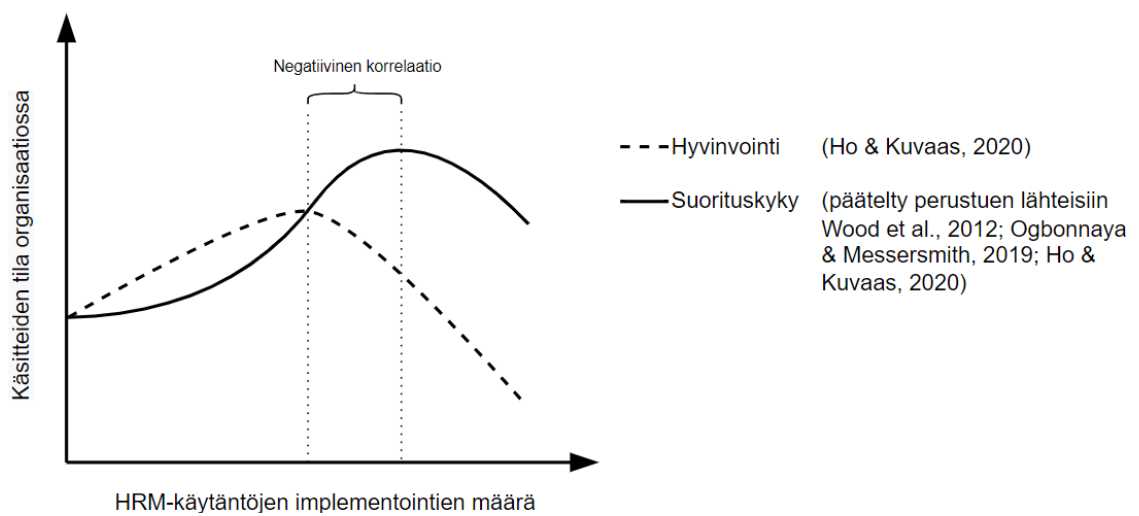
Woodin et al. (2012) mukaan korkean osallistumisen johtamiskäytäntöjen implementointi tuo eriäviä tuloksia hyvinvoinnin ja suorituskyyyn suhteesta: rikastettu työnsuunnittelu parantaa sekä taloudellista suorituskyyä että hyvinvoinnin osa-alueita työntekijöiden keskuudessa. HIM-käytäntöjen implementointi aiheuttaa Woodin mukaan vastakkaisia tuloksia, jossa suorituskyy kyllä nousee, mutta hyvinvointi kärsii. Tätä tutkimustulosten ristiriitaisuutta Ho ja Kuvaas (2020) kutsuvat hyvinvoinnin paradoksiksi. Heidän mukaansa sekä positiivisten että negatiivisten korrelaatioiden ilmeneminen selittyy pääosin kahdesta syystä, joista ensimmäinen on hyvinvoinnin liian kapeakatseinen mittaaminen, vaikka hyvinvointi nähdäänkin hyvin laaja-alaisena terminä.

Toinen syy on se, että aiemmat tutkimukset ovat käsittäneet henkilöstöjohtamisen järjestelmien, suorituskyyyn ja hyvinvoinnin suhteen olevan lineaarinen (Ho & Kuvaas, 2020). Myös Ogbonnaya ja Messersmith (2019) tuovat artikkelissaan ilmi, että lineaarisen mallin sijasta kannattaisi tutkimusta keskittää mahdollisen kaarevan suhteen löytämiseksi. Esimerkkilöydöksenä on työn vaativuus ja työntekijän hyvinvointi, jotka eivät ole välttämättä toistensa ääripäitä, vaan niidenkin vaikutussuhde voi olla myös positiivinen. Artikkelissaan Ogbonnaya ja Messersmith korostavat myös sitä, että eri HRM-käytännöillä on erilaisia vaikutuksia hyvinvoinnin ja suorituskyyyn suhteeseen. Toisaalta tähän suhteeseen vaikuttaa myös organisaation muut sisäiset järjestelmät sekä esimerkiksi työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet. (Ogbonnaya & Messersmith, 2019)

Hyvinvoinnin paradoksi, eli sekä molemminpuolisten hyötyjen että vastakkaisten tulosten ilmeneminen voi siis ratketa epälineaarisen lähestymistavan avulla. Ho ja Kuvaas (2020) toteuttivat tutkimuksensa tarkastelemalla hyvinvoinnin käsitettä monesta eri näkökulmasta sekä tutkimalla hyvinvoinnin, henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sekä suorituskyyyn vuorovaikutteisia, epälineaarisia sekä additiivisia suhteita. Tutkimustulosten (Ho &



Kuvaas, 2020) perusteella mainittujen käsitteiden suhde vaikuttaa epälineaariselta siten, että kohtuullisella HRM-käytäntöjen implementoinnin tasolla myös hyvinvointi paranee, mutta liiallinen implementointi aiheuttaa hyvinvoinnin heikentymistä. Ho ja Kuvaas (2020) muodostavat tulostensa perusteella kuvaajan, joka ilmentää HR-järjestelmien ja työtyytyväisyyden suhdetta. Kuvaajaa ei ole kuitenkaan muodostettu ilmentämään henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutusta sekä suorituskyykyyn että hyvinvointiin. Aineiston (Wood et al., 2012; Ogbonnaya & Messersmith, 2019; Ho & Kuvaas, 2020) tulosten perusteella muodostetaan kuva 1, josta ilmenee mahdollisuus sekä positiivisiin että negatiivisiin korrelaatioihin kahden käsitteen välillä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen viitekehyksessä.



Kuva 1: HRM-käytäntöjen vaikutus hyvinvoinnin ja suorituskyykyyn suhteeseen.

Tässä epälineaarisessa mallissa sekä positiiviset ja negatiiviset korrelaatiot ovat mahdollisia riippuen siitä, miten yritysjohto henkilöstöjohtamisen käytäntöjä omaksuu. Kuvassa havainnollistetaan sitä, että vaikka yritysjohto resursoisi merkittävästi HRM-käytäntöihin, voi niiden ylimäärä johtaa heikentyneeseen hyvinvointiin alkutilanteeseen verrattuna. Hyvinvoinnin heikentyessä riittävästi, myös suorituskyyky kärsii.

Kuva 1 toimii yhteenvetona tämän luvun kirjallisuusaineiston tuloksista. Aineistosta löytyy henkilöstön hyvinvoinnin ja yksilö- tai organisaatiotason suorituskyykyyn välisestä vuorovaikutussuhteesta sekä positiivisia että negatiivisia korrelaatioita. Uudemmassa tutkimuksessa tämä ristiriita on havaittu, ja sitä selitetään epälineaarisen mallin avulla, jossa vuorovaikutussuhteen korrelaatio riippuu tarkastelutilanteesta.

## 5. HYVINVOINNIN TUKEMINEN SUORITUSKYVYN JOHTAMISESSA

Edellisen luvun tulosten perusteella suorituskyvyn ja hyvinvoinnin vuorovaikutussuhde voi olla sekä positiivinen, että negatiivinen. Tähän suhteeseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi henkilöstöjohtamisen käytännöillä. Organisaation johto voi siis omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, miten suorituskyvyn ja hyvinvoinnin vuorovaikutussuhde organisaatiossa ilmenee. On siis mielekäästä tarkastella niitä toimia, joiden avulla organisaation johto voi edesauttaa molemminpuolisten hyötyjen syntymistä. Siksi tässä luvussa käsitellään kirjallisuusaineiston perusteella ensin sitä, miten henkilöstön suorituskykyä voidaan johtaa siten, että samalla myös hyvinvointi paranee. Tämän jälkeen käsitellään muita aineistossa esille tulleita tekijöitä, jotka osaltaan voivat edesauttaa suorituskyvyn ja hyvinvoinnin positiivista suhdetta organisaatiotasolla.

### 5.1 Suorituskyvyn johtamiskäytännöt hyvinvoinnin parantamisessa

Parempaa suorituskykyä tavoittelevilla henkilöstöjohtamisen menetelmillä, kuten HPWS- ja HIWS-käytännöillä on mahdollista parantaa myös työntekijöiden hyvinvointia. Van De Voorden ja Beijerin artikkelissa (2015) todetaan, että tutkituissa organisaatioissa hyväksytyillä HPWS-käytännöillä havaittiin positiivinen vaikutus sekä hyvinvointiin että henkilöstön suorituskykyominaisuuksiin. Artikkelin mukaan HPWS voi viestittää henkilöstölle sekä siitä, että he ovat arvokkaita resursseja organisaatiolle, mutta toisaalta myös sitä, että heiltä odotetaan parempaa suorituskykyä. Kun johto viestii esimerkiksi HPWS:n tavoitteista parantaa tukea työntekijöille, voi se lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. HRM-käytännöissä olennaista on siis se, miten niistä kommunikoidaan. Van De Voorde ja Beijer myös toteavat, että mikäli HPWS:n kattavuus lisääntyy henkilöstössä liikaa, voivat korkeammat suorituskykyvaatimukset aiheuttaa liiallista rasitusta ja siten laskea henkilöstön hyvinvointia. Samantapaisia tuloksia esiintyy myös HIWS-käytäntöjen tutkimuksessa (Elorza et al., 2022). Yksilötasolla sisäistetyt HIWS-johtamiskäytännöt liittyvät parempaan hyvinvointiin ja taloudelliseen suorituskykyyn. Tämän seurauksena HIWS voi luoda myönteisen työympäristön, jossa organisaation johto voi viestiä sen sitoutuneisuudesta työntekijöihinsä. Toisaalta HIWS:n implementointi voi epäonnistua esimerkiksi silloin, kun johdon kommunikointi HIWS:n tavoitteista on ristiriidassa siihen, miten henkilöstö kokee HIWS:n yksilötasolla. (Elorza et al., 2022) HPWS:n

ja HIWS:n tapauksissa hyvinvoinnille olennaista on siis johdon oikeanlainen kommunikaatio työntekijöiden kanssa ja toisaalta käytäntöjen sopiva kattavuus organisaatiossa.

Hyvinvointia priorisoivissa henkilöstöjohtamisen käytännöissä on myös havaittu molemminpuolisia hyötyjä. WBHRM-käytännöllä on oikein toteutettuna positiivinen suhde hyvinvointiin sekä organisaatiotason suorituskykyyn (Cooper et al., 2019; Salas-Vallina et al., 2021). Toteuttamisen onnistumiseen vaikuttaa Salas-Vallinan et al. (2021) mukaan inspiroiva, vahvistava ja työntekijöitä yhdistävä johtamistapa. Molemminpuolisten etujen saavuttamiseksi johtajien täytyy olla avoimia ja huomioida työntekijät käytännöissään. (Salas-Vallina et al., 2021) Myös Cooper et al. (2019) korostavat sosiaalisen ilmapiirin merkitystä paremman suorituskyvyn edesauttajana. Artikkelissa tutkittujen WBHRM-käytäntöjen perusteella alaisen ja lähiesimiehen suhteeseen vaikuttaa eniten juuri sosiaalinen ilmapiiri. Cooper pitää WBHRM:n ja suorituskyvyn suhteelle tärkeänä myös työntekijöiden sietokykyä, jota WBHRM parantaa ja joka myös edesauttaa parempaa suorituskykyä. (Cooper et al., 2019). Salas-Vallina et al. (2021) toteavat kuitenkin myös, että WBHRM voi johtaa mahdollisesti negatiivisiin terveysvaikutuksiin, kuten uupumukseen. Tämän välttämiseksi työntekijöiden hyvinvointia tulisi tavoitella itsessään, eikä käyttää keinona pelkästään paremman suorituskyvyn saavuttamiseksi (Salas-Vallina et al., 2021).

Toinen terveyteen ja hyvinvointiin keskittyvä johtamiskäytäntö on HHRM: Huttermanin ja Bruchin (2019) mukaan myös tällä käytännöllä voidaan saavuttaa molemminpuolisia hyötyjä. He tutkivat HHRM:n vaikutuksia 88 organisaatiossa, ja löysivät epäsuoran, positiivisen korrelaation HHRM:n sekä hyvinvoinnin välillä. Tämän lisäksi HHRM:llä oli positiivinen vaikutus organisaatiotason suorituskykyyn, ja tässä vuorovaikutussuhteessa myötävaikuttajana olivat työntekijöiden suhtautuminen myönteisesti stressiin sekä työntekijöiden yhteinen sitoutuminen työhönsä. Huttermanin ja Bruchin mukaan HHRM:n implementointi voi auttaa organisaatioita muuttamaan sen HR-funktiota strategisten vaihtoehtojen mahdollistajaksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että toimivalla henkilöstöjohtamisella voidaan luoda sellainen henkilöresurssi, joka pystyy mukautumaan muuttuviin strategiisiin tarpeisiin ja markkinatilanteisiin joustavasti. Tämänkaltaisen tilanteen luomisessa johtajilla on suuri rooli, ja artikkeli suosittelee muutostohtajuutta positiivisten korrelaatioiden luomisessa. (Huettermann & Bruch, 2019)

Edellisten tulosten perusteella merkittävänä tekijänä hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhteelle organisaatioissa toimii se, miten työntekijät käsittävät johtoportaan käytäntöjen vaikutukset yksilötasolla. Koetulla organisatorisella tuella, eli POS:lla, vaikuttaa siis olevan yhteys henkilöstöjohtamisen, hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhteeseen. Samaan tulokseen päätyivät myös Kurtessis et al. (2017). Artikkelin tutkimustulokset viittaavat siihen,

että POS:lla on keskeinen rooli organisaation ja työntekijän välisessä suhteessa. Tämän lisäksi se vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden suotuisaan suhtautumiseen organisaatioon, henkilöstön psykologiseen hyvinvointiin sekä organisaatiotason suorituskykyyn. Artikkelin mukaan organisaatioilla on monia keinoja viestiä työntekijöille siitä, että yritysjohto välittää alaistensa hyvinvoinnista ja arvostaa heidän työpanostaan. POS:n parantamiseen liittyviä keinoja ovat esimerkiksi reiluus ja työoloista huolehtiminen. (Kurtessis et al., 2017)

## **5.2 Muut vaikuttimet hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhteeseen**

Organisaatiokontekstissa hyvinvoinnin ja suorituskyvyn vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavat henkilöstöjohtamisen käytäntöjen lisäksi muutkin tekijät. Luvussa 5.1 todettiin, että hyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen implementoinnin lisäksi hyvinvointiin vaikuttaa työntekijän ja työnantajan välinen vuorovaikutussuhde. Tähän vuorovaikutussuhteeseen liittyy sosiaalisen vaihdon teoria, joka tarkoittaa sitä, että ihmisillä on velvollisuus vastata muiden tekoihin ja että ihmiset motivoituvat niistä tuotoista, joita voidaan muilta odottaa pyydettävän tekojensa perusteella (Wood & Ogbonnaya, 2018). Organisaatiokontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän palkkaaminen aiheuttaa velvollisuuden, jossa työntekijän ponnisteluiden ja lojaaliuden vastineeksi työntekijä saa sosiaalisia resursseja ja konkreettisia etuja, kuten palkkioita, organisaatiolta (Kurtessis et al., 2017). Esimerkiksi Huettermanin ja Bruchin (2019) mukaan sosiaalisen vaihdon teorian vaikutusta tulisi tutkia esimerkiksi HHRM:n ja työntekijöiden hyvinvoinnin suhteessa.

Kirjallisuusaineistossa korostetaan myös työnantajan ja työntekijän välisen luottamusuhteen merkitystä molemminpuolisten hyötyjen toteutumisessa (Alfes et al., 2012; Wood et al., 2012; Woodrow & Guest, 2014). Woodrow ja Guest (2014) korostavat, että johtajien, työntekijöiden ja HR-ammattilaisten välinen keskeinen luottamus on olennainen osa HRM-käytäntöjen implementoinnissa. Luottamus työnantajaan voikin johtaa korkeampaan halukkuuteen osallistua johtamiskäytäntöihin, kuten HIM:iin (Wood et al., 2012). Myös Alfes et al. (2012) korostavat artikkelissaan sitä, että työntekijöiden sisäistämät käsitykset korkean suorituskyvyn HRM-käytännöistä eivät suoraan johda parempaan suorituskykyyn. Tämän sijaan käytännöllä on vaikutusta vasta, kun luottamus työnantajaan on henkilöstöllä olemassa. Mikäli luottamus puuttuu, HRM:n toiminnot eivät paranna henkilöstön suorituskykyä tai hyvinvointia yhtä tehokkaasti (Alfes et al., 2012). Lee ja Miller (1999) väittävät, että luottamus ja yhteisöllisyyden tunne, joka seuraa organisaation sitoutumisesta työntekijöihinsä, voi olla yksi vahvimmista resursseista, joita organisaatiolla on saatavissa.

Tässä työssä tarkasteltiin enimmäkseen organisaation sisäisiä vaikuttimia henkilöstön hyvinvoinnin ja suorituskyvyn väliselle suhteelle, mutta kirjallisuusaineistosta nousi esiin myös tekijöitä, joihin organisaation johto voi vaikuttaa van rajallisesti. Beauregard (2011) sekä Kossek, Colquitt ja Raymond (2001) käsittelevät artikkeleissaan kodin ja työn suhteen vaikutusta hyvinvointiin ja työn suorituskykyyn. Vaikka kotona tapahtuviin, työhön liittymättömiin asioihin voi johdon olla mahdotonta vaikuttaa, Beauregard (2011) toteaa, että yritysjohto voi kyllä vaikuttaa siihen, miten kodin ja työn vuorovaikutussuhdetta tuetaan organisaatiotasolla. Oikeanlainen suhtautuminen työntekijän työn ulkopuoliseen elämään voi vähentää raskautta, jolla puolestaan voidaan vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja suorituskykyyn positiivisesti. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden ja poissaolojen laskua. (Beauregard, 2011) Kossekin et al. (2001) artikkelissa tarkastelussa on läheisen hoitamista koskevat päätökset: tutkimuksen perusteella avoin keskustelukulttuuri ja uhrautuvainen asenne voivat sekä työpaikalla että kotona johtavat suoraan hyvinvointiin ja parempaan suorituskykyyn töissä. Toinen näkökulma, joka tässä kirjallisuusaineistossa jäi vähemmälle huomioille, on fyysisen hyvinvoinnin vaikutus työsuorituskykyyn. Calderwoodin et al. (2021) tutkimuksen mukaan fyysisellä hyvinvoinnilla tosiaan on muiden hyvinvoinnin osa-alueiden ohessa tärkeä vaikutus henkilöstön suorituskykyyn. Fyysisen hyvinvoinnin vaikutukset suorituskykyyn riippuvat oletettavasti kuitenkin vahvasti työn luonteesta ja esimerkiksi siitä, onko huomattavasta fyysisestä kunnosta etua työtehtävien suorittamisessa. Organisaation johdon voi olla haastavaa vaikuttaa omilla toimillaan yksittäisten työntekijöiden fyysiseen hyvinvointiin, sillä esimerkiksi liikunnan harrastaminen työajan ulkopuolella on täysin työntekijän itsensä hallittavissa.

Edellisen luvun 4 perusteella organisaation johdolla on mahdollisuus vaikuttaa suorituskyvyn ja hyvinvoinnin vuorovaikutussuhteeseen, joka voi olla positiivinen tai negatiivinen. Tämän vuoksi tässä luvussa oli organisaation johdon kannalta tärkeää käsitellä sitä, miten organisaatiotasolla henkilöstöä voidaan johtaa niin, että suorituskyky paranee vaarantamatta henkilöstön hyvinvointia. Kirjallisuuden perusteella organisaatioissa on jo käytäntöjä, jotka oikein implementoituina voivat edesauttaa myös parempaa hyvinvointia. Toisaalta hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhteeseen vaikuttaa kirjallisuuden perusteella myös esimerkiksi työnantajan ja työntekijän välinen luottamussuhde sekä työn ulkopuoliset tekijät, kuten kotiolo.

## 6. PÄÄTELMÄT

Tämän kandidaatintyön tavoitteena oli selvittää henkilöstön hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhdetta organisaation viitekehityksessä. Tätä tavoitetta pyrittiin täyttämään vastaamalla kahteen tutkimuskysymykseen: mitkä ovat olennaiset, hyvinvoinnin ja henkilöstön suorituskyvyn keskinäiset vaikutussuhteet organisaatiotasolla ja miten suorituskykyä voidaan johtaa organisaatiossa niin, että myös hyvinvointi paranee? Tutkimuskysymykset esittivät tarpeen paremman organisatorisen hyvinvoinnin tavoittelulle johdon toimenpiteiden avulla. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan luvussa 4. Kirjallisuusaineiston perusteella suorituskyvyn ja hyvinvoinnin vuorovaikutussuhteesta löytyy sekä positiivisia että negatiivisia korrelaatioita. Tämä kaksijakoisuus esiintyi vahvasti henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa, jossa HRM-käytäntöjen vaikutukset hyvinvointiin ja suorituskykyyn jaettiin molemminpuolisten hyötyjen ja vastakkaisten tulosten näkökulmiin. Viime vuosina tehdystä tutkimuksesta (Ogbonnaya & Messersmith, 2019; Ho & Kuvaas, 2020) havaittiin epälineaarisuuden mahdollisuus, jossa käsitteiden välinen korrelaatio riippuu tarkastelutilanteesta, HRM-käytäntöjen implementoinnin tasosta sekä yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Nämä tutkimustulokset sisällytettiin kuvaan 1, joka vastaa kootusti ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Toiseen tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan luvussa 5. Luvussa esiteltiin eri henkilöstöjohtamisen käytäntöjen, kuten HHRM:n ja HPWS:n käytännön vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin. Tulosten perusteella henkilöstöjohtamisen toimilla voidaan parantaa sekä hyvinvointia, että suorituskykyä. Toimien implementoinnissa erityisen tärkeää on työntekijöiden ja työnantajien välinen luottamus ja kommunikaatio. Tulosten perusteella molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua ja tutkimuksen tavoite saatiin täytettyä.

Tutkittu kirjallisuusaineisto on melko hajautunut, johtuen esimerkiksi hyvinvoinnin määritelmän laaja-alaisuudesta ja eri johtamiskäytäntöjen monipuolisuudesta. Vaikuttaa siltä, että aihealueen tutkimuksessa ei vielä ole yhtä vallitsevaa teoriaa ja että vasta viime vuosina tutkimus on keskittynyt ratkaisemaan kahtiajakautunutta tutkimuskenttää. Kun kirjallisuusaineistoa käsitellään aikajärjestyksessä, trendiksi muodostui se, että hyvinvoinnin merkityksen ymmärtämisen jälkeen tutkimuskenttä jakautui positiivisten ja negatiivisten korrelaatioiden tukijoihin. Tätä kahtiajakoa on 2010-luvulta alkaen pyritty selittämään. Tänä aikana on tutkimuksissa korostunut myös tarve selvittää eri johtamiskäytäntöjen mahdollisuuksia molemminpuolisiin hyötyihin. Aineistossa korostui myös hyvinvoinnin kokonaisvaltaisen mittaamisen haasteet sen abstraktista ja moniulotteisesta luonteesta johtuen.

Tässä kandidaatintyössä on useita vahvuuksia. Kirjallisuusaineisto on työn laajuuden näkökulmasta kattava ja laadukas: aineisto on koostettu johtamis- ja organisaatiotieteiden keskeisistä julkaisuista. Teoreettisena pohjana toimivien lukujen 2 ja 3 aineistossa on hyödynnetty edellisten lisäksi ammatilliseen ja sovellettuun psykologiaan keskittyviä, alan kärkijulkaisuja. Tulososion aineisto on koottuna liitteessä A. Tutkimustulosten perusteella muodostettu, karkea hypoteettinen malli suorituskyvyn ja hyvinvoinnin vaikutussuhteesta HRM-käytäntöjen implementoinnin perusteella tarjoaa työhön uutuusarvoa, sillä se kokoaa sekä negatiiviset että positiiviset korrelaatiot yhteen kuvassa 1, huomioimalla samalla viimeaikaisen tutkimuksen käsitteiden epälineaarisuudesta. Näiden lisäksi tutkimuksessa onnistuttiin muodostamaan kokonaiskuva aihealueen tutkimuksesta ja sen lisäksi esittämään käytännön toimenpiteitä, joilla organisaatiojohto voi parantaa henkilöstönsä hyvinvointia.

Tämä kandidaatintyö sisältää kuitenkin myös useita rajoitteita. Mahdollisesti keskeisimpänä rajoitteena on se, ettei hyvinvointia rajattu tulosaineistossa riittävän selkeästi. Vaikka hyvinvointiin kuuluu vahvasti myös fyysinen aspekti, ei sitä käsitelty tässä työssä kovinkaan kattavasti. On toki huomionarvoista, että myös kirjallisuusaineisto keskittyi selkeästi psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Toinen mahdollinen rajoite liittyy teoreettisen taustan ja tulososion aineistojen suhteeseen: aineisto on osin päällekkäinen, jolloin on olemassa riski siitä, että aineiston tutkimustuloksilla luodaan sekä vallitsevaa teoriaa että kandidaatintyön tuloksia.

Vaikka hyvinvointia on tutkittu organisaatio- ja johtamistieteissä jo pitkään, tämän kandidaatintyön perusteella jatkotutkimusta kannattaa tehdä, jotta hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhdetta kyettäisiin ymmärtämään johdonmukaisena kokonaisuutena. Tämän työn perusteella tutkimustuloksista voivat hyötyä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä implementoivat työnantajat ja tätä kautta myös työntekijät. Samoja sidosryhmiä hyödyttävää jatkotutkimusta tulisi tehdä hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhteen johdonmukaistamiseksi: aihealueen tutkimuksesta puuttuu selkeä viitekehys, johon uusia tutkimustuloksia olisi mahdollista verrata. Viitekehystenä voisi olla kuvan 1 kaltainen kuvaajajoukko, jossa suorituskyvyn ja hyvinvoinnin suhdetta voitaisiin käsitellä henkilöstöjohtamisen lisäksi esimerkiksi laadunhallinnassa. Viitekehysten luominen olisi perusteltua, sillä sen avulla hyvinvoinnin rooli organisaatioissa voisi selkeytyä ja sen johtaminen helpottua, mikä puolestaan johtaisi ihmisten parempaan hyvinvointiin.

## LÄHTEET

- Alfes, K., Shantz, A. & Truss, C. (2012) 'The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer', *Human Resource Management Journal*, 22(4), pp. 409–427. doi:10.1111/1748-8583.12005.
- Araújo, J. & Pestana, G. (2017) 'A framework for social well-being and skills management at the workplace', *International Journal of Information Management*, 37(6), pp. 718–725. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.009.
- Beauregard, T.A. (2011) 'Direct and indirect links between organizational work-home culture and employee well-being', *British Journal of Management*, 22(2), pp. 218–237. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00723.x.
- Boxall, P., Guthrie, J.P. & Paauwe, J. (2016) 'Editorial introduction: Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance', *Human Resource Management Journal*, 26(2), pp. 103–111. doi:10.1111/1748-8583.12104.
- Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. (2017) 'Does employees' subjective well-being affect workplace performance?', *Human Relations*, 70(8), pp. 1017–1037. doi:10.1177/0018726717693073.
- Calderwood, C. *et al.* (2021) 'Employee Physical Activity: A Multidisciplinary Integrative Review', *Journal of Management*, 47(1), pp. 144–170. doi:10.1177/0149206320940413.
- 'Constitution of the World Health Organization' (1946) *American journal of public health and the nation's health*, 36(11), pp. 1315–1323. doi:10.2105/AJPH.36.11.1315.
- Cooper, B. *et al.* (2019) 'Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience', *Human Resource Management*, 58(1), pp. 85–97. doi:10.1002/hrm.21934.
- Cotton, P. & Hart, P.M. (2003) 'Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research', *Australian Psychologist*, 38(2), pp. 118–127. doi:10.1080/00050060310001707117.
- Dalal, R.S., Bhave, D.P. & Fiset, J. (2014) 'Within-Person Variability in Job Performance: A Theoretical Review and Research Agenda', *Journal of Management*, 40(5), pp. 1396–1436. doi:10.1177/0149206314532691.
- DeGroot, T. & Kiker, D. (2003) 'A meta-analysis of the non-monetary effects of employee health management programs', *Human Resource Management*, 42(1), pp. 53–69. doi:10.1002/hrm.10064.
- Edgar, F. *et al.* (2015) 'Well-being and performance: measurement issues for HRM research', *International Journal of Human Resource Management*, 26(15), pp. 1983–1994. doi:10.1080/09585192.2015.1041760.
- Elorza, U. *et al.* (2022) 'The effect of high involvement work systems on organisational performance and employee well-being in a Spanish industrial context', *Human Resource Management Journal* [Preprint]. doi:10.1111/1748-8583.12436.
- Erdogan, B. *et al.* (2012) 'Whistle While You Work: A Review of the Life Satisfaction Literature', *Journal of Management*, 38(4), pp. 1038–1083. doi:10.1177/0149206311429379.



- Fogaça, N. *et al.* (2021) 'Relationship between job performance, well-being, justice, and organizational support: A multilevel perspective', *Revista de Administracao Mackenzie*, 22(4). doi:10.1590/1678-6971/ERAMG210108.
- Guest, D.E. (2017) 'Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework', *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp. 22–38. doi:10.1111/1748-8583.12139.
- Harvey, G. (2019) 'Corporate wellness: what, why not and whither?', *Employee Relations*, 41(4), pp. 638–648. doi:10.1108/ER-06-2018-0151.
- Heffernan, M. & Dundon, T. (2016) 'Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organisational justice', *Human Resource Management Journal*, 26(2), pp. 211–231. doi:10.1111/1748-8583.12095.
- Ho, H. & Kuvaas, B. (2020) 'Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox', *Human Resource Management*, 59(3), pp. 235–253. doi:10.1002/hrm.21990.
- Huettermann, H. & Bruch, H. (2019) 'Mutual Gains? Health-Related HRM, Collective Well-Being and Organizational Performance', *Journal of Management Studies*, 56(6), pp. 1045–1072. doi:10.1111/joms.12446.
- Hull, G. & Pasquale, F. (2018) 'Toward a critical theory of corporate wellness', *BioSocieties*, 13(1), pp. 190–212. doi:10.1057/s41292-017-0064-1.
- Kossek, E.E., Colquitt, J.A. & Raymond A, N. (2001) 'Caregiving decisions, well-being, and performance: The effects of place and provider as a function of dependent type and work-family climates', *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 29–44. doi:10.2307/3069335.
- Kurtessis, J.N. *et al.* (2017) 'Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory', *Journal of Management*, 43(6), pp. 1854–1884. doi:10.1177/0149206315575554.
- Lee, J. & Miller, D. (1999) 'People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms', *Strategic Management Journal*, 20(6), pp. 579–593. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199906)20:6<579::AID-SMJ37>3.0.CO;2-C.
- de Menezes, L.M. & Escrig, A.B. (2019) 'Managing performance in quality management: A two-level study of employee perceptions and workplace performance', *International Journal of Operations and Production Management*, 39(11), pp. 1226–1259. doi:10.1108/IJOPM-03-2019-0207.
- Ogbonnaya, C. (2019) 'Exploring possible trade-offs between organisational performance and employee well-being: The role of teamwork practices', *Human Resource Management Journal*, 29(3), pp. 451–468. doi:10.1111/1748-8583.12238.
- Ogbonnaya, C. & Messersmith, J. (2019) 'Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes?', *Human Resource Management Journal*, 29(3), pp. 509–526. doi:10.1111/1748-8583.12203.
- Parent-Lamarche, A., Marchand, A. & Saade, S. (2021) 'How do work organization conditions affect job performance? The mediating role of workers' well-being', *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), pp. 48–76. doi:10.1080/15555240.2021.1872382.
- Pawar, B.S. (2013) 'A Proposed Model of Organizational Behavior Aspects for Employee Performance and Well-being', *Applied Research in Quality of Life*, 8(3), pp. 339–359. doi:10.1007/s11482-012-9193-7.

- Peccei, R. & Van De Voorde, K. (2019) 'Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future', *Human Resource Management Journal*, 29(4), pp. 539–563. doi:10.1111/1748-8583.12254.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002) 'Perceived organizational support: A review of the literature', *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 698–714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698.
- Richard, P.J. *et al.* (2009) 'Measuring organizational performance: Towards methodological best practice', *Journal of Management*, 35(3), pp. 718–804. doi:10.1177/0149206308330560.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2001) *On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being*, *Annu. Rev. Psychol.* (Annual Review of Psychology), p. 166. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. & López-Cabrales, Á. (2021) 'The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal', *Human Resource Management*, 60(3), pp. 333–347. doi:10.1002/hrm.22021.
- Van De Voorde, K. & Beijer, S. (2015) 'The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes', *Human Resource Management Journal*, 25(1), pp. 62–78. doi:10.1111/1748-8583.12062.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012) 'Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies', *International Journal of Management Reviews*, 14(4), pp. 391–407. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x.
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2000) 'Perspectives on Models of Job Performance', *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), pp. 216–226. doi:10.1111/1468-2389.00151.
- 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(4), pp. 429–462. doi:10.1177/0018726705055032.
- Wang, H., Zhang, Y. & Wan, M. (2022) 'Linking high-performance work systems and employee well-being: A multilevel examination of the roles of organisation-based self-esteem and departmental formalisation', *Human Resource Management Journal*, 32(1), pp. 92–116. doi:10.1111/1748-8583.12391.
- Wood, S. *et al.* (2012) 'Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being', *Human Relations*, 65(4), pp. 419–445. doi:10.1177/0018726711432476.
- Wood, S. & de Menezes, L.M. (2011) 'High involvement management, high-performance work systems and well-being', *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), pp. 1586–1610. doi:10.1080/09585192.2011.561967.
- Wood, S. & Ogbonnaya, C. (2018) 'High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance', *Journal of Management*, 44(8), pp. 3070–3095. doi:10.1177/0149206316659111.
- Woodrow, C. & Guest, D.E. (2014) 'When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying', *Human Resource Management Journal*, 24(1), pp. 38–56. doi:10.1111/1748-8583.12021.
- Wright, T.A. & Bonett, D.G. (2007) 'Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover', *Journal of Management*, 33(2), pp. 141–160. doi:10.1177/0149206306297582.

Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2000) 'Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance.', *Journal of occupational health psychology*, 5(1), pp. 84–94. doi:10.1037/1076-8998.5.1.84.

Wright, T.A. & Huang, C.-C. (2012) 'The many benefits of employee well-being in organizational research', *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), pp. 1188–1192. doi:10.1002/job.1828.

## LIITE A: TULOSOSION AINEISTO JA SEN SUHTEET TUTKIMUSKYSYMYKSIIN

Tekijä	Julkaisun nimi	Jufo-luokitus	Vuosi	Otsikko	Käytetty tutkimusmetodi/aineisto	Mitä olennaista tietoa artikkeli sisältää?	Miten sisältö suhteutuu tutkimuskysymyksiin?
Alfes, K. et al.	Human Resource Management Journal	2	2012	The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer	Ison-Britannian tukipalveluorganisaatiossa toteutettu kyselytutkimus.	Yksilöllistä suorituskyyä pidetään organisaation suorituskyyyn edeltäjänä ja siksi tärkeänä organisaatiolle, kun taas työntekijöiden hyvinvointia on pidetty tärkeänä lopputuloksena tutkimuksissa, joissa keskitytään HRM:n vaikutukseen työntekijöihin.	HRM:n käytäntöjen toimivuus henkilöstön hyvinvointiin ja suorituskyyyn riippuu paljon henkilöstön ja työnantajan välisestä luottamussuhteesta. Kun luottamus on korkea, esim. high-performance HRM-käytännöt tuottavat korkeampia työsuorituksia. Hyötyjiä ovat tällöin sekä yksilö, että organisaatio.
Araújo, J. & Pestana, G.	International Journal of Information Management	3	2017	A framework for social well-being and skills management at the workplace	Case study A@W -projektista, jossa tarkoituksena oli tukea vanhempia työntekijöitä työssään riskeeraamatta heidän terveyttään.	Käytännön sovellus hyvinvoinnin johtamiseen organisaatiossa! Todetaan, että hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden korrelaatio näkyy siinä, että organisaation johto haluaa pitää osaavat työntekijät, jolloin heidän hyvinvointinsa on tärkeää. Osaavat työntekijät johtavat parempaan tulokseen.	Henkilöstön hyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus organisaation kilpailukykyyn ja suorituskyyyn. Tämän vuoksi laatua parannetaan ja pyritään hyvinvointiin. Johdon toimenpiteillä hyvinvointia parannetaan psykologisesta, sosiaalisesta ja fyysisestä näkökulmasta!
Beauregard, T. A.	British Journal of Management	2	2011	Direct and Indirect Links Between Organizational Work–Home Culture and Employee Well-being	Kyselytutkimus, otantana brittiläinen kysely.	Organisatorinen tuki kodin ja työn välisiin huoliin vaikuttaa suuresti henkilöstön hyvinvointiin.	Johdon oikeanlainen suhtautuminen hyvinvointiin toimii hyvinvoinnin ja suorituskyyyn välisen suhteen parantajana. Auttaa siis molemminpuolisia hyötyjä.
Bryson, A. et al.	Human relations	2	2017	Does employees' subjective well-being affect workplace performance?	Linkatun työntekijä-työnantaja -suhteen dataa käyttämä tutkimus.	Ensimmäinen tutkimus, joka linkittää työntekijöiden SWB:n koko työpaikan suorituskyyyn. Kustannukset, jotka kuluvat SWB:n korottamiseen, ovat pienemmät kuin ne suorituskyy-hyödyt, joita SWB:stä saavutetaan!	Hyvinvointiin panostaminen kannattaa, koska se vaikuttaisi tuottavan enemmän, kuin se kuluttaa kustannuksia ja resursseja!
Cooper, B. et al.	Human Resource Management	2	2019	Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience	Kyselytutkimus Kiinalaisella pankkisektorilla.	Hyvinvointi-orientoituneet HRM-käytännöt lisäävät hyvinvointia sekä suorituskyyä tutkimuksessa.	Kun HRM-käytännöt korostavat hyvinvointia, myös suorituskyy paranee.
De Voorde, K. V. & Beijer, S.	Human Resource Management Journal	2	2015	The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes	Henkilöstökyselytutkimus.	HPWS-käytäntöjen todettiin vaikuttavan positiivisesti HR hyvinvointiin ja suorituskyyyn. Löydös tukee sitä, että HPWS voi signaloida henkilöstölle sitä, että henkilöstö nähdään arvokkaana resurssina, ja toisaalta sitä, että heiltä odotetaan korkeampaa suorituskyyä. Sisältää myös teoriaa HPWS:stä.	HPWS-menetelmiin liittyvillä HR-hyvinvointimenetelmillä linjajohtajat voivat lisätä työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Toisaalta: HPWS-ympäristössä voi olla vaikeata estää HR-suorituskyyominaisuuksien nousemista siten, että ne lisäävät työrasitusta ja vaikuttavat hyvinvointiin.

Elorza, U. et al.	Human Resource Management Journal	2	2022	The effect of high involvement work systems on organisational performance and employee well-being in a Spanish industrial context	Kyselytutkimus espanjalaisiteollisuudessa.	HIWS voi tarjota molemminpuolisia hyötyjä, kun sen implementoi oikein.	HIWS voi tarjota molemminpuolisia hyötyjä, kun sen implementoi oikein.
Erdogan, B. et al.	Journal of Management	3	2012	Whistle While You Work: A Review of the Life Satisfaction Literature	Kirjallisuustutkimus.	Elämään tyytyväisyys ja sen yhteys organisatorisiin tuloksiin on alituttu aihe. Hedonic & eudaimonic well-being, mistä well-being siis oikeasti rakentuu? SWB?	Työ tarjoaa haastetta, kasvun mahdollisuutta ja merkitystä, jotka assosioidaan parempaan elämään tyytyväisyyteen. Elämään tyytyväisyyden ja suorituskyyyn korrelaatio oli vahvempi kuin pelkän tyytyväisyyden, ja erityisesti interaktiivisuutta vaativissa töissä vaikuttavuus paranee, kun elämään tyytyväisyys on kunnossa.
Guest, D. E.	Human Resource Management Journal	2	2017	Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework	Kirjallisuuskatsaus.	Hyvin paljon olennaista, yhteenvetävää tietoa.	Molemminpuoliset hyödyt ovat mahdollisia, mutta ne eivät välttämättä tämänhetkisiä HRM-praktiikoilla toteudu.
Heffernan, M.	Human Resource Management Journal	2	2016	Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice	Kyselytutkimus.	Teoriatietoa HPWS:stä. Myös HPWS:ään pätee signal theory.	HPWS voi aiheuttaa negatiivisia asioita henkilöstön hyvinvoinnille.
Ho, H. & Kuvaas, B.	Human Resource Management	2	2020	Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox	Laaja kyselytutkimus.	HRM:n suhde tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin voi olla epälineaarinen siten, että matalilla HRM-panostuksen tasoilla hyvinvointi paranee, mutta korkeilla tasoilla se huononee. Tämä siis luo sillan Mutual Gains ja conflicting outcomes -mallien välille. Toisaalta tuo esille sen, että hyvinvoinnin kokonaisvaltainen tutkimus on vaikeaa, sillä hyvinvoinnin eri osa-alueet ovat toisistaan riippumattomia.	Molemmat tulokset (+- & ++) mahdollisia. Toisaalta tarkoittaa sitä, että liika tuloksellisuuden tavoittelu huonontaa hyvinvointia, kun sopiva määrä parantaa. HRM perustuu kuitenkin ihmisresurssin tehokkuuden optimointiin.
Huettermann, H. & Bruch, H.	Journal of Management Studies	3	2019	Mutual Gains? Health-Related HRM, Collective Well-Being and Organizational Performance	Data kerättiin saksalaisista pienistä ja keskiuurista yrityksistä. Kyselytutkimus, regressioanalyysi.	"Mutual gains" ja "conflicting outcomes". HHRM, health-related human resource management. Signal theory ja johdon tärkeä rooli hyvinvoinnin johtamisen onnistumisessa.	Tukee Mutual gains- teoriaa. HHRM:llä, hyvinvoinnilla ja performansella on positiivinen korrelaatio.
Kossek, E. E. et al.	Academy of Management Journal	3	2001	CAREGIVING DECISIONS, WELL-BEING, AND PERFORMANCE: THE EFFECTS OF PLACE AND PROVIDER AS A FUNCTION OF DEPENDENT TYPE AND WORK-FAMILY CLIMATES	Kyselytutkimus 490 yliopistotyöntekijästä.	Ilmapiirin vaikutus töissä ja kotona vaikuttaa toisiinsa.	Työ- ja koti-ilmapiiri, jossa voi jakaa työ-tai kotihuolia korreloi paremman työsuorituskyvyn ja hyvinvoinnin kanssa.
Kurtessis, J. N. et al.	Journal of Management	3	2017	Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory	Meta-analyysi POS-kirjallisuudesta.	Organizational Support Theory, Perceived Organizational Support. Social exchange (eli organisaation ja yksilön välinen suhde). Korkea POS auttaa esim. vähentämään stressiä, joka on yrityksille kustannusten aiheuttaja (ja sitä kautta tuloksellisuuden).	POS:illa on rooli työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa ja tätä kautta esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen. POS auttaa myös kasvattamaan suorituskyyä. POS toimii yhteytenä organisaation positiivisten toimien ja henkilöstön hyvinvoinnin ja suorituskyyyn välillä.
Lee, J. & Miller, D.	Strategic Management Journal	3	1999	PEOPLE MATTER: COMMITMENT TO EMPLOYEES, STRATEGY AND PERFORMANCE IN KOREAN FIRMS	Kyselytutkimus korealaisten yritysten johdolle valmistavassa teollisuudessa.	OCE ja perinteiset kilpailustrategiat voivat olla linjassa, ja varsinkin jos perinteistä strategiaa implementoidaan hyvin.	Henkilöstön hyvinvoinnilla ja suorituskyyllä on suhde, joka tutkimuksessa toimii erityisesti silloin, kun suorituskyy on jo vahvalla pohjalla.

Ogbonnaya, C.	Human Resource Management Journal	2	2019	Exploring possible trade-offs between organisational performance and employee well-being: The role of teamwork practices	Tutkimus brittidatasta.	Ovatko hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen panostavat HR-praktiikat samoja?	Hyvinvoiva ympäristö edesauttaa suorituskyvyn parantamista tiimityöskentelyssä. Sekä conflicting outcomes että mutual gains tuli esille.
Ogbonnaya, C. & Messersmith, J.	Human Resource Management Journal	2	2019	Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes?	Kyselytutkimus.	Pohdintaa HRM-praktiikojen suhteesta; mutual gains sekä conflicting outcomes molemmat olemassa, mutta kenttä ei kuitenkaan ehkä selkeästi kahtiajakautunut.	Mutual gains on mahdollinen, mutta niin on myös conflicting outcomes ja niiden välimaasto. Riippuu mistä näkökulmasta HRM-praktiikkoja katsoo.
Peccei, R. & De Voorde, K. V.	Human Resource Management Journal	2	2019	Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future	Kirjallisuuskatsaus.	Hyvinvointi on tärkeä mekanismi, jonka kautta HRM vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. HRM parantaa suorituskykyä, joko suoraan tai henkilöstön happiness well-being:n kautta.	Mutual gains -mallia tuetaan tutkimuksessa enemmän.
Salas-Vallina, A. et al.	Human Resource Management	2	2021	The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal	Kvantitatiivinen kyselytutkimus.	Hyvä kokonaiskuva johdon roolista ja yleisistä vaikuttamista WBHRM-praktiikoiden, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välillä.	Mutual gains malli on mahdollinen, ja työntekijöiden hyvinvointi on eettisesti oikein.
Wood, S. & Ogbonnaya, C.	Journal of Management	3	2018	High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance	Tutkimus vuoden 2011 WERS-datasta.	Mutual-gains theory, high-involvement management ja social exchange -teoria yhtyvät. Huonoina aikoina, kuten taantumassa, molemminpuoleiset hyödyt eivät ole välttämättä mahdollisia.	Taantumaan liittyvien toimenpiteiden, joiden tarkoitus on parantaa taloudellista suorituskykyä, heikentävät hyvinvointia. Toisaalta taantumatoimenpiteiden, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden negatiivista korrelaatiota ei tuettu artikkelissa. Tuloksissa huomioi myös sen, että hyvinvoinnilla ja performansilla ei ole yhteyttä. Käsittelee myös mutual gains -teoriaa.
Wood, S. et al.	Human relations	2	2012	Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being	Mallin kohdennus kyselytutkimukseen.	Hyvä malli johdon toimien, hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhteesta. Hyvinvointia voi olla vaikeaa mitata oikein.	HIM vastustaa mutual gains ja happy-productive worker -teorioita, kun taas enriched job designs tukee niitä. Voi osaltaan johtua siitä, että johdon lähestymistapa HIM:iin voi luoda henkilöstössä ahdistusta, tyytymättömyyttä ja epäluottamusta organisaation arvostukseen työntekijöistään.
Wright, T. A. & Bonett, D. G.	Journal of Management	3	2007	Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover	Kyselytutkimus hyvinvoinnista, tyytyväisyydestä suuressa USA-yrityksessä.	Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa jopa 2,5-kertaiset kustannukset vaihtuvan henkilön vuosipalkkaan suhteutettuna. Henkilöstön vaihtuvuus USA:ssa on 15% vuodessa. On siis tärkeää pitää erityisesti menestyneimmät työntekijät.	PWP (psykologinen hyvinvointi) on positiivisessa korrelaatioissa työn suorituskyvyn kanssa.
Wright, T. A. & Huang, C-C.	Journal of Organizational Behavior	2	2012	The many benefits of employee well-being in organizational research	Hautomo.	Teoriatietoa hyvinvoinnista organisatorisessa kirjallisuudessa.	Tarjoaa olennaista tietoa liittyen henkilöstön pysyvyyteen ja hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhteeseen; ei ole järkeä huonolle hyvinvoinnille vaikka tekijöitä riittäisi, sillä työntekijän vaihtokustannukset ovat suuremmat kuin säästöt, kun hyvinvointia ei korosteta.