



Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa

Anna-Liisa Elo
Työterveyslaitos ja Tampereen yliopisto

Jenni Ervasti ja Anna Kuokkanen
Työterveyslaitos

Työsuojelurahasto on rahoittanut tätä tutkimusta.

TYÖYMPÄRISTÖTUTKIMUKSEN RAPORTTISARJA 51

Työterveyslaitos • Helsinki

Työterveyslaitos
Työyhteisöt ja organisaatiot osaamiskeskus
Muutokset ja tulevaisuuden työ -tiimi, Helsinki

Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki
Puh. 030 474 1
www.ttl.fi

Kansi: Arja Tarvainen
Kannen kuva: Iisakki Härmä

© Työterveyslaitos ja kirjoittajat 2010

ISBN 978-952-261-027-0 (nid.)
ISBN 978-952-261-037-9 (pdf)
ISSN 1458-9311

Tammerprint Oy 2010

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE	6
TIIVISTELMÄ	7
SAMMANDRAG	8
SUMMARY	9
1. JOHDANTO	10
1.1 JOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN MERKITYS HYVINVOINNILLE JA TOIMINNAN TULOKSELLISUUDELLE	11
1.2 HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN JA TOIMINNAN TULOKSELLISUUDEN YHTEYS	12
1.3 TOIMINNAN TULOKSELLISUUDEN MITTAAMISEN HAASTEET TYÖPAIKALLA	13
1.4 SAIRAUSSOISSOLOT HYVINVOINNIN JA TOIMINNAN TULOKSELLISUUDEN INDIKAATTORINA	15
1.5 HYVINVOINNIN MITTAAMISEN HAASTEET TYÖPAIKALLA	15
1.6. YHTEENVETO	17
1.7 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	17
2. TUTKIMUSASETELMA JA -MENETELMÄT	19
2.1 KOHDERYHMÄ	19
2.2 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN VAIHEET JA HANKETTA OHJAAVA PALAUTE ORGANISAATIOISTA	20
2.3 ESIMIES- JA HENKILÖSTÖKYSELYJEN TOTEUTUS	22
2.4 KYSELYMITTARIT	24
2.4.1 Johtamisen käytännöt	24
2.4.2 Hyvinvointi	26
2.4.3 Sairauspoissaolot	26
2.4.4 Toiminnan koettu tuloksellisuus	27
2.4.5 Hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden tasapainoinen kehittäminen	27
2.4.6 Esimiesten arviot työyksikkönsä tuloksellisuudesta ja omasta tavoitesuuntautuneisuudesta	27
2.5 ANALYYSIMENETELMÄT	28
2.5.1 Määrälliset analyysit	28
2.5.2 Laadulliset analyysit	28
3. TULOKSET	30
3.1 ESIMIESKYSELY: MITEN ESIMIEHET ARVIOIVAT TYÖYKSIKÖIDENSÄ TOIMINNAN TULOKSELLISUUDEN?	30
3.2 ESIMIESKYSELY: MITEN ESIMIEHEN TAVOITESUUNTEUTUNEISUUS OLI YHTEYDESSÄ HÄNEN ARVIOONSA TYÖYKSIKÖNSÄ TOIMINNAN TULOKSELLISUUDESTA?	31
3.3 JOHTAMISEN KÄYTÄNTÖJEN, HYVINVOINNIN JA TYÖYKSIKÖN TOIMINNAN KOETUN TULOKSELLISUUDEN YHTEYDET	33
3.3.1 Johtamisen käytännöt eri organisaatioissa ja työn luonteen mukaan	33
3.3.2 Johtamisen käytännöt yksilöllisten taustatekijöiden mukaan ...	34
3.3.3 Hyvinvointi eri organisaatioissa ja yksikön työn luonteen mukaan	34
3.3.4 Sairauspoissaolot eri organisaatioissa ja yksikön työn luonteen mukaan	35
3.3.5 Toiminnan koettu tuloksellisuus eri organisaatioissa ja yksikön työn luonteen mukaan	36
3.3.6 Hyvinvointi ja toiminnan koettu tuloksellisuus yksilöllisten taustatekijöiden mukaan	37

3.4 JOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT JA HYVINVOINTI SAIRAUSPOISSAOLOJEN JA TOIMINNAN KOETUN TULOKSELLISUUDEN SELITTÄJINÄ	38
3.4.1 Työyksikön toiminnan koetun tuloksellisuuden selittäjät	40
3.4.2 Organisaatioon kohdistuvien työyhteisötaitojen selittäjät	41
3.4.3 Sairauspoissaolojen selittäjät	43
3.5 YKSIKÖTASON TARKASTELU: JOHTAMISEN KÄYTÄNTÖJEN YHTEYS HYVINVOINTIIN JA TOIMINNAN KOETTUUN TULOKSELLISUUTEEN	45
3.6 YKSIKÖTASON TARKASTELU: ESIMIESTEN JA ALAISTEN ARVIOIMA TULOKSELLISUUS JA VUOROVAIKUTUKSEN OIKEUDENMUKAISUUS	49
3.7 TYÖHYVINVOINNIN JA TOIMINNAN TULOKSELLISUUDEN SEURANTA JA MITTAAMINEN ORGANISAATIOISSA	49
3.7.1 Esimiesten käytössä olevat mittarit	49
3.7.2 Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden seuranta henkilöstön näkökulmasta	50
3.7.3 Henkilöstön näkemykset mittaamisen yleisistä haasteista	51
3.7.4 Hyvinvoinnin mittaaminen organisaatioissa	52
3.7.5 Toiminnan tuloksellisuuden mittaaminen organisaatioissa	54
3.7.6 Tuloksellisuuden mittaaminen esimiestyön tukena	57
3.7.7 Esimiesten näkemykset kehittämistarpeista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden seurannassa	58
3.7.8 Esimiestyön haasteet ja esimiesten asema organisaatiossa	61
4. POHDINTA	63
4.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA	63
4.2 ONKO HYVÄ JOHTAMINEN ERILAISTA ALAISTEN HYVINVOINNIN PERUSTEELLA?	63
4.3 ORGANISAATION KEHITTÄMISKOKEMUSTEN JA TYÖN LUONTEEN MERKITYS HYVINVOINNILLE JA KOETULLE TULOKSELLISUUDELLE	64
4.4 KEHITYSKESKUSTELUT JA TYÖHYVINVOINTIKYSELYT JOHTAMISEN KÄYTÄNTÖINÄ	65
4.5 TULOKSELLISUUDEN ARVIOINNIN HAASTEELLISUUS	66
4.6 MITTAAMISEN JA SEURANNAN MONIULOTTEISUUS JA ERILAISET TARPEET	66
4.7 TYÖHYVINVOINNIN JA TULOKSELLISUUDEN TASAPAINOISEN MITTAMISEN JA JOHTAMISEN HAASTEET	68
4.8 JOHTOPÄÄTÖKSET: HYVINVOINTI JA TULOKSELLISUUS ESIMIESTYÖN HAASTEENA	69
LÄHTEET	71

KUVAOTSIKKOLUETTELO

<i>Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys: Johtamisen käytännöt, hyvinvointi ja toiminnan koettu tuloksellisuus</i>	18
<i>Kuva 2. Kyselytutkimuksen malli ja mittarit.</i>	25
<i>Kuva 3. Esimiesten arviot työyksikkönsä toiminnan tuloksellisuudesta organisaation ja työn luonteen mukaan (n=44; ka=keskiarvo)</i>	31
<i>Kuva 4. Johtamisen käytännöt eri organisaatioissa. Keskiarvot asteikolla 1-5.</i>	34
<i>Kuva 5. Työkyky (asteikko 0-10) ja työn imu (asteikko 1-5) organisaation ja työn luonteen mukaan</i>	35
<i>Kuva 6. Itsearvioidut sairauspoissaolot eri organisaatioissa sekä toimihenkilö- ja suorittavan työn yksiköissä. Vastausten %-osuudet.</i>	36
<i>Kuva 7. Toiminnan koettu tuloksellisuus eri organisaatioissa. Keskiarvot asteikolla 1-5.</i>	37
<i>Kuva 8. Työkyvyn muuntava vaikutus palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon kohdistuvien työyhteisötaitojen väliseen yhteyteen (ei-esimiesasemassa olevat, n=672)</i>	43
<i>Kuva 9. Hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden yhdistäminen eri organisaatioissa. Melko tai täysin samaa mieltä -vastausten prosenttiosuudet.</i>	51

TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1. Hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja johtamisen teemojen painotus yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla sekä niitä yhdistävät tyypilliset tietolähteet ("mittarit") työpaikalla</i>	17
<i>Taulukko 2. Tunnuslukuja vastaajista kolmessa organisaatiossa.</i>	23
<i>Taulukko 3. Esimiehen työyksikön tuloksellisuusarvion selittyminen organisaatiolla, yksikön työn luonteella sekä tavoitemuuttujilla. Lineaarinen hierarkkinen regressioanalyysi (n=44)</i>	32
<i>Taulukko 4. Taustatekijöiden, johtamisen käytäntöjen sekä hyvinvointi- ja tuloksellisuusmuuttujien keskiarvot ja -hajonnat sekä muuttujien väliset korrelaatiot (n=893). Diagonaalilla summamuuttujien reliabiliteetti (Cronbach α)</i> .39	
<i>Taulukko 5. Organisaatioon kohdistuvien työyhteisötaitojen selittyminen koetulla työkyvyllä ja palkitsemisen oikeudenmukaisuudella (n=723)</i>	42
<i>Taulukko 6. Sairauspoissaolojen selittyminen taustatekijöillä, organisaatioon ja yksikön työn luonteeseen liittyvillä tekijöillä sekä työkyvyllä ja palkitsemisen oikeudenmukaisuudella. Logistinen regressioanalyysi (n=654-736)</i>	46
<i>Taulukko 7. Työyksikkötason tarkasteluissa mukana olevat työyksiköt (n=17 toimihenkilöyksikköä, joissa 197 henkilöä)</i>	47
<i>Taulukko 8. Työyksikkötason aggregaattimuuttujien väliset korrelaatiot (n=17). Ei-esimiesasemassa olevat vastaajat, toimihenkilöyksiköt</i>	48
<i>Taulukko 9. Esimiesten ja alaisten keskimääräisten tuloksellisuusarvioiden korrelaatiot (toimihenkilöyksiköt, n=13-17)</i>	49
<i>Taulukko 10. Mittaamisen haasteita ja ratkaisuehdotuksia</i>	59

ESI PUHE

Hyvinvoinnin ja organisaation toiminnan tuloksellisuuden tasapainoa peräänkuulutetaan monilla foorumeilla, mutta käytännön menetelmät sen edistämiseksi työpaikoilla ovat jäsentymättömiä. Vaikka tietoa hyvinvoinnista ja tuloksellisuudesta tuotetaan työpaikoilla eri menetelmin ja mittarein, niitä tasapainottavat toimenpiteet eivät ole saaneet käytännössä paljonkaan huomiota. Tuloksellisuuden kehittäjät ja työhyvinvoinnin konsultit markkinoivat toisistaan riippumatta omia kehittämistuotteitaan. Esimiehet ja työyksiköt tarvitsevat toiminnastaan palautetta, joka auttaisi oman yksikön kehittämisessä. Tietoa tarvittaisiin sekä johtamiskäytäntöjen, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden suhteista että siitä, miten työorganisaatioiden kokoama tieto toiminnastaan palvelee esimiehiä ja työyksiköitä niiden kehittämissyrkimyksissä.

Tutkimusaihe muotoutui aiempien tutkimustulostemme ja tutkimuksiin liittyvien käytännön havaintojen perusteella. Niiden mukaan vaikutti siltä, että työhyvinvointi-interventio lisäsi myös toiminnan tuloksellisuutta, vaikkei sitä ollut asetettu tavoitteeksi. Tuloksellisuuden arviointi julkisella sektorilla osoittautui kuitenkin vaikeaksi toisessa hankkeessa ja havaitsimme, että henkilöstön, esimiesten ja seurantajärjestelmien tuottama tieto tuloksellisuudesta oli erilaista ja jopa ristiriitaista. Johtamiskäytäntöjen, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksiä ja niiden mittaamista kartoittavan tutkimuksemme aihe sai organisaatiot ja rahoittajan kiinnostumaan. Vaikka tavoitteemme oli ongelmien ratkaisujen osalta kunnianhimoisempi kuin mihin ylsimme, toivomme raportin avaavan keskustelua siitä, miten nykyisiä mittaamisen ja seurannan käytäntöjä voisi kehittää, jotta ne palvelisivat myös esimiehiä ja työyksiköitä.

Työterveyslaitoksessa toiminut tutkimuksen sisäinen ohjausryhmä tuotti ideoita ja antoi arvokasta palautetta. Siihen kuuluivat osaamiskeskusjohtaja, professori Anneli Leppänen, tiimipäällikkö, tutkimusprofessori Pekka Huuhtanen, tiimipäällikkö, FT Eveliina Saari, erikoistutkija, KTT Tomi Hussi ja johtava konsultti, VTM Saija Koskensalmi. Asiantuntijana workshopeissa toimi lisäksi TkT Aki Jääskeläinen Tampereen teknillisestä yliopistosta. Kiitokset koko asiantunijajoukolle.

Kiitokset tutkimuksen toteuttamismahdollisuudesta organisaatioiden johdolle, henkilöstölle ja henkilöstöhallinnon edustajille. Mukana olivat Vantaan kaupungin tilakeskus, Helsingin kaupungin rakennusvirasto ja KELA:n Turun vakuutuspiirin Turun toimisto. Erityisesti esimiehet toivat tärkeitä näkökulmia esille heille järjestetyissä workshopeissa sekä tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin suhteesta että niiden mittaamisesta työpaikalla. Tutkimuksen kolmessa kohdeorganisaatiossa johdon kokemus ja kiinnostus hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden tasapainoiseen kehittämiseen oli lähtökohta tutkimukseen osallistumiselle. Kiitokset myös Työsuojelurahastolle.

Helsinki, marraskuu 2010

Tekijät

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa teoreettista ja käytännöllistä tietoa siitä, miten työyksikön johtamisen käytännöt, hyvinvointi ja toiminnan koettu tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Lisäksi tutkittiin saavatko esimiehet ja työyksiköt käyttökelpoista tietoa työpaikkojen omilla johtamisen, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittareilla. Kohderyhmänä olivat kolmen julkisen sektorin organisaation esimiehet ja heidän alaisensa. Tutkimuksessa tehtiin kaksi kyselyä. Esimieskyselyyn vastasi 44 esimiestä (90 %) ja henkilöstökyselyyn 893 (29-84 %) alaista ja esimiestä. Esimiehille järjestetyissä workshoppeissa keskusteltiin työpaikan hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittareista. Keskusteluja analysoitiin laadullisesti. Lisäksi aineistona käytettiin kyselylomakkeiden avointen kysymysten vastauksia mittaamisesta ja seurannasta.

Kyselytutkimus osoitti, että esimiehen hyvät johtamisen käytännöt, työntekijän hyvinvointi ja työyksikön toiminnan koettu tuloksellisuus olivat kaikki yhteydessä toisiinsa. Hyvien johtamiskäytäntöjen vaikutus tuloksellisuuteen ei juuri riippunut työntekijöiden hyvinvoinnista. Kuitenkin työntekijän heikko työkyky saattaa vaatia erityistä herkkyyttä palkitsemisen oikeudenmukaisuudelle, jotta hänen työyhteisötaitonsa, kuten lojaalisuus ja kehittämishalukkuus, eivät heikkenisi. Palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus lisäsi myös sairaspöissaoloriskiä kaikilla. Työyksikötason tarkastelussa esimiesten ja alaisten kokemukset yksikkönsä toiminnan tuloksellisuudesta eivät vastanneet toisiaan, vaikka sitä mitattiin validoidulla kyselyllä. Lisäksi toimihenkilöyksiköiden esimiehet arvioivat yksikkönsä toiminnan tuloksellisuuden keskimäärin paremmaksi kuin suorittavaa työtä tekevien yksiköiden esimiehet.

Hyvinvoinnin seurannan välineitä olivat kaikissa organisaatioissa työhyvinvointikyselyt, kehityskeskustelut sekä sairauspoissaolojen seuranta. Tasapainotettu tuloskortti oli käytössä kaikilla, mutta tuloksellisuuden seurantamittarit vaihtelivat. Seurannan haasteet liittyivät mittareiden yhtenäistämiseen organisaation sisällä, olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen, tiedon ajantasaisuuteen, kattavuuteen ja luotettavuuteen, mittaustulosten analyysiin ja muutosten toteuttamiseen mittaustulosten pohjalta sekä yksilöihin kohdistuvaan mittaamiseen. Pätevien hyvinvoinnin mittareiden puutteen toivat esiin sekä alaiset että esimiehet erityisesti yksiköissä, joissa sovellettiin yksilöllistä suoritusmittausta. Kehityskeskustelut koki vajaa puolet työntekijöistä hyödyllisiksi ja työhyvinvointikyselyt joka viides. Silti usko hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmien yhdistämiseen oli vahva ja siihen myös pyrki alaisten mielestä lähes puolet esimiehistä.

Hyvät johtamiskäytännöt ovat yleensä samanlaisia kaikille riippumatta hyvinvoinnista. Nykyiset hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden seurantavälineet eivät anna työyksiköille käyttökelpoista tietoa toiminnan ohjaamiseen tai kootun tiedon hyötyä on vaikea nähdä. Esimiestyössä yksilön hyvinvoinnin, erityisesti työkyvyn tunnistaminen ja keinot sen ottamiseksi huomioon vaativat kehittämistä. Työhyvinvointikyselyissä voitaisiin arvioida myös työyksikön toiminnan tuloksellisuutta ja tarkastella koetun tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin suhdetta. Mittaaminen ja seuranta sitovat organisaation resursseja ja niiden tuleekin luoda kestävä tuki paitsi johdon päätöksille myös esimiesten ja työyksiköiden toiminnalle ja sen kehittämiseksi.

SAMMANDRAG

Balansen mellan välbefinnandet och organisationernas prestationsförmåga som ledarskapets utmaning

Under ständiga omorganisationer av den finska offentliga sektoren måste satsningar i arbetarnas välbefinnande konkurrera med organisationens växande prestationskrav. Medvetandet om sammanhang mellan god ledarskap, välbefinnandet och prestationer ökas, men det finns inga modeller som tar detta i beaktande på arbetsplatsnivån.

Syftet var att i undersökningens kvantitativa del utreda sammanhanget mellan ledarskapspraxis, välbefinnande och arbetsenhetens prestationsförmåga. Undersökningen genomfördes med frågeformulär i tre organisationer av den offentliga sektorn (44 förmän, 893 anställda). Kvalitativ data (förmännens workshopdiskussioner och de anställdas svar på öppna frågor) användes för att utreda hurdana praktiska mätare står till organisationernas förfogande för att befrämja balansen mellan välbefinnandet och prestationerna.

Arbetstagarna upplevde att god ledningspraxis (belönande rättvisa, nyttighet av arbetsklimateundersökningar och utvecklingsdiskussioner) har sammanhang med både välbefinnandet och arbetsenhetens observerad prestation. Enligt lineära hierarkiska regressionsanalyser, modererade välbefinnandet inte sammanhanget mellan ledningspraxis och observerad prestation. Ledningspraxis och välbefinnandet förklarade 10–15 % av variationen i arbetsenhetens prestation. Evaluering av arbetsenhetens prestationer var ändå problematiskt då förmännens och de anställdas aggregerade evalueringar var avvikande från varandra. Både förmän och anställda erfar de årliga arbetsklimateundersökningarna som tämligen onyttiga. Problem fanns i förverkligandet av förbättringar på grund av undersökningens feedback. Som redskap ansågs utvecklingsdiskussionerna vara lite nyttigare.

Organisationerna satsar en massa resurser på insamlandet av information för att evaluera prestationer och välbefinnande. Ändå misslyckas insamlad information i att medta förmäns arbete och arbetsenheternas utvecklingsbehov. Även begreppen välbefinnande och prestation kan ha olik innebörd för förmän, anställda och högre ledning. De anställdas tillfredsställelse med kvaliteten av sitt arbete sammanfaller kanske inte med ledningens åsikt, som ofta är baserad på prestationernas kvantitativa värdering. Välmående kan ses som en känning, men den kan också ses som en investering i arbetshälsovård.

Varken chefer eller anställda önskade extra mätningar av välbefinnandet och prestation. Insamling av information utan iakttagbara förbättringar ansågs vara frustrerande. Organisationerna borde evaluera deras uppföljningspraxis för att spara på resurser och för att erbjuda nyttig information till alla organisationsnivåer.

SUMMARY

Balance of well-being and performance as a leadership challenge

Investments in the well-being of employees have to compete against the growing demands on organizational performance in today's continuous reorganization of the Finnish public sector. Awareness of the associations between good leadership, well-being and performance is growing, but few models exist which take this into account at the workplace level.

The aim of the quantitative part of the study was to investigate associations between leadership practices, well-being and work unit performance. The study was conducted at three public sector organizations using questionnaires (44 supervisors, 893 employees). Qualitative data (workshop discussions of supervisors and employees' responses to open questions) was used to investigate what kind of practical follow-up measures are available in the organizations to promote the balance of well-being and performance.

Good leadership practices (distributive justice, usefulness of surveys, and usefulness of development discussions) as perceived by the employees associated both with well-being and perceived work unit performance. According to linear hierarchical regression analyses, well-being did not moderate the association between leadership practices and perceived performance. Leadership practices and well-being explained 10–15% of the variance in work unit performance. The model testing distributive justice and work engagement had the best explanatory power for work unit performance. However, evaluation of work unit performance proved to be problematic. Both supervisors and employees assessed their unit's performance positively but the assessments did not coincide with employees' aggregated evaluations when compared with supervisor's evaluations.

Annually repeated well-being at work surveys were considered rather futile by employees and even supervisors were sceptical of their usefulness. Problems were perceived in implementing the improvements proposed in the survey feedback, even though all three organizations had guidelines for this. Development discussions were seen as a somewhat more useful tool.

Organizations invest a great deal of resources in collecting data for monitoring performance and well-being at work. However, this data often fails to cover the work of supervisors and the development of work units. Even the concepts of well-being and performance may have a different content to supervisors, employees, and top management. The management's perspective is often based on investments in well-being whereas the employees may evaluate it on emotional level. Moreover, employees' satisfaction with the quality of their work does not necessarily coincide with management's quantity-based performance evaluations.

Supervisors and employees did not want further measuring of well-being, as data collection with no perceived improvements in the work unit were considered frustrating. Organizations should evaluate their follow-up practices to save resources and to offer useful information to all levels of the organization.

1. JOHDANTO

Hyvinvointi, suorituskky ja toiminnan tuloksellisuus ovat moniulotteisia käsitteitä, jotka ovat muuntuneet työelämän mukana ja kehitettäessä työelämän laatua ja tuottavuutta. Määritelmät vaihtelevat riippuen käytännön näkökulmasta tai tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta. Tuottavuuden tutkimuksessa panos-tuotos -ajattelu on osoittautunut riittämättömäksi erityisesti henkisessä työssä ja julkisella sektorilla. On alettu puhua väljemmin toiminnan tuloksellisuudesta, johon on sisällytetty organisaation panostus henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen on myös sinänsä nostettu tuloksellisuuden osatekijäksi kun yrityksen pääoman käsite on laajennettu aineettomaan pääomaan. Tällöin organisaation ja yksilöiden suorituskky (organizational performance; job performance) nähdään tuloksellisen toiminnan keskeisiksi tekijöksi.

Vaikka organisaation toiminnan tuloksellisuudelle ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä määritelmää, tarkoitetaan sillä useimmiten ainakin toiminnan tehokkuutta, tuotoksia, laatua, vaikuttavuutta ja työntekijöiden suorituskvyytä eli henkisistä voimavaroista huolehtimista.^{31,57} Tuloksellisuutta on lähestytty taloustieteellisistä, psykologisista tai tuotannollisista lähtökohdista.²⁴ Tuloksellisuus voi muodostua monista eri asioista erityisesti julkisella sektorilla. Tutkimuksissa johdon arviot tuloksellisuudesta ovat usein korvanneet vaikeasti hankittavat ja vertailtavat objektiiviset tulostiedot. Työntekijöiden kokemuksia tuloksellisuudesta on sen sijaan käytetty harvemmin mittarina. Psykologisesta näkökulmasta organisaation, työyksikön ja yksilön suorituskky luo perustan tuloksellisuudelle, vaikka taloustieteessä tuloksellisuudella tarkoitetaan usein suoraan tulosta ja tuottavuutta.^{42,59}

Hyvinvointi juontaa juurensa toisaalta terveys- ja työkykykäsitteisiin (well-being) ja toisaalta yhteiskunnallisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin käsitteisiin (welfare). Työhyvinvointi -käsite on laaja ja siihen on usein sisällytetty sekä yksilön hyvinvointikokemus että sitä tukevat työolot ja niiden parantamiskeinot organisaatiossa.⁴ Henkilöstön hyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa organisaation sisällä monia eri asioita. Työntekijälle se merkitsee omia hyvinvoinnin tuntemuksia ja niitä tukevia työoloja kun taas johdolle se voi merkitä vaikkapa laajoihin työterveyspalveluihin investoimista. Henkinen hyvinvointi on tunnepitoinen käsite, joka viittaa tyytyväisyyteen ja onnellisuuteen vastapuolenaan tyytymättömyys, ärsyntyneisyys ja surullisuus. Yksilön hyvinvointi työssä koostuu ainakin myönteisestä olotilasta ja tunteista sekä oman työn kokemisesta arvokkaaksi ja tarkoitukselliseksi.^{50,65} Myös sairaudet ja oireilu vaikuttavat hyvinvointiin ja usein sitä mitataan niiden puuttumisella.

"Hyvinvointijohtaminen" korostaa johdon vastuuta työolojen laadusta ja työolojen ajatellaan vaikuttavan myös yksilöiden ja organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Käytännössä esimiehelle jää vastuu alaistensa hyvinvoinnista ja toiminnan tuloksellisuudesta. Tieto oman yksikön tilasta auttaisi esimiestä hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden johtamisessa. Tasapainon löytäminen johtamisessa tulosvaatimusten ja hyvinvoinnin välillä edellyttää tarkempaa tietoa niiden keskinäisestä suhteesta.

1.1 Johtamiskäytäntöjen merkitys hyvinvoinnille ja toiminnan tuloksellisuudelle

Hyvä johtaminen, kuten vuorovaikutteisuus, huomioonottaminen ja tuki, ennustaa monin tavoin hyvinvointia. Meta-analyysin mukaan hyvän johtamisen havaittiin ennustavan psyykkistä hyvinvointia, sairauspoissaoloja ja ennenaikaista eläköitymistä.⁴⁰ Toisen systemaattisen katsauksen mukaan esimiehen oma heikentynyt hyvinvointi heijastui alaisiin ja vastaavasti esimiehen positiivinen käyttäytyminen oli yhteydessä alaisten hyvinvointiin.⁵³ Koska suurin osa tutkimuksista on poikkileikkausluonteisia, syy-seuraussuhteita on vaikea päätellä. Onhan myös havaittu, että alaisten huono vointi ja kielteiset asenteet heijastuvat esimieheen ja vuorovaikutukseen hänen kanssaan.^{47,61}

Suhde lähiesimieheen on tärkeä jokaiselle työntekijälle. Työstään eroavista kolmasosa kertoo työpaikan vaihdon syyksi lähimmän esimiehensä. Johtamiseen ja erityisesti lähiesimiestyöhön, kuuluu työn ohjaaminen selkeiden tavoitteiden asettamisella.⁵⁰ Hyviin johtamisen käytäntöihin kuuluvat myös toimivat prosessit ja oikeudenmukaiset menettelytavat. Oikeudenmukaisuus esimiehen vuorovaikutuksessa ja päätöksenteon menettelytavoissa lisää työntekijöiden yhteistoimintaa ja sitoutumista sekä toiminnan tuloksellisuutta.¹² Se myös vähentää mm. sairauspoissaoloja ja sairastavuutta.^{33,37} Toiminnan tuloksellisuutta on voitu tutkimusten mukaan ennustaa päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuudella,⁶⁶ tehokkaalla muutosjohtajuudella ja kommunikaatiolla ja samalla on voitu vähentää sairauspoissaoloja ja työpaikanvaihtoaikomuksia.⁸

Haitallista työstressiä aiheuttaa epätasapaino työn vaatimien ponnistelujen (vaatimusten ja velvoitteiden) ja työn palkitsevuuden (palkan, arvostuksen, työn varmuuden ja etenemismahdollisuuksien) välillä.⁵² Ponnistelujen ja palkitsemisen tasapainosta on käytetty myös jakavan oikeudenmukaisuuden käsitettä,¹² ja sen on todettu olevan yhteydessä myös toiminnan tuloksellisuuteen.^{12,17,45} Tässä raportissa käytetään palkitsemisen oikeudenmukaisuus -termiä kuvaamaan ponnistelun ja palkitsemisen koettua tasapainoa.

Oikeudenmukaiset toimintatavat luovat perustan hyvinvoinnille ja toiminnan tuloksellisuudelle. Esimies tarvitsee palautetta toiminnastaan ja tietoa alaisistaan ja työyksiköstään voidakseen suunnata toimintansa oikein. Kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt on kehitetty palautteen välineiksi. Kehityskeskustelussa voidaan arvioida monia asioita ja se antaa tilaisuuden sekä tavoitteiden asetantaan että palautteen antoon puolin ja toisin. Tuloksellisen työn taustalla on tavoitteiden määrittely - jos työntekijä ei tiedä, mitä hänen pitäisi toiminnallaan tuottaa, suoriutumisen arviointi ei voi olla johdonmukaista. Kunta-alaa koskeneessa tutkimuksessa todettiin, että hyödyttömiksi koetut kehityskeskustelut voivat jopa heikentää johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemuksia.⁴⁴

Työhyvinvointikyselyt ovat laajassa käytössä suomalaisilla työpaikoilla. Työ ja terveys Suomessa 2009 -haastattelututkimuksen mukaan ilmapiirikysely oli tehty 70%:n työpaikalla.⁶⁴ Työntekijät eivät kuitenkaan aina pidä ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyitä hyödyllisinä ja

vastausprosentit saattavat jäädä alhaisiksi. Ilmapiirikyselyjen ja kehittämishankkeiden tekemistä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että pelkän ilmapiirikyselyn tekeminen ilman työyhteisön kehittämishanketta oli kielteisesti yhteydessä kokemuksiin esimiehen toiminnasta, omista vaikutusmahdollisuuksista sekä työoverisuhteista. Esimiestyön ja työhyvinvoinnin tason arvioivat parhaaksi ne vastaajat, joiden työpaikoilla oli tehty sekä ilmapiirikysely että kehittämishanke.¹⁵ Esimies tarvitsisi tietoa oman yksikkönsä voinnista, mutta sitä voi olla vaikea saada organisaatiotason kyselykartoituksista. Työyksiköstä saadaan usein vastauksia liian vähän, jolloin yksikkökohtaisten tunnuslukujen laskeminen ei ole asiallista ja laajemmassa joukossa lasketut tunnusluvut antavat liian yleistä tietoa.

Esimiehen tulisi johtaa yksikkönsä toiminnan kehittämistä ja saada kehityskeskusteluista, kyselyistä ja muista mittareista tietoa kehittämisen tueksi. Työhyvinvointikyselyt osoittavat yleisellä tasolla kehittämiskohteita, mutta esimiehen ja työntekijöiden valmiudet ja resurssit muutosten ohjaamiseen ovat usein niukat ja roolit epäselvät, mikä voi johtaa huonoon sitoutumiseen kehittämistoimintaan.¹⁴ Esimiehen näkökulmasta johtamisen tulisi kytkeytyä sekä yrityksen strategiaan johtamisjärjestelmiin ja menetelmiin että omasta yksiköstä nouseviin haasteisiin ja kehityskeskusteluissa esiin tulleisiin yksilöllisiin tarpeisiin.

Johtamisen käytäntöjen, kuten palkitsemisen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden ja kehityskeskustelujen vaikutuksesta hyvinvointiin ja toiminnan tuloksellisuuteen tarvitaan lisää tietoa. Esimiehet voisivat myös tarkastella kriittisesti työpaikallaan käytössä olevia seurantatietoja ja järjestelmien tuottaman tiedon hyödyllisyyttä omassa työssään.

1.2 Henkilöstön hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden yhteys

Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteydestä on kertynyt näyttöä. Yhteyden on todettu olevan myös kaksisuuntainen.⁹ Hyvinvointi lisää yrityksen kilpailukykyä ja toteutunut kilpailukyky heijastuu henkilöstön hyvinvointiin. Lisäksi hyvä tuloksellisuus luo edellytyksiä hyvinvoinnin kehittämiseksi, sillä parhaimmat vaikutukset työyhteisön kehittämishankkeella saavutettiin sellaisissa työyksiköissä, joissa kehittämishankkeen lähtötilanteessa oli vähiten taloudellisia uhkatekijöitä.¹⁶

Oire- ja sairauslähtöisen hyvinvointikäsitteen rinnalle on viimeaikoina noussut voimavaralähtöinen työn imun käsite ("work engagement"), jolla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön.²⁶ Työn imua kokeva voi ja haluaa hyödyntää vahvuuksiaan työssä, mikä hyödyttää myös organisaatiota. Työn imu nähdään avaintekijäksi yritysten taloudelliselle menestymiselle ja työntekijöiden sitoutumiselle organisaatioon. Tutkimusnäyttöä on työn imun yhteydestä toiminnan tuloksellisuuteen.^{26,27}

Yksilötasolla hyvinvoinnin on osoitettu ennustavan esimiehen tekemää myönteistä suoriutumisarvioita kahden vuoden pitkäjäsenasetelmässä, jossa lähtötilanteen suoriutumisarvioinnit ja työtyytyväisyys otettiin huomioon.⁶⁵ Lisäksi on osoitettu, että hyvinvointi, sitoutuminen ja riittävät resurssit ennustavat itsearvioitua oman työn tuottavuutta.¹³ Työuupumuksen on puolestaan osoitettu olevan yhteydessä heikompiin työyhteisötaitoihin ja asiakastyytyväisyyteen.⁵⁵

Aiemmat tutkimustulokset viittaavat siihen, että keskittyminen yksilöiden työsuorituksen arviointiin voi olla jopa vahingollista työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille. Nykyaikainen tietotekniikka antaa monissa töissä mahdollisuuden seurata yksityiskohtaisesti työntekijöiden työsuoritusta, mikä lisää joissain tapauksissa työntekijöiden stressiä ja huonontaa hyvinvointia.⁵⁴ Laajassa tutkimuksessa, joka koski 36:ssa erilaisessa yhteyskeskuksessa työskentelevää työntekijää todettiin, että ne työntekijät, joiden työsuoritusta mitattiin jatkuvasti ja jotka käyttivät valmiita käsikirjoituksia puheluissaan, kokivat vaikutusmahdollisuutensa huonommiksi, työtehtävänsä monotonisemmiksi ja vähemmän taitoja vaativiksi. Lisäksi he kokivat työmääränsä suuremmaksi, työroolinsa ristiriitaisemmiksi ja epäselvemmiksi. Heillä oli myös enemmän työkuormitusta. Psykososiaaliset työolot kuitenkin säätelivät suorituksen mittaamisen ja "valmiin käsikirjoituksen" sekä työkuormituksen välistä yhteyttä. Tutkijat⁵⁴ esittävät arvionaan, että yksilöllisen suorituksen mittaamisen hyödyt eivät korjaa alentuneen hyvinvoinnin ja terveyden haittoja, jotka näkyvät sairauspoissaolo- ja vaihtuvuuskustannuksina.

Vaikka tutkimustietoa johtamisen, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä on, niitä kaikkia on vain harvoin tutkittu samassa tutkimusaineistossa. "Hyvinvointijohtamisen" haaste viittaa ajatukseen, että johtamalla hyvinvointia voitaisiin lisätä myös toiminnan tuloksellisuutta. Työyksikön hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden tasapainoiselle johtamiselle, seurannalle ja kehittämiselle aiheuttaa haasteita tiedon saaminen vallitsevasta tilanteesta omassa työyksikössä.

Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittareiden soveltuvuutta työyksikkötasolle tulisi arvioida. Mittareiden tulisi olla helppokäyttöisiä ja tuottaa luotettavaa tietoa. Lisähaastetta mittaamiselle antaa tuttu väittämä: "Sitä saat, mitä mittaat." Mittareiden avulla seurataan toimintaa ja johdetaan työtä, joten työntekijät ja esimiehet painottavat toiminnassaan niitä asioita, joita mitataan. Tarkkojen tunnuslukujen peräänkuuluttaminen voi johtaa painotusvirheisiin. "Tärkeämpää on mitata oikeita asioita suhteellisesti, kuin vääriä asioita tarkasti".⁶

1.3 Toiminnan tuloksellisuuden mittaamisen haasteet työpaikalla

Julkisella sektorilla tuloksellisuuden mittareita pyritään käyttämään budjetin laadinnan ja resurssien kohdentamisen ohella esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan, kehityskohteiden tunnistamiseen, mitattavan asian merkityksen korostamiseen, henkilöstön motivointiin, palkitsemiseen ja erilaisiin vertailuihin.²³ Haasteena mittaamisen kehittämisessä julkisella sektorilla on muun muassa eri sidosryhmien ristiriitaiset tavoitteet ja tarpeet,⁴⁸ joita on vaikea täyttää yhdellä, riittävän selkeällä ja hallittavissa olevalla

mittaristolla. Teknisemmät mittaamisen haasteet johtuvat usein palvelutoiminnan epästandardista luonteesta ja liittyvät laadullisten ja aineettomien menestystekijöiden mittaamiseen.³²

Hyvien toiminnan tuloksellisuuden (suorituskyvyn, tuottavuuden) mittareiden kehittäminen on osoittautunut hankalaksi erityisesti asiantuntijatyössä. Objektiivinen, esimerkiksi organisaation tietojärjestelmien tuottama tieto ei aina tavoita asiantuntijatyön tuloksellisuuden elementtejä, kuten työn laatua tai aineettomia suoritteita. Subjektiivista, eli työntekijöiden tai esimiesten henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin perustuvaa mittausta puoltaa subjektiivisten mittareiden helppokäyttöisyys, edullisuus ja laaja valikoima.¹¹ Toisaalta subjektiivisten mittareiden validiteetti ja/tai reliabiliteetti voi olla heikko, jos arvioija kokee vastaustensa vaikuttavan omaan asemaansa tai palkitsemiseensa.³ Lisäksi objektiivisten ja subjektiivisten tuloksellisuusmittareiden keskinäiset korrelaatiot eivät ole kovin korkeita.^{3,17} Yksilön oma arvio suoriutumisestaan tuotti pelkästään melko tai erittäin positiivisia arvioita yliopistotyöntekijöillä, mutta yksikön tuloksellisuuden arvioissa oli enemmän hajontaa.¹⁷ Työhyvinvointikyselyihin ei yleensä sisälly tuloksellisuutta koskevia kysymyksiä, mutta työyhteisötaitojen ja alaistaitojen mittaamista on kehitetty työhyvinvointikyselyjen yhteydessä kunta-alalla.⁴⁹

Toiminnan tuloksellisuutta voi lähestyä psykologisessa viitekehyksessä yksilön suoriutumisen kautta. Se voidaan jakaa kontekstuaaliseen suoriutumiseen (contextual performance) ja työtehtävässä suoriutumiseen (task performance).^{19,22,33} Kontekstuaalisella suoriutumisella tarkoitetaan toimintoja, jotka eivät suoraan liity työtehtäviin, mutta jotka tukevat organisaation toimintaa ja sosiaalisia suhteita organisaatiossa.¹⁰ Se liittyy mm. työtovereiden auttamiseen, organisaation sääntöjen ja toimintatapojen noudattamiseen ja organisaation tavoitteiden tukemiseen.^{33,63} Kontekstuaalista suoriutumista kuvaavat työyhteisötaidot (Organizational citizenship behavior, OCB) voidaan jakaa edellen yksilöihin (OCBI) ja organisaatioon (OCBO) kohdistuvaan lojaalisuuteen, joiden mittaamiseen on erilliset mittarit.⁴¹ Työtehtävässä suoriutumisella tarkoitetaan keskeisiä työtehtävään liittyviä toimintoja. Tähän kuuluvat tulokset, jotka suoraan tukevat organisaation tavoitteita. Sekä työtehtävässä suoriutumisen että kontekstuaalisen suoriutumisen on todistettu ennustavan työntekijöiden palkitsemista ja työssä etenemistä kahden vuoden seurannassa.⁶³

Tasapainotettu tuloskortti BSC (Balanced Score Card suorituskykymittaristo³⁴) kokoo organisaatiota koskevaa mittaustietoa ja tarjoaa näkökulman koko organisaation toiminnan tuloksellisuuden tarkasteluun. Siinä organisaation suorituskyky jaetaan neljään näkökulmaan: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kehittyminen. Taloudellisesta näkökulmasta tarkastellaan rahallisia (ja aineellisia) tuloksia, kuten sijoitetun pääoman tuotto. Asiakkaan näkökulmasta tarkastellaan, mitä on tehtävä, jotta asiakas on tyytyväinen ja markkina-asema hyvä. Sisäisten prosessien näkökulmasta tarkastellaan, miten prosessit on hoidettava, jotta saavutetaan tavoitteet sekä taloudellisesta että asiakasnäkökulmasta. Oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta tarkastellaan sitä, miten tulevaisuudessa pystytään parantamaan prosesseja sekä

asiakasnäkökulman ja taloudellisen näkökulman tuloksia (mittareina esim. työtyytyväisyys, henkilöstökoulutus).

Tiedon kokoaminen BSC -mittaristoon on työllistävä prosessi organisaatioissa. Kun työntekijät ja esimiehet kokoavat erilaista seurantatietoa, heille syntyy odotus palautteesta, joka auttaisi oman työn ja yksikön toiminnan kehittämässä. Kyselyt, suoriteraportit ja kehityskeskustelut ovat tyyppillisiä menetelmiä koota tietoa organisaatioissa.

1.4 Sairauspoissaolot hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden indikaattorina

Sairauspoissaolot ovat tärkeä terveyden ja hyvinvoinnin mittari organisaatioissa. Samalla ne liittyvät toiminnan tuloksellisuuteen aiheuttamalla kustannuksia. Sairauspoissaolot ovatkin tavallisin terveyden ja hyvinvoinnin taloudellisen merkityksen indikaattori työelämäntutkimuksessa.¹⁸

Lääkäriin vahvistamat pitkät sairauspoissaolot ennustavat hyvin henkilöstön terveydentilaa.³⁶ Lyhyiden, omalla ilmoituksella ja esimiehen luvalla, pidettyjen sairauspoissaolojen on todettu olevan heikompi terveydentilan indikaattori.^{36,60} Lyhyitä poissaoloja käytetään ehkä coping -keinona,³⁶ jolloin niiden voidaan olettaa heijastavan työyhteisön psyykkistä ja sosiaalista ilmapiiriä sekä organisaation oikeudenmukaisuutta. Työnantajalle aiheutuvien suorien kustannusten ja toiminnan häiriöiden kautta sairauspoissaolot vaikuttavat laajemmin organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Sairauspoissaolojen vähenemisen kustannushyöty voi kuitenkin jäädä pieneksi varsinkin, jos sairauspoissaolot ovat kohtuullisella tasolla. Vajaatyökykyisenä työskentelyn ('presenteeismi') on osoitettu lisäävän sydäntautiriskiä.³⁸ Vajaatyökykyisenä työskentelyn kustannukset on arvioitu jopa sairauspoissaolojen kustannuksia suuremmiksi.⁵⁶ Johtamiskäytännöt, kuten oikeudenmukaisuus, liittyvät erityisesti lyhyisiin sairauspoissoloihin, mutta voisiko hyvinvointi, kuten työn imun kokemukset, lieventää epäoikeudenmukaisen johtamisen sairauspoissoloriskiä lisäävää vaikutusta?

1.5 Hyvinvoinnin mittaamisen haasteet työpaikalla

Yksilön hyvinvointi ja työhyvinvointi ovat eriytyneet käsitteinä, kun näyttöä työolojen, erityisesti psykososiaalisten työolojen vaikutuksesta yksilön hyvinvointiin ja terveyteen on kertynyt. 1960-luvun työsosiologisessa tutkimuksessa kiinnitettiin huomio yksitoikkoisen ja epäitsenäisen työn haitalliseen vaikutukseen mielenterveyteen^{7,39}, kun aiempi tutkimus oli korostanut ihmissuhteiden ja huomion saamisen merkitystä työoloja tärkeämpänä hyvinvointi- ja motivaatiotekijänä.⁵¹ Hyvinvoinnin häiriöt työssä nähtiin yksilön ongelmana eikä niiden yhteyttä työoloihin tunnustettu. Voimakas kritiikki "yksilön syyllistämistä" kohtaan nousi erityisesti Pohjoismaissa ja psykososiaalisten riskitekijöiden tutkimus voimistui. Työsuojelulainsäädännön kehittyminen 1970-luvulla vahvisti tätä suuntausta, jossa pyrittiin tunnistamaan lainsäädännön keinoin ehkäistävissä olevia haitallisia työoloja. Työmotivaatiota edistäviä ja

työn iloa ja aktiivisuutta lisääviä työn piirteitä tutkittiin samaan aikaan.^{20,25,35}

Työpaikkojen ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyiden keskeisiä aihealueita ovat edelleen ihmissuhteiden laatu, työn sitovuus ja yksipuolisuus, työn motivoivat mahdollisuudet, kuten työn vaatimat taidot, työkokonaisuuden laajuus, työn merkittävyys, itsenäisyys ja palaute työstä sekä työn vaatimusten ja päätöksentekomahdollisuuksien (hallintamahdollisuus) tasapaino. Yksilön hyvinvointikokemuksen mittaaminen kyselyillä on arkaluontoisempi alue, koska se liittyy yksilön terveyteen ja työterveyshuollon toiminta-alueeseen. Hyvinvoinnin häiriöitä ja oireita, kuten työuupumusta mittaavien kysymysten rinnalle on kaivattu positiivisia mittareita, jotka kuvaisivat myös voimavaroja. Niiden nähdään liittyvän selvemmin työmotivaatioon ja sitä kautta yksilön suorituskykyyn ja toiminnan tuloksellisuuteen. Työn imun ("work engagement") mittareita onkin kehitetty paremmin käytäntöön soveltuviksi.²⁷ Työn imun osatekijät tarmokkuus, uppoutuminen ja omistautuminen liittyvät työsuoritukseen ja samalla heijastavat yksilön hyvinvointia työssä.

Yksilön suoriutumiseen vaikuttaa myös hänen työkykynsä, jonka mittaamiseen on kehitetty Työkykyindeksi.⁵⁸ Siinä painottuu fyysinen terveys ja todetut sairaudet, vaikka myös henkiset voimavarat ja koettu työkyky ovat mukana indeksissä. Indeksi on varsin laaja ja edellyttää vastaamista moniin kysymyksiin. Siinä on kuitenkin muutama keskeinen kysymys, jotka ennustavat melko hyvin yksilön saamaa kokonaispistemäärää indeksissä. Yksilön oma arvio työkyvystään verrattuna elinikäiseen parhaimpaan on tällainen kysymys. Työkykyindeksi on työterveyshuollon mittari ja esimiehen onkin muodostettava kuva alaisensa hyvinvoinnista muiden havaintojensa perusteella. Kehityskeskustelu on yksi mahdollisuus saada tätä tietoa sen ohella, että keskustelussa tuetaan työmotivaatiota ja arvioidaan työssä suoriutumista.

Koska yksilön hyvinvoinnin lääketieteellinen seuranta on eriytetty työterveyshuollolle, esimiehen on saatava tietoa siitä muilla keinoin kuin työterveyshuollon salassa pidettävällä mittaustiedoilla. Varhainen puuttuminen ongelmatilanteisiin ei muuten ole mahdollista. Yksikötason tietoa esimies saa, jos työhyvinvointikyselyssä on kysytty esimerkiksi työn imua tai stressioireita. Työhyvinvointikyselyiden aihepiiriä voidaan tarkastella myös Työterveyslaitoksen johtoryhmän työhyvinvointimäärittelyn kautta: "Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisuudessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä."

Strategisen johtamisen välineenä käytetty tasapainotettu tulokortti (BSC)³⁴ kokoaa tietoa työtyytyväisyydestä, mutta hyvinvointi ei ole selkeästi mukana BSC -mittaristossa. Se voi vaikuttaa kielteisesti hyvinvoinnin saamaan painoarvoon strategisessa johtamisessa ja esimiesten käytännön työssä.

1.6 Yhteenveto

Yksilön hyvinvointi ja toiminnan tuloksellisuus esimiestyön haasteena on monitahoinen vyyhti. Aiempi tutkimustieto näiden välisistä suhteista perustuu vaihteleviin tutkimusasetelmiin ja tietoa tutkimuksissa on koottu organisaation eri tasoilla erilaisin menetelmin. Tilanne heijastunee myös keskusteluun työpaikoilla, kun eri tahot tarkoittavat hyvinvoinnilla ja tuloksellisuudella eri asioita (Taulukko 1).

Taulukko 1. Hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja johtamisen teemojen painotus yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla sekä niitä yhdistävät tyypilliset tietolähteet ("mittarit") työpaikalla

<i>painopiste</i>	<i>yksilö</i>	<i>yhteisö/yksikkö</i>	<i>organisaatio</i>
<i>teema</i>			
hyvinvointi	hyvinvointikokemus ja työkyky, työ - yksilö - yhteensopivuus	työolot - psykososiaaliset työolot, ilmapiiri	organisaation hyvinvointikäytännöt ja panostus hyvinvointiin (sairastavuus)
tuloksellisuus	työsuoritus, oman työn laatu, työyhteisötaidot,	yhteistyö, yksikön toiminnan tuloksellisuus	kannattavuus, tuottavuus, yrityskuva, asiakastyytyväisyys (poissaolokustannukset)
johtaminen	oikeudenmukaisuus, tuki, palkitseminen	osallistava johtaminen, johtamiskäytännöt	ulkoiset suhteet, toiminnan rakenteet ja prosessit, strategia
<i>tyypillinen tietolähde työpaikalla</i>	<i>kehityskeskustelu</i>	<i>tyhy -kysely</i>	<i>BSC (tasapainotettu tulokortti)</i>

Tässä tutkimuksessa liikutaan yksilön ja työyksikön tasolla. Hyvinvointitutkimusta on aiemmin tehty etupäässä yksilötasolla ja tuloksellisuustutkimusta organisaatiotasolla. Näiden tutkiminen samanaikaisesti ja yhteydessä johtamisen käytäntöihin tuottaisi tietoa, joka auttaisi työyksikön johtamisen kehittämisessä. Hyvinvointia ja toiminnan tuloksellisuutta arvioivan keskustelun käyminen työyksikötasolla olisi tärkeää, jotta esimiehet ja työyksiköt voisivat hyötyä erilaisesta seurantatiedosta organisaatiossa.

1.7 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

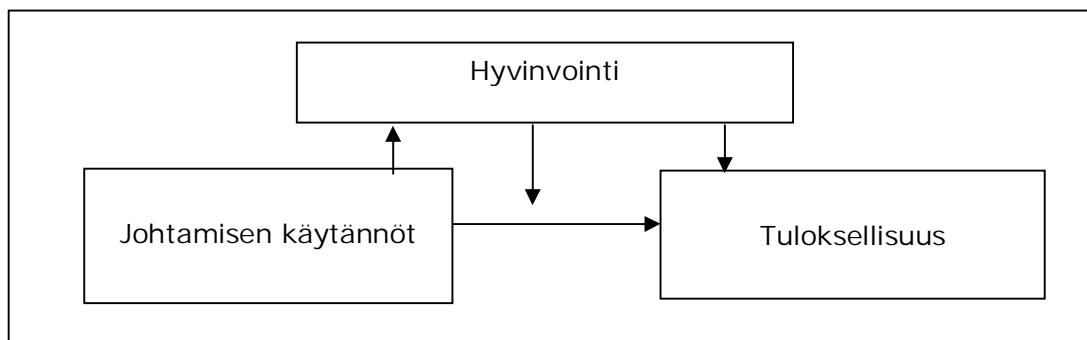
Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten työyksikön johtamisen käytännöt, hyvinvointi sekä yksikön toiminnan koettu tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa teoreettisesti ja käytännöllisesti. Lisäksi selvitettiin, miten esimiehet ja työyksikön jäsenet saavat tietoa hyvinvoinnistaan ja tuloksellisuudestaan työpaikkojen omilla mittareilla ja miten käyttökelpoista tieto on. Tavoitteena on samalla tukea työyksikön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoista johtamista selkiyttämällä mittareita ja olemassa olevaa tietoa sekä mittareilla saadun tiedon käyttökelpoisuutta ja kehittämistarpeita.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella päädyttiin tutkimaan kyselymenetelmällä *johtamisen oikeudenmukaisuutta* (vuorovaikutuksen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus) ja *johtamisen tueksi tarkoitettujen palautejärjestelmien hyödyllisyyttä*. Niitä olivat kaikissa kohdeorganisaatioissa kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt (ilmapiirikyselyt).

Hyvinvointia tutkittiin työkyvyn ja työn imun näkökulmasta. Näin pyrittiin kattamaan hyvinvoinnin sekä terveyskeskeinen että voimavarakeskeinen näkökulma.

Tuloksellisuutta tarkasteltiin työyksikön toiminnan koettuna tuloksellisuutena ja yksilön organisaatioon kohdistuvina työyhteisötaitoina, jotka ovat tärkeä osa suorituskkyä. Myös *sairauspoissaoloja* tarkasteltiin yksilön suorituskkyä heikentävänä ja organisaation kustannuksia lisäävänä tekijänä. Esimiesten keskusteluihin (järjestetyt workshopit) ja kyselyjen avovastauksiin perustuvassa laadullisessa aineistossa tuloksellisuus ymmärrettiin laajemmin sekä suorituskkyynä että taloudellisena tuloksellisuutena.

Tutkimuksen kyselyaineistoon perustuvassa osassa oletettiin, että 1) johtamisen käytännöt (vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja kehityskeskustelujen hyödyllisyys) ja hyvinvointi (työkyky ja työn imu) selittävät toiminnan koettua tuloksellisuutta (yksikön toiminnan koettua tuloksellisuutta, yksilön organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja ja sairauspoissaoloja). 2) Hyvinvoinnin oletettiin lisäksi vaikuttavan siihen, miten johtamisen käytännöt vaikuttavat koettuun tuloksellisuuteen (moderaatio) (Kuva 1). Jos oletus pitää paikkansa, hyvinvoinniltaan erilaiset työntekijät tarvitsevat erilaista johtamista toiminnan tuloksellisuuden parantamiseksi.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys: Johtamisen käytännöt, hyvinvointi ja toiminnan koettu tuloksellisuus

Tutkimuksen kvantitatiivisen osan (kyselyaineisto) kysymykset olivat:

Miten johtamisen käytännöt ja hyvinvointi ovat yhteydessä toiminnan koettuun tuloksellisuuteen?

- *Miten johtamisen käytännöt koetaan ja miten ne ovat yhteydessä hyvinvointiin ja toiminnan koettuun tuloksellisuuteen?*
- *Muuntaako hyvinvointi johtamisen käytäntöjen ja koetun tuloksellisuuden yhteyttä?*

Tutkimuksen kvalitatiivisen osan kysymykset olivat:

Miten hyvinvointia ja toiminnan tuloksellisuutta seurataan ja arvioidaan työpaikalla?

- *Minkälaisia hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittareita esimiehillä ja työyksiköillä on käytössä ja minkälaisia kehittämistarpeita niissä nähdään?*
- *Minkälaisia näkemyksiä henkilöstöllä on hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittamisesta ja seurannasta?*

2. TUTKIMUSASETELMA JA -MENETELMÄT

2.1 Kohderyhmä

Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa koottiin poikkileikkausasetelmassa sekä määrällistä että laadullista tietoa kolmessa organisaatiossa. Vaikka kolme kohdeorganisaatiota olivat erityyppisiä (kunta-alan tekninen tilaajaorganisaatio ja tilakeskus sekä sosiaalietuuksien palveluyksikkö), niillä oli myös yhteisiä piirteitä. Kaikilla oli kokemusta organisaation kehittämisestä ja toiminnan tuloksellisuutta seurattiin tasapainotetun tuloskortin (BSC, Balanced Score Card) logiikan mukaan. Hyvinvoinnin edistämistä oli käsitelty melko paljon ja teknisen sektorin organisaatiossa oli järjestetty pitkäkestoinen työhyvinvoinnin edistämishankkeita. Kaikissa organisaatioissa tehtiin vuotuinen työhyvinvointikysely työyksikköpalautteineen sekä sovellettiin kehityskeskusteluja.

Organisaatio A oli kunta-alan tilakeskus, jossa tuotettiin kiinteistö-, ateria- ja siivouspalveluja. Siellä tehtiin sekä hallinto- ja asiantuntijatyötä (toimihenkilöyksiköt) että suorittavaa työtä (suorittavat yksiköt). Toimihenkilöyksiköissä oli 164 työntekijää ja suorittavissa yksiköissä oli 1062 työntekijää. Organisaatio A:ssa tutkimuksen workshop -tapaamiset esimiehille pidettiin syksyllä 2009 ja henkilöstökysely tehtiin marras-joulukuussa 2009. Organisaatio A:ssa tuli hankkeen aikana tietoon seuraavalle vuodelle kohdistuvat suuret säästötoimenpiteet ja budjettileikkaukset.

Organisaatio B oli kunta-alan teknisen sektorin tilaajaorganisaatio, jossa tehtiin sekä hallinto- ja asiantuntijatyötä että tarkastukseen liittyvää suorittavaa työtä. Toimihenkilöyksiköissä työskenteli 330 henkilöä ja suorittavissa yksiköissä 140 henkilöä. Organisaatio B:ssä tutkimuksen workshop -tapaamiset esimiehille pidettiin keväällä 2009 ja henkilöstökysely tehtiin loka-marraskuussa 2009. Organisaatio B:ssä oli juuri ennen tätä tutkimushanketta toteutettu suuri organisaatiomuutos sekä useita siihen liittyviä kehittämishankkeita, jotka jatkuivat tämän tutkimushankkeen aikana.

Organisaatio C oli julkisen sosiaalietuuksia käsittelevän organisaation alueellinen toimisto, jossa työskenteli toimihenkilöitä asiakaspalvelun asiantuntijatehtävissä. Henkilöstömäärä oli 123. Organisaatio C:ssä esimiesten workshop -tapaamiset pidettiin syksyllä 2009 ja henkilöstökysely tehtiin marraskuussa 2009. Organisaatiossa mitattiin ja seurattiin henkilöstön työsuoritteita tarkasti.

2.2 Tutkimus- ja kehittämishankkeen vaiheet ja hanketta ohjaava palaute organisaatioista

Tutkimus- ja kehittämishankkeen vaiheet olivat:

1. Tiedotustilaisuudet johdolle ja esimiehille (1+2 tuntia)
2. Esimiehille suunnattu ennakkokysely
3. Workshop tilaisuudet esimiehille (0,5 + 1,0 päivää)
4. Esimies - työyhteisökeskustelut esimiehen johdolla
5. Henkilöstökysely
6. Yhteinen arviointiseminaari organisaatioiden avainhenkilöille ja esimiehille

Tiedotustilaisuudet, kuten muutkin tilaisuudet järjestettiin kaikissa kolmessa organisaatioissa erikseen, lukuunottamatta arviointiseminaaria, joka oli kaikille yhteinen. Kussakin vaiheessa saatua tietoa ja palautetta hyödynnettiin seuraavan vaiheen suunnittelussa.

Tiedotustilaisuuksissa kerrottiin koko hankkeen tavoitteista ja sisällöstä ja kysyttiin esimiesten kiinnostusta osallistua. Samalla kerrottiin alkukyselystä, jolla kartoitettiin esimiesten mielipiteitä ja kokemuksia tutkimuksen aihepiiristä (Kuva 2.) sekä kysyttiin toiveita workshop -tapaamisten sisällölle. Esimiesten osallistuminen oli vapaaehtoista ja työyksikön osallistuminen riippui esimiehen osallistumisesta. Kaikki esimiehet sitoutuivat alussa, mutta muutama jäi pois kyselystä ja workshop -tilaisuuksista.

Ennakkokyselyn pohjalta esimiesten toiveet work shopien sisällölle voitiin tiivistää kolmeen teemaan

1. Konkreettisia välineitä ja työkaluja jokapäiväiseen esimiestyöhön: yhteinen mittari hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden seurantaan.
2. Yhteisen toimintakulttuurin löytyminen, keskustelu muiden esimiesten kanssa
3. Esimiesten oman hyvinvoinnin huomioiminen hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden seurannassa

Workshop -tapaamiset esimiehille järjestettiin tämän jälkeen. Tapaamisissa pohdittiin hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden mittaamista ja seurantaa. Puolen päivän orientoivissa tapaamisissa esiteltiin esimiesten alkukyselyn tulokset ja keskusteltiin niistä. Ryhmätöissä pohdittiin, miten mittaaminen ja arviointi sekä tulosten hyödyntäminen onnistuvat nykyisin. Lisäksi hahmoteltiin hankkeen käytännön tavoitetta eli mitä halutaan saada aikaan.

Kokopäivän workshop-tapaamisissa aamupäivällä oli asiantuntijapuheenvuoroja, jotka koskivat työhyvinvoinnin mittaamista ja kehittämistä, tuloksellisuuden mittaamista ja hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksiä aiempien tutkimustulosten pohjalta. Iltapäivällä tehtiin ryhmätöitä, joissa pohdittiin orientoivien tapaamisten pohjalta yhteistä viitekehystä tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin mittaamiselle. Jokaisessa pienryhmässä oli mukana tutkimusryhmän tai tutkimuksen asiantuntijaryhmän jäsen. Esimiesten pienryhmiä oli

kaikkiaan 8 ja keskustelut kestivät yhteensä noin 32 tuntia. Keskustelut nauhoitettiin.

Esimies-työyhteisökeskustelut hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden seurannasta ja niiden tasapainoisesta kehittämisestä käytiin tämän jälkeen esimiehen johdolla. Tutkijat toimittivat esimiehille aineistoa keskustelun tueksi. Samalla esimiehet kertoivat tutkimuksesta suullisesti sen lisäksi, että tutkijat olivat etukäteen toimittaneet kaikille kirjallisen tiedotteen. Esimiehiltä pyydettiin palautetta tilaisuuksien onnistumisesta. Palautteen mukaan työyksiköissä käydyt keskustelut olivat onnistuneita. Ilmapiiri oli tilaisuuksissa hyvä. Aihe koettiin vaikeaksi, mutta keskustelua oli silti saatu syntymään. Organisaatio A:ssa yhteis keskustelujen koettiin lisänneen henkilöstön tietoisuutta organisaation mittaamiskäytännöistä. Lisäksi suorittavan työn yksiköissä oli kiinnitetty huomiota töiden jakamiseen ja käytäntöjä oli jo muutettu tasapuolisempaan suuntaan. Konkreettisenä tuloksena organisaatio B:ssä henkilöstö mietti oman työnsä mittareita ja nämä kirjatut mietteet päätettiin käydä läpi kehityskeskusteluissa. Organisaatio C:ssä keskusteluissa löytyi kehittämissuhteita työn tekemiseen ja jakamiseen ja toisten huomioonottoon. Esiin tulleita ideoita vietiin myös organisaation johtoryhmään käsiteltäväksi.

Henkilöstökysely tehtiin sen jälkeen kun esimies oli keskustellut hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden seurannasta alaistensa kanssa. Kaikki organisaatiot saivat yhden tai useampia palauteraportteja heti kyselyaineiston valmistuttua. Kyselyn toteutus ja sisältö kuvataan kappaleissa 2.3 ja 2.4.

Arviointiseminaari pidettiin keväällä 2010 esimiehille ja organisaatioiden johdon ja henkilöstöhallinnon edustajille Työterveyslaitoksessa. Tavoitteena oli toinen toisensa ratkaisusta oppiminen. Tilaisuus kesti puoli päivää. Kunkin organisaation johdon tai henkilöstöhallinnon edustaja piti alustuksen oman organisaationsa mittaamis- ja seurantakäytännöistä, tutkimushankkeen merkityksestä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Lisäksi tutkijat kertoivat tutkimuksen alustavia tuloksia. Arviointiseminaariin osallistui edustajia kaikista kolmesta organisaatiosta (noin 30 hlöä) sekä muita asiantuntijoita Työterveyslaitoksesta ja Tampereen teknillisen yliopiston mittaritieteistä (yhteensä 5 hlöä).

Organisaatioiden edustajien alustuksissa käsiteltiin hyvinvoinnin edistämisen käytäntöjä ja suunnitelmia. Mittaamisen käytännöt esiteltiin lyhyesti. Lisäksi alustuksissa käsiteltiin tutkimuksen antamia virikkeitä omalle organisaatioille. Jo keskustelun herättäminen oli tuottanut uusia ideoita toiminnan parantamiseksi yleensä, vaikka mittaamisen käytäntöihin ei ollut tuotettu välittömiä parannuksia. Keskustelua mittaamisen hyödyistä pidettiin kuitenkin tärkeänä, joskin myös ristiriitoja herättävänä. Tuloksellisuuden mittaamisen ja kehittämisen rajat työyksikötasolla tulivat esiin, koska tavoitteet yleensä asetetaan paljon ylempänä organisaatioissa (lautakunta/ylin johto). Budjettileikkauksissa nähtiin uhka hyvinvoinnille. Tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin tasapainottaminen työyksiköissä oli esimiesten mielestä haaste.

2.3 Esimies- ja henkilöstökyselyjen toteutus

Kyselytutkimukset tehtiin kolmessa organisaatiossa sähköisen kyselyjärjestelmän (Digium) avulla (esimieskysely N=50, henkilöstökysely N=669). Lisäksi paperiset kyselylomakkeet täytettiin niissä työyksiköissä, joissa työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta vastata sähköiseen kyselyyn (henkilöstökysely N=1031). Kyselytuloksista laadittiin jokaiselle organisaatiolle palauteraportit kehittämistyön tueksi.

Esimeskyselyyn vastasi 44 esimiestä (90%). Henkilöstökyselyn vastausprosentit vaihtelivat paljon eri organisaatioissa. Toimihenkilöyksiköiden vastausaktiivisuus oli parempi kuin suorittavan työn yksiköiden. Organisaatio A:n vastausprosentti oli 33 (n=402). Sähköinen kysely lähetettiin kaikille toimihenkilöille ja siihen vastasi 95 henkilöä (vastausprosentti 58 %). Paperikysely toteutettiin suorittavan työn yksiköissä. Paperikyselyitä palautui 307, joten vastausprosentti oli 29 %. Organisaatio B:n vastausprosentti oli 84 (n=397). Sähköinen kysely lähetettiin 382 henkilölle ja paperinen kysely 91 henkilölle. Organisaatio C:n vastausprosentti oli 76 (n=94). Koko henkilöstölle lähetettiin sähköinen kysely. Yhdistetyn aineiston kokonaisvastausprosentiksi tuli 49 % (n=893), kun kolmen organisaation kyselyvastaukset yhdistettiin yhdeksi aineistoksi.

Vastaajista 67 % oli naisia ja 33 % miehiä. Vastaajien ikä vaihteli 19-66 vuoden välillä, keski-ikä ollessa 49 vuotta (keskihajonta 10 vuotta). Ammatillinen koulutus oli suurimmalla osalla (51 % vastaajista) vähintään opistotason tutkinto. Ammattikoulun oli käynyt 21 % vastaajista. Vastaajista 15 %:lla ei ollut ammatillista koulutusta. Keskimääräinen työkokemus organisaatiossa vaihteli välillä 0-58 vuotta, olleen keskimäärin 12 vuotta (keskihajonta 11 vuotta). Esimiesasemassa oli 14 % vastaajista. Työsuhde oli vakinainen 94 %:lla ja määräaikainen 6 %:lla. Taulukossa 2 on esitetty tunnuslukuja vastaajista organisaatiokohtaisesti.

Kyselyaineistot koottiin siten, että yhteyksiä voitiin tutkia korrelaatioin myös työyksikkötasolla eli alaiset voitiin yhdistää omiin esimiehiinsä. Henkilöstökyselyn aineisto aggregoitiin työyksikkötason keskiarvoiksi. Työyksikkötason tarkasteluun saatiin mukana 17 työyksikköä, joissa tehtiin asiantuntijatyötä yhden ja saman esimiehen alaisuudessa, kun kriteeriksi asetettiin lisäksi, että yksikön vastausprosentin tuli olla yli 50 (N=17). Organisaatio A:ssa vain yksi yksikkö täytti nämä kriteerit. Organisaatio B:ssä 9 yksikköä täytti em. kriteerit. Organisaatio C:n kaikki 7 työyksikköä täyttivät kriteerit. Työyksikkötason aineisto voitiin yhdistää myös esimiesten ennakkokyselyssä antamiin vastauksiin. Tällöin aineiston kooksi tuli 14 yksikköä, koska kolmen esimiehen vastaukset puuttuivat.

Taulukko 2. Tunnuslukuja vastaajista kolmessa organisaatiossa.

	organisaatio A (n=402)	organisaatio B (n=397)	organisaatio C (n=94)	yhteensä (n=893)
sukupuoli (%)				
mies	25	47	9	33
nainen	75	53	91	67
ammattillinen koulutus (%)				
ei ammattikoulutusta	19	11	10	15
ammattikurssi (väh. 4 kk)	12	5	2	8
oppisopimuskoulutus	9	3	0	6
ammattikoulu	33	14	4	21
opistotason tutkinto	19	36	47	30
ammakorkeakoulututkinto	4	9	14	7
yliopisto-/korkeakoulututk.	4	21	23	14
työsuhde (%)				
vakituinen	96	96	84	94
määräaikainen	4	4	16	6
esimiesasema (%)				
ei	79	91	92	86
kyllä	21	9	8	14
ikä (vuotta)				
keskiarvo (-hajonta)	50 (10)	49 (10)	46 (11)	49 (10)
työssäoloaika (vuotta)				
keskiarvo (-hajonta)	9 (9)	13 (11)	16 (13)	12 (11)

2.4 Kyselymittarit

Tutkimuksessa tehtiin alkukysely esimiehille ja laajempi kysely koko henkilöstölle kaikissa kolmessa kohdeorganisaatiossa.

Henkilöstökyselyn taustakysymyksinä olivat palvelusvuodet organisaatiossa, esimiesasema, työsuhdemuoto, sukupuoli, syntymävuosi sekä ammatillinen koulutus. Lisäksi kysyttiin työyksikkö, jossa työskentelee. Työyksiköt luokiteltiin organisaation sisällä toimihenkilöyksiköihin ja suorittavan työn yksiköihin, koska työn luonne ja vaativuus oli hyvin erilainen näissä yksiköissä.

Hyvinvoinnin, johtamisen käytäntöjen ja toiminnan koetun tuloksellisuuden mittaamisessa käytettiin pääosin tunnettuja ja validoituja mittareita. (Kuva 2.)

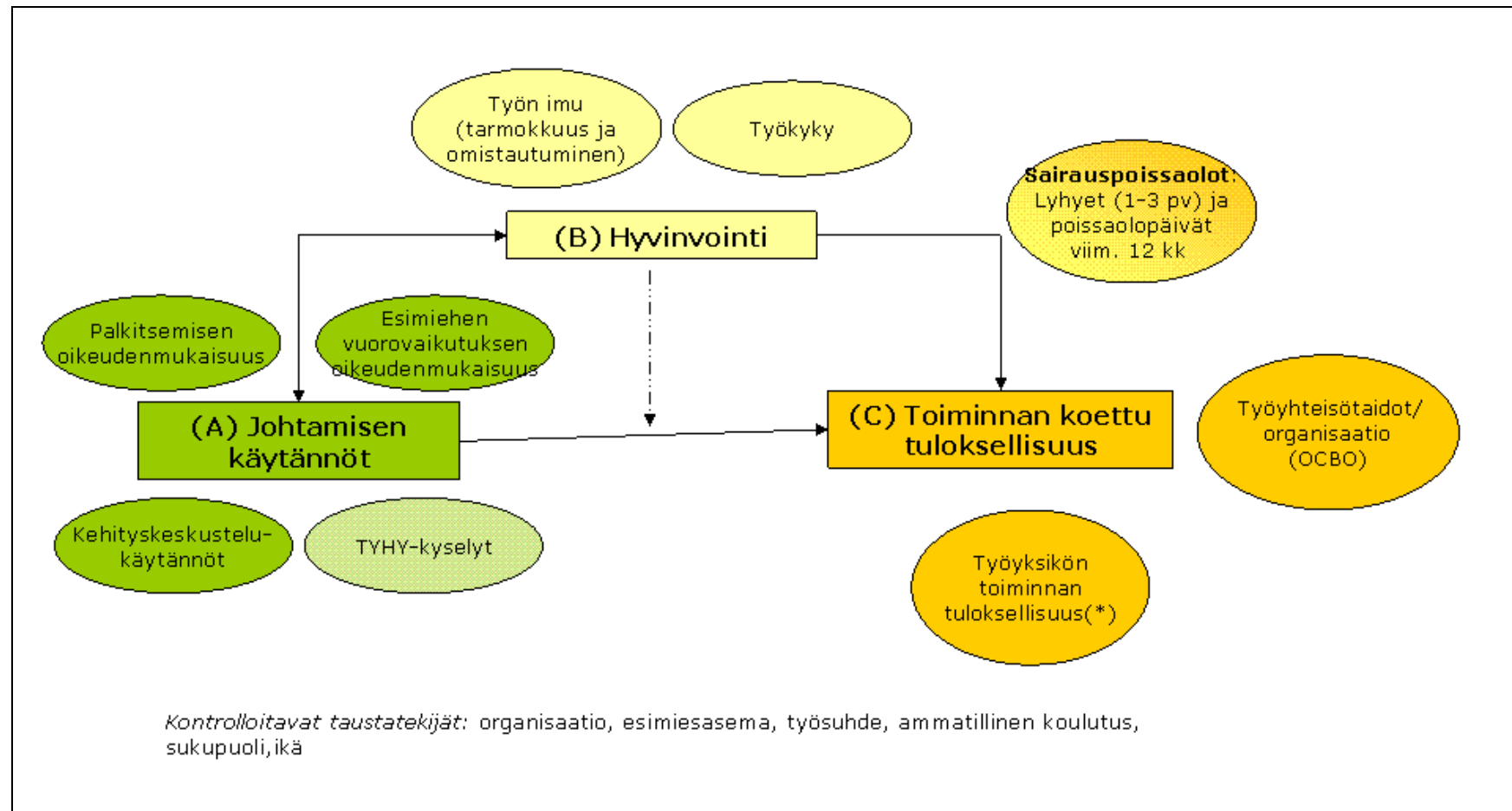
2.4.1 Johtamisen käytännöt

Johtamisen käytännöistä selvitettiin kaikille kohdeorganisaatioille yhteisiä käytäntöjä, kuten kehityskeskustelujen ja työhyvinvointikyselyjen hyödyllisyyttä. Lisäksi selvitettiin johtamisen oikeudenmukaisuutta.

Tulos- ja kehityskeskustelukäytännöistä kysyttiin Helsingin kaupungin työhyvinvointikyselyn³⁰ kysymyksellä tulos- ja kehityskeskustelun käymisestä vuosittain (1=kyllä, 2=ei) sekä sen koetusta hyödyllisyydestä (1=erittäin hyödyttömänä - 5=erittäin hyödyllisenä).

Työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelykäytännöistä kysyttiin Helsingin kaupungin työhyvinvointikyselyn³⁰ kysymyksellä siitä, onko edellinen työhyvinvointikyselyn tulos käsitelty työyhteisössä (1=kyllä, 2=ei) sekä kyselyjen koetusta hyödyllisyydestä (1=erittäin hyödyttömänä - 5=erittäin hyödyllisenä).

Oikeudenmukaisuutta mitattiin esimiehen vuorovaikutuksen sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuudella⁴⁶. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (relational/interactional justice, 4 osiota, $\alpha=.93$) tarkoittaa kokemusta lähimmän esimiehen tasapuolisuudesta, luotettavuudesta, ystävällisyydestä sekä siitä, kuunteleeko hän alaistensa mielipiteitä tärkeissä asioissa. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kysymyssarja perustuu Pricen ja Muellerin (1986, ref. Moorman, 1991⁴⁶) jakavan oikeudenmukaisuuden indeksiin (distributive justice index), jossa tarkastellaan työntekijän kokemusta työstä saatujen palkkioiden oikeudenmukaisuudesta suhteessa työn vastuullisuuteen, työkokemukseen, työpanokseen, työn kuormittavuuteen, työsuorituksen laatuun ja muiden samankaltaista työtä tekevien palkitsemiseen (6 osiota, $\alpha=.95$). Vastausasteikko oli kaikissa väittämissä 5-portainen (1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä, eli kokee toiminnan oikeudenmukaiseksi).



Kuva 2. Kyselytutkimuksen malli ja mittarit.

(*) =mittari, jota käytettiin lisäksi erikseen esimiesten ennakkokyselyssä

2.4.2 Hyvinvointi

Hyvinvointia tarkasteltiin yksilön näkökulmasta käsitteillä, joiden on aiemmin todettu olevan yhteydessä toiminnan tuloksellisuuteen ja jotka ovat ajankohtaisia johtamisen haasteita koskevassa keskustelussa. Ne kuvaavat hyvinvointia sekä fyysisen että henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta ja molempien mittaamiseen on olemassa validoitu menetelmä.

Työkykyä mitattiin yhdellä Työkykyindeksin⁵⁸ kysymyksellä: Työkyky verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan. Vastausasteikko oli 10-portainen (0=täysin työkyvytön - 10=työkyky parhaimmillaan).

Työn imua (work engagement) mitattiin Utrecht Work Engagement Scalen suomenkielisellä mittaristolla²⁷. Lyhennetty mittari koostuu kolmesta tarmokkuutta ja kolmesta työlle omistautumista mittaavasta osiosta. Tarmokkuutta kuvaa työssä koettu energisyys ja tarmokkuus sekä se, että töihin lähtö tuntuu hyvältä. Työlle omistautumista kuvaa innostus ja ylpeys omasta työstä sekä työn inspiroivuus. Väittämien vastausasteikot olivat 5-portaisia (1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä, eli kokee paljon työn imua). Työlle omistautumisen ja työssä koetun tarmokkuuden muuttujat yhdistettiin työn imua kuvaavaksi summa-asteikoksi (6 osiota, $\alpha = .93$).

2.4.3 Sairauspoissaolot

Sairauspoissoloja kysyttiin useammalla eri tavalla, koska lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen on todettu olevan eri tavoin yhteydessä psykososiaalisiin tekijöihin ja johtamiseen.

Sairauspoissaoloja mitattiin Tilastokeskuksen työolotutkimuksen⁴³ kysymyksillä. Kysyttiin, onko vastaaja ollut pois töistä oman sairauden takia viimeksi kuluneiden 12 kuukauden aikana (1=kyllä, 2=ei). Mikäli vastaus edelliseen oli kyllä, kysyttiin lisäksi, montako lyhyttä (1-3 päivän) poissaoloa vastaajalla oli ollut sekä montako päivää kokonaisuudessaan vastaaja oli ollut poissa töistä oman sairauden takia viimeksi kuluneiden 12 kuukauden aikana. Jos vastaaja ilmoitti kokonaisuudessaan poissaolot kuukausina, ne muunnettiin päiviksi niin, että kuukausi vastasi 22 työpäivää. Sairauspoissaolomuuttujat luokiteltiin seuraavasti: 1-3 pv poissaolot (0=ei yhtään, 1= yksi lyhyt poissaolo, 2=vähintään kaksi lyhyttä poissaoloa), sairauspoissaolopäivät viimeisen 12 kk aikana (0=ei yhtään päivää, 1=1-14 päivää ja 2=vähintään 15 päivää) Sairauspoissaolojen luokittelussa käytettiin vastaavaa luokittelua kuin Kivimäki ym. (2005)³⁸ ovat käyttäneet. Lyhyisiin (1-3 pv) poissaoloihin ei kohdeorganisaatioissa tarvittu lääkärin todistusta, vaan työntekijä sai olla pois töistä omalla ilmoituksellaan ja esimiehensä luvalla. Yli kolmen päivän poissaoloihin tarvittiin lääkärintodistus. Sairauspoissaolot heijastavat sekä terveyttä että ne vaikuttavat toiminnan tuloksellisuuteen kustannusten kautta.

2.4.4 Toiminnan koettu tuloksellisuus

Toiminnan koettua tuloksellisuutta tutkittiin työyhteisö- ja yksilötasolla ja siinä painotettiin suorituskyykyyn liittyviä asioita, joista työntekijöillä voi olla eriytyneempiä näkemyksiä kuin koko organisaation taloudellisesta tilasta.

Työyksikön toiminnan koettua tuloksellisuutta mitattiin kansainvälisellä kyselymittarilla.² Mittarissa on 5 osiota, joilla mitataan työyksikön toiminnan tehokkuutta, laatua, aikatauluissa pysymistä, tuottavuustavoitteiden saavuttamista sekä työryhmän jäsenten panostusta työhönsä. Lisäksi kysyttiin arviota siitä, onko työyksikön jäsenten koko osaaminen organisaation käytössä. Vastausasteikko näissä oli 5-portainen (1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä, eli kokee työyksikön toiminnan tuloksellisena). Näistä kysymyksistä yhdistettiin työyksikön toiminnan tuloksellisuutta kuvaava summamuuttuja.

Työyhteisötaitojen (organizational citizenship behavior, OCB) avulla mitattiin organisaation toimintaa edesauttavaa käyttäytymistä, joka edesauttaa organisaation toiminnan tuloksellisuutta. Työyhteisötaitoja suhteessa organisaatioon (OCB towards organization, OCBO) mitattiin kahdeksan kysymyksen mittarilla.⁴¹ Kysymykset koskivat lojaaliutta organisaatiota kohtaan sekä osallistumista organisaation kehittämiseen. Vastausasteikko oli 5-portainen (1=erittäin harvoin tai ei koskaan - 5=erittäin usein tai aina).

2.4.5 Hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden tasapainoinen kehittäminen

Henkilöstöä pyydettiin kertomaan käsityksensä hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden samanaikaisesta edistämisestä. Kysyttiin, oliko vastaajan työyksikössä käyty esimiehen kanssa keskustelua hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden samanaikaisesta kehittämisestä (kehittämisosuuden tehtävä s. 18) (1=kyllä, 2=ei) sekä kokiko hän yhteiskeskustelun hyödyllisenä oman työnsä kannalta (asteikko 1-5, jossa 1=erittäin hyödyttömänä - 5=erittäin hyödyllisenä).

Lisäksi kartoitettiin näkemyksiä hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoisesta edistämisestä. Kysyttiin, pitääkö vastaaja työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmien yhdistämistä mahdollisena, pyritäänkö organisaatiossa näiden tasapainoiseen kehittämiseen, pyrkiikö oma esimies näiden tasapainoiseen kehittämiseen, sekä onko työyksikössä mittareita hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden seurantaan ja arviointiin. Kysymykset olivat väittämämuodossa 5-portaisella asteikolla 1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä (eli oli pyrkimys ja mittarit hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoiselle kehittämiselle).

2.4.6 Esimiesten arviot työyksikkönsä tuloksellisuudesta ja omasta tavoitesuuntautuneisuudestaan

Työyksiköiden toiminnan tuloksellisuuden mittarina käytettiin työntekijöiden arvioiden lisäksi esimiesten arvioita. Esimiehet arvioivat ennen henkilöstökyselyä omien työyksikköjensä toiminnan tuloksellisuutta² ja osaamisen hyödyntämistä (henkilöstön koko

osaaminen on organisaation käytössä). Tuloksellisuusmittarit on kuvattu tarkemmin kappaleessa 2.4.4.

Esimiehet arvioivat myös omaa tavoitesuuntautuneisuuttaan. Tätä mitattiin kysymyksillä työyksikön tavoitteiden kannattamisella ja niiden kokemista saavutettaviksi. Näiden kysymysten asteikko oli 1-5, jossa 1=erittäin vähän - 5=erittäin paljon. Lisäksi kysyttiin kokeeko esimies oman esimiestyönsä vaikuttavan siihen, miten työyksikön tavoitteet saavutetaan ja panostaako hän itse huomattavasti niiden saavuttamiseen. Näiden väittämien asteikko oli 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä (eli uskoo oman toimintansa vaikuttavan ja panostaa huomattavasti tavoitteisiin).

2.5 Analyysimenetelmät

2.5.1 Määrälliset analyysit

Jakaumat ja korrelaatiot sekä keskiarvot ja hajonnat olivat aineiston kuvaamisessa ja yhteyksien alustavassa tarkastelussa käytettyjä menetelmiä.

Selittävät mallit tehtiin yksilötason aineistossa hierarkkisilla regressioanalyysillä, jossa vakioitiin taustatekijät ja organisaatio sekä tutkittiin pää- ja yhdysvaikutukset. Ensimmäisessä askeleessa toiminnan koettua tuloksellisuutta (yksikön toiminnan koettu tuloksellisuus ja työyhteisötaidot) selitettiin esimiesasemalla, työsuhdemuodolla, sukupuolella, iällä sekä ammatillisella koulutuksella (vähintään opistotason tutkinto). Toisessa askeleessa malliin lisättiin organisaatiota kuvaavat dummy-muuttujat¹. Kolmannessa askeleessa lisättiin hyvinvointia kuvaava selittäjä, sitten johtamisen käytäntöjä kuvaava selittäjä ja lopuksi hyvinvoinnin ja johtamisen käytännön interaktiomuuttuja.

Hyvinvoinnin muuntavaa vaikutusta johtamisen ja tuloksellisuuden yhteyteen tutkittiin, koska haluttiin selvittää, tulisiko johtamisen olla erilaista hyvinvoinnin mukaan, kun pyritään tuloksellisuuteen. Muuntava vaikutus on olemassa, jos johtamisen käytäntöjen ja hyvinvoinnin välillä on yhdysvaikutus selitettäessä tuloksellisuutta.⁵

2.5.2 Laadulliset analyysit

Laadullista aineistoa kerättiin nauhoituksin ja muistiinpanoin orientoivista tapaamisista ja workshop-tapaamisista sekä arviointiseminaarista. Lisäksi laadullista aineistoa saatiin esimiesten alkukyselystä, esimiesten työyhteisökeskusteluista antamasta palautteesta sekä henkilöstökyselyn vapaamuotoisista vastauksista. Osaa kvalitatiivisesta aineistosta käytettiin tutkimuksen taustoittamiseen, kontekstualisoimiseen ja tutkimuskysymysten täsmentämiseen. Laadullisella analyysillä etsittiin tulkintoja aineiston mahdollisille ristiriitaisuuksille, jotka eivät määrällisessä analyysissä tule

¹) Malleista jätettiin pois aina sen organisaation dummy, jossa selitettävän muuttujan keskiarvo oli matalin. Eli muita organisaatioita verrattiin aina suhteessa heikoimpaan.

esiin. Kvalitatiivinen aineisto toi esiin aiheita, joita kyselylomakkeessa ei ollut pystytty huomioimaan. Laadullisen analyysin tulokset esitetään luvussa 3.7.

Ryhmäkeskusteluaineistoon kuului yhteensä 32 tuntia nauhoitettua keskustelua kahdeksassa ryhmässä. Organisaatiossa A oli kolme keskusteluryhmää, organisaatiossa B neljä ryhmää ja organisaatiossa C yksi keskusteluryhmä. Kuhunkin ryhmään osallistui 5–7 esimiestä. Yksityiskohtaisemman kvalitatiivisen analyysin aineistona käytettiin kolmen esimiesten välisen workshop ryhmäkeskustelun litteroitua nauhoitusta. Analyysiin valittiin jokaisesta organisaatioista yksi ryhmä. Keskustelujen aihe oli esimiehille haastava, eivätkä he kaikki olleet pohtineet mittaamiseen liittyviä asioita etukäteen niin paljon kuin tutkijat olettivat. Aiheen vaativuuden vuoksi jotkut keskustelut ajautuivat välillä sivu-urille. Workshopeissa mukana olleet tutkijat ja asiantuntijat (3–4 henkilöä) valitsivat litteroitaviksi kolme keskustelua, joissa pysyttiin hyvin tutkimuksen aiheessa ja edettiin ryhmätyön tavoitteen suunnassa. Laadullisen analyysin tehnyt tutkija ei osallistunut workshop tapahtumiin, mutta sai osallistuneilta tutkijoilta lisätietoja.

Litteroidut keskustelut kestivät 35–70 minuuttia, yhteensä 165 minuuttia. Ne tuottivat rikkaan aineiston. Yhdessä keskusteluryhmässä oli hieman jäykkä tunnelma, koska ryhmässä oli mukana yksi ylemmän tason esimies. Toisessa ryhmässä keskustelu virtasi vuolaasti. Tämän ryhmän osallistujat itsekkin totesivat, että keskustelu oli antoisa kokemus, koska organisaatiossa on harvoin tilaisuuksia keskustella esimiesten kesken. Yleisesti ottaen keskustelut sujuivat hyvin ja keskustelijat olivat varsin avoimia.

Lisäksi kvalitatiiviseen analyysiin sisällytettiin esimiesten ja työntekijöiden vastaukset kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin. Henkilöstökyselyssä kysyttiin avoimella kysymyksellä henkilöstön kokemuksia mittaamisesta, mittaamisen määrästä sekä siitä, miten hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittaamista tulisi kehittää. Organisaatio A:sta saatiin 75 vapaamuotoista kommenttia, mikä oli 19 % vastanneista. Organisaatio B:stä saatiin 92 kommenttia (23 % vastanneista), ja organisaatio C:stä 35 vapaamuotoista kommenttia (37 % vastanneista). Avoimia vastauksia oli yhteensä 202.

Kvalitatiivista aineistoa analysoitiin tutkimuksessa pitkälti faktanäkökulmasta. Tällöin esimiesten ja työntekijöiden ajatellaan olevan omaa organisaatiotaan kokevien käytäntöjen asiantuntijoita. Heidän näkemyksensä tarjoavat tietoa organisaation sisäisistä asioista. Toisaalta analyysissä täytyi säilyttää käsitys aineiston luonteesta diskurssina: ryhmäkeskustelupuheeseen vaikuttaa osallistujien näkemysten lisäksi ryhmän dynamiikka. Osallistujat saattavat esimerkiksi ilmaista mielipiteitään sen mukaan, mikä kyseisessä ryhmässä tuntuu sopivalta.²⁹ Ryhmän ilmapiiri vaikuttaa muun muassa siihen, miten kriittisesti aihetta käsitellään. Toisaalta ryhmäkeskustelussa syntyvän dynamiikan voisi ajatella heijastavan ainakin osittain organisaation ilmapiiriä, joka ei yksittäisissä teemahaastatteluissa tai lomakevastauksissa tule samalla tavoin esiin.

Menetelmäkirjallisuudessa usein ryhmäkeskustelujen yhteydessä mainittu konsensushakuus²⁹ korostui keskusteluissa, koska niissä pyrittiin tuottamaan kirjallinen yhteenveto workshop-tilaisuuden muille osallistujaryhmille. Tämä saattoi ehkäistä ristiriitaisten näkemysten

esittämistä. Anonyymisti annettujen avovastauksien voisi ajatella olevan ”rehellisempää” puhetta, mutta tietyt konventiot säätelevät myös kyselylomakkeiden avovastausten ja monivalintavastausten antamista. Vastauksiin vaikuttaa usein se, miten ihmiset olettavat tutkijoiden odottavan heidän vastaavan tai minkälaisen kuvan he haluavat antaa itsestään.²¹

Ryhmäkeskusteluista ja avovastauksista haettiin vastauksia kysymyksiin siitä, minkälaisia mittareita on jo käytössä ja minkälaisia parannuksia vastaajat niihin toivovat. Abstraktimpana tutkimustehtävänä oli tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin mittareiden yhdistäminen. Lisäksi aineistosta haettiin vastauksia yleisempiin tulkintoihin mittaamisen mahdollisuuksista ja sen roolista esimiestyössä.

Analyysimenetelmänä käytettiin teema-analyysia. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta ryhmäkeskustelu- ja kyselyvastausaineistoa kuvaamalla, luokittelemalla ja merkityskokonaisuuksia jäsentämällä. Analyysin alkuvaiheessa aineistosta eroteltujen teemojen valintaan vaikutti tutkimuksen tavoite, eli kysymys työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoisesta mittaamisesta. Analyysin edetessä analyysirunkoa täydennettiin uusilla teemoilla, jotka rakentuivat aineistossa tiheästi esiintyvistä lausumista.

Haastatteluaineiston analyysissä käytettiin apuna Atlas/ti-ohjelmaa. Ohjelman avulla aineisto purettiin lausumiksi ja lausumat liitettiin valittuihin teemoihin. Atlas/ti helpotti laajan aineiston systemaattista tarkastelua, koska sen avulla voi helposti luoda erilliset tiedostot kaikista tiettyyn teemaan kuuluvista lausumista yksityiskohtaisempaa tarkastelua varten. Aineiston koodaus Atlas/ti:n avulla liittyi havaintojen pelkistämisen vaiheeseen.¹ Varsinainen analyysi perustui teemoittain tulostettujen lausumien tarkkaan lukemiseen ja laajempien asiakokonaisuuksien hahmottamiseen.

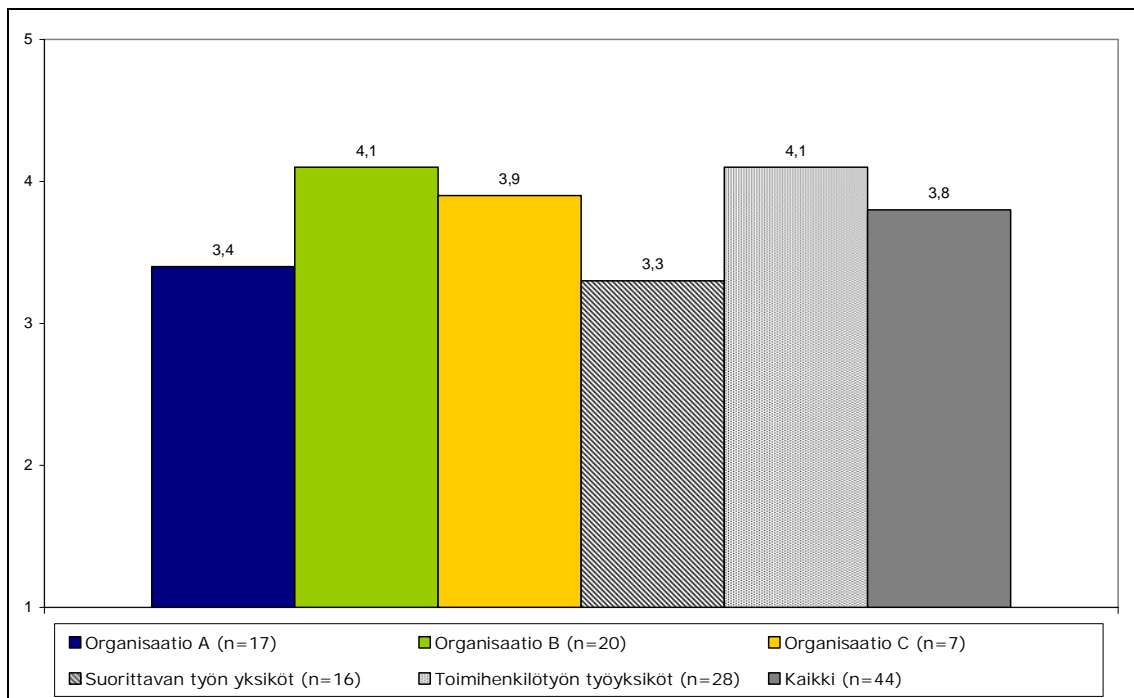
3. TULOKSET

3.1 Esimieskysely: Miten esimiehet arvioivat työyksiköidensä toiminnan tuloksellisuuden?

Työyksikön toiminnan koettu tuloksellisuus -summamuuttuja kuvasi työyksikössä tehtävän työn tehokkuutta, laatua, tuottavuustavoitteisiin pääsemistä, aikataulujen pitävyyttä sekä työyksikön jäsenten panostamista työhönsä. Summamuuttujan keskiarvo oli 3,8 (kh=0,7) eli työyksiköiden toiminta arvioitiin yleisesti melko tulokselliseksi. Esimerkiksi 80 % esimiehistä arvioi työyksikkönsä jäsenten työskentelevän tehokkaasti ja 75 % arvioi, että työyksikön jäsenet varmistavat omalta osaltaan, että tuote/palvelu valmistuu ajallaan (lähes tai täysin samaa mieltä). Toisaalta vain puolet esimiehistä oli lähes tai täysin samaa mieltä siitä, että työyksikön jäsenet pääsevät, jopa ylittävät tuottavuustavoitteensa. Kaksi kolmasosaa esimiehistä arvioi työyksikön jäsenten koko osaamisen olevan organisaation käytössä (lähes tai täysin samaa mieltä).

Organisaatioittain tarkasteltuna myönteisimmät esimiesarviot oman työyksikön toiminnan tuloksellisuudesta tulivat organisaatiosta B (ka=4,1). Kielteisemmät esimiesarviot tulivat Organisaatiosta A (ka=3,4). Organisaatio C:n esimiesten arviot sijoittuivat näiden välille (ka=3,9), mutta vain ero A:n ja B:n välillä oli tilastollisesti merkitsevää. (Kuva 3.)

Esimiesarvioita työyksikkönsä toiminnan tuloksellisuudesta tarkasteltiin myös työyksikön pääasiallisen työn luonteen mukaan. Toimihenkilötyötä tekevien yksiköiden esimiesten arviot (ka=4,1) olivat tilastollisesti merkitsevästi myönteisempiä kuin suorittavan työn yksiköiden esimiesten arviot (ka=3,3). (Kuva 3.)



Kuva 3. Esimiesten arviot työyksikkönsä toiminnan tuloksellisuudesta organisaation ja työn luonteen mukaan (n=44; ka=keskiarvo).

3.2 Esimieskysely: Miten esimiehen tavoitesuunteutuneisuus oli yhteydessä hänen arvioonsa työyksikkönsä toiminnan tuloksellisuudesta?

Esimiehiltä kysyttiin, kannattivatko he työyksikkönsä tavoitteita ja uskoivatko he, että tavoitteet ovat saavutettavissa. Esimiehistä 89 % kannatti työyksikkönsä tavoitteita melko/erittäin paljon ja 76 % uskoi melko/erittäin paljon, että ne olivat saavutettavissa. Esimiehiltä kysyttiin myös omasta panostuksesta tavoitteiden saavuttamiseen ja miten esimies koki oman roolinsa esimiehenä vaikuttavan tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehistä 87 % oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että oma esimiestoiminta vaikuttaa siihen, saavutetaanko työyksikön tavoitteet. Esimiehistä 82 % oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että panostaa itse huomattavasti siihen, että työyksikön tavoitteet saavutetaan ja jopa ylitetään. Arviot painottuivat huomattavasti positiiviseen suuntaan, eikä yksikään esimies arvioinut, että omalla esimiestyöllä ei olisi merkitystä tai ettei itse panostaisi tavoitteiden saavuttamiseen.

Organisaatioittain tarkasteltuina myönteisimmät arviot tavoitteiden saavutettavuudesta tulivat Organisaatiosta B ($k_a=4,5$) ja vähiten myönteiset Organisaatiosta A ($k_a=3,6$). Organisaatio C:n esimiesten arviot sijoittuivat näiden välille ($k_a=3,9$), mutta vain ero A:n ja B:n välillä oli tilastollisesti merkitsevä. Muissa esimiestyöhön ja tavoitteisiin liittyvissä kysymyksissä ei ollut eroja organisaatioittain. Eroja ei ollut myöskään yksikön työn luonteen mukaan.

Sillä, että esimies panosti huomattavasti työyksikkönsä tavoitteiden saavuttamiseen oli heikko yhteys uskon niiden saavutettavuudesta ($r=.25^*$). Tavoiteuskolla oli selvä yhteys myönteiseen tuloksellisuusarvioon ($r=.60^{***}$). Sillä, että esimies itse panosti huomattavasti työyksikön tavoitteiden saavuttamiseen oli heikko yhteys hänen arvioonsa työyksikkönsä toiminnan tuloksellisuudesta ($r=.32^*$). Sillä, arvioiko esimies oman esimiestoimintansa vaikuttavan työyksikön tavoitteiden saavuttamiseen ei yllättäen ollut yhteyttä hänen arvioonsa työyksikkönsä toiminnan tuloksellisuudesta.

Kattavimmin esimiehen arvioita oman työyksikkönsä toiminnan tuloksellisuudesta selittivät esimiehen työskentely toimihenkilöyksikössä ja esimiehen usko tavoitteiden saavutettavuuteen. Nämä yhdessä selittivät 47 % esimiesten arvioimasta työyksikkönsä toiminnan tuloksellisuuden vaihtelusta. Työskentely Organisaatiossa B selitti aluksi koettua tuloksellisuutta, mutta kun yksikön työn luonne otettiin huomioon, organisaatiolla ei enää ollut selitysvoimaa. (Taulukko 3.)

Työyksikössä tehtävän työn luonteella ja esimiehen uskolla tavoitteiden saavuttamiseen ei ollut yhdysvaikutusta selitettäessä esimiehen tekemää tuloksellisuusarviota. Tavoitteiden realistisuuden yhteys koettuun tuloksellisuuteen ei siis riippunut työn luonteesta, vaan molemmilla oli itsenäinen vaikutus esimiehen tekemään tuloksellisuusarvioon.

Taulukko 3. Esimiehen työyksikön tuloksellisuusarvion selittyminen organisaatiolla, yksikön työn luonteella sekä tavoitemuuttujilla. Lineaarinen hierarkkinen regressioanalyysi ($n=44$).

	standardoitu β	R ² muutos	R ² sovitettu selitysaste
Askel 1: organisaatio			
1. Organisaatio B	-0,48**		
2. Organisaatio C	-0,24		0,16*
Askel 2: yksikön työn luonne			
1. Organisaatio B	-0,25		
2. Organisaatio C	-0,00		
3. Yksikön työn luonne	0,44**	0,13**	0,27**
Askel 3: tavoitteellisuus			
1. Organisaatio B	-0,07		
2. Organisaatio C	0,01		
3. Yksikön työn luonne	0,42**		
4. Uskon työyksikön tavoitteiden saavutettavuuteen	0,41**		
5. Panostan huomattavasti tavoitteiden saavuttamiseen	0,19	0,21**	0,47***

HUOM! Organisaatiomuuttujissa 1=ko. organisaatio, 2=muu; Työn luonne 1= suorittavan työn yksikkö, 2=toimihenkilöyksikkö

3.3 Johtamisen käytäntöjen, hyvinvoinnin ja työyksikön toiminnan koetun tuloksellisuuden yhteydet

Henkilöstökyselyn mukaan hyödyllisiksi koetuilla kehityskeskusteluilla oli yhteys parempaan työkykyyn ja työn imuun, eli työssä koettuun tarmokkuuteen ja työlle omistautumiseen sekä tuloksellisuuteen. Hyödyllisiksi koetuilla työhyvinvointikyselyillä oli yhteys työkykyyn, työn imuun sekä parempaan tuloksellisuuteen. Esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus oli yhteydessä parempaan työkykyyn, työn imuun ja koettuun tuloksellisuuteen. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus oli yhteydessä parempaan työkykyyn, työn imuun ja tuloksellisuuteen. (Taulukko 4.)

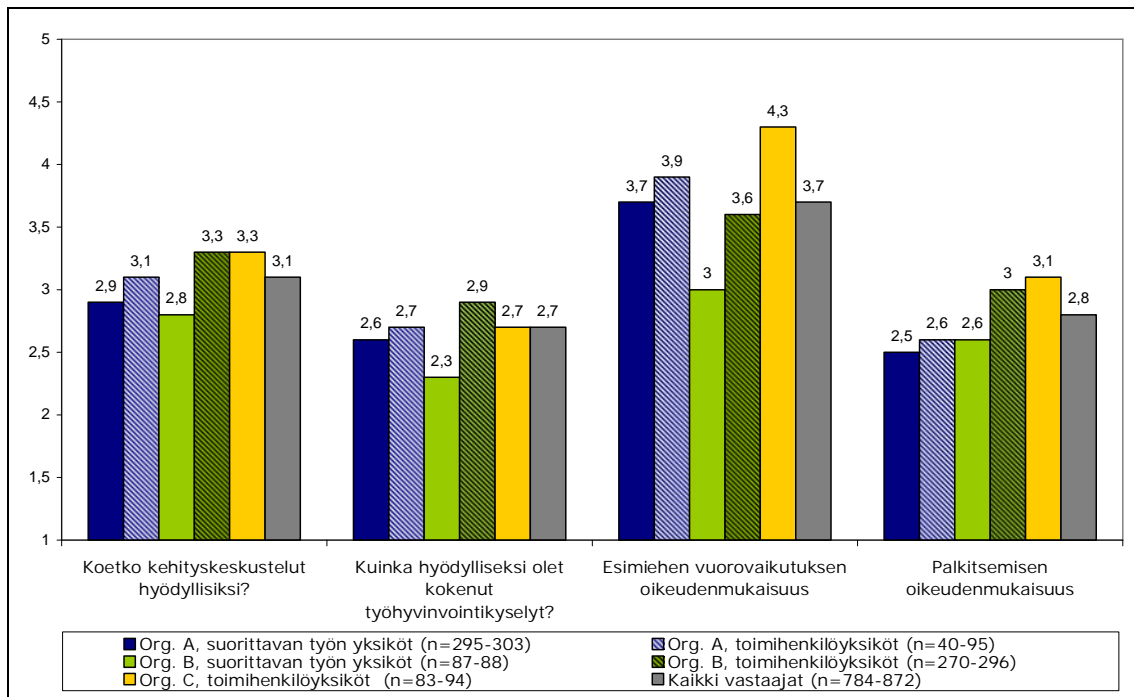
3.3.1 Johtamisen käytännöt eri organisaatioissa ja työn luonteen mukaan

Koko tutkimusaineistossa 39 % vastaajista koki kehityskeskustelut melko tai erittäin hyödyllisinä ja 32 % koki ne melko tai erittäin hyödyttöminä. Kaikkien organisaatioiden toimihenkilöyksiköissä kehityskeskustelut koettiin hyödyllisempänä kuin suorittavan työn yksiköissä. Tilastollisesti merkitsevät erot keskiarvoissa olivat Organisaatio A:n suorittavan työn yksiköiden ja kahden muun organisaation toimihenkilöyksiköiden välillä sekä Organisaatio B:n suorittavaa tarkastustyötä tekevien yksiköiden ja saman Organisaatio B:n sekä Organisaatio C:n toimihenkilöyksiköiden välillä.

Kaikista vastaajista 22 % koki työhyvinvointikyselyt melko tai erittäin hyödyllisinä ja 43 % koki ne melko tai erittäin hyödyttöminä. Toimihenkilöyksiköissä koettiin myös työhyvinvointikyselyt hyödyllisemmiksi kuin suorittavan työn yksiköissä. Tilastollisesti merkitsevät erot keskiarvoissa olivat Organisaatio A:n toimihenkilöyksiköiden ja Organisaatio B:n suorittavan työn yksiköiden sekä Organisaatio B:n toimihenkilöyksiköiden ja A:n ja B:n suorittavan työn yksiköiden välillä.

Oman työyksikön esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen oltiin tyytyväisimpiä Organisaatio C:ssä. Ero oli tilastollisesti merkitsevä suhteessa Organisaatio A:n suorittavan työn yksiköihin sekä Organisaatio B:n suorittavan työn ja toimihenkilöyksiköihin. Kaikkein tyytymättömiä työyksikön esimiesten vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen oltiin Organisaatio B:n suorittavan työn yksiköissä. Erot muihin ryhmiin olivat tilastollisesti merkitseviä.

Palkitsemiseen suhteessa omaan työpanokseen oltiin tyytymättömiä Organisaatio A:ssa ja Organisaatio B:n suorittavan työn yksiköissä. Ero oli tilastollisesti merkitsevä suhteessa Organisaatio B:n ja C:n toimihenkilöyksiköihin. (Kuva 4.)



Kuva 4. Johtamisen käytännöt eri organisaatioissa. Keskiarvot asteikolla 1-5.

3.3.2 Johtamisen käytännöt yksilöllisten taustatekijöiden mukaan

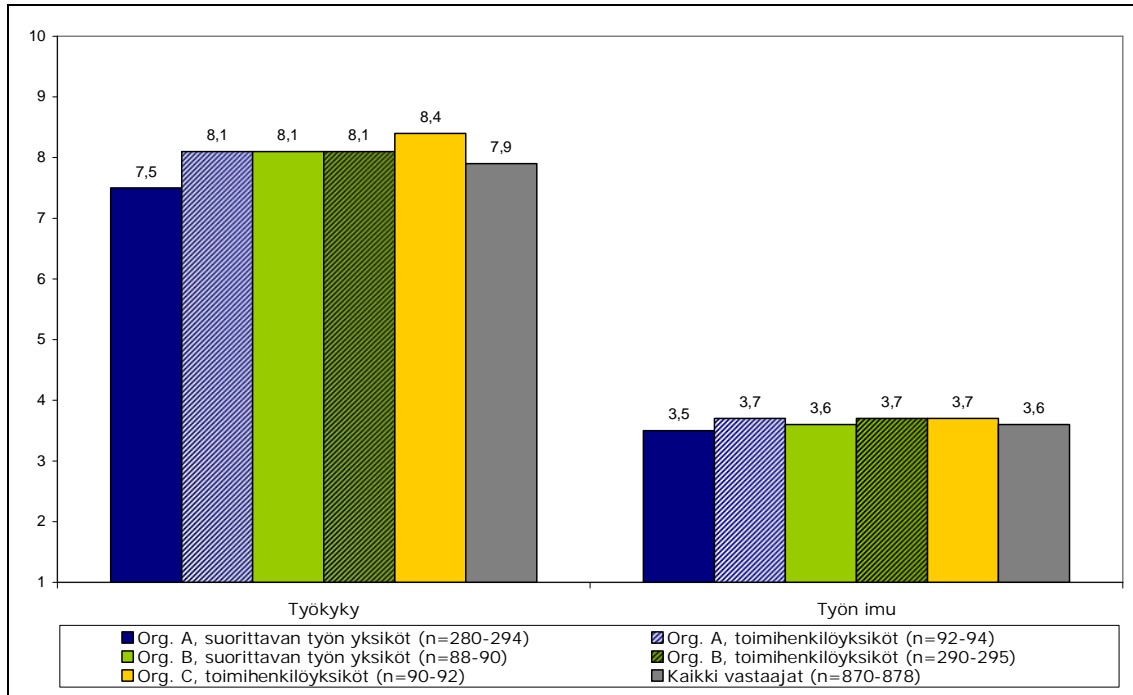
Esimiesasemassa olevat vastaajat arvioivat kehityskeskustelujen ja työhyvinvointikyselyiden hyödyllisyyden hieman myönteisemmin kuin ei-esimiesasemassa olevat. Sukupuolella, iällä tai työkokemuksella ei ollut yhteyttä kehityskeskustelu- tai työhyvinvointikyselykäytäntöjen koettuun hyödyllisyyteen. (Taulukko 4.)

Esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta kysyttiin vain ei-esimiesasemassa olevilta. Taustatekijöistä siihen oli yhteydessä työsuhdemuoto ja ammatillinen koulutus. Määräaikaiset ja korkeammin koulutetut vastaajat arvioivat esimiehensä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisemmaksi kuin vakituiset ja vähemmän koulutetut. Sukupuolella, iällä tai työkokemuksella ei ollut yhteyttä kokemukseen esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta. (Taulukko 4.)

Nuoret, määräaikaiset, miehet ja vähintään opistotason tutkinnon suorittaneet kokivat palkitsemisen suhteessa omaan työpanokseen oikeudenmukaisempana kuin vanhemmat, vakituiset, naiset ja vähemmän koulutetut vastaajat. (Taulukko 4.)

3.3.3 Hyvinvointi eri organisaatioissa ja yksikön työn luonteen mukaan

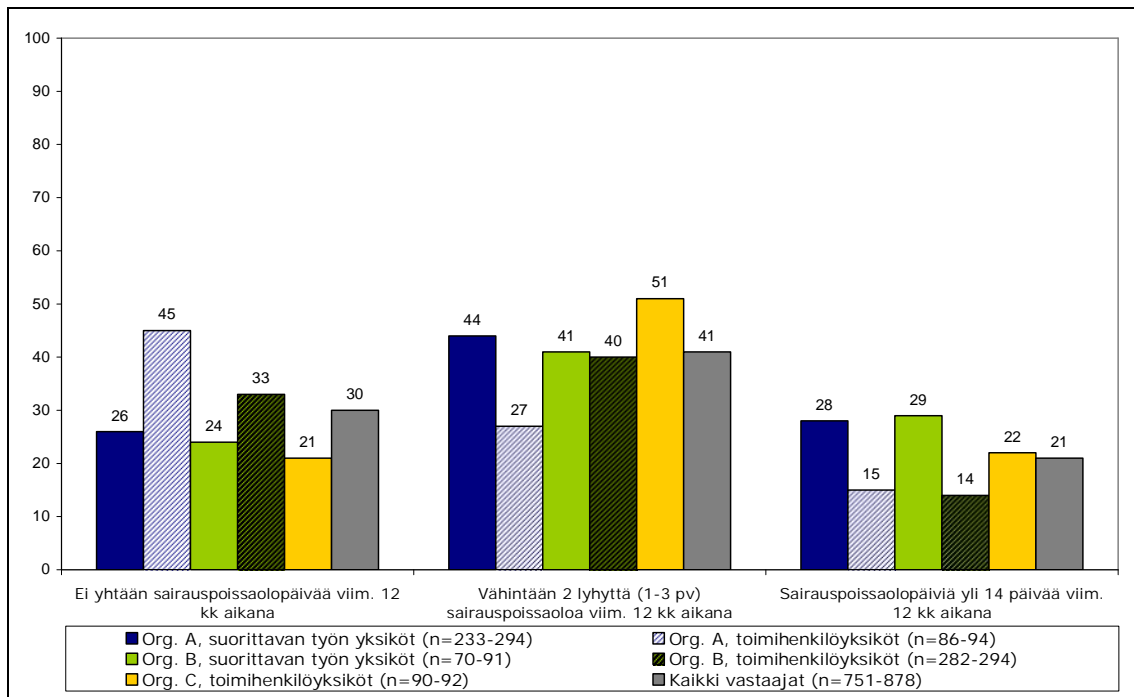
Organisaatio A:ssa vastaajat olivat keskimäärin vanhempia ja heillä oli heikompi itsearvioitu työkyky kuin kahdessa muussa organisaatiossa. Organisaatio A:n suorittavan työn yksiköissä oli tilastollisesti merkitsevästi heikompi työkyky kuin toimihenkilöyksiköissä ja muissa organisaatioissa. Työn imun kokemuksissa ei ollut suuria eroja. Organisaatio C:ssä koettiin työn imua kuitenkin hieman enemmän kuin organisaation A:n suorittavan työn yksiköissä. (Kuva 5.)



Kuva 5. Työkyky (asteikko 0-10) ja työn imu (asteikko 1-5) organisaation ja työn luonteen mukaan.

3.3.4 Sairauspoissaolot eri organisaatioissa ja yksikön työn luonteen mukaan

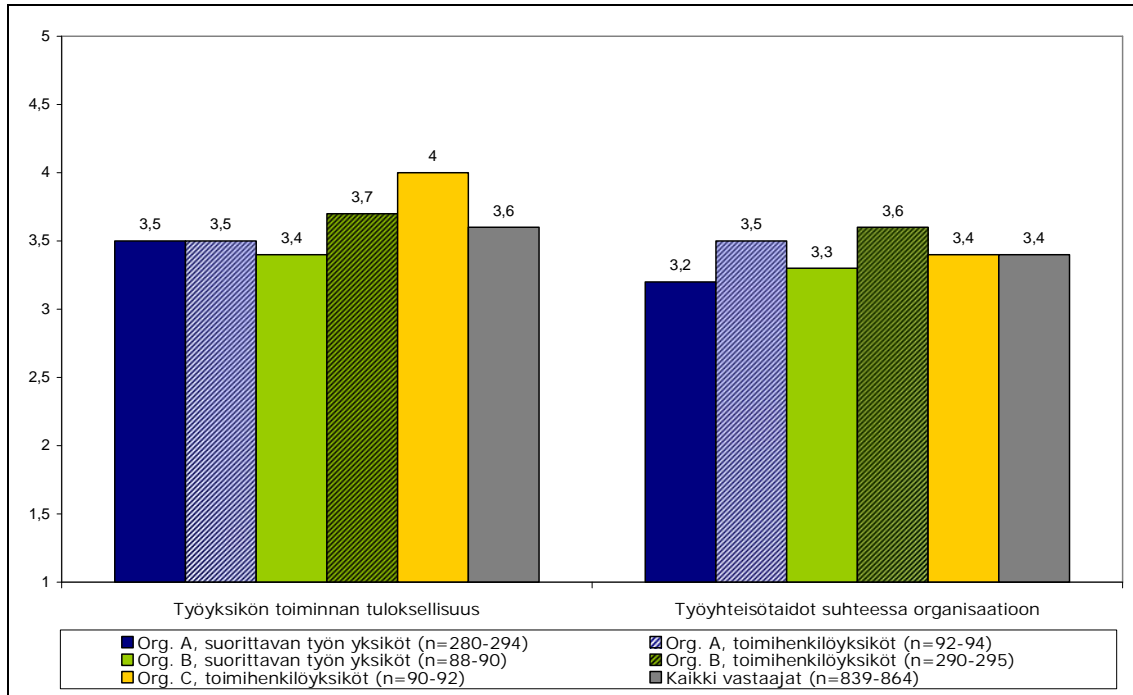
Organisaatio A:n toimihenkilöyksiköissä oli erittäin vähän itsearvioituja sairauspoissaoloja. Siellä 45 % ilmoitti, ettei ollut ollut sairauden vuoksi poissa töistä kertaakaan viimeisen vuoden aikana. Eniten lyhyitä sairauspoissaoloja oli Organisaatio C:ssä, jossa 51 %:lla oli vähintään 2 lyhyttä poissaoloa (1-3 päivää), kun muissa organisaatioissa vastaava osuus oli noin 40 %. Organisaatio C:ssä 79 % vastaajista ilmoitti, että oli ollut pois töistä sairauden takia viimeisen vuoden aikana. Sairauspoissaolopäiviä yhteensä oli kuitenkin enemmän suorittavan työn yksiköissä kuin toimihenkilöyksiköissä. Suorittavan työn yksiköissä 28-29 % ilmoitti olleen poissa viimeisen vuoden aikana yli 14 päivää, kun samojen organisaatioiden toimihenkilöyksiköissä vastaava osuus oli 14-15 %. (Kuva 6.)



Kuva 6. Itsearvioitut sairauspoissaolot eri organisaatioissa sekä toimihenkilö- ja suorittavan työn yksiköissä. Vastausten %-osuudet.

3.3.5 Toiminnan koettu tuloksellisuus eri organisaatioissa ja yksikön työn luonteen mukaan

Organisaatio C:ssä työyksiköiden toiminta koettiin keskimäärin tuloksellisemmaksi kuin kahdessa muussa organisaatioissa. Toimihenkilöyksiköissä työyhteisötaidot suhteessa organisaatioon arvioitiin myönteisemmin kuin suorittavan työn yksiköissä. Organisaatio C asettui kahden muun organisaation suorittavan työn yksiköiden ja toimihenkilöyksiköiden väliin (ei tilastollisesti merkitsevää eroa suhteessa muihin ryhmiin). (Kuva 7.)



Kuva 7. Toiminnan koettu tuloksellisuus eri organisaatioissa. Keskiarvot asteikolla 1-5.

3.3.6 Hyvinvointi ja toiminnan koettu tuloksellisuus yksilöllisten taustatekijöiden mukaan

Itsearvioidussa työkyvyssä ei ollut eroa sukupuolten välillä, mutta lyhyet sairauspoissaolokerrat sekä useammat sairauspoissaolopäivät viimeisen 12 kuukauden aikana olivat naisilla yleisempiä kuin miehillä oman ilmoituksensa mukaan. Naisista 45 % ilmoitti vähintään kaksi lyhyttä (1-3 päivää) sairauspoissaolokertaa, kun vastaava osuus miehillä oli 33 %. Miehistä 43 % ilmoitti, ettei ollut ollut sairauslomalla viimeisen 12 kuukauden aikana, kun naisista näin ilmoitti 27 %. Yli 14 päivää (viimeisen 12 kk aikana) oli mukaan ollut poissa töistä 25 % naisista ja 11 % miehistä. Työn imuissa ei ollut eroa sukupuolten välillä. Naiset (ka=3,7) kokivat työyksikkönsä toiminnan hieman tuloksellisemmaksi kuin miehet (ka=3,6, t=2,0*).

Vastaajan ikä oli yhteydessä työkykyyn ja sairauspoissaoloihin, niin että ikääntyneemmät kokivat työkykynsä heikommaksi, mutta itsearvioituja sairauspoissaoloja heillä oli vähemmän kuin nuoremmilla. Ne vastaajat, jotka eivät olleet oman ilmoituksensa mukaan olleet yhtään päivää poissa viimeisen 12 kuukauden aikana olivat keskimäärin vanhempia kuin poissaolleet. Vähintään kaksi lyhyttä kertaa (1-3 päivää) poissaolleet olivat keskimäärin nuorempia kuin yhden kerran tai ei kertaakaan poissaolleet. Ikä ei ollut yhteydessä työn imuun eikä toiminnan koettuun tuloksellisuuteen. (Taulukko 4.)

Työkokemus oli yhteydessä ikään niin, että vanhemmilla oli keskimäärin enemmän työkokemusta organisaation palveluksessa. Työkokemuksen yhteydet hyvinvoinnin indikaattoreihin olivat samanlaisia kuin iän yhteydet niihin. Työkokemus oli kuitenkin yhteydessä toiminnan koettuun tuloksellisuuteen niin, että enemmän työkokemusta hankkineet arvioivat työyksikön toiminnan tuloksellisemmaksi kuin vähemmän työkokemusta hankkineet. (Taulukko 4.)

Työsuhdemuoto oli yhteydessä ikään niin, että nuoremmat olivat useammin määräaikaisessa työsuhteessa. Työsuhdemuodolla ei ollut yhteyttä hyvinvointi- eikä tuloksellisuusmuuttujiin. (Taulukko 4.)

Vastaajajoukon miehillä oli korkeampi ammatillinen koulutustaso kuin naisilla. Miehistä 64 %:lla oli vähintään opistotason tutkinto, kun naisista 44 %:lla oli vähintään opistotason tutkinto. Korkeammin koulutetut arvioivat työkykynsä paremmaksi ja heillä oli vähemmän sairauspoissaoloja kuin vähemmän koulutetuilla. Korkeammin koulutetut työntekijät kokivat enemmän työn imua ja arvioivat organisaatioon kohdistuvat työyhteisötaitonsa paremmiksi. Ammatillinen koulutus ei ollut yhteydessä työyksikön toiminnan koettuun tuloksellisuuteen. (Taulukko 4.)

Esimiesasemassa oli 18 % miehistä ja 13 % naisista. Heillä oli keskimäärin korkeampi koulutus ja vakituinen työsuhde. Esimiehet arvioivat työkykynsä paremmaksi kuin ei-esimiesasemassa olevat. He kokivat myös enemmän työn imua ja heillä oli vähemmän sairauspoissaoloja. Esimiehet arvioivat työyhteisötaitonsa suhteessa organisaatioon paremmiksi kuin ei-esimiehet. Arvioissa työyksikön toiminnan tuloksellisuudesta ei ollut eroa esimiesten ja ei-esimiesten välillä. (Taulukko 4.)

3.4 Johtamisen käytännöt ja hyvinvointi sairauspoissaolojen ja toiminnan koetun tuloksellisuuden selittäjinä

Johtamisen käytännöistä tutkittiin erikseen kehityskeskustelujen koettua hyödyllisyyttä, esimiehen vuorovaikutuksen koettua oikeudenmukaisuutta ja palkitsemisen (panostuksen ja palkitsemisen suhteen) koettua oikeudenmukaisuutta. Työhyvinvointikyselyjen koettu hyödyllisyys korreloi voimakkaasti ($r = .65$) kehityskeskustelujen koetun hyödyllisyyden kanssa, joten tarkasteluun valittiin vain kehityskeskustelujen hyödyllisyys.

Hyvinvoinnin oletettiin muuntavan johtamisen käytäntöjen ja toiminnan koetun tuloksellisuuden yhteyttä, sillä aiempi tutkimus on osoittanut hyvinvoinnin yhteyden erikseen sekä johtamiseen että tuloksellisuuteen. Myös tässä tutkimuksessa korrelaatiotason tarkastelu osoitti, että hyvinvoinnilla oli yhteys sekä johtamisen käytäntöihin että tuloksellisuuteen.

Taulukko 4. Taustatekijöiden, johtamisen käytäntöjen sekä hyvinvointi- ja tuloksellisuusmuuttujien keskiarvot ja -hajonnat sekä muuttujien väliset korrelaatiot (n=893). Diagonaalilla summamuuttujien reliabiliteetti (Cronbach α).

	Ka	Kh	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
TAUSTATEKIJÄT																	
1 palvelusvuodet	12	11	-														
2 esimiesasema (1=kyllä, 2=en)	-	-	.04	-													
3 työsuhdemuoto (1=vakituinen, 2=määräaikainen)	-	-	-.17	.08	-												
4 sukupuoli (1=mies, 2=nainen)	-	-	.05	.07	.05	-											
5 ikä (vuotta)	49	10	.46	-.02	-.24	.01	-										
6 ammatillinen koulutus	-	-	.00	-.18	.03	-.20	-.14	-									
JOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT																	
7 palkitsemisen oikeudenmukaisuus	3.3	0.9	-.00	-.03	.08	-.10	-.10	.18	.95								
8 esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmuk.	3.7	1.0	-.01	.06	.08	.01	-.02	.11	.37	.93							
9 kehityskeskustelujen hyödyllisyys	3.1	1.1	-.03	-.07	.06	.02	-.04	.14	.36	.47	-						
10 tyhy-kyselyjen hyödyllisyys	2.7	1.0	-.01	-.14	.04	-.04	-.01	.11	.36	.44	.65	-					
HYVINVOINTI																	
11 työkyky	7.9	1.6	-.09	-.08	.03	-.06	-.17	.20	.16	.17	.17	.14	-				
12 työn imu	3.6	0.8	.01	-.16	-.03	.01	.03	.10	.24	.30	.36	.34	.51	.93			
KOETTU TULOSELLISUUS																	
13 työyksikön koettu tuloksellisuus	3.6	0.7	.17	.00	.03	.07	.02	.04	.29	.40	.31	.29	.17	.32	.91		
14 työyhteisötaidot/organisaatio	3.4	0.7	.03	-.27	-.04	-.06	.00	.18	.21	.29	.35	.38	.28	.54	.30	.83	
SAIRAUSPOISSAOLOT																	
15 lyhyet sairauspoissaolot (0= ei yhtään, 1=1, 2=väh. 2)	-	-	-.15	.13	.03	.14	-.25	-.11	-.09	-.02	-.06	-.07	-.15	-.12	-.02	-.04	-
16 poissaolopäiviä/vuosi (0=ei yhtään, 1=1-14, 2=väh. 15)	-	-	-.10	.15	-.02	.20	-.12	-.20	-.13	-.08	-.04	-.03	-.25	-.13	-.04	-.06	.80

HUOM: kun $r \geq .07$ $p < .05$; $r \geq .09$, $p < .01$; $r \geq .12$, $p < .001$

3.4.1 Työyksikön toiminnan koetun tuloksellisuuden selittäjät

Työyksikön toiminnan koettua tuloksellisuutta selittivät sekä hyviksi koetut johtamisen käytännöt (hyödyllisiksi koetut kehityskeskustelut ja esimiehen vuorovaikutuksen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus) että henkilöstön hyvinvointi (työkyky ja työn imu). Sekä johtamisen käytännöillä että hyvinvoinnilla oli omavaikutus työyksikön toiminnan koettuun tuloksellisuuteen, mutta ei yhdysvaikutusta. Johtamisen käytäntöjen yhteys työyksikön toiminnan koettuun tuloksellisuuteen ei siis riippunut hyvinvoinnista. Silti myös hyvinvoinnilla oli merkitystä tuloksellisuudelle. Lisäksi työyksiköiden toiminnan koettua tuloksellisuutta selitti työskentely Organisaatiossa C, eli työyksiköt arvioitiin siellä tuloksellisimmiksi.

Ensimmäisessä mallissa hyvinvointia kuvaavana selittäjänä oli työkyky ja johtamisen käytäntöjä kuvasi kehityskeskustelujen hyödyllisyys. Työyksikön toiminnan koettua tuloksellisuutta selitettiin myös kehityskeskustelukäytäntöjen ja työkyvyn yhdysvaikutuksella. Malli selitti 12 % työyksikön toiminnan tuloksellisuuden vaihtelusta. Työyksikön toiminnan tuloksellisuutta selittivät kehityskeskustelujen hyödyllisyys ($\beta = .29^{***}$), työskentely Organisaatiossa C ($\beta = .14^{***}$) sekä hyvä itsearvioitu työkyky ($\beta = .09^*$). Yhdysvaikutusta ei ollut.

Toisessa mallissa hyvinvointia kuvaavana selittäjänä oli työn imu ja johtamisen käytäntöjä kuvasi kehityskeskustelujen hyödyllisyys. Työyksikön toiminnan koettua tuloksellisuutta selitettiin myös kehityskeskustelukäytäntöjen ja työn imun yhdysvaikutuksella. Tämä malli selitti 16 % työyksikön toiminnan tuloksellisuuden vaihtelusta. Työyksikön toiminnan tuloksellisuutta selittivät kehityskeskustelujen hyödyllisyys ja työn imun tuntemukset (molemmissa $\beta = .23^{***}$) sekä työskentely Organisaatiossa C ($\beta = .13^{**}$). Yhdysvaikutusta ei ollut.

Kolmannessa mallissa oli hyvinvointia kuvaavana selittäjänä oli työkyky ja johtamisen käytäntöjä kuvaavana selittäjänä oli esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Työyksikön toiminnan koettua tuloksellisuutta selitettiin myös esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden ja työkyvyn yhdysvaikutuksella. Tämä malli selitti 16 % työyksikön toiminnan tuloksellisuuden vaihtelusta. Työyksikön toiminnan tuloksellisuutta selitti esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ($\beta = .38^{***}$) sekä työskentely Organisaatiossa C ($\beta = .13^{**}$). Työkyky ei tässä mallissa selittänyt työyksikön toiminnan tuloksellisuutta, eikä työkyvyllä ja esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella ollut yhdysvaikutusta.

Neljännessä mallissa hyvinvointia kuvaavana selittäjänä oli työn imu ja johtamisen käytäntöjä kuvaavana selittäjänä oli esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Työyksikön toiminnan koettua tuloksellisuutta selitettiin myös esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden ja työn imun yhdysvaikutuksella. Tämä malli selitti 19 % työyksikön toiminnan tuloksellisuuden vaihtelusta. Työyksikön toiminnan tuloksellisuutta selittivät esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ($\beta = .35^{***}$), työn imu ($\beta = .18^{***}$) sekä työskentely Organisaatiossa C ($\beta = .12^{**}$). Yhdysvaikutusta ei ollut.

Viidennessä mallissa hyvinvointia kuvaavana selittäjänä oli työkyky ja johtamisen käytäntöjä kuvasi palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Työyksikön toiminnan koettua tuloksellisuutta selitettiin myös palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja työkyvyn yhdysvaikutuksella. Malli selitti 10 % työyksikön toiminnan tuloksellisuuden vaihtelusta. Työyksikön toiminnan tuloksellisuutta selittivät palkitsemisen oikeudenmukaisuus ($\beta = .26^{***}$),

työskentely Organisaatiossa C ($\beta = .17^{**}$) sekä hyvä itsearvioitu työkyky ($\beta = .09^*$). Yhdysvaikutusta ei ollut.

Kuudennessa mallissa hyvinvointia kuvaavana selittäjänä oli työn imu ja johtamisen käytäntöjä kuvasi palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Työyksikön toiminnan koettua tuloksellisuutta selitettiin myös palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja työn imun yhdysvaikutuksella. Malli selitti 15 % työyksikön toiminnan tuloksellisuuden vaihtelusta. Työyksikön toiminnan tuloksellisuutta selittivät työn imu ($\beta = .23^{***}$), palkitsemisen oikeudenmukaisuus ($\beta = .22^{***}$) sekä työskentely Organisaatiossa C ($\beta = .16^{**}$). Yhdysvaikutusta ei ollut.

3.4.2 Organisaatioon kohdistuvien työyhteisötaitojen selittäjät

Organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja selittivät sekä hyödyllisiksi koetut kehityskeskustelut ja esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus että henkilöstön hyvinvointi (työkyky ja työn imu). Näillä tekijöillä oli omavaikutus työyhteisötaitoihin, mutta ei yhdysvaikutusta. Kehityskeskustelujen ja esimiehen oikeudenmukaisuuden yhteys työyhteisötaitoihin ei siis riippunut hyvinvoinnista, vaikka hyvinvoinnilla oli merkitystä työyhteisötaitoille. Lisäksi työyhteisötaitoja selitti esimiesasema ja työskentely Organisaatiossa B, eli esimiehet ja Organisaatio B:n vastaajat (erityisesti toimihenkilöyksiköissä työskentelevät) arvioivat työyhteisötaitonsa suhteessa organisaatioon hyväksi.

Ensimmäisessä mallissa hyvinvointia kuvaavana selittäjänä oli työkyky ja johtamisen käytäntöjä kuvasi kehityskeskustelujen hyödyllisyys. Organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja selitettiin myös kehityskeskustelukäytäntöjen ja työkyvyn yhdysvaikutuksella. Malli selitti 24 % organisaatioon kohdistuvien työyhteisötaitojen vaihtelusta. Organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja selitti kehityskeskustelujen hyödyllisyys ($\beta = .29^{***}$), esimiesasema ($\beta = -.27^{***}$), hyväksi koettu työkyky ($\beta = .18^{***}$) sekä työskentely Organisaatio B:ssä (toimihenkilöyksiköt, $\beta = .20^{***}$ ja suorittavan työn yksiköt, $\beta = .08^*$). Yhdysvaikutusta ei ollut.

Toisessa mallissa hyvinvointia kuvaavana selittäjänä oli työn imu ja johtamisen käytäntöjä kuvasi kehityskeskustelujen hyödyllisyys. Organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja selitettiin myös kehityskeskustelukäytäntöjen ja työn imun yhdysvaikutuksella. Malli selitti 38 % organisaatioon kohdistuvien työyhteisötaitojen vaihtelusta. Organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja selittivät työn imun tunteet ($\beta = .44^{***}$), esimiesasema ($\beta = -.21^{***}$), hyödyllisiksi koetut kehityskeskustelut ($\beta = .17^{***}$) sekä työskentely Organisaatio B:n toimihenkilöyksiköissä ($\beta = .19^{***}$). Yhdysvaikutusta ei ollut.

Kolmannessa mallissa oli hyvinvointia kuvaavana selittäjänä oli työkyky ja johtamisen käytäntöjä kuvaavana selittäjänä oli esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja selitettiin myös esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden ja työkyvyn yhdysvaikutuksella. Malli selitti 19 % organisaatioon kohdistuvien työyhteisötaitojen vaihtelusta. Organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja selitti esimiesasema ($\beta = -.15^{***}$), työskentely Organisaatio B:ssä (toimihenkilöyksiköt $\beta = .31^{***}$, suorittavan työn yksiköt, $\beta = .13^{***}$) sekä esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ($\beta = .32^{***}$) ja hyvä työkyky ($\beta = .18^{***}$). Yhdysvaikutusta ei ollut.

Neljännessä mallissa hyvinvointia kuvaavana selittäjänä oli työn imu ja johtamisen käytäntöjä kuvaavana selittäjänä oli esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja selitettiin myös esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden ja työn imun

yhdysvaikutuksella. Malli selitti 34 % organisaatioon kohdistuvien työyhteisötaitojen vaihtelusta. Organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja selittivät esimiesasema ($\beta = -.10^{**}$), työskentely Organisaatiossa B (toimihenkilöyksiköt, $\beta = .25^{***}$, suorittavan työn yksiköt, $\beta = .09^{**}$) sekä esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ($\beta = .22^{***}$) ja runsaat työn imun tuntemukset ($\beta = .45^{***}$). Yhdysvaikutusta ei ollut.

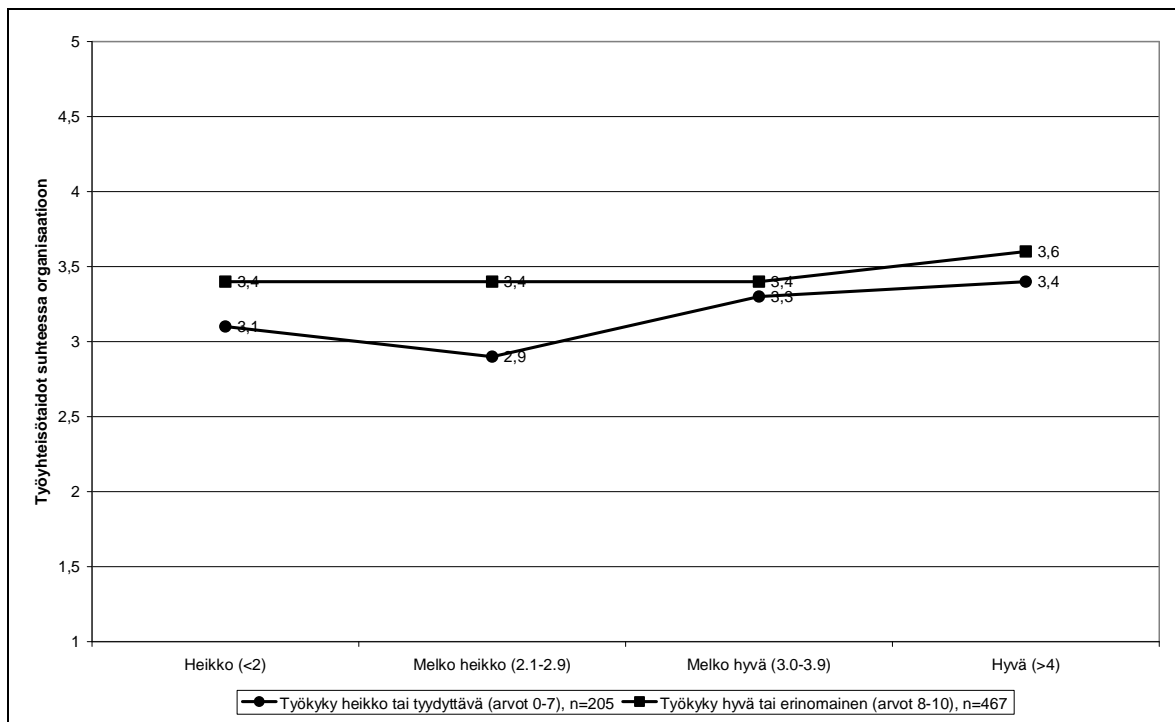
Työkyky muunsi palkitsemisen oikeudenmukaisuuden yhteyttä organisaatioon kohdistuviin työyhteisötaitoihin. Jos työkykynsä koki erinomaiseksi, palkitsemisen oikeudenmukaisuudella ei ollut juuri merkitystä työyhteisötaitoille. Toisaalta jos työkykynsä koki heikoksi tai tyydyttäväksi, mutta palkitsemisen oikeudenmukaiseksi suhteessa panostukseen, organisaatioon kohdistuvat työyhteisötaidot eivät heikentyneet. Jos heikko tai tyydyttävä työkyky yhdistyi epäoikeudenmukaiseksi koettuun palkitsemiseen, organisaatioon kohdistuvat työyhteisötaidot heikkenivät. (Kuva 8.)

Viidennessä mallissa hyvinvointia kuvasi työkyky ja johtamisen käytäntöjä palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus. Malli selitti 19 % organisaatioon kohdistuvien työyhteisötaitojen vaihtelusta. Taustatekijöistä organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja selitti esimiesasema ($\beta = -.28^{***}$) sekä työskentely Organisaatiossa B (toimihenkilöyksiköt, $\beta = .22^{***}$, suorittavan työn yksiköt, $\beta = .07^*$). Palkitsemisen oikeudenmukaisuudella ja työkyvyllä oli yhdysvaikutus organisaatioon kohdistuviin työyhteisötaitoihin. (Taulukko 4.)

Taulukko 5. Organisaatioon kohdistuvien työyhteisötaitojen selittyminen koetulla työkyvyllä ja palkitsemisen oikeudenmukaisuudella (n=723).

<i>muuttujat</i>	β	R^2 muutos	R^2 sovitettu selitysaste
Askel 1: taustamuuttujat		.09***	.09***
1. esimiesasema	-		
	.28***		
2. työsuhde	-.02		
3. sukupuoli	.03		
4. ikä	.04		
5. vähintään opistotason tutkinto	-.04		
Askel 2: organisaatio ja yksikön työn luonne		.04***	.12***
6. Organisaatio A, toimihenkilöyksiköt	.03		
7. Organisaatio B, toimihenkilöyksiköt	.22***		
8. Organisaatio B, suorittavat yksiköt	.07*		
9. Organisaatio C, toimihenkilöyksiköt	.03		
Askel 3: moderaattori		.04***	.16***
10. työkyky	.01		
Askel 4: johtamisen käytäntö		.03***	.19***
10. palkitsemisen oikeudenmukaisuus	-.27		
Askel 5: interaktiotermit		.01**	.19***
12. palkitsemisen oikeudenmukaisuus*työkyky	.52**		

HUOM! β = Standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana.



Kuva 8. Työkyvyn muuntava vaikutus palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon kohdistuvien työyhteisötaitojen väliseen yhteyteen (ei-esimiesasemassa olevat, n=672).

Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden yhteys organisaatioon kohdistuviin työyhteisötaitoihin ei ollut työn imusta riippuvainen (ei yhdysvaikutusta). Työn imulla oli vahva omavaikutus, ja palkitsemisen oikeudenmukaisuudella oli heikko omavaikutus työyhteisötaitoihin. Organisaation B toimihenkilöyksiköiden työntekijät sekä esimiehet arvioivat työyhteisötaitonsa muita paremmiksi.

Kuudennessa mallissa hyvinvointia kuvaavana selittäjänä oli työn imu ja johtamisen käytäntöjä kuvasi palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja selitettiin myös palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja työn imun yhdysvaikutuksella. Malli selitti 36 % organisaatioon kohdistuvien työyhteisötaitojen vaihtelusta. Organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja selittivät esimiesasema ($\beta = -.21^{***}$), työskentely toimihenkilöyksiköissä Organisaatiossa B ($\beta = .21^{***}$), työn imun tuntemukset ($\beta = .48^{***}$) sekä lievästi myös palkitsemisen oikeudenmukaisuus ($\beta = .08^*$). Yhdysvaikutusta ei ollut.

3.4.3 Sairauspoissaolojen selittäjät

Sairauspoissaoloja selitettiin logistisella hierarkkisella regressioanalyysillä. Selitettävänä muuttujina olivat 1) sairauspoissaolot viimeisen 12 kuukauden aikana (kyllä/ei), 2) vähintään 15 päivää poissa viimeisen 12 kuukauden aikana (kyllä/ei) ja 3) vähintään kaksi lyhyttä (1-3 päivää) sairauspoissaoloa viimeisen 12 kuukauden aikana (kyllä/ei). Malleissa taustatekijöinä otettiin huomioon vastaajan ikä, sukupuoli, ammatillinen koulutus (vähintään opistotason tutkinto, kyllä/ei) ja esimiesasema. Myös organisaatio ja työyksikön työn luonne olivat malleissa mukana.

Johtamisen käytännöistä esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ei selittänyt sairauspoissaoloja, eivätkä niitä

selittäneet myöskään hyödyllisiksi koetut kehityskeskustelut. Sen sijaan palkitsemisen oikeudenmukaisuus vähensi sairauspoissaolojen riskiä. Hyvinvointitekijät, eli työn imun tuntemukset ja hyväksi koettu työkyky vähensivät molemmat sairauspoissaolojen riskiä.

Vähintään yhden päivän poissaoloa töistä oman sairauden takia viimeisen 12 kuukauden aikana selitti kattavimmin malli, jossa taustatekijöiden, organisaation ja yksikön työn luonteen lisäksi selittäjinä olivat palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja työkyky. Samoilla selittäjillä tutkittiin myös vähintään 15 sairauspoissaolopäivään sekä useampaan kuin yhteen lyhyeen (1-3 päivää) sairauspoissaoloon yhteydessä olevia tekijöitä.

Yksilölliset taustatekijät selittivät suurelta osin (selitysosuus 10-12 %) sairauspoissaoloja. Esimiesasema lisäsi todennäköisyyttä sille, ettei ollut yhtään sairauspoissaolopäivää viimeisen 12 kuukauden aikana. Naisilla oli suurempi todennäköisyys sairauspoissaoloihin kuin miehillä. Ikä vähensi todennäköisyyttä lyhyisiin poissaoloihin ja lisäsi sen todennäköisyyttä, ettei viimeisen 12 kuukauden aikana ollut yhtään poissaolopäivää. Vähintään opistotason ammatillinen koulutus vähensi vähintään 15 päivän sekä vähintään 2 lyhyen sairauspoissaolon todennäköisyyttä.

Hyvä työkyky vähensi sairauspoissaolojen todennäköisyyttä (selitysosuus 3-7 %). Johtamisen käytännöistä palkitsemisen oikeudenmukaisuus vähensi hieman vähintään yhden sairauspoissaolon todennäköisyyttä viimeisien 12 kk aikana. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja työkyvyn (työn imun) yhdysvaikutus ei selittänyt sairauspoissaoloja, eli palkitsemisen oikeudenmukaisuuden yhteys sairauspoissaoloihin ei ollut työkyvystä riippuvainen.

Itsearvioitujen sairauspoissaolojen vaihtelusta voitiin selittää tilastollisissa malleissa mukana olleilla muuttujilla 16-17 % riippuen sairauspoissaolomittarista.

Vähintään yhden päivän sairauspoissaoloa viimeisen 12 kuukauden aikana selittävän mallin ennustetarkkuus oli 74 % (ei sairauspoissaoloja: 27 %, vähintään 1 päivän poissaolo: 94 %). Riski vähintään yhdelle sairauspoissaololle lisääntyi, jos vastaaja ei ollut esimiesasemassa ja oli nainen. Ikä vähensi vähintään yhden sairauspoissaolon todennäköisyyttä. Riskiä vähensi työskentely Organisaatiossa A (verrattuna C:hen, jossa sairauspoissaoloja oli eniten). Sairauspoissaoloriski vähentyi myös, jos palkitsemisen koki oikeudenmukaisena ja jos työkykynsä koki hyväksi. (Taulukko 6.)

Vähintään 15 sairauspoissaolopäivää viimeisen 12 kuukauden aikana selittävän mallin ennustetarkkuus oli 81 % (0-14 päivää: 97 %, yli 14 päivää: 14 %). Riski vähintään 15 sairauspoissaolopäivälle viimeisen 12 kuukauden aikana lisääntyi 2,2-kertaiseksi, jos vastaaja oli nainen. Riski vähentyi, jos ammatillinen koulutus oli vähintään opistotason tutkinto ja jos työkykynsä koki hyväksi - vähintään 15 vuotuisen poissaolopäivän riski väheni 32 %, kun koettu työkyky parantui yhden pistemäärän asteikolla 1-10. Palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus ei selittänyt vähintään 15 poissaolopäivää viimeisen 12 kuukauden aikana. (Taulukko 6.)

Useampaa kuin yhtä lyhyttä (1-3 pv) sairauspoissaoloa viimeisen 12 kuukauden aikana selittävän mallin ennustetarkkuus oli 66 % (ei yhtään tai vain yksi lyhyt poissaolo: 81 %, vähintään 2 lyhyttä: 45 %). Riski vähintään

kahteen lyhyeen poissaoloon lisääntyi, jos vastaaja oli nainen. Riski vähentyi, jos ammatillinen koulutus oli vähintään opistotason tutkinto ja jos työskenteli Organisaatiossa A toimihenkilöyksiköissä. Myös ikä vähensi lyhyiden poissaolojen riskiä, eli nuoremmilla riski vähintään kahteen lyhyeen poissaoloon oli suurempi kuin vanhemmilla. Hyvä työkyky vähensi myös lyhyiden poissaolojen riskiä - vähintään kahden lyhyen sairauspoissaolon riski väheni 20 %, kun koettu työkyky parantui yhden pistemäärän. Palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus ei selittänyt lyhyitä poissaolokertoja. (Taulukko 6.)

3.5 Yksikkötason tarkastelu: Johtamisen käytäntöjen yhteys hyvinvointiin ja toiminnan koettuun tuloksellisuuteen

Johtamisen käytäntöjen, hyvinvoinnin ja toiminnan koetun tuloksellisuuden sekä taustamuuttujien yhteyksiä tarkasteltiin esimiesasemassa olevista toimihenkilöistä koostuvissa 17 työyksikössä, joissa yksikön vastausprosentti oli yli 50. Niissä työskenteli 197 toimihenkilöä. Kuvailevia tietoja näistä yksiköistä on taulukossa 7.

Taulukko 6. Sairauspoissaolojen selittyminen taustatekijöillä, organisaatioon ja yksikön työn luonteeseen liittyvillä tekijöillä sekä työkyvyllä ja palkitsemisen oikeudenmukaisuudella. Logistinen regressioanalyysi (n=654-736).

muuttujat	todennäköisyys (Odds Ratio), että		
	vähintään 1 sairauspoissaolopäivä 12 kk aikana	vähintään 15 sairauspoissaolopäivää 12 kk aikana	vähintään 2 lyhyttä (1-3 pv) poissaoloa 12 kk aikana
1. esimiesasema (1=ei)	1.90** (1.18-3.06)	ns	ns
2. sukupuoli (1=nainen)	1.80** (1.25-2.61)	2.26** (1.35-3.75)	1.66** (1.14-2.41)
3. ikä	0.95*** (0.94-0.97)	ns	0.95*** (0.93-0.96)
4. vähintään opistotason koulutus (1=kyllä)	ns	0.43** (0.26-0.71)	0.58* (0.37-0.90)
Nagelkerke R ² (1. askel), R ² merkitsevyys	0.12***	0.10***	0.12***
5. Organisaatio A, suorittavan työn yksiköt	0.43* (0.21-0.90)	ns	ns
6. Organisaatio A, toimihenkilöyksiköt	0.44* (0.20-0.96)	ns	0.42* (0.20-0.90)
7. Organisaatio B, suorittavan työn yksiköt	ns	ns	ns
8. Organisaatio B, toimihenkilöyksiköt	ns	ns	ns
Nagelkerke R ² (2. askel), R ² muutoksen merkitsevyys	0.12 (ns)	0.10 (ns)	0.13 (ns)
9. työkyky	0.77*** (0.68-0.89)	0.68*** (0.59-0.78)	0.77*** (0.67-0.88)
Nagelkerke R ² (3. askel), R ² muutoksen merkitsevyys	0.15***	0.17***	0.16***
10. palkitsemisen oikeudenmukaisuus	0.78** (0.65-0.93)	ns	ns
Nagelkerke R ² (4. askel), R ² muutoksen merkitsevyys	0.16**	0.17 (ns)	0.16 (ns)

HUOM! OR=Standardoitu riskisuhde ja 95 %:n luottamusvälit mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana. R² -arvot (Nagelkerke) ja selitysosuuden muutoksen merkitsevyys jokaiselta askeleelta erikseen.

Taulukko 7. Työyksikötason tarkasteluissa mukana olevat työyksiköt (n=17 toimihenkilöyksikköä, joissa 197 henkilöä).

	henkilöstömäärä (kyselyyn vastanneet)	naisten osuus yksikön henkilöstöstä (%)	vähintään opistotason tutk. suorittaneita (%)	yksikön henki- löstön keski-ikä (keskihajonta)
A1	11	64	82	42 (10)
B1	9	67	11	49 (6)
B2	7	40	100	46 (15)
B3	8	88	88	47 (13)
B4	7	100	29	53 (6)
B5	20	40	85	52 (10)
B6	13	62	82	49 (13)
B7	10	67	80	49 (16)
B8	8	86	63	50 (8)
B9	10	60	100	49 (9)
C1	10	100	90	49 (12)
C2	18	100	94	49 (10)
C3	13	67	83	42 (11)
C4	19	95	79	47 (11)
C5	8	88	75	43 (11)
C6	14	100	64	47 (8)
C7	12	83	100	44 (16)

Työyksikön kokema keskimääräinen palkitsemisen oikeudenmukaisuus ei ollut yhteydessä työyksikötason hyvinvointiin, mutta se oli yhteydessä työyksikön toiminnan koettuun tuloksellisuuteen. Esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuskaan ei ollut yhteydessä työyksikötason hyvinvointiin mutta se oli suuntaa-antavasti ($p < 0,10$) yhteydessä työyksikön toiminnan koettuun tuloksellisuuteen. Hyödyllisiksi koetut kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt olivat yhteydessä useampiin lyhyisiin (1-3 pv) poissaolokertoihin ja työhyvinvointikyselyt lisäksi useampiin poissaolopäiviin viimeisen 12 kuukauden aikana. Lyhyet poissaolot olivat yhteydessä myös työyksikön toiminnan koettuun tuloksellisuuteen. (Taulukko 8.)

Taustatekijöistä työyksikön jäsenten keskimääräiset palvelusvuodet olivat yhteydessä vähempiin poissaolopäiviin, eli poissaolopäiviä oli keskimäärin enemmän niissä yksiköissä, joiden jäsenillä oli vähemmän työkokemusta. Keskimääräiset palvelusvuodet olivat yhteydessä myös työhyvinvointikyselyjen koettuun hyödyllisyyteen siten, että kyselyt koettiin hyödyllisempinä niissä työyksiköissä, joiden jäsenillä oli vähemmän työkokemusta. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Työyksikkötason aggregaattimuuttujien väliset korrelaatiot (n=17). Ei-esimiesasemassa olevat vastaajat, toimihenkilöyksiköt.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
TAUSTATEKI JÄT														
1 palvelusvuodet keskimäärin yksikössä	-													
2 vakituisen henkilöstön %-osuus	.38	-												
3 naisten %-osuus henkilöstöstä	.06	-.16	-											
4 ikä (vuotta) keskimäärin yksikössä	.47	.53	.12	-										
5 väh. opistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus	-.18	-.26	-.14	-.37	-									
JOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT														
6 palkitsemisen oikeudenmukaisuuden keskiarvo	.02	-.17	.12	-.38	.44	-								
7 esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmuk. keskiarvo	-.29	-.41	-.12	-.54	.48	.50	-							
8 kehityskeskusteluja hyödyllisinä pitävät (%)	-.04	-.26	-.01	-.17	.19	.48	.61	-						
9 tyhy-kyselyä hyödyllisenä pitävät (%)	-.53	-.33	-.21	-.25	.07	.06	.37	.55	-					
HYVINVOINTI														
10 työkyky keskimäärin yksikössä	.31	-.23	-.19	-.05	.22	.06	.34	.03	.00	-				
11 työn imu keskimäärin yksikössä	-.10	.01	.25	.19	-	.11	.34	.45	.47	.29	-			
					.22									
KOETTU TULOKSELLISUUS														
12 työyksikön koettu tuloksellisuus	.03	-.16	.18	-.21	.08	.59	.47	.45	.04	-.16	.20	-		
13 työyhteisötaidot/organisaatio yksikössä keskim.	.07	-.11	-.42	.14	-	-	.09	.18	.30	.41	.43	.20	-	
					.31	.36								
SAIRAUSPOISSAOLOT														
14 poissaolopäiviä viim.12 kk keskim. yksikössä	-.60	-.21	.06	-.31	-	.16	.37	.28	.54	-.29	.46	.43	.10	-
					.38									
15 lyhyitä (1-3 pv) poissaolokertoja keskim. yksikössä	-.36	-.42	.12	-.25	-	.24	.47	.56	.48	-.10	.38	.50	-.01	.61
					.02									

HUOM! kun $r > .48$, $p \leq .05$; $r > .41$, $p \leq .10$

3.6 Yksikkötason tarkastelu: Esimiesten ja alaisten arvioima tuloksellisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus

Esimiesten alkukyselyssä tekemät arviot työyksiköidensä toiminnan tuloksellisuudesta yhdistettiin heidän vastauksiinsa koko henkilöstöä koskeneessa kyselyssä sekä heidän alaistensa vastauksiin. Työyksiköitä, joiden esimies oli vastannut sekä alkukyselyyn että henkilöstökyselyyn ja joiden henkilöstökyselyn vastausprosentti oli yli 50, oli 14 (alaisia 180).

Esimiesten arvioilla ja alaisten arvioilla työyksiköiden toiminnan tuloksellisuudesta ei ollut yhteyttä toisiinsa (Taulukko 9). Esimiesten arviot työyksiköiden toiminnan tuloksellisuudesta ennakkokyselyssä olivat negatiivisesti yhteydessä alaisten arvioon esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta.

Taulukko 9. Esimiesten ja alaisten keskimääräisten tuloksellisuusarvioiden korrelaatiot (toimihenkilöyksiköt, n=13-17)

	1	2	3	4
1 Esimiehen arvio työyksikön toiminnan tuloksellisuudesta ennakkokyselyssä (1. mittaus)	-			
2 Esimiehen arvio työyksikön toiminnan tuloksellisuudesta henkilöstökyselyssä (2. mittaus)	.70*	-		
3 Alaisten arvio työyksikön toiminnan tuloksellisuudesta (ka)	-.27	.24	-	
4 Alaisten arvio organisaatioon kohdistuvista työyhteisötaidoistaan (ka)	-.11	-.14	-.20	-
5 Alaisten arvio työyksikön esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta (ka)	-.56*	-.06	.47 [†]	.09

*= $p < 0,05$; [†] = $p < 0,10$

Aineistossa oli 8 työyksikköä, jotka työyksikön esimies arvioi ennakkokyselyssä melko tuloksellisiksi (ka 3,2-3,8) ja 6 työyksikköä, jotka työyksikön esimies arvioi erittäin tuloksellisiksi (4,0-5,0). Erittäin tuloksellisten työyksiköiden henkilöstö arvioi esimiesten vuorovaikutuksen vähemmän oikeudenmukaiseksi (ka=3,6) kuin melko tuloksellisten työyksiköiden henkilöstö (ka=4,2). Kuten keskiarvoista käy ilmi, sekä tuloksellisuus- että oikeudenmukaisuusarviot olivat asteikon yläpäässä. Aineiston perusteella ei voida sanoa mitään selkeästi epäoikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksesta toiminnan tuloksellisuuteen.

3.7 Työhyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden seuranta ja mittaaminen organisaatioissa

3.7.1 Esimiesten käytössä olevat mittarit

Esimiesten ryhmäkeskusteluissa puhuttiin olemassa olevista mittareista ja niiden kehittämisen tarpeista. Hyvinvoinnin mittaamiseen käytettiin kaikissa organisaatioissa työhyvinvointikyselyjä ja kehityskeskusteluja. Lisäksi sairauspoissaoloja seurattiin ainakin jollakin tasolla jokaisessa organisaatioissa. Varhaisen puuttumisen tai aktiivisen välittämisen malli oli myös useimmille tuttu. Sen käytännön toteutuksessa oli kuitenkin

jonkin verran ongelmia ja puutteita. Hyvinvoinnin mittareiksi profiloituivat siis kaikissa organisaatioissa työhyvinvointikyselyt sekä kehityskeskustelut. Työhyvinvointikyselyt olivat sisällöllisesti melko samanlaisia kaikissa organisaatioissa, mutta työhyvinvointikyselyjen tulosten käsittelyssä oli eroja sekä organisaatioiden sisällä että organisaatioiden välillä. Kaikissa organisaatioissa oli kirjalliset kehityskeskustelukäytännöt, mutta organisaatioissa A ja B oli työyksiköittäin eroja siinä, miten kehityskeskusteluja käytiin.

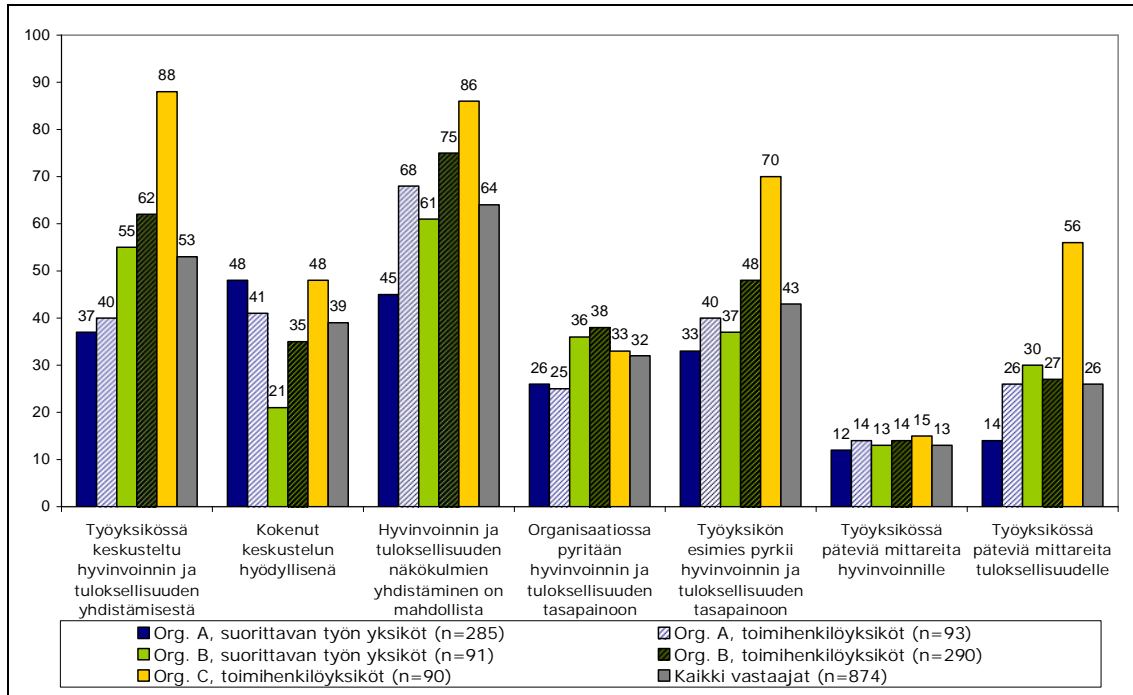
Tasapainotettu tuloskortti oli käytössä kaikissa organisaatioissa. Toiminnan tuloksellisuutta mitattiin mm. asiakaskyselyillä sekä suoritemittareilla, kuten kustannus seurannalla ja toiminnan volyymin kuvaavilla määrällisillä mittareilla. Lisäksi tuloksellisuuden seurannassa oli eroja organisaatiokulttuureittain. Organisaatio C:ssä mittaaminen ja tuloksellisuuden seuranta oli viety hyvinkin pitkälle ja yksilötasolle. Organisaatioissa A ja B mittaamisessa oli suuria eroja eri yksiköiden välillä. Lisäksi kaikissa kolmessa organisaatiossa oli ongelmia siinä, että tietojärjestelmät eivät toimineet toivotulla tavalla tietojen keruun ja seurannan tukena, eikä esimiehillä aina ollut käytössään tarvittavia tietoja esimerkiksi varhaisen puuttumisen mallin toteuttamiseksi. Toiminnan laadun mittaaminen koettiin haastavaksi kaikissa organisaatioissa.

3.7.2 Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden seuranta henkilöstön näkökulmasta

Henkilöstökyselyn monivalintakysymyksissä kysyttiin, oliko työyksikössä keskusteltu työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhdistämisestä ja pitikö vastaaja keskustelua hyödyllisenä. Lisäksi kysyttiin, pyritäänkö työpaikalla hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden tasapainoiseen kehittämiseen sekä onko niiden seurantaan päteviä mittareita.

Vastaajista 53 % ilmoitti, että työyksikössä oli keskusteltu hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhdistämisestä. Keskustelun käyneistä 39 % koki sen melko tai erittäin hyödylliseksi. Vastaajista 64 % piti hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhdistämistä mahdollisena. 43 % arvioi oman työyksikön esimiehen pyrkivän hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhdistämiseen, mutta vain 32 % koki, että organisaatiossa pyrittäisiin siihen. Hyvinvoinnin seurannan mittareita piti pätevinä 13 % vastaajista ja tuloksellisuuden mittareita 26 %. (Kuva 9.) Vastaajien luottamus käytössä oleviin mittareihin – erityisesti hyvinvointia mittaaviin – oli siis varsin matala.

Organisaatioittain tarkasteltuna hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhdistämisestä oli keskusteltu useimmin Organisaatio C:ssä. Siellä myös huomattavasti useampi vastaaja uskoi hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhdistämiseen sekä siihen, että oman työyksikön esimies pyrkii tähän. Organisaatio C:ssä oli myös huomattavasti muita organisaatioita useamman vastaajan mukaan päteviä mittareita tuloksellisuuden mittaamiseen. Työhyvinvoinnin mittareihin oltiin kaikissa organisaatioissa yhtä tyytymättömiä, sillä vain noin joka kahdeksas vastaaja oli edes osittain samaa mieltä siitä, että organisaatiossa on päteviä mittareita työhyvinvoinnin arvioimiseen. (Kuva 9.)



Kuva 9. Hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden yhdistäminen eri organisaatioissa. Melko tai täysin samaa mieltä -vastausten prosenttiosuudet.

3.7.3 Henkilöstön näkemykset mittaamisen yleisistä haasteista

Seuraavissa alaluvuissa esitellään laadullisen analyysin tuloksia. Aineistona on käytetty sekä kysymyslomakkeiden avoimia vastauksia että esimiesten ryhmäkeskusteluja. Analyysi on ryhmitelty temaattisesti, ja haastattelusitaattien joukossa on lainauksia molemmista aineistotyypeistä, sekä esimiehiltä että työntekijöiltä. Tuloksissa korostuvat melko paljon negatiiviset näkemykset, mikä johtuu osittain analysoitavien keskusteluryhmien valinnasta ja osittain valitusta näkökulmasta, jossa pyritään tuomaan esiin mittaamisen kehittämistarpeita ja keinoja parantaa mittaamista.

Suuressa osassa henkilöstön avoimien kysymysten kommentteja tuotiin esiin erilaisia epäkohtia. Ongelmina mainittiin muun muassa laadun mittareiden puute ja liian yksioikoinen suoriutumisen mittaaminen, mittaustiedon tulkinnan ongelmat sekä mittaustulosten pohjalta tehtyjen parannuksien vähäisyys. Organisaatio A:n kommentteissa heijastuivat organisaation taloudellisen tilanteen aiheuttamat epävarmuuden tunteet. Monissa kommentteissa toivottiin työntekijöiden, esimiesten ja johdon aitoa yhdessä tekemistä ja yhteistä suunnittelua sekä avointa tiedottamista. Osa vastaajista koki johdon kommunikaation muutostilanteessa pelkkänä "kalvojen esittelemisenä". Vallitsevissa olosuhteissa muutos koettiin uhkana työhyvinvoinnille ja jaksamiselle.

[Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden] kehittymistä ei edistä jatkuvan muutoksen, ja varsinkin muutoksen epämääräisyyden, luoma epävarmuus siitä, mitä työnantaja on jatkossa vaatimassa työntekijöiltään. (toimihenkilötyö, avovastaukset)

Pitäisi panostaa työntekijöiden hyvinvointiin muutoksen paineessa. (suorittava työ, avovastaukset)

Myös organisaatio B:ssä toivottiin, että henkilöstö otettaisiin paremmin mukaan kehittämishankkeisiin. Avointa keskustelua toivottiin muun muassa mittareista, työn mielekkyydestä ja tehtäväkuvista, jotta työntekijöiden osaaminen ja kehittymistavoitteet saataisiin tukemaan tuloksellisuutta ja hyvinvointia.

Työhyvinvoinnin voi yhdistää, jos työntekijöille annetaan oikeat mahdollisuudet vaikuttaa eikä tehtäisi näennäisiä tutkimuksia. (avovastaukset)

Tämä tarve tuli esiin myös organisaatio B:n esimiesten ryhmäkeskusteluissa, mutta toisaalta valitettiin kiirettä, jonka vuoksi työntekijöitä ei usein ehditty kuulla asioiden valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa.

Organisaatiossa A sekä hyvinvoinnin että toiminnan tuloksellisuuden mittaamista pidettiin pääosin riittämättömänä. Monet vastaajat eivät olleet lainkaan selvillä siitä, minkälaisia mittareita organisaatiossa oli käytössä.

En ole koskaan nähnyt minkäänlaisia mittareita. (suorittava työ, avovastaukset)

Työnantajalle tuntuu riittävän, kun ilmestyy työpaikalle. Töiden edistymistä ja tuloksia ei seurata eikä hyväkään suoriutuminen johda mihinkään. (toimihenkilötyö, avovastaukset)

Lisäksi toivottiin, että työntekijöiden yksilölliset erot huomioitaisiin työn mitoituksessa. Kaikki eivät pysty samanlaiseen suoritukseen, eikä sitä kaikissa tapauksissa pitäisi edes vaatia. Tämä korostui erityisesti organisaatio A:ssa ja C:ssä.

Kaikki asetetaan samalle viivalle, kaikilta odotetaan samaa työsuoritusta, tulosta. Ikä, koulutus, työvuodet, ruumiillinen ja henkinen jaksaminen unohtetaan. (suorittava työ, avovastaukset)

Mä en itse oikein tykkää siitä, että puhutaan näistä alisuorittajista ja vaaditaan, että kaikki pystyisi samanlaiseen tulokseen. Koska ihmiset on kuitenkin erilaisia, niin se ei ikinä toteudu se haave. Ihmisiä pitäisi hyödyntää vaan heidän omilla osaamisalueillaan. (esimiesten ryhmäkeskustelu)

Erityisesti esimiesten keskusteluissa tuli esiin se, että työntekijöiden työtä tulisi arvioida aikaisempaa enemmän kokonaisuutena, eikä keskittyä ainoastaan yhteen suoritustuottajaan. Pelkkien suoritemäärien mittaamisen lisäksi toivottiin esimerkiksi mahdollisuutta työyhteisötaitojen huomioimiseen tuloksellisuutta arvioitaessa, sillä hyvillä työyhteisötaidoilla saattoi esimiesten mukaan olla tärkeä vaikutus työilmapiiriin ja sitä kautta muiden työntekijöiden viihtyvyyteen.

3.7.4 Hyvinvoinnin mittaaminen organisaatioissa

Työntekijät pitivät työhyvinvoinnin mittaamista puutteellisena kaikissa organisaatioissa. Kaikista organisaatioista tuli myös epäilyksiä työhyvinvointikyselyiden vaikutuksesta käytännön parannuksiin. Useat

vastaajat kokivat, ettei organisaatioissa ollut tapahtunut muutoksia työhyvinvointikyselyissä osoitettujen epäkohtien suhteen.

Tuloksellisuudesta voidaan pätevästi seurata vain varojen käyttöä. Työhyvinvointimittaukset ovat laajoja ja monipuolisia, mutta en osaa sanoa ovatko ne vaikuttaneet mihinkään. Henkilökohtaisuus tyhy-tulosten analysoinnissa tuntuu katoavan diagrammeihin ja prosenttilukuihin. (toimihenkilötyö, avovastaukset)

[Tyhy-kyselyn] tuloksia pitäisi myös hyödyntää enemmän, ei vain raportoida niistä. (toimihenkilötyö, avovastaukset)

Myös esimiesten ryhmäkeskusteluissa tuli esiin se, että kaikilla esimiehillä ei ollut riittävästi taitoa tai uskallusta käsitellä työhyvinvointikyselyjen tuloksia alaistensa kanssa. Esimiehet toivoivat myös apua siihen, minkälaisia johtopäätöksiä toimenpiteitä työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta tulisi tehdä. Tähän he kaipaivat esimiesten välistä keskustelua sekä viraston johdon linjauksia. Usein esimiehet kokivat jäävänsä tulosten kanssa yksin. Ylimmältä johdolta ei tullut riittävästi ohjeita eikä tulosten käsittelystä ollut keskustelumahdollisuutta muiden esimiesten kanssa.

Tuloksellisuuden mittaamista varten oli esimiesten ja työntekijöiden mukaan useampia mittareita ja selvemmat tavoitteet kuin hyvinvoinnin mittaamiselle. Hyvinvointimittaukset eivät ole johtaneet samalla tavalla selkeisiin tuloksiin, eikä niille edes ollut määritelty tavoitteita. Hyvinvointikyselyn tulokset käytiin palaverissa läpi eikä niihin sen jälkeen enää palattu, joten työntekijöille jäi epäselväksi, minkälaisia toimenpiteitä kyselytulosten pohjalta tehtiin. Tämän vuoksi työntekijät ja osin esimiehetkin kokivat, ettei hyvinvointi kiinnostanut johtoa yhtä paljon kuin tuloksellisuus. Työntekijöiden kommentit osoittivat, että puuttumattomuus työhyvinvointikyselyjen osoittamiin ongelmiin saattaa alentaa kyselyjen uskottavuutta. Kyselyvastauksissa näkyikin motivaation laskua työhyvinvointikyselyihin vastaamisessa.

Mitä hyötyä on mittareilla ja tilastoilla jos sen tulokset ovat epäselvät ja vaikutus jää epäselväksi? Tilastoa ei hyödynnetä, vaan vuodesta toiseen todetaan, että näin on tapahtunut. (avovastaukset)

Ylipäätään valiteltiin kyselyväsymystä, sillä erilaisia kyselyjä ja tiedonkeruuta tehtiin organisaatioissa varsin paljon. Monet ilmoittivat olevansa kyllästyneitä vastaamaan kyselyihin, joilla eivät nähneet olevan konkreettista vaikutusta. Tämä voi puolestaan alentaa kyselyjen reliabiliteettia, koska työntekijät eivät jaksa ottaa kyselyjä vakavasti.

Työntekijöiden hyvinvointiin kannattaa todella panostaa sekä sen mittaamiseen tavalla jos toisellakin. Ongelmana vain tuntuu olevan se että ne eivät johda mihinkään. Tästä johtuen työntekijät vastaavat kyselyihin miten sattuu, purkaessaan turhautuneisuuttaan ja harmiaan. [--] Korjaustoimenpiteet jäävät pelkiksi korulauseiksi. (avovastaukset)

Paljon näennäiskyselyjä, joiden vastauksista tuskin on hyötyä kehittämiseen. Olisi mukava tuntea, että mielipiteillä tosiaan on painoarvoa. (avovastaukset)

[Tyhy-kyselythän] on ollut semmoisia että porukka on puolivastentahtosesti täyttänyt ne ja sitten me ollaan kuultu, että miten on mennyt, ja sit me ei olla tehty mitään. Näinhän se oikeesti on mennyt. Ja sehän se on se ongelma, kun ei oo tehty mitään, niin ei porukka viitti kahden vuoden välein täyttää semmosta mikä ei johda mihinkään. Aina sama juttu. (esimiesten ryhmäkeskustelu)

Organisaatio A:n ja B:n suorittavan työn yksiköistä saaduissa kommentteissa tuli usein esiin myös fyysisen työhyvinvoinnin seurannan ja huomioinnin puutteet. Työtahti oli monien mukaan kiihtynyt, eikä töiden suunnittelussa ole otettu huomioon esimerkiksi ikääntyneiden työntekijöiden erityisvaatimuksia.

Hyvinvointia voisi kehittää miettimällä/mittaamalla työnkuvien fyysistä rasiusta ja millä tavoin ulkotyö rasittaa (--). (suorittava työ, avovastaukset)

Joissakin kommentteissa näkyi se, että esimies ei ollut alaisten mielestä riittävästi läsnä työyksikön arjessa. Esimiesten ryhmäkeskusteluissa esitettiin, että hyvällä esimiehellä on ainakin jonkinlainen tuntuma alaistensa hyvinvoinnista ilman jatkuvia mittauksia. Monilta esimiehiltä tällainen näkemys kuitenkin vaikutti puuttuvan.

Ei ole mitattu mitään. En ole nähnyt esimiestäni kuin yhden kerran koko syksynä. (suorittava työ, avovastaukset)

Esimiehen tulisi myös olla aktiivisempi kyselemään (työntekijöiden) työoloja ja työssä jaksamista. (suorittava työ, avovastaukset)

3.7.5 Toiminnan tuloksellisuuden mittaaminen organisaatioissa

Tuloksellisuuden mittaaminen oli kaikissa organisaatioissa viety hyvinvoinnin mittaamista pidemmälle. Lisäksi työntekijät kokivat, että johtoa kiinnosti nimenomaan tuloksellisuuden mittaaminen. Tuloksellisuudelle oli asetettu selkeät tavoitteet, joiden täyttymistä seurattiin tarkasti.

Nykyiset mittarit mittaavat vain tuloksellisuutta. Sitä miten henkilökunta [voi] ei mitata tai se ei edes tunnu aina olevan tärkeää, kunhan tulos näyttää plussaa. Kaiketi siihen ei ole oikein mittareitakaan, mutta esim sairaspöissaolojen lisääntyminen, vakavien sairastumisten lisääntyminen saattaa johtua työn aiheuttamasta stressistä. (toimihenkilötyö, avovastaukset)

Esimerkiksi organisaatio B:n kommenteista kävi ilmi, että joidenkin mielestä ainakin tuloksellisuutta mitattiin liikaa. Työntekijöiden mielestä pelkkä suoritusmäärien mittaaminen ei johtanut parhaaseen lopputulokseen edes tuloksen kannalta - eikä ainakaan hyvinvoinnin. Myös väsymystä erilaisiin kehittämishankkeisiin oli havaittavissa.

Nyt mitataan ainoastaan taloudellista tulosta ja työn tehokkuutta, joka voi johtaa tehokkaaseen prosessiin, mutta heikkoon lopputulokseen. Hyvinvointi syntyy tyytyväisyydestä työprosesseihin ja laadukkaaseen lopputulokseen. (toimihenkilötyö, avovastaukset)

Tarvitaanko mittareita? Muuttuuko niiden avulla jokin? (toimihenkilötyö, avovastaukset)

Erityisesti kritisoitiin pelkkien rahallisten mittareiden käyttöä toiminnan tuloksellisuuden seurannassa. Monien vastaajien mielestä tällainen mittaustapa yksinkertaisti asioita liikaa ja johti helposti virheellisiin käsityksiin tuloksellisuudesta. Monia työsuorituksen kannalta keskeisiä tekijöitä ei heidän mukaansa voi mitata rahassa. Monet pitivät omia työtehtäviään niin monimuotoisina, ettei niitä voi mitata muutamalla

yksinkertaistetulla lukuarvolla. Esimerkiksi työn laadun mittaamisessa nähtiin suuria puutteita. Työntekijät ja esimiehet pitivät laatua kuitenkin olennaisena ulottuvuutena esimerkiksi organisaation A tuottamissa siivous- ateria- ja kiinteistöpalveluissa, ja sen vuoksi sen mittaamista pidettiin tärkeänä.

Mitä enemmän on puhuttu hyvinvoinnista niin samaan aikaan yksistään budjettiseuranta tuntuu olevan ainoa kriteeri työn tuloksellisuutta arvioidessa. Viimekädessä kyse on aina vain rahasta vaikka tällä tavoin tehdyt päätökset ovat lyhytnäköisiä. Tämä aiheuttaa motivaation putoamista ja heikentää työhyvinvointia. (toimihenkilötyö, avovastaukset)

Monipuolisen tukityön tuloksellisuuden mittarit ovat vääjäämättä kvalitatiivisia. (toimihenkilötyö, avovastaukset)

Ja toisaalta kun nää mittarit on niin epäoikeudenmukaisia, niin kyllä se johtaa tietynlaiseen välinpitämättömyyteen ja kyynisyyteen että olkoon mitä on... (esimiesten ryhmäkeskustelu)

Yksilöiden toiminnan seurannan koettiin tapahtuvan parhaiten kehityskeskusteluissa määriteltävien tavoitteiden kautta. Näin työntekijät pääsevät itse määrittelemään tavoitteitaan, mikä teki niiden tavoittelemisesta motivoivampaa.

Koen mm. kehityskeskusteluihin panostamisen tärkeäksi. Keskustelu on myös tavallaan mittari, kun siinä käsitellään yhdessä tavoitteiden saavuttamista/tuloksellisuutta ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. (toimihenkilötyö, avovastaukset)

Irralliset mittarit voivat aiheuttaa lisää stressiä. Asiaa pitäisi arvioida osana kehityskeskustelua. Työn mielekkyydestä pitäisi keskustella avoimesti. Toimenkuvia kannattaisi räätälöidä yksilöllisemmin, jolloin työntekijöiden ambitiot ja osaaminen tukisivat tuloksellisuutta ja hyvinvointia. (toimihenkilötyö, avovastaukset)

Myös esimiestyöllä ja johdon luottamuksella oli tavoitteiden saavuttamisessa ja tuloksellisuudessa keskeinen rooli.

Johdon taholta enemmän luottamusta, että työt hoidetaan hyvin. Nyt mitataan liikaa ja tuijotetaan liikaa pelkkiä tilastoja. Tilastot eivät kuitenkaan näytä sitä tosiasiallista työtä, minkä jonkun asian vuoksi on ehkä joutunut tekemään. (toimihenkilötyö, avovastaukset)

Monet vastaajat kokivat yksilöiden työsuorituksen mittaamisen ongelmallisena. He arvelivat hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoisen kehittämisen tapahtuvan paremmin ryhmien ja työyksiköiden toiminnan seurannan kuin yksilöiden tuloksellisuuden korostamisen kautta. Joidenkin vastaajien mielestä parempi tapa olisi mitata ryhmän tulosta, sillä ryhmällä on joka tapauksessa sama tavoite: saada työt sujumaan. Esimiesten ja työntekijöiden kokemuksien mukaan yksilötason mittaus johtaa helpoista tehtävistä kilpailamiseen, kateuteen ja muiden työntekijöiden tekemisen kyttämiseen. Tämän koettiin huonontavan työyksiköiden ilmapiiriä.

Mielestäni työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittauksessa olisi otettava huomioon koko työyhteisö. Euromääräisen tavoitteen/ tuloksen saavuttaminen henkilökohtaisella tasolla olisi oltava kytköksissä koko osaston saavuttamaan tavoitteeseen. Kun tavoite on yhteinen niin silloin puhalletaan myös yhteen hiileen, tämä lisää työyhteisön yhteisöllisyyttä ja mielestäni myös työhyvinvointia, eli palkitaan koko osasto saavutuksista ja

*Jaetaan palkinto tasan kaikkien yhteen hiileen puhaltajien kesken.
(toimihenkilötyö, avovastaukset)*

*Tulossa ilmeisesti henkilökohtaiset [suorite]tavoitteet, joka lisää entisestään tuottavuuden mittaamista. Nytkin on jo käytössä kuukausittaiset henkilökohtaiset [suorite]tilastot. [--] Työ ei ole liukuhihnatyötä eli kuka tekee ns. vaativimmat ja hankalat [työt], jos vain määrä ja tuottavuus ratkaisevat. Ei kenenkään kannata laittaa aikaa hankaliin tapauksiin, koska omat [suoritteet] jäävät silloin vähemmälle ja vain määrä ratkaisee.
(toimihenkilötyö, avovastaukset)*

Tulospalkkausjärjestelmiä oli käytössä organisaatioissa, mutta ne eivät toimineet aivan toivotulla tavalla. Esimiesten mielestä yksittäisten työntekijöiden arviointi oli erittäin vaikeaa, eikä kukaan ollut aivan varma, menivätkö tulospalkkiot oikeille henkilöille. Ryhmäperustaisia tulospalkkioita esimiehet eivät pitäneet kaikissa tilanteissa erityisen kannustavina.

Tätä tulospalkkiojärjestelmää hehkutetaan niin kauheesti ja se on yhtä tyhjän kanssa. Sehän on samanlainen kun mitä ennen maksettiin että tuut kesälomalta takaisin. Että se sitten muotoutui tämmöseksi lomaltapaluurahaksi. (esimiesten ryhmäkeskustelu)

[Yksilöperustaisessa tulospalkkiossa] on vaarana se, että se työilmapiiri voi kärsiä, että jos se väärin toteutetaan niin se voi aiheuttaa enempi sitä katetutta ynnä muuta, että se ei oo musta missään tapauksessa yksoikoinen asia. (esimiesten ryhmäkeskustelu)

Toisaalta organisaatioissa ei ollut käytössä minkäänlaista tuloksellisuuden itsearviointia, vaikkakin kehityskeskusteluja voisi sellaisina ajatella. Jotkut esimiehet toivoivat tällaista, sillä tuloksellisuuden itsearviointi haastaisi työntekijöitä oman työsuorituksen arvioimiseen.

Meilläähän ei minusta oikeastaan ole sellaista mittaritekniikkaa, mikä jollain tavalla haastaisi meitä miettimään oman tekemisen ja tekemättömyyden tuloksellisuutta. (esimiesten ryhmäkeskustelu)

Lisäksi työntekijälle suoritusten määrää tärkeämpi tekijä oli työn laatu, koska se tuotti heille tunteen siitä, että he olivat tehneet työnsä hyvin. Tyytymättömyys pelkän suoritteiden määrän ja yksilöiden tuloksen mittaamiseen ja korostui erityisesti organisaatio C:ssä, jossa mittaaminen oli viety yksilötasolle. Noin kahdessa kolmasosassa organisaation avovastauksia tuotiin esiin pelkkien suoritemäärien laskemisen ongelmallisuus.

*Tuloksellisuutta mitataan liikaakin. Hyvinvointia ei mitata juuri lainkaan.
(toimihenkilötyö, avovastaukset)*

Mittaamisen tulos on yleensä numeerinen. Numeroita tulkitsevat organisaatiotasolla henkilöt, jotka eivät ymmärrä työn sisältöä ja monimuotoisuutta ja näin ollen yksittäinen [työsuoritus] yksinkertaistuu. [--] Paras tulos saavutetaan mielestäni tekemällä hyvää laatua, ei suurilla [työsuoritusten] kappalemäärillä. Myös mahdollisuus tehdä laadukasta työtä lisää hyvinvointia. (toimihenkilötyö, avovastaukset)

Pelkät raha/aikamittarit yksinään mittaavat huonosti tehtyä työtä, tarvitaan myös laadun mittausta, mikä on vaikeampi toteuttaa. Työn mittaaminen pelkillä kovilla arvoilla heikentää työmotivaatiota ja sitä kautta työhyvinvointia. (avovastaukset)

Suoritteiden määrien korostamisessa jäi piiloon työn laatu ja todellinen työmäärä, joka näennäisesti samanlaisten suoritteiden takana saattoi olla hyvinkin erilainen. Tämän vuoksi monet kokivat tällaisen tuloksien mittausjärjestelmän epäoikeudenmukaiseksi.

Käytössä oleva mittari, jolla mitataan miten paljon työn tekemiseen menee aikaa, ei ole oikeudenmukainen. Näin ollen resurssitarve ei jakaudu oikeudenmukaisesti. Liikaa mittareita. Olisi kiva kokeilla puoli vuotta siten, ettei mittareita ei ole käytössä ja verrata tilanteeseen, kun mittarit on käytössä. (toimihenkilötyö, avovastaukset)

Vaikka mittausjärjestelmät koettiin epäoikeudenmukaisiksi, kvantitatiivisen kyselyn perusteella esimiehen vuorovaikutusta pidettiin kuitenkin varsin oikeudenmukaisena, etenkin organisaatiossa C (ks. kuva 4, s. 32).

3.7.6 Tuloksellisuuden mittaaminen esimiestyön tukena

Sekä avoimissa vastauksissa että esimiesten ryhmäkeskusteluissa mittaamista lähestyttiin lähinnä ongelmien kautta ja aineistossa tuli esiin vain vähän mittareiden hyviä puolia. Niitäkin kuitenkin löydettiin. Kvalitatiivisen aineiston valossa kehityskeskustelut näyttäytyvät varsin hyvänä mittaamisen tapana sekä työntekijöiden että esimiesten mielestä. Kyselytutkimuksen perusteella kuitenkin vain vajaa puolet koki ne hyödyllisenä ja työhyvinvointikyselyjä piti hyödyllisenä vain vajaa vidennes vastanneista.

Vaikka tuloksellisuuden mittaamisessa nähtiin paljon ongelmia, siinäkin oli yksi tärkeä etu työntekijöille: työntekijöiden mahdollisuus palautteen saamiseen. Avovastauksissa tuli esiin työntekijöiden toive saada palautetta onnistumisista. Myös esimiehet tunnistivat alaistensa tarpeen saada palautetta omasta suoriutumisestaan. Monet pitivät palautetta yhtenä keskeisenä keinona kohentaa alaistensa motivaatiota. Palautteen antamiseen liittyvinä ongelmina nähtiin muun muassa sopivien mittareiden puute, ajan puute sekä asiakaspalautejärjestelmien puutteellisuus.

Nykyjohto [--] kiireiden tuskissa ei anna palautetta esim. hyvin tehdystä työstä, vaikka aihetta riittäisi. (avovastaukset)

Että kyllähän ne melän [työntekijät] niin nehän halua sitä palautetta, ja sitä ihan hirveen harvoin [saa]... se on kyllä yks semmonen millä ne jaksaa. Tai jos tulee asiakkailta harvoin sitä palautetta [niin pitää huolehtia], että se menee sit perille asti niille ihan työntekijöille. (esimiesten ryhmäkeskustelu)

Yhtenä ratkaisuna palautteen antamisen parantamisessa pidettiin kunnollisten palautejärjestelmien luomista, mikä mahdollistaisi palautteen välittämisen työntekijöille asti.

Tuloksellisuuden mittaamisesta toivottiin organisaatiossa A myös apua "vapaamatkustajien" työpanokseen puuttumiseen. Esimiehet kokivat, että joidenkin työntekijöiden heikko työmoraali aiheutti työyhteisössä huonoa henkeä, koska yksittäisten työntekijöiden heikko työpanos ärsytti muita työntekijöitä. Esimiesten mielestä tapauksiin oli vaikea puuttua, mutta tuloksellisuuden itsearviointi saattaisi tarjota välineitä tapauksiin puuttumiseen.

3.7.7 Esimiesten näkemykset kehittämistarpeista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden seurannassa

Hankkeen käytännön tavoitteeksi muodostui (Organisaatioissa A ja B) koko organisaation yhteisten mittareiden löytäminen. Organisaatio C:ssä, jossa suoriutumisen mittaaminen oli viety pitkälle, korostui hyvinvoinnin seurannan tarve enemmän kuin kahdessa muussa organisaatiossa. Lisäksi siellä paljosta mittaamisesta huolimatta tehtiin myös näkymätöntä työtä, jota ei mitattu ja joka ei näy tuloksellisuusmittareissa tuloksena. Tämä näkyi työntekijöiden tyytymättömyytenä kyselyn avovastauksissa. Monet valittivat mittaustavan johtavan eriarvoisuuteen ja kilpailuun tietyistä tehtävistä, jotka tuottavat kirjattavia työsuorituksia helposti. Tuottavuuden moniulotteisuus ja laadun mittaamisen ongelmat olivat tuttuja myös organisaatioissa A ja B.

Kaikissa esimiesten ryhmäkeskusteluissa todettiin, että vaikkakaan tuloksellisuuden mittarit eivät voi olla kaikissa työyksiköissä samat eri yksiköissä tehtävän työn erilaisuudesta johtuen, niin mittareiden rakenne voi olla samanlainen. Esimiehet päättelivät, että tuloksellisuusmittareiden rakenteen tulisi perustua organisaation strategiaan. Kaikissa organisaatioissa tuli esiin myös tarve keskijohdon yhteiselle keskustelufoorumille.

Ryhmissä keskusteltiin käytössä olevista mittareista ja nykyisten mittareiden ja mittaamisen haasteista. Organisaatio A:ssa painottui tietojärjestelmä uudistukseen kohdistuvat odotukset sekä seurannan yhdenmukaistaminen eri organisaatioyksiköissä. Organisaatio B:ssä ryhmätöiden tuloksena painottui olemassa olevan tiedon parempi hyödyntäminen ja strategiaperustainen mittaaminen. Organisaatio C:ssä pohdittiin tuloksellisuusmittausten luotettavuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä hyvinvoinnin seurannan parantamista. Taulukkoon 10 on listattu ryhmäkeskusteluissa esiin tulleita mittaamisen ongelmia, kehittämistarpeita ja ratkaisuehdotuksia kolmessa organisaatiossa.

Taulukko 10. Mittaamisen haasteita ja ratkaisuehdotuksia

Haaste	Esimerkki, käytännön ongelma	Ratkaisuehdotus
Mittareiden yhtenäistäminen organisaation sisällä	Eri työyksiköt ja erilaiset työt organisaation sisällä vaativat erilaiset mittarit.	Jos työt ovat hyvin erilaisia, tuloksellisuuden mittarit eivät voi olla samanlaisia, mutta ne voivat perustua samanlaiseen rakenteeseen ja ajattelutapaan.
Olemassa olevan mittaustiedon parempi hyödyntäminen	Ei tiedetä, mitä tietoa olisi olemassa valmiiksi.	Lisätään tiedotusta olemassa olevasta ja jatkuvasti kerättävästä tiedosta. Kootaan mittarit ja seurantatiedot yhteen paikkaan. Tietojärjestelmien oikea käyttö – ei niin, että tehdään sama työ kahdesti.
	Tietojärjestelmät eivät tue seurantaa, esimerkiksi kunnollinen poissaoloilmoitusjärjestelmä puuttuu.	Tietojärjestelmien kehittäminen.
Mittaustiedon ajantasaisuus	Ennakoivat mittarit puuttuvat puute	Kehitetään ennakoivia mittareita, parannetaan tietojärjestelmiä. Mittaustieto liitetään selvemmin toiminnan kehittämiseen, oppimiseen ja tulevan ennustamiseen.
	Työhyvinvointia mitataan vain kerran vuodessa tehtävällä kyselyllä.	Esimiehille työkaluksi lyhyt kysely (n. 5 kysymystä), joka toistettaisiin esim. 4 krt/vuosi.
Mittareiden "kattavuus"	Mittaamisessa on aukkoja, tehdään myös "näkymätöntä työtä", joka ei näy suoritemittareissa.	Kehitetään mittareita ja tietojärjestelmiä.
	Työn laatua ei mitata.	Moniulotteisempien mittareiden kehittäminen, laadun sisällyttäminen mittaamiseen.
	Kerätään liikaa erilaista tietoa, tiedonkeruu vie paljon esimiesten aikaa muilta tehtäviltä.	Pohditaan, mitkä tiedot ovat todella tärkeitä ja mitä voisi karsia, luovutaan keräämästä "itsetarkoituksellista" tietoa, jota ei hyödynnetä.
Mittareiden luotettavuus	Matalat vastausprosentit kyselytutkimuksissa johtavat mittauksen luotettavuuden heikkenemiseen.	Kyselyt täytetään työpaikalla, ei kotona. Kyselyväliä pidennetään (laaja työhyvinvointikysely joka toinen vuosi), jotta vastaajat eivät kyllästy ja turhaudu.

	Mittarit jättävät varaa selittelylle, mittaustuloksia kirjataan eri tavoin.	Lisätään koulutusta mittareiden käyttöön. Esimiesten hyväksyttävä myös huonot tulokset.
Mittaustulosten analyysi ja toimenpiteet tulosten pohjalta	Työhyvinvointikyselyjen tulosten tulkinta ja johtopäätösten teko on joskus vaikeaa.	"Ammattilaistulkit" (esim. psykologit) ja yhteisesti sovitut käytännöt tulosten tulkintaan.
	Kehittämistoimenpiteet eivät näy riittävästi työyhteisön arjessa.	Koko organisaatiossa yhteisesti sovitut käytännöt siihen, mitä tulosten pohjalta tehdään. Kyselyiden toistoväliä harvennetaan, jotta voidaan välillä todentaa tulosten pohjalta tehdyt toimenpiteet.
	Tyhy-kyselyn tulosten läpikäyminen kova paikka esimiehelle.	Esimiehille yhteinen foorumi vertaistuen saamiseksi, perehdytys ja mentorointi. Esimiehille ymmärrys, että arvioitavana oleminen kuuluu olennaisena osana esimiehen asemaan.
	Työntekijöiden saama palaute tehdyistä suoritteista on riittämätöntä tai vähäistä.	Yhteisesti sovitut käytännöt palautteen antoon ja palauttejärjestelmän kehittäminen. Projektien onnistumisen yhteinen arviointi ja palautteenanto.
Henkilöstöön kohdistuva mittaaminen ja tulospalkkauksen kehittäminen	Työhyvinvointikysely on ainoa koko henkilöstöön kohdistuva mittari – ei ole mittaria, joka haastaisi henkilöstön arvioimaan oman toimintansa tuloksellisuutta.	Työhyvinvointikyselyn lisäksi tuloksellisuuden itsearviointi kaikille työntekijöille esimerkiksi joka toinen vuosi.
	Osaamisen mittaaminen: nykyinen osaamiskartoitus on hankala hallita.	Kehityskeskustelujen ja osaamisen arvioinnin yhdistäminen.
	Osaamistasojen määrittely on haastavaa ja ymmärretään eri tavoin.	Kehitetään osaamiskartoitusta selkeämmäksi ja helppokäyttöisemmäksi.
	Sairauspoissaolojen raportointi ja puuttuminen sairauspoissaoloihin eivät toimi.	Varhaisen puuttumisen (aktiivisen välittämisen) malli käytäntöön. Parempi raportointijärjestelmä, joka hälyttää, kun tietty määrä sairauspoissaoloja täyttyy. Sairauspoissaolojen lajittelu lyhyt- ja pitkäaikaisiin ja näiden seuranta.

	Yksilöiden suoriutumisen mittaaminen: alisuoriutujista puhuminen ja keskiarvoihin vertaaminen – tulokset eivät parane sillä, että listataan suoritelmääriä. Työntekijöiden erottelu "hyviin ja huonoihin" johtaa keskinäiseen vertailuun ja kateuteen.	Ihmisiä tulee hyödyntää heidän omilla vahvuusalueillaan. Erilaisuutta ja yksilöllisiä eroja pitää sietää. Mittaustiedon hyödyntäminen niin, että hyvät käytännöt saadaan esiin (positiivinen benchmarking). Suoritusten vertailu ei ole mittausten ensisijainen tavoite.
	Henkilökohtainen tulostulostus puuttuu, ryhmien tulospalkkio ei ole kannustava – erilaisia tulospalkkauksen käytäntöjä organisaation sisällä.	Organisaation yhteinen selkeä ja konkreettinen linjaus tulospalkkitsemiseen.

3.7.8 Esimiestyön haasteet ja esimiesten asema organisaatiossa

Mittaamisen näkökulmasta esimiesten asema ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä näyttäytyi tutkimuksessa jonkinlaisena tasapainoiluna. Johto kaipasi esimiehiltä monenlaista tietoa ja mittaustuloksia. Toisaalta myös työntekijöiden mielipiteet ja tyytymättömyys mittaamiseen kanavoituivat erityisesti esimieheen, joka havainnoi läheltä työntekijöiden näkemyksiä mittaamisesta. Tukea esimiehille oli kuitenkin mittaamisesta koskevissa asioissa tarjolla melko vähän. Esimerkiksi johtopäätösten tekeminen tuloksista oli esimiehille vaikeaa.

He eivät myöskään kokeneet saavansa johdolta riittävästi tukea siihen, mitä hyvinvointikyselyjen tulosten perusteella pitäisi tehdä. Joidenkin mielestä työhyvinvointikyselyjen tulosten käsittely alaisten kanssa oli rankkaa, erityisesti silloin, kun tulokset olivat huonoja.

Ja me käydään [tyhykyselyn tulokset] lävitse aina kehittämispäivässä ja kyllä siinä on ite esimiehenä niinku tuomiolla olisi että kyllä kun sitä käydään lävitse, oikeesti, se on kyllä aika kova. Että ei se oo kivaa siinä istua, että sä oot niinku, sut arvostellaan siinä hirveen... (esimiesten ryhmäkeskustelu)

Tietysti kaikkein paras oli että [tyhykyselyn tulokset] tulisi esittelemään joku sellainen henkilö joka tietää, mitä ne tulokset oikeesti tarkoittaa, elikkä psykologi. Mutta se, mitä sen jälkeen ruvetaan tekemään, niin siinä me tarvittais kans apua, että sieltä tulis niiku suoraan, että nyt teidän täytyy tämän takia alkaa tekee tällain. Sitä ei mulle kukaan kerro. (esimiesten ryhmäkeskustelu)

Myös työntekijöiden arvioiminen esimerkiksi tulospalkkioita varten koettiin hankalaksi, eikä siihen ollut kaikissa organisaatioissa selkeitä ohjeita. Arviointi todettiin myös aikaa vieväksi, mikäli se toteutettiin perusteellisesti työntekijöiden suoritusta seuraten. Esimiehet kokivat myös tekevänsä jonkin verran turhaa työtä, koska eivät olleet selvillä siitä, mitä kaikella heidän keräämällään tiedolla tehtiin. Toisaalta he epäilivät osan tiedosta päätyvän tilastoihin, joita kukaan ei käyttänyt.

*Jos on vaan mittaamista mittaamisen vuoksi niin se on ylimäärätaakka.
(esimiesten ryhmäkeskustelu)*

Aina esimiehille ei ollut selvää, mihin mittaamisella ja pyritään. Kussakin organisaatiossa oli käytössä lukuisia tietojärjestelmiä, minkä vuoksi olennainen tieto hukkuu helposti eivätkä kaikki ole selvillä, mistä järjestelmästä mikäkin tieto löytyy. Joidenkin esimiesten mielestä tietojärjestelmiä oli jo nykyisellään liikaa.

Meillä on ollut vähän sitä, että ei oo semmosta esimiesten kesken, ihan tämmöstä [keskustelua] niinku tässä, että ei edes tiedä, että mitä [tietoja ja järjestelmiä] on olemassa. Että silloin on vaikee hyödyntää, kun ei tiedä mitä on, mitä hyödyntää. (esimiesten ryhmäkeskustelu)

- *Mut se mitä me ei tarvita, on tällasia "hauska on tietää"-tilastoja. Kun joku keksii, valitettavasti usein jossain hallinnossa, että tämä olisi hyvä tietää..*
- *...ja niitä ei käytetä mihinkään..*
- *Niin. (esimiesten ryhmäkeskustelu)*

Toisaalta esimiehiltä puuttui yksinkertaisia mittaustietoja tai olemassa oleva data oli sellaisessa muodossa, ettei sitä voinut käyttää esimiestyön apuna. Esimerkiksi organisaatio B:ssä esimiehet eivät saaneet säännöllisiä raportteja poissaoloista. Näin ollen varhaisen puuttumisen malli ei toiminut, koska esimiehillä ei ollut tarvitsemaansa tietoa helposti saatavilla. Jotta malli toimisi, esimiehille pitäisi tulla automaattisesti raportti silloin, kun työntekijän poissaolokertojen määrä ylittää tietyn rajan. Myös asiakaspalautejärjestelmiä toivottiin kehitettäväksi niin, että palaute olisi helppo toimittaa työntekijöille. Palautteen saamisen uskottiin lisäävän työntekijöiden motivaatiota.

Monet kaipasivat enemmän vaikutusmahdollisuuksia sekä esimiesten yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa päästäisiin keskustelemaan ongelmallisista aiheista. Erityisesti organisaatiossa C esimiehet kokivat jäävänsä hankalien asioiden kanssa yksin.

- Meillä on paljon asioita, joista on vastuuta, mutta ei oo niitä vaikutusmahdollisuuksia kuitenkaan. Että me voitais itse vaikuttaa siihen, että me voitais kokoontua ja keskustella asioista.*
- Niin, just keskustellaan asioista eikä vaan kuunnella, että mitä meille kerrotaan. (esimiesten ryhmäkeskustelu)*

4. POHDI NTA

4.1 Tutkimuksen tausta

"Hyvinvointijohtamisen" haasteeseen vastaaminen vaatii lisää tietoa siitä, miten työyksikön johtamisen käytännöt, hyvinvointi ja toiminnan koettu tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa teoreettisesti ja käytännöllisesti. On tärkeää selvittää, miten käyttökelpoista tietoa esimiehet ja työyksiköt saavat hyvinvoinnistaan ja tuloksellisuudestaan työpaikan omilla mittareilla. Hyvinvoinnin yhteys tuloksellisuuteen on osoitettu aiemmissa tutkimuksissa, mutta esimiehelle saattaa silti olla epäselvää, miten hänen tulisi painottaa hyvinvointia yksikkönsä johtamisessa. Hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden painotus on lisäksi erilainen organisaation eri tasojen päätöksenteossa.

4.2 Onko hyvä johtaminen erilaista alaisten hyvinvoinnin perusteella?

Tiivistäen:

- hyvät johtamisen käytännöt vaikuttavat toiminnan tuloksellisuuteen hyvinvoinnista riippumatta
- työntekijän heikentynyt työkyky vaatii kuitenkin johtamisessa erityistä herkkyyttä palkitsemisen oikeudenmukaisuudelle, jotta työntekijän työyhteisötaidot eivät heikkenisi
- hyvinvointi on sinänsä tärkeää toiminnan tuloksellisuudelle

Hyvien johtamiskäytäntöjen vaikutus toiminnan koettuun tuloksellisuuteen ei ollut riippuvainen henkilöstön hyvinvoinnista. Tämä tarkoittaa, että hyvät johtamiskäytännöt, kuten oikeudenmukainen palkitseminen ja taitava kehityskeskustelujen käyttö, soveltuvat ja ovat johtamisessa tärkeitä kaikille yksilöllisestä hyvinvoinnista riippumatta, kun tavoitellaan työyksikön toiminnan tuloksellisuutta. Poikkeuksen tähän toi kuitenkin työkyvyn heikkeneminen. Jos työkyky oli heikentynyt, epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitseminen heikensi työyhteisötaitoja, kuten lojaalisuutta organisaatiota kohtaan ja kehittämishalukkuutta. Ihminen, jonka työkyky on alentunut, kaipaa ehkä muita enemmän yksilöllisten rajoitteidensa ja vahvuuksiensa huomioonottamista suoriutumisen arvioinnissa. Pääsääntöisesti hyvä johtaminen on kuitenkin samanlaista kaikille hyvinvoinnista riippumatta.

Hyvinvoinnista huolehtiminen on sinänsä tärkeää ja se osaltaan vaikutti koettuun tuloksellisuuteen. Erityisesti työn imun tunteet, kuten omistautuminen työlle ja tarmokkuus, selittivät työyksikön koettua tuloksellisuutta. Työn imun yhteys tuloksellisuuteen on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa^{26,27} ja sen lisäämiseksi on kehitetty toimintamalli Työn imu -polku®.²⁸

Sairauspoissaolot ovat terveyden indikaattori, mutta tuloksellisuuden näkökulmasta myös kustannusten aiheuttaja. Johtamisen käytäntöjen, erityisesti palkitsemisen oikeudenmukaisuuden yhteys sairauspoissaolojen vähyyteen ei riippunut muusta hyvinvoinnista. Sekä hyvinvoiville että huonommin voiville palkitsemisen oikeudenmukaisuus

on yhtä tärkeää sairauspoissaolojen ehkäisemisessä. Jos palkitsemisen koki oikeudenmukaiseksi, kasvoi todennäköisyys sille, että viimeisen vuoden aikana ei ollut yhtään sairauspoissaoloa. Heikentynyt hyvinvointi lisäsi sinänsä sairauspoissaolojen riskiä.

Koettu hyvinvointi, tuloksellisuus ja johtamisen käytännöt olivat kaikki yhteydessä toinen toisiinsa ja ne olivat keskimäärin hyvällä tasolla kaikissa organisaatioissa, erityisesti toimihenkilöyksiköissä, mikä saattaa heijastaa organisaatioiden aiempaa kehittämismyönteisyyttä. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus arvioitiin hieman harvemmin hyväksi. Vaikka palkitsemiseen vaikuttaa organisaation palkitsemisjärjestelmä, myös esimiehestä riippuu, miten taitavasti järjestelmää sovelletaan.¹⁷

Tulokset lisäsivät näyttöä siitä, että sekä hyvät johtamisen käytännöt että hyvinvointi ovat keskeisiä toiminnan tuloksellisuudelle. Hyvän johtamisen ja esimiehen oman hyvinvoinnin vaikutus alaisten hyvinvointiin on todettu monissa tutkimuksissa^{40,53}, mutta vaikutus yksilön suoriutumiseen on ollut epäselvempi⁴⁰. Vaikka hyvät johtamisen käytännöt ovat yhtä tärkeitä kaikille hyvinvoinnista riippumatta, hyvinvoinnista huolehtiminen on sinänsä tärkeää. Se selitti osaltaan toiminnan koettua tuloksellisuutta. Voidaan myös olettaa, että johtamiskäytäntöjen yhteys hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen on kehämäinen. Hyvinvoivat alaiset, toiminnan tuloksellisuus ja yrityksen kilpailukyky helpottavat ja kannustavat hyvään johtamiseen^{9,61,62} ja toiminnan tuloksellisuus tukee työhyvinvoinnin kehittämisen onnistumista¹⁶. Tässä poikkileikkaustutkimuksessa syy-seuraussuhteita ei voitu tämentää.

4.3 Organisaation kehittämiskokemusten ja työn luonteen merkitys hyvinvoinnille ja koetulle tuloksellisuudelle

Tiivistäen:

- organisaation aiemmat kehittämiskokemukset heijastuvat käsityksiin tuloksellisuudesta ja työyhteisötaidoista
- työn luonne tulisi ottaa huomioon toiminnan tuloksellisuutta ja työntekijöiden työkykyä arvioitaessa

Kolmessa kohdeorganisaatiossa oli erilainen tausta työhyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden kehittämisessä ja seurannassa. Tämä heijastui jonkin verran tutkimuksen tuloksiin. Työhyvinvoinnin kehittämisestä pitkän kokemuksen hankkineessa Organisaatiossa B, koettiin työyhteisötaidot parhaiksi, erityisesti toimihenkilöyksiköissä. Organisaatiossa C, jossa oli panostettu toiminnan tuloksellisuuden kehittämiseen ja seurantaan, työyksikön toiminnan tuloksellisuus koettiin parhaaksi. Työsuoritteiden seuranta oli yksilökohtaista. Jos tavoitteet saavutettiin, palaute toi onnistumisen kokemuksia. Samalla työntekijöillä oli kuitenkin paljon lyhyitä sairauspoissaoloja. Tarkassa suoritusseurannassa kynnyksellä tulla töihin huonokuntoisena voi olla korkea ja tarkka seuranta saattaa jopa heikentää hyvinvointia⁵⁴. Sairauspoissaolot eivät nyt kuitenkaan vaikuttaneet työntekijöiden tekemisiin arvioihin työyksikkönsä toiminnan tuloksellisuudesta. Kohdeorganisaatioiden kehittämishistoria ja käytännöt heijastuivat jonkin verran tuloksiin, mikä kertoo aiempien toimien vaikuttavuudesta.

Toisaalta tästä seuraa, että asioiden yhteyksiä tulee tutkia erilaisissa organisaatioissa.

Kahdessa kunta-alan kohdeorganisaatioissa tehtiin sekä vaativaa asiantuntija- ja toimihenkilötyötä että suorittavaa työtä esimerkiksi rakentamisessa, siivouksessa ja keittiöissä. Työyksikössä tehtävän työn luonne (toimihenkilöyksikkö vs. suorittavan työn yksikkö) vaikutti osaltaan siihen, miten eri asiat koettiin. Suorittavaa työtä tekevissä yksiköissä hyvinvointi oli heikompi, sairastavuus suurempaa ja työyhteisötaidot huonommat suhteessa organisaatioon. Työn ja työolojen kehittämisen tulisi kohdistua juuri näihin yksiköihin, mutta tavallisempaa työelämässä on panostaa toimihenkilöiden työhyvinvoinnin parantamiseen. Työn sidonnaisuus aiheuttaa käytännön rajoituksia suorittavan työn kehittämishankkeiden toteutukselle. Myös kehittämismenetelmät on usein suunniteltu toimihenkilöille tai hoitoaloille.¹⁴

4.4 Kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt johtamisen käytäntöinä

Tiivistäen:

- työhyvinvointikyselyt koetaan usein hyödyttömiksi, mutta kehityskeskustelujen hyöty on jonkin verran suurempi
- kyselyt voivat olla mielipidekanava huonommin voiville
- kyselyt ja kehityskeskustelut soveltuvat nykymuodossa paremmin toimihenkilöille

Harva tutkimukseen osallistunut koki työpaikkansa työhyvinvointikyselyt hyödyllisiksi, mutta hieman useampi arvioi kuitenkin kehityskeskustelut hyödyllisiksi. Palaute- ja seurantamenetelmiin liittyy käytännössä aina odotus muutoksesta parempaan. Jos myönteistä muutosta ei tapahtu tai muutosten yhteyttä käytettyihin menetelmiin ei voi nähdä, menetelmien arvostelu lisääntyy. Alaisten nimettömänä antama palaute työhyvinvointikyselyssä kohdistuu usein esimieheen tai ylempään johtoon. Kun esimiehelle on delegoitu vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä omassa yksikössään, hän saattaa kokea palautteen liiankin suoraan itseensä kohdistuvaksi ja ahdistavaksi. Samalla kehittämisresurssit voivat olla vähäiset. Hyötyä voitaisiin lisätä tukemalla esimiehiä kehittämisen käynnistämisessä. Tähän tarkoitukseen on Työterveyslaitoksessa valmistumassa "Kyselystä kehittämiseen -esimiehen opas".

Nuoremmat ja enemmän sairastavat pitivät kehityskeskusteluja ja työhyvinvointikyselyitä hyödyllisempinä kuin vanhemmat ja vähemmän sairastavat. Voikin olla, että heikommassa asemassa olevat kokevat saavansa näiden menetelmien kautta äänensä kuuluviin ja keskustelua aikaan työpaikalla. Myös toimihenkilöyksiköissä näitä menetelmiä pidettiin useammin hyödyllisinä kuin suorittavan työn yksiköissä. Aiemmin on todettu, että hyödyttömiksi koetut kehityskeskustelut voivat heikentää johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemusta.⁴⁴

4.5 Tuloksellisuuden arvioinnin haasteellisuus

Tiivistäen:

- esimiehet ja työntekijät arvioivat yksikkönsä toiminnan tuloksellisuuden myönteisesti, mutta työntekijöiden ja esimiesten käsitykset eivät vastaa toisiaan
- työntekijälle on tärkeää työn laatu
- esimiehelle on tärkeää usko asetettujen tavoitteiden saavutettavuuteen

Työyksikön toiminnan tuloksellisuuden arviointi osoittautui erittäin haasteelliseksi. Esimiesten ja alaisten arviot oman yksikön tuloksellisuudesta eivät vastanneet toisiaan. Myös aiemmassa asiantuntijatyötä koskeneessa tutkimuksessa tehtiin samantyyppinen havainto, kun verrattiin yliopiston laitosten "objektiivisia" tulos pisteitä työntekijöiden kokemukseen tuloksellisuudesta.¹⁷ On vaikea ottaa kantaa siihen, kuka arvioi oikein, mutta todennäköisesti poikkeavat näkemykset heikentävät työn tuloksellisuuden ja myös hyvinvoinnin kehittämisen perustaa ja lisäävät epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Koko organisaation toiminnan tuloksellisuuden mittaamisessa julkisella sektorilla on havaittu myös ongelmia. Jääskeläisen (2010) mukaan mittaamista voitaisiin kehittää asettamalla toiminnalle selkeämmin konkreettinen pitkän tähtäimen tavoite. Tavoitteeseen liittyen tulisi määrittää mittausjärjestelmien konkreettiset käyttötarkoitukset priorisoiden sidosryhmien monia tarpeita. Mittaamisen kehittämisessä olisi myös pyrittävä ottamaan huomioon henkilöstön mielipiteet ja laadittava riittävän yksityiskohtaiset suunnitelmat mittaustiedon hyödyntämisestä.³²

Esimiehet arvioivat työyksikkönsä toiminnan tuloksellisuuden erittäin myönteisesti ja toimihenkilöyksiköiden esimiehet vielä myönteisemmin kuin suorittavien työyksiköiden esimiehet. Esimiesten arviota työyksikkönsä toiminnan tuloksellisuudesta selitti heidän uskonsa tavoitteiden saavutettavuuteen. Usko voi horjua, jos tavoitteet on asetettu tiukoiksi suhteessa henkilöstön työ- ja suorituskyykyyn. Tämä voi liittyä suorittavan työn tavoitteiden tiukkuuteen tai niiden saavuttamisen helpompaan mitattavuuteen. Vaativan asiantuntijatyön suoriutumisen- ja tuloksellisuuskriteereitä on vaikeampi asettaa ja seurata. Työn eteneminen sinänsä voi tuottaa myönteisen arvion tuloksellisuudesta. Erityisesti työn laadun arviointi on vaikeaa. Se korostuu pitkäkestoisissa suunnitteluprojekteissa ja asiakaspalvelussa. Myös esimiehen oma toimihenkilöasema voi vaikuttaa arviointiin silloin kun alaiset tekevät erilaista suorittavaa työtä. Suorittavissa yksiköissä työntekijöiden terveys ja hyvinvointi olivat heikommat, mikä voi heikentää suoriutumista. Tämä tulisi ottaa huomioon tavoitteiden asettamisessa.

4.6 Mittaamisen ja seurannan moniulotteisuus ja erilaiset tarpeet

Tiivistäen:

- mittareita ja tiedon keruuta on paljon organisaatioissa
- mittareiden hyödyllisyyttä tulisi arvioida ja tehdä yhteisiä johtopäätöksiä niiden käytöstä

- mittaamisen tulisi johtaa kehittämiseen
- olemassaolevia hyvinvoinnin mittareita ja seurantaa pitää kehittää, mutta
- mittareiden määrää ei haluta lisätä

Esimiesten ryhmäkeskustelujen ja kyselyjen avovastausten valossa työhyvinvoinnin seurannan haasteet ja mittarit olivat kaikissa organisaatioissa samankaltaisia. Hyvinvointia seurattiin kyselyillä, kehityskeskusteluilla sekä sairauspoissaolojen perusteella. Tasapainotettua tulokorttia (BSC)³⁴ sivuttiin esimiesten keskusteluissa vain tuloksellisuuden yhteydessä, ei hyvinvoinnin yhteydessä.

Erityisesti esimiesten ryhmäkeskusteluaineiston perusteella syntyi käsitys, että mittareita oli paljon, eivätkä esimiehet, hallintohenkilöstö ja ylin johto olleet selvillä kaikista jo olemassa olevista tietolähteistä. Samalla esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta osa tiedonkeruusta oli näennäismittausta, jonka tietoja ei tarvittu eikä käytetty juuri mihinkään. Jotta mittaamisesta olisi hyötyä organisaatiolle, mittaamisen haitat eivät saa ylittää hyötyjä eikä turhaksi koettuja mittareita kannata ylläpitää. Esimiehen ja etenkin työntekijän kannalta on tärkeää, että mittaamisella on jonkinlaisia vaikutuksia, sillä muuten tiedonkeruu ja kyseylyihin vastaaminen turhauttaa. Eräässä esimiesten ryhmäkeskusteluissa todettiin osuvasti, että mittaamisen tavoitteena pitäisi olla se, että se "helpottaa johtamista ja johdettavien elämää".

Esimiesten ja ylimmän johdon tulisi kommunikoida nykyistä selkeämmin siitä, mitä asioita mitataan ja minkä vuoksi. Selvempi kommunikointi mittaamisesta saattaisi karsia ylimäärisiä ja päällekkäisiä mittareita sekä auttaisi tunnistamaan, mitä tietoja puuttuu. Tämä saattaisi motivoida esimiehiä tiedon keräämiseen, koska heidänkin tietotarpeensa olisi otettu paremmin huomioon. Nyt ongelmana on toisinaan se, että esimiehet keräävät tietoja, joita eivät voi itse hyödyntää. Samaan aikaan heiltä saattaa puuttua tietoa, joka helpottaisi heidän omaa työtään.

Hyvinvoinnin mittaamiseen liittyy ainakin esimiesten ja henkilöstön mielessä ikään kuin sisäänkirjoitettuna kehittämistarve. Työntekijät turhautuivat, jos työhyvinvointikyselyillä ei ollut vaikutusta työolosuhteisiin, johtamiseen ja ilmapiiriin. Sen sijaan tuloksellisuuden mittaaminen miellettiin enemmänkin seurannaksi ilman toimenpiteitä. Ainakaan toimenpiteet eivät läheskään aina heijastuneet suoraan yksittäisen työntekijän työhön.

Työntekijöiden näkökulmasta tuloksellisuuden mittaaminen tiivistyi usein muutamaan lukuarvoon eivätkä he välttämättä kokeneet voivansa omalla työllään vaikuttaa suuren organisaation abstraktrakteiltakin tuntuvien strategioiden saavuttamiseen. Tuloksellisuuden osatekijöistä näkyväksi tulee vain taloudellinen tulos, mutta eivät asiantuntijoiden määrittämät laajemmat merkitykset. Työhyvinvoinnin käsitteen tulkintaan työpaikalla vaikuttanee se, miten työhyvinvointi on artikuloitu työntekijälle tarjotussa materiaalissa, esimerkiksi työhyvinvointikyselyssä.

4.7 Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoisen mittamisen ja johtamisen haasteet

Tiivistäen:

- tasapaino nähdään mahdolliseksi, vaikka nykyisin tasapaino puuttuu
- seurantamittarit toimivat eri tasoilla organisaatiossa
- työntekijöitä kiinnostaa hyvinvoinnin edistäminen
- johtoa kiinnostaa tuloksellisuus ja sen mittaaminen

Mittaamiseen liittyvistä ongelmista huolimatta tuottavuuden ja hyvinvoinnin yhdistäminen mittaamisessa ja johtamisessa vaikutti hyvinkin mahdolliselta sekä esimiesten että henkilöstön mielestä. Lisäksi kyselyssä tuli esiin henkilöstön kokemus, että organisaatiot pyrkivät tasapainoon vain harvoin, tosin esimiehet johtoa useammin. Tällä hetkellä hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittarit tuntuvat toimivan eri tasoilla, mikä tekee niiden yhdistämisestä hankalaa (tarkemmin taulukossa 1). Työhyvinvoinnin mittaamisessa ja kehittämisessä toimitaan työyksikön ja työntekijän tasolla, kun taas tuloksellisuuden mittaaminen koskee viime kädessä organisaatiota kokonaisuutena. Joissakin yksiköissä tuloksellisuutta mitattiin toki myös yksikkö-, projekti- ja yksilötasolla. Päätavoite tuloksellisuuden mittaamisessa on kuitenkin yleensä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen seuranta ja resurssien allokointi.

Tuloksellisuus kiinnosti esimiesten mukaan erityisesti johtoa ja myös esimiehiä. Työntekijällekin organisaation toiminnan tuloksellisuus voi tuoda tyydytystä onnistumisen elämysten ja palkitsemisen kautta. Yleensä työntekijälle oli kuitenkin tärkeintä työn laatu, joka näkyi huonosti nykyisissä tuloksellisuuden mittareissa. Tuloksellisuuden mittaamista työntekijätasolla esimiehet pitivät ongelmallisena, koska sen nähtiin voivan johtaa kateuteen ja liialliseen kilpailuun. Tulospalkkioita ei oltu saatu toimimaan aivan toivotulla tavalla. Esimiehet tunsivat epävarmuutta arvioidessaan yksilöiden suoriutumista. Suoriutumisen seurannan esimiehet kokivat tapahtuvan parhaiten kehityskeskusteluissa määriteltävien tavoitteiden kautta. Henkilöstö piti yksilötasolle vietyjä ja laadun sijaan työn määrää mittavia mittareita epäoikeudenmukaisina.

Työhyvinvoinnin mittaaminen puolestaan koski eniten työntekijää ja esimiestä, sen sijaan ylimmän johdon ei koettu ottavan riittävästi vastuuta hyvinvoinnin kehittämisestä. Työhyvinvoinnin mittaamisen yhteydessä aineistossa korostui monien esimiesten sisäistänyt työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulma, kun taas tuloksellisuuden mittaamisessa selvästi enemmän esiin tulivat ylimmän johdon tarpeet ja strategiat.

Hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden mittaamisen ja seurannan haasteet liittyivät: mittareiden yhtenäistämiseen organisaation sisällä, olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen, tiedon ajantasaisuuteen, kattavuuteen ja luotettavuuteen, mittaustulosten analyysiin, muutosten toteuttamiseen mittaustulosten pohjalta sekä yksilöihin kohdistuvaan mittaamiseen (tarkemmin taulukossa 10).

Miten eri tasoilla toimivat työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittarit ja käsitteet saataisiin kohtaamaan? Yksi tapa, jota esimiehet ehdottivat,

voisi olla tuloksellisuuden mittaamisen tuominen yksilötasolle itsearvioinnin keinoin, hieman samaan tapaan kuin työhyvinvoinnin mittaaminen. Tällöin ulkoista tuloksellisuuden mittaamista, jonka pelättiin johtavan kateuteen ja toisten vahtimiseen, voitaisi tasapainottaa itsearvioinnilla. Itsearviointi myös sysäisi työntekijää pohtimaan omaa työsuoritustaan. Myös mittaamisen aikajännettä voisi suunnitella uudestaan. Useissa vastauksissa tuli esiin väsymystä aikaavieviin työhyvinvointikyselyihin, joiden vaikutusta vastaajat eivät nähneet työpaikalla. Toisaalta esimiehet epäilivät, että kun työhyvinvointikysely suoritetaan vain kerran vuodessa, vastaajien mieliala tai työyhteisön satunnaiset tapahtumat saattavat vaikuttaa tuloksiin. Samalla esimiehet toivat esiin työhyvinvoinnin jatkuvan seurannan mittareiden puutteen.

4.8 Johtopäätökset: Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena

Hyvät johtamisen käytännöt, hyvinvointi ja koettu tuloksellisuus ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. Työpaikan keskusteluissa tulee kuitenkin täsmentää, millä tasolla näistä asioista milloinkin puhutaan. Johto, esimiehet ja työntekijät painottavat eri asioita ja se voi vaikeuttaa yhteisen näkemyksen löytymistä. Oman työn laatu ja oma hyvinvointi on työntekijälle tärkeää kun taas johto saattaa painottaa enemmän määrällistä ja taloudellista tulosta ja hyvinvointi- ja terveystalouteihin tehtyjä investointeja työpaikan keskusteluissa. Työntekijöiden kiinnostuksen hyvinvoinnin kehittämiseen ja johdon kiinnostuksen organisaation toiminnan tuloksellisuuden kehittämiseen pitäisi lähentyä toisiaan. Palautetietoa molemmista pitäisi olla saatavissa samantasoisena niin yksilön, yksikön kuin koko organisaation näkökulmista.

Hyvät johtamisen käytännöt edistävät yhtäläillä paremmin ja huonommin voivien työntekijöiden suoriutumista ja työyksiköiden tuloksellisuutta. Yksilön hyvinvointi ei juuri säätele hyvän johtamisen yhteyttä koettuun tuloksellisuuteen, vaan hyvinvoinnista riippumatta kaikkiin soveltuvat samanlaiset hyvät käytännöt. Tämä selkiyttää esimiehen työtä.

Palkitsemisen oikeudenmukaisuudelta vaaditaan kuitenkin paljon, sillä epäoikeudenmukaisuus lisää sairauspoissaoloriskiä ja se myös heikentää organisaatioon kohdistuvia työyhteisötaitoja erityisesti jos työntekijän työkyky on alentunut. Jos työntekijän saamat palkkiot eivät vastaa työn vastuullisuutta, työkokemusta, työpanosta, työn kuormittavuutta, työn laatua ja muiden samankaltaista työtä tekevien palkitsemista, riskit kasvavat. Yksilökohtaisella määräpainotteisella suoritusseurannalla voi olla haitallisia hyvinvointivaikutuksia, jos suorituspainot kasvavat liikaa. Tarkan määrällisen suoritusseurannan vaikutuksia hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen tulisikin tutkia erilaisissa töissä. Esimiesten taidot ja käytännöt suoriutumisen arvioinnissa vaativat myös kehittämistä, jotta myös tulospalkkaus onnistuisi ja sillä tavoiteltu toiminnan tuloksellisuus paranisi. Alentunut työkyky voi johtaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin palkitsemisen suhteen ja päinvastoin. Tutkimuksen poikkileikkausasetelma rajoittaa syy-seuraussuhteiden päättelyä.

Paitsi esimiesten taito arvioida alaisten suoriutumista, myös *alaisten ja esimiesten taito arvioida oman työyksikön toiminnan tuloksellisuutta vaatisi kehittämistä ja tutkimusta sen tueksi*. Tällä hetkellä esimiesten ja alaisten käsitykset työyksikkönsä toiminnan tuloksellisuudesta poikkeavat selvästi toisistaan. Se vaikeuttanee sekä yksilökohtaisten tavoitteiden asettamista että suoriutumisen arviointia. Työyksikölle asetettujen tavoitteiden tulisi olla esimiehen näkökulmasta myös saavutettavissa, jotta tuloksellisuus ei kärsisi. Erityisesti suorittavan työn yksiköissä tähän tulisi kiinnittää huomiota. Vaikka toiminnan tuloksellisuuden, erityisesti toiminnan laadun mittareissa on paljon puutteita, sekä henkilöstön että esimiesten mielestä *pätevien hyvinvoinnin mittareiden puute on ilmeisempi*.

Työpaikoilla käytössä olevia hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittareita tulisi arvioida kriittisesti työyksiköiden näkökulmasta. Ne eivät palvele juurikaan esimiesten ja työyksiköiden tarpeita. Esimiehet eivät myöskään aina tiedä, mitä tietoa olisi saatavilla, vaikka tiedot kootaan yleensä työyksiköiden toimesta ja niiden toiminnan pohjalta. Mittaamisen pitäisi "helpottaa johtamista ja johdettavien elämää". Erityisesti työhyvinvointikyselyt koetaan nykyisellään raskaiksi ja hyödyttömiksi. Kehityskeskustelutkaan eivät aina onnistu toivotulla tavalla, eikä niiden mahdollisuuksia suoriutumisen ja hyvinvoinnin seurannassa pystytä aina hyödyntämään. Koska voimavaroja mittaamiseen ja seurantaan käytetään paljon, tulisi niistä saada vastaava hyöty organisaation kaikille tasoille.

Työpaikoilla koottavasta seurantatiedosta tehtäviä johtopäätöksiä pitäisi syventää ja miettiä tarkemmin, minkälaisia toimenpiteitä niistä seuraisi. Työyksiköissä palaute hyvinvoinnista ja työoloista luo odotuksia kehittämisestä, joihin vain harvoin vastataan. Tuloksellisuuspalaute sen sijaan on suppeaa ja toteavaa eikä se tarjoa työntekijöille myönteistä haastetta toiminnan kehittämiseksi. Tulospalaute voi kielteisenä olla jopa uhkaavaa. Kuitenkin hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoinen seuranta nähdään työpaikoilla mahdollisena ja kiinnostavana. Nykyisten mittareiden ja johtamisen käytäntöjen soveltamisessa on vielä paljon haasteita, jotta niistä saataisiin hyöty jokaiseen yksikköön. *Olemassa olevista palautekäytännöistä työhyvinvointikysely voisi olla myös tuloksellisuuden arvioinnin väline ja kehityskeskustelussa voitaisiin käsitellä laajemmin myös yksilön ja yhteisön hyvinvointia*. Seurantamittareiden lisäämistä ei työyksiköissä haluta. Vaikka nyt tutkimuksen kohteena oli vain kolme erityyppistä organisaatiota, tilanne lienee kuvatun kaltainen monissa muissakin julkisen sektorin organisaatioissa.

LÄHTEET

1. Alasuutari Pertti: Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere 1999.
2. Alper S, Tjosvold D & Law KS: Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology* 53 (2000) 625-642.
3. Antikainen R: Asiantuntijatyön tuottavuusanalyysi - kokemuksia subjektiivisen mittausten menetelmän käytöstä. Tampereen teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden osaston tutkimusraportti 2006: 1. <http://www.tut.fi/index.cfm?MainSel=7631&Sel=14986&Show=21635&Siteid=111> (18.10.2010)
4. Anttonen H & Räsänen T: Well-being at work - New Innovations and Good Practices. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 2008.
5. Baron RM & Kenny DA: The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 5 (1986) 1173-1182.
6. Becker B & Huselid M: Measuring HR? Benchmarking is Not the Answer! *HR Magazine*, December 2003, 57-61.
7. Blauner R: Alienation and freedom. University of Chicago Press, Chicago 1964.
8. Bond FW, Flaxman PE & Loivette S: A business case for the Management Standards for stress. Health & Safety Executive Research report 431, HSE Books 2006. <http://www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr431.htm> (7.9.2009)
9. von Bonsdorff ME, Janhonen M, Vanhala S ym.: Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 - tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Työterveyslaitos, Helsinki 2009.
10. Borman WC & Motowidlo SJ: Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: *Personnel Selection in Organizations*. Ed by N Schmitt, WC Borman. Jossey-Bass, New York 1993, 71-98.
11. Clements-Croome, D & Kaluarachchi Y: Assessment and measurement of productivity. In: *Creating the Productive Workplace*. Ed. by D Clements-Croome. E & FN Spon, London 2000.
12. Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ et al.: Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology* 86 (2001) 425-445.
13. Donald I, Taylor P, Johnson S et al.: Work Environments, Stress, and Productivity: An Examination Using ASSET. *International Journal of Stress Management* 12 (2005) 409-423.
14. Elo A-L, Mattila P, Kuosma E ym.: Työyhteisön ja johtamisen kehittämisohjelman vaikutus työhyvinvointiin. Evaluaatiotutkimus kunta-alan teknisessä virastossa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 26. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.

15. Elo A-L, Nykyri, E & Ervasti J: Työyhteisöjen kehittämishankkeiden ja ilmapiirikyselyjen yhteydet henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvointiin. Työ ja Ihminen 20 (2006), 173-189.
16. Elo A-L & Ervasti J: Economic perspectives of a work unit as a moderator of change during a psychosocial intervention program. The XIIIth European Congress of Work and Organizational Psychology. May 9-12, Stockholm 2007.
17. Elo A-L, Ervasti J, Teräsaho M. ym.: Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön Työ ja yrittäjyys -julkaisusarja 50. Edita, Helsinki 2009.
18. Ervasti J & Elo A-L: Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvan työkyvyn edistämisen liiketaloudellisten vaikutusten tutkimus. Katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. Työelämän tutkimus 4 (2006) 83-96.
19. Ferris GR, Witt LA & Hochwarter WA: Interaction of Social Skill and General Mental Ability on Job Performance and Salary. Journal of Applied Psychology 86 (2001) 1075-1082.
20. Gardell B: Produktionsteknik och arbetsglädje. Personal Administrativa Rådet, Stockholm 1971.
21. Gomm R: Social Research Methodology. A Critical introduction. Palgrave Macmillan, New York 2004.
22. Goodman SA & Svyantek DJ: Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. Journal of Vocational Behavior 55 (1999) 254-275.
23. Greiling D: Performance measurement in the public sector: the German experience. International Journal of Productivity and Performance Management 54 (2005) 551-567.
24. Guest D: Human resource management and performance: a review and research agenda. The International Journal of Human Resource Management 8 (1997) 263-276.
25. Hackman JR & Oldham GR: Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology 60 (1974) 159-170.
26. Hakanen J: Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? -kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto, Helsinki 2009. http://www.tsr.fi/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf (23.2.2010)
27. Hakanen J: Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos, Helsinki 2009. http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/7C812259-C052-48EA-8AF6-19BC443863E8/0/Työn_imu_arv_men.pdf (24.9.2009)
28. Hakanen J: Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja. Tuottavuuden pyöreän pöydän seminaari 19.3.2009. http://www.tuottavuustyö.fi/files/132/Hakanen_190309. (27.10.2010)
29. Heikkilä R: Puhuva ryhmä. Esimerkkitapaus ryhmähaastattelun käytöstä sosiaalitiiteellissä tutkimusasetelmassa. Sosiologia 45 (2008) 292-305.

30. *Helsingin kaupungin työhyvinvointikysely 2009*. Helsingin kaupunki (Hannu Tulensalo ja Tiina Pohjonen)
31. Järviniemi P: Työelämän kehittäminen ja globalisaatio: keskustelua käsitteistä. Työpoliittinen aikakauskirja 4 (2004) 42-55.
32. Jääskeläinen A: Productivity Measurement and Management in Large Public Service Organizations. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere 927: 2010.
33. Kahya E: The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics* 39 (2008) 96-104.
34. Kaplan RS & Norton DP: *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard business school press, Boston Massachusetts 1996.
35. Karasek RA: Job demand, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24 (1979) 285-308.
36. Kivimäki M, Head J, Ferrie JE et al.: Sickness absence as a global measure of health: evidence from mortality in the Whitehall II prospective cohort study. *British Medical Journal* 327 (2003) 364-369.
37. Kivimäki M, Elovainio M, Vahtera J et al.: Organizational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine* 60 (2003) 27-34.
38. Kivimäki M, Head J, Ferrie, JE et al.: Working While Ill as a Risk Factor for Serious Coronary Events: The Whitehall II Study. *American Journal of Public Health* 95 (2005) 98-102.
39. Kornhauser A: *Mental health of the industrial worker. A Detroit study*. John Wiley & Sons Inc., New York 1965.
40. Kuoppala J, Lamminpää A, Liira J et al: Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 50 (2008) 904-915.
41. Lee K & Allen NJ: Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology* 8 (2002) 131-142.
42. Legge K: *Human resource management: Rhetorics and realities*. Anniversary Edition, Palgrave MacMillan, London 2005.
43. Lehto A-M & Sutela H: *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008*. Tilastokeskus, Helsinki 2008.
44. Linna A: "Se on niin väärin!" Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-7, Turku 2008.
45. Lipponen J: Perceived justice as a predictor of externally rated departmental level academic performance. 14th European Congress of Work and Organizational Psychology. May 13-16, Santiago de Compostela 2009.

46. Moorman RH: Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76 (1991) 854-855.
47. Nielsen K, Randall R, Yarker J et al.: The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress* 22 (2008) 16-32.
48. Rantanen H, Kulmala H I, Lönnqvist A et al.: Performance Measurement Systems in the Finnish Public Sector. *International Journal of Public Sector Management* 20 (2007) 415–433.
49. Rehnback K, Keskinen E & Keskinen S: Työntekijöiden esimies-alaisuudessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutiot työhyvinvoinniltaa erilaisissa yksiköissä. *Psykologia* 45 (2010) 134-149.
50. Robertson IT & Flint-Taylor J: Leadership, Psychological Well-Being, and Organizational Outcomes. In *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*. Ed. by S Cartwright, CL Cooper. Oxford University Press, New York 2009, 159-179.
51. Roethlingsberger FJ & Dickson WJ: *Management and the worker*. Harvard University Press, Cambridge 1949.
52. Siegrist J: Adverse Health Effects of High Effort - Low Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1 (1996) 27-41.
53. Skakon J, Nielsen K, Borg W et al.: Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress* 24 (2008) 107-139.
54. Sprigg CA & Jackson PR: Call Centers as Lean Service Environments: Job-Related Strain and the Mediating Role of Work Design. *Journal of Occupational Health Psychology* 11 (2006) 197-212.
55. Taris TW: Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress* 20 (2006) 316-334.
56. Theorell T, Oxenstierna G, Westerlund H et al.: Downsizing of staff associated with lowered medically certified sick leave in female employees. *Occupational & Environmental Medicine* 60 (2003) E9.
57. *Tulosohjauksen käsikirja*. Valtiovarainministeriö, Hallinnon kehittämissosasto. Edita, Helsinki 2:2005.
58. Tuomi K, Ilmarinen J, Jahkola A ym.: *Työkykyindeksi*. 2. korjattu painos. Työterveyslaitos, Helsinki 1998.
59. Vanhala S & Kotila O: Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 4 (2006) 69-82.
60. Vahtera J, Pentti J & Kivimäki M: Sickness absence as a predictor of mortality among male and female employees. *Journal of Epidemiology and Community Health* 58 (2004) 321-326.

61. van Dierendonck D, Haynes C, Borrill C et al.: Leadership behaviour and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology* 9 (2004) 165-175.
62. van Dierendonck D, Haynes C, Borrill C et al.: Leadership behaviour and upward feedback: Findings from a longitudinal intervention. ERIM Report Series research in management, Erasmus Resrach Institute of Management, 2007. http://repub.eur.nl/resource/pub_8579/index.html (19.10.2010).
63. Van Scotter JR, Motowidlo SJ & Cross TC: Effects of Task and Contextual Performance on Systemic Rewards. *Journal of Applied Psychology* 85 (2000) 526-535.
64. Vartia-Väänänen M, Lindström K & Joensuu M: Työ ja Terveys Suomessa Työterveyslaitos, Helsinki 2010
65. Wright TA, Cropanzano R, & Bonett DG: The Moderating Role of Employee Positive Well Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology* 12 (2007) 93-104.
66. Zapata-Phelan CP, Colquitt JA, Scott BA et al.: Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108 (2009) 93-105.

Työympäristötutkimuksen raporttisarjassa ilmestyneet:

1. Hongisto V, Helenius R, Lindgren M: Kaksinkertaisen seinärakenteen ääneneristävyys – laboratoriotutkimus. Työterveyslaitos, Helsinki 2002.
2. Hongisto V: Monikerroksisen seinärakenteen ilmaääneneristävyys ennustemalli. Työterveyslaitos, Helsinki 2003.
3. Työhygienian koulutuspäivät 2003. (Imatra 20.–21.5.2003.) Työterveyslaitos 2003.
4. Kaarlela A, Jokitulppo J, Keskinen E, Hongisto V: Toimistojen ääniympäristökysely – menetelmän kehitys. Työterveyslaitos 2003.
5. 6th European Seminar on Personal Equipment Seminar Report. Ed. Eero Korhonen. Työterveyslaitos, Helsinki 2003.
6. Petra Larm, Jukka Keränen, Valtteri Hongisto: Avotoimistojen akustiikka. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.
7. Työhygienian koulutuspäivät 2004. (Helsinki 25.–26.5.2004.) Toim. Mirja Kiilunen. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.
8. Valkeapää A, Anttonen H, Niskanen J: Liike- ja palvelurakennuksien tuulikaappien vedontorjunta. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.
9. Kaarlela A, Jokitulppo J, Helenius R, Keskinen E, Hongisto V: Meluhaitat toimistotyössä – pilottitutkimus. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.
10. Toppila E, Laitinen H, Starck J, Pyykkö I: Klassinen musiikki ja kuulonsuojelu. (Myös pdf-versio.) Työterveyslaitos, Helsinki 2004.
11. Hirvonen A, Kiilunen M, Valkonen S: Biologisen monitoroinnin palveluanalytiikan vuositilasto 2003. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.
12. Heikkilä P, Saalo A, Soosaar A: Työpaikkojen ilman epäpuhtausmittaukset 1994–2003. Työterveyslaitos, Helsinki 2005.
13. Työhygienian koulutuspäivät 2005. (Tampere 15.–16.6.2005.) Toim. Starck J ja Laitinen R. Työterveyslaitos, Helsinki 2005.
14. Maila Hietanen, Patrick von Nandelstadh, Tommi Alanko: Sähkömagneettiset kentät työympäristössä. Opaskirja työntekijöiden altistumisen arvioimiseksi. Työterveyslaitos, Helsinki 2005.
15. Biologisen monitoroinnin palveluanalytiikan vuositilasto 2004. Työterveyslaitos, Helsinki 2005.
16. Elo A-R, Korhonen E, Starck J (Eds.): 7th European Seminar on Personal Protective Equipment. Seminar report. (Work Environment Research Report Series nro 16.) Työterveyslaitos, Helsinki 2005. (Saatavilla myös pdf-verkkoversio www-sivuilla.)
17. Puuntyöstöpölyn hallinnan kehittäminen (FineWood). Lappeenrannan aluetyöterveyslaitos, Fysiikan osasto ja VTT Tuotteet ja tuotanto. Työterveyslaitos, Lappeenranta 2005.

18. Hautalampi T, Henriks-Eckerman M-L, Engström K, Koskela H, Saarinen P & Välimaa J: Kemikaalialtistumisen rajoittaminen automaalaamoissa. Työterveyslaitos, Turku 2006.
19. Alanko T, Hietanen M, von Nandelstadh P: Työntekijöiden altistuminen tukiasemien radiotaajuisille kentille. Työterveyslaitos, Helsinki 2006.
20. Niemelä R: Virtual 4D. Loppuraportti. Työterveyslaitos, Helsinki 2006.
21. Valkonen S: Biologisen monitoroinnin palveluanalytiikan vuositilasto 2005. Työterveyslaitos, Helsinki 2006.
22. Larm P, Hakala J, Hongisto V: Sound insulation of Finnish building boards. (Work Environment Research Report Series 22.) Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland 2006.
23. Hongisto V, Keränen J, Larm P, Oliva D: Työtilan ääniympäristön havainnollistaminen, Virtual Space 4D ääniympäristöosion loppuraportti. Työterveyslaitos, Helsinki 2006.
24. Liesivuori J, Naumanen P, Aromaa E, Pääkkönen R, Starck J, Kauppinen T, Savolainen K: Muuttuva työympäristö – visio vuoteen 2015. Työterveyslaitos, Helsinki 2006. (Myös nettiversio.)
25. Aitio A, Hakala E, Kiilunen M, Laitinen J, Mikkola J ja Valkonen S: Biologisen monitoroinnin palveluanalytiikan vuositilasto 2006. Työterveyslaitos, Helsinki 2007.
26. Romppanen V, Sulander J: Hyvintointi koulutyössä ja opiskelussa. Työterveyslaitos, Helsinki 2007.
27. Mäki Susanna (Ed.): 8th European seminar on Personal Protective Equipment. 27-29.3.2007 in Saariselkä, Lapland, Finland. (Myös pdf.)
28. Liesivuori J, Naumanen P: Visioita alueellisen työhyvinvoinnin ja työterveyden edistämisestä. Työterveyslaitos, Helsinki 2007.
29. Nurminen M, Norppa H: Metallisen kromin ja kolmiarvoisten kromiyhdisteiden ammatillinen syöpävaara. Työterveyslaitos, Helsinki 2008.
30. Räikkönen, T Työelämä murtuvan aallon harjalla - mitä on tapahtumassa työhyvinvoinnin edellytyksille?, Helsinki 2008 (+nettiversio)
31. Kasvio A, Nikkilä R, Moilanen L, Virtanen S: Työ murroksessa -kyselyn aineistoraportti. Työterveyslaitos, Helsinki 2008. (Myös pdf.)
32. Ahonen Ilpo & Liukkonen Tuula: Pellettivarastojen ilman epäpuhtaudet ja niiden aiheuttamien vaarojen ehkäiseminen. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 32. Työterveyslaitos, Helsinki 2008. (Myös PDF-versio.)
33. Janhonen Minna, Laitinen Heikki, 3T-ratkaisut Oy: Pienyritysten kehittämishanke Mäntsälässä -hankearviointi. Työterveyslaitos, Helsinki 2008.
34. Alanko Tommi, Tolvanen Tuomas, Hietanen Maila: Mastotyöntekijöiden altistuminen radiotaajuuskentille. Työterveyslaitos, Helsinki 2008. (Myös PDF-versio.)

35. Hakala, Erkki, Kiilunen Mirja, Santonen Tiina, Mikkola Jouni: Biologinen monitorointi vuositilasto 2007. Työterveyslaitos, Helsinki 2008. (Myös PDF-versio.)
36. von Bonsdorff Monika, Janhonen Minna, Vanhala Sinikka, Husman Päivi, Ylöstalo Pekka, Seitsamo Jorma, Nykyri Erkki: Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007-tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työterveyslaitos, Helsinki 2009. (Myös PDF.)
37. Hongisto Valtteri, Häggblom Henna: MAKSI hankkeen loppuraportti – Toimistojen mallinnettu ja koettu sisäympäristö. Työterveyslaitos, Helsinki 2009.
38. Mäki Susanna: 9th European seminar on Personal Protective Equipment. 29.–31.1.2008 in Spa Hotel Levitunturi, Levi, Finland. Työterveyslaitos, Helsinki 2009. (Myös PDF-versio.)
39. Saarinen Pekka: Ilmastoinnin virtausäänen laskenta. Työterveyslaitos, Helsinki 2009.
40. Häggblom Henna, Koskela Hannu: Toimiston ilmapvirtaukset ja lämpöolot jäädytyspalkkijärjestelmässä. Työterveyslaitos, Helsinki 2009.
41. Oliva D, Häggblom H, Hongisto V: Sound absorption coefficient multi-layered materials - an experimental study (in english). Work Environment Report Series, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 2009.
42. Laine Tarja, Peurala Marjatta, Rautio Maria, Manninen Pirjo: Asiakasorganisaatioiden työterveyshuollon toimintasuunnitelmien arviointi ja kehittäminen. Työterveyslaitos, Helsinki 2009. (Myös pdf.)
43. Kandolin Irja, Tilev Kristina, Lindström Kari, Vartia Maarit, Ketola Ritva: Palvelualojen työolot ja hyvinvointi. Työterveyslaitos, Helsinki 2009.
44. Kasvio Antti, Nikkilä Riku, Räikkönen Timo: Work and its future as viewed by Finnish citizens and experts, Helsinki 2009.
45. Kiilunen, Mirja, Mikkola, Jouni, Santonen Tiina: Biologinen monitorointi, Vuositilasto 2008. Helsinki 2009. (Myös PDF.)
46. Pesonen Sanna, Lindström Pia, Meyer-Arnold Marianne, Rautio Maria, Manninen Pirjo, Kämäräinen Markku, Mäenpää-Moilanen Eija, Ylikoski Matti: Työterveyshuollon pätevoittävän koulutuksen vaikuttavuus Työterveyslaitoksella, Helsinki 2009. (Myös PDF.)
47. Saalo Anja, Vainiontalo Sinikka, Kiilunen Mirja, Tuomi Tapani: Työympäristön kemikaalien altistumismittaukset 2004–2007. Helsinki 2010. (Myös PDF.)
48. Pahkin Krista, Leppänen Anneli, Kajosaari Katri, Ala-Laurinaho Arja, Welling Irma, Väänänen Ari, Joensuu Matti, Koskinen Ari: Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa. Työterveyslaitos, Helsinki 2010. (Myös PDF.)
49. Vuorinen Helena, Kivistö Sirkku, Joensuu Matti, Haapanen Ari: Työhön paluun tuesta työssä jatkamiseen – Osasairauspäivärahan tavoitteet, etuuden käyttöönotto ja jatkon haasteet. Työterveyslaitos, Helsinki 2010. (Myös PDF.)

50. Holopainen Rauno, Salmi Kari, Hintikka Eeva-Liisa, Kekäläinen Pirjo, Kähkönen Erkki, Lappalainen Sanna, Niemelä Raimo ja Reijula Kari, Työterveyslaitos, Laadukas sisäympäristö -teema, Asikainen Vesa, Kalliokoski Pentti ja Pasanen Pertti, Itä-Suomen yliopisto, Ympäristötieteen laitos, Kakko Leila, Tampereen ammattikorkeakoulu: Sairaaloiden ilmanvaihtokanavistojen puhtaus ja puhdistuksessa leviävien epäpuhtauksien hallinta. Loppuraportti. Työterveyslaitos, Helsinki 2010. (Myös PDF.)

51. Elo Anna-Liisa, Ervasti Jenni ja Kuokkanen, Anna: Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja nro 51. Työterveyslaitos, Helsinki 2010. (Myös PDF)