



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella (HYÖTY)

TSR:n hankenumero 110319

Hankkeen vetäjä:

Sinikka Vanhala, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
sinikka.vanhala@aalto.fi

Hankkeen tutkijat:

Minna Janhonen, Työterveyslaitos
Sara Lindström, Työterveyslaitos
Kristina Tilev Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Monika E. von Bonsdorff, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu; Jyväskylän yliopisto
Minna Stenius, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Karin Niiniharju-Järvinen, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

HYÖTY-hanke, loppuraportti 29.10.2013
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu & Työterveyslaitos
www.management.aalto.fi/hyoty

Hankkeen taustaa

HYÖTY-hankkeen tavoitteena oli identifioida henkilöstöjohtamisen ja -käytäntöjen yhteyksiä henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen sekä näitä yhteyksiä välittäviä mekanismeja. Lisäksi hankkeessa pyrittiin tunnistamaan henkilöstökäytäntöjä, joiden avulla yritykset ja muut organisaatiot pystyvät samanaikaisesti parantamaan henkilöstön työhyvinvointia ja organisaation tuloksellisuutta. Hanke kuuluu osana työmarkkinajärjestöjen ns. Pyöreän pöydän ryhmän käynnistämää Palje-tutkimushankkeiden kokonaisuutta, jonka tavoitteena on samanaikaisesti kehittää työelämän laatua ja tuottavuutta. Hankkeen toteuttivat Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu ja Työterveyslaitos osana 1990-luvun loppupuolella alkanutta työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksiä kartoittavaa tutkimusyhteistyötä. Toisin kuin aikaisemmissa hankkeissa HYÖTY-hankkeen painopiste oli henkilöstöjohtamisessa ja erityisesti henkilöstökäytännöissä.

HYÖTY-hanke oli siten osittain jatkoa vuonna 1997 käynnistyneelle Työterveyslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun sekä Eläketurvakeskuksen yhteistyölle, jossa lähdettiin tutkimaan metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alan toimipaikkojen menestymistä toimipaikkojen johdolle suunnatulla kyselyllä ja henkilöstön hyvinvointia samojen toimipaikkojen henkilöstöille suunnatulla kyselyllä. Tutkimus toistettiin vuosina 1999/2000 ja kolmannen kerran vuonna 2007. Teemallisesti Hyötyhanke jatkaa Suomen Akatemian rahoittaman Hiperco-konsortion työtä. Toisin kuin aikaisemilla aineistonkeruukierroksilla, jotka kohdentuivat metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikkoihin, 2011 aineistonkeruussa mukana oli myös terveydenhoitoala, jota edustaa suuri julkinen sairaalaorganisaatio.

Hanke käynnistyi 1.2.2011 ja sen piti päättyä 31.7.2013. Hankkeelle myönnettiin jatkoa 31.10.2013 asti, sillä Aalto-yliopistossa vallinneen rekrytointikiellon johdosta (loppuvuonna 2012 ja alkuvuonna 2013) hankkeen päätoimisen tutkijan äitiyslomasijaisen palkkaamiseen ei saatu lupaa muutamaan kuukauteen, jolloin koko hankkeen eteneminen viivästyi. HYÖTY-hankkeessa kyse on siis konsortiosista, jonka vetäjänä on toiminut Sinikka Vanhala Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta, ja toisen osapuolen, Työterveyslaitoksen, vastuuhenkilönä on ollut Minna Janhonen.

Tavoitteet ja tehtävät

Hankkeen tavoitteena oli siis selvittää, miten henkilöstöjohtamisen keinoin, kuten osallistavilla tai sitouttavilla henkilöstökäytännöillä, voidaan samanaikaisesti edistää sekä henkilöstön hyvinvointia että toimipaikan/yrityksen tuloksellisuutta. Tutkimuksessa pyrittiin identifioimaan toisaalta universaaleja "hyviä" henkilöstökäytäntöjä (Pfeffer, 1994; Delery & Doty, 1996), toisaalta henkilöstökäytäntöjen kontekstisidonnaisuutta (esim. toimiala, organisaation koko) (Gooderham & Nordhaug 2011), henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kolminaisuudessa. Yhtenä keskeisenä tavoitteena oli pyrkiä avaamaan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuskeskusteluista tuttua ns. mustaa laatikkoa (Purcell ym., 2003; Harney & Jordan, 2008; Edgar & Geare, 2009) mm. seuraavien asiakokonaisuuksien kautta:

- 1) Esimiehet ja esimiestyö henkilöstökäytäntöjen välittäjänä sekä yhteydet työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen
- 2) Henkilöstön ikääntyminen työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden haasteena

3) Työn organisointi työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmasta

Lisäksi hankkeessa pyrittiin selvittämään henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehitystrendejä ns. pitkittäisaineistojen (ts. kolmen organisaatiotasaisen ja kolmen henkilöstöön kohdennetun kyselyaineiston) avulla metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa (1997-2007-2011). Erillinen suhteellisen iso kokonaisuus oli julkisen sektorin terveydenhoitoalan organisaation (sairaala) tutkiminen henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden osalta. Kyselyaineistojen lisäksi tässä sairaalaorganisaatiossa tehtiin ylempään ja lähijohdon haastatteluja sekä kerättiin dokumenttimateriaalia.

Aineistot ja menetelmät

Hankkeen taustalla oli kolme aikaisempaa metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla tehtyä työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen liittyvää tutkimusta vuosilta 1997-98, 1999-2000 ja 2007-2008. Metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan osalta otokset noudattelivat aikaisempien aineistonkeruukierrosten otoksia. Tavoitteenamme oli toisaalta kerätä edustava otos suomalaisista metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikoista, toisaalta pyrimme tavoittamaan edelleen toiminnassa olevat alkuperäisessä tutkimuksessa mukana olleet toimipaikat. Aikaisempiin tutkimuskierroksiin osallistuneita toimipaikkoja oli tosin jäljellä enää 7 kpl.

Kuten edellisilläkin kierroksilla, tutkimus kohdistui vähintään 10 henkilöä työllistäviin metalliteollisuuden toimipaikkaluokituksen 25, 28 ja 29 toimipaikkoihin ja vähittäiskaupan toimipaikkaluokituksen 47 toimipaikkoihin. Yhteensä kyse oli 4154 toimipaikasta, joista reilu kolmannes (35 %) edusti metalliteollisuutta ja vajaa kaksi kolmannesta (65 %) vähittäiskauppaa. Tästä joukosta otettiin 1100 toimipaikan otos, mikä vastaa 26,5 prosentin osuutta kaikista kyseisen kokoryhmän toimipaikoista. Molemmilta toimialoilta otettiin osittain otanta siten, että suuremmista toimipaikoista otettiin suurempi otos ja pienemmistä pienempi (ks. Vanhala 2013). Metalliteollisuudessa otoksen suuruus oli 500 toimipaikkaa ja vähittäiskaupassa 600 toimipaikkaa. Toimipaikan johtoa, yleensä omistaja, toimitusjohtaja tai henkilöstöjohtaja, lähestyttiin kyselylomakkeella ensin. Toimipaikkatasoiseen tutkimukseen osallistuneilta tiedusteltiin sitten halukkuutta osallistua henkilöstötutkimukseen.

Toimipaikkatasoiseen ns. johdon kyselyyn vastasi 201 toimipaikkaa, jolloin vastausprosentiksi tuli 18,2 prosenttia (metalliteollisuudessa 23,6 % ja vähittäiskaupassa 13,2 %). Vastausprosenttia ei voida pitää erityisen hyvänä, mutta kuitenkin vastaavanlaisena kuin monissa kansainvälisissä organisaatiotason tutkimuksissa. Kummallakin toimialalla suurimmat toimipaikat (100+ työllistävät) osallistuivat tutkimukseen selvästi aktiivisemmin kuin pienemmät toimipaikat. Näistä 201:sta toimipaikasta 74 osallistui myös henkilöstökyselyyn. Henkilöstölomakkeita postitettiin 2307 kpl, ja hyväksyttävästi täytettyjä lomakkeita palautettiin yhteensä 1017 vastausprosentin ollessa 44,1 prosenttia. Toimipaikka-kohtaiset vastausprosentit vaihtelivat suuresti, 12,5 prosentista täyteen 100 prosenttiin.

Tutkimuksen kohteena olleessa sairaalaorganisaatiossa kysely kohdistettiin yhteen laajaan yksikköön, jossa johdon lomakkeen täytti 9 henkilöä, ja henkilöstökysely käsitti kaikki kyseisen yksikön 1267 henkilöä. Henkilöstökyselyn lomakkeen saaneista 606 vastasi, jolloin vastausprosentiksi tuli 48,8 prosenttia. Lisäksi sairaalaorganisaatiossa tehtiin yhteensä 13 johdon haastattelua, joista 3 edusti ylempää johtoa ja 10 lähijohtoa (osastonhoitajia).

Terveydenhoitoalan osalta tavoitteena oli tutkia kahta suurta terveydenhoitoalan yksikköä, toinen yksityiseltä ja toinen julkiselta sektorilta. Julkinen sairaala saatiin mukaan jo rahoitushakemuksen sisäänjättövaiheessa, kun taas yksityisen terveydenhoitoalan yksikön mukaan saamisesta käytiin neuvotteluja lähes 1½ vuotta. Edes Palje-hankkeen edustajien ponnistelut eivät auttaneet tässä. Terveydenhoitoalan tutkiminen jäi siten julkisen sairaalaorganisaation varaan. Saimme kuitenkin käyttöömmme Työterveyslaitoksen vuonna 2010 keräämän SOTE-aineiston (Laine ym. 2011), josta voitiin irrottaa erikseen yksityisen sektorin vastaukset. Vertailukelpoisuuden lisäämiseksi SOTE-aineistosta poimittiin vastaavat ammattiryhmät kuin hankkeemme sairaalaorganisaatiossa. Näin vertailukelpoiseen SOTE-aineistoon jäi 1675 vastaajaa, joista 284 edusti terveydenhoitoalan yksityistä sektoria. Molemmista kyselytutkimuksista pyrittiin sitten valitsemaan yhteiset keskeiset teemat, ja vertailuja tehtiin mahdollisimman tarkkaan sisällöltään ja mittaukseltaan samankaltaisten muuttujien välillä.

Tämän tutkimuksen mittarit ovat osittain samoja kuin aikaisemmillä aineistonkeruukierroksilla (ks. Tuomi, 2000; Tuomi & Vanhala, 2002; von Bonsdorff ym. 2009), osittain on käytetty uusia mittareita. Vertailtavuuden säilyttämiseksi ja trendien paljastamiseksi tietyt henkilöstön hyvinvointiin (kuten Maslach ja Jackson, 1981; Goldberg ja Williams, 1988; Colquitt, 2001; Tuomi ym., 2002) sekä organisaation toimintaan ja toimipaikan menestymiseen liittyvät mittarit (Delaney ja Huselid 1996) on säilytetty samoina. Osa mittareista, kuten laaja henkilöstökäytännömittari (mm. Bae & Lawler, 2000; Harmon et al., 2003; Messersmith & Guthrie, 2010) ja työn imun (Utrecht Work Engagement Scale, UWES) (Schaufeli ym., 2002) sekä valintaan, optimointiin ja kompensointiin kohdentuva SOC-mittari (Selection, Optimization and Compensation) (Baltes ym., 1999), ovat uusia. Johdolle suunnatussa lomakkeessa tiedusteltiin toimipaikan johdon näkemyksiä mm. toimipaikan strategisista tavoitteista, henkilöstökäytännöistä, menestymisestä ja esimiestyöstä. Henkilöstöltä puolestaan tiedusteltiin heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan henkilöstökäytännöistä, omasta hyvinvoinnistaan, kuten työkyvystä, uupumusasteisesta väsymyksestä ja työn imusta sekä organisaatioon sitoutumisesta, esimiehen tuesta, vaikutusmahdollisuuksista sekä resurssien allokoinnista (SOC).

Tutkimuksessa kerättyjä toimipaikka- ja henkilöstötasoisia aineistot on käsitelty SPSS 21.0:lla ja PASW Statistics 18:lla. Aineistojen analysoinnissa on käytetty faktorianalyysia, lineaarista ja logistista regressioanalyysia, polkuanalyysia, monitasomallinnusta sekä korrelaatioita, ristiintaulukointia ja t-testiä. Haastatteluaineistoa on analysoitu teemoittelemalla ja diskursiivisella subjektiivisten analyysilla.

Hankkeen kulku ja työnjako

HYÖTY-hanke jakautui seuraaviin vaiheisiin:

- 1) Kyselylomakkeiden muokkaus ja kysely- ja haastatteluaineistojen keruu (2011). Hankkeen molemmat osapuolet osallistuivat lomakkeiden muokkaukseen, otosten suunnitteluun jne.; varsinaisen aineistonkeruun suoritti Työterveyslaitos.
- 2) Palautteen anto henkilöstökyselyihin osallistuneille toimipaikoille (2012). Palauteraportit, joissa kyseisen toimipaikan keskeisiä tuloksia verrattiin toimialan keskiarvoihin toimitettiin tutkimukseen osallistuneille toimipaikoille keväällä 2012. Mukana olleessa sairaalaorgani-

saatiossa käytiin pitämässä kaksi palautetilaisuutta, ensimmäinen talvella 2012 ja jälkimmäinen kesäkuussa 2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu vastasi tästä osiosta.

- 3) Tulosten analysointi ja raportointi (2012-2013). Tuloksia ryhdyttiin esittelemään konferensseissa ja seminaareissa 2012, jolloin alkoi myös tieteellisten artikkeleiden kirjoittaminen. Hankkeen tulosten peruseräily on hoidettu Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella –julkaisulla (Vanhala 2013), joka on pääosin laadittu vuoden 2013 aikana. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu oli tästä osiosta vastuussa, ja lähes kaikki hankkeen tutkijat ovat osallistuneet kirjoittamiseen.
- 4) Hankkeen loppuseminaari pidetään Työterveyslaitoksella 11.12.2013.

Keskeiset tulokset

Koska henkilöstökäytäntöjen yhteydet ja vaikutukset työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen olivat tutkimuksen keskiössä, henkilöstökäytäntöjä tutkittiin sekä johdon arvioimina ns. aiottuina (henkilöstöstrategiasta johdettuina) käytäntöinä ja henkilöstön havaitsemina (tai koettuina) käytäntöinä. Henkilöstökäytäntöjen yhteyttä työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen tutkittiin metalliteollisuudessa, vähittäiskaupassa ja julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Perusanalyysien lisäksi hankkeesta on julkaistu eri osa-alueisiin pureutuvia artikkeleita, samoin muutama käsikirjoitus on arvioitavana tieteellisissä journaaleissa, ja hankkeessa viimeistellään parhaillaan valmiita käsikirjoituksia arviointiprosesseihin lähetettäväksi.

Tässä esitellään lyhyesti osahankkeet ja niiden keskeiset tulokset:

- 1) Havaitut henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja organisaatiokäyttäytyminen metalliteollisuudessa, vähittäiskaupassa ja sairaalaorganisaatiossa (Stenius & Vanhala 2013)

Minna Stenius ja Sinikka Vanhala raportoivat HYÖTY-hankkeen loppuraportissa havaittujen henkilöstökäytäntöjen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä. Kaikilla kolmella toimialalla, metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja sairaalaorganisaatiossa, henkilöstön havaitsemat henkilöstökäytännöt selittivät merkittävästi erilaisia työhyvinvoinnin tiloja, kuten työn imua, työtyytyväisyyttä, henkistä hyvinvointia ja työuupumusta, jotka puolestaan selittivät työkykyä, organisaatioon sitoutumista ja työpaikan vaihtoaikkeitä. Henkilöstökäytännöt selittivät työkyvyn vaihtelua jonkin verran sekä organisaatioon sitoutumista merkittävästi myös suoraan. Työpaikan vaihtoaikkeitä henkilöstökäytännöt selittivät suoraan vain vähän. Henkilöstön havaitsemat henkilöstökäytännöt selittivät myös organisaation tuloksellisuutta, vaikkakin selityssasteet olivatkin varsin vaatimattomat.

Vaikka henkilöstökäytännöt selittivätkin työhyvinvoinnin vaihtelua kaikilla kolmella toimialalla, toimialojen välillä oli eroja. Riippumatta siitä, mitä työhyvinvointimittaria käytettiin, korkein selityssaste löytyi vähittäiskaupan alalta ja matalin sairaalaorganisaatiosta. Yhteistä kaikille kolmelle toimialalle oli se, että esimiestyö ja/tai osallistaminen osoittautuivat tärkeimmiksi työhyvinvoinnin selittäjiksi. Henkilöstökäytännöillä osoittautui olevan paljon yhteistä selitysosuutta, joten vain ne käytännöt, joille yhteisen selitysosuuden jälkeenkin jäi omaa selitysosuutta, jäivät tilastollisesti merkitseviksi. Tämä voidaan ymmärtää myös niin, että merkitseviksi jääneet (pääasiassa esimiestyö ja/tai osallistavat henkilöstökäytännöt) ikään kuin välittivät muiden käytäntöjen yhteyttä hyvinvointiin tai pitivät

sisällään ne vaikutusmekanismit, jotka selittivät muiden käytäntöjen yhteyttä työhyvinvointiin. Toisin sanoen säännöllinen, ystävällinen, työntekijän näkemykset huomioonottava vuorovaikutus esimiehen kanssa samoin kuin oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu esimiehen taholta olivat keskeisiä työhyvinvoinnin lähteitä työntekijöille.

Henkilöstökäytännöt selittivät sekä hyvinvoinnin välityksellä että suoraan myös yksilötason toivottavaa organisaatiokäyttäytymistä, organisaatioon sitoutumista; näin erityisesti metalliteollisuudessa. Organisaatioon sitoutumiseen näyttäisi vaikuttavan vahvasti se, kuinka vastaaja kokee välittömän esimiehuhteensa sekä kuinka hän pystyy osallistumaan ja vaikuttamaan paitsi omaan välittömään työympäristöönsä, myös laajemmin työnteon reunaehtoihin (työajat, työsuhteen luonne).

Vaihtoaikomuksiin, joita myös voidaan pitää eräänlaisena yksilötason tulostittarina, henkilöstökäytännöt vaikuttivat suoraan vain vähän; sitä vastoin ikä ja työtyytyväisyys selittivät vaihtoaikomuksia selittivät. On siis ajateltavissa, että työtyytyväisyys välittää henkilöstökäytäntöjen ja vaihtoaikoiden välistä yhteyttä.

- 2) Aiottujen ja havaittujen henkilöstökäytäntöjen yhteys organisaation tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa
(*Stenius & Vanhala 2013*)

Minna Stenius ja Sinikka Vanhala tutkivat myös henkilöstökäytäntöjen ja toimipaikan tuloksellisuuden välistä yhteyttä metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alalla. Kuten aikaisempikin tutkimus on osoittanut (Huselid & Becker, 2000), *johdon omat arviot henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydestä* (aiotut käytännöt) selittävät organisaation tuloksellisuutta. Käsillä olevassa tutkimuksessa ne selittivät merkittävän osan suorituskvyn vaihtelusta metalliteollisuudessa, kun taas kilpailukvyn vaihtelua käytännöt selittivät suhteellisen vähän sekä metalliteollisuudessa että vähittäiskaupan alalla. *Henkilöstön kokemukset henkilöstökäytännöistä* (havaitut käytännöt) selittivät suorituskvyn ja kilpailukvyn vaihtelua vain vähän. Kuitenkin metalliteollisuudessa korrelatiivinen yhteys oli tilastollisesti merkitsevä kaikkien käytäntöjen ja suorituskvyn välillä, mistä voidaan varovasti päätellä, että se, miten henkilöstöstä huolehditaan, olisi todella jollakin tavoin yhteydessä organisaation suorituskvyn. Vähittäiskaupan alalla kuva oli erilainen; vain palkitseminen, jatkuvuus ja joustomahdollisuudet korreloivat suorituskvyn kanssa. Kaiken kaikkiaan korrelaatiot olivat varsin heikkoja. Toimipaikkatasoisten tuloksellisuustietojen henkilöstövastauksiin kopioinnin lisäksi analyysit suoritettiin aineistolla, jossa henkilöstökäytännöt oli aggregoitu toimipaikkatasolle. Metallialalla havaittujen henkilöstökäytäntöjen ja suorituskvyn väliset korrelaatiot olivat nyt kohtalaisia, ja vaikka selitykasteet jäivät vaatimattomiksi, ne kuitenkin vahvistivat oletusta siitä, että henkilöstön kokemat henkilöstökäytännöt ovat yhteydessä organisaation suorituskvyn. Kilpailukvyn kohdalla vain palkitsemisen käytännöt selittivät kilpailukvyn ja vain vähittäiskaupan alalla.

- 3) Työn organisoiminnin yhteydet toimipaikan tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin
(*Janhonen 2013*)

HYÖTY-raportissa olevassa artikkelissaan Minna Janhonen tarkastelee työn organisoiminnin yhteyksiä toimipaikan tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan

alalla. Tulosten mukaan hyvin menestyneillä toimipaikoilla oli vähemmän kehittämistarpeita kuin keskinkertaisesti menestyneillä toimipaikoilla. Joustavia työaikoja käytettiin yleisemmin hyvin menestyneillä toimipaikoilla. Tutkimus vahvisti myös aiempien tutkimusten näkemystä siitä, että vaikutusmahdollisuudet olivat yhteydessä työhyvinvointiin. Lisäksi monet työn organisoimisen ulottuvuudet, kuten vähäiset kehittämistarpeet, ylityöt, joustavat työajat, vähäinen vuokratyövoiman käyttö ja määräaikaisten sopimusten uusiminen, vaikuttivat vähittäiskaupan alalla myönteisesti sitoutumiseen. Sitoutuminen näyttäisi näin ollen olevan keskeinen tekijä työn organisoimisen ja hyvinvoinnin välisessä yhtälössä.

- 4) Hyvää vointia! Katsaus henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin tilaan julkisessa yliopistollisessa sairaalassa
(*Minna Stenius 2013*)

Minna Stenius esittelee ja analysoi työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen yhteydessä olevien keskeisten organisaation toimintaa kuvaavien muuttujien sekä henkilöstön hyvinvoinnin tasoa ja työkyvyn tilaa tutkimuksen kohteena olevassa sairaalaorganisaatiossa. Tuloksia verrattiin keskeisten muuttujien osalta Työterveyslaitoksen vuonna 2010 kyselytutkimuksena keräämän SOTE-aineiston vastaavien ammattiryhmien tuloksiin. Sairaalaorganisaation vastaajat olivat keskimäärin varsin hyvinvoivia, työkykyisiä, motivoituneita ja kohtalaisen tyytyväisiä työhönsä ja työpaikkaansa. Työ koettiin kuitenkin kohtalaisen kuormittavaksi ja kaikkien ammattiryhmien osalta henkisesti raskaaksi. Tästä huolimatta vastaajat arvioivat työkykynsä ja terveytensä vaatimuksiin nähden keskimäärin melko hyväksi ja terveytensä ikätovereihinsa nähden vähintäänkin yhtä hyväksi. Organisaation toimintaa ei kaikilta osin kuitenkaan koettu aivan optimaaliseksi. Tämä näkyi muun muassa joidenkin henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydessä. Erot vertailun kohteena olleen SOTE-aineiston jakaumiin osoittautuivat suhteellisen vähäisiksi. Jatkossa huomiota kannattaa kiinnittää kahteen motivaation kannalta tärkeään seikkaan. Työhyvinvointia kannattaisi ensisijaisesti pyrkiä jalkauttamaan arkeen, työn äärelle. Toinen asia liittyy palautteeseen, työtovereiden tukeen, esimiehen tukeen, myönteiseen ilmapiiriin jne., jotka kannattavat yksilöä arjessa ja tekevät arjesta mielekäästä ja tärkeää.

- 5) Työhyvinvoinnin mahdollistaminen ja huolenpito: Osastonhoitaja työhyvinvoinnin johtajana
(*Lindström & Vanhala 2013*)

Sara Lindström ja Sinikka Vanhala analysoivat tässä HYÖTY-raportissa julkaistussa artikkelissa terveydenhuoltoalan esimiesten (osastonhoitajien) haastatteluja subjektiasemien näkökulmasta. Tässä artikkelissa kiinnitettiin huomiota siihen minkälaisia työhyvinvointiin liittyviä positioita osastonhoitajat rakentavat itselleen lähiesimiehinä ja alaisilleen työntekijöinä. Positio – tai asema – tulee näkyväksi niiden ominaisuuksien, tehtävien ja vastualueiden kautta, joita osastonhoitajat määrittävät haastattelupuheessaan. Osastonhoitajat rakentavat samanaikaisesti omien positioidensa rinnalla alaistensa positioita työhyvinvoinnin kentällä. Ensi näkemältä osastonhoitajien asema työhyvinvoinnin johtajina näyttäisi linkittyvän hoitotyön eetokseen huolenpidosta. Analyysin mukaan kyseessä oli kuitenkin uudelleentulkinta managerialismista (työhyvinvointia täytyy arvioida, hallita ja valvoa), työntekijöiden yksilöllistä vastuuta korostavasta valtuuttamisesta ja hoitajien esimiestyöhön aikaisemmin yhdistetystä työntekijöiden huolenpidosta. Ominaisuudet, joita liitetään hoitotyön

ammattilaiseen, olivat vaikutusvaltaisia ja ulottuivat myös osastonhoitajien asemaan työhyvinvoinnin johtajina.

- 6) Ikääntyvän henkilöstön työssä jatkamisaiheet metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja julkisessa sairaalaorganisaatiossa
(von Bonsdorff & Vanhala 2013)

HYÖTY-raportissa olevassa artikkelissa Monika E. von Bonsdorff ja Sinikka Vanhala tarkastelivat ikääntyvän henkilöstön mahdollisuuksista terveytensä puolesta jatkaa työssä nykyisellä tai toisella alalla 63 ikävuoden jälkeen sekä jatkamiseen yhteydessä olevia tekijöitä metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alalla sekä julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Tutkimus osoitti että noin 60 prosenttia kyselyyn osallistuneista yli 45-vuotiaista vastaajista arvioi olevansa terveytensä puolesta valmiita jatkamaan työssä 63 ikävuoden jälkeen. 45 vuotta täyttäneiden vastaajien orientoituminen työssä jatkamiseen vielä 63 ikävuoden jälkeen riippui selkeästi terveydestä ja työkyvystä, mutta myös työn kuormittavuudesta (ilmentyen työuupumuksena) ja työtyytyväisyydestä. Sekä työkyvyn ylläpitäminen että työuupumuksen ehkäisy ja positiivisen työskentelyilmapiirin rakentaminen työpaikoille ovat tekijöitä, joiden avulla yrityksissä pystytään vaikuttamaan työntekijöiden eläkeajatuksiin ja työssä jatkamisen pituuteen.

- 7) Organizational justice, selection, optimization with compensation, and nurses work ability
(von Bonsdorff ym. - submitted)

Tässä arvioitavana olevassa Monika E. von Bonsdorffin johdolla laaditussa artikkelikäsitelmässä käytetään valintaan, optimointiin ja kompensointiin kohdentuvaa SOC-mittaria (*Selection, Optimization and Compensation*) ja tarkastellaan SOC-mittariin perustuvien resurssien allokointistrategioiden ja iän, organisaation oikeudenmukaisuuden ja työkyvyn välisiä yhteyksiä hankkeen sairaalaorganisaation henkilöstön keskuudessa. Kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa, myös tässä aineistossa ikä ja työkyky korreloivat negatiivisesti keskenään. Kuitenkin niiden vastaajien, jotka kokivat organisaation oikeudenmukaisuuden voimakkaammin ja olivat omaksuneet SOC-käyttäytymistä, työkyky oli parempi. SOC-käyttäytyminen välitti oikeudenmukaisuuden kokemusten ja työkyvyn välistä yhteyttä, ts. oikeudenmukaisuuskokemukset edesauttoivat yksilöllistä resurssien allokointistrategioiden käyttöä, mikä edelleen auttoi työntekijöitä ylläpitämään työkykyään. Artikkelikäsitelmän johtopäätöksenä on, että organisatorinen oikeudenmukaisuus voi edesauttaa työkykyä kahdella tavalla: suoraan tukemalla työntekijöiden henkisiä resursseja ja epäsuoraan edesauttamalla SOC-käyttäytymisen muodossa olevia yksilöllisiä resurssien allokointistrategioita.

- 8) A multilevel perspective of the effects of age, selection, optimization and compensation, and high involvement work practices on work ability and company performance
(von Bonsdorff ym.)

Tässä Monika E. von Bonsdorffin ym. julkaisemattomassa artikkelikäsitelmässä pyritään laajentamaan iän, työkyvyn ja organisaation tuloksellisuuden välisiä riippuvuuksien tutkimusta tarkastelemalla a) yksilöllisten resurssien allokointistrategioiden (*Selection, Optimization with Compensation*;

SOC) ja työkyvyn yhteyksiä sekä SOC-käyttäjymisen puskurivaikutusta iän ja työkyvyn negatiiviseen yhteyteen niin yksilö- kuin toimipaikkatasollakin, b) henkilöstön havaitsemia osallistavia henkilöstökäytäntöjä (HIWP), ikääntymisen negatiivisia vaikutuksia työkyvylle ja sitä riippuuko toimipaikkatasoinen SOC-käyttäjyminen osallistavista henkilöstökäytännöistä, ja (c) yhteyttä toimipaikan ikääntymisen ja tuloksellisuuden välillä, jota toimipaikkatasoinen työkyky välittää. Metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan aineiston analysoinnissa käytettiin monitasomallinnusta. Tulokset osoittivat mm., että sekä yksilö- että toimipaikkatasolla vallitsi negatiivinen yhteys iän ja työkyvyn välillä ja yksilötasolla positiivinen yhteys SOC-käyttäjymisen ja työkyvyn välillä. Toimipaikan käyttämä SOC-strategia puskuroi toimipaikan keski-ikä negatiivista vaikutusta työkykyyn. Osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja toimipaikkatasoinen työkyvyn välillä oli positiivinen yhteys. Lisäksi havaittiin, että osallistavat henkilöstökäytännöt voivat vaikuttaa toimipaikan käyttämien SOC-strategioiden puskurivaikutuksiin. Toimipaikan työkyky välitti toimipaikan keskimääräisen iän, käytettävien SOC-strategioiden ja osallistavien henkilöstökäytäntöjen suoria ja yhteisvaikutuksia toimipaikan tuloksellisuuteen.

9) The impact of intended and perceived HR practices on organizational commitment of employees

(Vanhala, von Bonsdorff & Janhonen)

Tässä vielä julkaisemattomassa artikkelikäsikirjoituksessa Sinikka Vanhala, Monika E. von Bonsdorff ja Minna Janhonen tarkastelevat aiottujen (johdon arviot) ja henkilöstön näkemyksiin ja kokemuksiin perustuvien ns. havaittujen henkilöstökäytäntöjen yhteyksiä henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikoilla. Henkilöstökäytäntöjä mitattiin monipuolisella 8 summamuuttujaa käsittävällä henkilöstökäytäntömittarilla. Tulokset osoittivat ensinnäkin tilastollisesti merkitsevät erot johdon ja henkilöstön käsityksissä henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydessä. Toiseksi, henkilöstökäytännöt osoittautuivat merkittäväksi organisaatioon sitoutumisen selittäjäksi (42 %), kun taas demografisten ja työsuhteeseen liittyvien tekijöiden selitysosuus jäi noin 4 prosenttiin. Kolmanneksi, aiotut henkilöstökäytännöt (johdon näkemykset) selittivät vain marginaalisesti henkilöstön organisaatioon sitoutumista. Ainoastaan esimiehen tuen ja työntekijälähtöisten joustojen kohdalla selityssasteet olivat tilastollisesti merkitseviä.

10) Vähittäiskaupan koko- ja osa-aikaiset vuosina 2007 ja 2011

(Tilev 2013)

Tässä Kristina Tilevin artikkelissa (HYÖTY-raportissa) verrattiin vähittäiskaupan osa-aikaisen työvoiman ominaisuuksia kokoaikaiseen työvoimaan vuonna 2011 ja tarkasteltiin muutoksia vuoden 2007 aineistoon verrattuna. Tutkitut vähittäiskaupan osa- ja koko aikaiset työntekijät erosivat taustoiltaan toisistaan osa-aikaisten ollessa nuorempia ja useammin naisia, ja heidän peruskoulutustasonsa oli matalampi kuin kokoaikaisten. Osa- ja kokoaikaiset työntekijät erosivat toisistaan myös työsuhteeseen liittyvien seikkojen osalta: vähittäiskaupan osa-aikaiset olivat selvästi useammin työntekijäasemassa ja määräaikaisessa työsuhteessa, ja heidän työnkuvaansa kuului kokoaikaisiin verrattuna ani harvoin esimiestehtäviä. Työyhteisöön liittyvistä tekijöistä selvin ero osa- ja kokoaikaisten välillä oli työpaikan vaihtoaikaisissa: osa-aikaisista kaksinkertainen määrä (30 %) kokoaikaisiin nähden ilmoitti suunnittelevansa työpaikan vaihtoa seuraavien kahden vuoden aikana. Organisaation sitoutuminen

puolestaan oli osa-aikaisella henkilöstöllä jonkin verran alhaisemmalla tasolla. Vertailtaessa tilannetta vuoteen 2007, näyttää siltä, että osa-aikaisen työvoiman koulutustaso, kuten myös koko-aikaisen, olisi vähittäiskaupan alalla pikkuhiljaa paranemassa. Lisäksi tulokset viittaavat siihen, että samassa työpaikassa viihdytään yhä lyhyemmän aikaa, sillä vaihtoalttius on kasvamaan päin ja sitoutumisen taso sitä kautta laskemassa.

11) Henkilöstöjohtamisen muutokset metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa 1997–2011
(*Vanhala & von Bonsdorff 2013*)

Sinikka Vanhala ja Monika E. von Bonsdorff tarkastelevat HYÖTY-raportissa olevassa artikkelissaan metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan henkilöstöjohtamisen muutoksia 1997-2007 ja 2011 sekä osallistavien henkilöstökäytäntöjen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen (suorituskykyyn ja kilpailukykyyn) ja edelleen henkilöstöaineistojen pohjalta osallistavien henkilöstökäytäntöjen yhteyksiä organisaatiokäyttämisen muuttujiin ja esimiestukeen vuosina 2007 ja 2011. Tulosten mukaan henkilöstöjohtamisen strategisuuden ilmentymät, kuten kirjallinen henkilöstöstrategia, ovat yleistyneet vähittäiskaupan toimipaikoissa lähes samalle tasolle kuin suurissa yli 200 henkilöä työllistävissä yrityksissä Suomessa (Schmidt & Vanhala, 2010). Samoin muiden kirjallisten dokumenttien olemassaolo viittaa siihen, että sekä johtaminen yleisesti että henkilöstöjohtaminen ovat tarkasteluajanjakson kuluessa formalisoituneet ja yleisen tulkinnan mukaan myös muuttuneet strategisemmiksi. Tulokset osoittivat lisäksi, että vähittäiskaupan toimipaikoissa havaittiin enemmän osallistavia henkilöstökäytäntöjä sekä vuonna 2007 että vuonna 2011 kuin metalliteollisuuden toimipaikoissa. Lisäksi johdon edustajat havaitsivat sekä metalliteollisuudessa että vähittäiskaupassa enemmän osallistavia henkilöstökäytäntöjä vuonna 2011 kuin vuonna 2007, kun taas henkilöstön näkemykset olivat pysyneet ennallaan.

12) Metalliteollisuus ja vähittäiskauppa 1997–2011: henkilöstön hyvinvointi, sitoutuminen ja toimipaikan tuloksellisuus trendiaineiston valossa
(*Janhonen & Lindström 2013*)

Tässä HYÖTY-raportissa olevassa artikkelissa Minna Janhonen ja Sara Lindström tarkastelevat vuosina 1997, 2007 ja 2011 kerättyjen metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan trendejä henkilöstön hyvinvoinnin, organisaatioon sitoutumisen ja toimipaikan tuloksellisuuden osalta. Aineistojen vertailu osoittaa, että hyvinvoinnissa, sitoutumisessa ja tuloksellisuudessa ei ole tapahtunut suuria muutoksia. Hyvinvointia kuvaavista tekijöistä työtyytyväisyys on jonkin verran lisääntynyt kummallakin toimialalla. Pienimmissä, 10-19 henkilöä työllistävissä toimipaikoissa henkinen hyvinvointi näyttää hieman laske-
neen kummallakin toimialalla. Uupumusasteinen väsymys on lisääntynyt 10-19 henkilöä työllistävissä metalliteollisuuden toimipaikoissa, mutta vähentynyt vähittäiskaupan yli 100 henkilön toimipaikoissa. Organisaatioon sitoutuminen on parantunut vähittäiskaupan yli 50 henkilöä työllistävillä toimipaikoilla. Sitoutuminen on myös voimakkaampaa vähittäiskaupassa kuin metalliteollisuudessa. Tuloksellisuutta mitattiin kilpailukykyä ja suorituskykyä kuvaavilla mittareilla. Erot kilpailu- ja suorituskyvyn trendeissä ovat häviävän pienet, kuitenkin niin, että molemmilla toimialoilla käyrät näyttävät hienoista nousua.

13) Metalliteollisuus 1997–2011 – henkilöstön hyvinvointi trendiaineiston valossa
(*Janhonen & Lindström*)

Tässä julkaisemattomassa artikkelikäsitteilyssä Minna Janhonen ja Sara Lindström tarkastelivat työhyvinvointia kone- ja metallituoteteollisuudessa esimiehen tuen ja ikääntymisen näkökulmista. Käsitteilyssä verrataan yli 55-vuotiaiden ja nuorempien ikäryhmien hyvinvointia ja selvitettiin hyvinvoinnin ajallista kehitystä ikäryhmittäin vuodesta 1997 vuoteen 2011. Tulosten mukaan vanhimman ikäryhmän työkyky on parantunut, ja ero nuorempien ikäryhmien työkykyyn on kaventunut. Työmäärä on säilynyt suunnilleen samana kaiken ikäisillä ja kaikkina kolmena tutkimusajankohtana. Kiire on sen sijaan hieman lisääntynyt uusimman tiedonkeruun valossa kaikissa ikäryhmissä. Tutkimus osoitti, että kiireen tunnetta kokevat ovat yhä useammin myös uupuneita, ja eniten sekä kiirettä että uupumusta koettiin 45-54-vuotiaiden ikäryhmässä. Vanhin ikäryhmä on sitoutuneempaa, ja heillä on hieman enemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin nuoremmilla. Koska vanhin ikäryhmä on myös hyvinvoivaa, niin huomiota pitäisi erityisesti kiinnittää nuorempien työntekijöiden hyvinvointiin niin yksilöllisellä kuin yhteisöllisellä tasolla. Lisäksi edelleen tulisi myös jatkaa ikääntyvien työssä jatkamisen tukemista.

14) Vähittäiskaupan hyvinvointi- ja tuloksellisuustrendit 1997–2011
(*Janhonen & Lindström*)

Tämä Minna Janhosen ja Sara Lindströmin julkaisematon käsitteily jatkaa heidän trenditarkastelujaan. Käsitteily esittää tiiviin katsastuksen Suomen vähittäiskaupan alan työhyvinvoinnin, henkilöstötarpeen ja tuloksellisuusarvioiden kehitykseen 1997–2011. Taloudellisiin seikkoihin liittyen tärkeimmät tulokset liittyvät pienimpien, 10–19 henkilöä työllistävien kauppojen, tuloksellisuuteen ja henkilöstötarpeen arviointiin. Tutkimuksen mukaan sekä tuloksellisuusarvio että arvio henkilöstötarpeesta ovat kehittyneet myönteiseen suuntaan vuoden 2011 kyselyssä. Tämän saattaa heijastaa vuonna 2009 voimaan tulleen myymälöiden aukioloain mukanaan tuomia muutoksia. Pienimmät kaupat arvioivat parantaneensa tulostaan ja näkevät tulevaisuutensa myös henkilöstömäärän suhteen positiivisempina kuin aiemmin. Kun tätä tulosta peilataan hyvinvointiin liittyviin tuloksiin pienimmissä myymälöissä, vähittäiskaupan alalla saattaa olla aihetta huoleen: pienimmistä myymälöistä löytyivät uupuneimmat työntekijät, heikoin työkyky sekä vähäisin työn imu. Lisäksi esimiehen tuessa oli eniten parannettavaa pienimmissä myymälöissä. Jatkossa onkin syytä kiinnittää huomiota erityisesti tähän kasvunäkymiltään parhaimpaan, mutta hyvinvoinniltaan huonoimpaan ryhmään.

15) Routes to team goal attainment in retail
(*Janhonen & Lindström – tulossa*)

Minna Janhonen ja Sara Lindström ovat työstäneet HYÖTY-hankkeessa artikkelin, joka perustuu vuonna 2007 kerätyn vähittäiskaupan haastatteluaineistoon. Artikkelin käsittelee vähittäiskaupan tiimien tavoitteita ja niiden saavuttamista. Tulosten mukaan vähittäiskaupan tiimit saavuttavat päämääränsä neljän eri väylän kautta: tiimin johtamisen, yksilön työsuorituksen, asiakaspalvelun ja tiimityön keinoin. Tutkimus osoittaa, että myyjille nämä väylät ovat itsessään tärkeitä päämääriä ja työn sisältöjä. Organisaation viralliset päämäärät, kuten hyvä myynti ja maine, ovat liian abstrakteja.

Tarvitaan konkreettisia tavoitteita ja keinoja. Toisekseen, tarvitaan sekä yksilöllisiä että sosiaalisia keinoja, jotta päästään tavoitteisiin. Kolmanneksi, tavoitteisiin pääsyn kannalta on tärkeää että jokaisen tiimin ja myyjän ääntä kuunnellaan.

Johtopäätökset ja suositukset

Tutkimuksessa nousivat esimiesten rooli henkilöstökäytäntöjen välittäjänä ja osallistavien henkilöstökäytäntöjen suuri merkitys yhdeksi keskeiseksi tulokseksi. Muut henkilöstökäytännöt näyttivät pääasiassa välittyvän näiden kahden kautta. Tulosten mukaan hyvillä, osallistavilla ja ylipäätään tuloshakuisilla henkilöstökäytännöillä on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin, josta nämä vaikutukset sitten kertautuvat mm. organisaatioon sitoutumisena, pysyvyytenä, työssä jatkamisaikaina ja työurien pidentymisinä ja edelleen vaikutuksena organisaation tuloksellisuuteen. Miten sitten tällaiseen hyvään kehään voidaan toimipaikoilla päästä?

a) Tuloksellisuutta tukevien henkilöstökäytäntöjen vahvistaminen

Sekä johdon aineistossa että myös henkilöstöaineistossa löytyi positiivisia yhteyksiä toimipaikan tuloksellisuuteen. Metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan johdon aineistossa osallistavat henkilöstökäytännöt, esimiestyö ja palkitseminen nousivat tilastollisesti merkitseviksi toimipaikan suorituskyvyn selittäjiksi, kilpailukyvyn kohdalla esimiestyö ja jatkuvuus. Esimiestyö oli tärkein selittäjä molemmilla toimialoilla ja kummankin tuloksellisuusmittarin kohdalla. Toisin kuin yleensä aiemmassa tutkimuksessa, HYÖTY-hankkeessa tutkittiin myös henkilöstön havaitsemien henkilöstökäytäntöjen yhteyttä toimipaikan tuloksellisuuteen. Henkilöstön havaitsemat henkilöstökäytännöt selittivät pieneltä osin toimipaikan suorituskyvyn ja kilpailukyvyn vaihtelua. Analyysin perustella voidaan vetää se varovoinen johtopäätös, että myös sillä, miten henkilöstöä kohdellaan, näyttäisi olevan vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen, varsinkin toimipaikan suorituskykyyn. Metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alat erosivat tässä suhteessa melko paljon. Panostamalla henkilöstökäytäntöihin ja pyrkimällä jalkauttamaan ne mahdollisimman hyvin työntekijätasolle voidaan vaikuttaa positiivisesti organisaation tuloksellisuuteen.

b) Henkilöstökäytäntöjen jalkauttamisesta huolehtiminen

Vaikka edistysellinen organisaation liiketoiminta- tai palvelustrategiasta lähtevä henkilöstöstrategia ja siitä johdetut "viralliset" henkilöstökäytännöt ovat onnistuneen henkilöstöjohtamisen avaintekijät, ne eivät automaattisesti tavoita työntekijätasoa tarkoitetulla tavalla eivätkä johda em. positiivisiin vaikutuksiin. Tässä tutkimuksessa, kuten muutamissa aiemmissakin, havaittiin, että johdon tarkoittamat tai aikomat henkilöstökäytännöt erosivat merkittävästi siitä, millaisina samojen toimipaikkojen henkilöstöt havaitsivat tai tunnistivat ne. Koska pääasiassa vain henkilöstön havaitsemilla henkilöstökäytännöillä on merkitystä mm. työhyvinvoinnin kannalta, henkilöstökäytäntöjen jalkauttamiseen tulee yrityksissä ja muissa organisaatioissa kiinnittää enemmän huomiota. Tämä on paitsi henkilöstötoimen tehtävä niin myös tärkeä esimiesvalmennuksen asia.

c) Esimiestyön kehittäminen ja osallistavien henkilöstökäytäntöjen vahvistaminen

Kaikista seitsemästä henkilöstökäytäntöjen päädimensioista esimiestyö ja osallistavat henkilöstökäytännöt nousivat tärkeimmiksi työhyvinvoinnin ja työkyvyn selittäjiksi. Esimiestyö ja henkilöstön osallistaminen, jotka liittyvät tietenkin voimakkaasti myös toisiinsa, näyttivät välittävän muiden henkilöstökäytäntöjen ja työhyvinvoinnin ja työkyvyn välisiä yhteyksiä. Työhyvinvointiin, työkyvyn ylläpitämiseen ja parantamiseen pystytään organisaatioissa siten vaikuttamaan kehittämällä osallistavia henkilöstökäytäntöjä ja esimiestyötä, mutta myös muita hyviä henkilöstökäytäntöjä. Esim. työkyvyn kohdalla joustomahdollisuudet ja työtyytyväisyyden kohdalla joustomahdollisuudet ja jatkuvuus säilyttivät merkitsevän selitysosuuden osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja esimiestyön rinnalla.

d) Organisaatioon sitoutumisen ja pysyvyyden vahvistaminen

Työhyvinvoinnin tilat (työn imu, työtyytyväisyys, henkinen hyvinvointi, uupumusasteinen väsymys) selittivät merkittävästi organisaatioon sitoutumista ja henkilöstön vaihtoaikomuksia. Toinen yhtä tärkeä selittäjäryhmä oli henkilöstökäytännöt, ja erityisesti esimiestyö sekä osallistavat henkilöstökäytännöt, mutta tilastollisesti merkitsevä selitysosuus säilyi myös tiedottamisen, palkitsemisen, jatkuvuuden ja joustomahdollisuuksien kohdalla. Näin ollen henkilöstön toivottavaa organisaatiokäyttäytymistä, so. organisaatioon sitoutumista ja pysyvyyttä pystytään vahvistamaan työhyvinvoinnin edistämällä ja kehittämällä henkilöstökäytäntöjä, erityisesti esimiestyötä ja osallistavia henkilöstökäytäntöjä.

e) Työssä jatkamisen edistäminen ja ikäjohtaminen

Tulosten mukaan sekä työkyvyn ylläpitäminen, työuupumuksen ehkäisy että oikeudenmukaisuuden vahvistaminen ja positiivisen työskentelyilmapiirin luominen työpaikoille ovat tekijöitä, joiden avulla yrityksissä pystytään vaikuttamaan ikääntyvien työntekijöiden eläkeajatuksiin ja työssä jatkamisen pituuteen. Tulokset osoittavat myös tarvetta kiinnittää huomiota kaikenikäisiin työntekijöihin. Organisaation ikäjohtamisen periaatteiden laatiminen ja uudistaminen kuuluvat johdon, erityisesti henkilöstöjohdon tehtäviin, mutta periaatteiden jalkauttamisessa esimiesten rooli on merkittävä.

f) Huomio työn organisointiin

Työn organisointi ja toimipaikan menestyminen näyttäisivät liittyvän toisiinsa, sillä hyvin ja keskinkertaisesti menestyneet toimipaikat erosivat toisistaan lukuisten työn organisointiin liittyviä kehittämistoimenpiteiden kohdalla. Eroja oli kehittämistoimenpiteiden määrässä samoin kuin että, hyvin menestyvät olivat sopeuttaneet toimintaansa useammin henkilöstövähennyksillä kuin keskinkertaiset, ja käyttivät joustavia työaikoja yleisemmin kuin keskinkertaisesti menestyvät. Tutkimus vahvisti myös aiempien tutkimusten näkemystä siitä, että vaikutusmahdollisuudet olivat yhteydessä työhyvinvointiin, ja monet työn organisoinnin ulottuvuudet, kuten joustavat työajat, vähäinen vuokratyövoiman käyttö ja määräaikaisten sopimusten uusiminen, vaikuttivat vähittäiskaupan alalla myönteisesti sitoutumiseen. Vaikka työn organisointiin liittyvien tekijöiden yhteydet työhyvinvointiin eivät nousseetkaan kovin merkittäviksi, sitoutuminen näyttäisi kuitenkin olevan

keskeinen tekijä työn organisoinnin ja hyvinvoinnin välisessä yhtälössä. Näin ollen huomion kiinnittämisellä erilaisiin kehittämistoimenpiteisiin ja työskentelyn organisointiin voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen ja myös siihen, miten henkilöstö voi.

Kohti kestävää henkilöstöjohtamista

Tämä tutkimushanke vahvistaa kuvaa siitä, että kestävä henkilöstöjohtamisen peruspilarit ovat henkilöstöstä huolehtiminen ja osallistuminen organisaation tuloksellisuustalkoisiin. Tutkimus osoitti selvästi, että näiden kahden perusasian, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden, samanaikainen edistäminen eivät ole ristiriidassa keskenään. Hyvä ja kestävä pohjalle rakennettu henkilöstöjohtaminen on juuri sitä, että henkilöstö voi hyvin, sitä osallistetaan, tuetaan, ja sille tarjotaan kehittymismahdollisuuksia, ja näin varmistetaan, että yksilöt toimivat motivoituneesti, sitoutuneesti, toisinaan työn imussa, ja keskimäärin tuottavasti, jolloin vaikutukset näkyvät viimekädessä myös viivan alla.

HYÖTY-hankkeen julkaisut ja muut tuotokset

Gluschkoff, K. (2013). Organisatorinen epäoikeudenmukaisuus psykososiaalisena kuormitustekijänä. Pro gradu –tutkielma, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. http://epub.lib.aalto.fi/libproxy.aalto.fi/ethesis/pdf/13329/hse_ethesis_13329.pdf

Janhonen, M. (2013). Työn organisoinnin yhteydet toimipaikan tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Teoksessa Vanhala, S. (toim.): *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja talous 5/2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki, 73-87.

Janhonen, M. & Lindström, S. (2013). Metalliteollisuus ja vähittäiskauppa 1997–2011: henkilöstön hyvinvointi, sitoutuminen ja toimipaikan tuloksellisuus trendiaineiston valossa. Teoksessa Vanhala, S. (toim.): *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja talous 5/2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki, 125-132.

Janhonen, M. & Lindström, S. (submitted). Routes to team goal attainment in retail. *International Journal of Retail & Distribution Management* (submitted 11/2012, 2nd revision summer/2013)

Janhonen, M. & Lindström, S. (2013). Metalliteollisuus 1997-2011 – henkilöstön hyvinvointi trendiaineiston valossa. (Julkaisematon artikkelikäsitelmä)

Janhonen, M. & Lindström, S. (2013). Vähittäiskaupan hyvinvointi- ja tuloksellisuustrendit 1997-2011. (Julkaisematon artikkelikäsitelmä)

Järnlström, M. & Vanhala, S. (2013). Mistä koostuu henkilöstöjohtamisen vastuullisuus? (Artikkelikäsitelmä)

Lindström, S. (2012). Taipuisa työhyvinvointi - puheenvuoro vastavuoroisuuden puolesta. Arvio teoksesta Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. *Sosiologia*, 49:4, 357–358.

Lindström, S. (2013). Positioning head nurses in the management of well-being at work. (Julkaisematon artikkelikäsitelmä)

Lindström, S. (2013). Legitimizing well-being at work as a management agenda – The case of HR professionals. (Julkaisematon artikkelikäsitelmä)

Lindström, S. & Vanhala, S. (2013). Työhyvinvoinnin mahdollistaminen ja huolenpito: Osastonhoitaja työhyvinvoinnin johtajana. Teoksessa Vanhala, S. (toim.): *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja talous 5/2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki, 89-99.

Lindström, S. & Vanhala, S. (2013) Työryhmien yhteenvedot: Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. <http://www15.uta.fi/tyoelamantutkimuspäivat/arkisto/WRD2012/tyoryhmat.php?tryhma=02#02>

Stenius, M. (2013). Hyvää vointia! Katsaus henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin tilaan yliopistollisessa keskussairaalassa. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Stenius, M. & Vanhala, S. (2013). Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Teoksessa Vanhala, S. (toim.): *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja talous 5/2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki, 25-59.

Tilev, K. (2013). Vähittäiskaupan koko- ja osa-aikaiset vuosina 2007 ja 2011. Teoksessa Vanhala, S. (toim.): *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja talous 5/2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki, 101-111.

Vanhala, S. (toim.) (2013). *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja talous 5/2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki. http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2013_005.pdf

Vanhala, S. (2013). Tutkimuksen puitteet. Teoksessa Vanhala, S. (toim.): *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja talous 5/2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki, 7-11.

Vanhala, S., Janhonen, M., Lindström, S., von Bonsdorff, M.E., Stenius, M. & Tilev, K. (2013). Tutkimuksen suorittaminen ja aineistojen ja mittareiden kuvaukset. Teoksessa Vanhala, S. (toim.): *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja talous 5/2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki, 13-23.

Vanhala, S. & Stenius, M. (2013). Pohdintoja henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksistä. Teoksessa Vanhala, S. (toim.): *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja talous 5/2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki, 133-142.

Vanhala, S. & Viitala, R. (2012): Työelämän tutkimuspäivät 2011: Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa: Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. *Työelämän tutkimus*, 10 (1), 102-103.

Vanhala, S. & von Bonsdorff, M.E. (2013). Henkilöstöjohtamisen muutokset metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa 1997-2011. Teoksessa Vanhala, S. (toim.): *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta*

hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja talous 5/2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki, 113-124.

Vanhala, S., von Bonsdorff, M.E. & Janhonen, M. (2013). The impact of intended and perceived HR practices on organizational commitment of employees. (Julkaisematon artikkelikäsikirjoitus)

von Bonsdorff, M.E. & Vanhala, S. (2013). Ikääntyvän henkilöstön työssä jatkamisaikheet metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Teoksessa Vanhala, S. (toim.): *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja talous 5/2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki, 61-72.

von Bonsdorff, M.E., von Bonsdorff, M.B., Zhou, Z.E., Kauppinen, M., Miettinen, M., Rantanen, T. & Vanhala, S. (submitted): Organizational justice, selection, optimization with compensation, and nurses work ability. (Arvioitavana oleva artikkelikäsikirjoitus)

von Bonsdorff, M.E. ym. (2013). A multilevel perspective of the effects of age, selection, optimization and compensation, and high involvement work practices on work ability and company performance. (Julkaisematon artikkelikäsikirjoitus)

Konferenssipaperit, -esitykset ja -abstraktit

Järsström, M. & Vanhala, S. (2013). The dimensions of sustainable human resource management in Finland. International Interdisciplinary Conference on Research on Work (WORK2013), 21-26.8.2013, Turku

Lindström, S. (2012). Työhyvinvointi toimintakenttänä: Osastonhoitajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta. Työelämän tutkimuspäivät 8-9.11.2012, Tampere.

Lindström, S. (2012). HRM and effectiveness (guest lecturer). Human Resource in Service Operations, Aalto University School of Science, Espoo, 21.11.2012

Lindström, S. (2013). Legitimizing well-being at work as an organizational objective. Deliberative HR Strategies or Muddling and Meddling? Sosiologipäivät 21-22.3.2013, Turku

Lindström, S. & Vanhala, S. (2013): Discourses of Performance in Local Government HRM. XVII IRSPM Conference, 9-12.4.2013, Prague.

Lindström, S. (2013). Legitimizing well-being at work as a management agenda – The case of HR professionals. EGOS, Montréal, 4-7.7.2013.

Lindström, S. (2013). Cure or contradiction? Head nurse roles in managing well-being at work, *WORK – Continuities and disruptions in modern life –abstraktikooste*, 50-51. ISBN 978-951-29-5460-5

Lindström, S. (2013). Legitimizing well-being at work as an organizational objective. *Sosiologipäivät 2013: Odottamattomat seuraukset/Oväntade konsekvenser – abstraktikooste*, 156. <http://westermarck.fi/sosiologipaivat/wp-content/uploads/Abstraktikooste1.pdf>

Lindström, S. (2013). Positioning head nurses in the management of well-being at work. International Interdisciplinary Conference on Research on Work (WORK2013), 21-26.8.2013, Turku.

Tilev, K. (2013). Vähittäiskaupan osa- ja kokoaikaisen henkilöstön organisaatioon sitoutuminen. Työelämän tutkimuspäivät 8-9.11.2012, Tampere

Tilev, K. & Vanhala, S. (2013). Organizational commitment of part-time employees in retail trade. International Interdisciplinary Conference on Research on Work (WORK2013), 21-26.8.2013, Turku.

Vanhala, S., von Bonsdorff, M., Janhonen, M., Tilev, K. & Lindström, S. (2012): Henkilöstökäytännöt ja sitoutuminen. Aiottujen ja henkilöstön havaitsemien henkilöstökäytäntöjen yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Työelämän tutkimuspäivät 8-9.11.2012, Tampere.

Hyöty-hankkeen tapahtumia

11.12.2013 HYÖTY-hankkeen loppuseminaari, Työterveyslaitos, Helsinki.

7-8.11.2013 HYÖTY-hankkeen ryhmä: Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus -työryhmä, Työelämän tutkimuspäivät, Tampere (koordinaattorit Sinikka Vanhala & Kristina Tilev)

8-9.11.2012 Hyöty-hankkeen ryhmä: Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus -työryhmä, Työelämän tutkimuspäivät, Tampere (koordinaattorit Sinikka Vanhala & Sara Lindström)

3-4.11.2011 Hiperco- ja HYÖTY-hankkeen ryhmä: Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus -työryhmä, Työelämän tutkimuspäivät, Tampere (koordinaattorit Sinikka Vanhala & Riitta Viitala)

Yhteenvetoraportin muut lähteet

Bae, J. & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517. Baltes ym., 1999
Colquitt, 2001

Delaney J.T, Huselid M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969
Delery & Doty, 1996

Edgar, F. & Geare, A. (2009). Inside the "black box" and "HRM". *International Journal of Manpower*, 30(3), 22-236.

Goldberg, D.P. & Williams, P. (1988). *A User's Guide to the General Health Questionnaire*. Windsor: NFER-Nelson,

Gooderham, P. & Nordhaug, O. (2011). One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Resource Management Review*, 21(1), 27-36.

- Harmon, J., Scotti, D.J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J.H. & Keashly, L. (2003). Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veteran healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 48(6), 393-404.
- Harney, B. & Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-Performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(4), 75 - 296.
- Huselid, M.A. & Becker, B.E. (2000). Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53, 835-854.
- Laine, M., Kokkinen, L., Kaarlela-Tuomaala, A., Valtanen, E., Elovainio, M., Keinänen, M. & Suomi, R. (2011). *Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Messersmith, J.G. & Guthrie, J.P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-263
- Pfeffer, J. (1998): Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40:2, 96-124.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B & Swart, J. (2003). *Understanding People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: CIPD.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout. A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. (2010). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Tuomi, K. (toim.) (2000). Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. *Työ ja ihminen*, tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (2002). *Work Ability Index*. Occupational Health Care No. 19, 2nd revised edn. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Tuomi, K. & Vanhala, S. (toim.) (2002). *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. 2;
- von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J., Nykyri, E. (2009). *Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen 1997-2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.