

Anna-Liisa Elo, Jenni Ervasti, Tomi Hussi & Elina Nykyri

Työntekijöiden kokemus pitkäkestoisen työhyvinvointihankkeen vaikutuksesta toiminnan tuloksellisuuteen

Abstrakti

Artikkelissa selvitetään, kokevatko työntekijät pitkäkestoisen osallistavan työhyvinvointihankkeen vaikuttaneen toiminnan tuloksellisuuteen ja vaikuttaako osallistumisen määrä tähän kokemukseen. Aiemmissa tutkimuksissamme olimme todenneet, että kyseinen työyhteisön kehittämiseen painottunut työhyvinvointihanke paransi vuorovaikutusta, joka luo perustan osallistavalle kehittämiseksi. Hyvä vuorovaikutus on samalla tuloksellisen toiminnan edellytys. Tutkimukseen osallistuivat henkilöstöstä ne, jotka olivat olleet samoissa yksiköissä seitsemän vuotta (n = 401). Henkilöstö arvioi hankkeen päätyttyä tuloksellisuusvaikutuksia. Kyselyllä selvitettiin vaikutuksia organisaation suorituskykyyn, työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen, oman toiminnan tuloksellisuuteen sekä henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Työyhteisön vuorovaikutuksen laatua mitattiin kyselyllä hankkeen alussa. Osallistumisen määrä mitattiin organisaation koulutus-tiedoston perusteella. Tiedot voitiin yhdistää yksilötasolla. Analyysimenetelminä olivat korrelaatio- ja kovarianssianalyysit. Työntekijät kokivat työhyvinvointihankkeen vaikuttaneen tuloksellisuuteen jonkin verran. Osallistumisen määrä ennusti myönteisiä kokemuksia hankkeen vaikutuksista tuloksellisuuteen.

Johdanto

Työhyvinvoinnin on todettu olevan yhteydessä yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Yhteyden on todettu olevan lisäksi kaksisuuntainen. (von Bonsdorff ym. 2009.) Hyvinvointi lisää yrityksen kilpailukykyä, ja toteutunut kilpailukyky heijastuu henkilöstön hyvinvointiin. Lisäksi hyvä tuloksellisuus luo edellytyksiä hyvinvoinnin kehittämiseksi. Aiemmin on havaittu, että parhaimmat vaikutukset työyhteisön kehittämishankkeella saavutettiin sellaisissa työyksiköissä, joissa kehittämishankkeen

lähtötilanteessa oli vähiten taloudellisia uhkatekijöitä (Elo & Ervasti 2007). Vaikka laaja-alaiset työhyvinvointihankkeet (organisaatio- ja yhteisötason interventiot) ovat parantaneet työntekijöiden hyvinvointia ja psykososiaalisia työoloja (LaMontagne ym. 2007), näyttö niiden vaikutuksesta toiminnan tuloksellisuuteen on niukkaa (Ervasti & Elo 2006; LaMontagne ym. 2007).

Työhyvinvointi-interventioiden taloudellisen hyödyn tutkimus on painottunut työympäristö- ja yksilön terveysterventioiden

vaikutuksiin. Työhyvinvointi-interventioista taloudellista hyötyä on saatu sairauspoissaolojen vähenemisen sekä itsearvioidun tuottavuuden kasvun johdosta. Yksilötason terveyden edistämistoimintaan rinnastettavien kehittämistoimien positiiviset kustannusvaikutukset on pystytty todentamaan melko vakuuttavasti (Pelletier 2001; Aldana 2001; van der Klink ym. 2001). Yli 90 % työnantajien, työntekijöiden ja työterveyshuollon edustajista uskookin työkykyä edistävän toiminnan taloudelliseen hyödyllisyyteen – erityisesti kun se on laaja-alaista ja sisältää työyhteisön kehittämistä (Peltomäki ym. 2002). Myös fyysisen työympäristön parantamisen on todettu vaikuttavan tuloksellisuuteen vähentyneiden työtapaturmien ja ammattitautien kautta (Niven 2002; Tompa 2006). Esimerkiksi elintarviketehtaassa toteutetussa työhyvinvoinnin kehittämishankkeessa tehtaan johto arvioi kustannussäästöjä saavutetun työturvallisuuden, laadun, yhteistyön, toimintavarmuuden ja osaamisen kehittymisen muodossa, vaikka tavoitteeksi asetettu työhyvinvoinnin paraneminen oli erittäin vähäistä ja hankkeen aikana työn koettu henkinen rasittavuus jopa lisääntyi (Ervasti ym. 2006).

Onnistuneista organisaatiotason työhyvinvointi-interventioista tiedetään, että niiden edellytyksiä ovat osallistava ote, johdon tuki, yksilöön ja yhteisöön kohdistuvien toimenpiteiden yhdistämien, työyhteisön lähtötilanteen arvio sekä suunnitelmallinen eteneminen (Kompier ym. 2000). Käytännössä kehittämishankkeet voivat koostua monenlaisista yksilöön, työyhteisöön ja koko organisaatioon kohdistuvista interventioista, joissa sovelletaan erilaisia, yleensä osallistavia menetelmiä (Elo ym. 2008a). Koska organisaatioiden toiminnan tuloksellisuuden kehittämisessä korostetaan vastaavia lähestymistapoja, voi olettaa, että työhyvinvointi-interventiot, joilla tähdätään psykososiaalisten työolojen laadun parantamiseen, vaikuttavat myös toiminnan tuloksellisuuteen.

Aiemmissa tutkimuksissamme havaitsimme, että tämän tutkimuksen kohteena olevan

työhyvinvointihankkeen eri interventiot, kuten osallistavat työkonferenssit, paransivat kenttäkokeellisissa asetelmissa työyhteisön vuorovaikutusta (Mattila ym. 2006). Lisäksi koko tutkimusjoukon kahden vuoden seurannassa paljon osallistuneilla työn tavoitteet selkiytyivät ja palaute esimieheltä lisääntyi (Elo ym. 2008a). Hankkeen seitsemän vuoden seurannassa runsas osallistuminen lisäsi esimieheltä saatua palautetta ja tiedonkulkua (Elo ym. 2008b). Hankkeen alussa ei valitettavasti mitattu toiminnan tuloksellisuutta, mutta havaitut vaikutukset kohdistuivat tuloksellisuuden kannalta tärkeisiin tekijöihin (Elo ym. 2008a). Tuloksellisuuskokemukset ilmentävät työntekijöiden käsityksiä, joilla on oma merkityksensä vaikuttavuuden arvioinnissa. Suomessa panostetaan erittäin paljon työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikoilla (Aura ym. 2010). Työssäkävystä 70 prosenttia ilmoitti, että työpaikalla oli tehty ilmapii-rikysely ja 53 prosenttia, että työpaikalla oli ollut työyhteisön kehittämishanke (Vartiaväänänen ym. 2010). Ei ole yhdentekevää, vaikuttavatko nämä panostukset myös toiminnan tuloksellisuuteen.

Toiminnan tuloksellisuus ja suorituskyky

Toiminnan tuloksellisuus on moniulotteinen käsite, jota voidaan lähestyä yksilön, ryhmän (työyhteisön) tai organisaation näkökulmasta. Sitä on lähestytty taloustieteellisistä, psykologisista ja tuotannollisista lähtökohdista (Guest 1997). Tuloksellisuus voi muodostua monista eri asioista erityisesti julkisella sektorilla. Se koostuu ainakin organisaation toiminnan vaikuttavuudesta, tehokkuudesta, laadusta, tuottavuudesta, kannattavuudesta, innovatiivisuudesta sekä työelämän laadusta. Tuloksellisuuteen on sisällytetty myös työntekijöiden suorituskyvystä eli henkisistä voimavaroista huolehtiminen. (Sink 1983; teoksessa Lönnqvist ym. 2005; Tulosohjauksen käsikirja 2005; Järvinen 2004.) Psykologisesta näkökulmasta organisaation, työyksikön ja

yksilön suorituskyky (organizational performance; job performance) luovat perustan tuloksellisuudelle, vaikka taloustieteessä tuloksellisuudella tarkoitetaan usein suoraan tuloista ja tuottavuutta (Legge 2005; Vanhala & Kotila 2006).

Tuottavuuden tutkimuksessa panos-tuotos -ajattelu on osoittautunut riittämättömäksi erityisesti julkisella sektorilla. Tasapainotettu tulokortti BSC (Balanced Score Card -suorituskykymittaristo, Kaplan & Norton 1996) tarjoaa laajemman näkökulman organisaation toiminnan tuloksellisuuden tarkasteluun. Siinä organisaation suorituskyky jaetaan neljään osaan: talouteen, asiakkaaseen, sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kehittymiseen. Taloudellisen tuloksen ohella painotetaan muun muassa asiakastytyväisyyttä sekä henkilöstön ja muiden tahojen yritysrytystä, työprosessien toimivuutta, koulutusta osaamisen kehittämiseksi sekä osallistumista työn ja työpaikan kehittämiseen. Henkilöstön hyvinvointia ja terveyttä voidaan pitää sekä tuloksellisen toiminnan edellytyksenä että sen itsenäisenä osatekijänä, koska sairastavuus ja pahoinvointi aiheuttavat organisaatiolle kustannuksia (Nielsen ym. 2007). Yksilö- ja työyhteisötason toiminnan tuloksellisuudessa keskeistä on työtoiminnan laatu ja tehokkuus, työyhteisötasolla yhteistyön sujuvuus ja aloitteellisuus ovat lisäksi tärkeitä.

Tutkimuksissa johdon arviot tuloksellisuudesta ovat usein korvanneet vaikeasti hankittavat ja vertailtavat objektiiviset tulostiedot. Käytännössä toimitaan usein laadullisten arvioiden varassa, joita tekevät tai ohjaavat organisaation avainhenkilöt (von Bonsdorf ym. 2009). Subjektivistista epäsuoraa tuloksellisuuden arviointia pidetäänkin tärkeänä näkökulmana tuloksellisuuden ja tuottavuuden tutkimisessa (Antikainen 2006; Guest 1997). Kuitenkaan työntekijät ja kehittämishankkeeseen osallistujat itse eivät yleensä ole arvioineet tuloksellisuutta tai saavutettua taloudellista hyötyä. Organisaation jäsenten subjektiiviset arviot ovat yksi mahdollinen mittaamistapa erityisesti silloin, kun

henkilöstöllä on pitkäaikainen kokemus organisaation toiminnasta. Lisäksi voidaan arvioida sellaisia aineettomia asioita, joita ei useinkaan ole mahdollista mitata objektiivisesti (Antikainen 2006; Lönnqvist 2003; Lönnqvist ym. 2005). Haasteita mittaamisen kehittämiseksi julkisella sektorilla asettaa muun muassa eri sidosryhmien ristiriitaiset tavoitteet ja tarpeet (Rantanen ym. 2007).

Osallistavien työhyvinvointihankkeiden vaikuttavuutta säätelevät tekijät

Työyhteisön vuorovaikutuksen laatu saattaa olla yhteydessä työhyvinvointihankkeen onnistumiseen. Eklöf ym. (2004) esittivät, että psykososiaalisten työolojen ja vuorovaikutuksen tulee olla työyhteisössä tyydyttävällä tasolla, jotta kehittämistyö voi onnistua. Organisaatioilla ja työyhteisöillä, joissa vuorovaikutus on hyvä jo kehittämisen lähtötilanteessa, on enemmän resursseja kehittyä kuin yhteisöillä, joilla on vuorovaikutusongelmia. Työntekijät myös osallistuvat yhteiseen kehittämistoimintaan, kun vuorovaikutus on sujuvaa.

Osallistujien sosioekonominen asema ja sukupuoli saattavat vaikuttaa osallistavien työhyvinvointihankkeiden tuloksiin. Nais-toimihenkilöryhmissä on yleensä saavutettu parempia tuloksia (Mikkelsen ym. 2000; Bond & Bunce 2001; Anderzen & Arnetz 2005) kuin työntekijäryhmissä (Dahl-Jørgesen & Saksvik 2005). Silti esimerkiksi Kompier ym. (2000) ja Elo ym. (2008a) ovat raportoineet työhyvinvointivaikutuksia myös työntekijäryhmissä. Osallistuminen kehittämiseen edellyttää valmiuksia keskusteluun ja omien ajatusten ilmaisuun. Jos työ ei vaadi paljon tällaista, kuten tämän tutkimuksen keskeiseen kohderyhmään kuuluvien puisto- ja rakennustyöntekijöiden työssä, saattavat osallistumisen hyödyt jäädä vähäisiksi ja osallistava kehittämistoiminta tuntua jopa ikävältä (Elo ym. 2004). Eri ikäryhmät voivat olla tässä suhteessa eri asemassa, koska osallistavan kehittämisen

valmiuksia hiotaan nykyisin jo peruskoulusta lähtien.

Organisaatio- ja työyhteisötason työhyvinvointihankkeiden vaikuttavuuden tutkimukset eivät yleensä sisällä tietoa siitä, kuka ja kuinka moni todella osallistui hankkeiden erilaisiin interventiotapahtumiin. Tämä jättää tulkinnanvaraa sille, miksi vaikutuksia ei ollut tai niitä havaittaessa, mikä ne oikeastaan aiheutti. Työhyvinvointi-interventioiden vaikutukset saattavat olla todellisuudessa suurempia tai monitahoisempia kuin tutkimustulokset ovat osoittaneet.

Tutkimuksen tavoitteet, aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kokevatko osallistujat työyhteisön kehittämiseen painottuvalla työhyvinvointihankkeella olevan myös tuloksellisuusvaikutuksia ja sääteleekö osallistumisen määrä hankkeeseen koettuja vaikutuksia. Työhyvinvointihankkeen eri interventioiden vaikutukset on aiemmin todettu samansuuntaisiksi ja vuorovaikutusta parantaviksi. Koska hyvä vuorovaikutus kehittämishankkeen alussa on sen onnistumisen osatekijä, otamme myös vuorovaikutuksen laadun huomioon koettuja tuloksellisuusvaikutuksia selvittäessä. Hankkeen koettuja vaikutuksia tuloksellisuuteen tarkastellaan osallistujien kokemina vaikutuksina organisaation suorituskykyyn, työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen, oman toiminnan tuloksellisuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. Koettujen vaikutusten mittaamiseen kehitettiin kyselyasteikot.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Kokevatko työntekijät työhyvinvointihankkeen lisännen toiminnan tuloksellisuutta seitsemän vuoden kuluttua hankkeen alkamisesta?
2. Ennustaako osallistumisen määrä työhyvinvointihankkeeseen kokemuksia hankkeen tuloksellisuusvaikutuksista?

Tutkimus toteutettiin Helsingin kaupungin katu- ja vihertoimen rakentamis- ja kunnostamistöissä (käytetään jatkossa nimeä *osasto A*) sekä rakennus-, vuokraus- ja kuljetuspalveluja tuottavissa yksiköissä (jatkossa *osasto B*). Tutkimusjoukkona olivat ne ei-esimiesasemassa olevat työntekijät, jotka vastasivat kyselylomakkeisiin hankkeen alussa ja uudelleen seitsemän vuoden kuluttua ($n = 401$) ja työskentelivät samoissa yksiköissä molempina ajankohtina. Osallistujien keski-ikä hankkeen alussa oli 42 vuotta (keskihajonta 8,8) ja heistä 85 % oli miehiä. Tutkimusjoukosta 6 % oli toimihenkilöitä ja 94 % työntekijöitä. Kehitetyn työhyvinvointihankkeen tuloksellisuusvaikutuksia mittaavan kysymyssarjan faktorianalyysi tehtiin kyseisillä osastoilla kaikkien loppukyselyyn vastanneiden aineistossa, jonka vastausprosentti oli 91 ($n = 874$).

Työhyvinvointihanke

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa järjestettiin koko henkilöstölle suunnattu osallistava työhyvinvointihanke. Se käynnistyi nimellä ”TYKY-projekti” (työkyvyn edistäminen), ja se muuntui myöhemmin ”TYHY-hankkeeksi” (työhyvinvoinnin edistäminen). Sen painopiste oli työyhteisöjen toiminnan kehittämisessä työhyvinvointia tukevaan suuntaan. Psykososiaalisten työolojen kehittämistä pidettiin pitkällä tähtäimellä vaikuttavampana kuin yksilöihin kohdistuvaa terveystasavastusta ja tukea. Työn vaatimusten ja työn hallintamahdollisuuksien tasapainon (Karasek & Theorell 1990) sekä työn palkitsevuuden ja ponnistelujen tasapainon (Siegrist 1996) työstressiteoriat ohjasivat ohjelman kehittämistä. Osallistuminen hankkeeseen kuuluneisiin osallistaviin työkonferensseihin, kysely-palautetilaisuuksiin ja kehittämispäiviin määriteltiin työtehtäviin kuuluviksi. Tarkoituksena oli näin taata kaikille mahdollisuus osallistua työtilanteesta riippumatta ja vahvistaa yhteistä kehittämistoimintaa (Elo ym. 2004). Osallistuminen hankkeen virkis-

tystapahtumiin oli vapaaehtoista. Ohjelma eteni vaiheittain ja yksiköittäin. Ohjelma onnistui hyvin ja siinä kehitettiin uusia työhyvinvoinnin edistämistapoja (Elo ym. 2004; Elo ym. 2008a).

Mittarit ja analyysit

Tiedot tutkimusjoukon osallistumisesta kehittämis- ja koulutustoimintaan seitsemän vuoden aikana kerättiin henkilöstöhallinnon koulutustiedostosta puolen päivän tarkkuudella. Kaikki osallistuminen luokiteltiin kahden luokkaan: 1) osallistumisen määrä työhyvinvointihankkeeseen ja 2) osallistuminen muuhun kehittämistoimintaan.

Osallistumisen määrä työhyvinvointihankkeeseen -muuttuja sisälsi osallistumispäivät työkonferensseihin (Mattila ym. 2006), kysely-palautte -tilaisuuksiin ja henkilöstön virkistys- ja kehittämispäiviin. Lisäksi mukaan otettiin osallistuminen työyhteisön toimintaa tukevaan koulutukseen. Tällaisia tilaisuuksia olivat alkuvaiheen jälkeen kehitetyt ”taito toimia ihmisten kanssa”, ”työhyvinvoinnin edistäjä” ja ”tukiverkko” -koulutukset, jossa osallistujia koulutettiin toimimaan työyhteisönsä tukihenkilöinä henkiseen hyvinvointiin liittyvissä asioissa, sekä koulutus fyysisen kunnon tukihenkilöksi omassa yksikössä. Koulutukset sisälsivät myös työnohjausta.

Osallistumismuuttujan jakauma oli erittäin vino (keskiarvo 5,5 päivää, keskihajonta 6,8 päivää). Osallistuminen tiettyihin interventioihin kuului työhön, mutta ohjelmaan sisältyi myös vapaaehtoista osallistumista. Se oli useimmiten työyhteisön toimivuutta tukevaa koulutusta ja virkistystapahtumia. Osallistumismuuttuja luokiteltiin seuraavasti: 1 = 0–0,5 päivää osallistumista, 2 = 1–5 päivää osallistumista ja 3 = 5,5 päivää tai enemmän osallistumista. Luokassa ”0–0,5 päivää osallistumista” oli osallistuttu enintään yhteen puolen päivän kysely-palautte -tilaisuuteen tai kehittämispäivään, joka kuului työhön. Tätä ryhmää kutsutaan jatkossa

”osallistumattomiksi”. Ryhmässä ”1–5 päivää osallistumista” oli osallistuttu esimerkiksi muutamaaan kysely-palautte -tilaisuuteen, kehittämispäivään tai työkonferenssiin. Luokassa ”5,5 päivää tai enemmän” oli osallistuttu edellä mainittuihin tilaisuuksiin ja muihin kehittämis- ja virkistystapahtumiin, jotka saattoivat olla hieman erilaisia eri yksiköissä. Luokitus oli sama kuin aiemmissa tutkimuksissamme hankkeen vaikutuksista työhyvinvointiin (Elo ym. 2008a).

Osallistuminen ”muuhun kehittämistoimintaan” sisälsi kaiken muun osallistumisen ammatilliseen ja työn ja työympäristön kehittämistä koskevaan koulutukseen ja kehittämistoimintaan seitsemän vuoden aikana. Analyyseissä muuttujaa käytettiin jatkuvana (päiviä). Tämäkin muuttuja oli vino, mutta muuttujaa ei luokiteltu, koska sisällöllisiä perusteluja luokitukselle ei ollut.

Lähtötilanteen vuorovaikutusta työyhteisössä mitattiin Terve organisaatio -kyselyn (Lindström ym. 1997) työyhteisön sosiaalista ilmapiiriä ja tiedonkulkua kuvaavilla muuttujilla. Sosiaalista ilmapiiriä koskevien kysymysten vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1–5 (1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä). Kysymykset koskivat ilmapiirin kilpailevuutta, kannustavuutta, ennakkoluuloisuutta, leppoisuutta ja riittäisyyttä. Tiedonkulkua koskevat muuttujat kuvasivat tiedonkulun riittävyttä työyksikön sisällä, työyksiköiden välillä, eri ammattiryhmien välillä sekä johdon ja henkilöstön välillä (4 muuttujaa, asteikko 1–5, jossa 1 = täysin riittämätön ... 5 = täysin riittävää). Näistä muuttujista tehtiin lähtötilanteen työyhteisön vuorovaikutusta kuvaava summamuuttuja (5 ilmapiiriä kuvaavan muuttujan ja 4 tiedonkulkua kuvaavan muuttujan summa jaettuina muuttujien lukumäärällä [9]), joka luokiteltiin seuraavasti: 1 = vuorovaikutus heikkoa (asteikon arvot 1–2,5), 2 = vuorovaikutus kohtalaista (asteikon arvot 2,6–3,3) ja 3 = vuorovaikutus hyvää (asteikon arvot 3,4–5). Asteikon reliabiliteetti oli 0,82 (Cronbachin alpha).

Työhyvinvointihankkeen koettua vaikutusta toiminnan tuloksellisuuteen mitattiin hankkeen lopussa tätä tutkimusta varten kehitetyllä kysymysarjalla, jossa oli 21 kysymystä. Vastausvaihtoehdot olivat taas annettu asteikolla 1–5, jossa 1 = ei lainkaan ... 5 = erittäin paljon. Lomakkeessa kysyttiin työhyvinvointihankkeen sijasta TYKY-toiminnan vaikutusta, koska lopputilanteessa organisaatiossa arvioitiin, että TYKY-toiminta -käsitteellä työntekijät tunnistavat parhaiten, mitä hanketta tarkoitetaan. ”TYKY”-käsite otettiin käyttöön alkuvaiheessa Työterveyslaitoksessa kehitetyn työkyvyn edistämismallin pohjalta (Tuomi ym. 2001). Kysymykset ja faktorianaalyysit ovat liitetaulukossa 1.

Teimme faktorianaalyysin (maximum likelihood) kehitetylle mittarille (21 kysymystä) sen käsitteellisen rakenteen selvittämiseksi. Koska muuttujat korreloivat voimakkaasti, rotaatio tehtiin Promax-vinorotaatiolla (liitetaulukko 1). KMO-testin arvo oli 0,96. Faktorianaalyysin perusteella muodostettiin neljä summamuuttujaa. Ne olivat identtiset faktoreihin nähden lukuun ottamatta summamuuttujaa ”Vaikutus työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen”, josta poistettiin osio ”vaikuttanut aloitteellisuuteesi” heikon faktorilatauksen ja reliabiliteettia heikentävän vaikutuksen vuoksi. Työhyvinvointihankkeen koetun tuloksellisuuden summamuuttujat olivat siten *työhyvinvointihankkeen vaikutus organisaation suorituskykyyn, työhyvinvointihankkeen vaikutus työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen, työhyvinvointihankkeen vaikutus oman toiminnan tuloksellisuuteen ja työhyvinvointihankkeen vaikutus henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin*.

Muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin korrelaatioiden avulla (Pearson). Työhyvinvointihankkeen koettuja tuloksellisuusvaikutuksia hankkeen lopussa ennustettiin (kovarianssianalyysi) osallistumisen määrällä hankkeeseen seitsemän vuoden aikana (0–0,5; 1–5 tai yli 5 päivää). Malleissa vakioitiin ikä (jatkovana muuttujana), sukupuoli (1 = mies, 2 = nainen), sosioekonomi-

nen asema (1 = työntekijä, 2 = toimihenkilö), osasto (dikotomia), lähtötason vuorovaikutus työyhteisössä sekä osallistuminen muuhun kehittämistoimintaan kuin työhyvinvointihankkeeseen (päiviä).

Tulokset

Työhyvinvointihankkeeseen osallistumisen määrän mukaisissa ryhmissä (0–0,5 päivää, 1–5 päivää ja yli 5 päivää) oli tilastollisesti merkitseviä eroja taustamuuttujittain. Ne, jotka osallistuivat 0–0,5 päivää, olivat useammin (62 %) osastolta B ja 1–5 päivää osallistuneet olivat suurimmaksi osaksi (68 %) osastolta A. Yli 5 päivää osallistuneet olivat pääosin (94 %) osastolta A. Sekä 0–0,5 että 1–5 päivää osallistuneissa oli enemmän työntekijöitä ja miehiä kuin yli 5 päivää osallistuneissa. Lisäksi ne, jotka olivat osallistuneet vähemmän työhyvinvointihankkeeseen, olivat osallistuneet vähemmän myös muuhun kehittämistoimintaan ($r = 0,49$) (ks. taulukko 1).

Kuten seuraavasta taulukosta 2 käy ilmi, osallistujat kokivat työhyvinvointihankkeen vaikuttaneen toiminnan tuloksellisuuteen jonkin verran. Hieman enemmän sen koettiin vaikuttaneen henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin (ka. 2,74) kuin muihin tuloksellisuuden indikaattoreihin, joiden keskiarvot olivat 2,48–2,55 koko aineistossa.

Toimihenkilöt arvioivat työhyvinvointihankkeen vaikutuksen henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen hieman myönteisemmin kuin työntekijät ($r = 0,11$). Naiset arvioivat työhyvinvointihankkeen vaikutukset oman toiminnan tuloksellisuuteen ($r = 0,12$) ja henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin ($r = 0,19$) hieman myönteisemmin kuin miehet. Ikä selitti työhyvinvointihankkeen koettuja tuloksellisuusvaikutuksia siten, että iän lisääntyessä myönteisyys lisääntyi ($r = 0,12$ – $0,26$). Naiset olivat useammin toimihenkilöitä ($r = 0,35$) ja toimihenkilöt olivat vanhempia kuin työntekijät ($r = 0,13$).

Taulukosta 2 käy ilmi myös, että työhyvinvointihankkeen koettua tuloksellisuut-

ta mittaavilla summamuuttujilla oli korkeat keskinäiset korrelaatiot ($r = 0,70-0,81$). Osallistumisen määrä työhyvinvointihankkeeseen korreloi lievästi, mutta tilastollisesti merkitsevästi ja positiivisesti kaikkiin hankkeen tuloksellisuutta kuvaaviin mittareihin: organisaation suorituskykyyn ($r = 0,10$), työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen ($r = 0,11$), oman toiminnan tuloksellisuuteen ($r = 0,20$) ja koettuihin vaikutuksiin henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin ($r = 0,14$). Myös lähtötilanteen hyvä työyhteisön vuorovaikutus korreloi positiivisesti arvioihin työhyvinvointihankkeen vaikutuksesta organisaation suorituskykyyn ($r = 0,10$) ja työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen ($r = 0,12$).

Osallistuminen muuhun kehittämistoimintaan kuin työhyvinvointihankkeeseen oli myös lievästi yhteydessä myönteiseen arvioon työhyvinvointihankkeen vaikutuksesta oman toiminnan tuloksellisuuteen ($r = 0,11$). Se oli yhteydessä myös sosioekonomiseen asemaan ($r = 0,33$), sukupuoleen ($r = 0,40$) ja ikään ($r = -0,16$). Muuhun kehittämistoimintaan osallistuneet olivat useammin toimihenkilöitä, naisia ja nuorempia. Osallistumisen määrä ei kuitenkaan ollut yhteydessä lähtötilanteen vuorovaikutuksen laatuun työyhteisössä.

Kuten taulukosta 3 käy ilmi, työhyvinvointihankkeeseen osallistumisen määrä selitti hankkeen koettua vaikutusta organisaat-

Taulukko 1. Työhyvinvointihankkeeseen osallistuminen taustamuuttujittain (n = 401)

	Ryhmä 1: 0-0.5 päivää osallistuneet,		Ryhmä 2: 1-5 päivää osallistuneet,		Ryhmä 3: 5.5 päivää tai enemmän osallistuneet,		Taustamuuttujan yhteys osallistumiseen, tilastollinen merkitsevyys (χ^2 / F)	Ryhmiä väliset erot ($\chi^2 /$ Tukeyn testi)
	% n=100	n	% n=180	n	% n=121	n		
							χ^2 / F	
Sukupuoli							$\chi^2 = 49.3^{***}$	
– nainen	6	6	14	8	42	35		1–3 ***
– mies	94	94	166	92	79	65		2–3 ***
Sosioekonominen asema							$\chi^2 = 8.7^{**}$	
– työntekijä	97	97	172	96	107	88		1–3 * 2–3 *
– toimihenkilö	3	3	8	4	14	12		
Osasto							$\chi^2 = 80.0^{***}$	
– A (YMP)	38	38	122	68	114	94		1–2 *** 1–3 *** 2–3 ***
– B (TEK)	62	62	58	32	7	6		
Lähtötilanteen vuorovaikutus							$\chi^2 = 6.04, ns.$	ns.
– huonoa	23	23	53	30	36	30		
– kohtalaista	43	43	87	49	51	43		
– hyvää	34	34	38	21	33	28		
	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh		ANOVA
Ikä, vuosia	40.7	9.3	42.8	9.0	41.2	7.8	F = 2.3, ns.	ns.
Osallistuminen muuhun TYKY-toimintaan	3.6	5.0	5.7	6.9	16.5	12.2	F = 78.6***	1–3*** 2–3***

* = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$ ja *** = $p < 0.001$, ns. = ei tilastollisesti merkitsevä

tion suorituskykyyn ja työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen. Yli 5 päivää osallistuneet arvioivat työhyvinvointihankkeen vaikutukset sekä organisaation suorituskykyyn että työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen myönteisemmin kuin 1–5 päivää osallistuneet ($p < 0,05$). Osallistumattomat (0–0,5 päivää) eivät eronneet 1–5 päivää osallistuneista, eivätkä 0–0,5 päivää osallistuneet eronneet yli 5 päivää osallistuneista. Osallistumisen määrä selitti myös koettua vaikutusta oman toiminnan tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. Yli 5 päivää osallistuneet arvioivat vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen sekä oman toiminnan tuloksellisuuteen myönteisemmin kuin 1–5 päivää tai 0–0,5 päivää osallistuneet ($p < 0,05$), mutta 1–5 päivää osallistuneet eivät eronneet 0–0,5 päivää osallistuneista.

Kaikissa malleissa vakioitiin yksilölliset taustatekijät, lähtötason vuorovaikutus työyhteisössä ja osallistuminen muuhun kehittämistoimintaan.

Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kokiivatko työntekijät osallistavan ja työyhteisön kehittämiseen painottuvan työhyvinvointihankkeen lisänneen toiminnan tuloksellisuutta ja selittikö hankkeeseen osallistumisen määrä tätä kokemusta. Työntekijät arvioivat tuloksellisuusvaikutuksia vaikutuksina organisaation suorituskykyyn, työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen, oman toiminnan tuloksellisuuteen ja henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimuksessa hyödynnettiin

Taulukko 2. Tutkimusmuuttujien kuvaus ja niiden väliset yhteydet. Keskiarvot, -hajonnat, korrelaatiot (Pearson) ja summamuuttujien reliabiliteetit (Cronbachin alpha) (n = 401)

	ka	kh	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Työyhteisön vuorovaikutus (luokiteltu)	1.98	.74	(.82)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Osallistumisen määrä työhyvinvointihankkeeseen (luokiteltu)	2.05	.74	-.06	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Työhyvinvointihankkeen koettu vaikutus...												
3 Organisaation suorituskykyyn	2.55	.69	.10	.10	(.93)	-	-	-	-	-	-	-
4 Työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen	2.48	.86	.12	.11	.72	(.96)	-	-	-	-	-	-
5 Oman toiminnan tuloksellisuuteen	2.52	.94	.05	.18	.71	.78	(.93)	-	-	-	-	-
6 Henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin	2.74	.80	.06	.14	.81	.71	.70	(.94)	-	-	-	-
Taustamuuttujat												
7 Sosioekon. asema	-	-	-.08	.14	.04	.04	.09	.11	-	-	-	-
8 Sukupuoli	-	-	.03	.31	.08	.06	.12	.19	.35	-	-	-
9 Ikä (vuosia)	41.8	8.75	-.00	.02	.26	.13	.12	.22	.13	.01	-	-
10 Osallistuminen muuhun TYKY-toimintaan, päiviä	8.42	10.05	-.03	.49	-.02	.06	.11	.08	.33	.40	-.16	-
11 Osasto	-	-	.16	-.45	-.01	-.03	-.07	-.03	-.07	-.13	.05	-.23

HUOM: kun $r \geq 0.10$, $p < 0.05$; $r \geq 0.15$, $p < 0.01$; $r \geq 0.23$, $p < 0.001$.

Taulukko 3. Työhyvinvointihankkeeseen osallistumisen yhteys siihen, miten hankkeen koettiin vaikuttavan toiminnan tuloksellisuuteen. Kovarianssianalyysi* (n = 401)

Työhyvinvointihanke on vaikuttanut myönteisesti...	Työhyvinvointihankkeeseen osallistumisen määrä			F-arvo ja sen merkitsevyys	Ryhmiä väliset erot (Tukeyn testi, p<0,05)
	1) 0–0.5 päivää (n = 100)	2) 1–5 päivää (n = 180)	3) 5.5+ päivää (n = 121)		
	ka (kh)	ka (kh)	Ka (kh)		
– organisaation suorituskykyyn	2.5 (0.73)	2.5 (0.72)	2.7 (0.61)	F = 5.10, p = 0.007	2–3
– työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen	2.5 (0.81)	2.3 (0.90)	2.7 (0.78)	F = 4.72, p = 0.009	2–3
– oman toiminnan tuloksellisuuteen	2.5 (0.91)	2.3 (0.95)	2.9 (0.87)	F = 10.1, p < 0.001	1–3 2–3
– henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin	2.7 (0.77)	2.7 (0.84)	2.9 (0.73)	F = 3.26, p = 0.04	1–3 2–3

* Vakioitu ikä, sukupuoli, osasto, sosioekonominen asema, lähtötason vuorovaikutus työyhteisössä ja osallistuminen muuhun kehittämistoimintaan.

seitsemänvuotisen työhyvinvointihankkeen aloitukseen ja arviointiin liittyviä kyselytietoja sekä organisaation tiedostoa henkilöstön osallistumisesta koulutus- ja kehittämistoimintaan.

Koko tutkimusjoukko arvioi työhyvinvointihankkeen vaikuttaneen jonkin verran toiminnan tuloksellisuuteen mukaanlukien henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin. Terveyteen ja hyvinvointiin vaikutuksia koettiin jonkin verran enemmän kuin muihin tuloksellisuuden osa-alueisiin. Osallistumisen määrä vahvisti hieman selvemmin myönteisiä kokemuksia hankkeen vaikutuksesta organisaation suorituskykyyn, työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen ja oman toiminnan tuloksellisuuteen kuin vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Paljon osallistuneet kokivat vaikutuksia enemmän kuin vähän tai ei lainkaan osallistuneet, jotka eivät poikenneet toisistaan. Nyt tutkitun kehittämishankkeen vaikutukset työhyvinvointiin eivät myöskään eronneet toisistaan kun verrattiin runsaasti osallistuneita (yli 5 päivää) ja vähän tai ei-lainkaan osallistuneita pitkitäisasetelmassa. Koetut vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin syntyivät siis muiden tekijöiden kuin yksilön osallistumisen määrän pohjalta (Elo ym. 2008a). Tehtyjen pa-

rannusten tai kulttuurisen muutoksen kautta myönteiset vaikutukset saattavat tulla näkyviin myös niille työyhteisössä, jotka eivät itse syystä tai toisesta osallistu kehittämisahtumiin ja koulutuksiin (Mattila ym. 2006).

Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen oli työhyvinvointihankkeen päätavoite, ei toiminnan tuloksellisuuden parantaminen. Koska työhyvinvointihankkeen todettiin aiemmassa tutkimuksessa (Elo ym. 2008) parantaneen tiedonkulkua ja ilmapiiriä, sen ajateltiin mahdollisesti vaikuttavan myös toiminnan tuloksellisuuteen. Aiemmin on todettu, että yritysjohdon ja asiantuntijoiden yleinen usko työhyvinvoinnin edistämisen taloudelliseen hyötyyn on suurta (Peltomäki ym. 2002), vaikka strategisessa johtamisessa sen ottaa huomioon vain noin 1/3 suomalaisista yrityksistä (Aura ym. 2010). Tässä tutkimuksessa työntekijät kokivat tuloksellisuusvaikutuksen vähäisemmäksi verrattuna johdon ja asiantuntijoiden uskomuksiin, vaikka mittaukset erillaisuus ei anna kovin luotettavaa pohjaa vertailulle.

Tulosten mukaan työyhteisön vuorovaikutuksen laatu lähtötilanteessa ei määritellyt osallistujien kokemuksia hankkeen vaikutuksesta toiminnan tuloksellisuuteen, vaan osallistumisen määrä sinänsä lisäsi työnteki-

jöiden kokemusta tuloksellisuusvaikutuksesta. Vaikka hyvää sosiaalista vuorovaikutusta on pidetty edellytyksenä työyhteisön kehittämishankkeen onnistumiselle (Eklöf ym. 2004) tai hyvinvointitulosten saavuttamiselle (Elo ym. 2008a), se ei osoittautunut keskeiseksi koettujen tuloksellisuusvaikutusten suhteen. Tässä tutkimuksessa osallistuminen etenkin alkuvaiheen interventioihin määritettiin työhön kuuluvaksi eivätkä työntekijät itse voineet päättää kaikesta osallistumisestaan. Tämä vähentää yksilöllisen motivaation ja positiivisen asenteen vaikutusta tuloksiin. Itse työhyvinvointihanke näyttäisi vahvistaneen tuloksellisuutta jonkin verran, kun sitä arvioivat kokeneet työntekijät. Silti runsaan osallistumisen ryhmässä oli luonnollisesti enemmän vapaaehtoista osallistumista kuin kahdessa muussa vertailuryhmässä.

Työhyvinvointihankkeeseen oli siis osallistuttu lähtötilanteen vuorovaikutuksen laadusta riippumatta. Myös tämä liittyy siihen, että osa hankkeen tapahtumiin osallistumisesta määriteltiin työtehtäviin kuuluvaksi. Tällaisia olivat erityisesti työkonferenssit ja kyselypalautetilaisuudet. Koska työympäristöön ja ammatilliseen osaamiseen kohdistuvien kehittämishankkeiden on aiemmin todettu olevan taloudellisesti kannattavia (Niven ym. 2002; Tharenou ym. 2007; Tompa ym. 2006), tällaisiin interventioihin osallistumisen vaikutus otettiin huomioon analyysissa. Työympäristön ja ammatillisen osaamisen kehittäminen eivät siis selittäneet tuloksia, vaan koettujen tuloksellisuusvaikutusten syntyminen työhyvinvointihankkeen johdosta sai näin vahvistusta. Myöskään vastaajan ikä, sukupuoli, työskentelyosasto tai sosioekonominen asema eivät selittäneet tuloksia, sillä ne otettiin huomioon malleissa, joissa testattiin osallistumisen määrän vaikutus. Vahvistusta tulkinnalle myönteisestä vaikutuksesta tuloksellisuuteen antoi lisäksi se, että hankkeen kokonaisvaltaisen evaluaation jälkeen organisaation johto päätti muuttaa hanketta käytännössä suunnitelleen tiimin pysyväksi yksiköksi. Teknistä tointa ei myös-

kään ole ulkoistettu niin kuin monissa kunnissa on tehty.

Tutkimuksen arviointi

Tässä tutkimuksessa pyrittiin lähestymään työhyvinvoinnin edistämisen ja toiminnan tuloksellisuuden välistä mutkikasta yhteyttä. Yhteyttä tarkasteltiin sulkemalla pois mahdollisia muita vaikuttavia tekijöitä. Työntekijän arvio tuloksellisuusvaikutuksista on harvoin käytetty mittari. Se ei ehkä ole lainkaan yhteydessä objektiivisiin suoriin tuottavuuden mittareihin (taloudellinen tulos), mutta myös niihin liittyy puutteita organisaation toiminnan kuvaajina pitkällä tähtäimellä (Antikainen 2006). Organisaation esimiesten ja johdon arviot saattavat lisäksi poiketa paljonkin työntekijöiden käsityksistä sekä yksilön oman että työyksikön työn tuloksellisuudesta (Elo ym. 2009; Elo ym. 2010).

Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että tieto osallistumisesta työhyvinvointihankkeeseen ja muuhun kehittämistoimintaan seitsemän vuoden ajan perustui rekisteröityyn tietoon. Vain yhden menetelmän (kysely-menetelmä) käytöstä syntyvä menetelmävarianssi jäi näin pienemmäksi eikä muistivirheitä syntynyt osallistumista mittaaviin muuttujiin. Osallistumisen kirjaaminen oli luotettavaa: suurella osalla tutkimukseen osallistuneista oli tuntipalkka, mikä edellytti tarkkaa kirjanpitoa työajan käytöstä. Työyhteisön vuorovaikutuksen laatua työhyvinvointihankkeen lähtötilanteessa ja hankkeen koettuja tuloksellisuusvaikutuksia mitattiin kyselylomakkeilla, mutta aika näiden kahden mittauksen välillä oli pitkä, seitsemän vuotta.

Koska kehitetyn tuloksellisuusvaikutusten mittarin neljä faktoria korreloivat voimakkaasti, niiden voidaan katsoa osittain mittaavan samaa latenttia ominaisuutta. Tästä syystä ei voida tehdä kovin jyrkkiä johtopäätöksiä vaikutuksista tiettyyn tuloksellisuuden osa-alueeseen verrattuna muihin alueisiin.

Mittaria tulisi kehittää edelleen niin, että tuloksellisuuden eri alueet erottuisivat selkeämmin toisistaan. Yhteistä varianssia aiheutti myös se, että arvioitiin työhyvinvointihankkeen vaikutusta tuloksellisuuteen eikä tuloksellisuuden tasoa tutkimusjakson alussa ja lopussa.

Vaikka tutkimuksen kohdejoukko oli työntekijä- ja miesvaltainen, aktiivisesti osallistuneissa oli suhteellisesti enemmän toimihenkilöitä ja naisia kuin vähemmän osallistuneissa. Muuhun kehittämisen ja koulutus-toimintaan eli ammatilliseen koulutukseen ja fyysisen työympäristön kehittämiseen osallistumisen vaikutus otettiin huomioon analyyseissä. Myös taustatekijöiden vakioinneilla pyrittiin vähentämään ryhmien välisen erojen vaikutusta tuloksiin. Vakioinneista huolimatta esille tullut suuri ero osallistumisen määrässä kahden osaston välillä vaikuttaa tuloksiin. Työn luonne oli aikataulujen tiukkuuden suhteen erilainen näillä osastoilla. Osasto B toimi kilpailutetulla alalla rakentamisessa, jolloin osallistumista ehkä rajoitettiin. Työhyvinvointihanketta myös tarjottiin organisaation sisällä aktiivisemmin osastolle A, jossa lisäksi johdon suhtautuminen hankkeeseen saattoi olla myönteisempi. Tämä saattoi selittää ryhmien kokoeron ohella ryhmien vertailussa esiin tulleen epälineaarisuuden.

Tutkimusasetelman perusteella ei voida sulkea pois sitä, että työhyvinvointihankkeeseen osallistuivat aktiivisesti ne, jotka jo alun alkaen arvioivat hankkeen lisäävän tuloksellisuutta ja halusivat siksi osallistua siihen. Kuitenkaan julkituodusta hyvinvointitavoitteesta poikkeava tuloksellisuustavoite ei tullut esille aiemmassa tutkimuksessamme, jossa evaluoimme myös laadullisesti hankkeen vaikutusta työhyvinvointiin. Tosin jotkut esimiehet ja työntekijät epäilivät hankkeeseen käytettävän ajan heikentävän tuloksellisuutta (Elo ym. 2004). Koetut tuloksellisuusvaikutukset voivat olla seurausta myös yleises-

tä myönteisestä asenteesta, kuten lojaalisuudesta organisaatiota kohtaan, jonka on todettu olevan yhteydessä yksilön oman toiminnan tuloksellisuuteen (Kahya 2008).

Johtopäätökset

Tulosten mukaan osallistavalla, työyhteisön toimintaan kohdistuvalla työhyvinvointihankkeella voi olla myönteisiä vaikutuksia toiminnan tuloksellisuuteen. Vaikka hankkeen varsinaisena tavoitteena olisikin työhyvinvoinnin edistäminen, työntekijät kokevat vaikutusten yltävän jossain määrin toiminnan tuloksellisuuteen. Selvimmin vaikutukset koetaan henkilöstön terveydessä ja hyvinvoinnissa, mutta runsaasti osallistuneet kokevat niitä lisäksi oman toiminnan tuloksellisuudessa. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointihankkeeseen paljon osallistuneet kokevat myönteisiä tuloksellisuusvaikutuksia enemmän kuin muut. Työhyvinvointia ja toiminnan tuloksellisuutta voidaan siis ainakin jossain määrin tukea samalla hankkeella. Laaja-alaisten työhyvinvointihankkeiden vaikuttavuuden arvioinnissa tulisi käyttää monipuolisia tulostavareita, sillä myönteisiä vaikutuksia voidaan saavuttaa asioissa, joita hankkeella ei välittömästi tavoitella. Työntekijöiden arviot toiminnan tuloksellisuudesta voisivat olla hyödyllisiä myös tuloksellisuuden kehittämisen kannalta. Pitkittäisasetelmassa toistettu ja monipuolisempi tuloksellisuuden mittaaminen tuottaisi luotettavampaa tietoa työhyvinvoinnin edistämisen vaikutuksesta toiminnan tuloksellisuuteen. Näyttää kuitenkin siltä, että jos suhteellisen pieni ajallinen panostus yksilötasolla työhyvinvointihankkeeseen osallistumiseen saattaa parantaa työntekijöiden mielestä toiminnan tuloksellisuutta.

Kiitokset: Työsuojelurahasto on rahoittanut tutkimusta.

Kirjallisuus

- Aldana, S. G. (2001) Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literature. *American Journal of Health Promotion* 15 (5), 296–320.
- Anderzén, I. & Arnetz, B. (2005) The Impact of a Prospective Survey-Based Workplace Intervention Program on Employee Health, Biologic Stress Markers, and Organizational Productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 47 (7), 671–682.
- Antikainen, R. (2006) Asiantuntijatyön tuottavuusanalyysi – kokemuksia subjektiivisen mittausmenetelmän käytöstä. Tampereen teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden osaston tutkimusraportti 2006:1. [online] <<http://www.tut.fi/index.cfm?MainSel=7631&Sel=14986&Show=21635&Siteid=111>>. Luettu 28.3.2007.
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. (2010) Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2010. Tutkimusraportti. Helsinki: Excenta Oy.
- Bond, F. W. & Bunce, D. (2001) Job Control Mediates Change in a Work Reorganization Intervention for Stress Reduction. *Journal of Occupational Health Psychology* 6 (4), 290–302.
- Dahl-Jørgensen, C. & Saksvik, P. Ø. (2005) The impact of two organizational interventions on the health of service sector workers. *International Journal of Health Services* 35 (3), 529–549.
- Eklöf, M., Ingelgard, A. & Hagberg, M. (2004) Is participative ergonomics associated with better working environment and health? A study among Swedish white-collar VDU users. *International Journal of Industrial Ergonomics* 34 (5), 355–366.
- Elo, A.-L., Mattila, P., Kuosma, E. & Kylä-Setälä, E. (2004) Työyhteisön ja johtamisen kehittämissuunnitelman vaikutus työhyvinvointiin. Evaluaatiotutkimus kunta-alan teknisessä virastossa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Elo, A.-L., Nykyri, E. & Ervasti, J. (2006) Työyhteisön kehittämishankkeiden ja ilmapiirikyselyjen yhteydet henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvointiin. *Työ ja ihminen* 20 (3), 173–189.
- Elo, A.-L. & Ervasti, J. (2007) 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.
- Elo, A.-L., Ervasti, J., Kuosma, E. & Mattila, P. (2008a) Evaluation of an Organizational Stress Management Program in a Municipal Public Works Organization. *Journal of Occupational Health Psychology* 13 (1), 10–23.
- Elo, A.-L., Ervasti, J., Kuosma, E. & Nykyri, E. (2008b) Säätelvätkö työyhteisön autonomia ja esimiehen toiminta työyhteisön kehittämishankkeen vaikutuksia hyvinvointiin ja toiminnan tuloksellisuuteen. Loppuraportti Työsuoje-lurahastolle. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Elo, A.-L., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Salimäki, A. (2009) Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. *Työ ja yrittäjyys* 50. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Elo, A.-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. (2010) Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ervasti, J. & Elo, A.-L. (2006) Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvan työkyvyn edistämisen liiketaloudellisten vaikutusten tutkimus. *Katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. Työelämän tutkimus* 4 (2), 83–96.
- Ervasti, J., Eloranta, T., Lehtinen, H., Nykyri, E. & Elo, A.-L. (2006) Yhteistoiminnallisen kehittämishankkeen yhteydet hyvinvointiin ja tuottavuuteen. *Työ ja ihminen* 20 (4), 269–291.
- Guest, D.E. (1997) Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 8 (3), 263–276.
- Järvinieniemi, P. (2004) Työelämän kehittäminen ja globalisaatio: keskustelua käsitteistä. *Työpoliittinen aikakauskirja* 4, 42–55.
- Kahya, E. (2008) The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics* 39 (1), 96–104.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kompier, M.A.J., Cooper, C. & Geurts, S. (2000) A multiple case study approach to work stress pre-

- vention in Europe. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9 (3), 371–400.
- LaMontagne, A.D., Keegel, T., Louie, A., Ostry, A. & Landsbergis, P. (2007) A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health* 13 (3), 268–280.
- Legge, K. (2005) *Human resource management: Rhetorics and realities. Anniversary Edition.* London: Palgrave MacMillan.
- Lindström, K., Hottinen, V., Kivimäki, M. & Lämsä, H. (1997) *Terve organisaatio -kysely. Menetelmän perusrakenne ja käyttö.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lönnqvist, A. (2003) Measurement of Intangible Success Factors in Four Case Organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge* 2 (2), 524–530.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005) *Aineettoman pääoman johtaminen.* Tampere: JTO-Palvelut Oy.
- Mattila, P., Elo, A.-L., Kuosma, E. & Kylä-Setälä, E. (2006) Effect of a participative work conference on psychosocial work environment and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15 (4), 459–476.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. Ø. & Landsbergis, P. (2000) The impact of participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work & Stress* 14 (2), 156–170.
- Nielsen, C., Hussi, T., Schunder-Tatzber, S., Roslender, R. & Ahonen, G. (2007) The interrelations between health and intellectual capital. Teoksessa U. Johanson, G. Ahonen & R. Roslender (toim.) *Work Health and Management Control.* Stockholm: Thomson Fakta, 241–266.
- Niven, K.M.J. (2002) A review of the application of health economics to health and safety in health care. *Health Policy* 61 (3), 291–304.
- Pelletier, K.R. (2001) A Review and Analysis of the Clinical- and Cost-effectiveness Studies of Comprehensive Health Promotion and Disease Management Programs at the Worksite: 1998–2000 Update. *American Journal of Health Promotion* 16 (2), 107–116.
- Peltomäki, P., Viluksela, M., Hiltunen, M.-L., Kauppinen, T., Lamberg, M. E., Mikkola, J. et al. (2002) Työbarometri. Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 2001. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rantanen, H., Kulmala, H.I., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. (2007) Performance Measurement Systems in the Finnish Public Sector. *International Journal of Public Sector Management* 20 (5), 415–433.
- Siegrist, J. (1996) Adverse Health Effects of High Effort – Low Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1(1), 27–41.
- Tharenou, P., Saks, A.M. & Moore, C. (2007) A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review* 17 (3), 251–273.
- Tompa, E., Dolinschi, R. & de Oliveira, C. (2006) Practice and potential of economic evaluation of workplace-based interventions for occupational health and safety. *Journal of Occupational Rehabilitation* 16 (3), 375–400.
- Tulosohjauksen käsikirja (2005). Valtiovarainministeriön julkaisuja 2, Hallinnon kehittämissosasto. Helsinki: Edita.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E. & Ilmarinen, J. (2001) Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine* 51 (5), 318–324.
- van der Klink, J., Blonk, R., Schene, A. & van Dijk, F. (2001) The Benefits of Interventions for Work-Related Stress. *American Journal of Public Health* 91 (2), 270–276.
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006) Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 4 (2), 69–82.
- Vartia-Väänänen, M., Joensuu, M. & Lindström, K. (2010) Työorganisaatiot, johtaminen ja työilmapiiri. Teoksessa T. Kauppinen, I. Kandolin, R. Hanhela ym. (toim.) *Työ ja terveys Suomessa.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- von Bonsdorff, M., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. (2009) Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007. Tutkimus metalliteollisuudessa ja kaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.

Liitetaulukko 1. Työhyvinvointihankkeen koetut vaikutukset toiminnan tuloksellisuuteen. Faktoriantalyysi (ML-metodi, Promax-vinorotaatio, n = 874)

Muuttujat:	Faktorilataukset				
	Organi- saation suori- tuskyykyyn	Työyhteisön toi- minnan tulok- sellisuuteen	Henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin	Oman toimin- nan tulokselli- suuteen	Kommu- naliteetti
"TYKY-toiminta" on vaikuttanut myönteisesti...					
Koneiden ja laitteiden toimivuuteen	.70	.21	.22	.12	.59
Työympäristön toimivuuteen	.68	.22	.27	.19	.62
Koulutukseen osaamisen kehittämiseksi	.64	.29	.29	.16	.60
Asiakastyytyväisyyteen	.62	.20	.31	.19	.55
Aloitteiden toteutukseen	.62	.36	.27	.18	.63
Osallistumiseen työn ja työpaikan kehittämiseen	.61	.35	.37	.18	.67
Työn tehokkaaseen organisointiin	.56	.42	.29	.24	.63
Muiden yrityskuvaan (tuttavat, perhe, kuntalaiset..)	.51	.23	.34	.25	.50
Yrityskuvaan (oma käsitys)	.48	.29	.41	.22	.54
Työyhteisösi/ tiimisi tehokkuuteen	.32	.81	.28	.25	.91
Työyhteisösi/ tiimisi työn laatuun	.33	.80	.27	.28	.90
Työyhteisösi/ tiimisi yhteistyön sujuvuuteen	.28	.77	.36	.23	.85
Työyhteisösi/ tiimisi aloitteellisuuteen	.38	.71	.28	.22	.78
Aloitteellisuuteesi (omaan)	.36	.48	.21	.42	.59
Henkilöstön henkiseen terveyteen	.37	.28	.78	.24	.88
Henkilöstön työssäjaksamiseen	.38	.29	.76	.21	.86
Henkilöstön fyysiseen terveyteen	.38	.24	.70	.26	.76
Henkilöstön "me-henkeen"	.35	.39	.66	.15	.74
Henkilöstön sitoutumiseen	.50	.34	.57	.22	.74
Oman työskentelysi laatuun	.28	.39	.37	.68	.83
Oman työskentelysi tehokkuuteen	.31	.41	.28	.78	.95
Ominaisarvo (Initial)	57.22	5.60	2.67	2.40	
%-osuus varianssista	72.8	7.2	5.8	2.6	
Kum. %-osuus varianssista					88.3
Ominaisarvo (Rotaation jälkeen)	18.5	29.1	21.6	19.2	