

Kaija Tuomi, Sinikka Vanhala,  
Minna Janhonen & Erkki Nykyri

## Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn

**T**utkimuksessa tarkastellaan miten työkyky ja sitoutuminen ennustavat henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen kilpailukykyä metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimialoilla. Yrityksen kilpailukykyä koskevat tiedot saatiin vuonna 1999 toimipaikan johdolle osoitetusta kyselytutkimuksesta (N=91). Henkilöstöä koskevat tiedot saatiin vuosina 1998 ja 2000 samojen toimipaikkojen henkilöstölle osoitetuista kyselyistä (N=1389). Seurantatutkimuksen tulokset kuvasivat elinkelpoisten toimipaikkojen ja vakinaisten työntekijöiden tilannetta. Tulokset osoittivat henkilöstön työkyvyn ja organisaatioon sitoutumisen ennustavan henkilöstön psyykkistä hyvinvointia kahden vuoden kuluttua. Henkilöstön työkyky ennusti myös vähäistä uupumusasteista väsymystä ja yrityksen hyvää kilpailukykyä. Organisaatioon sitoutuminen lievensi väsymisen psyykkistä hyvinvointia heikentävää vaikutusta kaikissa henkilöstöryhmissä. Yritysten ja työterveyshuollon toimijoiden kannattaa edistää työntekijöiden työkykyä sekä organisaatioon ja työhön sitoutumista.

### Johdanto

Työelämää viime vuosina ravistelleiden moninaisten muutosten vuoksi työntekijöiden työkyvyn, työssä jaksamisen ja työmotivaation edistäminen ovat nousseet keskeisiksi kehittämisen kohteiksi (Alasoini 2000). Näihin tavoitteisiin on pyritty monilla tutkimus- ja kehittämisohjelmilla sekä seuraamalla työelämän tilaa ja kehittämistarpeita erilaisilla barometreilla. Konkreettisten parannusten ohella ohjelmien avulla on lisätty tietoa erilaisista kehittämistoimista ja niiden vaikutuksista. Työelämän muutokset näkyvät myös uusissa toimintatavoissa ja näkökulmissa: työterveyden rinnalle ovat vakiintuneet työkyvyn, sitoutumisen ja hyvinvoinnin käsitteet.

Tässä tutkimuksessa keskeisenä kiinnostuksen kohteena ovat työntekijöiden psyykinen hyvinvointi ja työssä uupuminen, joita selitetään Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi -tutkimusprojektissa (Tuomi ym. 2002c) käytettyjen työkyvyn, organisaatioon ja työhön sitoutumisen ja psyykkisen pahoinvoinnin mittareiden avulla. Psyykkisen hyvinvoinnin ja työssä uupumisen valintaa tutkimuskohteeksi perustelee jo se, että työterveyshuollon toiminta on viimeaikoina yhä enemmän alkanut suuntautua työkyvyn ylläpidon ohella yhä enemmän myös työhyvinvointia ylläpitävään toimintaan. Myös työssä uupuminen ja siihen liittyvät kiireen ja työn psyykkisten vaatimusten lisääntyminen ovat edelleen ajankohtaisia.

## Henkilöstön hyvinvointi

Työhyvinvoinnin moniulotteisissa malleissa, subjektiivinen hyvinvointi koostuu affektiivisestä ja ammatillisesta (Warr 1994) sekä sosiaalisesta ulottuvuudesta (Ryff 1989). van Horn ja kumppanit (2004) ovat testanneet näitä malleja lisäämällä niihin kognitiivisen ja psykosomaattisen ulottuvuuden. Lisäksi he jakavat työhyvinvoinnin affektiivisen dimension kolmeen osaan: affektiiviseen hyvinvointiin (työtyytyväisyys), organisaatioon sitoutumiseen ja emotionaalisen uupumisen puuttumiseen.

Bradburnin (1969) tutkimuksiin perustuva psyykkisen hyvinvoinnin käsite on muodostettu sekä mielenterveyden että työtyytyväisyyden teorioiden avulla. Näkökulma mielenterveyteen perustuu Szasz'in (1961) ajatuksiin, joiden mukaan sosiaalinen elämä vakiinnuttaa puitteet, joissa yksilöt ovat vuorovaikutuksessa ja auttavat toisiaan erilaisten päämäärien saavuttamisessa. Vaikeuksien sattuessa selviytyminen näistä vaikeuksista tuottamatta tarpeetonta kipua itselle tai toisille on yksi mielenterveyden kriteereistä. Mieleltään terveen ajatukset tunteet ja käyttäytyminen eivät paljoa poikkea siitä mitä pidetään normaalina. Tämän lisäksi itsensä toteuttaminen, luovuus ja elämänhalu kuuluvat mielenterveyteen. Bradburnin (1969) mukaan sosiaalinen osallistuminen sekä uudet ja vaihtelevat kokemukset lisäävät psyykkistä hyvinvointia. Tästä syystä myös tulot, koulutus ja sosiaaliluokka ovat yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin. Korkeammassa sosiaalisessa asemassa olevalla on enemmän mahdollisuuksia matkustaa, tehdä uusia ja erilaisia asioita tai kohdata uusia ihmisiä.

Työuupumukseen voi liittyä monenlaisia oireita, mutta määritelmän mukaisesti kyse on uupumusasteisen väsymyksen, heikentyneen ammatillisen itsetunnon ja kyynisyyden oireyhtymästä (Maslach & Jackson 1981, Maslach & Schaufeli 1993). Uupumusasteista väsymystä pidetään usein työuupumuksen ydinulottuvuutena sekä kahden muun oireen kehittymisen lähtökohtana (Leiter & Maslach 1988).

### Työkyky ja sitoutuminen

Ilmarinen (1999, 2003) määrittelee terveyden, osaamisen, arvot sekä työn alueiksi, joille työkyky rakentuu. Työkyvyn perustana on terveys, jossa ovat vaikuttamassa myös toimintakyvyn

fyysiset, henkiset ja sosiaaliset ulottuvuudet. Seuraavan tason muodostaa osaaminen, joka sisältää tiedot ja taidot. Kolmannella tasolla ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Nämä kolme tasoa muodostavat inhimilliset voimavarat. Neljännen tason muodostaa työ, joka muodostuu työyhteisöstä, työympäristöstä, työn vaatimuksista ja altistuksista. Johtaminen on tämän tason keskeisiä piirteitä siksi, että esimiehellä on työn muotoilun mahdollisuudet, valtuudet ja vastuu.

Työkykyä ylläpitävää toimintaa on perusteltu myös kokemuksilla ikääntyvien työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Tämän perusteella sen oletetaan vaikuttavan myönteisesti paitsi työkykyyn, myös työn laatuun ja tuottavuuteen sekä työntekijän hyvinvointiin työssä ja eläkkeellä (Ilmarinen 2001). Työkyvyn käsite ja mittaaminen ovat edelleen kehittelyn alla eikä esim. arvojen ja asenteiden vaikutuksia työkykyyn ole juuri tutkittu. Työntekijän vastauksiin perustuvalla työkykyindeksillä sekä siihen liittyvillä tutkimuksilla on kuitenkin saatu tukea näiden mallien kehittämiseen (Klockars ym. 1998; Tuomi ym. 2000a; Tuomi ym. 1995).

Yli 90 prosenttia työllisistä työskentelee Tyky-barometrin mukaan toimipaikoilla, joissa uskotaan työkykyä ylläpitävästä toiminnasta olevan taloudellista hyötyä. Työkykyä ylläpitävä toiminta onkin vakiintumassa osaksi toimipaikan päivittäisiä käytäntöjä. Työkykyä ylläpitävän toiminnan kohdealueita ovat työntekijän terveys ja voimavarat, ammatillinen osaaminen, työ ja työolot sekä työyhteisö ja -organisaatio (Peltonmäki ym. 2002).

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan yksilön psykologista kiintymistä, samaistumista ja sisäistymistä tiettyä organisaatiota kohtaan (Caldvell ym. 1990). Tätä kiintymystä luonnehtivat usko organisaation päämääriin ja arvoihin sekä niiden hyväksyminen, halu ponnistella organisaation hyväksi sekä halukkuus säilyttää organisaation jäsenyys (Porter ym. 1974; Steers 1977). Organisaatioon sitoutumisen oletetaan tehostavan henkilöstön määrällistä ja laadullista työsuoritusta sekä vähentävän poissaoloja ja vaihtuvuutta. Sillä on havaittu positiivisia yhteyksiä myös työsuoritukseen (Riketta 2002). Toisaalta työuupumuksen on havaittu liittyvän heikentyneeseen organisaatioon sitoutumiseen (Leiter & Maslach 1988; Tuuli 2000).

Työhön sitoutumisen käsite sisältää organisaatioon sitoutumista enemmän työmoraaliin ja omaan työhön asennoitumiseen liittyviä aineksia. Etzioni (1961), Walton (1980) ja Kahn & Wiener (1967) ovat luokitelleet sitoutumisen kehitystasoja ja niiden yhteyksiä organisaation toiminnan kehittymistasoihin. Työhön sitoutuminen voidaan heidän luokitteluja noudattaen jakaa neljään luokkaan, jotka samalla osoittavat työntekijän työmoraalin kehittyneisyyttä. Vieraantuminen on työhön sitoutumisen alin taso. Se viittaa tilanteeseen, jossa työntekijä ei pidä työstään, työskentelee vain rahan ansaitsemisen pakosta ja pyrkii minimoimaan johdon mielestä ei toivottua käyttäytymistä. Laskelmoiva työntekijä pyrkii maksimoimaan toivottua käyttäytymistä samalla kun hän pyrkii sen avulla hyötymään työstään mahdollisimman paljon. Spontaani ilmaisu ja itsensä toteuttaminen on kolmas kehitystaso. Itseään toteuttava työntekijä on luova ja innovatiivinen. Kehittynein työhön sitoutumisen taso on moraalinen. Tällä tasolla työntekijä pyrkii työskentelemään mahdollisimman hyvin, koska hän kokee vastuuta myös muista ja pitää työtään kutsumuksena tai elämäntehtävänä. Työhön sitoutumisella on havaittu positiivisia yhteyksiä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja vähäiseen työuupumukseen (Saunamäki & Kinnunen 2002). Työhön sitoutumisella on havaittu myös heikkoja yhteyksiä yrityksen suoritustasoon sekä voimakkaita yhteyksiä tyytyväisyyteen työhön, esimiehiin ja työtovereihin sekä organisaatioon sitoutumiseen (Brown 1996). Huolestuttavaa työhön sitoutumisessa kuitenkin on se, että liiallisen työhön sitoutumisen oletetaan jatkuessaan johtavan työuupumukseen. Hollantilaisissa yrityksissä tehdyssä laajassa poikittaistutkimuksessa (de Jonge ym. 2000) työhön voimakkaasti sitoutuneilla riski psyykkisen hyvinvoinnin alenemiseen oli voimakkaampi riski kuin työhönsä heikosti sitoutuneilla. Molemmilla ryhmillä hyvinvoinnin alenemisen riski liittyi työhön, jossa oli suuret työn vaatimukset, mutta pienet työn hallintamahdollisuudet.

### **Yrityksen menestyminen**

Työelämän muuttuessa nopeasti yritysten menestymisen edistämiseksi on sovellettu monia kehittämisen teorioita ja menetelmiä. Myönteistä tässä muutoksessa on ollut se, että

menestymistä yhä useammin etsitään keinoilla, jotka pyrkivät edistämään myös henkilöstön hyvinvointia.

Henkilöstöresurssien johtamisella tavoitellaan joustavuutta, innovatiivisuutta ja sitoutumista (Vanhalo ym. 2002). Työntekijän työpanos nähdään kykyjen ja motivaation funktiona. Toiminta kohdistuu mm. osallistumiseen, yhteistyöhön, koulutukseen, palkitsemiseen, tiedottamiseen, rekrytointiin ja epävarmuuden vähentämiseen. Henkilöstöresurssien johtaminen pyritään sopeuttamaan yrityksen muihin strategioihin. Ajatuksena on, että yksittäisiä toimenpiteitä laajempi kehittämispatteri tuottaa synergiaa eli paremman tuloksen kuin yksittäisten toimenpiteiden summa. Oppivien organisaatioiden (Alasoini ym. 2002) kehittämisessä menestyksen ajatellaan perustuvan yrityksen kykyyn luoda ja soveltaa tietoa tehokkaasti. Yritykseen luodaan käytäntöjä, jotka tukevat henkilöstön monitaitoisuutta, ammatillista kehittymistä, osallistumista kehittämistoimintaan, yhteistoiminnallisuutta ja motivoitumista. Usein keskitytään ydinosaamiseen ja verkostoidutaan toisten yritysten kanssa.

Yritykset pyrkivät myös parantamaan henkilöstön sitoutumista ja yrityksen menestymistä kehittämällä yhteisiä arvoja ja toimintatapoja. Tällaiset tavoitteet ovat yhteydessä organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Organisaatiokulttuurin avulla motivoiminen tarkoittaa Wienerin ja Vardin (1990) mukaan yhteisiin arvoihin soisalistamista ja yhteisten arvojen jakamista. Tavoitteena on yhteistyön ja luottamuksen sekä sitoutumisen ja vastuullisuuden lisääminen siten, että työpaikalla voidaan vähentää valvontaa ja madaltaa hierarkioita. Lisäämällä henkilöstön itsenäisyyttä sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia voidaan vähentää menoja ja lisätä innovaatioita. Wiener ja Vardi olettavat kulttuurisen systeemin vaikuttavan työntekijän käyttäytymiseen työpaikan arvojen ja niitä ylläpitävien mekanismien sekä jaettujen arvojen ja niiden avulla aikaansaadun sitoutumisen välityksellä. Myös välineellinen motivoiminen, esimerkiksi palkka ja muu yksilöllinen palkitseminen, vaikuttavat käyttäytymiseen ja työsuoritukseen, mutta välineellinen motivoiminen ei teorian mukaan takaa kulttuurilla sitoutumisen aikaansaamaa myös työpaikan edut huomioivaa käyttäytymistä (Aryee ym. 2002; Fogarty 2000; O'Driscoll ym. 1998; Sopo 2001).

Organisaatiota, joka pyrkii maksimoimaan ja integroimaan työntekijöiden hyvinvointia koskevat tavoitteet sekä yrityksen kannattavuus- ja tuottavuustavoitteet, on alettu kutsua terveeksi työorganisaatioksi (Sauter ym. 1996; Browne 2002). Terveen työorganisaation mallissa erilaisen organisaation toimintaa kuvaavien piirteiden, jotka voidaan ryhmitellä johtamisen käytännöiksi, organisaation kulttuuriksi ja organisaation arvoiksi, oletetaan vaikuttavan sekä henkilöstön hyvinvointiin että organisaation suorituskykyyn. Lisäksi henkilöstön hyvinvoinnin oletetaan vaikuttavan organisaation suorituskykyyn ja päinvastoin. Brownen (2002) kahden vuoden seurantalutkimuksen tulokset tukivat tätä terveän työorganisaation mallia.

Käsillä olevan tutkimusprojektin aikaisempien tulosten mukaan organisaation toimintaa kuvaavista tekijöistä työn hyvä organisointi, esimiestuki, koulutusmahdollisuudet, henkilöstön voimavarojen tukeminen ja epävarmuuden vähentäminen olivat yhteydessä henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen (Tuomi ym. 2002c). Jokseenkin samat organisaation toimintaa kuvaavat tekijät, jotka olivat yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen, olivat yhteydessä myös psyykkiseen hyvinvointiin. Psyykinen pahoinvointi ja työkyky sen sijaan näyttivät liittyvän psyykkistä hyvinvointia voimakkaammin työn vaatimuksiin (Tuomi ym. 2002c). Näillä organisaation toimintaa kuvaavilla tekijöillä samoin kuin henkilöstön hyvinvoinnilla oli lieviä yhteyksiä myös yrityksen menestymiseen.

Kaiken kaikkiaan henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen menestymistä koskevat teoriat ja tutkimustulokset kohdistuvat jokseenkin samoille alueille mutta painottuvat hyvinkin eri tavoin. Hyvinvoinnin ja uupumisen tutkimuksessa työn yhteyksiä tarkastellaan usein henkilöstön yksilöllisten ominaisuuksien sekä tarpeiden tyydyttymisen tai tyydyttämättä jäämisen kautta kun taas yrityksen menestymisen tutkimisessa painopiste on ollut organisaation toiminnassa.

Tässä tutkimuksessa edellä mainittuja näkökulmia pyritään tuomaan lähemmäksi toisiaan. Keskeisinä kiinnostuksen kohteina ovat henkilöstön työkykyyn ja sitoutumisen yhteydet psyykkiseen hyvinvointiin ja uupumusasteiseen väsymykseen. Lisäksi tarkastellaan liittyvätkö työkyky ja sitoutuminen yrityksen kilpailukykyyn.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Ennustaako henkilöstön aikaisempi työkyky sekä organisaatioon ja työhön sitoutuminen henkilöstön myöhempää psyykkistä hyvinvointia ja uupumusasteista väsymystä?
2. Liittyvätkö henkilöstön työkyky sekä organisaatioon ja työhön sitoutuminen yrityksen kilpailukykyyn?

## Aineisto ja menetelmät

Tutkimusaineistona käytettiin metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimialoilla toteutetun yrityksen menestymistä ja henkilöstön hyvinvointia koskeneen tutkimusprojektin (Tuomi ym. 2000b; Tuomi ym. 2002b) aineistoa. Tässä seurantalutkimuksessa lähetettiin vuoden 1997 marraskuussa toimipaikan johdolle kysely joka toistettiin vuoden 1999 marraskuussa. Lisäksi vuoden 1998 helmikuussa lähetettiin toimipaikkojen henkilöstölle kysely joka toistettiin vuoden 2000 helmikuussa. Toimipaikkojen johdon kysely koski organisaation menestymistä, rakennetta ja toimintaa. Henkilöstön kyselyssä oli mukana molemmilla tutkimuskerroilla 1389 samaa henkilöä 91:ltä johdon tutkimuksiin molemmilla tutkimuskerroilla osallistuneelta toimipaikalta. Korkeintaan 86 henkilön toimipaikoista mukaan otettiin koko henkilöstö, sitä suuremmista toimipaikoista poimittiin 86 työntekijän satunnaisotos.

Johdon kyselyyn vastasi ensimmäisellä tutkimuskerralla 49 prosenttia otoksesta ja toisella tutkimuskerralla 72 prosenttia ensimmäisellä tutkimuskerralla vastanneista vielä toimivista toimipaikoista. Pienet ja huonosti menestyneet toimipaikat jättivät suuria ja hyvin menestyneitä toimipaikkoja useammin vastaamatta. Ensimmäisellä tutkimuskerralla henkilöstön kyselyyn vastasi 59 prosenttia otoksesta ja toisella tutkimuskerralla 77 prosenttia ensimmäiseen kyselyyn vastanneista. Nuoret ja määräaikaiset työntekijät vastasivat vanhoja ja vakinaisia työntekijöitä harvemmin. Nuoret työntekijät olivat vanhoja useammin eronneet työpaikasta ja useimmat heistä olivat siirtyneet muiden yritysten palvelukseen.

Tutkituista suurin osa työskenteli metalliteollisuudessa (61 %), suurin osa tutkimukseen osallistuneista oli miehiä (59 %). Tutkittujen ikäjakaumat olivat toimialan ja sukupuolen mukaan jokseenkin samanlaisia. Keski-ikä oli metalliteollisuuden miehillä 44 (keskihajonta eli kh 8,9) ja

naisilla 45 (kh 8,9) sekä vähittäiskaupan miehillä 43 (kh 9,7) ja naisilla 44 (10,5) vuotta. Tutkitut voitiin ryhmitellä työntekijöiksi (70 %), toimihenkilöiksi (20 %) ja johtajiksi (10 %). Näiden ryhmien jakaumat eivät eronneet sukupuolen mukaan. Yli kaksi kolmasosaa tutkituista työskenteli kokoluokaltaan vähintään 50 hengen toimipaikalla (Tuomi ym. 2002b).

### Selitettävät muuttujat

Tutkimuksen selitettäviä muuttujia olivat vuonna 2000 mitatut henkilöstön psyykkinen hyvinvointi (Bradburn 1969) ja uupumusasteinen väsymys (Jackson ym. 1986) sekä vuonna 1999 mitattu yrityksen kilpailukyky (Delaney & Huselid 1996) (taulukko 1).

Psyykkinen hyvinvointi koostui viidestä viisi-luokkaisesta (1=erittäin vähän, 5=erittäin paljon) osiosta. Osioissa arvioitiin hyvänolon tunnetta saadessaan aikaan jotain, asioiden sujumista toivotulla tavalla, tyytyväisyyttä työhön, kiinnostuneisuutta ja innostusta ja käsitystä siitä, että asiat voisivat olla paremmin. Summamuuuttuja muodostettiin laskemalla osiot yhteen ja jaka-

malla tulos niiden lukumäärällä. Tämä psyykkisen hyvinvoinnin mittari vastaa jokseenkin hyvin van Hornin ja kumppaneiden (2004) affektiivisen hyvinvoinnin työtyytyväisyys ulottuvuutta.

Uupumusasteinen väsymys mittasi kokemuk- sia seitsenluokkaisella asteikolla (0=ei koskaan, 6=joka päivä) ja se koostui seitsemästä osiosta (työ ammentaa henkisesti tyhjiin, työpäivän päättyessä on loppuun kulutettu, on uupunut aamulla kun nousee ylös, on loppuunpalanut työn takia, työ turhauttaa, työskentelee liian kovasti, pinna katkeaa koska tahansa). Summamuuuttuja muodostettiin laskemalla osiot yhteen ja jakamalla tulos niiden lukumäärällä.

Yrityksen menestymistä mitattiin yritysjohdon arvioilla toimipaikan suorituskyvystä verrattuna toisiin saman alan yrityksiin. Mittari koostui kymmenestä osiosta, joiden ulottuvuuksia tarkasteltiin faktorianalyysin avulla. Kilpailukykyä mittaavan muuttujan muodostivat osiot: markkinointi, myynnin kasvu, kannattavuus ja markkinaosuus. Summamuuuttuja muodostettiin laskemalla osiot yhteen ja jakamalla tulos niiden lukumäärällä.

**Taulukko 1. Henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen kilpailukykyä mittaavien muuttujien osioiden lukumäärät, Cronbachin  $\alpha$ :t, keskiarvot (ka), keskihajonnan (kh), Pearsonin korrelaatiot ja merkitsevyys mittausvuoden mukaan.  $1354 < N < 1384$ .**

Vuosi/muuttuja	osi- ota	$\alpha$	ka	kh	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1998</b>												
1 Psyykkinen hyvinvointi	5	0,84	3,3	0,7								
2 Uupumusasteinen väsymys	7	0,87	1,8	1,2	- 0,38***							
3 Työkykyindeksi	7	0,72	42,3	4,6	0,34***	-0,43***						
4 Organisaatioon sitoutuminen	4	0,89	3,6	0,9	0,58***	-0,27***	0,24***					
5 Työhön sitoutuminen	1	-	2,5	0,9	0,34***	-0,13***	0,11***	0,43***				
6 Psyykkinen pahoinvointi	5	0,82	1,7	0,6	- 0,41***	0,58***	-0,34***	-0,27***	-0,15***			
<b>1999</b>												
7 Yrityksen kilpailukyky	4	0,82	3,4	0,7	0,04	0,01	0,06*	0,08**	0,09***	-0,03		
<b>2000</b>												
8 Psyykkinen hyvinvointi:	5	0,86	3,2	0,7	0,56***	-0,30***	0,25***	0,46***	0,29***	-0,30***	0,07**	
9 Uupumusasteinen väsymys	7	0,89	1,9	1,3	- 0,27***	0,61***	-0,30***	-0,18***	-0,11***	0,44***	-0,01	-0,42***

\*\*\*  $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

## Selittävät tekijät

Työkykyindeksi (Tuomi ym. 1997), organisaatioon sitoutuminen (Porter ym. 1974; Steers 1977), työhön sitoutuminen (Kahn & Wiener 1967) ja psyykinen pahoinvointi (Bradburn 1969) vuonna 1998 olivat molempien tutkimuskysymysten selittäviä muuttujia (taulukko 1).

Työkykyindeksi (vaihteluväli 7=huono, 49=erinomainen) koostuu seitsemästä osiosta (työkyky nyt elinikäiseen parhaimpaan verrattuna, työkyky työn vaatimusten kannalta, lääkärin toteamat sairaudet, sairauksien aiheuttama haitta työssä, sairauspoissaolot, arvio työkyvystä kahden vuoden kuluttua, psyykkiset voimavarat). Työkykyindeksin muodostaminen on esitetty kirjasssa Tuomi ym. 1997.

Organisaatioon sitoutumisessa (5 = erittäin sitoutunut, 1 = erittäin vähän sitoutunut) oli neljä osiota: ylpeys yrityksessä työskentelystä, omien ja yrityksen arvojen samanlaisuus, halu työskennellä yrityksen hyväksi, halu auttaa yritystä menestymään.

Työhön sitoutumisen muuttujia oli neliluokainen laadullinen muuttuja: 1 = työ on välttämätön paha, jota täytyy tehdä saadakseen rahaa, 2 = tekemällä työtä hyvin pääsen eteenpäin elämässä, 3 = työn kautta voin toteuttaa itseäni, 4 = työ on minulle kutsumus tai elämäntehtävä, jonka kautta voin edistää yhteistä hyvää.

Psyykkisen pahoinvoinnin mittari koostui viidestä osiosta, jotka kuvasivat levottomuutta, ikävystymistä, masentuneisuutta, yksinäisyyttä sekä poissa tolaltaan oloa. Rakenteeltaan psyykkisen pahoinvoinnin kysymyssarja ja asteikko oli vastaavanlainen psyykkisen hyvinvoinnin mittarin kanssa (taulukko 1).

Taustatekijöitä olivat ikä (17-64 vuotta), sukupuoli, sosioekonominen asema (työntekijä, toimihenkilö, johtaja), toimipaikan koko (10-2200 henkilöä) ja toimiala (metalliteollisuus tai vähittäiskauppa).

Tietoja analysoitiin ristiintaulukoiden, keskiarvojen (t-testi) ja lineaaristen regressioanalyysien avulla. Summamuuttujien muodostamisessa apuna käytettiin faktori- ja reliabiliteettianalyseja. Summamuuttujat muodostettiin laskemalla osioiden arvot yhteen ja jakamalla niiden lukumäärällä. Työhön sitoutumista käsiteltiin mallituksissa luokittelumuuttujana. Toimipaikan aineisto yhdistettiin henkilöstön aineistoon siten, että jokaisen

henkilön vastauksiin liitettiin saman toimipaikan johdon antamat vastaukset.

Koska psyykkistä pahoinvointia kuvaavia osioita on monissa tutkimuksissa (Warr 1994, Ryff 1989, van Horn ym. 2004) sisällytetty psyykkisen hyvinvoinnin mittariin regressioanalyysiin sisällytettiin myös psyykkisen pahoinvoinnin mittari. Lähtötilanteen erojen vaikutusten poissulkemiseksi psyykkistä hyvinvointia ja uupumusasteista väsymystä selitettäessä kontrolloitiin lisäksi vuoden 1998 psyykkisen hyvinvoinnin ja uupumusasteisen väsymyksen vaikutus (Chiriboga 1984). Kaikissa regressiomalleissa kontrolloitiin taustatekijät eli ikä, sukupuoli, työntekijäryhmä, toimipaikan koko ja toimiala.

Vaikka regressioanalyysiin sisällytetyt selittävät muuttujat, työkykyindeksi, organisaatioon sitoutuminen, työhön sitoutuminen ja psyykinen pahoinvointi korreloivat keskenään (taulukko 1), korrelaatiot eivät sitoutumista kuvaavia muuttujia lukuun ottamatta olleet niin korkeita ( $r$  korkeintaan 0,36), etteivät muuttujat olisi soveltuneet analysoitavaksi samassa regressiomallissa (Weisberg 1985). Organisaatioon sitoutumisen ja työhön sitoutumisen välinen korrelaatio oli kuitenkin tätä suurempi ( $r = 0,43$ ). Molemmat sitoutumista kuvaavat muuttujat sisällytettiin kuitenkin regressioanalyysiin, koska haluttiin tietää kumpi niistä olisi hyvinvoinnin ja kilpailukyyn kannalta oleellisempi. Nämä muuttujat kuvasivat myös sisällöllisesti melko selkeästi eri asioita.

## Tulokset

### ***Yksittäisten muuttujien väliset yhteydet***

Kaikki tarkastellut selittävät muuttujat ennustivat tilastollisesti merkitsevästi psyykkistä hyvinvointia ja uupumusasteista väsymystä kahden vuoden kuluttua (taulukko 1). Työkyvyn, työhön ja organisaatioon sitoutumisen muuttujista organisaatioon sitoutuminen ennusti voimakkaimmin ( $r = 0,46^{***}$ ) kahta vuotta myöhempää psyykkistä hyvinvointia. Samaten se liittyi näistä muuttujista voimakkaimmin lähtötilanteen psyykkiseen hyvinvointiin ( $r = 0,58^{***}$ ).

Työkykyindeksi sen sijaan ennusti voimakkaimmin uupumusasteisen väsymyksen puuttumista ( $r = -0,30^{***}$ ), se puolestaan liittyi näistä muuttujista voimakkaimmin lähtötilanteen uu-



pumusasteisen väsymyksen puuttumiseen ( $r = -0,43^{***}$ ). Työhön sitoutumisen yhteydet molempien vuosien uupumusasteiseen väsymykseen olivat negatiiviset mutta jokseenkin heikot (vuonna 2000  $r = -0,11^{***}$  ja vuonna 1998  $r = -0,13^{***}$ ). Työhön sitoutuminen ei myöskään selittänyt kovin voimakkaasti psyykkistä hyvinvointia (vuonna 2000  $r = 0,29^{***}$  ja vuonna 1998  $r = 0,34^{***}$ ).

Työhön sitoutumisen yhteydet yrityksen kilpailukykyyn vuotta myöhemmin ( $r = 0,9^{***}$ ) olivat sen sijaan sekä organisaatioon sitoutumisen ( $r = 0,08^{**}$ ) että työkyvyn ( $r = 0,06^{*}$ ) yhteyksien tasoiset (taulukko 1). Psyykkinen pahoinvointi sen sijaan ei - eivätkä myöskään lähtötilanteen psyykkinen hyvinvointi ja uupu-

musasteinen väsymys - ennustaneet yrityksen kilpailukykyä.

Psyykkisen hyvinvointi korreloi siis voimakkaasti organisaatioon sitoutumiseen (vuonna 1998  $r = 0,58^{***}$ ) samoin kuin se korreloi jokseenkin voimakkaasti myös uupumusasteiseen väsymykseen (vuonna 1998  $r = -0,38^{***}$ ) (taulukko 1). Uupumusasteisen väsymyksen korrelaatio van Hornin ja kumppaneiden määrittelemään affektiivisen hyvinvoinnin kolmanteen ulottuvuuteen eli organisaatioon sitoutumiseen ei ollut yhtä korkea (vuonna 1998  $r = -0,27^{***}$ ). Uupumusasteinen väsymys korreloikin saman vuoden muuttujista parhaiten psyykkiseen pahoinvointiin (vuonna 1998  $r = 0,58^{***}$ ) ja työkykyindeksiin (vuonna 1998  $r = 0,43^{***}$ ).

**Taulukko 2. Henkilöstön psyykkistä hyvinvointia ja uupumusasteista väsymystä v 2000 ja yrityksen kilpailukykyä v 1999 ennakoivat hyvinvointia v 1998 kuvaavien muuttujien taaksepäin askeltavat lineaariset regressiomallit<sup>a</sup>, beta -kertoimet ja p -arvot.**

Henkilöstön hyvinvointia kuvaavat muuttujat v 1998	Henkilöstön psyykkinen hyvinvointi v 2000		Henkilöstön uupumusasteinen väsymys v 2000		Yrityksen kilpailukyky vuonna 1999	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
Työkyky	0,01	0,02	-0,01	0,05	0,01	0,03
Organisaatioon sitoutuminen	0,12	<0,01	-	-	-	-
Työhön sitoutuminen	-	-	-	-	-	-
Psyykkinen pahoinvointi	-	-	0,25	<0,01	-	-
Psyykkinen hyvinvointi	0,43	<0,01	-	-	-	-
Uupumusasteinen väsymys	-0,04	0,02	0,55	<0,01	-	-
R2	0,36	<0,01	0,34	<0,01	0,16	<0,01
N	1297		1299		1285	

<sup>a</sup> Sukupuoli, ikä, sosioekonominen asema, toimipaikan koko ja toimiala kontrolloitu -Yhteys ei ole tilastollisesti merkitsevä

### Työkyky, sitoutuminen ja hyvinvointi

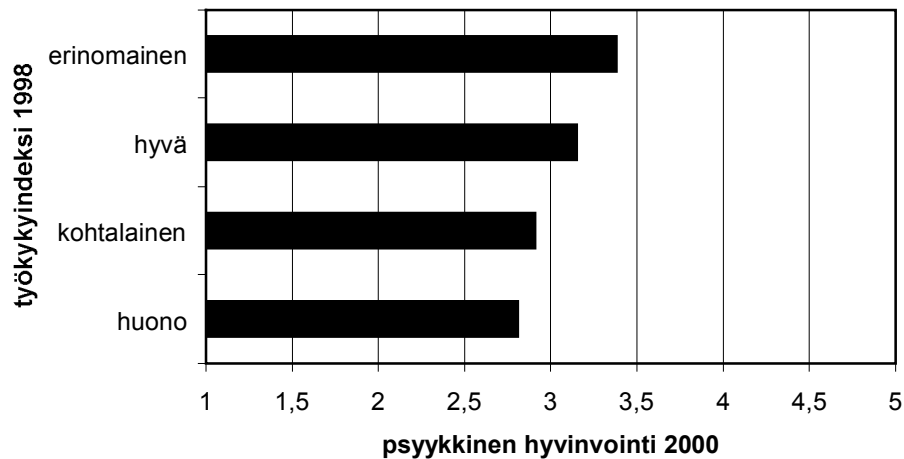
Lähtötilanteen työkyky ja organisaatioon sitoutuminen sekä psyykkinen hyvinvointi ja uupumusasteinen väsymys selittivät yhdessä kontrolloitujen muuttujien kanssa lineaarisella regressiomallilla 36 prosenttia kahta vuotta myöhemmän psyykkisen hyvinvoinnin vaihtelusta (taulukko 2). Työkyky ja organisaatioon sitoutuminen yhdessä lähtötilanteen psyykkisen hyvinvoinnin kanssa edistivät myöhempää psyykkistä hyvinvointia mutta uupumusasteinen väsymys vähensi sitä. Työhön sitoutumisella ja psyykkisellä pahoinvoinnilla ei

ollut itsenäistä vaikutusta. Henkilöstön psyykkinen hyvinvointi kasvoi jokseenkin tasaisesti kahta vuotta aikaisemman työkykyindeksiin jakauman luokissa (kuva 1).

Lähtötilanteen työkyky, psyykkinen pahoinvointi ja uupumusasteinen väsymys selittivät yhdessä kontrolloitujen muuttujien kanssa 34 prosenttia kahta vuotta myöhemmän uupumusasteisen väsymyksen vaihtelusta (taulukko 2). Työkyky vähensi myöhempää uupumusasteista väsymystä, mutta lähtötilanteen psyykkinen pa-

hoinvointi ja uupumusasteinen väsymys lisäsivät sitä. Organisaatioon ja työhön sitoutumisella eikä lähtötilanteen psyykkisellä hyvinvoinnilla ollut itsenäistä vaikutusta.

Taustatekijöiden eli sukupuolen, iän, työntekijäryhmän, toimipaikan koon ja toimialan selitysosuudet psyykkisen hyvinvoinnin ja uupumusasteisen väsymyksen malleissa olivat 1-6 prosenttia.



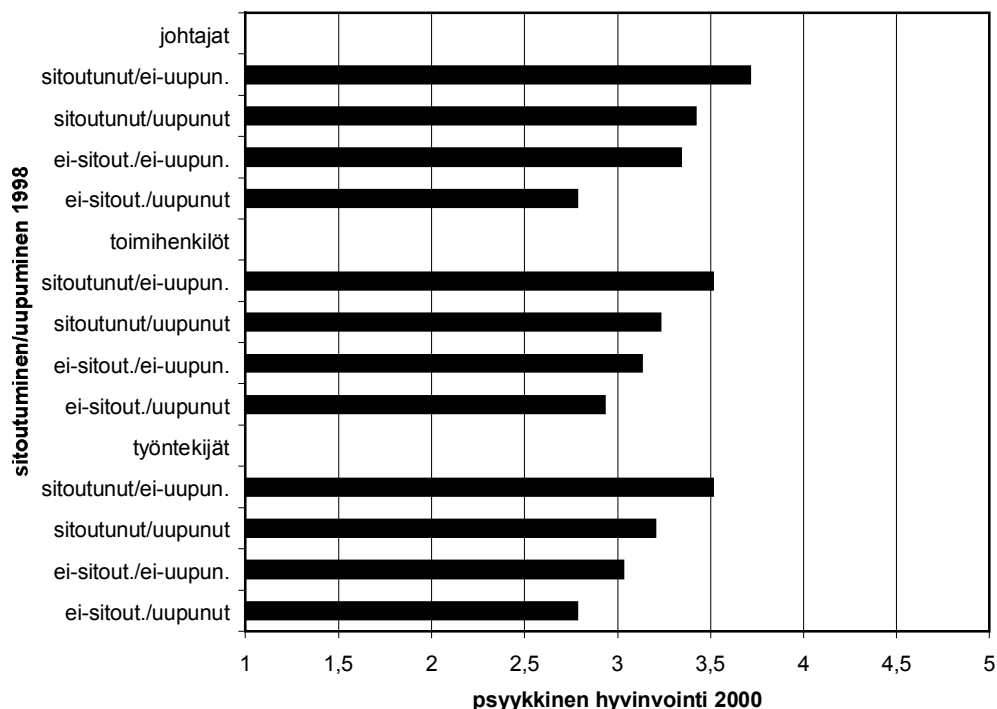
Kuva 1. Henkilöstön työkyky vuonna 1998 ja psyykkisen hyvinvoinnin keskiarvot vuonna 2000. N=1 336, keskiarvojen erojen tilastollinen merkitsevyys  $p < 0,01$ .

Organisaatioon sitoutumisen ja uupumusasteisen väsymyksen yhteisvaikutuksia psyykkiseen hyvinvointiin tarkasteltiin ristiintaulukoimalla mediaanin kohdalta kahteen luokkaan jaetut muuttujat. Organisaatioon sitoutumisessa tämä katkaisukohta erotteli melko tai erittäin paljon sitoutuneet kohtalaisesti, melko tai erittäin vähän sitoutuneista. Uupumusasteisessa väsymyksessä tämä katkaisukohta erotteli vähintään kaksi kertaa kuukaudessa uupuneet korkeintaan kerran kuukaudessa uupuneista. Näin saadut luokat olivat: sitoutunut/ei-uupunut (N=538), sitoutunut/uupunut (N=266), ei-sitoutunut/ei-uupunut (N=271) ja ei-sitoutunut/uupunut (N=290).

Organisaatioon sitoutumisen ja uupumusasteisen väsymyksen yhteisvaikutus oli johdonmukainen kaikissa työntekijäryhmissä (kuva 2). Organisaatioon sitoutuneiden psyykinen

hyvinvointi oli kaikissa ryhmissä parempi kuin organisaatioon sitoutumattomien. Toisaalta uupuminen heikensi sitoutumisen myönteistä vaikutusta. Ne, jotka olivat sitoutuneita/ei-uupuneita, voivat psyykkisesti kohtalaista paremmin, kun taas ne jotka olivat ei-sitoutuneita/uupuneita voivat psyykkisesti kohtalaista huonommin. Työntekijäryhmien välillä ei ollut suuria psyykkisen hyvinvoinnin tasoeroja, joskin johtajat voivat parhaiten ja työntekijät huonoiten. Voimakkaasti uupuneita eli vähintään viikoittain uupumisoireista kärsineitä oli vain 15 prosenttia, josta johtuen kaikkien solujen koko ei riittänyt sitoutumisen ja uupumisen työntekijäryhmittäiseen tarkasteluun. Koko aineistossa sitoutumisen ja voimakkaan uupuneisuuden mukainen ryhmittely antoi jokseenkin saman tuloksen kuin ryhmittely mediaanin avulla.



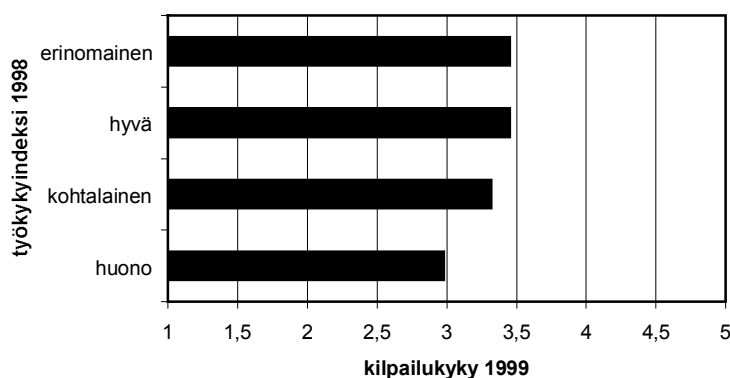


**Kuva 2.** Henkilöstön organisaatioon sitoutuminen ja uupumusasteinen väsymys johtajilla (N = 162), toimihenkilöillä (N = 266) ja työntekijöillä (N=926) vuonna 1998 sekä psyykkisen hyvinvoinnin keskiarvot vuonna 2000. Psyykkisen hyvinvoinnin keskiarvojen erot sitoutumisen ja uupumisen luokissa tilastollisesti merkitseviä ( $p < 0,01$ ) kaikissa henkilöstöryhmissä.

### Työkyky ja kilpailukyky

Lähtötilanteen työkyky selitti yhdessä kontrolloitujen muuttujien kanssa 16 prosenttia vuotta myöhemmän kilpailukyyn vaihtelusta (taulukko 2). Lähtötilanteen työkykyindeksin jakauma erotteli johdonmukaisesti myös vuotta myöhempää toimipaikkojen kilpailukyyn jakaumaa (kuva 3). Niiden

toimipaikkojen, joiden henkilöstön lähtötilanteen työkyky oli hyvä tai kohtalainen, kilpailukyky oli toisia saman alan yrityksiä selvästi parempi. Vastavasti taas niiden toimipaikkojen, joiden henkilöstön työkyky oli lähtötilanteessa huono, kilpailukyky oli toisia saman alan yrityksiä hieman huonompi.



**Kuva 3.** Henkilöstön työkyky vuonna 1998 ja yrityksen kilpailukyyn keskiarvot vuonna 1999. N = 1303, keskiarvojen erojen tilastollinen merkitsevyys  $p = 0,04$ .

## Pohdinta

Seurantatutkimuksen tulokset osoittivat henkilöstön työkyvyn ja organisaatioon sitoutumisen ennustavan henkilöstön myöhempää psyykkistä hyvinvointia. Henkilöstön aikaisempi hyvä työkyky ennusti yhtäältä henkilöstön myöhempää vähäistä uupumusasteista väsymistä ja toisaalta yrityksen myöhempää hyvää kilpailukykyä. Organisaatioon sitoutuminen ehkäisi uupumusasteisen väsymisen psyykkistä hyvinvointia heikentävää vaikutusta. Työkyvyn vaikutukset henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn olivat johdonmukaisen myönteiset. Uupumisesta riippumatta myös organisaatioon sitoutumisen yhteydet henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin olivat johdonmukaisen myönteisiä kaikissa työnteijäryhmissä.

Tutkimustulokset tukevat sekä henkilöstön työkyvyn ja yrityksen menestymisen että organisaatioon sitoutumisen ja yrityksen menestymisen välisiä yhteyksiä koskevia teorioita (Porter ym. 1974; Steers 1977; Wiener & Vardi 1990, Ilmarinen ym. 2001) ja tutkimustuloksia (Peltomäki ym. 2002; Riketta 2002). Tutkimustulokset sopivat myös työkykyä ylläpitävän toiminnan (Ilmarinen 1999; Ilmarinen 2003; Peltomäki ym. 2002) malleihin. Tulokset vahvistavat ikääntyvien työkykymallin oletuksia, joiden mukaan hyvä työkyky ennustaa hyvää työn laatua ja tuottavuutta sekä hyvinvointia työssä ja eläkkeellä (Ilmarinen ym. 2001).

Kuten aikaisemmissa poikittaistutkimuksissa (Leiter & Maslach 1988; Tuuli 2000), niin myös tässä seurantatutkimuksessa organisaatioon sitoutuminen vähensi uupumusasteista väsymystä. Organisaatioon sitoutuminen ja työhön sitoutuminen olivat työkyvyn ohella yhteydessä yrityksen myös toimipaikan kilpailukykyyn. Keskinäisen korrelaation takia työhön sitoutumisella ei kuitenkaan regressiomalleissa ollut itsenäistä selitysosuutta. Se, että psyykinen pahoinvointi ei selittänyt itsenäisesti psyykkistä hyvinvointia vaan ainoastaan uupumusasteista väsymystä, saattaa selittyä Bradburnin (1967) teoriolla, jonka mukaan psyykinen pahoinvointi ja psyykinen hyvinvointi muodostavat eri ulottuvuudet.

Organisaation sitoutumisen voimakas korrelaatio psyykkiseen hyvinvointiin saattaa myös viitata van Hornin ym. (2004) teoriaan, jonka mukaan molemmat ovat affektiivisen hyvinvoinnin ulottuvuuksia.

Työhön tai organisaatioon sitoutumisella ei tässä seurantatutkimuksessa havaittu haitallisia yhteyksiä henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin tai uupumusasteiseen väsymykseen. Tämä tulos on osittain ristiriidassa de Jongen ym. (2000) poikittaistutkimuksen tulosten kanssa, joiden mukaan voimakas työhön sitoutuminen oli yhteydessä emotionaaliseen uupumiseen, psyykosomaattisiin oireisiin, fyysisiin oireisiin ja työhön tyytymättömyyteen. Erilaiset tulokset johtunevat erilaisesta tutkimusasetelmasta ja myös siitä, että voimakkaasti uupuneiden pienen määrän takia luokittelu uupuneisiin tehtiin mediaanin avulla.

Nyt saatujen tutkimustulosten luotettavuutta tukee seurantatutkimuksen mahdollistama syy-seuraus -asetelma. Myös kahden vuoden seuranta-aikaa voidaan pitää tarkasteltujen henkilöstön kokemuksia kuvaavien ilmiöiden suhteen oikeana osuneena (Taris & Kompier 2003). Toimipaikkojen kilpailukykyyn tarkastelussa seuranta-aika oli kuitenkin lyhyempi, mikä osaltaan saattaa selittää havaittuja heikkoja yhteyksiä. Psyykkistä hyvinvointia ja uupumusasteista väsymystä koskevien tulosten luotettavuutta suurelta osin tukevat tieteellisyyden keskeiset vaatimukset eli tutkimusasetelman ajallinen järjestys, yhteyksien tilastollinen voima sekä sopivuus teorioihin. Nyt saadut tulokset eivät välttämättä osoita asioiden välistä syy-seuraussuhdetta, vaan selitys saattaa löytyä joidenkin kolmansien tekijöiden, kuten työtoiminnan hyvän organisoinnin, esimiestuen, koulutusmahdollisuuksien, henkilöstön voimavarojen tukemisen ja epävarmuuden vähentämisen (Tuomi ym. 2002c) sitoutumista ja psyykkistä hyvinvointia (Hernberg 1987) aikaansaavasta vaikutuksesta.

Tulosten arvioinnissa on otettava myös huomioon ensimmäisen tutkimuskerran matalahkot vastausprosentit. Katoanalyysit kuitenkin osoittivat tutkittujen toimipaikkojen ja henkilöstöjen edustavan melko hyvin kohteena olleita metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikkoja ja henkilöstöjä (Tuomi ym. 2000b; Tuomi ym. 2002b). Näin tutkimustulokset kuvaavat lähinnä metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alojen elinkelpoisten toimipaikkojen ja vakinaisten työnteijöiden tilannetta. Tutkitut edustavat keskeisiä teollisuuden ja palveluelinkeinojen toimialoja, joilla aloilla työskentelee lähes viidennes maam-

me työvoimasta. Koska regressiomalleissa kontrolloitiin toimialojen vaikutus, tulosten voidaan olettaa kuvaavan työelämää melko yleisesti.

Se, että tutkimukseen valikoitui elinkelpoisia toimipaikkoja ja vakinaisia työntekijöitä saattaa osittain selittää nyt havaittuja henkilöstön työkyvyn ja sitoutumisen myönteisiä yhteyksiä henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn. Voi olla, että työelämästä viime vuosina kantautuneet huolestuttavat liiallisesta kuormittumisesta ja uupumisesta kertovat viestit koskevat lähinnä määräaikaista työntekijöitä, joita tässä seurantatutkimuksessa ei määrän vähäisyyden vuoksi voitu tutkia. Ensimmäisen poikittaistutkimuksen aineistossa osa-aikaiset vähittäiskaupan työntekijät olivat vähemmän organisaatioon sitoutuneita ja voivat psyykkisesti huonommin kuin kokoaikaiset työntekijät (Jurvansuu & Tuuli 2000). Toisaalta työkyvyn yhteys kilpailukykyyn voi johtua myös siitä, että hyvin menestyneillä yrityksillä on enemmän varaa ja kiinnostusta panostaa henkilöstön työkykyä tukevaan toimintaan kuin huonosti menestyneillä yrityksillä.

Tämän tutkimuksen sanoma on, että menestyäkseen yritysten ja työterveyshuollon kannattaa pyrkiä edistämään työntekijöittensä työkykyä sekä organisaatioon ja työhön sitoutumista. Työkyvyn edistämisessä kannattaa tukea monipuolisesti työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä, osaamista ja ammattitaitoa sekä kehittää työyhteisöä ja työoloja. Organisaatioon ja työhön sitouttamisessa kannattaa suosia kestäviä organisaatiokulttuuriin ja yhteisiin arvoihin perustuvia toimintatapoja (Tuomi ym. 2002a; Tuomi ym. 2002c; Wiener & Vardi 1990). Toimintatapojen kehittämisessä kannattaa soveltaa myös Etzionin (1961), Waltonin (1980) sekä Kahn ja Wienerin (1967) teorioita ja havaintoja työhön

sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Niiden mukaan työpaikat, joiden sääntö rakenne on joustamaton ja joissa ensisijaisesti huomioidaan vain puutteet ja laiminlyönnit joihin reagoidaan rankaisemalla, edistävät työstä vieraantumista. Laskelmoivaa työhön sitoutumista edistäväillä työpaikoilla palkitseminen kohdistuu toivottuun käyttäytymiseen ja siitä saatavat palkinnot ovat konkreettisia. Laskelmointia edistävien työpaikojen sääntö rakenne on myös melko mekanistinen. Luovan, innovatiivisen ongelmanratkaisun tukeminen, kiinnostavat tehtävät sekä joustava ja epämuodollinen sääntö rakenne tukevat luovan ilmaisuuden kehittymistä. Kehittynein työhön sitoutumisen taso on moraalinen. Moraalista työhön sitoutumista edistävät Waltonin (1980) mukaan työpaikat, jotka antavat työntekijälle vastuuta ja oikeuksia tiettyjen työsuoritusten itsevalvontaan ja jotka palkitsevat yhteistä hyötyä edistävää käyttäytymistä. Moraalisesti korkeimman vastuullisuuden tason saavuttaminen edellyttää Helkaman (1979) mukaan kokemuksia osallistumisesta sellaisten työryhmien työskentelyyn, joissa päätökset tehdään demokraattisesti.

Työelämässä viime vuosina esiintyneeseen suurten psyykkisten vaatimusten ja kiireen aiheuttaman kuormittumisen vuoksi työpaikoilla kannattaa kiinnittää huomiota töiden psyykkisen kuormittavuuden ja kiireen vähentämiseen. Työntekijöiden itsensä kannattaa tarkkailla omia tuntemuksiaan sekä etsiä keinoja liiallisen kuormittumisen ehkäisemiseen. Samalla on kuitenkin tärkeä tiedostaa, että hyvä työkyky sekä korkea työhön ja organisaatioon sitoutuminen ovat suurimmalle osalle työntekijöistä keskeisiä psyykkisen hyvinvoinnin lähteitä. Mahdollisuudet hyvään työkykyyn, työhön ja organisaatioon sitoutumiseen olisi siksi luotava mahdollisimman monelle työntekijälle.

\* \* \*

### Kiitokset

Työsuojelurahasto on tukenut tutkimusta.

### Kirjallisuus

- ALASOINI, T. (2000). *Suomalainen työelämän kehittämiskokeilu 1996-99. Kokemuksia, näkemyksiä ja tuloksia Kansallisesta työelämän kehittämisohjelmasta. Raportteja 11*. Helsinki: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma.
- ALASOINI, T., LIFLÄNDER T, ROUHIAINEN, N. & SALMENPERÄ, M. (2002). *Innovaatioiden lähteillä. Miksi ja miten suomalaista työelämää kannattaa kehittää? Helsinki: Edita*.
- ALLARDT, E. (1996). *Hyvinvointitutkimus ja elämänpolitiikka. Janus, 4, 224-241*.

- ARYEE, S., BUDHWAR, PS. & CHEN, ZX. (2002). *Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model.* *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- BRADBURN, NM. (1969). *The structure of psychological well-being.* Chicago: Aldine Publishing Company.
- BROWNE, J. (2002). *Validation of the healthy work organization model.* *Journal of American Academy of Business*, 1, 206-214.
- BOWN, SP. (1996). *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement.* *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- CALLDWELL, D., CHATMAN, J., & O'REILLY, C. (1990). *Building organizational commitment: A multifirm study.* *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- CHIRIBOGA, DA. (1984). *Social stressors as antecedents of change.* *Journal of Gerontology*, 9, 468-477.
- DELANEY, JT. & HUSELID, MA. (1996). *The impact of human resource management practices on perceptions of organization performance.* *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- ETZIONI, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement, and their correlates.* New York: The Free press of Glencoe.
- FOGARTY, TJ. (2000). *Socialization and organizational outcomes in large public accounting firms.* *Journal of Managerial Issues*, 12, 13-33.
- HELKAMA, K. (1979). *The development of the attribution of responsibility. A critical survey of empirical research and a theoretical outline.* *Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 3.* Helsinki: Helsingin yliopisto.
- HERNBERG, S., (1987). *Epidemiologia ja työterveys.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. (1959). *The motivation to work (2nd ed).* New York: Wiley.
- VAN HORN, JE., TARIS, TW., SCHAUFELI, WB., SCHREURS, PJG., (2004). *The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers.* *Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- ILMARINEN, J., HUUHTANEN, P., LOUHEVAARA, V. & NASMAN, O. (2001). *Ikääntymiseen ja työhön liittyvien teoreettisten mallien ja viitekehysten kehittäminen osana työkykyä ylläpitävää toimintaa.* Teoksessa J. Ilmarinen & V. Louhevaara (toim.), *Ikääntyvä arvoonsa - ikääntyvien työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämishjelma 1990-1996. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 17* (s. 283-289). Helsinki: Työterveyslaitos.
- ILMARINEN, J. (1999). *Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa - tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistävyyden ja työllisyyden parantaminen.* Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö.
- ILMARINEN, J. (2003). *Promotion of work ability during aging.* Teoksessa: M. Kumahiro, T. Cox, W. Goedhard & J. Ilmarinen (toim.): *Aging and work* (s. 21-35). London and New York: Taylor & Francis.
- JACKSON, SE., SCHAWAB, RL & SCHULER, RS. (1986). *Toward understanding of the burnout phenomenon.* *Journal Applied Psychology*, 7, 630-640.
- DE JONGE, J., BOSMA, H., PETER, R. & SIEGRIST, J. (2000). *Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study.* *Social science & medicine*, 50, 1317-1327.
- JURVANSUU, S. & TUULI, P. (2000). *Koko- ja osa-aikaisten organisaatioon sitoutuminen ja psyykinen hyvinvointi vähittäiskaupan alalla.* *Työ ja ihminen*, 14, 381-394.
- KAHN, H. & WIENER, AJ. (1967). *The year 2000: A Frame work for speculation on the next thirtythree years.* New York: Macmillan.
- KLOCKARS, M., TUOMI, K., MARTIKAINEN, R. & ILMARINEN, J. (1998). *Työkyvyttömyyttä ennustavat työn, elintapojen ja terveyden piirteet.* *Työ ja ihminen*, 12, 33-54.
- LANE, RE. (2000). *The loss of happiness in market democracies.* New Haven: Yale University press.
- LEITER, MP. & MASLACH, C. (1988). *The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment.* *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- MASLOW, AH., (1970). *Motivation and personality (2nd ed).* New York: Harper & Row.
- MASLACH, C. & JACKSON, SE. (1981). *The measurement of experienced burnout.* *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- MASLACH, C. & SCHAUFELI, WB. (1993). *Historical and conceptual development of burnout.* Teoksessa WB. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek T. (toim.), *Professional burnout. Recent developments in theory and research* (s. 1-16). New York: Taylor and Francis.
- O'DRISCOLL, M. P., CHOOKAR, J., MAHANYELE, M., PATE, L. E., HARNISCH, D., BHAGAT, R. S., FERNANDEZ, M. J. G., NINOKUMAR, B. H., & RYDER, P. (1998). *Employee-supportive organizational values and job-related attitudes and affective reactions.* *Journal of Applied Social Behaviour*, 4, 1-11
- OTALA L & AHONEN G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä.* Helsinki: WSOY.
- PELTOMÄKI, P., VILUKSELA, M., HILTUNEN, ML., KAUPPINEN, T., LAMBERG, ME., YM. (2002). *Tyky-barometri. Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta työpaikoilla vuonna 2001.* Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö.
- PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R. & BOULIAN, P. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians.* *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- RIKETTA, M. (2002). *Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis*. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- RYFF, C.D. (1989). *Happiness is everything, or it is? Exploration of the meaning of psychological well-being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- SAUNAMÄKI, M. & KINNUNEN, U. (2002). *Työ- ja perhesitoutuneisuuden yhteydet hyvinvointiin: työssäkäyvien parien tyypittely*. *Työ ja ihminen*, 16, 59-70.
- SAUTER, S., LIM, S., MURPHY, L. (1996). 'Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH'. *Japanese Journal of Occupational Mental Health* 4, 248-254.
- SOPO, RW. (2001). *Ethical dimensions of organizational commitment: Relationship of employee ethical orientation, organizational ethical standards and promotional opportunities to job satisfaction and organization commitment*. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering* 62, 1-B, 588.
- STEERS, RM. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- SZASZ, TS. (1961). *The myth of mental illness: Foundations of a theory of personal conduct*. New York: Harper & Row.
- TARIS, TW. & KOMPIER, M. (2003). *Challenges in longitudinal designs in occupational health psychology*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 29, 1-4.
- TUOMI, K., HUUHTANEN, P., NYKYRI, E. & ILMARINEN, J. (2000A). *Työkyvyn ylläpitäminen, työn laatu ja toimintakyky eläkkeellä*. *Työ ja ihminen*, 14, 418-430.
- TUOMI, K., ILMARINEN, J., JAHKOLA, A., KATAJARINNE, L. & TULKKI, A. (1997). *Työkykyindeksi, 2. korjattu painos*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- TUOMI, K., ILMARINEN, J., MARTIKAINEN, R., KLOCKARS, M. & AALTO, L. (1995). *Työkyvyn paranemiseen ja huononemiseen liittyvät työn ja elintapojen piirteet*. Teoksessa K. Tuomi (toim.), *Ikääntyvä työntekijä v. 1981-92. Työn, elämäntyylin, terveyden ja työkyvyn muutokset (s. 118-132)*. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 2. Helsinki: Työterveyslaitos.
- TUOMI, K., RIIKONEN, E., SEITSAMO, J., VAHTERA, J., VANHALA, S. YM. (2000B). *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi - tutkimusprojektin tausta, kulku ja osat*. Teoksessa: K. Tuomi (toim.), *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa (s. 7-20)*. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos.
- TUOMI, K., RIIKONEN, E., VANHALA, S. & NYKYRI, E. (2002A). *Yrityksen menestyminen, henkilöstön hyvinvointi, kiire ja työhön asennoituminen*. Teoksessa K. Tuomi & S. Vanhala (toim.), *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla (s. 202-223)*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B 40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- TUOMI, K., TUULI, P., VANHALA, S., SEITSAMO, J., NYKYRI, E. YM. (2002B). *Yrityksen menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin muutokset. Seurantatutkimuksen tausta, tavoitteet ja osat*. Teoksessa K. Tuomi & S. Vanhala S. (toim.), *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla (s. 7-21)*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B 40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- TUOMI, K., VANHALA, S., NYKYRI, E. & JANHONEN, M. (2002C). *Henkilöstön työkyky, organisaatioon sitoutuminen ja psyykinen hyvinvointi*. Teoksessa K. Tuomi & S. Vanhala (toim.), *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla (s. 22-44)*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B 40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- 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.
- TUULI, P. (2000). *Uupumusasteinen väsymys, organisaatioon sitoutuminen ja työelämän laatu*. Teoksessa K. Tuomi (toim.), *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa (40-61)*. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos.
- VANHALA, S., JURVANSUU, S., TUOMI, K. (2002). *Henkilöstöjohtamisen yhteydet organisaatioon sitoutumiseen*. Teoksessa Tuomi K., Vanhala S. (toim.), *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla (s. 45-65)*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B 40, 45-56. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- WALTON, RE. (1980). *Establishing and maintaining high commitment work systems*. Teoksessa JR. Kimberley & RH. Miles (toim.), *The organizational life cycle. Issues in the creation, transformation, and decline of organizations (s. 280-290)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- WARR, P. (1994). *A conceptual framework for the study of work and mental health*. *Work and Stress*, 8, 84-97.
- WEISBERG, S. (1985). *Applied linear regression (2nd ed.)*. New York: John Wiley & Sons.
- WIENER, Y. & VARDI, Y. (1990). *Relationships between organization culture and individual motivation. A conceptual integration*. *Psychological Reports*, 67, 295-306.