

Ismo Lumijärvi & Mona Nokelainen  
**Tuloksellisuus ja työhyvinvointi tutkimusteemoina  
 hallintotieteen opin-  
 näytetöissä**

**A**rtikkelin tavoitteena on kuvata, kuinka Tampereen yliopiston hallintotieteiden opinnäytetöissä tutkitaan tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä työelämän laatua. Kohteena on kaikkiaan 57 vuosina 1990-2005 tehtyä opinnäytetöitä. Artikkelissa tuodaan esille erityisesti, kuinka tuloksellisuus kytkeytyy työhyvinvointiin ja työelämän laatuun. Pääpaino on tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tulkinnoissa ja näkökulmissa. Artikkelissa kuvataan, kuinka opinnäytetöissä tarkastellaan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin teemoja, minkälaisia yhtäläisyyksiä lähestymistavoista, tulkinnoista, lainatuista koulukun-

nista sekä lähdeaineistoista on löydettävissä. Opinnäytetöiden luokittelut on tehty sen perusteella, a) miten teemaa käsitellään, b) miten on tehty tutkimukselliset valinnat, c) minkälainen on aiheen teoreettinen kytkentä ja d) mitkä ovat tutkimuksen metodiset valinnat. Tulokset esitetään taulukkomuotoisena. Esille tulevat yhtenevyydet pyritään analysoimaan sekä tuomaan lukijan tietoisuuteen. Työelämän tutkimus on jatkuvasti kehittynyt ja kasvatanut merkitystään. Hallintotieteiden opinnäytetöiden perusteella myös hallintotieteilijät kokevat työelämän laadun ja työhyvinvoinnin mielenkiintoiseksi sekä tutkimusarvoiseksi aiheeksi.

## Johdanto

Hallintotieteen opetus ja tutkimus käynnistyi Tampereen yliopistossa vuonna 1965. Yliopistoon perustettiin tuolloin pohjoismaiden ensimmäinen julkishallinnon oppituoli. Hallintotieteellinen koulutus ja tutkimus on laajentunut sittemmin myös Turkuun, Vaasaan ja Rovaniemelle. Hallintotieteen opinnäytetöiden tuottajana Tampereen yliopiston koulutusyksikkö on ollut alallaan selvästi laajin ja merkittävin. Hallintotiede on tuottanut yli 500 tutkielmaa sekä kymmeniä lisensiaattitöitä ja väitöskirjoja. Henkilöstöjohtaminen on ollut alusta lähtien hallintotieteen koulutuksen ja tutkimuksen yksi keskeinen alue.

Tässä artikkelissa on tarkoituksena tuoda esille, miten hallintotieteen opinnäytetöissä (pro gradut, lisensiaatti- ja väitöstutkimukset) on lähestytty tuloksellisuuden, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden sekä työelämän laadun kysymyksiä. Erityinen kiinnostus kohdistuu siihen:

- millä tavoin työelämän peruskäsitteet on rajattu?
- millä tavoin tuottavuus on käsitteellisesti kytketty tuloksellisuuteen?
- millaiset tutkimukselliset ja metodiset valinnat ovat olleet tyypillisiä?
- miten työelämän kysymykset on kytketty teoreettisesti?
- missä määrin tutkimuksissa on vertailtu julkisia ja yksityisiä organisaatioita?

Organisaatio- ja johtamisteoriat liittyvät vahvasti tarkasteltaviin teemoihin. Yksi tässä selvitettävä kysymys onkin, miten opinnäytetöissä tukeudutaan organisaatio- ja johtamisteorioihin ja haetaan teo-

reettista lähestymistapaa tutkimusongelmiin. Teoriakehukseen liittyvistä tekijöistä huomion kohteeksi nostetaan myös tyypillisimmin lainatut teorioitsijat sekä koulukunnat.

Aineistoksi valittiin ne vuosien 1990–2005 hallintotieteen oppiaineen opinnäytetyöt, joissa opinnäytteen aiheen tai avainsanojen perusteella voitiin todeta tarkastellun tuloksellisuutta, tuottavuutta, työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä työelämän laatua. Opinnäytetöitä on aiemmin tarkasteltu vastaavatyypisessä katsauksessa muun muassa hoitotieteessä ja vanhustutkimuksessa (ks. Kiikkala 1992; Paasivaara 2004). Tarkasteluajanjaksolla hallintotieteessä oli suoritettu yhteensä noin 210 ylempää korkeakoulututkintoa sekä noin 40 lisensiaatin ja tohtorin tutkintoa. Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi oli tarkastelujakson aluksi hallintotiede oppiaineen yhteydessä, mutta myöhemmin eriytyi omaksi oppiaineeksi. Finanssihallinnossa vuosina 1995–2005 ylempiä korkeakoulututkintoja oli suoritettu 99 kappaletta sekä lisensiaatin ja tohtorin tutkintoja 7 kappaletta. Tarkasteltujen viidentoista vuoden aikana tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä työelämän laatua oli tutkittu yhteensä 57 hallintotieteiden opinnäytetöissä. Todellinen lukumäärä saattaa olla hiukan suurempi, sillä aivan kaikkia ennen vuosituhannen vaihdetta laadittuja opinnäytetöitä ei ollut saatavilla tarkistusta varten. Nämä 57 opinnäytetöitä ovat noin 16 prosenttia kaikista tuona aikana laadituista hallintotieteiden opinnäytetöistä. Hallintotieteeseen läheisesti liittyneen finanssihallinnon opinnäytetöistä

analyysiin nousi 12 kappaletta. Loput 45 kappaletta ovat hallintotieteen opinnäytetöitä, sisältäen myös turvallisuushallinnon vuodesta 1999 alkaen). Tarkasteluun otetuista oli valtaosa pro gradu –tutkielmia. Joukkoon mahtui vain kaksi lisensiaatintyötä ja väitöskirjoja neljä kappaletta. Työt oli tehty pääsääntöisesti viimeisen viiden vuoden aikana.

Aineisto poimittiin ensin avainsanojen perusteella. Valintakriteereinä olivat teemat: tuloksellisuus, työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työelämän laatu. Sen jälkeen tarkemmassa seulonnassa työt käytiin yksityiskohtaisesti läpi. Huomio kiinnitettiin tutkimuksen johdantoon, sisällysluetteloon sekä lähdeaineistoon ja sen jälkeen tarvittaessa tutkimus vielä luettiin läpi.

Otokseen päätyneet työt analysoitiin perusteellisesti ja ne ryhmiteltiin käyttäen kriteereinä niiden tutkimuksellisia, metodisia sekä teoreettisia valintoja. Tehtävä ei ollut erityisen vaikea, koska opinnäytetöistä oli yleensä suhteellisen selvästi löydettävissä jaksot, joissa nämä valinnat tuotiin esille. Lopuksi tutkimukset luokiteltiin ja tiedot koottiin taulukoihin.

Seuraavassa kuvataan analyysin tuloksia. Osuus alkaa peruskäsitteiden kuvaamisella. Katsotaan työhyvinvoinnin, työelämän laadun ja työtyytyväisyyden käsitelmäryityksiä. Sen jälkeen tarkasteluun nostetaan tuottavuus- ja tuloksellisuuskäsitteiden näkökulmavallinnat. Sitten katsotaan opinnäytetöiden tutkimuksellisia ja teoreettisia perusvalintoja sekä painotuksia. Lopuksi johtopäätösosassa vedetään yhteen tehtyjä havaintoja.

## Työtyytyväisyys, työelämän laatu ja työhyvinvointi tutkimuskohteina

Opinnäytteet valittiin niiden työhön kytkeytymisen kriteerillä. Jokaisessa tarkastellaan ja käsitellään työtä jossakin muodossa. Tarkasteltaessa työtä perusmerkityksessään se voidaan nähdä ihmiselle välttämättömänä toimintana tarpeiden tyydyttämiseksi. Ihmiset asennoituvat työhön ja kokevat työn monin eri tavoin, työorientaatio on henkilökohtainen ominaisuus ja se vaihtelee yksilöiden välillä. Erik Allardtin (1976) mukaan eräs keskeinen työyhteisöjen toiminnan kehittämisen kysymys on se, millä eri tavoin työorientoituneet ihmiset saadaan toimimaan organisaation päämäärien hyväksi. Aineellinen toimeentulo on monien mielestä työnteon keskeinen motiivi. Sosiaalisuus kuuluu keskeisesti ihmisenä olemiseen, sosiaalisia tarpeitaan tyydyttämällä ihminen ylläpitää omaa sosiaalista olemassaoloaan. Myös toiminta sinänsä on ihmiselle tarve.

Työ ja inhimillinen tarpeiden tyydytys kytkeyvät yhteen, työtyytyväisyys ja työhön motivoituminen ovat keskeisiä käsitteitä arvioitaessa ihmisen ja työn suhdetta sekä työn laatua. Allardtin kehittämä hyvinvoinnin ja tarpeiden välinen kytkentä on yleisesti käytetty viitekehys selvitetäessä työtä koskevien ar-

vomuutosten syitä. Tämä ilmenee myös analysoidussa aineistossa.

Opinnäytteissä on tutkimuksia, joissa työhyvinvointi rinnastetaan motivaation avulla tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen. Hyvinvoinnin kehitys muovaa tarpeiden kautta ihmisten preferenssijärjestyksiä, arvoja ja ajattelutapoja. Tällöin oletetaan, että kun perustarpeet on tyydytetty, muut tarpeet alkavat toimia entistä tärkeämpinä motivaatiotekijöinä. Siksi voidaan myös olettaa, että työolojen kehittyessä riippuvuussuhteiden laadulla ja itsensä toteuttamisen muodoilla tulee olemaan kasvava merkitys työmotivaatiolle.

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan pitää käytännön esimiestyönä, työyhteisön yhteistyönä sekä strategisena henkilöstösuunnitteluna ja –kehittämisenä. Työhyvinvointi pyritään takaamaan, jotta organisaatio saavuttaa tuloksensa. Arkiset työhyvinvoinnin johtamisen keinot ovat hyvän esimiestyön perusvälineitä, jotka liittyvät työn organisoimiseen, tavoitteista keskustelemiseen, kehityskeskusteluihin, pelisäännöistä ja palautteesta sopimiseen sekä oikeudenmukaiseen kohteluun ja päätöksentekoon. Työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeä vastuu on myös jokaisella työntekijällä ja työyhteisöllä. Kaikkiaan esimiestyön laadulla on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Tunnetusti hyvin johdetussa työyhteisössä on sairauspoissaoloja vähemmän kuin huonosti johdetussa. Myös tuloksellisuus hyvin johdetuissa työyhteisöissä on parempi kuin huonosti johdetuissa työyhteisöissä.

Työelämän laatu –käsitettä voidaan pitää jossakin määrin tulkinnanvaraisena, sillä ei ole olemassa yhtenäistä teoriaa työntekijän hyvinvointiin vaikuttavista työympäristön piirteistä. Työelämän laadun määrittelyyn on kuitenkin yleisesti hyväksytty kaksi kriteerijoukkoa. (1) Työn ja työympäristön piirteet, jotka vaikuttavat työntekijöiden välittömiin kokemuksiin työelämästä. (2) Työntekijöiden yleiseen hyvinvointiin liittyvät tekijät. Työn ja työympäristön osalta työelämän laatuun katsotaan kuuluvan mahdollisuudet kehittää itseään, rikkaat työkokemukset ja houkutteleva työympäristö sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. (Nakari 1992).

Työntekijän yleisen hyvinvoinnin alueella työelämän laatu on aikaisemmin merkinnyt tyytyväisyyttä palkkaan, työmäärään ja fyysiseen työympäristöön. Määritelmä on kuitenkin laajentunut kattamaan tyytyväisyyden kaikkiin välittömästi työhön ja työympäristöön liittyviin piirteisiin. Tyytyväisyyttä ei ole katsottu suoraksi seuraukseksi työympäristön piirteistä, vaan sen on nähty ilmentävän työntekijän sopeutumista sekä työhön että työympäristöön. Toisaalta sopeutumisen on myös nähty vaikuttavan työntekijän työmotivaatioon, toimintaan, sairastumisalttiuteen sekä työpaikan vaihtamishalukkuuteen

(Lawler 1971). Työelämän laadun ulottuvuudet eivät siten sisällä vain tyytyväisyyttä, vaan myös asenteet ja käyttäytymisen. Henkilöstön käyttäytymiseen ja asenteisiin vaikuttamalla on mahdollista vaikuttaa myös tuloksellisuuteen. Kun koko henkilöstö saadaan sitoutumaan strategiaan, edellytykset tuloksellisuudelle ovat olemassa.

Työelämän laatu on myös arvostusasia. Työntekijät osaavat arvostaa laadukasta työelämää - työsäoloaika kun on noin kolmasosa vuorokaudesta. Hallintotieteiden opinnäytetöissä työelämän laatua ovat käsitelleet erityisesti viimeisen viiden vuoden aikana tehdyt tutkimukset. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan subjektiivisesti koettua sopeutumisen astetta työssä, joka kuvaa henkilön työlleen asettamien vaatimusten tai toiveiden ja hänen todellisuudessa havaitsemien työkokemusten vastaavuutta. Henkilön työtyytyväisyyteen vaikuttaa, missä määrin hänen on mahdollista työssään tyydyttää tarpeitaan, sekä miten hyväksi hän kokee työnsä, työympäristönsä, vaikutusmahdollisuutensa sekä palkkansa (Juuti 2002). Pelkistettynä työtyytyväisyys voidaan ymmärtää työssä viihtymiseksi. Sitä pidetään nykyaikaisen työsuojelun ja työolojen kehittämisen ensisijaisena päämääränä. Työtyytyväisyyttä ilmiönä on tutkittu jo 1930-luvulta lähtien, mutta siihen on liittynyt ja liittyy edelleen monia epäselvyyksiä. Vielä nykyaikanakin esiintyy virhekkäisyys, että tyytymätön työntekijä on organisaation kannalta poikkeuksetta huono ja tyytyväinen työntekijä hyvä. Kuitenkaan työsuoritus ei aina riipu työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyys on toisinaan

myös onnistuneen toiminnan seurasta, ei aina sen pääasiallinen aiheuttaja. (Lindström ym. 1987).

Työtyytyväisyys tai tyytymättömyys seuraa paljolti siitä, mitä henkilö odottaa organisaatiolta ja mitä hän todellisuudessa kokee saavansa (Lawler 1971). Työtyytyväisyyden tai tyytymättömyyden asteeseen vaikuttaa, kuinka paljon henkilö arvostaa odotettavaa palkkiota, oli palkkio sitten rahamääräinen tai jotain muuta. Työtyytyväisyys voidaan määritellä myös tunnepitoiseksi reaktioksi työtä sekä siihen liittyviä piirteitä ja tapahtumia kohtaan. Vaihtoehtoisesti työtyytyväisyyden voidaan nähdä syntyvän, kun työntekijä kokee työn vastaavan vaatimuksiaan (Ruohotie 1999). Keskeistä silloin on, missä määrin työntekijällä on mahdollisuus työssään tuntea saavuttavansa ja edistävänsä sellaisia henkilökohtaisia tavoitteita, jotka ovat sopuoinnussa hänen todellisten perustarpeiden ja elämän päämäärien kanssa.

Uudet työpsykologiset tutkimukset pohjautuvat paljolti työtyytyväisyyden perinteisiin tutkimustraditioihin. Sisäisen työmotivaation, työhön sitoutumisen, työn muotoilun, työn sisällön, tavoitteiden asetteluun, palautteen antamisen sekä työn ja vapaa-ajan vuorovaikutuksen tärkeät tutkimusalueet osaltaan jatkavat tutkimusta syventäen tietämystä työtyytyväisyyden keskeisistä syistä ja mekanismeista. (Lindström ym. 1987).

Taulukossa I on kuvattu työelämän peruskäsitteiden esiintymistiheyttä tarkasteluun valitussa aineistossa. Jaottelu perustuu karkeaan seulontaan, koska käsitteitä käytetään varsin usein täsmentymättömästi.

**Taulukko I. Työelämän käsitteiden esiintyminen opinnäytteissä**

Teemojen jakaantuminen tarkastelluissa töissä	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
Työhyvinvointi ja -tyytyväisyys	24	42 %
Työelämän laatu	16	28 %
Osaamisen merkitys/ kehittäminen	21	37 %
Työyhteisö	11	19 %

Opinnäytetöissä tarkastellaan siten työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia hyvinkin laajasti, prosenttimääräisesti itse asiassa yllättävän useassa tutkimuksessa. Työhyvinvointia koskevat tutkimukset yhdistävät työhyvinvoinnin samalla työmotivaatioon, mutta myös johtamiseen ja johtamiskäytäntöihin. Viime vuosina erityisesti oppivan organisaation näkökulman käyttö on nostanut peruskäsitteiden joukkoon myös osaamisen ja sen kehittämisen.

Aineistossa esiintyy myös tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin keskinäissuhdetta tarkastelevia tutkimuksia. Nämä tutkimukset ovat pääsääntöisesti tapaustutkimuksia. Tapaustutkimuksissa ei ole havaittavissa selvää

kohdentumista tietäntyyppiseen organisaatioon tai fokuksitumista joko yksityiselle tai julkiselle sektorille, tutkimukset ovat tasapuolisesti sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta ja käsittelevät erityyppisiä organisaatioita.

## Näkökulmana tuloksellisuus vai tuottavuus?

Tuottavuudesta (productivity) on löydettävissä kirjallisuudesta useita erilaisia näkökulmia ja määritelmiä, joista osa on käsittealtaan suppeampia, osa laajalaisempia. Perinteisen suppean näkökulman mukaan tuottavuus kuvataan prosessien tuotoksina syntyvien

suoritteiden ja niiden tuottamiseen käytettyjen panosten suhteeksi. Vaihtoehtoisesti tuottavuus on toisinaan määritelty laajemmin saavutettujen vaikutusten kautta (Van Wart & Berman 1999). Vaikutukset liitetään palvelun tarkoitukseen ja odotuksiin, toisinaan myös inhimilliseen pääomaan. Tuottavuusodotuksilla viitataan haluttuun tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen suhteessa resurssien käyttöön, jolloin vastataan kysymykseen millaista palvelun laatua ja millä kustannuksilla halutaan tuottaa. Perinteisessä panos-tuotosajattelussa käytetään toisinaan myös käsitettä tehokkuus. Tehokkuus voi olla sisäistä tai ulkoista, mutta useimmiten sillä viitataan sisäiseen tehokkuuteen, esimerkiksi toimintojen prosessuaaliseen sujuvuuteen tai taloudellisuuteen.

**Taulukko 2. Tuloksellisuus vai tuottavuus?**

Tuloksellisuuden näkökulma	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
Perinteinen (panos/tuotos)	5	9 %
Laadun kautta määriteltynä	12	21 %
Henkilöstön kautta määriteltynä (motivaatio)	29	51 %
Johtajuus ja tuloksellisuus	13	23 %

Yleisesti on todettava, että varsin monessa opinnäytetyössä tuottavuus- ja tuloksellisuuskäsitteistöä käytetään rinnakkain täsmentämättä näiden eroa. Kun näkökulmaksi nostetaan tuloksellisuus, se varsin usein yhdistetään työtyytyväisyyteen. Vastaavasti työhyvinvoinnilla nähdään olevan yhteys tuloksellisuuteen. Tästä yhteydestä esitetään useita selviä empiirisiä tutkimustuloksia. Samoin tehdyt henkilöstöhaastattelut antavat ymmärtää henkilöstön kokevan tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin keskinäisen kytkennän olennaiseksi.

Julkissektorin tuloksellisuustutkijat pitävät tärkeänä kokonaisvaltaista tuloksellisuuden käsitteistöä ja painottavat vaikuttavuutta julkisen hyödyn keskeisenä mittarina. Julkishallinnon organisaatiokulttuuria ja sen muutosta käsittelevät tutkimukset suhteuttavat yleensä tuloksellisuustarkastelun myös laatuun, jolloin tuloksellisuus nähdään laadusta suoraan riippuvana suureena.

Perinteistä tuottavuusnäkökulmaa käytetään eniten taloudellisesti orientoituneissa tutkimuksissa. Niin ikään useat tulosohjausta ja –johtamista käsittelevät taloudellisesti fokuoituneet tutkimukset tarkastelevat tuloksellisuutta perinteisestä panos/tuotos – näkökulmasta ilman henkilöstöperspektiiviä. Kyse on silloin kapeasta tuottavuusmääritelmästä, jolloin tuottavuus koetaan suoremääräin pohjaavana ja rahamääräisesti mitattavana tunnuslukuna.

Tuottavuutta ja tuloksellisuutta tarkastellaan osin myös inhimillisen pääoman näkökulmasta, jolloin huomion kohteena on johtajan rooli henkilöstövaikutuksineen. Valtionhallinnon palkkausjärjestelmä, tulospalkkaus ja palkkaus laajassa mielessä sekä näiden vaikutus

Inhimillisen pääoman näkökulmassa tuottavuuteen saatetaan sisällyttää myös henkilöstövoimavara- ja organisaatorakenteet, jolloin käsite pitää sisällään myös välineet, joilla palveluja tuotetaan tehokkaasti ja vaikuttavasti. Tässä merkityksessä voidaan perustellusti käyttää myös tuottavuutta laajempaa käsitettä tuloksellisuus.

Tuloksellisuus tuo tarkasteluun laadullisia ulottuvuuksia sekä vaikutuksia. Julkisten palvelujen tuloksellisuusajattelun ydin on mahdollisimman vaikuttavien palvelujen kustannustietoisessa tuottamisessa annettujen resurssien puitteissa. Opinnäytteissä esiintyneitä näkökulmia on kuvattu taulukossa 2.

työmotivaatioon ja sitä kautta tuloksellisuuteen nousee esille noin kymmenessä opinnäytteessä.

Varsinasiin tuloksellisuustason mittauksiin ei tutkielmissa yleensä päästä. Mukana on muutamia benchmarking – kartoituksia, jotka tuovat vertailevaa tulkintaa tuloksellisuudelle. Kaikkiaan tuloksellisuustutkimusten täsmentäminen on erityisen keskeistä niiden luotettavuuden ja relevanttiuden kannalta ja myös siksi, että mittaamisen kohde suuntaa aina jossakin määrin myös itse toimintaa. (Pakarinen ym. 2002).

## Opinnäytteiden tutkimukselliset perusvalinnat

Tutkimusasetelmaltaan opinnäytteet ovat pääosin deskriptiivisiä, mutta selittäviäkin asetelmia löytyy. Tyypillisesti aineisto on kerätty johonkin organisaatioon (esim. virasto) liittyen, jolloin puhutaan tapaus-tutkimuksesta. Joko haastattelulla tai kyselyllä kerätty aineistot ovat tavanomaisia, mutta suhteellisen paljon on myös töitä, joissa empiria pohjaa dokumentteihin tai muhin valmiisiin aineistoihin. Haastattelumenetelmä on ollut viime vuosina yleisempi tapa kerätä aineistoa kuin postikysely. Empiiristen osioiden tueksi käytetään jonkin verran organisaatiokohtaista kuvailua ja tilastollista aineistoa. Sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen menetelmän yhteiskäyttö ei ole edelleenkaan tavanomaista. Saattaa olla, että niin sanottuun triangulaatioon pohjaavat menetelmävalinnat jäävät tutkielmista pois usein jo sen takia, että monimene- telmällisyys lisää huomattavasti aineistoon keruuseen liittyvää aikaa ja työmäärää.

Taulukko 3. Opinnäytteiden tutkimukselliset perusvallinnat

Asetelma ja otanta	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
Deskriptiivinen	40	70 %
Kausaalinen	12	21 %
Normatiivinen	1	2 %
Tapaustutkimus	30	53 %
Dokumenttianalyysi	20	35 %
Kvalitatiivinen	37	65 %
Kvantitatiivinen	14	25 %
Molemmat	6	11 %
Teoreettinen	32	56 %
Empiirinen	25	44 %

Puhtaasti teoreettisia tutkielmatöitä on valitussa joukossa yllättävänkin paljon (32), kun otetaan huomioon tarkasteltu aihealue: työelämän laatu, hyvinvointi ja tuloksellisuus.

Teoreettisten tutkimusten lähdeaineistoina käytetään pääsääntöisesti johtamiskirjallisuutta, erityisesti tulosohjausta ja – johtamista, laatujohtamista sekä henkilöstöhallintoa käsittelevää materiaalia. Lisäksi lähdemateriaalina käytetään runsaasti myös organisaatiokulttuuria ja kehittyvää organisaatiota koskevaa kirjallisuutta sekä työhyvinvointia ja työterveyttä käsitteleviä teoksia. Lähdemateriaali on pääsääntöisesti oppikirja- ja tutkimustyyppistä kirjallisuutta.

### Opinnäytteiden teoreettiset perusvallinnat

#### Lyhyt katsaus työhyvinvointi- ja tuottavuustutkimuksen perinteisiin teoriasuuntauksiin

Työelämän tutkimusten lähtökohtana voidaan pitää 1910-luvulla kehittynyttä tieteellisen liikkeenjohdon eli taylorismin suuntausta. Tutkimus painottui aluksi lähinnä fyysisiin seikkoihin, kuten melutasoon, valaistukseen, työ- ja lepojaksien pituuteen. Pyrittiin selvittämään eri työtehtävissä toimivilta ihmisiltä vaadittavia psykologisia ja fyysisiä ominaisuuksia, työssä aiheutuvia väsymisiä jne. (Kasvio 1986). Työn organisoimisen keskeinen tarkoitus oli minimoida toiminnoissa esiintyvät systeemiset häiriötekijät sekä samanaikaisesti saada tehdyksi tarkoitetut tehtävät resurssie säästään. Taylor mittasi eri työvaiheisiin kuluvia aikoja ja kehitti työmenetelmiä, jotka säästivät aikaa ja siten lisäsivät tuottavuutta.

Työelämän laadullisten piirteiden tutkimisessa lähtökohtana voidaan pitää 1920-luvulla tapahtunutta teollisuuspsykologien ja henkilöstöasiantuntijoiden

ilmaantumista työelämän tutkimukseen perinteisten insinöörien rinnalle. Ratkaisevaa ihmishdekoulukunnan synnyssä olivat vuonna 1924 alkaneet niin kutsutut Hawthorne-tutkimukset. Elton Mayon johdolla tutkittiin työolojen vaikutusta tuottavuuteen. Työn tuottavuuteen vaikuttaa oleellisesti myös työyhteisö, siis epävirallinen työorganisaatio. Ihmiset eivät toimi ainoastaan yksilöinä vaan myös ryhmän jäseninä. Tutkimuksissa todettiin ensimmäistä kertaa klassisten organisaatio- ja johtamisteorioiden paikkansapitämättömyys. Huomattiin, että myös ihmisten väliset sosiaaliset suhteet vaikuttavat organisaation toimintaan ja tuotannon tasoon. Tutkimuksissa havaittiin myös johdon ja työntekijöiden välisen kommunikoinnin tärkeys. Ihmissuhdekoulukunnan käsityksen mukaan ihmisellä on myös muita motiiveja kuin taloudelliset motiivit. Ihmiset ovat oma-aloitteisia, vastuuseen kykeneviä ja haluavat työskennellä ilmaistakseen itseään. Ihmiset tarvitsevat organisaatioita. Koulukunta kiinnittää huomiota motivaatioon ja näkee tunteiden ja asenteiden tärkeyden (Himberg ym. 1991). Koulukunnan tutkimukset nostavat esille epävirallisen ryhmän keskeisen merkityksen, samoin leadership-käyttämisen tärkeyden sekä työntekijän taustan ja persoonalliset tekijät (Scott 1992). Samalla suhtautuminen häiriötekijöihin – konflikteihin ja ristiriitoihin – muuttuu kulttuurisen eheytyksen myötä.

Ihmissuhdekoulukunnan ilmaantumisen jälkeen 1930- ja 1940-luvulla tutkimuksen mielenkiinto kasvoi työympäristön sosiaalisiin piirteisiin (Kasvio 1986). Tarkasteltiin entistä enemmän työnjohdon ja työntekijöiden välisiä suhteita sekä työntekijöiden keskinäisen epävirallisen organisaation muodostumista virallisen organisaation sisällä.

Työtyytyväisyys-tyytymättömyysteorioista tunnetuimpana voidaan perustellusti pitää 1950-luvun lopulla Fred Herzbergin (1959) kehittämiä kahden faktorin teoriaa. Tämän teorian mukaan tyyty-

väisyys ja tyytymättömyys riippuvat eri tekijöistä. Herzberg erottelee hygieni- ja motivaatiotekijät. Työntekijän heikot hygieniatekijät - kuten palkka, työyhteisön sosiaaliset suhteet, työn organisointi, henkilöstöpolitiikka, ulkoiset työolot, työsuhdeturva ja työn ulkoiset arvostuksen symbolit - aikaansaavat tyytymättömyyttä, mutta eivät vaikuta tietyn tason jälkeen juurikaan työtyytyväisyyttä lisäävästi. Motivaatiotekijät - kuten menestyminen työssä, tunnustuksen saaminen, työn arvostaminen, vastuun kokemukset sekä mielenkiintoinen ja kehitysmahdollisuudet tarjoava työ - puolestaan parantavat tehokkaammin työtyytyväisyyttä.

Myöhemmin 1960-luvulla on tarkasteltu varsinkin palkkioiden merkitystä työhyvinvoinnille. Yleisesti esitetty oletus on, että sisäisillä palkkioilla on läheisempi yhteys työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää työssään henkisiä voimavarojaan, minkä vuoksi työn tulisi tarjota kehitys- ja vaihtelumahdollisuuksia. Sisäisien palkkioiden kategoriaan lasketaan muun muassa onnistumisen, edistymisen ja vastuun kokemuksen tunteet. Chris Argyris (1964) puhuu työntekijän itsetunnon kehityksestä ja näkee sille edellytyksenä sisäisiä palkkioita tuottavan työn. Argyris on määritellyt itsetuntoa kehittävän työn piirteet neljään kategoriaan, hänen mukaansa työ tarjoaa mahdollisuuden (1) vastata itsestä ja itsekontrolliin (2) sitoutua päämääriin (3) saavuttaa päämäärät ja (4) hyväksikäyttää omia kykyjä. Argyriksen mukaan palkitsevat työkokemukset kasvattavat työntekijän itseluottamusta, joka näkyy esimerkiksi oman työn arvostamisessa, toisten arvostamisessa sekä halukkuutena kokeilla omia kykyjä ja testata rajojaan.

Johtamis- ja organisaatioteoreettinen tutkimus on kehittynyt limittäin ja toisiinsa nivoutuneena. Kun kiinnostuksen kohteena on johtaja suhteessa organisaation, työyhteisöön ja henkilöstöön ja myös päinvastoin, nousee esille johtajuuden suhteuttaminen kontingenssilähestymistapaan, eli johtamisen tehokkuutta pyritään selittämään ympäristötekijöillä. Samassa yhteydessä korostuu laajan informaatioaineksen välttämättömyys. Organisaatiotutkimuksessa nämä kysymykset ovat nousseet esille lukuisissa konsultatio-orientoituneissa tutkimusotteissa. Tutkimusotteet tunnetaan parhaiten Organizations Development OD nimellä. (Morgan 1989).

Motivaatioteorioissa analysoidaan osittain motivaatioprosessin eri vaiheita ja toisaalta kiinnostuksen kohteena ovat motivaatiotekijät – ulkoiset ja sisäiset – motivaation ilmeneminen sekä sen vaikutukset työtoimintoihin. Näin korostuvat myös kyvyt ja tietämys sekä tilannetekijät ja niille annettava merkitys (Ruohotie 1990).

Motivaatio voidaan määritellä motiivien aikaansaa-maksi tilaksi. Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää miten vireästi (millä aktiivisuudella, ahkeruudella) ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Peltonen 1987). Määritelmän mukaan motivaatioon liittyvät sellaiset tekijät, jotka virittävät ja suuntaavat inhimillistä käyttäytymistä. Henkilö, jonka työmotivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Motivaatiosta riippuu, kuinka halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtä tehdessään.

Työtyytyväisyys ja motivaatio ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa ja siten sukulaiskäsitteitä. Työtyytyväisyys- ja työmotivaatioteorioita käsitellään usein samassa yhteydessä, ja usein ne myös samaistetaan toisiinsa. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat kuitenkin eri asioita, vaikka ovatkin läheisesti yhteydessä toisiinsa. Vallitsevan käsityksen mukaan tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta, kun työmotivaatioon puolestaan vaikuttaa muun muassa palkkiota koskevat odotukset. (Ruohotie 1990).

Työpsykologisessa tutkimuksessa työtyytyväisyyden tutkimusperinne on liittynyt varsin läheisesti työmotivaatioteorioihin. Motivaation käsite viittaa toiminnan perusteluihin ja on vahvasti sidoksissa sekä yksilön voimavaroihin että yksilön ympäristössä vaikuttaviin voimiin. Motivaation käsitteeseen sisältyy myös yksilöiden tavoitesuuntautuneisuus, käyttäytyminen suuntautuu jotakin kohti. Lisäksi motivaatiota on tarkasteltava järjestelmäkehityksen valossa, jolloin huomio kiinnitetään yksilössä ja ympäristössä vaikuttaviin palautetietoa tuottaviin voimiin. Tämä palauteinformaatio vahvistaa yksilön psyykkisen virittäytyneisyyden voimakkuutta tai energian suuntaa. Palauteinformaatio voi saada yksilön luopumaan valitulta käyttäytymistielä tai arvioimaan uudelleen työponnistelujaan ja niiden kohdentamista. Tällöin motivaatio nähdään psyykkisenä tilana, joka määrää millä vireydellä ja miten suuntautuneena ihminen erilaisissa tilanteissa toimii. (Ruohotie 1987). Motivaatio näkyy innostuneisuutena ja tavoitteellisuutena. Se, kuten ryhmän virekin, ovat varsin herkkäliikkeitä ilmiöitä. Pieniltäkin tuntuvat muutokset saattavat saada aikaan nopeita vaihteluja.

### **Teoriakehysten käyttö opinnäytetöissä**

Useammassa opinnäytetöissä tutkitaan työhyvinvoinnin taustalla johtamiskäytäntöjä ja johtajan roolia sekä sen merkitystekijöitä. Hallintotieteilijät oletettavasti kokevat johtamisen sekä johtamisteoria-iat jo oppiaineenkin kannalta merkittäviksi ja sen tähden tarkastelevat kyseistä teemaa. Johtamisen kautta tutkimuksissa tarkastellaan organisaation



muutosprosessia ja muutosjohtamista sekä muutoksen vaikutusta henkilöstöön ja osaltaan organisaation tuloksellisuuteen. Henkilöstönäkökulmasta

tarkasteltuna organisaation muutostilanteessa johtajan rooli nähdään merkittävänä koskien työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota.

**Taulukko 5. Opinnäytetöiden teoriakehysten peruspainotukset**

Ensisijaiset teorianäkökulmat	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
Johtamisteoriat	34	60 %
Organisaatioteoriat	18	32 %
Motivaatioteoriat	28	49 %
Johtamis- ja motivaatioteoriat yhdistelmänä	13	23 %
Tuloksellisuuden ja motivaation riippuvuus (erit. Lawler ja palkkaus)	29	51 %

Osassa opinnäytetöistä on tarkasteltu työelämää edelleenkin Taylorin työjaon sekä työnjaon muutosten merkitysten kautta. Taylorismista haetaan selityspohjaa esimerkiksi tulosajattelulle. Taylorismia sivutaan erityisesti erilaisia johtamiskäytäntöjä tarkastelevissa tutkimuksissa.

Motivaatioteoriat ja työmotivaatio siihen vaikuttavine seikkoineen on hyvin runsaasti tutkittu aihe. Motivaatiota käsittelevät opinnäytteet ovat hyvin erityyppisiä, näkökulmat ja aineistot ovat toisistaan eroavia. Motivaatiotutkimuksissa esiintyy sekä henkilöstö- että organisaationäkökulma. Johtaminen, johtajuus ja johtajan rooli saatetaan yhdistää työmotivaatioon, jolloin tutkimuksissa tukea haetaan sekä johtamis- että motivaatioteorioista. Osaksi tutkitaan tuloksellisuuden ja motivaation keskinäistä riippuvuutta ja tästä suhteesta haetaan selityksiä sekä työmotivaation että tuloksellisuuden parantamiseen.

Motivaatioteorioista Fred Herzberg esiintyy useasti. Herzbergin teorioiden avulla selitetään työmotivaatioon liittyviä tekijöitä sekä yleisesti työtyytyväisyyteen liittyviä seikkoja. Herzbergiä lainanneet opinnäytetyöt tarkastelevat pääsääntöisesti yksityisen sektorin organisaatioita tai tutkimukset ovat usein puhtaasti teoreettisia ilman empiirisiä kytkentöjä.

Palkkausta käsittelevissä opinnäytetöissä on havaittavissa kaksi selvää suuntausta. Palkkausta oheiskäsitteineen ja –toimintoineen tarkastellaan joko johtamis- tai motivaatioteorioiden valossa. Palkkausjärjestelmiin liittyvän johtamisen yhteydessä painotetaan huolellisen suunnittelun ja

järjestelmien toimivuuden merkitystä. Huonosti toimivien palkkausjärjestelmien kautta organisaatioon keräytyy tuloksellisia organisaatiosuorituksia estäviä ja niitä häiritseviä dysfunktioita. Dysfunktiot kasautuessaan ja kertautuessaan moninkertaistavat organisaatioon aiheuttamansa ongelmat. Palkkauksen muotojen ja menetelmien motivaatiotaustana käytetään usein odotusarvo-teoriaa, jossa työntekijöiden käsityksillä, asenteilla ja ymmärryksellä on yhdessä ratkaiseva merkitys palkitsemisjärjestelmän toimivuuden ja tuloksellisuuden kannalta (Sädevirta 2004). Palkitsemisessa koetaan merkittävänä palkitsemisen suunnittelun ja toteutuksen prosessi, jonka kautta henkilöstön osallistuminen sekä avoin viestintä tuottavat keskinäistä luottamusta ja tulevaisuuden vuorovaikutuspääomaa.

Uudemmissa johtamisteorioista Henry Mintzbergin ja Edgar Scheinin ajatukset ovat useimmin lainattuja. Scheinin avulla johtamiskulttuuria pyritään tarkastelemaan kriittisesti ja laajemmasta perspektiivistä. Mintzbergin teorioista haetaan tukea strategioiden syntyyn, olemassaoloon ja tulkintaan. Vaihtoehtoisena lähestymistapana turvaututaan Peter Druckerin kyseenalaistaviin tulkintoihin hyvästä johtamistaidosta ja sen edellytyksistä. Druckerin mukaan organisaation tärkein tehtävä on hyödyntää jäsentensä vahvuuksia ja välttää kompastumasta heikkouksiin.

Human Resource Management-koulukunnan teemaan kytkeytyvät opinnäytetyöt tarkastelevat tuloksellisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä usein Chris Argyriksen näkemyksiin pohjaten.

Taulukko 6. Useimmin viitatu kansainväliset teoreetikot.

Useimmin viitatu teorioitsijat	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
E. H. Schein	7	12 %
C. Argyris	9	16 %
D. Schön	5	9 %
K.E. Sveiby	5	9 %
H. Mintzberg	11	19 %
P. Drucker	6	11 %
R.E. Miles	5	9 %
F. Herzberg	7	12 %
A. Maslow	10	18 %
F. Taylor	7	12 %

Kuten taulukosta 6 käy ilmi, hallintotieteen opinnäytteissä ei voida osoittaa yhtä työelämän tutkimuksen teoreetikkoa ylitse muiden. Eri teoreetikoita on käytetty suhteellisen tasaisesti ilman niin sanottua valtaparadigmaa. Tilanne kuvaa pluralistista teoria-perinnettä ja pyrkimystä teoreettisen moninaisuuden ymmärtämiseen.

### Opinnäytteiden tukeutuminen erilaisiin suuntauksiin ja koulukuntiin

Teoria-alueisiin liittyvien perusvalintojen ohella työelämän työhyvinvointi- ja tuottavuuskysymyksiä tutkivalle on tarjolla monenlaisia oppisuuntia ja koulukuntia. Tunnetuimpia ovat olleet viime vuosina työyhteisön kehittämisen OD-suuntauksat, strategista henkilöstöjohtamista tarkastelevat mallit (SHRM), tasapainotetun mittariston mallit (BSC), henkilöstöressurssien laskentamallit (HRA), aineettoman pääoman mallit, oppiva organisaatio –suuntauksat sekä tietämysjohtamisen mallit (KM). Mitä nämä suuntauksat ovat pitäneet sisällään ja miten niitä on hyödynnetty hallintotieteen opinnäytteissä?

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (Human Resource Management) tavoitellaan samanaikaisesti kahta asiantilaa a) pyritään organisaation menestymiselle ensisijaisesti tuottavuuteen ja tehokkuuteen sekä b) pyritään henkilöstön hyvinvoinnin tai työelämään liittyvän tarpeentyydytyksen toteuttamiseen (Legge 1995). Voidaan sanoa, että organisaatiot toimivat ja ajattelevat ihmisten välityksellä. Henkilöstöjohtamisen välttämättömyys heijastuu työorganisaation henkilöstöfunktiona, joka puolestaan rinnastuu organisaation muihin perusfunktioihin, kuten tuotanto- tai palvelufunktioon, markkinointifunktioon, tutkimus- ja kehittämisfunktioon jne. Wendell Frenchin (1973) mukaan henkilöstöfunktio kuitenkin eroaa muista perusfunktioista siinä, että sen vaikutus on selvästi havaittavissa kaikissa johtamisen osajärjestelmissä. Henkilöstöfunktio on työorganisaation läsnäolevin funktio

riippumatta siitä tiedostetaanko se tai johdetaanko sitä. Ehkäpä tässä on hyvä perustelu sille, miksi suurin osa otoksen tutkimuksista on valinnut perspektiiviseen juuri henkilöstönäkökulman.

Tuloksellisuusarviointi on nähtävissä yhdeksi strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM, Strategic Human Resource Management) toiminnoksi. Tätä kautta se on vaikuttamassa työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja tuloksellisuuden paranemiseen. Vaikutuksiin kohdistuva tuloksellisuusarviointi kytkeytyy poliittiseen päätöksentekoon, mutta kaikkea tuloksellisuusinformaatiota voidaan tarkastella eri toimijoiden näkökulmasta (Johnsen 2001). Koska henkilöstöjohtamisella vaikutetaan henkilöstön aikaansaannoskykyyn, joka puolestaan perustuu työhyvinvointiin, on tämän näkökulman arviointi ja kehittäminen välttämätön edellytys tulokselliselle toiminnalle. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa erilaisten kehittämistoimenpiteiden tulisi toimia samansuuntaisesti sekä olla lisäksi toisiaan tukevia ja täydentäviä.

Erik Allardt (1985) on osuvasti kiteyttänyt henkilöstön merkityksen organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Hänen mukaansa nykyisen yhteiskunnan kehitystä ohjaa ihmispääoma, human capital - siis ihmisen kyvyt, kokemukset, taidot sekä ihmisten muodostamat epäviralliset verkostot. Perinteiset ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmät eivät toimi enää, työtä ei säännellä enää pääasiassa säännöin, vaan ennemminkin asetettujen tavoitteiden avulla. Yhä useammin ja tiukemmin tulot sidotaan tehtävään ja työn ja vapaa-ajan selvä raja katoaa. Kaikkiaan nykypäivän työntekijät haluavat palkan lisäksi keskustella työtehtävistään, ja se on myös organisaatioissa tiedostettu. Yhä lisääntyvässä määrin organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää huomioita työntekijöidensä tarpeisiin ja mielipiteisiin työtehtäviä määriteltäessä.

BSC-ajattelussa laatu koetaan selvästi työtyytyvyyden sekä työhyvinvoinnin lopputuloksena, mutta myös sen edellytyksenä. Balanced Scorecard -poh-



jainen tuloksellisuuden näkökulmaeroa traditionaalista panos-tuotospohjaisesta tuloksellisuudesta siinä, että taloudellista tuloslaskentaa ja tasearviointia täydennetään huomioimalla myös laadullisia sekä inhimillisten voimavarojen kehitystä kuvaavia mittareita. Balanced Scorecard -mallissa kaikki mittarit johdetaan organisaation visiosta ja strategiasta, jolloin mittareiden käyttö strategisena ohjauvälineenä paranee. Strateginen ohjaus puolestaan tarkentaa ja täsmentää vision sekä poliittisen tahdon. (Lumijärvi 1999). Balanced Scorecard edustaa julkisen sektorin modernisaatiossa kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Siinä lähdetään kunnallisten palvelujen sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä, työprosessien ja johtamisen kehittämistä sekä oppimisen mahdollistavasta arvioinnista. BSC:n avulla on mahdollista yhdistää strateginen johtaminen, laadun kehittäminen sekä organisatorinen oppiminen.

Henkilöstön osaaminen liittyy läheisesti informaation ja tietämyksen käsitteisiin. Opinnäytteissä osaamiseen ja sen kehittämiseen selityksiä haetaan juuri tiedon ja tietämyksen määritelmien kautta. Informaatio voidaan ymmärtää sanomien virraksi, jonka hallintaa varten on olemassa erilaisia tietoteknisiä apuvälineitä. 'Knowledge management' voidaan kääntää tietojohdantamiseksi tai tietämyksen hallinnaksi. Tietämyksen hallinnan voidaan nähdä nojautuvan kolmeen teoreettiseen perinteeseen tai näkökulmaan: (1) organisaation älyk-

kyden, muistin ja oppimisen teoriaan, (2) organisaation ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen teoriaan ja (3) organisaatioviestinnän ja tiedon hallinnan teoriaan. Chris Argyris, Donald Schön ja Edgar H. Schein ovat teorioissaan luoneet kokonaisvaltaisen organisaation kehittämisfilosofian, jonka taustalla on perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana. Kehittämisfilosofiassa painotetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä sekä jatkuvaa arviointia ja omatoimista kehittämistä.

Taulukossa 7 on kuvattu oppisuuntausten painotumista opinnäytteissä. Perinteisen OD-suuntauksen ohella SHRM-suuntaukset ovat olleet varsin usein esillä. Erilaisia SHRM-suuntauksia edustaa varsinkin Raymond E. Miles (1975) ja usein teoksellaan 'Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development'. Miles jakaa johtamistavat traditionaaliseen, Human Relations-malliin sekä Human Resource-malliin. Näistä jokaisessa on havaittavissa oma näkökulmansa ihmisen ja työn väliseen suhteeseen sekä myös niiden toimintapolitiikka ja tulokset eroavat toisistaan. Opinnäytteissä tulevat esille kaikki kolme mallia. Miles on lainattu teorioitsija erityisesti teoreettisissa opinnäytteissä, joissa hänen kehitelmistään haetaan tukea johtopäätöksille. Milesin teorioihin viitataan myös henkilöstöhallintoa ja -johtamista sekä työmotivaatiota käsittelevissä opinnäytetöissä.

Taulukko 7. Opinnäytetöiden tukeutuminen erilaisiin oppisuuntauksiin.

Tyypilliset suuntaukset	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
'Organization Development' -suuntaus	31	54 %
(Strateginen) henkilöstövoimavarajohtaminen	21	37 %
Balanced Scorecard (Kaplan & Norton)	9	16 %
'Human Resource Accounting' -suuntaukset	7	12 %
Aineeton pääoma, tietämyspääoma ja inhimillinen pääoma	15	26 %
Oppiva organisaatio	31	54 %
Tietämysjohtaminen (Knowledge Management)	15	26 %

Henkilöstöhallinto-ajattelun (Human Resource Management) avulla tulkitaan usein myös tiimityöskentelyä ja sen eri osatekijöitä. Laatujohtamista ja yleisemminkin organisaatioympäristön laatu-käsitteistöä heijastetaan tiimityöhön. Tarkasteltaessa tiimityöskentelyä ja ryhmädynamiikkaa yksityiskohdaisemmin, Jon R. Katzenbach ja Douglas K. Smith antavat opinnäytteissä aiheelle usein teoreettisen pohjan. Katzenbach ja Smith kuvaavat tiimit eräänlaisiksi ryhmätyön kehittyneeksi vaiheeksi. Tiimiorganisaation kulkemiseksi he määrittelevät yhteiset työsuoritukset, yksilöllisen kasvun ja suorituskyvyn. Keskeisimpänä he näkevät tiimien uutta luovan vaikutuksen. Kehittyvien työorganisaatioiden todel-

lisuuden piirteet ovat sellaisia, etteivät yksittäiset henkilöt kykene vastaamaan niihin, vaan yksilöosaamisen rinnalla tarvitaan moniosaamista, moniulotteista kokemuksellista osaamista omaavia tiimejä.

Hallintotieteiden opinnäytetöissä oli havaittavissa selvä kiinnostuksen nousu Balanced Scorecard-ajatteluun yhdeksänkymmentä luvun loppupuolella. BSC-ajattelu yhdistetään julkisen hallinnon johtamiskäytäntöjen ja organisaation sekä työn ja sen koordinoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyöt, jotka tarkastelevat Balanced Scorecardia henkilöstönäkökulmasta, yhdistävät sen henkilöstöhallinnon kautta tuloksellisuuteen ja tutkivat mahdollisuuksia parantaa tuloksellisuutta kehittämällä BSC:n osa-alueita. Myös taloudellisesti

fokusoituneet tutkimukset yhdistävät työelämän laadun kysymykset Balanced Scorecard-malliin. Yhdistävä tekijä BSC- ja työelämän laatu -tutkimuksille on henkilöstönäkökulma.

Aineetonta pääomaa ja henkilöstöä osaamis- ja hallintotieteiden opinnäytetöissä tarkastellaan usein Karl-Erik Sveibyn teorioiden avulla. Sveiby on yrittänyt viimeiset lähes parikymmentä vuotta selittää, mistä tässä näkymättömässä ominaisuudessa on kyse. Sveiby oli yksi ensimmäisiä Knowledge Management -ajattelijoita ja toimijoita ja esitti teoriansa jo noin 20 vuotta sitten. Sveiby on luonut menetelmän, joilla päästään käsiksi tiedon johtamiseen ja aineettoman pääoman mittaamiseen. Samalla henkisestä pääomasta haetaan selityksiä organisaation menestyksen profiileihin, kilpailuetuun sekä tuotettujen palvelujen laatuun.

Argyriksen, Schönin ja Scheinin teorioihin viitataan erityisesti niissä opinnäytetöissä, jotka tarkastelevat organisaatioiden kehittämistä. Mainittujen klassikkoteorioitsojien opit antavat vankan perustan rakentaa vastauksia organisaation kehittämistä koskeviin tutkimuskysymyksiin. Työt käsittelevät myös johtamisteorioita sekä johtajuutta eri muodoissa. Henkilöstönäkökulmasta laaditut tutkimukset sitovat johtamiskäytännöt ja -teoriat juuri henkilöstöhallintoon ja ihmishuokoulukuntien oppeihin. Varsinkin Chris Argyris on usein lainattu teorioitsija, sillä myös työtyytyväisyyttä käsittelevät opinnäytetyöt tukeutuvat monesti hänen teorioihinsa.

Oppiva organisaatio ja organisaation kehittäminen tulevat esille lähes jokaisessa opinnäytetyössä. Teema rinnastetaan usein johtamiseen ja henkilöstöhallintoon. Oppivan organisaation määritelmässä huomio kiinnittyy organisaation rakenteeseen, kulttuuriin ja strategiaan sekä organisaation kykyyn – itsenäisesti ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa – kehittää organisaatio itseohjautuvaksi ja kokonaisvaltaisesti uudistuvaksi oppimisjärjestelmäksi. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä eräänlaisena poikkitieteellisenä kokonaisuutena, jota voidaan lähestyä eri näkökulmista ja eri painotuksin. Viitekehys ja käsitteet vaihtelevat sekä

teoreettisen näkökulman että käytännön johtamistarpeiden mukaan. Laatu ja laatuajattelu nousevat tällöin usein samalla esille, koska laatu nähdään osana oppivan organisaation edellytyksiä.

Opinnäytetöissä esiintyy useitakin ihmiskäsityksen muutosta tarkastelevia tutkimuksia, jotka tutkivat henkilöstön ja organisaation muuttunutta suhdetta organisaatio- ja johtamisteorioiden valossa. Ihmisen perusluonne sekä työasenne ja –suhtautuminen ovat tutkimuksellisella tasolla selvästikin kiinnostaneet hallintotieteilijöitä. Muuttuvaa ja jo muuttunutta ihmiskäsitystä voidaan perustellusti pitää organisaation kehittämisen lähtökohtana. Tapahtunutta ihmiskäsityksen muutosta voidaan lyhyesti kuvata matkaksi mekanistisesta näkemyksestä, jossa ihminen on koneen osana, monitaitoisen ja aktiivisesti toimivan ihmiskäsityksen suuntaan. Muutos on tapahtunut samanaikaisesti kuin yhteiskunnan muutos. (Julkunen 1987). Perinteisesti henkilöstön ja organisaation suhdetta on määritellyt se, minkälainen käsitys organisaation eri tasoilla on työstä ja sen tekijöistä. Organisaation muoto ja toiminta ovat riippuvaisia erilaisista ihmisten organisaatiokäyttäytymistä koskevista käsityksistä. Organisaatio- ja johtamisteoriat ovat pyrkineet luomaan yksinkertaistettuja ja yleistettyjä käsityksiä ihmisen perusluonteesta.

### Missä määrin vertaillaan yli sektori-rajajen?

Opinnäytetöissä useimmin käytetyt vertailuasetelmat ovat julkisen sektorin organisaatio versus yksityisen sektorin organisaatio tarkasteltuna näiden eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia tietyn teeman ympärillä. Esimerkiksi työhyvinvointia vaikutustekijöineen vertailtiin yksityisen ja julkisen sektorin organisaation välillä. Enimmäkseen tarkastelukohteena on julkisen sektorin organisaatio tai valtionhallinto yleisesti, mutta otoksessa on havaittavissa myös muutamia ainoastaan yksityisen sektorin organisaatioihin fokusoituneita tutkimuksia.

Taulukko 7. Kohteena julkiset ja/tai yksityiset organisaatiot.

Fokus	Esiintymistiheys	Prosenttiosuus
Julkinen sektori	32	56 %
Yksityinen sektori	17	30 %
Molemmat	8	14 %

Opinnäytetöissä julkinen sektori esiintyy reilusti yli puolessa, ja julkiselle sektorille fokusoituneet työt painottuvat juuri valtionhallinnon työyhteisöihin ja niiden kehittämiseen sekä johtamiskäytäntöihin. Valtionhallinnon organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämisen voidaan nähdä keskittyneen erityisesti johtamisen ja

esimiestyön parantamiseen, tiedonvälityksen tehostamiseen sekä eri toimintojen täsmällisempään koordinointiin. Valtionhallinnon kasvaneet tuloksellisuusvaatimukset ovat osaltaan edesauttaneet kiinnostusta teemaan. Opinnäytetöissä tarkastellaan esimerkiksi lisääntyneiden tehokkuusvaatimusten ja samanaikaisesti

supistettujen resurssien aiheuttamia positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia sekä henkilöstöön että organisaatioon. Opinnäytetöissä esiintyy myös valtionhallinnon organisaatioiden työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä käsitteleviä tutkimuksia. Sen sijaan muutosten ja kriisien hallinnan kehittäminen sekä kiireen ja muiden stressitekijöiden vähentäminen eivät ole tutkimuksissa juurikaan esillä (Forma ym. 2003). Työhyvinvointi yhdistetään johtamiskäytäntöihin ja sitä kautta organisaation tuloksellisuuteen ja haetaan selvityksiä sekä riippuvuuksia näiden kahden tekijän väliltä.

Julkinen sektori erottuu osaltaan edukseen työkykyä ylläpitävän toiminnan suhteen, sillä Työolobarometrin (Ylöstalo 2003) mukaan julkisella sektorilla on pyritty vaikuttamaan työkykyyn selvästi yksityistä sektoria enemmän. Nopeinta kasvu on ollut työturvallisuuden edistämässä sekä keskeinen kehittämisen alue on ollut osaamisen edistäminen. Kunnissa selvää lisäystä on tapahtunut perinteisessä työntekijöiden kuntoon liittyvässä työkykyä edistävässä toiminnassa.

Julkisen sektorin organisaatioiden työkykyä ylläpitävässä toiminnassa on havaittavissa epäsuhtaisuutta työn hallinnan ja työn vaatimusten välillä. Kunta-alan työn tehokkuus- ja taloudellisuuspaineet asettavat työntekijöille vaatimuksia ja edellyttävät panostamista työhön, mutta kuitenkin työn hallinta ei ole vahvistunut samassa suhteessa (Vahtera 2002). Heikkoa työn hallintaa yhdistettyinä suuriin työn vaatimuksiin voidaan pitää merkittävänä terveysriskinä. Huomattavaa on, että terveysriskikäyttämisen ja työelämän psykososiaalisten tekijöiden vaikutukset sairauspoissaoloihin ovat suuruudeltaan samaa luokkaa (Vahtera 2002). Organisaation kehittäminen on siis yhtä tehokas tapa vaikuttaa poissaoloihin kuin kansantautien klassisiin riskitekijöihin.

## Johtopäätökset

Työelämän tutkimus on jatkuvasti kehittynyt ja kasvattanut merkitystään. Hallintotieteiden opinnäytetöiden perusteella myös hallintotieteilijät kokevat työelämän laadun ja työhyvinvoinnin mielenkiintoiseksi sekä tutkimuksen arvoiseksi aiheeksi.

Viime vuosina merkittävästi lisääntynyt keskustelu työhyvinvoinnista ja työelämän laadusta sekä näihin liittyvistä ongelmista on saanut aikaan kiinnostuksen sellaisia johtamis-, organisaatio- ja työikäntöjä kohtaan, joiden avulla on mahdollista yhdistää sekä henkilö- että organisaatiokohtaiset intressit, kuitenkin unohtamatta yhteiskunnan roolia. Erityisesti julkisella sektorilla on havaittavissa vahvaa tuloksellisuuden painotusta, ja tämä osaltaan asettaa työntekijöille vaatimuksia parempaan ja tehokkaampaan työsuoritukseen. Nykypäivän organisaatiot elävät hektisesti ja jatkuvan muutoksen alla, mikä vaatii työntekijältä kykyä sopeutua kiireeseen ja muutokseen sekä tuloksellisuusvaatimukseen. Työhyvinvointia ja työelämän laatua tutkittaessa on erityisen

tärkeää tarkastella tuloksellisuuskäsitettä sekä tutkia sitä, mistä tuloksellisuus itse asiassa syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Useat kansalliset tutkimukset kiistatta osoittavat tuloksellisuuden olevan yhteydessä organisaation johtamiskäytäntöihin ja erityisesti henkilöstön työhyvinvointiin, ja tämä tosiasia käy ilmi myös analysoidusta hallintotieteiden opinnäytetöistä.

Nykypäivän kasvava trendi pyrittäessä kehittämään organisaatioiden tehokkuutta ja tuloksellisuutta on fokusoitua aineettomaan pääomaan, siis organisaation henkilöstöön ja sen osaamiseen sekä hyvinvointiin. Useassa tapauksessa tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamiseen pyritään kehittämällä palkitsemis- ja laatuajajärjestelmiä, tekemällä muutoksia organisaation rakenteeseen ja toimintoihin sekä lisäämällä henkilöstön osallistumista ja yhteisiä aktiviteetteja. Organisaatioissa, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, on huomattu tuloksellisuuden kannalta olevan edullista, että yksittäisetkin muutokset kytketään kattavasti koordinoituun organisaation muutosprosessiin. Opinnäytetöissä on havaittavissa selvä kiinnostus henkilöstön merkitykseen tarkasteltaessa tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Sekä tietyn organisaation tilannetta tarkastelevissa tapaustutkimuksissa että täysin teoreettisissa tutkimuksissa pyritään hakemaan yhtymäkohtia henkilöstön kehittämisen ja työhyvinvoinnin sekä tuloksellisuuden väliltä. Useassa opinnäytetyössä tutkitaan motivaation sekä siihen vaikuttavien tekijöiden merkitystä työhyvinvoinnille, jolloin tutkimuksen tarkoituksena on luoda joko selvitys tilanteesta tai esittää kehitys- ja parannusehdotuksia tilanteen muuttamiseksi.

Opinnäytteissä esiintyy henkilöstönäkökulman lisäksi organisaatio laajana määritelmänä. Organisaatiokulttuuria sekä organisaation toimintastrategiaa tarkastellaan kattavasti hakien yhtymäkohtia työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kautta tuloksellisuuteen. Organisaatioissa – sekä julkisen että yksityisen sektorin – tarkastellaan vaikutustekijöitä ja nykytilannetta sekä kartoitetaan mahdollisia muutostarpeita henkilöstön työtyytyväisyyteen, motivaatioon sekä sitoutumiseen.

Yksityisissä ja julkisissa yhteisöissä työorganisaatioiden toimintatapojen kehittämällä tavoitellaan monenlaisia organisaation sisäisiä parannuksia. Traditionaalinen tapa tarkastella kehittämistyön vaikutuksia on tehdä jako suorituskkyyn tai tuottavuuden ja työelämän laadun välillä. Suorituskkyyn liitetään asioita, jotka koskevat esimerkiksi yrityksen liikevaihtoa, työn tuottavuutta, tuotteiden ja palvelujen laatua, toiminnan laatua sekä toimitusnopeutta (Uusi-Rauva 1996) - siis taloudellisia ja absoluuttisesti mitattavia muuttujia. Hyvään työelämän laatuun kuuluvia tekijöitä puolestaan ovat muun muassa työhyvinvointi, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja työyhteisön sisäinen toiminta. Kokonaisvaltaisella kehittämistyöllä tavoitellaan tuloksia molemmissa tekijöissä. Kun tavoitteena on aikaansaada kestäviä parannuksia sekä tuloksellisuudessa että työelämän laadussa, tärkeää on,

että kehittämistyön vaikutukset koetaan työyhteisössä ainakin jossakin määrin samansuuntaisesti.

Hallintotieteilijät kokevat johtamis- ja organisaatioteorioiden klassikot itselleen läheisiksi, joten likimain kaikki sekä klassisen organisaatioteorian että hallinnollisen ja byrokraattisen koulukunnan edustajat esiintyvät jossakin määrin otoksen opinnäytetöissä. Organisaationäkemyksistä ihmishuhtekoulukunnan ja inhimillisten voimavarojen koulukunnan edustajat ovat hyvin esillä erityisesti viimeisen viiden vuoden aikana laadituissa opinnäytetöissä. Kuitenkin useimmin lainatut teoriat ja koulukunnat liittyvät motivaatioteorioihin, jotka esiintyvät muodossa tai toisessa puolessa analysoiduista opinnäytetöistä. Niistä vain muutama perustuu täysin esimerkiksi HRM- ja SHRM-lähtökohtiin, mutta näihin hallintotieteilijät ovat kuitenkin halukkaita viittaamaan tutkimusongelmaa selittäessä. BSC on ainoa, joka useammassa tutkimuksessa

muodostaa yhtenäisen perusteorian.

Analysoidut 57 hallintotieteen ja siihen rinnastettavien oppiaineiden opinnäytetyötä osoittavat, että hallintotiede oppiaineena on laaja ja monipuolinen. Huolimatta siitä, että otokseen valitut opinnäytetyöt on seulottu tietyn teeman ympäriltä ja tietyillä kriteereillä, tutkimuksissa on kattavasti lainattu koulukuntia ja oppisuuntia. Yhtä tiettyä suuntausta tai lähestymistapaa ei ole havaittavissa, vaan opinnäytetyöt käsittelevät teemaa monista näkökulmista. Se yhteneväisyys opinnäytetöissä on havaittavissa, että jokaisessa esiintyy johtamis- tai organisaatioteoria jossakin ulottuvuudessa ja tarkoituksessa. Usein johtamis- tai organisaatioteoria on tutkimuksen perustana, jonka varaan varsinainen tutkimusteema rakennetaan. Perustellusti voidaan sanoa, että hallintotieteilijät ovat sisäistäneet henkilöstön ja sen hyvinvoinnin merkityksen organisaatioiden tuloksellisuudelle.

\* \* \*

## Kiitokset

Työsuojelurahasto on tukenut tutkimusta.

## Kirjallisuus

- ALLARDT, E. (1976). *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Helsinki: WSOY.
- ALLARDT, E. (1985). *Social impacts of the new information technology. Working papers 36*. Helsinki: University of Helsinki. Department of Sociology.
- ARGYRIS, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- FORMA YM. (2003). *Työhyvinvoinnin edistäminen kunnissa*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- FRENCH, W. (1973). *Organisaation kehittäminen*. Helsinki: Weilin+Göös.
- HERZBERG, F. (1959). *Motivation to Work*. New York: Wiley.
- HIMBERG, L., LAAKSO, J., PELTOLA, R. (1991). *Psykologia 1, Toimiva ihminen*. Helsinki: WSOY.
- JOHNSEN, Å. (2001). *Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications*. *Managerial Auditing Journal*, 16, 319–330.
- JULKUNEN, R. (1987). *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen*. Tampere: Vastapaino.
- JUUTI, P. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- KASVIO, A. (1986). *Teollisesta vallankumouksesta työyhteiskunnan kriisiin*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- KIIKKALA, I. (1992). *Hoitotieteellinen tutkimus Tampereen yliopistossa vuosina 1984–30.6.1991 – opinnäytteiden analysointi*. Teoksessa T. Munnukka & P. Åstedt-Kurki (toim.): *Keskustelua hoitotieteellisestä tutkimuksesta*. Hoitotieteen laitos, Julkaisusarja A 2. Tampere: Tampereen yliopisto.
- LAWLER, E.E. (1971). *Pay and Organizational effectiveness a psychological view*. New York: McGraw-Hill.
- LEGGE, K. (1995). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Chippenham: Macmillan Business.
- LINDSTRÖM, K. YM. (1987). *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- LUMIJÄRVI, I. (1999). *Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- MILES, R.E. (1975). *Theories of Management: Implication for Organizational Behavior and Development*. New York: McGraw-Hill.
- MORGAN, G. (1989). *Images of Organizations*. London: Sage Publications.
- NAKARI, R. (1992). *Työelämän laatu kunnissa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- PAASIVAARA, L. (2004). *Kotihoito hoitotieteellisten opinnäytteiden perusteella*. *Tutkiva Hoitotyö*, 2, 29–34.
- PAKARINEN T. YM. (2002). *Kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin tutkimusohjelma*. Kuopio.
- PELTONEN, M. (1987). *Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsinki: Otava.
- RUOHOTIE, P. (1999). *Kannustava johtaminen*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- RUOHOTIE, P. (1987). *Työtyytyväisyys, motivaatio ja suoritus*. Teoksessa M. Peltonen: *Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsinki: Otava.
- SCOTT, R.W. (1992). *Organizations, Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall College Div.
- SÄDEVIRTA, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen*. Helsinki: Tykes.
- TIKKA, A. (1985). *Yrityksen hallinnon perusteet*. Tampere: FinnPublishers.
- UUSI-RAUVA, E. (1996). *Tuottavuudella tulevaisuuteen: Tuottavuus – mittaa ja menesty*. Vantaa.
- VAHTERA, J. TOIM. (2002). *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- VAN WART, M. & BERMAN, E. (1999). *Contemporary Public Sector Productivity Values*. *Public Productivity & Management Review*, 25, 326–347.
- YLÖSTALO, P. (2003). *Työolobarometri. Lokakuu 2002*. Helsinki: Työministeriö.