

TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISTAMINEN, TYÖHYVINVOINTI JA TUOTTAVUUS

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2022

Tekijä: Jonna Kautto
Oppiaine: Taloustiede
Ohjaaja: Antti Kauhanen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Jonna Kautto	
Työn nimi Työntekijöiden osallistaminen, työhyvinvointi ja tuottavuus	
Oppiaine Taloustiede	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 22.2.2022	Sivumäärä 65
Tiivistelmä – Abstract	
<p><i>Yritysten tuottavuuseroja ja työntekijöiden hyvinvointia on tutkittu paljon eri tieteenaloilla, mutta ne kaipaavat yhä lisätutkimusta. Erityisesti kilpailun koventuessa kansainvälisillä markkinoilla ja työntekijöiden jaksamisongelmien kasvaessa, yritysten tarve kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen kasvaa. Väestörakenteen muutokset lisäävät tarvetta kehittää työikäisen väestön jaksamista Suomessa, mikä lisää aiheen merkityksellisyyttä. Työntekijöiden osallistamisella voidaan parhaimmillaan saavuttaa sekä taloudellista kilpailuetua yritykselle että parantaa työntekijöiden hyvinvointia.</i></p> <p><i>Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan osallistamisen yhteyttä yrityksen tuottavuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkielmassa tarkastellaan lisäksi yrityksen koon, toimialan ja iän merkitystä tässä kokonaisuudessa. Tutkimus saa tukea teoreettisesta viitekehiksestä ja aikaisemmasta kirjallisuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään päätöksenteon hajauttamista ja keskittämistä, erilaisia kannustinjärjestelmiä sekä työsuunnittelua. Empiirisessä tutkimuksessa on käytetty Eurofoundin ja Cedefopin European Company Surveys -aineistoa vuodelta 2019. Kyselyaineisto kattaa tiedot 27 EU-maan ja Iso-Britannian osalta. Aineisto on tässä tutkielmassa rajattu Suomeen ja yksityiseen sektoriin palvelualan ja teollisuuden osalta. Lopulliseksi otannaksi muodostui 911 yritysjohdon vastausta. Tutkimusmenetelmänä käytetään pienimmän neliösumman menetelmää (PNS).</i></p> <p><i>Tutkimustulokset osoittavat, että osallistamisella on tilastollisesti merkitsevää, heikko ja positiivinen yhteys tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Mielenkiintoisin tutkimuksen havainto on, että kerroin ei juuri muutu mallien välillä, kun niihin lisätään kontrollimuuttujia. Kontrollimuuttujista ainoastaan yrityksen koolla on tilastollisesti merkitsevää yhteys tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kanssa. Yhteys on tuottavuuden osalta positiivinen ja työhyvinvoinnin tapauksessa negatiivinen. Tuloksia voidaan pitää yhdenmukaisina aikaisempaan kirjallisuuteen verrattuna.</i></p>	
Asiasanat Työntekijöiden osallistaminen, työpaikkainnovaatiot, työhyvinvointi, yrityksen tuottavuus, työntekijän tuottavuus	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KESKEISTEN TERMIEN MÄÄRITELMÄT	7
2.1	Työntekijöiden osallistaminen.....	7
2.2	Työhyvinvointi.....	8
2.3	Tuottavuus.....	9
3	TEORIA.....	11
3.1	Päätöksenteon hajauttaminen ja keskittäminen.....	11
3.2	Työntekijöiden kannusteet	13
3.2.1	Rahalliset kannustinjärjestelmät	13
3.2.2	Ei-rahalliset kannustinjärjestelmät	14
3.3	Työsuunnittelu.....	16
3.3.1	Klassinen työsuunnittelu.....	17
3.3.2	Moderni työsuunnittelu.....	17
3.3.3	Työhyvinvointi osana työsuunnittelua.....	19
4	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	21
4.1	Osallistaminen ja tuottavuus.....	21
4.1.1	Työntekijöiden osallistaminen ja yrityksen tuottavuus	22
4.1.2	Työntekijöiden osallistaminen ja työntekijän tuottavuus	24
4.2	Osallistaminen ja työhyvinvointi	31
4.2.1	Yhteenveto ja pohdintaa kirjallisuudesta	36
5	AINEISTO JA MENETELMÄT	38
5.1	Aineisto.....	38
5.2	Muuttujat.....	40
5.3	Tutkimusmenetelmät	42
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	45
6.1	Tutkimuksen yleiset havainnot	45
6.2	Tutkimuksen tulokset PNS-mallia käyttäen.....	46
6.2.1	Tuottavuus	47
6.2.2	Työhyvinvointi.....	50
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	53
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET.....	59

1 JOHDANTO

Tuottavuuserot yritysten välillä on ollut yksi merkittävimmistä tutkimuksen kohteista jo useita vuosikymmeniä. Tuottavuuseroja on pitkään pyritty selittämään liikkeenjohdon kykyjen ja käytettyjen johtamismenetelmien avulla, mikä on nostanut työntekijöiden osallistamismahdollisuudet yhdeksi tutkimuksen keskeisimmistä näkökulmista (ks. esim. Böckerman, Kangasniemi & Kauhanen, 2017; Jones, Kalmi & Kauhanen, 2010).

Erilaiset työntekijöiden jaksamisongelmat kuten mielenterveysongelmat ovat olleet pitkään kasvussa. Yhä nuoremmat sekä etenkin naiset uupuvat enemmän kuin aikaisemmin (Sutela, Pämänen & Keyriläinen, 2019, 352). Tämä todennäköisesti vaikuttaa työhyvinvointiin ja tuottavuuteen heikentävästi sekä lisää kustannuksia yhteiskunnan, yrityksen ja yksilön näkökulmista. Vaikka psyykkiset kuormitustekijät ovat yleisesti hyvin tiedossa ja niihin voidaan vaikuttaa lisäämällä työntekijöiden osallistamismahdollisuuksia, niin silti yhä nuoremmat uupuvat ja työstressi lisääntyy (Joensuu, 2019). Muuttuvat työmarkkinat ja työn sisällöt haastavat hyvinvointia etenkin väestörakenteiden muuttuessa, jolloin työntekijöiden pitäisi pysyä työkykyisinä entistä pidempään. Voisiko työntekijöiden osallistamisesta löytyä ratkaisuja näiden yhteiskunnallisten haasteiden ratkomiseksi?

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan työntekijöiden osallistamismahdollisuuksien yhteyttä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Aihetta on tutkittu laajasti eri tutkimusaloilla, mutta yleistä konsensusta eri työntekijöitä osallistavien johtamismenetelmien kausaalivaikutuksesta työhyvinvointiin ja tuottavuuteen ei ole saatu. Lisäksi osallistavia johtamismenetelmiä on useita ja niiden erilaisilla yhdistelmillä voidaan saada aikaan erisuuruisia tuloksia. Osallistamismenetelmien erilaiset yhdistelmät ovat osoittautuneet tehokkaammiksi työhyvinvointia ja tuottavuutta lisääväksi tekijäksi, mutta ongelmia ilmenee sopivien johtamismenetelmien valinnan suhteen. (Boxall & MacKy, 2009.) Yleisesti merkittäviä osallistamisen menetelmiä ovat alan kirjallisuuden perusteella ainakin yrityksen sisäinen tiedon jako, työntekijöiden mahdollisuus kouluttautua sekä vaikuttaa oman työnsä organisointiin ja aikatauluihin sekä erilaiset kannustinpalkkausjärjestelmät (ks. esim. Böckerman ym., 2017; Jones ym., 2010; Peutere, Saloniemi, Böckerman, Aho, Nätti & Nummi, 2020; Wood, Van

Veldhoven, Croon & de Menezes, 2012). Näitä menetelmiä tullaan tarkastelemaan myös tässä pro gradu -tutkielmassa.

Työntekijöiden osallistaminen sekä sen yhteys työhyvinvointiin ja tuottavuuteen on tutkimuskohteena edelleen ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä aiheen moniulotteisuuden ja tulkinnallisuuden vuoksi. Tästä syystä tutkimuksen tavoitteena on havainnoida erilaisten tutkimuskirjallisuuden perusteella relevanttien osallistavien johtamismenetelmien yhteyttä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Onko työntekijöiden osallistamismahdollisuuksilla yhteyttä työhyvinvointiin tai tuottavuuteen? Onko yrityksen toimialalla, koolla tai iällä merkitystä lopputulemiin? Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan aihetta Suomen näkökulmasta. Tutkimusaineistona käytetään European Company Surveys (ECS) vuodelta 2019 ja tilastollisena menetelmänä hyödynnetään pienimmän neliösumman menetelmää (PNS).

Tutkielma aloitetaan tutustumalla aiheen kannalta oleellisiin termeihin ja niiden määritelmiin. Seuraavaksi siirrytään teoreettiseen viitekehykseen, jonka avulla voidaan hahmottaa työntekijöitä osallistavien johtamismenetelmien vaikutusmekanismeja työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Tämän jälkeen perehdytään tutkittavan aiheen kannalta relevanttiin tutkimuskirjallisuuteen. Neljänneksi esitellään tutkielmassa käytettävä aineisto ja tutkimusmenetelmät, minkä jälkeen siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia. Lopuksi kootaan yhteen työn keskeisimmät johtopäätökset ja arviot sekä esitetään jatko-tutkimuksen kannalta mielekkäitä näkökulmia.

2 KESKEISTEN TERMIEN MÄÄRITELMÄT

Tarkasteltaessa erilaisia henkilöstöjohtamiseen, tuottavuuteen ja tyytyväisyyteen liittyviä teemoja, on syytä ymmärtää jokaisen termin laajuus. Kun käsiteltävät aihealueet ovat laajoja, tulee niihin tutkimusta tehdessä asettaa useita erilaisia oletuksia ja rajoituksia. Tässä luvussa esitellään ja määritellään tämän pro gradu -tutkielman kannalta keskeisimmät termit ja kuvataan hieman niiden yleisyyttä. Ensimmäisenä käsitellään termi ”työntekijöiden osallistaminen”. Toiseksi määritellään käsite työhyvinvointi ja tuottavuus.

2.1 Työntekijöiden osallistaminen

Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksenteon suunnitteluun ja valmisteluun, joka koskee työntekijän työtä, työolosuhteita tai työympäristöä, puhutaan silloin työntekijän osallistamismahdollisuuksista (employee involvement, employee participation). Parhaimmillaan työntekijän kokemuksia voidaan hyödyntää suunnittelussa ja työntekijä itse saa lisää tietoa omasta työstään. (Soini, Vahtera, Joki, Aaltonen, Bifeldt, Lähteenmäki ja Utriainen, 2002, 25.) Yhdeksi haasteeksi termin määrittely tekee se, että etenkin englanninkielisessä kirjallisuudessa osallistamiselle on olemassa useita määritelmällisesti läheisiä vaihtoehtoja ja näitä käytetään usein synonyymeinä toisilleen. Lisäksi termin alle saatetaan kerätä useita henkilöstöjohtamisessa käytettyjä osallistamisen menetelmiä, mutta toimenpidekokonaisuudet eroavat usein tutkimuksissa toisistaan. Yleisiä käytettyjä suomenkielisiä käsitteitä ovat muun muassa työpaikkainnovaatiot, uudet toimintatavat ja korkean tuottavuuden toimintatavat ja englannin kielinen käsite ”high involvement management” (Böckerman ym., 2017). Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään termiä työntekijöiden osallistaminen.

Erilaisia työntekijöiden osallistamismenetelmiä on tutkimuskirjallisuudessa esitetty useita. Eräitä yleisesti käytettyjä menetelmiä ovat muun muassa työntekijöiden autonomia, päätöksentekoon osallistuminen, informaation jakaminen yrityksessä, työpaikan tarjoama koulutus sekä kannustinpalkkaus (Uribetxebarria, Garmendia ja Elorza, 2020). Tässä pro gradu -tutkielmassa

työntekijöiden osallistaminen sisältää työntekijöiden motivoimisen rahallisin kannustein, yrityksessä tapahtuvan avoimen kommunikaation kautta, tarjoamalla työntekijöille kiinnostavia työtehtäviä ja antamalla mahdollisuuden kouluttautua. Lisäksi osallistamisessa otetaan huomioon työntekijän mahdollisuus organisoida hänen työtään sekä muut rahalliset kannusteet yksittäisille työntekijöille, ryhmille ja yrityksen tulokseen sidotut rahalliset palkkiot.

Työntekijöiden osallistaminen työpaikoilla sai alkunsa teollisuuden yrityksissä Euroopassa ja Yhdysvalloissa 1960-luvun lopulla. 1970-luvun alussa vain pieni osa yrityksistä oli kokeillut työntekijöitä osallistavaa johtamista, mutta 1990-luvulle tultaessa jo 2/3 1000 suurimmasta Yhdysvalloissa toimivasta yrityksestä (Fortune 1000) hyödynsi työntekijöiden osallistamista. (Benson, Kimmel & Lawler, 2013.) Eurofound (2020) tutkimuksen mukaan vain 36% yrityksistä tarjosi alle 20%:lle työntekijöistä mahdollisuuden organisoida työtään itsenäisesti. Kyselyyn vastattiin yhteensä 27 Euroopan Unionin maasta ja Iso-Britanniasta. (Eurofound, 2020.) Tutkimuksen havainto on linjassa yhdysvaltalaisen ja iso-britannialaisten tutkimusten kanssa, missä on havaittu, että työntekijöiden osallistaminen on kääntynyt 2000-luvulle tultaessa laskuun tai pysynyt samalla tasolla (Benson ym., 2013). Eurofound (2020) mukaan työntekijöiden suora osallistaminen on säännöllisintä ja vaikuttavinta Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa. (Eurofound, 2020.)

2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla (wellbeing at work) on niin ikään useita eri määritelmiä. Työhyvinvointiin vaikuttaa lukuisia eri tekijöitä, mikä aiheuttaa osaltaan aiheen tutkimisen haasteita. Laajasti määriteltynä työhyvinvointi kattaa työntekijän kokonaisvaltaisen subjektiivisen hyvinvoinnin ja työkyvyn. Työhyvinvointi voidaan kirjallisuuden perusteella jakaa kahteen osaan, mitkä ovat työntekijän subjektiivinen kokemus hyvinvoinnistaan töissä sekä työntekijän fyysinen ja psyykinen osa työhyvinvointia. (Paauwe, Guest & Wright, 2013, 17-18.) Subjektiiviseen kokemukseen voidaan liittää esimerkiksi työntekijän kokemukset työyhteisön ilmapiiristä tai työyhteisöön sitoutumisesta. Toinen osa työhyvinvoinnista pitää sisällään positiivisia ja negatiivisia hyvinvoinnin osatekijöitä kuten energisyyttä ja elinvoimaisuutta tai väsymystä ja hermostuneisuutta (Paauwe ym., 2013, 18).

Vaihtoehtoinen määritelmä on Docendumin (2021) määritelmä, jonka mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa viisi päätekijää: organisaatio, johtaminen, työ, työyhteisö ja työntekijä itse. Organisaatiossa voidaan vaikuttaa työympäristöön esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille turvalliset työskentelyvälineet ja työtilat. Esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden hyvinvointia muun muassa luomalla kannustavan ilmapiirin työyhteisöön ja rakentamalla luottamusta sen jäsenien kesken. Työhyvinvoinnin kannalta oleellista on työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon ja suunnitteluun sekä kokea työ mielekkääksi. Työyhteisön roolissa korostuu avoimuus, luottamus ja hyvä työilmapiiri. Työntekijän oma rooli hyvinvoinnin kannalta

on keskeinen ja siihen yksilö voi vaikuttaa esimerkiksi omilla asenteilla, henkisesti ja fyysisellä kunnolla ja psykologisen pääoman kuten itseluottamuksen avulla. (Docendum, 2021.) Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan sairaspöissaolojen, työntekijöiden motivaation, työntekijöiden ja johdon suhteen perusteella sekä yrityksen kyvystä pitää työntekijät yrityksen palveluksessa.

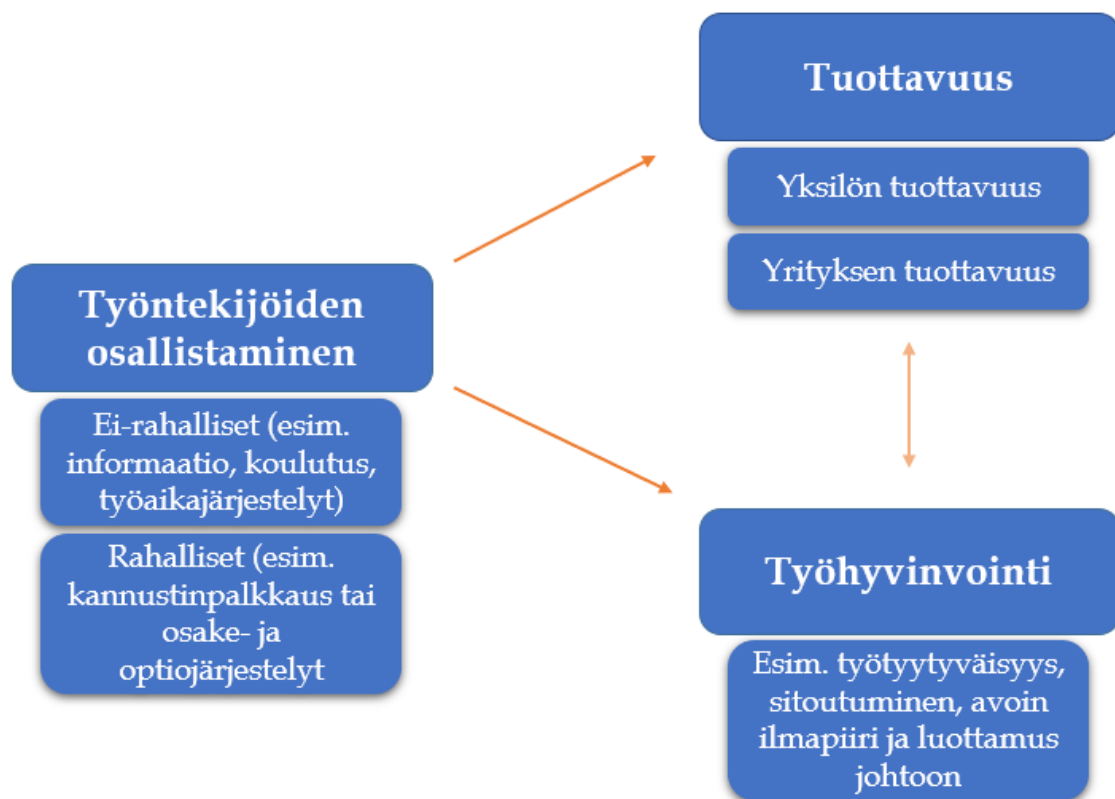
Työntekijöiden kokiessa parempaa kontrollia omaa työtään kohtaan ja esihenkilöiden osoittaessa heille tukensa, työhyvinvoinnin on havaittu kohentuvan ja työstä aiheutuneen stressin vähentyvän. Työn vaatimusten on puolestaan havaittu lisäävän työperäistä stressiä. (ks. esim. Böckerman, Bryson, Kauhanen & Kangasniemi, 2020.) Tämä vahvistaa johtamiskäytänteiden mahdollista merkitystä työhyvinvoinnille. Suoraa johtopäätöstä ei kuitenkaan voida tehdä, koska työn vaatimukset eivät välttämättä ole suoraan yhteydessä työhyvinvoinnin laskuun, vaikka työn aiheuttama stressi lisääntyisikin (Böckerman ym., 2020). On siis mahdollista, että työhyvinvointi ei laske, vaikka lisääntyneet työn vaatimukset lisäisivätkin työperäistä stressiä.

Työterveyslaitoksen (2021) tiedotteen mukaan suomalaisten työhyvinvointi pääsääntöisesti parantui keväällä 2020, mutta kääntyi laskuun syksyyn 2020 mennessä. Erityisesti nuorten työssäkäyvien ja yksinasuvien etätöitä tehneiden hyvinvointi laski suhteessa vuoteen 2019. Työstä johtuva uupumus ja tylsistyminen kasvoivat niin ikään vuoden 2020 aikana. (Hakanen & Kaltiainen, 2021.) Huolestuttavat tulokset selittynevät pääosin COVID-19 -pandemian aiheuttamasta epävarmuudesta ja stressistä. Tästä johtuen suomalaisten työssäkäyvien hyvinvointia kuvastavia tuloksia tulee tulkita harkiten. Lisäksi Työterveyslaitoksen tutkimushanke on vielä kesken, joten tulokset saattavat vielä tarkentua tulevaisuudessa. Mikäli tarkastelemme aikaa ennen koronapandemiaa, niin Tilastokeskuksen (2014) mukaan vuonna 2013 kaikkien palkansaajien keskiarvo työhyvinvoinnille oli 7,8 asteikolla 0-10. Työhyvinvointi koettiin parhaimmaksi alle 25-vuotiaiden keskuudessa (8,3). Työntekijäryhmistä ylemmät toimihenkilöt kokivat työhyvinvointinsa keskimäärin parhaana (7,9). (Sutela & Lehto, 2014.) Vuonna 2018 tulokset olivat lähes identtiset. Poikkeuksena alle 25-vuotiaiden keskiarvo, joka oli 8,1 eli keskiarvo laski hieman vuoteen 2014 verrattuna (Sutela ym., 2019, 307-309). Nuorten työssäkäyvien aikuisten hyvinvointi oli siis laskussa jo ennen pandemian alkua, ja laskusuhdanne on jatkunut pandemian aikana.

2.3 Tuottavuus

Yksinkertaisimmassa muodossa tuottavuus tarkoittaa tuotannon tulosten suhdetta tuotantopanokseen. Todellisuudessa tuottavuutta voidaan mitata useilla eri tavoilla. Paauwe ym. (2013) mukaan useat alan tutkimukset ovat hyödyntäneet julkisia tuottavuuden tunnuslukuja, mutta paljon käytetään myös yritysten itse raportoimia tuloksia. Yhteistä tuottavuuden mittaamisessa on kuitenkin ollut sen keskittyminen osakkeenomistajien kannalta merkitykselliseen tuottavuuden mittaamiseen. (Paauwe ym., 2013, 27-29.) Näistä esimerkkeinä voivat

toimia työn tuottavuus tai liikevaihto. Tuottavuutta voitaisiin mitata myös välillisesti esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnin tai asiakastyytyväisyyden kautta. (Paauwe ym., 2013, 27-29). Välillisten mittaustavoissa on kuitenkin omat haasteensa, koska kausaalisuutta on usein vaikea todentaa. Niihin voi vaikuttaa myös muita tekijöitä, joita voi olla vaikea kontrolloida tai havaita. Tässä pro gradu -tutkielmassa tuottavuutta on mitattu yritysten raportoimien tietojen pohjalta. Mittareina on käytetty tuottavuuden muutosta, voittoa ja odotettua voittoa sekä odotettua työntekijöiden vaihtuvuutta. Kyseiset mittarit ovat subjektiivisia mittareita, koska kyseiset mittarit perustuvat yritysjohdolle suunnattuun kyselytutkimukseen.



Kuvio 1. Työntekijöiden osallistamisen yhteys tuottavuuteen ja hyvinvointiin

Kuvio 1 havainnollistaa työntekijöiden osallistamisen yhteyttä tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Kuvioista nähdään, että osallistamistavat voivat koostua rahallisista ja ei-rahallisista menetelmistä kuten informaation jakamisesta ja kannustinpalkkauksesta. Tuottavuus muodostuu yksilön ja yrityksen tuottavuudesta. Työhyvinvointi puolestaan pitää sisällään esimerkiksi työtyytyväisyyden ja yrityksen sisällä vallitsevan luottamuksenilmapiirin. Nuolet kuvastavat yhteyksien suuntaa. Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välillä oleva nuoli on väriltään himmeämpi, mikä kuvastaa, että niiden välinen yhteys on olemassa, mutta se ei ole aivan yhtä selkeä tai voimakas.

3 TEORIA

Tässä luvussa käsitellään työntekijöiden osallistamiseen liittyvää teoreettista viitekehystä. Osallistamisella on havaittu olevan useita vaikutusmekanismeja yritysten ja työntekijöiden tulemiin, kuten hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Teoreettisen viitekehyksen avulla pyritään ymmärtämään periaatteita empirisen kirjallisuuden taustalla. Tämän pro gradu -tutkielman teoriaosuudessa keskitytään organisaation päätöksenteon prosesseihin, työntekijöiden kannusteisiin ja työsuunnitteluun. Päätöksenteon teoriaa havainnoidaan hajauttamisen ja keskittämisen kautta. Työntekijöiden kannusteissa keskitytään erityisesti työnantajan tarjoamaan koulutukseen ja kannustinpalkkaukseen. Työsuunnittelua puolestaan käsitellään sekä klassisesta että modernista näkökulmasta. On kuitenkin hyvä huomata, että kaikki aihealueet kietoutuvat vahvasti toisiinsa, joten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta on mielekästä tarkastella teoriaa kokonaisuudessaan.

3.1 Päätöksenteon hajauttaminen ja keskittäminen

Päätöksenteon prosessit voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan – päätöksenteon hajauttamiseen ja keskittämiseen. On kuitenkin hyvä huomata, että päätöksenteko yrityksissä asettuu useimmiten jonkin näiden kahden ääripään välille. Se mihin päätöksenteko asettuu kussakin yrityksessä, riippuu monista eri tekijöistä kuten yrityksen toimialasta, koosta ja toimialan vallitsevasta tilanteesta. Ensimmäisenä tarkastellaan keskitettyä päätöksentekoa.

Päätöksenteon keskittämisellä tarkoitetaan perinteisempää ja hierarkkisempaa organisaatiomallia, missä suurin osa päätöksenteosta keskittyy tietylle hierarkian tasolle kuten ylimmälle johtoportaalalle. Keskitetty päätöksenteko on havaittu soveltuvan esimerkiksi yrityksille, joiden tuotanto on tarkkaan määriteltyä ja kontrolloitua kaikilla tuotannon tasoilla. (De Haas, Riis, & Hvolby, 1998.) Tällaisissa yrityksissä voidaan saavuttaa mittakaavaetua ja tuottaa tasalaatuisia tuotteita tehokkaasti. Tällaisia yrityksiä löytyy usein tuotannosta, jossa robotti tai ihminen suorittaa tarkkaan määriteltyjä työtehtäviä tuotantoketjun tietyssä vaiheessa. Työ saattaisi muodostua pääosin tuotteen tai sen osan ko-

koamisesta. Työntekijällä itsellään on tällöin vain vähän vaikutusvaltaa työn sisältöön tai sen aikatauluun, koska muuten tuotantolinjan sujuvuus voisi häiriintyä. Toinen esimerkki päätöksenteon keskittämisen ääritapauksesta voisi olla toiminimen omaava yrittäjä, jolla on kaikki päätäntävalta omasta toiminnastaan ja sen toteuttamisesta.

Kun puhutaan päätöksenteon hajauttamisesta, niin päätäntävaltaa on jaettu useampaan hierarkian tasoon esimerkiksi tuotantoketjun eri vaiheisiin. Tällainen käytäntö on hyödyllinen, kun yrityksessä tuotetaan kompleksisia tuotteita (De Haas ym., 1998.), joiden valmistukseen vaaditaan useita työvaiheita ja toisistaan poikkeavaa osaamista. Päätäntävaltaa voidaan hajauttaa eri tuotannon vaiheisiin tarvittavissa määrin ja keskittää muun muassa hallinnolliset ja muut välittömän tuotannon ulkopuoliset tehtävät toisaalle. Ääriesimerkkinä päätöksenteon hajauttamisesta voisi olla start up -yritys, jossa jokaisella työntekijällä tai tiimillä on oma vastuualue ja päätäntävalta siihen liittyvistä asioista. Valtaosassa organisaatioita hyödynnetään kuitenkin sekä hajautettua että keskittyä päätöksentekoa eri suhteissa.

Kun yrityksessä tehdään valintaa päätöksenteon keskittämisestä tai hajauttamisesta, tulee päätöksen maksimoida yrityksen hyötyä. Hyödyn maksimoimiseen vaikuttavat erilaiset päätöksenteosta aiheutuvat kustannukset. Näitä kustannuksia yrityksessä pyritään minimoimaan. Haasteena kuitenkin on kustannusten vaikea havainnointi, niiden vaihtelu yritysten välillä ja ajassa. Päätöksentekoon tarvitaan tietoa ja sen jakamista, joiden hyödyntämiseen liittyy kustannuksia. (Christie, Joye & Watts, 2003.) Jos päätöksentekoa on keskitetty tarpeettoman paljon, voi päätöksenteko muuttua haasteelliseksi liiallisen tietomäärän vuoksi. Tällöin puhutaan päätöksentekijälle siirretyn tiedon aiheuttamista kustannuksista (knowledge transfer cost) (Christie ym., 2003). Yksittäiselle ihmiselle voi olla turhan haastavaa sisäistää suuri määrä tietoa ja tehdä samalla hyviä päätöksiä tehokkaasti. Tieto saatetaan kuitenkin pystyä esimerkiksi tiivistämään helpommin ja nopeammin prosessoitavaan muotoon, jolloin päätöksenteko tehostuu ja kustannukset laskevat.

Toinen vaihtoehto kyseisessä tilanteessa on päätöksenteon hajauttaminen. Koska tiedon jakaminen vie aikaa, on sillä olemassa kustannusarvo. Mikäli päätöksentekoon tarvittava tieto on vain yhdellä henkilöllä tai ryhmällä niin kyseessä on spesifiä tietoa. Spesifi tieto on kallista jakaa, kun puolestaan yleistiedon jakaminen sitä tarvitseville on halpaa. (Christie ym., 2003.) Mikäli esimerkitilanteessa päätöksenteko hajautetaan, aiheutuu siitäkin kustannuksia. Luultavasti henkilö tarvitsisi päätöksenteon tueksi muutakin kuin hänen olemassa olevaa spesifiä tietoaan. Tästä päätöksentekoon tarvittavan tiedon jakamisesta aiheutuvista kustannuksista käytetään englannin kielistä termiä "control cost" (Christie ym., 2003).

Spesifin tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa johtaa päätöksenteon keskittämiseen sille, jolla tarvittava tieto on. Toisaalta spesifin tiedon havaitseminen voi olla hankalaa ylimmälle johdolle ja aiheuttaa tämän vuoksi kustannuksia. Puolestaan yleistä tietoa voidaan tarvittaessa jakaa kustannustehokkaammin, mikä johtaa päätöksenteon hajauttamiseen. (Christie ym., 2003.) Mikäli päätöksentekoa hajautetaan yrityksessä esimerkiksi keskijohdolle, tarvitaan mittareita, joilla arvioidaan keskijohdon suoriutumista. Lisäksi tarvitaan kan-

nusteita, joilla voidaan varmistaa, että keskijohto toimii yrityksen tavoitteiden mukaisesti (Christie ym., 2003).

Yhteenvetona voidaan todeta, että päätöksenteon hajauttamisella tai keskittämällä yrityksessä on merkitystä siihen, miten hyvin käytettävissä olevia resursseja pystytään hyödyntämään. Tämä vaikuttaa väistämättä tuottavuuteen. Mikäli yritys pystyy lisäksi vähentämään edellä esitettyjä kustannuksia, voi myös sen tuloksellisuus kasvaa. Tuottavuutta yritys voi tehostaa löytämällä omalle yritystoiminnalleen sopivan päätöksenteon hajauttamisen ja keskittämisen suhteen. Myös hajauttamisen ja keskittämisen kohdentaminen on tärkeää, koska jotkin asiat ovat mielekkäämpiä hoitaa keskitetysti ja toiset hajautetusti. Myös tilanteet voivat muuttua, jolloin yrityksen täytyy olla valmis muuttamaan toimintatapojaan. Seuraavaksi perehdymme tarkemmin siihen, miten työntekijöitä voidaan kannustaa ja, miksi se on merkityksellistä tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kannalta.

3.2 Työntekijöiden kannusteet

Kuten edellä havaittiin, työntekijöille tulee tarjota erilaisia kannusteita, joiden avulla voidaan ohjata työntekijöitä toimimaan mahdollisimman hyvin yrityksen edun mukaisesti. Toisaalta kannusteiden avulla voidaan vähentää myös eturistiriitoja, jotka olisivat yrityksen kannalta haitallisia. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin tapoja, joiden avulla yritykset voivat työntekijöitään kannustaa ja, millaisia etuja kannusteet voivat molemmille osapuolille tarjota.

3.2.1 Rahalliset kannustinjärjestelmät

Henkilöstön taloustieteessä on tutkittu laajasti erilaisia tapoja kannustaa työntekijöitä. Kannusteet voivat olla rahallisia tai ei rahallisia. Aihetta on tutkittu erityisesti rahallisten, kuten kannustinpalkkausten, näkökulmasta. Seuraavaksi tutustutaan aiheeseen yksilön ja tiimien kannustinpalkkauksen näkökulmista ennen kuin siirrytään ei-rahallisiin kannustinjärjestelmiin.

Yksilön kannustinpalkkausmallin perusajatus on se, että työntekijä tuottaa yritykselle työpanosta, jota työnantaja ei voi havaita tai se on hyvin haastavaa. Tuotoksen määrään vaikuttaa myös satunnaistekijöitä, jotka ovat työntekijästä riippumattomia. Tällaisia satunnaistekijöitä voivat olla muun muassa suhdannevaihtelut tai sääolosuhteet. Koska työnantaja ei voi luotettavasti havaita työntekijän työpanosta, on sen tarjottava työntekijälle sopimusta, joka kompensoi tästä epävarmuudesta aiheutuvaa riskiä. Työntekijän palkka muodostetaan tällöin niin, että peruspalkan lisäksi on olemassa suoriteosa, joka perustuu toteutuneeseen tuotoksen määrään. Työntekijä valitsee tason, jolla työpanostaan tarjoaa. (Kalmi & Kauhanen, 2006.)

Tällaisia kannustimia voidaan asettaa yksilöille, mutta myös erilaisille ryhmille. Se asetetaanko rahallisia kannustimia yksilölle, vai ryhmälle riippuu työnkuvasta, sen luonteesta ja mitattavuudesta. Esimerkiksi suoritepalkkaus, jossa maksetaan tietyn suoritteiden toteutumisesta voi olla hyvä tapa kannustaa

työntekijöitä istuttamaan puut nopeasti. Se ei kuitenkaan sovellu yhtä hyvin työtehtäviin, jotka ovat vaikeasti mitattavia tai työnkuvaltaan moniulotteisempia. (Kalmi & Kauhanen, 2006.) Puolestaan erilaiset täydentävät palkkaustavat kuten tulospalkkio soveltuvat paremmin moniulotteisempiin työnkuviin, joissa halutaan kehittää laajemmin yhteistä toimintaa. Palkkion perustana on usein erilaisia taloudellisia tunnuslukuja ja useita tavoitteita, joita kohti työntekijöitä pyritään kannustamaan. (EK-SAK-tuottavuusryhmä, EK-STTK-tuottavuusryhmä, & Ahokas, 2011, 35.)

Ryhmäkannustimet ovat suunniteltu tilanteisiin, joissa työntekijöiden parantunut suoritus aiheuttaa positiivisen ulkoisvaikutuksen (Kalmi & Kauhanen, 2006). Ryhmän jäsenien toiminta vaikuttaa ryhmän muihin jäseniin, minkä vuoksi yrityksen kannattaa kannustaa koko ryhmää yhden työntekijän sijaan. Kompastuskivinä saattaa kuitenkin olla vapaa-matkustajan ongelma, missä jokainen työntekijä kantaa työpanoksesta aiheutuneet kustannukset, mutta jakavat saadun hyödyn. Tilanne ei kannusta työntekijää tekemään parastaan vaan jokaisen kannattaa tehdä työnsä rauhallisella tempolla. Toinen kompastuskivi voi olla haitallinen valikoituminen, joka johtaa siihen, että tasapainotilanteessa kukaan ei vapaaehtoisesti halua tehdä työtä tiimeissä. Jos työntekijän saama korvaus työstä muodostuu tiimin keskimääräisestä tuotosta, ei tiimiin halua liittyä muut kuin keskimääräistä tuottavuutta aikaansaavat työntekijät. (Kalmi & Kauhanen, 2006.)

Reaalimaailmassa tilanne on kuitenkin toinen - ryhmäkannusteita käytetään laajasti. Teoriassa ei oteta huomioon sitä, että tiimien jäsenet pystyvät vaikuttamaan toisiinsa sosiaalisin keinoin. Työntekijät voivat havainnoida ja valvoa toistensa toimintaa. (Kalmi & Kauhanen, 2006.) Tällainen ryhmäpaine saa yksilöt toimimaan paremmin ryhmän edun mukaisesti, mikä saattaa selittää ryhmäkannusteiden suuren suosion. Tiimipalkitsemisen on havaittu tutkimustulosten perusteella parantavan tuottavuutta. (kt. esim. Hamilton, Nickerson & Owan., 2003; Wickramasinghe & Wickramasinghe, 2016). Hamilton ym. (2003) tutkimuksessa havaittiin, että juuri tuottavimmat työntekijät liittyivät tiimeihin, vaikka se olisi johtanut heidän ansiotasonsa laskuun. Tutkijoiden mukaan ilmiötä selittää se, että tiimityöskentely on palkitsevampaa sen sosiaalisen ulottuvuuden vuoksi. Lisäksi tutkijat havaitsivat, että kyvykkäämmät työntekijät paransivat ryhmän heikommin suoriutuvien suoriutumista. (Hamilton ym., 2003.)

Rahallisten kannustimien yleisyys reaalimaailmassa ja tutkimuskirjallisuudessa on merkittävä. Ne eivät kuitenkaan ole ainoa tapa motivoida ja kannustaa työntekijöitä. Yhä enenemissä määrin huomiota on alettu kiinnittämään myös ei-rahallisiin kannusteisiin työntekijöiden tuottavuuden ja työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Seuraavaksi tarkasteltavia ei-rahallisia kannusteita ovat luottamus ja kommunikaatio, työnantajan tarjoama koulutus sekä työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, sijaintiin ja työn organisoimiseen.

3.2.2 Ei-rahalliset kannustinjärjestelmät

Työntekijöitä voidaan kannustaa myös tarjoamatta suoraan rahaa. Sorauren (2000) mukaan työntekijöitä motivoitaessa tulee muistaa, etteivät työntekijät tee

työtä ainoastaan saadakseen elantonsa. Heitä motivoivat monet muutkin asiat työnteossa. Jokaisella tulee päivä kun työnteke ei tunnu mieluisalta, jolloin on hyvä tietää, miksi työtään tekee. Tämä kuitenkin vaatii yrityksessä yhteisiä tavoitteita, mutta myös luottamusta ja kommunikaatiota. (Sorauren, 2000.) Sorauren ei lainkaan vähättele rahallisten kannusteiden tärkeyttä artikkelissaan vaan haluaa nostaa esille ajatuksen, että paras tapa motivoida ihmisiä on kohdella heitä inhimillisesti. Hänen mukaansa kommunikaatio on keskeisessä asemassa, kun työyhteisössä jaetaan ideoita ja tavoitteita. Hyvä kommunikaatio vähentää mahdollisia eturistiriitoja. (Sorauren, 2000.) Yrityksen on luotava työntekijöille tunne merkityksellisyydestä ja sitouttaa heidät yrityksen toimintaan ja yhteisiin tavoitteisiin. Tähän voidaan vaikuttaa luomalla yritykseen avoin ja kannustava ilmapiiri sekä hyvät suhteet työntekijöiden ja johdon välille.

Työnantajan tarjoama koulutus on yksi ei-rahallinen tapa motivoida työntekijöitä. Yhtenä kilpailuetuna kilpailluilla markkinoilla voidaan pitää osaavia työntekijöitä. Inhimillistä pääomaa voidaan ylläpitää ja kehittää koulutuksen avulla. Parhaassa mahdollisessa tapauksessa koulutuksesta voivat hyötyä sekä työnantaja että työntekijä. Ozkeser (2019) kertoo, että työntekijöiden kouluttamisen avulla työntekijät voivat mukautua muuttuviin tilanteisiin paremmin ja kehittää heidän päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitojaan. Työntekijät puolestaan voivat kokea itsensä etuoikeutetuiksi ja osaavimmiksi, mikä voi motivoida heitä työssään. (Ozkeser, 2019.) Ozkeserin (2019) tutkimuksen mukaan koulutusmahdollisuudet sekä esihenkilön ja kollegoiden tuki oli merkitsevästi ja voimakkaasti yhteydessä työntekijän motivaation tasoon. Kyselytutkimukseen osallistui 200 henkilöä.

Němečková (2012) puolestaan tutki koulutuksen tarjoamista työntekijöiden motivoimiseksi ja pitämiseksi yrityksen palveluksessa rahoitusallalla. Tutkimuksessa havaittiin, että jatkokoulutus, kieliopinnot ja työharjoittelut tuottivat parhaimman lopputuleman 18 eri tarjotusta edusta. Muihin tarjottuihin etuihin kuului muun muassa erilaisia vakuutuksia sekä terveys- ja siivouspalveluita. Tutkija pohtii tutkimustuloksen syitä ja nostaa esille ajatuksen työntekijän työllistymisen parantamisesta. Hänen mukaansa kouluttautuminen luo työntekijälle paremmat mahdollisuudet saada tarvittaessa uusia töitä joko yrityksen sisältä tai työmarkkinoilta. Lisäksi hän nostaa esille, että työntekijät yhä useammin ajattelevat koulutuksen olevan osa työuraa. (Němečková, 2012.) Tutkimuksen tulosten suhteen tulee olla kriittinen, koska vastaajia oli kyselytutkimuksessa 142 ja yhdeltä toimialalta. On todennäköistä, että kilpailulle alalle hakeutuu myös kilpailullisia ja korkeasti koulutettuja henkilöitä, mikä saattaa vaikuttaa heidän preferensseihinsä. Molemmat tutkimukset antavat viitteitä siitä, että koulutuksen tarjoaminen voi olla yksi tapa motivoida työntekijöitä. Kun yritys valitsee koulutustapoja, tulee ne valita työntekijän työnkuvaan ja yrityksen tarpeisiin sopiviksi, jotta tuottavuus olisi yrityksen kannalta mahdollisimman hyvä ja työntekijän osaaminen vaikeasti siirrettävissä mikäli työntekijä vaihtaa yrityksestä toiseen.

Mahdollisuus vaikuttaa työaikatauluihin ja työn organisointiin on yksi tapa motivoida ja kannustaa työntekijöitä. Joustava työn, sijainnin ja aikataulujen organisointi mahdollistaa paremman työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen. Joustavuutta voi olla muun muassa työntekijän mahdollisuus joustavaan työai-

kaan, jolloin hän voi tehdä töitä ennaltamäärätyn aikavälin puitteissa. Toinen vaihtoehto on joustavuus paikan suhteen, eli työntekijä voi itse vaikuttaa siihen, missä työnsä tekee. Työaika- ja paikkajoustot ovat tutkimuskirjallisuuden perusteella yhteydessä useisiin positiivisessa tulemiin kuten työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja vähentyneisiin työpoissaoloihin. (McNall, Masuda, & Nicklin, 2009.) Vuoden 2019 ja 2020 vaihteessa alkanut COVID-19 -pandemia muutti suurella osalla aloista tilanteen pääläelleen. Aikaisemmin joustavuutta tarjottiin osalle työntekijöistä, mutta pandemia pakotti yrityksiä ja työntekijöitä sopeutumaan etenkin työpaikkajouksoon monien siirryttäessä etätyöskentelyyn. Aika näyttää tuleeko joustavuudesta uusi normi vai ei.

Kirjallisuuden perusteella ei ole täysin selvää kumpi kannustamisen tapa on tehokkaampi, rahallinen vai ei-rahallinen. Teoreettisesti rahallisen kannusteen tulisi olla tehokkaampi, koska sen avulla henkilö voi maksimoida omaa hyötyään mieltymystensä mukaan, mutta merkittävä osa empiirisestä kirjallisuudesta on tätä teoriaa vastaan. (Sittenthaler & Mohnen, 2020.) Valta osa tutkimuskirjallisuudesta keskittyy rahallisten kannusteiden lisäksi enemmän tai vähemmän konkreettisiin ei-rahallisiin kannusteisiin kuten ruokakuponkeihin tai ruokatuotteisiin eikä työnantajan tarjoamaan koulutukseen tai informaation jakamiseen. Yksi syy tälle on luultavasti mitattavuus. Informaation jakamista ja tuloksellisuutta on vaikeampaa mitata luotettavasti kuin suklaalevyn tarjoamista.

Ei ole olemassa kattavaa kirjallisuutta siitä, kuinka tehokkaita kannustinjärjestelmät, joissa yhdistyy rahalliset ja ei-rahalliset kannustimet ovat. Sittenthaler & Mohnen (2020) tutkimus kuitenkin nostaa esille huomion, että sukupuolella on merkitystä kannusteen merkittävyyteen. Tutkijat havaitsivat, että miesten tuloksellisuus parani merkitsevästi enemmän, kun heille tarjottiin rahallista kannustetta. Naisten tuloksellisuus parani puolestaan merkitsevästi enemmän heidän saadessa ei-rahallisen kannusteen. (Sittenthaler & Mohnen, 2020.) Tutkimuksessa rahallinen palkkio oli 10–0 € välillä ja ei-rahallinen palkkio oli samalla summalla suklaata. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että rahallisilla ja ei-rahallisilla kannusteilla molemmilla on useita positiivisia lopputulemia työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Niiden merkityksen suuruus voi kuitenkin vaihdella esimerkiksi yksilöllisten piirteiden mukaan.

3.3 Työsuunnittelu

Työsuunnittelulla (job design, work design) viitataan työn sisältöön ja työhön liittyviin rakenteisiin sekä työnteon organisointiin (Van den Broeck & Parker, 2017). Työsuunnittelu voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan – klassiseen ja moderniin työsuunnitteluun. Historian aikana työsuunnittelussa on siirrytty tehokkuutta ja tuottavuutta ihannoivasta klassisesta työsuunnittelusta kohti pehmeämpää, työntekijöitä motivoivampaa modernia työsuunnittelua (Van den Broeck & Parker, 2017). Seuraavaksi syvennytään näihin kahteen työsuunnittelun näkökulmaan.

3.3.1 Klassinen työsuunnittelu

Ehkä tunnetuimpana klassisen työsuunnittelun viitoittajana voidaan pitää Adam Smithiä. Hänen mukaansa työntekijöiden erikoistuminen ja työvaiheiden yksinkertaistaminen useaan eri vaiheeseen johtaa työntekijöiden tuottavuuden maksimoimiseen. Tuotannon maksimoimisella saavutetaan mittakaavaetuja, kun jokainen työntekijä voi keskittyä suorittamaan vain yhtä työvaihetta. Työnantaja on määritellyt tehokkaimmat tavat työskennellä, johon työntekijät koulutetaan. (Smith, 1776.) Smithin malli on esimerkki äärimmilleen viedystä työsuunnittelusta. Malli soveltuu parhaiten yksinkertaisia työsuoritteita sisältäviin töihin, esimerkiksi yritysten tuotantolinjoilla.

Smithin tavoin myös Frederick Taylor standardoi ja yksinkertaisti työtehtäviä omassa mallissaan. Malli on pitkälti samalainen kuin Smithin malli, mutta suurimpana lisänä malliin tuotiin mukaan työntekijöiden motivoiminen. Jotta työntekijät seuraisivat tehokkainta määriteltyä työtapaa, tulee heidän motivaatiotaan ylläpitää esimerkiksi mahdollistamalla uralla eteneminen tai tarjota korkeampaa palkkaa. (Taylor, 1911.) Taylorin mallissa työntekijät nähtiin osana tuotantokoneistoa, mikä on yksi mallin heikoista kohdista. Äärimmilleen yksinkertaistettu työ voi olla pitkästyttävää ja aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa tyytymättömyyttä (Van den Broeck & Parker, 2017), vaikka heitä motivoitaisiin korkeammalla palkalla. Osin tästä syystä Elton Mayo toi työsuunnitteluun sosiaalisen ulottuvuuden 1920–1930-lukujen aikana. Mayo korosti työntekijöiden motivaatiota ja kokemusta työn merkityksellisyydestä sekä tiimityöskentelyn mahdollistamaa sosiaalista osaa työstä. (Van den Broeck & Parker, 2017.)

Klassisen työsuunnittelun keskeisimmät piirteet ovat edellä kuvatut yksinkertaistetut, ylhäältä päin määritellyt työtehtävät, jotka tähtäävät tehokkuuteen ja tuottavuuden maksimointiin. Työtehtävistä suoriutuminen vaatii usein vain vähän osaamista, joka on helposti korvattavissa uudella työntekijällä tai automatisoidulla koneella. Tällainen työsuunnittelu voi johtaa työntekijöiden tyytymättömyyteen ja usein myös päätöksenteon keskittämiseen. Työhyvinvointiin tai työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä ei juurikaan kiinnitetä huomiota. Esimerkiksi koulutusta tarjotaan, jotta työntekijä suoriutuisi työstään tehokkaammin, mutta sitä ei käytetä tapana motivoida työntekijää. Rahallista kannustetta saatetaan käyttää työntekijän motivoimiseksi, mutta ei-rahallisia kannusteita ei liiammin tarjota. Mayon esille nostama sosiaalinen ulottuvuus ottaa askeleen kohti modernia työsuunnittelua huomioimalla työntekijöiden kokemukset työn merkityksellisyydestä ja tiimityöskentelystä.

Nykytiedon valossa työntekijöiden motivaatiotekijät, osallistumismahdollisuudet ja työntekijöiden tiedot ja taidot ovat keskeisiä työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Seuraavaksi tutustumme näihin tekijöihin tarkemmin modernin työsuunnittelun teorian pohjalta.

3.3.2 Moderni työsuunnittelu

Moderniin työsuunnitteluun viitataan useilla eri termeillä kuten työpaikkainnovaatioilla (workplace innovations) tai korkean tuottavuuden toimintatavoilla

(high-performance work systems). Työpaikkainnovaatioilla tarkoitetaan työntekijöitä osallistavia henkilöstöjohtamisen käytänteitä tai niiden yhdistelmiä. (Böckerman ym., 2017.) Työpaikkainnovaatioiden suosio tutkimuskirjallisuudessa on kasvanut 1990-luvun lopulta asti merkittävästi. Kirjallisuudessa ruvettiin keskittymään yhä enenemissä määrin työntekijänäkökulmaan yritysnäkökulman rinnalla. (Paauwe ym., 2013, 15.) Useat tutkijat ovat kehitelleet työpaikkainnovaatioiden kuvaamiseksi erilaisia teoreettisia mallinnuksia. Esimerkiksi Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg (2000) ovat kehittäneet viitekehysten, jolla he pyrkivät vastaamaan siihen, miten työntekijöitä osallistavat menetelmät saattavat lisätä yrityksen tuottavuutta. Viitekehysten nimi tulee sanoista osaaminen (ability), motivaatio (motivation) ja mahdollisuus (opportunity).

Appelbaumin ym. (2000) viitekehysten ajatuksena on, että työntekijöillä on olemassa ideoita toiminnan kehittämiseksi, jotka eivät ilman osallistamista tulisi organisaation päivittäistoiminnassa esille. Tutkijat mainitsevat kolme ehtoa, joiden avulla työntekijöiden osallistamisesta voidaan yrityksessä hyötyä. Ensimmäiseksi työntekijöillä täytyy olla mahdollisuus osallistua työtään koskaan päätöksentekoon. Tämä vaatii päätöksenteon hajauttamista ja tiedon tehokasta kulkua, jotta työntekijät pystyvät suoriutumaan työstään tehokkaasti. (Appelbaum ym., 2000, 39-40.)

Toiseksi Appelbaum ym. (2000) nostavat esille tarpeen työntekijöiden riittäville tiedoille ja taidoille. Työnantaja voi tehostaa tätä tarjoamalla koulutusta ja panostamalla rekrytointiin. Hyvin valikoiduilla työntekijöillä on tarvittavat perustaidot, joiden avulla työntekijän on mahdollista oppia uusia taitoja tehokkaasti. (Appelbaum ym., 2000, 40-42.)

Viimeisenä viitekehysten kohtana Appelbaum ym. (2000) esittävät työntekijöiden osallistamiseen kannustamisen. Kannustimet voivat olla rahallisia, eirahallisia tai näiden yhdistelmiä. Kannustimien tarkoituksena on sitouttaa työntekijä yritykseen ja motivoida työntekijää työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti. Myös avoimella ilmapiirillä on suuri merkitys työntekijän hyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta. Kehikon pääargumentin mukaan jokaisen näistä kolmesta ehdosta tulee toteutua, jos yritys mieli saavuttaa taloudellisesti positiivisia tuloksia (Appelbaum ym., 2000, 42-46.)

Myös Böckerman ym. (2017) toteavat työpaikkainnovaatioiden keskeisimmäksi ajatukseksi sen, että jokaisen työsuunnittelun osa-alueen tulee tukea toisiaan niin, että siitä muodostuu eheä ja toimiva kokonaisuus. Tätä he kutsuvat komplementaarisuudeksi. Komplementaarisuudessa jokaisella kokonaisuuden osatekijällä on oma roolinsa ja muutokset yhdessä johtamismenetyksessä ei aiheuta tunteita muutoksia tuottavuudessa. Puolestaan oikein valitut kokonaisuuden osat voivat olla merkittäviä tuottavuuden kannalta. (Böckerman ym., 2017.) Esimerkiksi, jos päätöksentekoa hajautetaan organisaation hierarkiassa alemmalla tasolla olevalle henkilölle, täytyy yksilöllä olla tarvittavat taidot päätöksentekoa varten. Yrityksen tulisi tarjota työntekijälle tarvittavaa tukea kuten koulutusta päätöksenteon tueksi. Myös tarvittavia kannusteita tulee tarjota, jotta työntekijällä on tarpeeksi suuret intressit toimia työnantajan tavoitteiden mukaisesti. Toisin sanottuna työntekijä tarvitsee kompensatiota kasvaneeseen vastuuseen. Mikäli jokin näistä uupuu, ei työntekijä välttämättä onnistu uudessa työkuvassaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla.

Kuten edeltä voidaan havaita, modernissa työsuunnittelussa tuottavuutta lähdetään tehostamaan työntekijälähtöisemmin. Appelbaum ym. (2000) nostavat esille tiedon jakamisen, työnantajan tarjoaman koulutuksen, monipuoliset rahalliset ja ei-rahalliset kannustimet sekä työyhteisössä vallitsevan hyvän ilmapiirin. On kuitenkin hyvä muistaa, että kaikki käytänteet eivät ole välttämättä mahdollisia kaikissa yrityksissä, jokaiselle työntekijälle ja kaikissa tilanteissa. Esimerkiksi yrityksen eikä työntekijän näkökulmasta ole mielekästä tarjota kaikkia koulutuksia kaikille työntekijöille. Myös tietoa on usein perusteltua olla jakamatta kaikille. Liiallinen tiedonsaanti voi johtaa siihen, että työntekijä ei pysty keskittymään hänen työnsä kannalta oleelliseen tietoon vaan hän voi ylikuormittua ja työteho sekä työhyvinvointi heikentyä.

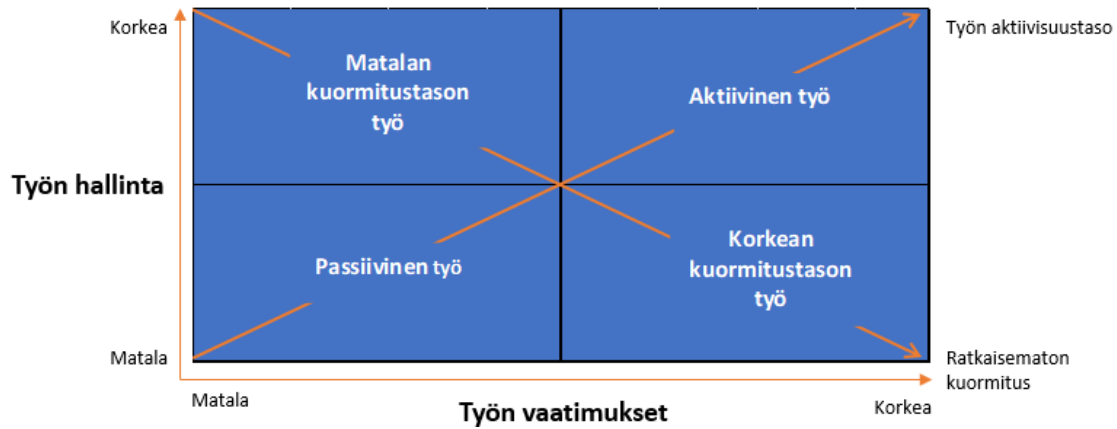
Tämän pro gradu -tutkielman teoriaosuudessa on käsitelty tuottavuusnäkökulmaa laajasti. Pehdytään seuraavaksi tarkemmin työntekijöiden hyvinvointiin osana työsuunnittelua.

3.3.3 Työhyvinvointi osana työsuunnittelua

Etenkin klassisessa työsuunnittelussa keskeisessä roolissa on työntekijöiden hyvinvointi. Yhdysvaltalainen sosiologi Robert Karasek kehitti mallin, joka ennustaa, kuinka työn vaatimukset ja työn hallinta vaikuttavat työntekijän kuormitukseen ja kokemaan stressiin. Malli tunnetaan nimellä "Job Demand Control Model" tai "Job Strain Model" ja sen keskeisenä ajatuksena on, että työperäinen stressi ja kuormitus johtuvat työn vaatimusten ja toiminnan vapauden epätasapainosta. Työn vaatimukset sisältävät muun muassa työhön liittyviä aikapaineita ja työn haasteellisuuden. Työntekijän toiminnan vapaus pitää sisällään esimerkiksi mahdollisuuden organisoida omaa työtä ja suunnitella työn aikatauluja. (Karasek, 1979.)

Kuvion 2 nelikentän avulla havainnollistetaan mallin ajatusta työn vaatimusten ja hallinnan jakautumisesta ja sen vaikutuksesta työntekijän hyvinvointiin. Y-akseli kuvaa työn hallintaa ja X-akseli työn vaatimuksia. Passiivisessa työssä työn vaatimukset ja hallinta ovat matalalla tasolla, kun puolestaan aktiivisessa työssä ne ovat korkealla tasolla. Origosta piirretty suora kuvaa työn aktiivisuustason nousua. Kun työn vaatimukset ovat matalat ja hallinta korkea, on kyseessä matalan kuormitustason työ. Vaatimusten kasvaessa ja hallinnan laskeessa kuormitustaso kasvaa. Tätä muutosta kutsutaan "ratkaisemattomaksi kuormitukseksi", joka kertyy työntekijälle ja johtaa korkeampaan työstressiin. (Karasek, 1979.)

Nelikentästä voidaan havaita, että korkea työn vaatimusten taso ei välttämättä tarkoita työntekijän stressitason nousemista, jos hänellä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä organisointiin. Vaikutusmahdollisuuksien rajoittaminen vaativassa työssä puolestaan johtaa kuormituksen kasautumiseen ja työperäisen stressin kasvuun. (Karasek, 1979.) Mallin avulla on helpompi hahmottaa erilaisia työn tyyppejä sekä työn vaatimusten ja hallinnan vaikutusta työntekijän koettuun hyvinvointiin.



Kuvio 2. Job Demand Control -malli (Karasek, 1979)

Karasekin mallia on sittemmin laajennettu lisäämällä siihen tuen tarjoaminen. Erilaisten tuen muotojen kuten esihenkilön ja kollegojen tarjoama sosiaalinen tuki nähdään olevan merkityksellinen työntekijän kohtaamien vaatimusten ylläpäässä. Työn vaatimukset helpottuvat, kun sosiaalisen tuen avulla työntekijöiden voi olla helpompi hallita heidän tunteitansa, selventää roolienjakoa ja kokea, että heidän työpanostuksellansa on merkitystä ja siitä palkitaan häntä loppujen lopuksi. (Böckerman ym., 2020.)

Olemassa on kuitenkin myös kriittisempi teoreettinen viitekehys havainnoida työntekijöiden osallistamisen vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. Tämän teorian mukaan työntekijöiden vahva osallistaminen kasvattaa työntekijöiden työkuormaa, mikä aiheuttaa työntekijälle kasvavaa stressiä. Työntekijöiden vaatimukset ja työtahti saattavat kasvaa liiallisesti, mikä voi johtaa työntekoon liittyvän kontrollin menettämiseen. Osallistamisen positiivisten vaikutusten ei nähdä kompensoivan sen negatiivisia vaikutuksia. Pahimmassa tapauksessa osallistaminen saattaisi heikentää työntekijän hyvinvointia, lisätä poissaoloja ja työtapaturmia. Lisäksi viitekehyksessä nostetaan esille yksilölliset erot. Kaikki työntekijät eivät halua ottaa enempää vastuuta, koska siitä aiheutuu lisää työtä. (Böckerman, 2015.) Seuraavassa luvussa tutustutaan työntekijöiden osallistamisen yhteyttä tuottavuuteen ja työhyvinvointiin empiirisen tutkimuskirjallisuuden avulla.

4 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Tässä luvussa kootaan aiempaa tutkimuskirjallisuutta osallistavien johtamismenetelmien yhteydestä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Alussa keskitytään tarkastelemaan työntekijöiden osallistamista tuottavuuden näkökulmasta. Tuottavuutta voidaan tarkastella joko yrityksen tai työntekijän tuottavuuden kannalta. Työntekijöiden osallistamisen ja tuottavuuden suhdetta on tutkittu enemmän yrityksen näkökulmasta kuin työntekijän tuottavuuden näkökulmasta (Paauwe ym., 2013, 15). Luvussa 4.1.1 käydään läpi kirjallisuutta työntekijöiden osallistamisen ja yrityksen tuottavuuden kannalta. Luku 4.1.2 jatkaa kirjallisuuskatsausta osallistamisen ja työntekijän tuottavuuden näkökulmasta. Luvussa 4.2. siirrytään tarkastelemaan kirjallisuutta tarkemmin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Viimeisessä luvussa kootaan yhteen ja pohditaan tutkimuskirjallisuutta ja siihen liittyviä näkökulmia.

4.1 Osallistaminen ja tuottavuus

Tuottavuus, sen kehittäminen ja siihen vaikuttavat tekijät ovat olleet taloustieteen tutkimuksen keskiössä vuosikymmenestä toiseen. Yritysten välisiä tuottavuuseroja on pyritty pitkään selittämään eroilla johtajien kyvyissä ja käytetyissä johtamismenetelmissä (Bloom & Van Reenen, 2011; Böckerman ym., 2017; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997; Jones ym., 2010). Erityisesti työntekijöiden mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon, oman työn organisointi, työnantajan tarjoama koulutus, työntekijöille jaettu informaatio (Böckerman ym., 2017) sekä tiimityöskentely (Ichniowski ym., 1997) ovat osoittautuneet olevan tuottavuuden ja taloudellisen menestyksen kannalta oleellisia henkilöstöjohtamisen menetelmiä. Myös rahallisella palkitsemisella on havaittu olevan merkitystä tuottavuuden kannalta (kt. esim. Bonner & Sprinkle, 2002; Hamilton ym., 2003).

4.1.1 Työntekijöiden osallistaminen ja yrityksen tuottavuus

Merkittävä osa tutkimuskirjallisuudesta osoittaa, että työntekijöiden osallistamisella on merkitsevä ja positiivinen yhteys yrityksen tuottavuuteen. Tutkimuskirjallisuutta läpi käydessä on kuitenkin oleellista ymmärtää, että tutkimuksia ei ole mielekästä suoraan verrata toisiinsa. Tämä johtuu siitä, että osallistamista sekä tuottavuutta voidaan mitata lukuisilla eri tavoilla. Myös aineistot poikkeavat suuresti toisistaan ja, vaikka tutkimuksissa käytettäisiinkin samaa aineistoa, voi tulokset vaihdella valittujen empiiristen menetelmien tai aineistonkäsittelyn johdosta. Lisäksi tutkimusten tulokset saattavat vaihdella ajassa. Esimerkiksi taantumassa yrityksen tuottavuus saattaa kärsiä, vaikka osallistavatjohtamismenetelmät olisivatkin toimivia.

Jones ym. (2010) tutkivat osallistavien henkilöstöjohtamisen käytänteiden yhteyttä yritysten tulokseen suomalaisessa vähittäiskaupassa. Kyselyyn osallistui 47 vähittäiskaupan yritystä, joista 37 yritystä osallistui koko tutkimuksen ajanjaksolta. Työntekijät vastasivat kysymyksiin, jotka käsittelivät heidän omaa työtään, esihenkilöä, yksikön johtajaa ja työnantajaa. Henkilöstöjohtamista mitattiin työntekijöiden osallistamisen, tiedon jakamisen, esihenkilön antaman palautteen ja suoritusarvioinnin avulla. Tutkijat havaitsivat, että yrityksen yksiköt, joissa henkilöstöjohtamisen mittarin arvon noustessa ensimmäisestä neljänneksestä kolmanteen neljännekseen, tuottavuus nousi yhteensä 5 %. Yhteys on voimakas ja merkitsevä. Myös tiedon jako on tutkimuksen perusteella merkitsevästi ja positiivisesti yhteydessä tuottavuuteen. Esihenkilön antama palaute tai kehityskeskustelut eivät vaikuttaneet tuottavuuteen merkitsevällä tasolla ainakaan, mikäli se ei ollut yhdistetty osallistamiseen ja tiedonjakoon. Kun mallissa huomioidaan kaikki muuttujat, niin ensimmäisen ja kolmannen kvartaalin aikana, tuottavuus nousi 5,8 %, mikä on taloudellisesti merkittävä määrä. Henkilöstöjohtamisen ilmapiirillä on huomattava merkitys työntekijöiden osallistamisen, palautteen saamisen ja tiedonjaon näkökulmasta. Nämä työyhteisön piirteet vaikuttaisivat liittyvän parempaan tuottavuuteen, vaikka syyseuraussuhdetta ei voida päätellä. (Jones ym., 2010.)

Wood ym. (2012) tutkimuksessa osallistavat henkilöstöjohtamisen menetelmät keskittyivät työyhteisössä tapahtuvaan tiedonjakoon ja yhteistyöhön. Tuottavuutta kyselyyn vastanneet johtajat arvioivat yrityksen tuloksellisuudella, työntuottavuudella ja laadulla asteikolla 1–5. Lisäksi tutkimuksessa huomioitiin työntekijöiden poissaolot. Tutkimuksessa käytettiin vuonna 2004 kerättyä aineistoa, johon oli haastateltu yhteensä 2295 yrityksen johtajaa. Työntekijöiden vastauksien otanta tutkimuksessa oli 14127 kappaletta yhteensä 1177 eri toimipisteestä. Tutkimuksen aineisto kattoi yksityisen ja julkisen sektorin Iso-Britanniassa. Tutkijat havaitsivat, että työntekijöiden osallistaminen oli positiivisesti ja merkitsevästi yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen (0,126), laatuun (0,078) sekä työntuottavuuteen (0,099), mutta ei poissaoloihin (-0,018). (Wood ym., 2012.) Poissaolot toisin sanottuna vähenivät osallistamisen myötä. Tämä on linjassa esimerkiksi Böckermanin ja Ilmakunnaksen (2008) tutkimuksen kanssa, missä havaittiin, että tyytyväiset työntekijät ovat harvemmin poissa töistä. Kuten Jones ym. (2010) totesivat, työilmapiirillä ja työntekijöiden osallis-

tamisella vaikuttaisi olevan yhteys toisiinsa, mikä näkyy parhaimmillaan myös yrityksen tuottavuudessa.

Eurofoundin & Cedefopin (2020) laajassa eurooppalaisessa tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden osallistamisella oli useita positiivisia yhteyksiä tuottavuuteen. Esimerkiksi korkeampi työntekijöiden autonomia ja kannustinpalkkauksen monipuolinen hyödyntäminen oli yhteydessä yrityksen parempaan tuloksellisuuteen. (Eurofound & Cedefop, 2020). Havainnot tukevat teoriaa, että työntekijöiden monipuolinen kannustaminen ja paremmat mahdollisuudet hallita omaa työtään voivat luoda yritykselle positiivisia tuloja. Tutkimuksessa havaittiin myös, että yritykset, jotka investoivat ja kannustivat työntekijöitään kouluttamaan ja kehittämään itseään, onnistuivat parhaiten tuottavuuden kannalta (Eurofound & Cedefop, 2020), mikä niin ikään saa tukea teoreettisesta kirjallisuudesta.

Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa, arvioida ja määritellä eurooppalaisten yritysten toimintatapoja ja -politiikkaa. Kyselyyn vastasi 21869 HR-johtajaa ja 3073 työntekijäedustajaa 27 EU-maasta ja Iso-Britanniasta. Työntekijöiden epäsuoralla osallistamisella työntekijäedustajien kautta oli positiivinen yhteys yrityksen tuottavuuteen. Suomi erottui Eurofoundin & Cedefopin tutkimuksessa edukseen usealla mitatulla osa-alueella. Suomessa oli toiseksi useiten käytössä autonomista tiimityöskentelyä ja työntekijöiden osallistamista. Työntekijöillä oli eniten mahdollisuuksia oppia ja toiseksi eniten mahdollisuuksia kouluttautua työssään. Heillä oli Ruotsin lisäksi eniten informaation jakoa yrityksen sisällä. (Eurofound & Cedefop, 2020.) Työntekijöiden osallistaminen on tutkimuksen perusteella Suomessa edistyneimmät verrattuna suureen osaan Euroopan maita, mikä oikein hyödynnettynä voi luoda kilpailuetua.

Tutkimuksessa havaittiin, että yritykset, joissa investointi ja osallistaminen oli korkealla tasolla, oli yleisempää isoissa yrityksissä, rahoitusalueella ja ”muilla toimialoilla”. Tällaiset ”high investment, high involvement” -yritykset loivat parhaat edellytykset yrityksen taloudelliselle menestykselle ja niitä oli noin viidesosa kaikista yrityksistä. (Eurofound & Cedefop, 2020.) Myös Akkerman, Sluiter & Jansen (2015) tutkimuksessa havaittiin, että edistyneimmät osallistamisen käytännöt olivat yleisempiä suuremmissa yrityksissä. Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että työntekijöiden osallistamisella ja yrityksen investoinneilla muun muassa koulutukseen on positiivinen yhteys yrityksen taloudelliseen tuloksellisuuteen. Kuitenkaan pelkillä investoinneilla ei saavuteta parasta lopputulemaa, vaan sen tueksi tarvitaan työntekijöiden osallistamista monipuolisilla menetelmin.

Guthrie (2001) toteutti tutkimuksen postikyselynä yrityksille, jotka työllistivät vähintään 100 henkilöä yksityisellä sektorilla. Yritysten haarakonttorit tai toimipisteet poistettiin aineistosta, jolloin otannaksi jäi 701 yritystä. Yrityksiltä kysyttiin erilaisista tavoista ylentää ja palkita työntekijöitä, työntekijöiden osallistamisesta, informaation jakamisesta, tiimityöskentelystä, työntekijöiden asenteista sekä eri tavoista kouluttaa työntekijöitä. Tuottavuutta mitattiin työtuottavuudella. Lisäksi yrityksiltä kysyttiin työntekijöiden vaihtuvuuden tunnuslukuja. Tutkimustuloksista havaittiin, että osallistamisella oli positiivinen yhteys yrityksen tuottavuuteen sekä työntekijöiden pitämiseen yrityksessä. Työntekijöiden pitäminen yrityksessä oli yhteydessä laskeneeseen tuottavuuteen, kun

osallistamista oli vähän. Vastaavasti kun osallistaminen oli korkealla tasolla, työntekijöiden pitäminen yrityksessä oli yhteydessä tuottavuuden kasvuun. (Guthrie, 2001.) Tutkimus viittaisi siihen, että aktiivista osallistamista voitaisiin hyödyntää yrityksissä työntekijöiden sitouttamiseen ja näin ollen vaihtuvuuden pienentämiseen. Tämä havainto on linjassa Böckermanin ja Ilmakunnaksen (2009) tutkimuksen kanssa, jossa havaittiin, että työntekijöiden tyytymättömyys oli yhteydessä uuden työpaikan etsimiseen ja toteutuneisiin työpaikan vaihtoihin.

Akkerman ym. (2015) tutkivat Eurooppalaisten yritysten käytössä olevia suoria ja epäsuoria työntekijöiden osallistamisen menetelmiä, niiden yhdistelmiä ja osallistamisen yhteyttä yrityksen taloudellisiin tuloihin. Suorilla osallistamismahdollisuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi tapaamisia esihenkilön kanssa, kun epäsuorat osallistamismahdollisuudet puolestaan liittyvät työntekijäedustajiin kuten ammattiliittoihin. Yritysten tuloksellisuus laskettiin taloudellisen tilanteen muutoksella, työntuottavuudella ja tuotannon määrän muutoksella. Tutkimuksessa huomioitiin yritykset, joissa oli vähintään 10 työntekijää. Kyseeseen vastasi yhteensä 30113 johdon edustajaa ja 9094 työntekijäedustajaa. Tutkijat havaitsivat, että työntekijöiden osallistaminen oli yhteydessä korkeampaan raportoituun yrityksen tuloksellisuuteen. Erityisesti monipuoliset osallistamismenetelmät olivat yhteydessä positiivisiin yrityksen tuloksiin. (Akkerman ym., 2015.) Tämä havainto on linjassa Eurofound & Cedefop (2020) tutkimuksen kanssa, jossa osallistamisella saatiin parhaat lopputulemat aikaan yhdistelemällä suoria- ja epäsuoria henkilöstöjohtamisen menetelmiä. Havainnot vahvistavat käsitystä siitä, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa osallistaa työntekijöitä, vaan kyseessä on kompleksinen kokonaisuus, johon vaikuttaa lukuisia eri tekijöitä.

4.1.2 Työntekijöiden osallistaminen ja työntekijän tuottavuus

Osallistamista ja tuottavuutta on tutkittu myös työntekijöiden tuottavuuden näkökulmasta. Tutkimuksien tulokset ovat pääosin saman suuntaiset kuin yrityksen tuottavuuden tapauksessa, vaikka investointipäätöksiä tehdessä yritysten kannalta merkityksellisempää on havainnoida vaikutuksia koko yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. Esimerkiksi työntekijöiden tuottavuuden mittareissa ei ole huomioitu investointien aiheuttamia kustannuksia, jotka saattavat vähentää yrityksen kokonaishyötyä. Työntekijöiden tuottavuudella on kuitenkin oma merkityksensä tutkimuskirjallisuudessa, koska työntekijöiden tuottavuuteen vaikuttavia toimia on tutkimusasetelman näkökulmasta helpompi tutkia.

Peutere ym. (2020) tutkivat osallistavien henkilöstöjohtamisen menetelmien yhteyttä tuottavuuteen eri toimialoilla Suomessa. Tutkimus oli osa vuoden 2012 European Meadow kyselytutkimusta. Lopullinen otanta tutkimuksessa oli 770 yksityisen sektorin yritystä. Tutkimuksessa huomioitiin ainoastaan työntekijöiden vastaukset. Kontrollimuuttujina käytettiin yrityksen kokoa, toimialaa, työntekijöiden ikää ja koulutusta. Tuottavuutta mitattiin myyntinä per työntekijä. Osallistamista mitattiin päätöksenteon vaikuttavuudella, tiimien autonomialla, työntekijöiden osuus yrityksen kehittämiseen tähtäävissä tiimeissä,

kuinka suuri osa työntekijöistä osallistuu kehityskeskusteluihin ja, kuinka moni on saanut vapaata töistä koulutautumisen takia. Osallistaminen oli yleisintä informaatioon pohjautuvissa palveluissa, muissa-toimialoissa ja elektroniikan toimialalla. Vähiten osallistamista hyödynnettiin vähittäiskaupassa, logistiikassa, metsätaloudessa ja kemikaalialoilla. (Peutere ym., 2020.)

Peutere ym. (2020) havaitsivat osallistamisen olevan korkeimmillaan toimialoilla, joissa oli korkeimmin koulutettuja työntekijöitä. Lisäksi osallistaminen ja tuottavuus oli todennäköisempää isoissa yrityksissä ja, kun työntekijät olivat korkeasti koulutettuja (Peutere ym., 2020). Myös Böckerman (2017) havaitsivat vastaavaa omassa tutkimuksessaan. Myynti per työntekijä oli Peutere ym. (2020) tutkimuksessa korkein kaivosteollisuudessa, energian ja jätteen aloilta, metsätaloudessa ja kemikaalialalla. Matalinta se oli puolestaan informaatioon perustuvilla palvelualoilla ja muilla-toimialoilla. Osallistamisella ja tuottavuudella havaittiin positiivinen yhteys, mutta osallistamisen lisääminen ei lisännyt tuottavuutta samassa suhteessa. Erot teollisuuden ja palvelualan välillä olivat merkittävät ja palvelualan sisällä vaihtelun havaittiin olevan suurta. (Peutere ym., 2020.) Tutkimus on osin linjassa Combs, Liu, Hall, & Ketchen (2006) ja Subramony (2009) tutkimusten kanssa siitä, että osallistamisen ja yrityksen tuottavuus vaikuttaisi olevan voimakkaampaa teollisuudessa kuin palvelualalla.

Ichniowski ym. (1997) analysoivat 36 tuotantolinjaa 17 terästuotannon yrityksessä ja niissä toteutettujen osallistavien henkilöstöjohtamisen menetelmien yhteyttä tuottavuuteen. Tutkimus koski yhdysvaltalaisia yrityksiä ja siinä tutkittiin 15 osallistamisen menetelmää yhdessä ja erikseen. Tutkijat havaitsivat, että henkilöstön osallistamismenetelmien yhdistelmällä oli selvä yhteys tuotantotyöntekijöiden tuottavuuteen. Työntekijöiden tuottavuus oli merkittävästi korkeammalla tasolla, kun heille tarjottiin kannustinpalkkausjärjestelmän lisäksi muun muassa mahdollisuus työsuunnitteluun, tiimityöskentelyyn, työnantajan tarjoamaan koulutukseen sekä työsuhdeturvaan. Tutkijat havaitsivat merkittävää korrelaatiota eri henkilöstöjohtamisen menetelmien välillä. (Ichniowski ym., 1997.) Tämä voi yleisesti aiheuttaa tutkimuksen haasteita, mikäli korrelaatioita ei kyetä havainnoimaan. Lisäksi se voi hankaloittaa yksittäisten menetelmien yhdistelemistä, kun yrityksissä suunnitellaan osallistavaa henkilöstöjohtamista.

Osassa tutkimuksista osallistamismenetelmillä ei ole havaittu olevan yhtä selkeää tilastollisesti merkitsevää positiivista yhteyttä työn tuottavuuteen kuin edellä esitetyissä tutkimuksissa. Eräs tällainen tutkimus on Suomesta, missä Böckerman ym. (2017) tutkivat osallistavien johtamismenetelmien vaikutusta tuottavuuteen yksityisellä sektorilla. Tutkimuksen kohdejoukkona oli yksityisen sektorin yli 10 työntekijää työllistävät yritykset. Kun tutkimuksessa huomiointiin muita tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja yritysten johtamismenetelmien valikoituminen, havaittiin, että johtamismenetelmillä ei ollut selkeää tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työn tuottavuuteen. Lisäksi tutkijat huomasivat, että osallistavia johtamismenetelmiä hyödynnetään yrityksissä, joissa on useita organisaatiotasoja, koulutettua henkilöstöä ja osin myös nuoria ja keski-ikäisiä työntekijöitä. (Böckerman ym., 2017.)

Böckerman ym. (2017) esittivät mahdollisia syitä havainnoilleen. Heidän mukaansa on mahdollista, että useita organisaatiotasoja sisältävissä yrityksissä tarvitaan useiden toimintojen ja intressien yhteensovittamista, mikä helpottuu työntekijöiden osallistamisen myötä. Toisaalta korkeakoulutetut työntekijät tekevät usein itseohjautuvampaa työtä, mikä mahdollistaa muun muassa itseohjautuvien tiimien hyödyntämisen. (Böckerman ym., 2017.) Mielenkiintoista ovat tutkimusten havainnot, että osallistaminen on yleisempää isommissa yrityksissä, joissa on koulutettua henkilöstöä, mutta se ei näy kovinkaan voimakkaana työntekijöiden tuottavuudessa. Herää kysymys, tulisiko osallistamista kohdentaa enemmän toimialoille, joissa koulutustaso on matalampi, koska osallistamisella on niissä merkittävämpi rooli tuottavuuden näkökulmasta.

Mikäli tarkastellaan tutkimuskirjallisuutta yksittäisten työntekijöitä osallistavien henkilöstöjohtamisen menetelmien näkökulmasta niin havaitaan, että yksittäisillä menetelmillä on vain vähän merkitystä tuottavuudelle tai sitä ei ole havaittu lainkaan. Esimerkiksi Freeman & Kleiner (2000) tutkivat kahdeksaa eri osallistamismenetelmää ja niiden yhteyttä yrityksen tuottavuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. He havaitsivat, että yhteydet tuottavuuteen olivat heikkoja tai niitä ei voitu havaita lainkaan. (Freeman & Kleiner, 2000.) Myös Ichniowski ym. (1997) havaitsivat, että muutokset yksittäisissä osallistamisen menetelmissä eivät olleet juurikaan yhteydessä tuottavuuteen tai se oli lievää. Samalla aineistolla he kuitenkin havaitsivat, että osallistamismenetelmiä yhdistämällä tulokset olivat positiivisia ja merkitseviä.

Positiivisten ja neutraalien yhteyksien lisäksi yksittäisissä tutkimuksissa on havaittu henkilöstöjohtamisen osallistavien menetelmien ja tuottavuuden välillä olevan negatiivisia yhteyksiä. Näin on havaittu eräissä tutkimuksissa, joissa työntekijöiden osallistamista on tutkittu yksittäisten menetelmien kautta. Esimerkiksi Uribebarria ym. (2020) havaitsivat työntekijöiden päätöksentekoon osallistamisella ja työntuottavuudella olevan merkitsevä negatiivinen yhteys. Tulos voidaan tulkita kahdella tapaa. Aktiivisempi osallistaminen päätöksentekoon laskee työntekijän myyntiä tai vastaavasti korkeampi työntekijäkohdainen tuottavuus laskee päätöksentekoon osallistamista. (Uribebarria ym., 2020.) Toisin sanottuna, työntekijälle voi vapautua enemmän aikaa tehdä myyntityötään, kun hänen ei tarvitse keskittyä osallistamisen tuomiin muihin tehtäviin. Toisaalta on mahdollista, että tehokkaat työntekijät eivät osallistu päätöksentekoon. Tällöin heidän työaikansa on tehokkaammassa käytössä heidän keskittyessään myyntityöhön. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida tehdä johtopäätöksiä kausaalisuudesta. Se antaa kuitenkin viitteitä siitä, että joissain tapauksissa on mahdollista, että osallistavat käytänteet pikemminkin heikentävät tuottavuutta.

Edellä esitetyssä Peutere ym. (2020) tutkimuksessa havaittiin pienemmässä joukossa ($n=184$ vs. $n=586$) otantaa negatiivinen yhteys osallistamisen ja tuottavuuden välillä. Suuremmassa osassa otantaa yhteydet havaittiin olevan positiivisia. Osallistaminen oli yleisintä informaatio palvelussa ja muut -toimialalla. Silti ne olivat negatiivisessa yhteydessä osallistamisen ja tuottavuuden osalta. Puolestaan vähittäiskaupassa ja logistiikassa oli enemmän matalasti koulutettuja ja osallistaminen oli vähäisempää, mutta osallistamisella oli silti merkittävin rooli tuottavuuteen näillä toimialoilla. On siis ehkä mahdollista, että korkeasti

koulutetuilla aloilla osallistaminen on niin yleistä, että sillä ei siksi ole niin suurta merkitystä tuottavuudelle. Tarkemmat mittarit toisaalta voisivat näyttää positiivisempaa yhteyttä näillä toimialoilla. Osallistaminen saattaa olla yhteydessä paremman tuottavuuden kanssa, kun yrityksiä vertaillaan toimialan sisällä. Isoissa yrityksissä osallistaminen oli yleisempää ja sillä oli positiivinen yhteys tuottavuuteen. Osallistamisen ja tuloksellisuuden yhteys saattaa olla tutkimuksessa aliarvioitu. (Peutere ym., 2020.) Havainnot, että osallistaminen oli yleisintä korkeasti koulutettujen toimialoilla ja isoissa yrityksissä ovat linjassa Böckerman ym. (2017) tutkimuksen kanssa, missä havaittiin, että työntekijöiden osallistamista hyödynnetään yrityksissä, joissa on useita organisaatioitasoja ja koulutettua henkilöstöä.

Taulukko 1 Tiivistelmä tuottavuuden tutkimuskirjallisuudesta

Kirjoittajat	Maa	Tutkimuskysymys	Aineisto ja metodi	Tulokset
Böckerman ym. (2017)	Suomi	Osallistavien johtamismenetelmien vaikutus tuottavuuteen yksityisellä sektorilla.	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselyaineisto vuodelta 2012. • Kohdejoukko: yli 10 henkeä työllistäneet organisaatiot. • Vastausprosentti 76 • PNS 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistavilla johtamismenetelmillä ei ole selkeää tilastollisesti merkitsevää positiivista yhteyttä työn tuottavuuteen, kun muita tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja yritysten johtamismenetelmien valikoituminen on huomioitu. • Osallistavia johtamiskäytäntöjä hyödynnetään organisaatioissa, joissa on korkeammin koulutettua työvoimaa tai enemmän organisaatioitasoja.
Jones ym. (2010)	Suomi	Osallistavien henkilöstöjohtamisen käytänteiden yhteys yritysten tulokseen vähittäiskaupassa.	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselyaineisto (2001–2002). • 47 vähittäiskaupan yritystä. • PNS ja Cobb-Douglas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yksiköt, joissa henkilöstöjohtaminen parani ensimmäisen ja kolmannen kvartaalin aikana, tuottavuus nousi 5,8 %. • Tiedon jako oli merkitsevästi ja positiivisesti yhteydessä tuottavuuteen. • Ilmapiirillä on huomattava merkitys työntekijöiden osallis-

				<p>tamiselle, palautteen saamiselle ja tiedonjakamiselle ja ne ovat positiivisessa yhteydessä tuottavuuteen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esihenkilön antama palaute ei vaikuttanut tuottavuuteen.
Eurofound & Cedefop (2020)	Eu-rooppa	Tavoitteena kartoittaa, arvioida ja määritellä eurooppalaisten yritysten toimintatapoja ja -politiikkaa.	<ul style="list-style-type: none"> • European Company Surveys kysely (2019). • Kyselyyn vastasi 21869 HR-johtajaa ja 3073 työntekijäedustajaa. • 27 EU-maata ja Iso Britannia. 	<ul style="list-style-type: none"> • 36 % yrityksistä tarjosi alle 1/5 työntekijöistä mahdollisuuden organisoida työtään itsenäisesti. • Yritykset, joissa oli korkea investointi ja osallistaminen, sai parhaat pisteet yrityksen tuottavuudesta. (Eniten Suomessa ja Ruotsissa, isoissa yrityksissä sekä finanssialalla ja ”muulla toimialalla”.) • Työntekijöiden autonomia, kannustinpalkkaus ja koulutusmahdollisuudet olivat positiivisessa yhteydessä tuottavuuteen.
Akkerman ym. (2015)	Eu-rooppa	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä suoran ja epäsuoran osallistamisen menetelmät ovat käytössä eurooppalaisissa yrityksissä? • Miten osallistamismenetelmiä yh- 	<ul style="list-style-type: none"> • Aineisto: Eurofound kysely (2013). • 27 EU-maata ja Iso Britannia. • Yritykset, joissa oli yli 10 työntekijää. • 30113 johdon edustajaa ja 9094 työntekijäedustajaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden osallistaminen oli yhteydessä korkeampaan raportoituun yrityksen tuloksellisuuteen. • Monipuoliset osallistamismenetelmät olivat yhteydessä positiivisiin yrityksen tuloksiin.

		distellään? • Osallistamisen ja yrityksen tulemien yhteys.		
Uribetxebarria ym. (2020)	Espanja	Työntekijöiden osallistamisen yhteys työhyvinvointiin ja yrityksen tuotoksellisuuteen.	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselytutkimus. • 278 yritystä ja 1503 työntekijän vastausta. • Ryhmittelyanalyysi (Ward's method, k-means method), regressio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkitsevä negatiivinen yhteys havaittiin työntekijöiden päätöksentekoon osallistamisella ja työntuottavuudella. • Taloudellisella osallistamisella ja yrityksen menestymisellä ei havaittu merkitsevää yhteyttä.
Ichniowski ym. (1997)	Yhdysvallat	Osallistavien henkilöstöjohtamismenetelmien yhteys tuottavuuteen.	<ul style="list-style-type: none"> • 36 tuotantolinjaa 17 eri yritykseltä. • PNS, kiinteiden vaikutusten malli. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdistelmät komplementaarista osallistavista henkilöstöjohtamismenetelmistä ovat selvässä yhteydessä tuottavuuteen • Muutokset yksittäisissä menetelmissä eivät ole juuri yhteydessä tuottavuuteen tai se on lievä.
Peutere ym. (2020)	Suomi	Osallistavien henkilöstöjohtamisen menetelmien yhteys tuottavuuteen eri toimialoilla.	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselyaineisto työntekijöille. • Yksityisen sektorin yritykset. • 770 yrityksen otanta. • Yhdistelmäregressio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistamisella ja tuottavuudella on positiivinen yhteys. • Myös negatiivisia yhteyksiä havaittiin erityisesti palvelualoilla. • Teollisuudessa, vähittäiskaupassa ja logistiikassa olivat positiivisimmat yhteydet. • Informaatioon perustuvissa palveluissa ja "muissa sektoreissa" havaittiin eniten negatiivisia yhteyksiä. • Erot yhteyksissä olivat merkittäviä toimialo-

				<p>jen välillä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osallistamisen lisääminen ei lisää tuottavuutta samassa suhteessa.
Guthrie (2001)	Uusi-Seelanti	Osallistamisen yhteys työntekijöiden vaihtuvuuteen ja työn tuottavuuteen.	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselytutkimus organisaatioiden vanhemmalle johtajalle. • PNS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistamisella on positiivinen yhteys työntekijöiden pitämiseen yrityksessä ja yrityksen tuottavuuteen. • Työntekijöiden pitäminen yrityksessä oli yhteydessä laskeneeseen tuottavuuteen, kun osallistamista oli vähän. • Työntekijöiden pitäminen yrityksessä oli yhteydessä tuottavuuden kasvuun, kun osallistaminen oli korkealla tasolla.
Wood ym. (2012)	Iso-Britannia	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistamisen yhteys hyvinvointiin. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2295 yrityksen johtajaa haastateltiin. • 14127 työntekijävastausta 1177 toimipisteestä. • Yksityinen ja julkinen sektori. • Two-level mediation model. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistaminen on positiivisessa yhteydessä työn tuottavuuteen, taloudelliseen suoritukseen ja laatuun, mutta ei poissaoloihin. • Osallistamisella voi olla epäsuora yhteys tuottavuuden laskuun työtyytyväisyyden kautta. -> Heikentää tuloksellisuuden kokonaisvaikutuksia. • Korkeampi työtyytyväisyys on yhteydessä parempaan taloudelliseen suoritukseen, työn tuottavuuteen ja laatuun sekä matalampaan poissaolosteeseen.

4.2 Osallistaminen ja työhyvinvointi

Työntekijöiden osallistamismahdollisuuksien yhteyttä työhyvinvointiin on tuottavuuden tavoin tutkittu laajasti. Työntekijöiden osallistamisen tutkimuskirjallisuus on yhtenäisempää työhyvinvoinnin näkökulmasta kuin se on tuottavuuden näkökulmasta. Osallistavilla henkilöstöjohtamisen menetelmillä on havaittu olevan pääsääntöisesti positiivisia yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin (kt. esim. Akkerman ym., 2015; Cheng, 2013; Eurofound & Cedefop, 2020; Uribetxebarria ym., 2020). Toisaalta myös negatiivisia yhteyksiä on havaittu (kt. esim. Wood ym., 2012). Seuraavaksi syvennymme tarkemmin osallistamisen ja työhyvinvoinnin tutkimuskirjallisuuteen.

Edellisessä luvussa esitetyssä Eurofound & Cedefop (2020) tutkimuksessa havaittiin, että samat tekijät, jotka olivat yhteydessä tuottavuuteen olivat yhteydessä myös työntekijöiden hyvinvointiin. Yritykset, joissa investointi ja osallistaminen oli korkealla tasolla, sai tuottavuuden lisäksi parhaat pisteet työhyvinvoinnista. Työntekijöiden autonomia ja kannustinpalkkausten monipuolinen hyödyntäminen oli yhteydessä korkeampaan työhyvinvointiin. Myös koulutukseen kannustavat yritykset onnistuivat saavuttamaan paremman työhyvinvoinnin työyhteisössään. Työntekijöiden osallistamisella oli useiden mittareiden perusteella suurempi merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille kuin yrityksen tuottavuudelle. (Eurofound & Cedefop, 2020.)

Akkerman ym. (2015) havaitsivat, että työntekijöiden osallistaminen oli yhteydessä korkeampaan raportoituun työhyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvointi laskettiin skaalamuuttujana, joka sisälsi tietoa henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja niiden ongelmista sekä työilmapiiristä. Yrityksissä, joissa panostettiin työntekijöiden osallistamiseen, panostettiin yleensä suoraan ja epäsuoraan osallistamiseen korkealla tasolla. Toisaalta yrityksissä, joissa ei panostettu epäsuoraan osallistamiseen saatettiin silti panostaa suoraan työntekijöiden osallistamiseen. Yritykset, jotka panostivat molempiin, raportoivat parempia tuloksia työntekijöiden hyvinvoinnista suhteessa yrityksiin, jotka panostivat vain toiseen tai ei kumpaankaan. (Akkerman ym., 2015.)

Uribetxebarria ym. (2020) tutkimuksessa havaittiin, että kaikilla tutkituilla osallistamismenetelmillä oli merkitsevä yhteys työhyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvointia mitattiin kolmella eri mittarilla, joita olivat työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon ja luotto organisaation johtoon. Erityisesti työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon osoittautui työhyvinvoinnin kannalta oleelliseksi osallistamisen menetelmäksi. (Uribetxebarria ym., 2020.)

Böckerman ym. (2020) havaitsivat, että työnhallinta ja esihenkilön tuki on positiivisessa yhteydessä työhyvinvointiin ja negatiivisessa yhteydessä työperäiseen stressiin. Yhden keskihajonnan nousu työnhallinnassa kasvattaa hyvinvointia 0,3 keskihajontaa ja vähentää stressiä 0,13 keskihajontaa. Työn vaatimukset korreloivat positiivisesti työperäisen stressin kanssa. Työn vaatimukset ovat merkitsevällä tasolla korreloituneet stressin kanssa, kuten Karasekin mallissa oletetaan. Yhden keskihajonnan nousu työn vaatimuksissa kasvattaa stressiä 0,4 keskihajonnan verran. Työn vaatimuksilla ja työhyvinvoinnilla ei ole merkitsevää yhteyttä, vaikka ne ovat positiivisesti korreloituneita. Mahdollinen

selitys on, että työntekijät nauttivat työn haasteista, vaikka ne lisäävät stressiä. Työnhallinta ja esihenkilön tuki eivät vähennä työnvaatimusten ja stressin negatiivista vaikutusta. Työntekijät saattavat saada tukea muilta työyhteisön jäseniltä, kuin esihenkilöiltä. Tulosten mukaan kollegoiden tuki oli merkitsevässä yhteydessä matalamman työperäisen stressin kanssa, mutta se ei ollut yhteydessä työhyvinvointiin. Vaikuttaisi siis siltä, että kuka tukea antaa on merkitsevää hyvinvoinnin ja stressin kannalta. Tutkimuksen aineistona oli Eurooppalainen Meadow -aineisto, missä Tilastokeskus oli mukana. Tutkimuksessa huomioidtiin yksityinen ja julkinen sektori ja yli 10 työntekijää työllistävät yritykset. Kyseessä oli haastattelututkimus, josta käytettiin vain työntekijöiden vastauksia. (Böckerman ym., 2020.)

Cheng (2013) tutki työntekijöiden osallistamisen yhteyttä subjektiiviseen hyvinvointiin Kiinassa. Kyselyyn vastasi yhteensä 3798 työntekijää, joista 1051 kokivat työntekijöiden osallistamista edistävän reformin ja loput 2747 työntekijää kuvaa kontrolliryhmää, joiden työhön ei tullut muutoksia reformin toimesta. Työn joustavuus, autonomia ja mahdollisuus mielipiteen ilmaisemiseen esihenkilölle oli yhteydessä työtyytyväisyyteen. Työntekijän asenteilla organisaatiota ja johtoa kohtaan havaittiin olevan yhteys koettuun työtyytyväisyyteen. Vähempi myötämielisyys oli yhteydessä matalampaan tyytyväisyyteen suhteessa myötämielisiin työntekijöihin. (Cheng, 2013.) Esimerkiksi johdon asenteilla huomioida työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon on merkitystä sille, kuinka työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi. Ongelmia osallistavien henkilöstöjohtamisen menetelmien implementoinnissa voi ilmetä, mikäli yrityskulttuuri ja henkilöstön asenteet eivät ole vastaanottavaisia uusille toimintatavoille. Lisäksi työntekijöiden lisääntynyt vaikutusvalta tuo mukanaan vastuuta ja ellei työntekijöille tarjota tukea, muun muassa tarjoamalla lisäkoulutusta, voi osallistaminen ja siitä saatava hyöty jäädä vajavaiseksi.

Wood ym. (2012) tutkimuksessa osallistavat henkilöstöjohtamisen menetelmät keskittyivät työyhteisössä tapahtuvan yhteistyöhön ja tiedonjakoon. Hyvinvoinnin mittaamiseen käytettiin muuttujia, jotka kattoivat työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja päätöksentekoon, palkan, koettu onnistuminen työssä, aloitteellisuuden mahdollisuus, koulutus ja työturva. Tutkijat havaitsivat, että työntekijöiden osallistamisella oli merkitsevä negatiivinen yhteys työtyytyväisyyteen. Lisäksi se lisäsi merkitsevällä tasolla työperäistä ahdistusta. Negatiivinen yhteys työhyvinvointiin heikentää osallistamisen tuomaa positiivista kokonaisvaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen. (Wood ym., 2012.) Luvussa 3.3.3 ”Työhyvinvointi osana työsuunnittelua” nostettiin esille, kuinka työntekijöiden osallistaminen saattaa itseasiassa lisätä työntekijän työkuormaa ja aiheuttaa työntekijälle lisääntynyttä stressiä heikentäen samalla työhyvinvointia. Wood ym. (2012) tutkimus näyttäisi tukevan tätä teoriaa. Osallistamisella voi olla epäsuora yhteys tuottavuuden laskuun työtyytyväisyyden kautta, mikä voi heikentää tuloksellisuuden kokonaisvaikutuksia. Työn hallinnan ja vaatimusten kriittisen kirjallisuuden mukaan työntekijöiden voimakas osallistaminen kasvattaa työntekijän kokemaa stressiä, mikä voi madaltaa työhyvinvointia (Böckerman ym., 2017). Tutkimus on linjassa tämän kanssa.

Wood ym. (2012) kuten useassa muussakin alan tutkimuksessa on mitattu työhyvinvointia subjektiivisilla mittareilla. Subjektiiviset mittarit ovat hyödylli-

siä niiden monipuolisuuden ja muokattavuuden kannalta. Toisaalta niiden heikkous objektiivisiin mittareihin kuten sairauspoissaolopäiviin verrattuna on mahdollinen harhaisuus. Vastaajan antamiin vastauksiin saattaa vaikuttaa kysymyksen asettelu, vastaushetkellä ollut tunnetila, kiire tai viimeaikaiset positiiviset tai negatiiviset tapahtumat. Toisaalta subjektiiviset mittarit antavat kuvan koetusta hyvinvoinnista, jota on muutoin mahdotonta havainnoida.

Taulukko 2 Tiivistelmä työhyvinvoinnin tutkimuskirjallisuudesta

Kirjoittajat	Maa	Tutkimuskysymys	Aineisto ja metodi	Tulokset
Eurofound & Cedefop (2020)	Eurooppa	Tavoitteena kartoittaa, arvioida ja määrittellä eurooppalaisten yritysten toimintatapoja ja -politiikkaa.	<ul style="list-style-type: none"> • European Company Surveys kysely (2019). • Kyselyyn vastasi 21869 HR-johtajaa ja 3073 työntekijäedustajaa. • 27 EU-maata ja Iso Britannia. 	<ul style="list-style-type: none"> • 36 % yrityksistä tarjosi alle 1/5 työntekijöistä mahdollisuuden organisoida työtään itsenäisesti. • Yritykset, joissa investoitiin ja osallistettiin korkealla tasolla, saivat parhaat pisteet työhyvinvoinnista. (Eniten Suomessa ja Ruotsissa, isoissa yrityksissä sekä finanssialalla ja ”muulla toimialalla”.) • Työntekijöiden autonomia, kannustinpalkkaus ja koulutusmahdollisuudet olivat positiivisessa yhteydessä työhyvinvointiin.
Uribetxebarria ym. (2020)	Espanja	Työntekijöiden osallistamisen yhteys työhyvinvointiin ja yrityksen tuoksellisuuteen.	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselytutkimus. • 278 yritystä ja 1503 työntekijän vastausta. • Ryhmittelyanalyysi (Ward’s method, k- 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikilla tutkituilla osallistamismenetelmillä oli merkitsevä yhteys työhyvinvointiin.

			means method), regression.	
Cheng (2013)	Kiina	Työntekijöiden osallistamisen yhteys subjektiiviseen hyvinvointiin.	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselyaineisto: Chinese General Social Survey (2006). • 3798 vastauksen otanta. • PNS, IV-estimointi ja instrumentti muuttuja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sukupuoli, ikä, tulot, työn tyyppi ja työsopimus korreloivat merkitsevästi työtyytyväisyyden kanssa. • Työn joustavuus, autonomia ja mahdollisuus mielipiteen ilmaisemiseen esihenkilölle olivat yhteydessä työtyytyväisyyteen. • Työntekijän asenteilla organisaatiota ja johtoa kohtaan oli yhteydessä työtyytyväisyyteen. • Kulttuurisilla piireillä on merkitystä valittujen osallistamismenetelmien tehokkuuteen.
Wood ym. (2012)	Iso-Britannia	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistamisen ja yrityksen tuottavuuden yhteys. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2295 yrityksen johtajaa haastateltiin. • 14127 työntekijävastaus-ta 1177 toimipisteestä. • Yksityinen ja julkinen sektori. • Two-level mediation model. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistaminen on negatiivisessa yhteydessä tyytyväisyyteen ja positiivisessa yhteydessä lisääntyneeseen ahdistuneisuuteen. • Osallistamisella voi olla epäsuora yhteys tuottavuuden laskuun työtyytyväisyyden kautta. -> Heikentää tuloksellisuuden kokonaisvaikutuksia. • Korkeampi työtyytyväisyys on yhteydessä parempaan taloudelliseen suoritukseen, työn tuottavuuteen ja laatuun sekä mata-

				lampaan poissaolo-asteeseen.
Akkerman ym. (2015)	Eu-rooppa	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä suoran ja epäsuoran osallistamisen toimenpiteet ovat käytössä eurooppalaisissa yrityksissä? • Miten osallistamismenetelmiä yhdistellään? 	<ul style="list-style-type: none"> • Aineisto: Eurofound kysely (2013). • 27 EU-maata ja Iso Britannia. • Yritykset, joissa oli yli 10 työntekijää. • 30113 johdon edustajaa ja 9094 työntekijäedustajaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden osallistaminen oli yhteydessä korkeampaan raportoituun työhyvinvointiin. • Monipuoliset osallistamismenetelmät olivat yhteydessä positiivisiin yrityksen tuloksiin.
Böckerman ym. (2020)	Suomi	Työsuunnittelun yhteys työhyvinvointiin ja työperäiseen stressiin.	<ul style="list-style-type: none"> • Eurooppalainen Meadow-aineisto, missä Tilastokeskus oli mukana. • Yksityinen ja julkinen sektori. • 10< työntekijää työllistävät yritykset. • Haastattelututkimus työntekijöille. • PNS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Työnhallintaja esihenkilön tuki oli positiivisessa yhteydessä työhyvinvointiin ja negatiivisessa yhteydessä työperäiseen stressiin. • Työn vaatimukset korreloivat positiivisesti työperäisen stressin kanssa. • Työn vaatimuksilla ja työhyvinvoinnilla ei ollut merkittävää yhteyttä. • Työnhallintaja esihenkilön tuki eivät vähentäneet työnvaatimusten ja stressin negatiivista vaikutusta. • Kollegoiden tuella oli merkittävässä yhteydessä matalamman työperäisen stressin kanssa, mutta ei työhyvinvoinnin kanssa.

4.2.1 Yhteenvedo ja pohdintaa kirjallisuudesta

Kirjallisuus osoittaa useita haasteita tutkimuksessa aihealueessa. Ensinäkin tuottavuutta ja työhyvinvointia voidaan mitata useilla eri tavoilla ja johtamisessa käytettyjä osallistavia menetelmiä on lukuisia. Esimerkiksi Boselie, Dietz & Boon (2005) havaitsivat 26 erilaista henkilöstöhallinnon toimintatapaa, jolla voidaan määritellä tai mitata henkilöstöjohtamisen menetelmiä. Puolestaan Combs ym. (2006) havaitsivat yhteensä 22 erilaista toimintatapaa, joilla tutkijat kuvasivat työntekijöiden osallistamista yrityksissä. Ongelmaksi voi osoittautua lisäksi johtamisen mittaamisen hankaluus kuten Böckerman ym. (2017) nostavat esille. Hyvän johtajuuden määrittelemisen on haastavaa, koska se voi merkitä eri ihmisille eri asioita. Myös yrityksen muoto, koko ja kilpailutilanne vaikuttaa siihen, mitä on hyvä johtaminen. Vaikka osaisimme määritellä hyvän johtamisen, niin ongelmia voi ilmetä sen mittaamisessa. (Böckerman ym., 2017.) Nämä aiheuttavat sen, että tutkimuksia on vaikea verrata keskenään eikä niistä voida tehdä pitkälle vedettyjä johtopäätöksiä esimerkiksi toimialojen kesken.

Toisekseen osallistamisen menetelmiin ja kannustimiin vaikuttaa useita eri tekijöitä kuten yrityksen koko, organisaatiotasojen lukumäärä ja työntekijöiden koulutusaste. On myös viitteitä siitä, että erilaiset demografiset tekijät kuten työntekijän ikä ja sukupuoli saattaa vaikuttaa osallistamisen ja työhyvinvoinnin tulemiin (kt. esim. Cheng, 2013; Wood ym., 2012). Puolestaan Eurofound & Cedefop (2020) tutkimuksessa havaittiin, että osallistamisasteeseen ja tuottavuuteen näyttäisi vaikuttavan myös erot maiden välillä yrityksen koon ja toimialan lisäksi. Tällaisia eroja voivat olla esimerkiksi poliittiset ja kulttuuriset erot maiden välillä tai kilpailutilanteessa.

Kolmanneksi, kuten Ichniowski ym. (1997) havaitsivat, eri osallistamisen menetelmät korreloivat keskenään. Tämän korrelaation havaitseminen ja huomioiminen tutkimuksissa on oleellista, jotta menetelmien yhdistelmiä voidaan tutkia luotettavammin. Lisäksi on syytä ottaa huomioon, että erilaiset investoinnit ja muutokset yrityksen toiminnassa saattaa näkyä suhteellisen pitkän ajan kuluttua, joita poikkileikkausaineistoihin perustuvat tutkimukset eivät havaitse. Tämän vuoksi pitkittäisaineistot saattaisivat sopia aiheen tutkimuksen kannalta paremmin.

Neljäntenä haasteita lisää myös implementoiminen. Vaikka tutkimuskirjallisuudessa ja yrityksissä löydettäisiinkin tehokkaimmat osallistamisen menetelmät, voi niiden hyöty näivettyä, jos menetelmiä ei saada tai osata implementoida käytäntöön. Esimerkiksi esihenkilön osaamaton tapa johtaa tai kommunikoida saattaa vaikuttaa osallistamisen onnistumiseen ja tehokkuuteen (Paauwe ym., 2013, 10).

Aiheen tutkimuksen kannalta on erityisen haastavaa osoittaa kausaalisuutta, koska yrityksissä valikoidaan käytettävät henkilöstöjohtamisen menetelmät. On mahdollista, että menestyneillä yrityksillä on mahdollisuus kokeilla erilaisia johtamismenetelmiä, kun puolestaan heikosti menestyvien yritysten täytyy kokeilla uusia menetelmiä. (Böckerman ym., 2017.) Osallistamisesta voi muodostua pakollinen osa yrityksen selviytymistäistelua tai se voi olla yksi yrityksen työkalu menestymisen ylläpitämiselle tai sen parantamiselle kilpailluilla toimialoilla. Tällaisessa tapauksessa inhimillisen pääoman merkitys kasvaa

etenkin kansainvälisillä markkinoilla, joissa kilpailu on erityisen kovaa. Tällöin yritysjohtajien olisi syytä kiinnittää huomiota sen säilyttämiseen ja kasvattamiseen yrityksessä (Crook, Todd, Combs, Woehr & Ketchen, 2011.), mihin työntekijöiden osallistaminen saattaa olla yksi keino.

5 AINEISTOJA MENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tämän pro gradu -tutkielman empiirisessä analyysissä käytetty aineisto sekä valitut muuttujat. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi valittu tutkimusmenetelmä sekä tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajoitteet. Tämän jälkeen tutustutaan syvemmin tutkimuksen tuloksiin sekä johtopäätelmiin ja tutkimuksen arviointiin.

5.1 Aineisto

Tässä empiirisessä tutkimuksessa hyödynnetään Eurofound ja Cedefopin European Company Surveys -aineistoa vuodelta 2019, mikä on kaikkiaan neljäs vastaavista tutkimuksista. Aineisto on saatavilla UK Data Servicen kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, arvioida ja määrittää yritysten toimintatapoja ja -käytänteitä Euroopan laajuisesti. Kyselyaineistossa on kerätty tietoja 27 EU-maan ja Iso-Britannian osalta yhteensä kuudelta eri toimialalta.

Yritysten toiminnassa ja strategioissa keskityttiin henkilöstöjohtamiseen, osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä suoraan ja epäsuoraan työntekijöiden osallistamiseen yrityksen päätöksenteossa. Yhtenä tutkimuksen keskeisimpinä tavoitteina on tutkia, miten yritysten toimintatavat muodostuvat ja, miten nämä valitut tavat toimia ovat yhteydessä win-win -lopputulemaan työntekijöiden hyvinvoinnin ja yrityksen tuloksellisuuden näkökulmasta. (Eurofound & Cedefop, 2020.)

Tutkimukseen osallistuneita yrityksiä kartoitettiin puhelimitse, jonka jälkeen soveltuvia henkilöitä pyydettiin vastaamaan sähköiseen kyselyyn. Kyselyyn vastasi yhteensä 21869 HR-johtajaa ja 3073 työntekijäedustajaa. Laajan kyselytutkimuksen avulla voidaan havainnoida ja vertailla maidenvälisiä eroja luotettavammin kuin maakohtaisilla tutkimuksilla. (Eurofound & Cedefop, 2020.) Luotettavuutta lisää se, että esitetyt kysymykset ovat kaikille vastaajille samat ja kysymyksiin pystyi vastaamaan 25 eri kielellä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan aihetta Suomen näkökulmasta. Suomen valitseminen tarkasteltavaksi kohdemaaksi on mielekästä useista eri syistä. Ensinnäkin Eurofound ja Cedefop (2020) tutkimus vahvistaa

käsitystä siitä, että Suomessa työntekijöiden osallistaminen on verrattain yleistä muuhun Eurooppaan nähden. Toiseksi tutkimuskirjallisuudessa on viitteitä siitä, että lopputulemat voivat erota, mikäli työntekijät kuuluvat liittoihin. Suomessa tämä on erityisen yleistä. Kolmanneksi Suomessa on korkeat työpöissaolomäärät verrattuna muihin Euroopan maihin. (Böckerman ym., 2020.) Tämä on mielenkiintoista, koska työntekijöiden osallistamisella nähdään olevan pääsääntöisesti positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Osallistamisen negatiivinen yhteys poissaoloihin voidaan tulkita mahdollisesti kahdella tavalla. Ensimmäinen kriittisen teoreettisen kirjallisuuden mukaan osallistaminen rasittaa työntekijää, mikä johtaa siihen että tämän työhyvinvointi laskee. Toisaalta, mikäli osallistamisella on saatu aikaan avoin ilmapiiri ja luottamus, on mahdollista, että työntekijät kokevat voivansa ottaa sairapolopäiviä niitä tarvittaessaan.

Tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan osallistamista ja tuottavuutta sekä osallistamista ja työhyvinvointia erikseen. Tutkimusasetelmat ovat valtaosassa alan kirjallisuutta vastaavanlaisia, mutta aihetta on mahdollista tutkia myös osallistamisen epäsuorien vaikutusten kautta. Esimerkiksi Wood ym. (2012) tutki osallistamisen epäsuoria vaikutuksia tuottavuuteen työhyvinvoinnin kautta. Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston avulla vastaava tutkimusasetelma ei olisi luotettava ja siksi aihetta on tutkittu vain suorien vaikutusten kautta.

Edellä esitetty empiirinen tutkimuskirjallisuus viittaa siihen, että osallistamisella olisi merkitystä tuottavuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin ainakin jossain määrin. Tuottavuutta tullaan tarkastelemaan yrityksen tuottavuuden näkökulmasta, koska aihetta on tutkittu siitä näkökulmasta eniten. Lisäksi yritysten tehdessä päätöstä investoida työntekijöiden osallistamiseen, yrityksen tuottavuudella on enemmän merkitystä kuin yksittäisten työntekijöiden tuottavuudella. Myös valittu aineisto mahdollistaa parhaiten tuottavuuden tarkastelemisen yrityksen näkökulmasta.

Työhyvinvointia tarkastellaan työnantajaedustajille suunnattujen kyselyaineistojen pohjalta. Kyselyssä työnantajaedustaja oli pääsääntöisesti HR-johtaja ja hän arvioi työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä eri kysymysten avulla. Aineistossa olevaa työntekijäedustajille suunnattua kyselyä ei valittu tähän tutkimukseen mukaan, koska hyvinvointia kartoittavat kysymykset olivat erilaiset. Näinollen työnantaja- ja työntekijäedustajien vastauksia ei olisi ollut mielekäs vartaila keskenään eivätkä ne tämän vuoksi olisi tuoneet tutkimukseen oleellista lisäinformaatiota.

Tutkimuksessa tullaan keskittymään yksityiseen sektoriin ja toimialojen suhteen vertailua tehdään teollisuuden ja palvelusektorin välillä. Rajaus näihin toimialoihin tehdään siitä syystä, että aihetta on tutkittu eniten juuri teollisuuden näkökulmasta. Palveluala puolestaan poikkeaa teollisuudesta hyvin monella tavalla, joten se on mielekäs valinta teollisuuden toimialan rinnalle. Edellä esitettyjen rajausten perusteella tutkimuksen otannaksi muodostuu 911 yritysjohdon kyselyn vastausta.

5.2 Muuttujat

Seuraavaksi esitellään empiirisessä tutkimuksessa käytetyt muuttujat. Tutkimuksessa käytettyjä muuttujia on yhteensä 15 kappaletta. Niiden avulla mitataan työtyytyväisyyttä, yrityksen tuottavuutta ja työntekijöiden osallistamista sekä yrityksen toimialaa, ikää ja kokoa, mitkä ovat tutkimuksen kontrollimuuttujia. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake löytyy liitteistä (Liite 1) niiden kysymysten osalta, joita on tässä tutkimuksessa hyödynnetty.

Työtyytyväisyyttä on käytetyssä kyselyaineistossa mitattu epäsuorasti neljällä kysymyksellä, jotka esitettiin yritysten johtotehtävissä työskenteleville henkilöille. Kysymysten avulla kartoitettiin, kuinka yritysjohto uskoo työntekijöidensä voivan. Kysymykset koskivat työntekijöiden ja johdon keskinäistä suhdetta, motivaatiota, poissaoloja sekä vaihtuvuutta. Työntekijöiden ja johdon suhdetta arvioitiin asteikolla 1–5 erittäin huonosta erittäin hyvään. Työntekijöiden motivaatiota arvioitiin asteikolla 1–4 ”ei lainkaan ”motivoituneita” ja ”erittäin motivoituneita”. Poissaolon osalta johtotehtävissä työskentelevältä kysyttiin, uskoiko tämä poissaolojen määrän olevan liian korkea yrityksessä. Vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä” ja ”ei”. Vaihtuvuuden osalta kysyttiin, kuinka vaikeaa yrityksen on pitää työntekijät sen palveluksessa. Vastaukset annettiin asteikolla 1–4 erittäin vaikeasta ei lainkaan vaikeaan.

Näistä neljästä muuttujasta muodostettiin yhdistelmämuuttuja (wellbeing), jonka avulla kuvataan työntekijöiden hyvinvointia kokonaisuudessaan. Korkea yhdistelmämuuttujan arvo kuvastaa työntekijöiden korkeaa työhyvinvoinnin astetta, kun puolestaan yhdistelmämuuttujan matala arvo kielii työntekijöiden matalasta työhyvinvoinnista.

Yritysten tuottavuutta on tarkasteltu yrityksen kannattavuuden (profitability), tuotto-odotuksen (profit expectation), tuotannon volyymin muutoksen (change in production volume) ja työllisyyden muutoksen (expected change in employment) avulla. Yrityksen kannattavuutta kysyttiin sen perusteella, oliko yritys tehnyt voittoa vuoden 2018 aikana. Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1–3 yrityksen tehdessä tappiota tai voittoa ja, mikäli yritys vastasi olevansa voittoa tavoittelematon, merkattiin vastaus puuttuvaksi. Tuotannon volyymin muutosta ja odotettua työntekijöiden vaihtuvuutta mitattiin molempia asteikolla 1–3 volyymin muutoksen tai odotetun vaihtuvuuden ollessa laskussa tai nousussa.

Näistä neljästä muuttujasta muodostettiin yhdistelmämuuttuja (productivity), jonka avulla kuvataan yrityksen kokonaisvaltaista tuottavuutta. Yhdistelmämuuttujan saadessa korkean arvon yrityksen tuottavuuden aste on myös korkea. Puolestaan yhdistelmämuuttujan matala arvo kielii yrityksen matalammasta tuottavuudesta.

Työntekijöiden osallistamismenetelmiä on mitattu muuttujilla, jotka kuvaavat työntekijöiden motivointia (rahallinen, kommunikaatio, kiinnostava työnsisältö, mahdollisuus kouluttautua), työntekijöiden mahdollisuutta organisoida työtään ja rahalliset palkitsemiset. Kaikkia motivoinnin tapoja mitattiin asteikolla 1–4 vastausvaihtoehdoista ”ei koskaan” ja ”erittäin usein”. Työntekijöiden mahdollisuutta organisoida työtään ja rahallisia palkitsemisiä molempia

mitattiin asteikolla 1–7 ”alle 20 %” ja ”kaikki”. Rahalliset palkitsemiset sisälsivät palkitsemisia, jotka oli suunnattu yksittäiselle työntekijälle, jollekin ryhmälle tai koko työyhteisölle perustuen yrityksen tulokseen. Nämä osallistamisen menetelmät valikoitiin tutkimukseen sillä perusteella, että ne ovat yleisesti kirjallisuudessa käytettyjä osallistamista kuvaavia muuttujia (kt. esim. Böckerman ym., 2017; Eurofound & Cedefop, 2020; Guthrie, 2001; Ichniowski ym., 1997).

Näistä neljästä muuttujasta muodostettiin yhdistelmämuuttuja (himp, ”high involvement management practices”) kuvaamaan osallistavien henkilöstöjohtamisen menetelmien yhdistelmää. Korkea yhdistelmämuuttujan arvo kertoo yrityksen käyttävän suhteellisen paljon työntekijöitä osallistavia johtamisen menetelmiä. Yhdistelmämuuttujan matala arvo puolestaan kieltä, ettei yrityksessä osallisteta työntekijöitä yhtä aktiivisesti. Ensimmäinen viittaa modernimpaan työsuunnitteluun ja jälkimmäinen klassisempaa työsuunnittelua, joita on käsitelty aikaisemmin tämän tutkielman teoriaosuudessa.

Kontrollimuuttujiksi valittiin yrityksen koko, toimiala ja ikä. Ne ovat laajasti kirjallisuudessa käytettyjä muuttujia, koska niiden voidaan perustellusti odottaa vaikuttavan tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja työntekijöiden osallistamiseen. Yrityksen koko voi vaikuttaa esimerkiksi valittujen henkilöstöjohtamisen menetelmiin ja tuottavuuteen (Datta, Guthrie & Wright, 2005). Tässä tutkimuksessa yrityksen kokoa kuvaava muuttuja jaettiin kolmeen osaan yrityksen henkilöstömäärän perusteella. Yritykset jaoteltiin 10–49, 50–249 ja 250 tai sitä enemmän työllistäviin yrityksiin. Yrityksen ikä puolestaan jaettiin neljään osaan, jotka olivat 10 vuotta tai sitä lyhyemmän aikaa toimineet yritykset, 11–20, 21–30 ja 30 vuotta tai sitä kauemmin toimineet yritykset. Jaon avulla on mahdollista tarkastella paremmin yritysten koon tai iän mahdollista merkitystä mielenkiinnon kohteina oleville muuttujille.

Taulukossa 2 on esitetty työntekijöiden osallistamista kuvailevaa tilastotietoa. Taulukosta nähdään regressioanalyysissä käytetyt muuttujat, niiden havainnot, keskiarvot, keskihajonnat sekä muuttujien saamat minimi- ja maksimi-arvot. Työhyvinvointi, tuottavuus ja työntekijöiden osallistamisen menetelmät saavat huomattavasti suuremmat maksimi-arvot kuin toimialamuuttuja, yrityksen koko ja yrityksen ikä, koska ne ovat yhdistelmämuuttujia. Keskiarvoja ja keskihajontoja ei ole mielekäästä vertailla suoraan keskenään, koska niiden jakaumat eivät ole verrannollisia niiden asteikollisten eroavaisuuksien vuoksi. Keskihajonta on hajontaluku ja se kuvaavaa arvojen vaihtelua keskiarvon ympärillä (Metsämuuronen, 2011, 351) eli sitä, kuinka kaukana aineiston arvot ovat keskimäärin keskiarvosta.

Taulukossa on käytetty ainoastaan niitä havaintoja, jotka löytyvät kaikille muuttujille. Yhteensä tällaisia havaintoja löytyi 814 kappaletta. Havaintojen määrä on sama myös regressioanalyysissä. Mikäli havaintojen määrä vaihtelisi mallien välillä, ei voitaisi olla varmoja, johtuuko estimaatin muutos tai sen muuttumattomuus havaintojen muutoksesta vai estimaatin aidosta muutoksesta, kun malliin lisätään kontrollimuuttujia.

Taulukosta voidaan havaita muun muassa se, että työhyvinvointi saa keskimäärin arvon 33,4 maksimi-arvon ollessa 53. Tämä kertoo, että keskimäärin työntekijöiden kokema hyvinvointi on keskimäärin hyvä – ei erityisen hyvä, mutta selvästi positiivisemmalla puolella asteikkoa. Työntekijät voivat kohtuul-

lisen hyvin. Tuottavuus puolestaan saa keskimäärin arvon 39,7 47 ollessa maksimiarvo. Tämä kertoo, että tuottavuus on korkealla tasolla. Työntekijöiden osallistaminen saa keskinkertaisen arvon maksimiarvoon nähden eli osallistaminen ei ole korkealla eikä matalalla tasolla yrityksissä keskimäärin. Maksimiarvo kuvaa todellista maksimiarvoa, jonka muuttuja voi aineiston perusteella saada.

Taulukko 3 Muuttujien tunnusluvut

Muuttujat	Havainnot	Keskiarvo	Keskihajonta	Min	Max
Työhyvinvointi	814	33.416	10.021	1	53
Tuottavuus	814	39.709	11.691	1	47
Osallistaminen	814	401.558	233.819	1	815
Toimiala	814	1.673	0.469	1	2
Koko	814	1.469	0.626	1	3
Ikä	814	2.979	1.102	1	4

5.3 Tutkimusmenetelmät

Empiirisessä tarkastelussa tutkimusmenetelmänä käytetään pienimmän neliosumman menetelmää (PNS). PNS-menetelmä on yleisesti käytetty lineaarinen regressio sen monipuolisen käyttömahdollisuuksien vuoksi. Menetelmä on perusteltu, koska se on yleisesti käytetty menetelmä tutkitun aiheen kirjallisuudessa. (esim. Cheng, 2013; Freeman & Kleiner, 2000; Ichniowski ym., 1997; Jones ym., 2010). PNS-menetelmällä pyritään löytämään ratkaisu, jossa virhetermin neliot ε olisivat mahdollisimman pienet (Metsämuuronen, 2011, 722). PNS-menetelmää käytetään, kun halutaan tietää, missä määrin selittävä muuttuja X selittää selitettävän muuttujan Y vaihtelua. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten osallistaminen selittää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Lineaarisen regressiomallin yleinen kaava on:

$$(1) Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_i X_i + \varepsilon,$$

missä Y on selitettävä eli riippuva muuttuja ja $X_1 \dots X_i$ ovat selittäviä eli riippumattomia muuttujia. Tässä pro gradu -tutkielmassa selitettävänä muuttujana Y ovat tuottavuus ja työhyvinvointi. Selittävät muuttujat X ovat työntekijöiden osallistamisen menetelmät, toimiala sekä yrityksen koko ja ikä.

Mallissa β_0 on vakiokerroin. Vakiokerroin kertoo, mikä on selitettävän muuttujan arvo, kun selittävät muuttujat saavat arvon nolla. (Metsämuuronen, 2011, 717.) Useinkaan ei ole mielekästä tulkita regressiota niin, että selittävät muuttujat saavat arvon nolla. Tästä syystä muuttujia standardoidaan. Standar-

doinnissa muuttujista vähennetään niiden keskiarvo ja jaetaan keskihajonnalla. Tällöin muuttujien keskiarvoksi muodostuu nolla ja keskihajonnaksi yksi. Kuvaajassa vakiokerroin on se kohta, jossa regressio leikkaa y-akselin.

$\beta_1 \dots \beta_i$ puolestaan ovat regressiokertoimia eli selittävien muuttujien painokertoimia (Metsämuuronen, 2011, 715-717). Regressiokertoimet ovat selitettävän muuttujan (Y) derivaattoja selittävien muuttujien (X) suhteen. Toisin sanottuna regressiokertoimet kertovat, kuinka suuren muutoksen yhden yksikön kasvattaminen selittävässä muuttujassa saa aikaan suhteessa selitettävään muuttujaan. Regressiokertoimen tulee saada nolasta poikkeava arvo, koska muuten muuttuja ei selitä perusjoukossa havaittua vaihtelua. (Metsämuuronen, 2011, 715-723.) Kun kerroin saa suuren arvon, kuten arvon 1, yhden yksikön muutos selittävässä muuttujassa nostaa selitettävän muuttujan arvoa yhdellä yksiköllä. Mikäli arvo olisi negatiivinen, kuten -1, selitettävän muuttujan arvo laskisi yhden yksikön selittävän muuttujan kasvaessa yhden yksikön. Kuvaajassa regressiokerroin on regressiosuoran kulmakerroin. Negatiivisen regressiokertoimen tapauksessa suora on laskeva ja positiivisen kertoimen tapauksessa suora on nouseva. Regressiokertoimen ollessa nolla ei muuttujien välillä ole lineaarista yhteyttä.

Regressiomallissa ϵ on lukumäärä, kuten selittävien muuttujien lukumäärä, ja ϵ on virhetermi tai jäännöstermi eli residuaali (Metsämuuronen, 2011, 723). Virhetermi kuvaa malliin liittyvää satunnaisuutta eli virhetermin ollessa suuri, myös mallin satunnaisuus on suurta. Selittävät muuttujat ovat tutkijan tiedossa, mutta on olemassa myös havaitsemattomia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa mielenkiinnon kohteena olevaan selitettävään muuttujaan. Virhetermi kattaa tällaiset havaitsemattomat tekijät sekä selitettävään muuttujaan liittyvät mahdolliset mittausvirheet.

Muita tilastollisen päättelyn kannalta merkittäviä käsitteitä ovat myös keskivirhe, p-arvo ja luottamusväli. Estimaatin keskivirheellä voidaan kuvata regressiomallin onnistumista tai keskimääräistä virhettä, minkä regressio saa. Keskivirhe kuvaa regressiomallin virhetermien keskihajontaa. Mitä suurempi keskivirhe on, sitä pienempi on mallin selitysvoima. Keskivirheen suuruuteen vaikuttaa myös selitettävän muuttujan mittaluokka. Empiirisessä analyysissä robustin keskivirheen tarkoituksena on pitää keskivirheet harhattomina siltä varalta, että mallin virhetermi on heteroskedastinen eli virhetermin varianssi muuttuu eikä ole vakaa kuten homoskedastisuudessa.

P-arvolla eli merkitsevyytasolla voidaan arvioida, kuinka todennäköinen jokin harvinainen tapaus on. Esimerkiksi p-arvon saadessa arvon 0,01 tarkoittaa, että on 1 % mahdollisuus, että saadaan hyvin poikkeava tulos (Metsämuuronen, 2011, 422-423). Tässä tapauksessa luottamusväli on 99 % eli todellinen arvo on 99 % todennäköisyydellä havaitulla välillä. Mitä pienempi p-arvo tutkimuksessa saadaan, sitä pienemmällä todennäköisyydellä tuloksena saadaan äärihavainto. Tässä tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan merkitsevyyttä 0,01; 0,05 ja 0,1 tasoilla, mitkä ovat yleisesti käytettyjä merkitsevyyden kriittisiä tasoja.

Mikäli muuttujat ovat korreloituneita virhetermin kanssa, havaitaan endogeenisuus ongelma. Tällaista voi tapahtua useasta eri syystä, mutta mahdollisesti yleisimpiä nämä haasteet ovat puuttuvien muuttujien ja valikoitumisharhan tapauksissa. (Lynch & Brown, 2011.) Puuttuvien muuttujien tapauksessa

mallista puuttuu olennaisia selittäviä muuttujia, mitkä aiheuttavat estimaattorin harhaisuuden ja tarkentumattomuuden. Valikoitumisharha esiintyy puolestaan tilanteissa, joissa esiintyy havaitsemattomia muuttujia. Esimerkiksi työpaikoilla tarjottuun koulutukseen saattaa hakeutua kaikkein kyvykkäimmät ja motivoituneimmat työntekijät eikä ne, jotka koulutusta eniten tarvitsevat. Tällaiset haasteet ja vääristymät tutkimuksenteossa aiheuttavat sen, että tulkintoja kausaalisuudesta ei useinkaan voida tehdä ja se on yleisesti tämän tutkimusaiheen kirjallisuudessa esiintyvä haaste.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tämän pro gradu tutkielman tulokset. Ensimmäisenä tarkastellaan tutkimuksen kannalta yleisiä havaintoja kuten muuttujien välisiä korrelaatioita. Toiseksi esitellään tutkimuksen tulokset tuottavuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Mielenkiinnon kohteena on, onko työntekijöiden osallistamisella yhteyttä tuottavuuden ja työhyvinvoinnin lopputulemiin. Tulosten lopussa esitellään pohdintaa tutkimustulosten tulkinnasta aikaisempaan kirjallisuuteen ja teoriaan peilaten. Näiden ohessa esitellään tutkimuksen teon vaiheet.

6.1 Tutkimuksen yleiset havainnot

Tutkimus aloitettiin muokkaamalla tutkimuksessa käytettyä aineistoa tutkimuksen kannalta sopivaan muotoon. Aineisto rajattiin tutkimuksen kannalta oleellisiin havaintoihin eli aineistosta poimittiin havainnot Suomen osalta teollisuudesta ja palvelualalta. Havaintoja muutettiin puuttuviksi tarpeen mukaan esimerkiksi tapauksissa, joissa kyselyyn vastannut henkilö oli jättänyt kysymykseen vastaamatta. Asteikollisten muuttujien vastausten arvoja muokattiin tämän tutkimuksen kannalta helpommin tulkittaviksi. Kyselyaineiston perusteella luotiin yhdistelmämuuttujia, joiden avulla voitiin ryhmittää muuttujat, jotka mittaavat samoja asioita eri tarkastelukulmista. Myös dummy-muuttujia luotiin tarpeen mukaan.

Aineiston muokkaamisen jälkeen laskettiin muuttujien välisiä korrelaatioita Cronbachin alphan (Cronbach's alpha) avulla. Lee Cronbach kehitti alphan vuonna 1951 mittaamaan testin tai skaalan sisäistä johdonmukaisuutta. Alphan avulla voidaan arvioida muuttujien luotettavuutta, eli alpha on luotettavuuskerroin. Se saa arvon väliltä 0–1. Mitä lähempänä lukua yksi alpha on, sitä korkeampi muuttujien välinen korrelaatio on. Korkea alpha ei välttämättä tarkoita korkeaa sisäistä johdonmukaisuutta, koska alphan vaikuttaa testattavien muuttujien määrä. Korkea alpha voi viitata esimerkiksi siihen, että muuttujat mittaavat samoja kysymyksiä eri sanamuodoilla. Matala alphan arvo puolestaan voi viitata matalan luotettavuuden lisäksi siihen, että kertoimeen on otettu

mukaan liian vähän muuttujia tai malli sisältää heterogeenisiä rakenteita (heterogeneous constructs). Alpha saattaa siis nousta, mikäli testiin otettaisiin mukaan useampi muuttuja. Yleisesti hyväksyttävänä pidetty alpha sijoittuu 0,7 ja 0,9 välille. (Tavakol & Dennick, 2011, 53-55.)

Tässä tutkimuksessa tuottavuutta kuvaavat muuttujat saavat alphan arvon 0,5003 ja hyvinvointia kuvaavat muuttujat arvon 0,5398 eli muuttujat ovat heikkoja. Alpha saattaisi saada korkeamman arvon, jos tuottavuutta ja hyvinvointia mitattaisiin useammalla kuin neljällä muuttujalla kutakin. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin muuttujiksi on valittu samat muuttujat kuin Eurofoundin (2020) tutkimuksessa oli valittu. Tässä pro gradu -tutkielmassa käytettiin lisäksi samaa aineistoa kuin Eurofoundin tutkimuksessa. Muuttujat ovat perusteltuja myös aikaisemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta.

Aineiston muokkaamisen ja Cronbachin alphan laskemisen jälkeen muodostettiin muuttujia kuvaavien tunnuslukujen taulukko (taulukko 2), josta voidaan nähdä muuttujien kannalta oleellisia tietoja kuten keskiarvo ja keskihajonta. Tämän jälkeen muodostettiin tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja työntekijöiden osallistamisen menetelmien välistä korrelaatiota kuvaava taulukko (taulukko 3). Taulukosta 3 nähdään, että työntekijöiden osallistamisen menetelmät ovat korreloituneita merkitsevällä tasolla ($p < 0,1$) tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kanssa, kun puolestaan tuottavuus ja työhyvinvointi ei ole merkitsevällä tasolla korreloituneita. Tämä tarkoittaa sitä, että merkitsevä korrelaatio voidaan yleistää perusjoukkoon paremmin ja luotettavammin, kuin merkityksettömät muuttujien väliset korrelaatiot. Korrelaation ollessa erityisen pieni, voi se selittyä otannassa esiintyvänä virheenä, vaikka se olisi merkitsevä. Tämän tutkimuksen yhdistelmämuuttujien tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot ovat pieniä, mutta ne eivät välttämättä selity pelkän otannassa olevan mahdollisen virheen avulla.

Taulukko 3 Yhdistelmämuuttujien välinen korrelaatio

Muuttujat	(Tuottavuus)	(Työhyvinvointi)	(Himp)
Tuottavuus	1.000		
Työhyvinvointi	0.069	1.000	
Himp	0.109*	0.223*	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

6.2 Tutkimuksen tulokset PNS-mallia käyttäen

Tämän pro gradu -tutkielman tulokset käydään läpi kahdessa osassa. Ensimmäiseksi käydään läpi tulokset tuottavuuden näkökulmasta, minkä jälkeen paneudutaan työhyvinvoinnin tuloksiin. Molemmissa luvuissa on muodostettu kolme regressioyhtälöä. Ensimmäinen malli muodostuu tutkimuksen kannalta oleellisimmista muuttujista eli selitettävästä muuttujasta (tuottavuus tai työhyvinvointi) ja selittävästä muuttujasta (osallistaminen). Toinen malli huomioi edellisten lisäksi kontrollimuuttujana toimivan yrityksen koon. Kolmannessa

mallissa huomioidaan näiden lisäksi myös yrityksen toimiala ja ikä. Kaikki tulokset on ilmoitettu robustien keskivirheiden kanssa.

6.2.1 Tuottavuus

Taulukossa 4 havainnollistetaan tuottavuuden regressiota ja sen saamia arvoja. Taulukosta nähdään muuttujat, joita regressiossa on käytetty; muuttujien kertoimet ja niiden merkitsevyydet; muuttujien saamat p-arvot; havaintojen määrät; mallien vakiot ja selitysasteet (R^2). Regressiossa yhdistelmämuuttujat ovat standardoituja. Standardoinnissa muuttujan arvosta vähennetään sen keskiarvo ja jaetaan hajonnalla, jolloin jakauman keskiarvoksi tulee nolla ja hajonnaksi yksi. Etuna standardoinnissa on se, että tulema on vertailukelpoinen muiden standardoitujen muuttujien kanssa.

Tuloksista havaitaan, että työntekijöiden osallistaminen on heikosti, mutta positiivisesti ja merkitsevästi ($P < 0,01$) korreloitunut tuottavuuden kanssa. P-arvon avulla arvioidaan, kuinka todennäköinen jokin ääritulos on. P-arvon ollessa matala todennäköisyys sille, että havainto on sattumaa, on pieni. Tässä tapauksessa ääritulos on alle 1 % todennäköisyydellä. Mallista 1 nähdään, että osallistamisen kasvaessa yhden keskihajonnan verran, tuottavuus kasvaa 0,110 keskihajontaa.

Kun malliin lisätään kontrollimuuttujaksi yrityksen koko, osallistamisen kerroin laskee hieman ja se on tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,01$). Mallista 2 havaitaan, että yrityksen koolla on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä yhteys tuottavuuteen. Mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä suurempaa tuottavuutta voidaan tulosten mukaan odottaa olevan. Erityisesti suurissa yrityksissä (250+) tuottavuus kasvaa verrattuna pienimpiin, 10–49 henkilöä työllistäviin, verrokkiryhmänä toimiviin yrityksiin. Suurissa yrityksissä tuottavuus on keskimäärin 0.442 ($p < 0,01$) keskihajontaa korkeampi kuin verrokkiryhmässä. Keskikokoisissa yrityksissä tuottavuus on 0.138 ($p < 0,1$) keskihajontaa korkeampi kuin pienimmissä yrityksissä.

Kun regressioon lisätään kontrollimuuttujiksi toimiala ja yrityksen ikä (malli 3), pysyy osallistamisen kerroin lähes samana. Toisin sanottuna kontrollimuuttujat vaikuttavat tuottavuuden ja osallistamisen väliseen korrelaatioon vain lievästi laskevasti. Mallissa 3 havaitaan, että yrityksen koolla on tässäkin tapauksessa positiivinen yhteys tuottavuuteen. Palvelualalla näyttää tutkimustuloksen valossa olevan positiivinen yhteys tuottavuuden kanssa verrattuna verrokkiryhmänä olevaan teollisuuden toimialaan. Toimiala ei kuitenkaan saa tilastollisesti merkitsevää kerrointa. Myös yrityksen ikä saa positiiviset kertoimet yrityksen ollessa 21–30 tai 30+ -vuotias. Puolestaan 11–20-vuotiaat yritykset saavat negatiivisen kertoimen verrokkiryhmään nähden, johon kuuluu alle 10 vuotiaat yritykset. Yrityksen ikä ei saa toimialan tavoin tilastollisesti merkitseviä kertoimia.

Taulukko 4 Tuottavuuden regressiotaulukko

MUUTTUJAT	(1) Malli 1	(2) Malli 2	(3) Malli 3
Osallistaminen	0.110*** (0.035)	0.102*** (0.036)	0.100*** (0.035)
Koko 10-49 (verrokkiryhmä)			
Koko 50-249		0.138* (0.075)	0.154* (0.079)
Koko 250+		0.442*** (0.087)	0.460*** (0.088)
Teollisuus (verrokkiryhmä)			
Palveluala			0.050 (0.079)
Ikä ≤ 10 (verrokkiryhmä)			
Ikä 11-20			-0.045 (0.130)
Ikä 21-30			0.152 (0.131)
Ikä 30+			0.024 (0.118)
Vakio	-0.006 (0.035)	-0.083* (0.048)	-0.150 (0.132)
Havainnot	819	819	819
R^2	0.012	0.026	0.030

Robustit keskivirheet

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Taulukossa 4 kuvatut vakiot kertovat, että esimerkiksi osallistamisen saadessa arvon nolla tuottavuus saa mallin 1 mukaan arvon -0,006. Tämä olisi tuottavuuden määrä mikäli yrityksessä ei käytettäisi lainkaan osallistamisen menetelmiä. Mikäli regressiosta piirrettäisiin kuvaaja, olisi tämä se kohta, missä funktio leikkaa y-akselin. Kun osallistaminen, yrityksen koko, toimiala ja ikä saa arvon nolla, tuottavuus saa arvon -0,150. Havaitaan, että arvo laskee mallien välillä hieman, kun malliin lisätään muuttujia. Ainoastaan mallissa 2 vakio saa tilastollisesti merkitsevän arvon $p < 0,1$.

Regressiomallin selitysaste kertoo, kuinka suuren osan malli selittää selitettävän muuttujan vaihtelusta. Selitysaste kuvaa kuinka lähelle aineiston havainnot sijoittuvat suhteessa regressiosuoraan. Mallin selitysaste on sitä parempi, mitä lähempänä suoraa havainnot sijaitsevat ja, mitä suuremman arvon se saa. Ensimmäisen mallin selitysaste on 0,012 ja se kertoo, että työntekijöiden osallistaminen selittää 1,2 prosenttia tuottavuuden vaihtelusta. Kun malleihin lisätään selittäviä muuttujia, niin selitysaste kasvaa hieman, mutta jää kolmannessa mallissa korkeimmillaan vain 3 prosenttiin (0,030).

6.2.1.1 Tuottavuuden tulosten tulkinta

Havainto siitä, että osallistamismenetelmien kerroin laskee hyvin maltillisesti, kun malliin lisätään kontrollimuuttujia, kertoo siitä, että kontrollimuuttujat vaikuttavat mallin lopputulemaan vain hyvin vähän. Kontrollimuuttujiksi valitaan muuttujia, joiden uskotaan voivan vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. Tutkimuskirjallisuuden perusteella etenkin toimialalla ja yrityksen koolla voitaisiin perustellusti odottaa olevan merkitystä (kt. esim. Eurofound & Cedefop, 2020; Peutere ym., 2020) regressiomallin tulemaan. Tässä tapauksessa kontrollimuuttujan mukaan tuominen näyttäisi vaikuttavan lopputulemaan vain vähän.

Mahdollisina selityksinä tälle tutkimustulokselle voi olla se, että johtamisen menetelmiksi on valikoitunut sellaisia henkilöstöjohtamisen tapoja, jotka toimivat riippumatta vallitsevasta tilanteesta (Bloom, Sadun & Reenen, 2016). Tässä tapauksessa yrityksen koon, toimialan tai iän muuttuessa valittujen johtamismenetelmien toimivuuden tai tehokkuuden ei tulisi muuttua. Toisin sanottuna osallistavien johtamismenetelmien ja tuottavuuden välinen korrelaatio ei juurikaan poikkea eri tilanteissa. Kontrollimuuttujat eivät siis vaikuta tuottavuuden ja osallistamisen väliseen korrelaatioon kuin hyvin vähän.

Se, että osallistaminen on positiivisessa yhteydessä tuottavuuteen, tukee aiheeseen liittyvää teoriaa. Teorian mukaan työntekijöiden osallistaminen on kokonaisuus, joka on suurempi kuin sen osien summa ja hyvin muodostettuna sillä voidaan saavuttaa positiivisia tuottavuuden tulemia (Appelbaum ym., 2000; Böckerman ym., 2017). Tulokset ovat linjassa myös tutkimuskirjallisuuden kanssa (kt. esim. Akkerman ym., 2015; Datta ym., 2005)

Tutkimuksen yhtenä tuloksena havaittiin, että yrityksen koolla on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä yhteys tuottavuuteen. Havainto on linjassa aikaisemman kirjallisuuden kanssa. Esimerkiksi Kauhanen (2009) ja Wood, Nolte, Burrige, Rudloff & Green (2015) havaitsivat, että isoissa yrityksissä käytetään enemmän työntekijöitä osallistavia johtamismenetelmiä. Se ei vielä kerro mitään tuottavuudesta, mutta laajan tutkimuskirjallisuuden perusteella osallistamisella on pääsääntöisesti havaittu olevan positiivinen yhteys tuottavuuteen. Näin ollen on perusteltua pitää mahdollisena, että suuremmissa yrityksissä tuottavuus voisi olla suurempaa pieniin yrityksiin verrattuna.

Myös Eurofound & Cedefop (2020) tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen koolla oli merkitystä osallistamiseen ja tuottavuuteen. Tutkimuksessa saatiin kuitenkin erilainen tulema kuin Kauhanen (2009) ja Wood ym. (2015) saivat. Tutkimuksen mukaan muun muassa työntekijöiden autonomiaa, ongelmanratkaisua ja tiimityöskentelyä oli useammin pienissä yrityksissä kuin suurissa tai keskisuurissa yrityksissä. Yksi selitys tutkimusten eroille voi olla käytetyissä mittareissa, jotka poikkeavat toisistaan. Toiseksi Kauhasen (2009) tutkimus on toteutettu Suomalaisella aineistolla ja Wood ym. (2015) tutkimus Iso-Britannialaisella aineistolla, kun puolestaan Eurofound & Cedefop (2020) tutkimuksessa oli huomioitu kaikkien Euroopan maiden keskimääräinen tulos. Myös tutkimusten ajankohdat ovat olleet eri, mikä voi Peutere ym. (2020) mukaan vaikuttaa tuloksiin. Kansainvälinen tai kansantaloudellinen tilanne saattaa

vaikuttaa eri maihin, toimialoihin tai yrityksiin eri tavoilla, mikä voi heijastua taloudellisiin mittareihin, vaikka muu yritystoiminta pysyisikin ennallaan.

Muita mahdollisia selityksiä havainnolle, että yrityksen koolla on positiivinen merkitys lopputulemaan voi olla se, että suurissa yrityksissä on jo vakiintuneet ja keskimäärin paremmat työntekijöiden osallistamisen menetelmät, kuin pienissä tai keskikokoisissa yrityksissä. Suurissa yrityksissä on myös todennäköisesti henkilöstöä, joiden työ keskittyy työntekijöiden työskentelymahdollisuuksien kehittämiseen. On mahdollista, että pienemmissä yrityksissä asiaan ei kiinnitetä yhtä paljoa huomiota tai sitä suunnitellaan muiden työtehtävien ohessa. Lisäksi isoissa yrityksissä saattaa olla enemmän resursseja työntekijöiden kannustamiseen ja sitouttamiseen kuten erilaisiin palkitsemismahdollisuuksiin ja koulutuksen tarjoamiseen.

6.2.2 Työhyvinvointi

Taulukosta 5 käy ilmi regressioanalyysin tulokset työhyvinvoinnin ja osallistamisen osalta. Analyysissä on käytetty samoja kontrollimuuttujia (yrityksen koko, toimiala ja ikä) kuin edellä esitellyssä tuottavuuden regressioanalyysissä. Myös työhyvinvoinnin regressiossa on käytetty standardoituja muuttujia yhdistelmämuuttujien osalta.

Tuottavuuden tavoin myös työhyvinvoinnin regressiosta saatujen tulosten mukaan osallistaminen on heikossa, mutta positiivisessa ja tilastollisesti merkitsevässä ($P < 0,01$) yhteydessä työhyvinvointiin. Osallistamisen kasvaessa yhden keskihajonnan verran, työhyvinvointi kasvaa 0,226 keskihajontaa.

Työhyvinvoinnin ja osallistamisen yhteys pysyy lähes samana, vaikka malliin (malli 2) lisätään kontrollimuuttujaksi yrityksen koko. Yrityksen koko saa mallissa negatiivisia kertoimia verrokkiryhmään (10–49 työntekijää) verrattuna. Kun kyseessä on keskikokoinen 50–249 henkilöä työllistävä yritys, näyttää työntekijöiden työhyvinvointi olevan matalammalla tasolla pieniin yrityksiin verrattuna. Keskikokoisten yritysten tapauksessa tuottavuus on keskimäärin 0,148 ($p < 0,05$) keskihajontaa matalampi kuin pienissä yrityksissä. Puolestaan suurten yritysten (250+) tapauksessa työhyvinvointi on verrokkiryhmään nähden 0,008 keskihajontaa matalampi. Tämä ei kuitenkaan saa tilastollisesti merkitsevää kerrointa toisin kuin keskikokoisen yrityksen tapauksessa.

Mallissa 3 regressioon on lisätty osallistamisen ja yrityksen koon lisäksi kontrollimuuttujiksi yrityksen toimiala ja ikä. Työntekijöiden osallistaminen saa myös tässä tapauksessa tilastollisesti merkitsevän ($p < 0,01$) ja positiivisen kertoimen 0,229. Kuten tuottavuuden regressioanalyysissä havaittiin, myös työhyvinvoinnin regression kohdalla osallistamisen kerroin ei muutu juuri lainkaan, vaikka malliin lisätään osallistamisen lisäksi kontrollimuuttujiksi yrityksen koko, toimiala ja ikä. Työhyvinvoinnin regression tapauksessa vielä vähemmän kuin tuottavuuden regressiossa. Kontrollimuuttujat eivät siis juurikaan vaikuta työhyvinvoinnin ja osallistamisen väliseen korrelaatioon.

Mallin 2 tavoin myös mallissa 3 keskikokoiset ja suuret yritykset saavat negatiivisen kertoimen. Nyt keskikokoisten yritysten p-arvo laskee ($p < 0,1$) ja suuret yritykset pysyvät tilastollisesti merkitsemättöminä. Palveluala saa positiivisen kertoimen suhteessa teollisuuteen, mutta se ei saa tilastollisesti merkit-

sevää kerrointa. Yrityksen ikä puolestaan saa positiivisen kertoimen 11–20-vuotiaiden ja yli 30-vuotiaiden yritysten tapauksessa, kun puolestaan 21–30-vuotiaat yritykset saavat negatiivisen kertoimen. Näistä mikään ryhmä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukko 5 Työhyvinvoinnin regressiotaulukko

MUUTTUJAT	(1) Malli 1	(2) Malli 2	(3) Malli 3
Osallistaminen	0.226*** (0.035)	0.229*** (0.035)	0.229*** (0.035)
Koko 10-49 (verrokkiryhmä)			
Koko 50-249		-0.148** (0.073)	-0.139* (0.078)
Koko 250+		-0.008 (0.150)	-0.035 (0.153)
Teollisuus (verrokkiryhmä)			
Palveluala			0.046 (0.083)
Ikä ≤ 10 (verrokkiryhmä)			
Ikä 11-20			0.004 (0.121)
Ikä 21-30			-0.035 (0.136)
Ikä 30+			0.004 (0.114)
Vakio	0.012 (0.035)	0.061 (0.046)	0.028 (0.127)
Havainnot	814	814	814
R^2	0.050	0.054	0.055

Robustit keskivirheet

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Kaikkien kolmen mallin vakiot saavat lähes samat kertoimet. Osallistamisen saadessa arvon nolla työhyvinvointi saa arvon 0,012. Tähän työhyvinvoinnin määrä asetuisi mallin mukaan mikäli yrityksessä ei käytettäisi lainkaan erilaisia osallistamisen menetelmiä. Suurimmillaan kerroin saa arvon 0,061 mallin 2 tapauksessa, mutta kussakaan mallissa vakiot eivät saa tilastollisesti merkitseviä arvoja.

Työhyvinvoinnin regressiomallin selitysasteet (R^2) saavat nekin lähes samat arvot kaikissa malleissa. Ensimmäisen mallin selitysaste on 0,050 ja se kertoo, että työntekijöiden osallistaminen selittää 5,0 prosenttia työhyvinvoinnin vaihtelusta. Korkeimmillaan selitysaste on mallissa 3, milloin se selittää 5,5 prosenttia työhyvinvoinnin vaihtelusta.

6.2.2.1 Työhyvinvoinnin tulosten tulkinta

Osallistamisen havaittiin olevan heikosti, mutta positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä työhyvinvointiin. Havainto on yhdenmukainen merkittävän osan aikaisemman tutkimuskirjallisuuden kanssa (Akkerman ym., 2015; Eurofound & Cedefop, 2020; Freeman & Kleiner, 2000; Ozkeser, 2019; Tavakol & Dennick, 2011). Työn hallinnan ja vaatimusten kriittisen kirjallisuuden mukaan työntekijöiden voimakas osallistaminen kasvattaa työntekijän kokemaa stressiä, mikä voi madaltaa työhyvinvointia (Böckerman ym., 2017; Wood ym., 2012). Tutkimustulos osoittautuisi olevan tätä teoriaa vastaan, vaikka yhteys ei olekaan voimakkaasti positiivinen.

Havainto siitä, että yrityksen koolla on tilastollisesti merkitystä työhyvinvointiin ainoastaan keskikokoisten yritysten tapauksessa ei kerro itsessään vielä paljoa. Työpaikan koolla ja sen kuulumisella suurempaan organisaatioon havaittiin Wood ym. (2012) tutkimuksessa olevan positiivinen yhteys työntekijöiden poissaoloihin. Poissaolot eivät selitä työhyvinvointia kokonaisuudessaan, mutta runsas poissaolojen määrä voi kieliä yleisesti työntekijän heikentyneestä terveydentilasta, millä voi olla vaikutusta työntekijän kokemaan hyvinvointiin myös työpaikalla. Tämä ei kuitenkaan selitä, miksi tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei havaita myös suurimmissa yrityksissä. Pitkälle vietyjä johtopäätöksiä tuloksesta ei siis voida tehdä.

Kuten tuottavuuden regressioanalyysissä havaittiin, myös työhyvinvoinnin tapauksessa osallistamisen kerroin muuttui vain hyvin maltillisesti, vaikka malliin lisättiin kontrollimuuttujia. Osallistavien johtamismenetelmien ja työhyvinvoinnin välinen korrelaatio ei juuri poikkea eri tilanteissa. Yksi mahdollinen selitys tutkimustulokselle on se, että tuottavuuden tavoin myös työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta olisi olemassa menetelmiä, jotka ovat toimivia vallitsevasta tilanteesta riippumatta. Yrityksen koon, toimialan tai iän muuttuessa johtamismenetelmien toimivuuden tai tehokkuuden ei tällaisessa tapauksessa muuttuisi.

Tarkasteltaessa tutkimustuloksia työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeä huomata, että tulokset perustuvat työnantajaedustajan eli yrityksen johtoon kuuluvan henkilön vastauksiin. Vastaukset kuvaavat johdon näkemyksistä siitä, kuinka hyvin yrityksen henkilöstö voi. On mahdollista, että työntekijät itse arvioisivat työhyvinvointinsa erilaisena kuin yrityksen johto. Tämä voisi vaikuttaa tutkimustulokseen joko nostavasti tai laskevasti riippuen siitä, kokisivatko työntekijät hyvinvointinsa paremmaksi vai huonommaksi johdon tekemään arvioon nähden.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän pro gradu -tutkielman keskeisimpänä mielenkiinnon kohteena oli selvittää, onko työntekijöiden osallistamismahdollisuuksilla yhteyttä työhyvinvointiin tai tuottavuuteen. Lisäksi tutkittiin, onko yrityksen toimialalla, koolla tai iällä merkitystä näihin lopputulemiin.

Työntekijöiden osallistamisen yhteyttä tuottavuuteen ja työhyvinvointiin on tutkittu laajasti, mutta aiheen moniulotteisuuden vuoksi aiheen kirjallisuus ei ole täysin yhdenmukainen yhteyksien voimakkuuksista tai edes kertoimien etumerkeistä. Valtaosa kirjallisuudesta osoittaa, että osallistamisen yhteys tuottavuuteen sekä työhyvinvointiin on positiivinen tai neutraali. Kuitenkin esimerkiksi Wood ym. (2012) havaitsivat työntekijöiden osallistamisella olevan negatiivinen ja merkitsevä yhteys työtyytyväisyyteen.

Tämä pro gradu -tutkielman tulokset ovat pitkälti linjassa aikaisemman kirjallisuuden kanssa. Työntekijöiden osallistaminen on positiivisessa ja tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kanssa. Yhteys muuttujien välillä on heikko, mikä on tutkimuskirjallisuuden valossa odotettu tulos. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin havainto oli, että kun regressiomalliin lisättiin kontrollimuuttujia, niin osallistamisen ja tuottavuuden sekä osallistamisen ja työhyvinvoinnin kerroin ei muuttunut juuri lainkaan. Yksi mahdollinen selitys tälle tulokselle on, että yrityksissä on käytössä henkilöstöjohtamisen menetelmiä, jotka ovat hyviä riippumatta yrityksen toimintaympäristöstä tai vallitsevasta tilanteesta. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen koko oli ainoa tilastollisesti merkitsevä kontrollimuuttuja, joka oli yhteydessä sekä tuottavuuteen että työhyvinvointiin. Tuottavuuden tapauksessa yrityksen koko sai positiivisia kertoimia ja työhyvinvoinnin tapauksessa negatiivisia kertoimia. Tuottavuuden voidaan tulosten perusteella olevan korkeammalla tasolla mitä suuremmasta yrityksestä on kyse. Työhyvinvoinnin osalta ainoastaan keskikokoisen yrityksen kerroin oli merkitsevällä tasolla. Tutkimusmenetelmänä käytettiin pienimmän neliösumman menetelmää, mikä on yksi tutkittavan aiheen kirjallisuudessa eniten käytetyistä menetelmistä.

Tutkimuksen yhtenä keskeisenä rajoitteena on, ettei tutkimuksessa huomioitu työntekijöiden kokemaa hyvinvointia. Työntekijäedustajille ja työnantajaedustajille suunnatuissa kyselyaineistossa ei käytetty samoja kysymyksiä mitaamaan työhyvinvointia. Tämä loi tilanteen, jossa vastauksia ei olisi voitu ver-

tailla mielekkäällä tavalla ja siitä syystä työntekijäedustajan näkökulma jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tulokset työhyvinvoinnin osalta heijastelevat tällöin ainoastaan yrityksen johdon käsitystä henkilöstön hyvinvoinnista. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin kyselyaineistoa, mihin voi liittyä harhaisuutta kysymysten subjektiivisen tulkinnan vuoksi.

Toiseksi tässä tutkimuksessa yhdistelmämuuttujaan valittiin vain osa johtamisen menetelmistä. On mahdollista, että jokin toinen kokonaisuus olisi saanut aikaan erilaisia tuloksia. Tutkimustulosten perusteella ei voida ottaa kantaa siihen, mitkä osallistamisen menetelmistä ovat tehokkaimpia tai ovatko menetelmät tehokkaampia yhdessä vai erikseen. Kolmanneksi tutkimuksen perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä kausaalisuudesta. Ei voida sanoa, että työntekijöiden osallistaminen lisääisi tuottavuutta tai työhyvinvointia. Tutkimuksen tuloksia ei myöskään voida yleistää muihin maihin tai toimialoihin.

Neljänneksi tutkimuksesta on jäänyt huomiotta tutkimuksen aiheen kannalta mielenkiintoisia muuttujia, joita ei tutkimukseen ole otettu mukaan aineiston rajallisuuden vuoksi. Tällaisia ovat esimerkiksi työntekijöiden koulutustaso ja sukupuoli. Viidenneksi osalle muuttujista ei ole olemassa yhtä hyväksyttyä määritelmää, mikä tekee tutkimuksien vertailemisen haastavaksi. Tällaisia ovat tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimmat muuttujat – osallistaminen, tuottavuus ja työhyvinvointi. Lisäksi yrityksen ikä ei ole yksiselitteinen määrittää, koska yritys saattaa muuttua esim. yrityskaupan yhteydessä, milloin sen las kennallinen ikä vaihtuu, vaikka yrityksellä olisikin pitkä historia (Bloom ym., 2016).

Tämä tutkimus vahvisti käsitystä siitä, että aihe on moniulotteinen ja yksiselitteisiä johtopäätöksiä tuloksista on vaikea tehdä. Laajasta kirjallisuudesta huolimatta aihe vaatii yhä lisää tutkimusta, mikäli haluamme ymmärtää paremmin työntekijöiden osallistamisen potentiaalia tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kannalta. Osallistamiseen investoitaessa tulee arvioida siitä saadut hyödyt ja siitä aiheutuvat kustannukset. Yrityksen näkökulmasta investointi kannattaa toteuttaa mikäli tuottavuus kasvaa vähintään yhtä paljon, kuin osallistamisesta aiheutuu kustannuksia. Tätä varten tarvitaan mitattuja ja numeerisia tuloksia.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista kiinnittää enemmän huomiota pitkittäisaineistoihin, koska investoinnit ja muutokset työntekijöiden osallistamisessa voivat näkyä pitkällä tähtäimellä paremmin ja niiden havaitsemiseen poikkileikkausaineistot eivät sovellu. Lisäksi olisi kiinnostavaa keskittyä enemmän toimialojen sisällä tapahtuvaan vaihteluun tuottavuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myös erot yksilöiden välillä on jäänyt aikaisemmassa tutkimuksessa vähäiselle huomiolle. Kaikki osallistamisen menetelmät eivät välttämättä sovellu kaikille työntekijöille, kaikkiin työtehtäviin tai kaikkiin tilanteisiin. Mikäli osallistamista kyettäisiin tulevaisuudessa räätälöimään yksilöille sopiviksi, voitaisiin sen avulla maksimoida niin yrityksen tulosta kuin myös työntekijän kokemaa hyvinvointia.

LÄHTEET

- Akkerman, A., Sluiter, R., & Jansen, G. (2015). *Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation*.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Benson, G. S., Kimmel, M., & Lawler, E. E. (2013). *Adoption of Employee Involvement Practices: Organizational Change Issues and Insights*. In *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 21, pp. 233–257). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2013\)0000021011](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2013)0000021011)
- Bloom, N., Sadun, R., & Reenen, J. Van. (2016). *Management as a Technology?*
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2011). Human resource management and productivity. In *Handbook of Labor Economics* (Vol. 4B, pp. 1697–1767). Elsevier.
- Böckerman, P. (2015). *High involvement management and employee well-being Giving employees more discretion at work can boost their satisfaction*. July, 1–10. <https://doi.org/10.15185/izawol.171>
- Böckerman, P., Bryson, A., Kauhanen, A., & Kangasniemi, M. (2020). *Does job design make workers happy? Scottish Journal of Political Economy*, 67(1), 31–52. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12211>
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2008). *Interaction of working conditions, job satisfaction, and sickness absences: Evidence from a representative sample of employees*. *Social Science & Medicine*, 67(4), 520–528. <https://doi.org/10.1016/J.SOCSCIMED.2008.04.008>
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2009). *Job disamenities, job satisfaction, quit intentions, and actual separations: Putting the pieces together*. *Industrial Relations*, 48(1), 73–96. <https://doi.org/10.1111/J.1468-232X.2008.00546.X>
- Böckerman, P., Kangasniemi, M., & Kauhanen, A. (2017). *Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen?. Työelämän tutkimus*.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). *The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research*. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 303–345.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2005.TB00154.X>
- Boxall, P., & MacKy, K. (2009). *Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream*. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Cheng, Z. (2013). *The Effects of Employee Involvement and Participation on Subjective Wellbeing: Evidence from Urban China*. *Social Indicators Research*, 118(2), 457–483. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0430-8>
- Christie, A. A., Joye, M. P., & Watts, R. L. (2003). *Decentralization of the firm: theory and evidence*. *Journal of Corporate Finance*, 3–36.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). *How much do high-performance*

- work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance.* *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2006.00045.X/FORMAT/PDF>
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). *Does human capital matter? a meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance.* *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456. <https://doi.org/10.1037/A0022147>
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). *Human resource management and labor productivity: Does industry matter?* *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993158>
- De Haas, H., Riis, J. O., & Hvolby, H.-H. (1998). *Centralized and decentralized control: Finding the right combination.* In N. Okino, H. Tamura, & S. Fujii (Eds.), *Advances in Production Management Systems* (pp. 218–229). Springer.
- Docendum. (n.d.). *Työhyvinvoinnin tekijät.* Retrieved March 24, 2021, from <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>
- EK-SAK-tuottavuusryhmä, EK-STTK-tuottavuusryhmä, & Ahokas, P. (2011). *Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät.*
- Eurofound, & Cedefop. (2020). *European Company Survey 2019 Workplace practices unlocking employee potential FLAGSHIP REPORT.*
- Freeman, R. B., & Kleiner, M. M. (2000). *Who Benefits Most from Employee Involvement: Firms or Workers? The American Economic Review*, 90(2), 219–223.
- Guthrie, J. P. (2001). *High-Involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence From New Zealand.* *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (2021, February 8). *Suomalaisten työhyvinvointi kääntyi laskuun koronan pitkittyessä - Työterveyslaitos.* Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/suomalaisten-tyohyvinvointi-kaantyi-laskuun-koronan-pitkittyessa/>
- Hamilton, B. H., Nickerson, J. A., & Owan, H. (2003). *Team incentives and worker heterogeneity: An empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation.* *Journal of Political Economy*, 111(3), 465–497. <https://doi.org/10.1086/374182/0>
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines.* *The American Economic Review*, 87(3), 291–313.
- Joensuu, M. (2019, October 1). *"Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön" - mitä ne tarkoittavat?* - Työpiste. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvät-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-mita-ne-tarkoittavat/>
- Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2010). *How does employee involvement stack up? the effects of human resource management policies on performance in a retail firm.* *Industrial Relations*, 49(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00584.x>
- Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2006). *Henkilöstön taloustiede. Kansantaloudellinen Aikakausikirja*, 102, 465–482.
- Karasek, R. A. (1979). *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign.* 24(2), 285–308.

- Kauhanen, A. (2009). *The Incidence of High-Performance Work Systems: Evidence from a Nationally Representative Employee Survey*. [Http://Dx.Doi.Org.Ezproxy.Jyu.Fi/10.1177/0143831X09336560](http://Dx.Doi.Org.Ezproxy.Jyu.Fi/10.1177/0143831X09336560), 30(3), 454–480. <https://doi.org/10.1177/0143831X09336560>
- Lynch, S. M., & Brown, J. S. (2011). *Stratification and inequality over the life course*. *Handbook of Aging and the Social Sciences*, 105–117. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-380880-6.00008-3>
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). *Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment*. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61–81. <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä (2. painos)*. International Methelp.
- Němečková, I. (2012). *Education as Employee Motivation and Retention Factor of the Companies Operating in the Czech Republic*. *Central European Business Review*, 1(1), 33–37.
- Ozkeser, B. (2019). *Impact of training on employee motivation in human resources management*. *Procedia Computer Science*, 158, 802–810. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2019.09.117>
- Paauwe, J., Guest, D. E., & Wright, P. M. (2013). *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Peutere, L., Saloniemi, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T. (2020). *High-involvement management practices and the productivity of firms : Detecting industry heterogeneity*. *Economic and Industrial Democracy*. <https://doi.org/10.1177/0143831X20961155>
- Sittenthaler, H. M., & Mohnen, A. (2020). *Cash, non-cash, or mix? Gender matters! The impact of monetary, non-monetary, and mixed incentives on performance*. *Journal of Business Economics*, 90(8), 1253–1284. <https://doi.org/10.1007/S11573-020-00992-0/FIGURES/9>
- Smith, A. (1776). *Introduction and Plan of the Work*. In *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.
- Soini, S., Vahtera, J., Joki, M., Aaltonen, J., Bifeldt, L., Lähteenmäki, S., & Utriainen, A. (2002). *Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen*.
- Sorauren, I. F. (2000). *Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money?* *Quarterly*, 10(4), 925–944.
- Subramony, M. (2009). *A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance*. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768. <https://doi.org/10.1002/HRM.20315>
- Sutela, H., & Lehto, A.-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977-2013*.
- Sutela, H., Pärnänen, A., & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä- Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018*.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). *Making sense of Cronbach's alpha*. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/IJME.4DFB.8DFD>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Uribebarria, U., Garmendia, A., & Elorza, U. (2020). *Does employee*

- participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. Central European Journal of Operations Research, 1-29.* <https://doi.org/10.1007/s10100-020-00704-7>
- Van den Broeck, A., & Parker, S. K. (2017). *Job and Work Design.* In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology.* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.15>
- Wickramasinghe, V., & Wickramasinghe, G. L. D. (2016). *Variable pay and job performance of shop-floor workers in lean production. Journal of Manufacturing Technology Management, 27(2), 287-311.* <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2014-0130>
- Wood, S., Nolte, S., Burridge, M., Rudloff, D., & Green, W. (2015). *Dimensions and location of high-involvement management: fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey. Human Resource Management Journal, 25(2), 166-183.* <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12064>
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). *Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. Human Relations, 65(4), 419-445.* <https://doi.org/10.1177/0018726711432476>

LIITTEET

Liite 1. Kysely yrityksen johdon edustajalle

26. [SUPCHECK] Different establishments use different approaches to manage the way employees carry out their tasks. Which of these two statements best describes the general approach to management at this establishment? Please think about the approach that is used the most by managers.

Tick one box only.

- Managers control whether employees follow the tasks assigned to them
- Managers create an environment in which employees can autonomously carry out their tasks

Asteikolla 1-2

28. [MOTI] How often are the following practices used to motivate and retain employees at this establishment?

For each statement, Tick one box only.

[MOTIMON] Offering monetary rewards

- Very often
- Fairly often
- Not very often
- Never

[MOTIMIS] Communicating a strong mission and vision, providing meaning to our work

- Very often
- Fairly often
- Not very often
- Never

[MOTICHAL] Providing interesting and stimulating work

- Very often
- Fairly often
- Not very often
- Never

[MOTILEARN] Providing opportunities for training and development

- Very often
- Fairly often
- Not very often
- Never

Asteikolla 4-1

30. [COMORG] For how many employees in this establishment does their job include independently organising their own time and scheduling their own tasks? Your best estimate is good enough.

Enter the exact number of employees or tick one of the percentage categories.

<u>Number</u>	<u>Percentage</u>
	<input type="checkbox"/> None at all
	<input type="checkbox"/> Less than 20%
	<input type="checkbox"/> 20% to 39%
	<input type="checkbox"/> 40% to 59%
	<input type="checkbox"/> 60% to 79%
	<input type="checkbox"/> 80% to 99%
	<input type="checkbox"/> All

Asteikolla 1-7

46. In 2018, how many employees at this establishment received the following types of variable pay? Your best estimate is good enough.

Enter the exact number of employees or tick one of the percentage categories.

[VPBRES] Payment by result, for example piece rates, provisions, brokerages or commissions

<u>Number</u>	<u>Percentage</u>
	<input type="checkbox"/> None at all
	<input type="checkbox"/> Less than 20%
	<input type="checkbox"/> 20% to 39%
	<input type="checkbox"/> 40% to 59%
	<input type="checkbox"/> 60% to 79%
	<input type="checkbox"/> 80% to 99%
	<input type="checkbox"/> All

[VPINPER] Variable extra pay linked to individual performance following management appraisal

<u>Number</u>	<u>Percentage</u>
	<input type="checkbox"/> None at all
	<input type="checkbox"/> Less than 20%
	<input type="checkbox"/> 20% to 39%
	<input type="checkbox"/> 40% to 59%
	<input type="checkbox"/> 60% to 79%
	<input type="checkbox"/> 80% to 99%
	<input type="checkbox"/> All

[VPGRPE] Variable extra pay linked to the performance of the team, working group or department

<u>Number</u>	<u>Percentage</u>
	<input type="checkbox"/> None at all
	<input type="checkbox"/> Less than 20%

- 20% to 39%
- 40% to 59%
- 60% to 79%
- 80% to 99%
- All

[VPPRSH] Variable extra pay linked to the results of the company or establishment (profit sharing scheme)

Number

Percentage

- None at all
- Less than 20%
- 20% to 39%
- 40% to 59%
- 60% to 79%
- 80% to 99%
- All

Asteikolla 1-7

59. [SICKLEAVE] Do you think the level of sickness leave in this establishment is too high?

Tick one box only.

- Yes
- No

Asteikolla 2-1

60. [LOWMOT] Overall, how motivated do you think employees in this establishment are?

Tick one box only.

- Not at all motivated
- Not very motivated
- Fairly motivated
- Very motivated

Asteikolla 1-4

62. [RETAINEMP] How difficult is it for this establishment to retain employees?

Tick one box only.

- Not at all difficult
- Not very difficult
- Fairly difficult
- Very difficult

Asteikolla 4-1

63. [QWPREL] How would you describe the relations between management and employees in this establishment in general?

Tick one box only.

- Very bad
- Bad
- Neither good nor bad
- Good
- Very good

Asteikolla 1-5

68. [PRODVOL] Since the beginning of 2016, how has the amount of goods or services produced by this establishment changed?

Tick one box only.

- It has increased
- It has stayed about the same
- It has decreased

Asteikolla 3-1

69. [PROFIT] In 2018, did this establishment make a profit?

Tick one box only.

- Yes, we made a profit
- We broke even
- No, we made loss
- Not applicable, our company is a not-for-profit organisation

Asteikolla: 3-1, puuttuva

70. [PROFPLAN] Did this establishment expect to make a profit in 2018?

Tick one box only.

- Yes
- No

Asteikolla 2-1

71. [CHEMPFUT] In the next three years, how do you expect the total number of employees in this establishment to change?

Tick one box only.

- It will increase
- It will stay about the same
- It will decrease

Asteikolla 3-1

