



Palola Matteus

HAVAITTU ORGANISAATIOTUKI JA TYÖHYVINVOINTI

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteet

Huhtikuu 2021

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	Johdatus aiheeseen	3
1.2	Tutkimusaukon määrittely.....	5
1.3	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma.....	6
1.4	Tutkimuksen tausta	7
1.5	Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen rakenne	8
2	TYÖHYVINVOINTI JA HAVAITTU ORGANISAATIOTUKI	11
2.1	Työhyvinvointi.....	11
2.2	Havaittu organisaatiotuki (POS)	13
2.3	Työhyvinvointiin ja organisaatiotukeen oleellisesti liittyvät käsitteet	14
2.3.1	Organisaation tukiteoria (OST).....	15
2.3.2	Työyhteisöstä tutkimuksen kontekstissa	15
2.3.3	Tuottavuus.....	16
3	KIRJALLISUUSKATSAUSPROSESSI	18
3.1	Tutkimusprosessin kulku	18
3.2	Aineiston valinta.....	18
4	KÄSITTEIDEN VÄLISET SUHTEET	20
4.1	Yhteydet käsitteiden välillä	20
4.2	Tutkimuskritiikkiä tuottavuuden näkökulmasta.....	24
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	26
5.1	Teoreettiset johtopäätökset	26
5.2	Organisationaaliset johtopäätökset	27
5.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	30
5.4	Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotuksia jatkotutkimuksista.....	30
	LÄHTEET	33

1 JOHDANTO

Johdannon tavoitteena on rakentaa lukijalle käsitys tutkielman aiheesta ja perustella aiheen valinta, esitellä tutkimusaukkoa sekä kuvailla tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja määritellä varsinainen tutkimuskysymys. Tämän luvun aikana kerrotaan myös lyhyesti tämän tutkimuksen taustasta. Tutkimuksen taustaa käsittelevän alaluvun tarkoituksena on auttaa hahmottamaan tarkemmin tutkimukseen johtaneita syitä ja tutkimuksen taustalla vaikuttaneita ennakko-oletuksia. Johdannon aikana käydään lisäksi läpi tutkimuksessa sovellettu metodologia ja rakenne, jota tutkimusraportti noudattaa.

Tämän kandidaatin tutkielman on tarkoitus perehtyä työhyvinvoinnin ja havaitun organisaatiotuen väliseen yhteyteen sekä tarkastella näitä organisaatioiden tuottavuuden näkökulma huomioiden. Aiheita käsitellään niiden laajuudesta johtuen tutkielmassa enimmäkseen yleisellä tasolla, kuitenkin tuoden esille tärkeäksi koettuja yksityiskohtia niin organisaatiotukeen kuin työhyvinvointiin liittyen.

1.1 Johdatus aiheeseen

Työhyvinvointi on arkipäivää: elämme maailmassa, jossa yhdessä paikkaa työhyvinvointia koetellaan tuottavuuden nimissä, ja toisaalla tuottavuutta tuetaan työhyvinvoinnin keinoilla. Saatamme yksilöinä kokea nämä tuottavuuteen ja työhyvinvointiin liittyvät molemmat ilmiöt työuriamme aikana esimerkiksi työpaikkaa vaihtaessamme, tai toisaalta työtehtävästä ja työnantajaorganisaatiosta riippuen jo yhden työpäivän aikana. On kuitenkin globaalia, että työ erilaisine merkityksineen ja siihen yhdistyvät tavat sekä oletukset ovat kokeneet useita muutoksia vuoteen 2021 tultaessa. Teknologian kehitys on mahdollistanut laajamittaisen yksilön vapautumisen niin fyysisestä kuin työaikaan ja -paikkaan sidonnaisesta työskentelystä. Yksi ehkä merkittävin työelämään liittyvä muutos on kuitenkin tapahtunut työnantajien ja työntekijöiden välisten psykologisten sopimusten luonteissa, joissa työntekijöitä ei enää välttämättä pidetä samalla tavalla vahvasti organisaatioihin emotionaalisesti sitoutuneina kuin aiemmin (Rousseau, 1997). Yhtenä syynä tähän pidetään muutosta solmittavien työsuhteiden kestoissa, joissa havaittuna trendinä on siirtymä jatkuvuudesta erimittaisten määräaikojen soveltamiseen (Kalleberg, 2000). Useista työhön ja käsityksemme työstä kohdistuneista muutoksista huolimatta yksi

työelämään yhdistyvä asia on ennallaan: työhyvinvointia rakennetaan tai tuhoetaan päivittäin – ja näin töiden parissa koetaan joko työhyvinvointia tai vastapainoisesti ei – jolloin työskentelyllä voi olla yksilön kokonaishyvinvointia heikentävä vaikutus.

Työhyvinvoinnin kokemus on moniulotteinen kokonaisuus, joka ei edes perinteiseksi miellettyssä työpaikalla suoritettavassa palkkatyössä rakennu ainoastaan organisaation sisäisistä tekijöistä, vaan on aina alisteinen työtä suorittavan yksilön elämän muidenkin osa-alueiden tapahtumille ja niiden erilaisille vaikutuksille (Nielsen, Nielsen, Ogbonnaya, Käsälä, Saari & Isaksson, 2017), mutta yhtenä työhyvinvoinnin kokemukseen merkittävästi vaikuttavana kokonaisuutena voidaan kuitenkin pitää työntekijän havaintoja organisaation osoittamasta tuesta (Perceived Organizational Support) (Caesens, Stinglhamber & Demoulin, 2017). Työhyvinvoinnin lailla havaittu organisaatiotuki on vaikutusten alainen useille työpaikan ulkopuolisille tekijöille. Vaikka organisaatioilla ei ole näin ollen mahdollisuutta kontrolloida jokaista työhyvinvointiin vaikuttavista osa-alueista ja niihin liittyvistä tekijöistä, on niiden kuitenkin kannattavaa pyrkiä tukemaan yksilöitä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tavoittelussa niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella johtuen työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden välisestä positiivisesta yhteydestä – vaikka tähän yhteyteen liittyvät kausaliteetit ovatkin monimutkaisia (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välinen yhteys on taloudellisesti erittäin merkittävä: puutteet työhyvinvoinnissa aiheuttavat vuosittain Suomessa arviolta 25 miljardin euron tappiot kansantaloudessa, ja varsinaisen työhyvinvointilähtöisen kasvupotentiaalin rahamääräiseksi arvoksi on esitetty noin 9 miljardia euroa (Aura & Ahonen, 2016). Korkeimmat arviot työhyvinvoinnin puutteiden kokonaiskustannuksista Suomelle hipovat 41 miljardia euroa vuosittaisella tasolla (Yle, 2016). Ongelmat työhyvinvoinnissa eivät luonnollisesti rajoitu ainoastaan Suomeen, vaan kyseessä on globaali ilmiö. Pelkästään jo taloudellisessa mielessä työhyvinvointi on näin ollen asia, johon yritysten on mielekästä fokuusoitua käytettävissä olevien resurssien tarjoamissa rajoissa. Yksi keskeinen ongelma esitettyyn työhyvinvointikiiluun liittyvissä luvuissa kuitenkin on, että vaikka niiden aiheuttajat tiedetään, ei kaikkien aiheuttajien syitä tunneta riittävällä tarkkuudella. Pystymme melko yksinkertaisesti näyttämään tapahtumaketjun fyysisen vahingon aiheuttavaan työtapaturmaan johtaneista seikoista ja puuttumaankin niihin, mutta esimerkiksi

työuupumukseen liittyvien syiden ja seuraamuksien näyttämässä sekä korjaamisessa emme ole yrityksen investointinäkökulma huomioiden erityisen vahvoilla. Ongelmaa ei varsinaisesti helpota se, että useat työhyvinvointiin ja siihen liittyviin ilmiöihin kohdistuneet tutkimukset sisältävät sanaparin 'saattaa vaikuttaa'.

Yksi tämän tutkimuksen kantavista ajatuksista, joilla tutkittavaa aihealuetta haastetaan, on hienovaraisesti kyseenalaistaa työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen kehittämisen mielekkyys ehdottaen organisaatioiden tuottavuuden parantamiseen tähtäävien toimien fokuksen kohdistamista henkilöstön havainnoimaan organisaatiotukeen vaikuttavien tekijöiden suoraan kehittämiseen. Vanhala ja Tuomi (2006) havaitsivat tutkimuksissaan, että työhyvinvoinnin tuottavuuden seuraaminen on yksinkertaisempaa siihen vaikuttavien toimien, kuin varsinaisen työhyvinvoinnin kautta. Tutkielmaa lukiessa mielessä pidettävä kysymys ja siihen yhdistyvä näkökulma onkin, onko mahdollista uudelleen orientoida ja tavoitteellisesti karsia työhyvinvointiin kohdistuvien toimien määrää, sekä tehostaa näin samalla resurssikäytön seuranta työhyvinvoinnin tuottavuuden kasvattamiseen kohdistuvissa investoinneissa heikentämättä näiden toimien tavoiteltuja vaikutuksia?

1.2 Tutkimusaukon määrittely

Eräs havainto organisaation tukiteoriasta ja havaitun organisaatiotuen taustalta on, että organisaation osoittamalla tuella pyritään vaikuttamaan tekijöihin, jotka liittyvät vahvasti myös yksilön työhyvinvoinnin edellytyksiin. Aiemmat tutkimukset ovat jo osoittaneet, että organisaation tuki siirtyy useaa kautta osaksi työntekijöistä koostuvaa työyhteisöä, ja näin työyhteisöstä tehdään vastavuoroisesti havaintoja organisaation osoittamasta tuesta niin organisaation suorittamien toimien kuin työyhteisön jäsenten välisistä interaktioista johtuen (Baran, Shanock & Miller, 2012; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2017). Tutkimuksen kohteena on myös ollut havaitun organisaatiotuen ja työhyvinvoinnin välinen yhteys sekä niiden väliset korrelaatiot sekä kausaliitteit (Caesens ym., 2017). Työhyvinvoinnin ja organisaation tuottavuuden sekä tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä on jo tutkittu pidempään, ja näitä tutkimusten tuloksia on ehditty vahvasti kaupallistaa muun muassa strategisen hyvinvoinnin

johtamisen (Aura & Ahonen, 2016) sekä strategisen henkilöstötuottavuuden johtamisen (Kesti, 2010) muodossa.

Toistaiseksi ei ole kuitenkaan löydetty aukotonta vastausta siihen, että voidaanko osoitetun – ja tämän tutkielman oletuksen mukaisesti myös havaitun – organisaatiotuen vaikutuksesta tehdä suora päätelmä, että sen seurauksena on tuottavuuden kasvu? Jos on näin, onko näiden kahden käsitteen ja tapahtuman välillä jotain niin kutsutusti tarpeetonta, vai onko osoitettu organisaatiotuki väistämättä sidoksissa sen koostumussuhteen mukaiseen yläkäsitteeseen työhyvinvointiin, ja tämän seurauksena vasta sitä kautta yhteydessä tuottavuuteen sekä tuloksellisuuteen? Näiden kysymysten merkitys korostuisi, mikäli keskityttäisiin tarkastelemaan työsopimuksia tai ammatinharjoittamismuotoja, joissa vastuu yksilön työhyvinvoinnin toteutumisesta ja sen valvonnasta on siirretty sovellettavan työsopimusmuodon avulla lähes täysimääräisesti työtä suorittavalle osapuolelle, mutta tässä tutkielmassa pitäydytään kuitenkin tarkastelemaan aihealuetta työsopimusten muodoista irrallisella yleistasolla.

1.3 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on paneutua niin kuvailemaan kuin myös haastamaan havainnoidun organisaatiotuen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä aiheita käsittelevän sekä saatavilla olevan kirjallisuuden kautta. Tutkimuksen lopullisena tavoitteena on toisin sanoen auttaa vakiinnuttamaan käsityksiä ja käytänteitä havaitun organisaatiotuen ja työhyvinvoinnin välillä. Haastamisnäkökulma tutkimuksessa perustuu näiden käsitteiden kohdalla työelämän toistaiseksi jatkuvaan muutokseen ja muutoksen esittelemisiin tarpeisiin. Aihealueen haastamismielessä tapahtuva tarkastelu toteutetaan organisaatioiden tuottavuuden näkökulmaa painottaen. Yksi tämän tutkimuksen keskeisimpiä tavoitteita onkin hahmottaa, kannattaako havaittua organisaatiotukea kehittää ilman erillisiä systemaattisia panostuksia työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, mikäli organisaatioiden rakenteet ja toimintatavat tämän mahdollistaisivat. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin ensisijaisesti haettu vastauksia erilaisine näkökulmineen tutkimuskysymykseen:

Minkälainen yhteys vallitsee havaitun organisaatiotuen ja työhyvinvoinnin välillä organisaation tuottavuuden näkökulma huomioiden?

1.4 Tutkimuksen tausta

Yksi tärkeimpiä kannustimia aihealueeseen perehtymiseen ja tutkimuksen kohdistamiseen on ollut Marko Kestin (2007) kirjoittama *Huipputuottava organisaatio*, joka on avannut työhyvinvoinnin johtamisen merkitystä yrityksen tuloksellisuuden tavoittelussa. Myös tärkeässä aihealueeseen kohdistuvaa ymmärrystä kasvattavassa roolissa on ollut Ossi Auran ja Guy Ahosen kirjoittama *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen* (2016). Auran ja Ahosen kirjassa on hyödynnetty otoksellisesti poikkeuksellisen laajaa tutkimusta organisaatioiden työhyvinvoinnin järjestämisestä ja työhyvinvoinnin kehittämisen tuloksellisuudesta. Kirjassa hyödynnettyä ainestoa on osallistunut tuottamaan lähes kaksituhatta yritystä, ja sen voidaan nähdä rakentavan siltaa työhyvinvoinnin teorioiden sekä käytännön välillä. On ollut huojentavaa huomata, kuinka painotukset työhyvinvoinnin kannalta oleellisesti vaikuttavista tekijöistä niin Kestin (2007) kuin Auran ja Ahosen (2016) kirjoissa ovat säilyttäneet merkityksensä läpi suoritetun kirjallisuuskatsauksen.

Tutkimuksen suorittamiselle on ollut vahva sisälähtöinen motivaatio ja kiinnostus työhyvinvointiin liittyviä ilmiöitä kohtaan. Työhyvinvoinnin syy-seuraussuhteet muodostavat hyvin kiehtovan aiheen ja etenkin näiden vaikuttavuuden todentaminen on aihealue, jonka ympäriltä on tuotettu erittäin mielenkiintoisia ja kriittisesti aihetta tarkastelevia tutkimuksia. Tietyntyylinen kyseenalaistamisen tarve työhyvinvoinnin nykyisenlaista merkitystä kohtaan on vaikuttanut tutkielman sisällön painotuksiin, koska miellän työhyvinvoinnin kokemuksen vahvasti subjektiiviseksi ja lopulta täysin varsinaisen työhyvinvoinnin käsitteen ulkopuolisista tekijöistä koostuvaksi kokonaisuudeksi. Tätä näkemystä ei kuitenkaan tule pitää työhyvinvointia tai sen merkitystä epäilevänä, vaan pikemminkin nähdä tunnustuksena työhyvinvoinnin ja sen sisältämien aihealueiden käsittelyn kompleksisuudelle. Työhyvinvoinnin monimutkaisuudesta johtuen sen myöhemmässä esittelyssä on paljolti turvauduttu tekemään merkittäviä pelkistyksiä, eikä useita työhyvinvointiin vaikuttavia tämän tutkimuksen rajatun aihealueen ulkopuolisia vaikuttimia esitellä mahdollista mainintaan enempää – näihin lukeutuu esimerkiksi työterveyden järjestäminen, jolla

pyritään vaikuttamaan työyhteisön fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden tunteen kokemukseen (Kesti, 2010).

1.5 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen rakenne

Tutkimus on heuristiaan perustuva kvalitatiivista näkökulmaa hyödyntävä narratiivinen kirjallisuuskatsaus, jonka tavoitteena on antaa lukijalle kuvaus havaitun organisaation osoittaman tuen merkityksestä työhyvinvoinnin yhteydessä, ja toisaalta pyrkimyksellisesti tarkastella mahdollisuuksien rajoissa havaitun organisaatiotuen ja työhyvinvoinnin vaikutuksia myös toisistaan irrallisina konsepteina erilaisine tulemine organisaation sisäisiin työyhteisöihin ja niiden kautta tuottavuuteen. Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisesta eli laadullisesta näkökulmasta, ja valinta on koettu luontevaksi tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksesta lisätä ymmärrystä valitusta aihealueesta, kuitenkin niin työhyvinvointia kuin havaitun organisaatiotuen konseptia kriittisesti tarkastellen. Narratiivinen tapa tehdä kirjallisuuskatsaus on valittu, koska tutkimuksessa ei ole haluttu rajata tutkimukseen käytettävää materiaalia systemaattisen kirjallisuuskatsauksen edellyttämällä tavalla, eikä toisaalta ole haluttu noudattaa integroivan kirjallisuuskatsauksen usein edellyttämää tutkimusprosessin rakennetta. Yhtymäkohtia narratiivisen ja integroivan katsauksen välillä tässä tutkielmassa on kuitenkin merkittävästi, koska aihealueita on haluttu tarkastella kriittisesti aiempaa pohjamateriaalia hyödyntäen sekä soveltaen aihepiirin tarkastelussa valituista aiheista ulkopuolista tuottavuuden näkökulmaa.

Kirjallisuuskatsaus on mahdollista toteuttaa kolmella toisistaan poikkeavalla tavalla, jotka ovat: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi (Salminen, 2011). Tämä kirjallisuuskatsauksen toteuttamisen tavaksi on valittu kuvaileva kirjallisuuskatsaus sen sallimien vapauksien ansiosta. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus sallii näistä kolmesta tekemisen tavasta väljimmät tutkimuskysymykset, eikä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen yhteydessä aineiston valintaan kohdistu aineistoa rajaavia metodisia sääntöjä (Salminen, 2011). Salmisen mukaan (2011) kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella on myös mahdollista kuvata tutkittava ilmiö laaja-alaisesti sekä vaadittaessa luokitella tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkittavien aihealueiden laajuudesta

johtuen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen käyttö on näin ollut hyvin luonteva valinta tälle tutkielmalle.

Sovellettavat määritelmät kirjallisuuskatsauksen rakenteelle ovat erittäin väljät, ja esimerkiksi Torraco (2005) on todennut, ettei kirjallisuuskatsausta kirjoittaessa voida hyötyä hyväksi todetusta valmiista ja vakiintuneesta rakenteesta, koska varsinaista vakiintunutta rakennetta ei ole (Torraco, 2005). Kirjan *Business research methods* kirjoittaneet Bryman ja Bell (2007) kehottavat kuitenkin aloittamaan kirjallisuuskatsauksen avaamalla tekstissä tutkimuksen aihetta riittävän laaja-alaisesti (Bryman & Bell, 2007). Torraco (2005) neuvoo tuomaan kirjallisuuskatsauksessa esille jo löydettyä informaatiota aihealueesta sekä esittelemään mahdollisia tutkimuksen nostattamia jatkotutkimusten aiheita. Tämä tutkielma etenee Torracon (2005) ohjeistaman formaatin mukaisesti. Johdannossa kerrotaan tutkielman aihe perusteluineen, tutustutaan aiheen merkitykseen, kerrotaan tutkimuksen taustasta ja esitetään tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen seuraavassa luvussa siirrytään työhyvinvointiin ja organisaatiotukeen yhdistyvään teoriapuoleen ja kuvaillaan näitä kahta käsitettä tarkemmin rakentaen samalla tutkielman viitekehykselle tarpeellista käsitteellistä perustaa. Toisen luvun aikana esitellään myös työhyvinvointiin ja organisaatiotukeen oleellisesti liittyvät käsitteet. Osittain aihealueiden ulkopuoliset organisaation tukiteoria sekä työyhteisön ja tuottavuuden määritelmät ovat koettu oleellisiksi työn varsinaisten aiheiden muodostaman kokonaisuuden hahmottamiseksi sekä aiheiden taustalla toimivan logiikan ymmärtämiseksi. Varsinaisessa kirjallisuuskatsausosiossa on oleellista kuvata kirjallisuuskatsauksen toteuttamistapa (Torraco, 2005). Kolmas luku esitteleekin tutkimus- ja tiedonhankintaprosessien kulkua erilaisine vaiheineen, kuvaillen myös aineiston valinnan ja siihen yhdistyvät työvaiheet.

Neljäs luku sisältää kirjallisuuskatsauksen yhteydessä valittuun aineistoon kohdistuvan analyysin. Analyysin aikana esitetään vastaus kahteen johdannossa esitettyyn alatutkimuskysymykseen ja näin muodostamaan teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys rakentaa vastauksen varsinaiseen päätutkimuskysymykseen. Tutkielman viides luku on omistettu johtopäätöksille ja sen kahden ensimmäisen alaluvun aikana käydään läpi niin teoreettiset kuin organisationaaliset johtopäätökset. Näiden jälkeen siirrytään kirjallisuuskatsauksen toiseksi viimeiseen alalukuun, jossa

läpikäydään tämän tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Viimeinen alaluku kertoo tutkimukseen kohdistuvista rajoituksista ja esittelee lopuksi ehdotukset jatkotutkimusten kohteista.

2 TYÖHYVINVOINTI JA HAVAITTU ORGANISAATIO TUKEA

Tämän luvun sisällössä tarkastellaan työhyvinvointia ja havaittua organisaatio tukea niin käsitteinä kuin ilmiöinä. Työhyvinvoinnin moniulotteisuuden takia tässä luvussa esille nostetut tulkinnat eivät edusta ehdotonta otosta tai perustu johonkin universaaliin absoluuttiseen prioriteettiin, vaan ovat tämän tutkielman kontekstissa oleelliseksi koettuja ja tulleet tästä syystä valituiksi. Tämän luvun on tarkoituksena luoda perusta myöhemmin esitettävälle varsinaiselle teoreettiselle viitekehykselle, tarjoten sekä käsitteellisen viitekehyksen että rakentaen teoreettista pohjaa työhyvinvoinnin ja organisaatio tuen välisen yhteyden tarkastelulle ja syvällisemmälle ymmärrykselle – kolmannen alaluvun sisältö koostuukin niin työhyvinvointiin kuin organisaatio tukeen oleellisesti assosioituvista käsitteistä.

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite on Suomessa noussut erityisen tarkastelun kohteeksi varsinaisesti vasta 2000-luvulla ja maailmallaakin työhyvinvointiin kohdistuvien tutkimusten painopiste on vahvasti 2000-luvun jälkeisessä ajassa. (Laine, Laine, Lindberg & Silvennoinen, 2016) Vaikka nykyisessä työhyvinvointiin kohdistuvassa organisaatio tutkimuksessa on alettu globaalin talouden työntekijöille asettamista vaatimuksista johtuen enenevässä määrin fokuksitumaan työntekijöiden stressiin, terveyteen ja työturvallisuuteen sekä burnouttiin johtavien syiden selvittämiseen (Macik-Frey, Quick & Nelson, 2007), voidaan työhyvinvointi organisaation näkökulmasta nähdä yksinkertaisimmillaan työterveyspalveluiden järjestämisenä sen työntekijöille (Aura & Ahonen, 2016). Toisaalta työhyvinvointi on laaja käsite, eikä sille ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa määritelmää (Vanhala & Kotila, 2006).

Aura ja Ahonen (2016) mainitsevatkin työhyvinvoinnin käsitteen laajentuneen aikojen saatossa; siihen katsotaan lukeutuvaksi perinteisen henkilökohtaisen terveyden ja yksilön kompetenssin lisäksi enenevässä määrin yksilön ulkopuolisia asioita, kuten työyhteisön ja työolojen vaikutus, työpaikan ja työntekijöiden arvot sekä asenteet, ja koettu johtamisen laatu erilaisine vaikutuksineen. Työhyvinvointia tarkastellaan usein kahdella eri tasolla: yksilötasolla, jossa keskitytään yksilön hyvinvointiin eli

henkilökohtaiseen tunne- ja viretilaan, ja yhteisötasolla, jossa fokus kohdistuu koko työyhteisön vireystilaan (Vanhala & Kotila, 2006 via Ojala & Ahonen, 2003).

Usein puhutaan myös psykologisesta työhyvinvoinnista (PWB – Psychological Well-being) johtuen tarpeesta rajata työhyvinvoinnista käytävää keskustelua (Loon, Otaye-Ebede & Stewart, 2019). Psykologinen hyvinvointi katsotaan rakentuvan useasta komponentista, ja näitä komponentteja ovat muun muassa affektiivinen hyvinvointi, työtyytyväisyys, kompetenssi, tavoitteet ja toisaalta uupumus sekä masennus (Vanhala & Kotila, 2006 via Warr, 1990 & 1994; Ryff & Keyes, 1995; Daniels, 2000; Holman, 2002). Vaikka organisaatiotutussa – ja näin ollen myös tässä tutkielmassa – keskitytään vahvasti työhyvinvoinnin psykologisiin ulottuvuuksiin, ei tätä tuoda esille käyttämällä termiä psykologinen työhyvinvointi.

Työhyvinvointi ja etenkin siihen kohdistettavien toimenpiteiden laatu nähdään usein myös vaikeasti kopioitavina kilpailuedun lähteinä (Aura & Ahonen, 2016; Kesti, 2007; Lalit, 2017), mutta toisaalta Kesti (2007) myös painottaa, ettei työhyvinvointi sellaisenaan tuota vaan on pikemminkin tuottavuutta mahdollistava kokonaisuus, jota on hidasta rakentaa, mutta nopea tuhota. Tätä osittain selittää se, että merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin kokemuksen taustalla ovat ryhmän yhteinen identiteetti ja yhteenkuuluvuuden tunne (Kesti, 2007), joista molemmat ovat tekijöitä, joiden merkitys on alkanut korostumaan yritysten rekrytointipäätöksissä ja henkilöstöstrategioissa (Aura & Ahonen, 2016).

Työhyvinvointi voidaan jakaa kahteen eri kehittämisalueeseen organisaatioissa. Näin käsitellään työhyvinvoinnin tuottavuuden kehittämistä tai vaihtoehtoisesti hyvinvointikuilun kuromista, jälkimmäisen tarkoittaessa lähinnä heikolla tasolla olevan työhyvinvoinnin aiheuttamien kulujen vähentämistä työhyvinvoinnin kehittämisen keinoin (Aura & Ahonen, 2016).

Toimintojen kohdistaminen työhyvinvointiin organisaatioissa on kahtiajakoista: yritykset joko toimivat proaktiivisesti tai reaktiivisesti. Kesti (2007) painottaa siirtymisen proaktiivisesta reaktiiviseen olevan usein organisaation kannalta ei-toivottava muutos (Kesti, 2007). Organisaatioissa tähdätään kuitenkin usein

työhyvinvoinnin järjestämisessä kustannussäätöihin työhyvinvointilähtöisen tuottavuuden kehittämisen sijasta (Aura & Ahonen, 2016).

Riippumatta työhyvinvoinnin käsitteen määritelmästä, vaikuttavat Auran ja Ahosen ajatukset pätevän työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta: työhyvinvointia johdetaan tiedolla ja tieto on työhyvinvoinnin perusta (Aura & Ahonen, 2016). Työhyvinvoinnin johtamisen tietoperustaisuus huomioiden, on oleellista ymmärtää työhyvinvoinnin erilaisten taustavaikuttimien rakenteita ja rooleja. Yksi keskeinen näistä vaikuttimista on havaittu organisaatiotuki (Kurtessis ym., 2017).

2.2 Havaittu organisaatiotuki (POS)

Havaittuun organisaatiotukeen yhdistyy ajatus, kuinka työntekijät muodostavat jaettuja näkemyksiä siitä, missä määrin organisaatiot osoittavat tukeaan työntekijöitä kohtaan (Eisenberger ym., 1986). Havaittu organisaatiotuki (Perceived Organizational Support eli lyhyemmin POS) on määritelty ilmiötä tutkineiden toimesta tavaksi, jolla organisaatiossa työskentelevä yksilö tekee havaintoja organisaatiosta ja tehtyjen havaintojen perusteella muodostaa kuvan siitä, kuinka yritys arvostaa yksilön tarjoamaa kontribuutiota sekä välittää yksilön hyvinvoinnista (Baran ym., 2012). Yksilötasolla koetun organisaation osoittaman tuen tulkinta katsotaan rakentuvan samanlaisen prosessin kautta, kuin jota yksilö soveltavaa arvioidessaan toisten osapuolien sitoutumista sosiaalisiin suhteisiin (Eisenberger ym., 1986).

POS taustavaikuttimet jaetaan kolmeen pääkategoriaan, jotka ovat 1) koettu reiluus, 2) yrityksen tarjoamien tunnustusten ja palkintojen suotuisuus sekä työolot, ja 3) esimiesten tarjoama tuki. Työoloihin mielletään sisältyvän työnäkymät ja kouluttautumismahdollisuudet, työntekijän kokemaa autonomia työssään, sekä työnkuvaan liittyvät erilaiset stressitekijät. (Baran ym., 2012) Nielsen ja kumppanit (2017) mainitsevat organisaation resurssien ja työhyvinvoinnin sekä tuottavuuden välistä yhteyttä tarkastelevassa meta-analyysissään POS:n olevan yhdistettävissä niihin resursseihin, joilla organisaatio pyrkii ja pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin (Nielsen ym., 2017).

Havaitulla organisaatiotuella onkin positiivinen vaikutus yksilön halukkuuteen organisaatioon sitoutumiseen, työttehokkuuteen, organisaatiokansalaisuuden harjoittamiseen ja työhön kiintymykseen. POS vastapainoisesti vaikuttaa negatiivisesti yksilön organisaatiosta vetäytymiseen liittyviin käyttäytymismalleihin ja työperäiseen stressin muodostumiseen. POS:n vaikutus perustuu sen edistämään yksilön velvollisuudentunteeseen organisaatiota kohtaan, työntekijän sosioemotionaalisten tarpeiden täyttämiseen ja työstä suoriutumisesta seuraaviin palkintoihin kohdistuviin odotuksiin. (Baran ym., 2012) Havaittuun organisaatiotukeen tiiviisti liittyvä organisaation tukiteoria esittää työntekijän projisoivan organisaatiolle sosioemotionaalisia tarpeita. POS:n yhteydessä työntekijän sosioemotionaalisiin tarpeisiin huomioidaan yksilön arvostetuksi tuleminen, hyväksyntä ja joukkoon kuuluvuuden tunne (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Casperin ja kumppanien (2002) löydökset ovat osoittaneet kolmisuuntaisen interaktion havaitun organisaatiotuen käsitteen sisällä, jossa työ vaikuttaa perheeseen, perhe vastavuoroisesti vaikuttaa töihin, ja nämä molemmat ovat yhteydessä yksilön kokemaan velvollisuuden tunteeseen työskentelyä kohtaan, joka on yksi kantava ajatus organisaatiotuen taustalla vaikuttavista tekijöistä (Casper, Martin, Buffardi & Erdwins, 2002).

On todennäköistä, että POS vaikuttaa psyykkiseen ja fyysisen hyvinvoinnin toteutumiseen sekä vaimentaa työpaikalla työhyvinvointia haastavien tekijöiden negatiivisia vaikutuksia POS:n sosioemotionaalista tukifunktioista johtuen (Baran ym., 2012).

2.3 Työhyvinvointiin ja organisaatiotukeen oleellisesti liittyvät käsitteet

Tämän alaluvun tarkoituksena on nostaa esille tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä, joihin työhyvinvoinnin ja organisaatiotuen erilaiset ilmentyvät ovat suoraan tai välillisesti kytköksissä. Perustelut käsitteiden esille tuomiselle ovat, että organisaation tukiteoria auttaa hahmottamaan havaitun organisaatiotuen taustaoletuksia ja tarjoaa myös oman viitekehyksensä työhyvinvoinnin ja organisaatiotuen välisen yhteyden tarkasteluun. Tuottavuus ja työyhteisö ovat havaittua organisaatiotukea sekä työhyvinvointia tarkasteltaessa koettu mielekkäiksi

konsepteiksi esitellä lyhyesti, ja tästä syystä nostettu oleellisten käsitteiden joukkoon: työyhteisö on se tekijä, jonka kautta työhyvinvointiin yritetään POS:n liittyvin keinoin vaikuttamaan, ja tuottavuus on se tekijä, jota kohentuneen työhyvinvoinnin kautta pyritään yleisesti kasvattamaan.

2.3.1 Organisaation tukiteoria (OST)

Organisaation tukiteoria (Organizational Support Theory) huomioi havaitun organisaatiotuen tapahtuneen kehityksen, luonteen, ja erilaiset lopputulemat (Baran ym., 2012). Yhtenä OST oletuksista on, että työnantajan ja työntekijän väliseen sosioemotionaaliseen suhteeseen perustuen organisaation osoittamista tukitoimista seuraa positiivinen reaktio työntekijän toimesta (Aselage & Eisenberger, 2003). Organisaation tukiteoria nojaa vahvasti oletukseen organisaation ja työntekijän välisen suhteen vastavuoroisuudelle, ja tämän vastavuoroisuuden vahvuus on kytköksissä työtä suorittavan yksilön ja organisaation välisen suhteen lujuuteen (Baran ym., 2012). Käytännössä tämä tarkoittaa, että mitä vahvemmaksi suhde on muodostunut, sitä ennustettavampaa on vastavuoroisen toiminnan toteutuminen. OST selittää osoitetun organisaatiotuen, yksilön ja työyhteisön sekä havaitun organisaatiotuen siirtymän tapaa ja käsitteiden välille muodostuvaa rakennetta.

2.3.2 Työyhteisöstä tutkimuksen kontekstissa

Työyhteisölle on useita määritelmiä, ja pelkistetyksi työyhteisö voidaan määritellä useammasta kuin yhdestä samassa organisaatiossa työskentelevästä henkilöstä koostuvaksi joukoksi. Tämän tutkielman kannalta on kuitenkin mielekästä määritellä työyhteisö lyhyesti eritoten sen sosiaalisen rakenteen kautta.

Työyhteisö on aina sosiaalinen konstruktio, josta jokaisella sen jäsenellä on yksilöllinen kokemuspohjaan perustuva tulkinta. Yksilön kokemukset taas linkittyvät merkityksiin, jotka ammennetaan kulttuurista. Työyhteisön kulttuuri on monitulkintainen ja jo pelkästään tästä syystä monimutkaiseksi muodostuva kokonaisuus. (Pietiläinen, Syväjärvi & Hyttinen, 2019) POS:n näkökulmasta on kuitenkin oleellista käsitellä työyhteisöä ensisijaisesti osoitetun organisaatiotuen viestinnän kohteena, mutta toisaalta myös huomioitava se yhtenä viestinnän

kanavaista, koska OST:n ja POS:n mukaisesti jokainen organisaation työntekijä muovaa yksittäisen työntekijän kokemusta ja näin myös jaettua käsitystä organisaatiosta sekä sen erilaisista tahtotiloista (Rhoades & Eisenberger, 2002). Kokemuksellinen organisaatio on organisaation – ja näin myös työyhteisön – ainoa todellisuus (Pietiläinen ym., 2019).

Työhyvinvoinnin kehittämisen johtamiseen yhdistyy muutoksien tekeminen organisaatiossa (Aura & Ahonen, 2016). Organisaatioiden ja työyhteisöjen ollessa kulttuurille alisteisia, voi organisaation sisäinen kulttuuri joko tukea tai haastaa johdettavaa muutosta. Yhtenä esteenä POS:n positiivisille seuraamuksille voi toimia työyhteisössä vallitseva heikko kulttuuri.

Organisaation tai työyhteisön sisäiseen heikkoon kulttuuriin yhdistyy usein siellä toimivien ryhmien tai yksilöiden välinen puutteellinen koheesio, joka usein nähdään tarpeettomia konflikteja estävänä tekijänä yrityksissä ja yhteisöissä – toisaalta myös heikon kulttuurin keskellä sekaannukset ristiriidan ja konfliktin välillä ovat yleisiä. Vahva työyhteisön tai organisaation ulkopuolinen kulttuuri, joka haastaa tavoiteltua työskentelykulttuuria, usein edistää ei-toivotunlaisen niin kutsutun epävirallisen organisaation muodostumista. (Pietiläinen ym., 2019) Negatiivisesti viralliseen organisaatioon tai tavoitteellisesti rakennettuun työyhteisöön suhtautuva epävirallinen organisaatio voi muodostua merkittäväksi esteeksi työhyvinvoinnin johtamiselle.

Nielsen ym. (2017) viittaavat tiedon työyhteisöjen merkityksestä töiden organisointiin liittyen karttuneen, ja että yhteisöjen sisällä yksilöiden väliset vuorovaikutukseen perustuvat suhteet mahdollisesti edistävät yksilöiden ja yhteisöjen terveyttä. (Nielsen ym., 2017) Kestin (2007) mukaan työyhteisössä tehtävällä töiden organisoinnilla on merkittävä vaikutus yksilöiden ja yhteisöjen työhyvin taustalla.

2.3.3 Tuottavuus

Organisaation tuottavuutta työhyvinvoinnin aihealueen yhteydessä voidaan organisaatiotasolla mitata henkilöstötuottavuuden kautta. Henkilöstötuottavuutta taas voidaan tarkastella yksilötasolla, jolloin sen katsotaan rakentuvan kolmesta dimensiosta, jotka ovat yksilön työkyky, osaaminen ja motivaatio. (Aura & Ahonen,

2016) Nämä ovat kolme toisiinsa positiivisesti linkittyvää käsitettä, joista jokainen korreloi työhyvinvoinnin kanssa.

Tuottavuuden perustuessa usein vahvasti osaamiselle, on organisaation osaamisessa Kestin (2007) mukaan tunnistettavissa kaksi eri tasoa: olemassa oleva ja oppimisen taso. Olemassa oleva taso koostuu organisaatiossa kulloinkin esiintyvistä, tosin haastavasti mitattavasta inhimillisen pääoman määrästä. Oppimisen taso kuvaa organisaation kykyä kehittää olemassa olevaa inhimillistä pääomaa. Työhyvinvoinnin Kesti määrittelee organisaation oppimista tukevaksi tekijäksi, mutta toisaalta mainitsee oppimisen myös edellyttävän niin sanottua luovaa jännitettä organisaation sisällä, joka joissakin työympäristöissä voi myös haastaa työhyvinvoinnin kokemuksen toteutumista. (Kesti, 2007)

Nielsen ym. (2017) jaottelevat tuottavuuden tutkimuksensa yhteydessä objektiiviseen eli ulkoisesti arvioituun tuottavuuteen, ja subjektiiviseen eli sisälähtöisesti arvioituun. Objektiivinen tuottavuus voi olla esimerkiksi työn erilaisia tuloja muun kuin työtä suorittavan yksilön itsensä (tai henkilön kuka on kykeneväinen vaikuttamaan arviointiin) arvioimana. Tyypillisiä objektiivista tuottavuutta indikoivia mittareita sisältävät muun muassa erilaiset raportit myyntiin, tuottoihin tai tuottavuuteen liittyen (Nielsen ym., 2017 via Paré & Tremblay, 2007). Subjektiivinen tuottavuus taas vastapainoisesti perustuu yksilön, tai yksilöä arvioineen toisen yksilön, henkilökohtaiseen arvioon esimerkiksi yksilön omasta tai organisaation tuottavuudesta. Yksilön oman arvioinnin yhteydessä puhutaan niin sanotusta itsearvioidusta tuottavuudesta ja esimerkiksi kollegan arvion kohdalla taas toisten arvioimasta tuottavuudesta. Subjektiiviseen tuottavuuteen saattavat vaikuttaa muun muassa yksilön erilaiset tunnetilat, havaittu organisaatituki ja työpaikalla esiintyvät erilaiset yksilöiden väliset suhteet, kuten esimies-alaissuhde. (Nielsen ym., 2017) Nämä samat asiat voivat toisaalta myös vaikuttaa subjektiivisen tuottavuuden arviointiin.

3 KIRJALLISUUSKATSAUSPROSESSI

Tämän luvun aikana läpikäydään suoritettu kirjallisuuskatsausprosessi. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaillaan varsinaisten tutkimus- ja tiedonhankinta-prosessien kulku, jonka aikana kerrotaan lyhyesti prosessien etenemisen erilaisista vaiheista. Toisessa alaluvussa keskitytään aineiston valintaan: tämä alaluku pitää sisällään kuvauksen hankinnan, aineiston arvioinnin sekä lopullisen tutkimusaineiston valinnan kriteereistä.

3.1 Tutkimusprosessin kulku

Tutkimuksen kohteeksi valittiin työhyvinvointi sekä organisaatiotuki, ja tuottavuuden näkökulmalla haluttiin rajata aihealuetta. Tutkimuksessa on hyödynnetty pääsääntöisesti induktiota kirjallisuuskatsauksen kohteena olleisiin artikkeleihin. Tiedonhankinnassa ensisijaisesti hyödynnetyt hakusanat ovat olleet *työhyvinvointi* (work well-being), *havaittu organisaatiotuki* (perceived organizational support) ja myöhemmin *tuottavuus* (performance, productivity) erilaisine synonyymeineen, tehtyjen hakujen yhteydessä on hyödynnetty erilaisista Boolean operaattoreista enimmäkseen operaattoreja AND ja OR. Tiedonhakuun käytetyt tietokannat ovat olleet Oula-Finna, Business Source Ultimate (Ebsco) ja otsikkoperusteisissa hauissa on hyödynnetty Ebsco:n kaikkia tietokantoja. Myös ProQuest:in Business Databases ja Scopus-tietokanta ovat tulleet hyödynnetyiksi. Google Scholar tietokantaa on hyödynnetty lähinnä artikkeleihin kohdistuvien viittausten määrien reflektointiin eri tietokantojen välillä johtuen Google Scholar:in poikkeavasta tavasta etsiä artikkeleihin kohdistuvia viittauksia muihin tietokantoihin verrattuna.

3.2 Aineiston valinta

Aineistoa hankinnassa on rajattu tutkimukseen soveltuva aineisto vuoden 2000 jälkeen julkaistuihin artikkeleihin. Kuitenkin haetuissa artikkeleissa toistuvasti ilmenneiden ja näissä lähteinä sovellettujen 1900-luvun loppupuolelle sijoittuvien artikkeleiden kohdalla on tehty tiettyjä poikkeuksia tähän aineiston keruukriteeriin liittyen. 2000-luvun edetessä globaalisti kasvanut kiinnostus etenkin psykologista työhyvinvointia ja siihen assosioituvia ilmiötä – kuten havaitun organisaatiotuen merkitystä – kohtaan on

mahdollistanut sen, että tähän kirjallisuuskatsaukseen on voitu valikoida materiaalia, jossa esitetyt tutkimukset ovat ajanmukaisiin teorioihin yhdistettyjä sekä edelleen merkityksellisiä.

4 KÄSITTEIDEN VÄLISET SUHTEET

Käsitteiden välisiä suhteita tarkastelevan luvun tarkoitus on syventyä kirjallisuuskatsaukseen valikoituneen aineiston esittelyyn ja analyysiin. Eritoten ensimmäisen alaluvun aikana vastataan mahdollisuuksien rajoissa työhyvinvoinnin ja organisaatiotuen väliseen yhteyteen kohdistuvaan kahteen alatutkimuskysymykseen, jotka määriteltiin tämän tutkielman johdannossa. Ensimmäinen alakysymys kohdistui organisaatiotuesta tehtävän suoran päätelmän mahdollisuuteen, että havaitun organisaatiotuen seurauksena olisi suora tuottavuuden kasvu. Toinen alakysymys fokusoitui pohtimaan, onko osoitettu organisaatiotuki väistämättä sidoksissa koostumussuhteen mukaisesti työhyvinvointiin ja vasta sitä kautta tuottavuuteen sekä tuloksellisuuteen, vai voiko organisaatiotuen ja tuottavuuden välillä olla jotain tarpeetonta. Käsitteiden välisiä suhteita kuvailevan luvun muodostaessa teoreettisen viitekehyksen tutkittavasta ilmiöstä, vastataan tässä luvussa viimein viitekehyksen pohjalta varsinaiseen tutkimuskysymykseen: *Minkälainen yhteys vallitsee havaitun organisaatiotuen ja työhyvinvoinnin välillä organisaation tuottavuuden näkökulma huomioiden?*

4.1 Yhteydet käsitteiden välillä

Baran ja kumppanit (2012) huomasivat organisaation tukiteoriaa tarkastelevassa tutkimuksessaan, että useat tutkimukset, joita he hyödynsivät lähdemateriaaleina, antoivat vahvistavaa näyttöä sille, että organisaatiotukiteoria ennustaa havaitun organisaatiotuen tulemia luotettavasti. OST erottelee kolme prosessia vaikuttamassa POS:n taustalla, jotka selittävät havaitun organisaatiotuen vaikutuksien siirtymistä osaksi työyhteisöjä; organisaatiotuen havaitseva yksilöt tuntevat velvoitteen sitoutua organisaatioon, POS auttaa täyttämään työntekijän sosioemotionaalisia tarpeita ja POS helpottaa myös määrittämään organisaation valmiutta palkitsemiseen teoista, joita on tehty organisaation eduksi. (Baran ym., 2012)

Rhoades ja Eisenberger (2002) viittaavat Shoren ja Shoren (1995) havainneen vuorostaan tutkimuksissaan, että koettuun organisaatiotukeen vaikuttavista kolmesta päätekijästä erittäin merkittävän positiivisen kontribuution tarjoaa organisaation yleisiin toimintatapoihin liittyvä organisaation resurssien jakamisen reiluus.

Organisaatioissa usein keskitytäänkin valvomaan resurssien allokoinnissa reiluuden toteutumista seurannan ja erilaisten sääntöjen kautta. OST:n mukaisesti organisaation pyrkimys rehellisyyteen palkitsemisessa vaikuttaa ratkaisevasti työntekijän havainnoimaan vaikutelmaan organisaation laupeudesta sen jäseniä kohtaan. Vastapainoisesti rehellisyydestä piittaamattomuus työntekijöiden palkitsemisen yhteydessä edistää organisaation jäsenten käsitystä sen pahantahtoisuudesta. (Rhoades & Eisenberger, 2002)

Eisenbergerin ja kumppanien (1986) tutkimukset osoittivat, että havaittu organisaatiotuki voi joissain tapauksissa edistää työntekijän ja organisaation välisen positiivisen emotionaalisen suhteen kehittymistä suuntaan, jossa organisaation jäsenyydestä tulee kiintymyssuhteen kautta osa yksilön identiteettiä. Tällainen työntekijän ja työnantajan välinen suhde motivoi työntekijää parempiin suorituksiin organisaation asettamien tavoitteiden täyttämiseksi kohonneen osallistumis- halukkuuden ja tuottavuuden kautta (Eisenberger ym., 1986).

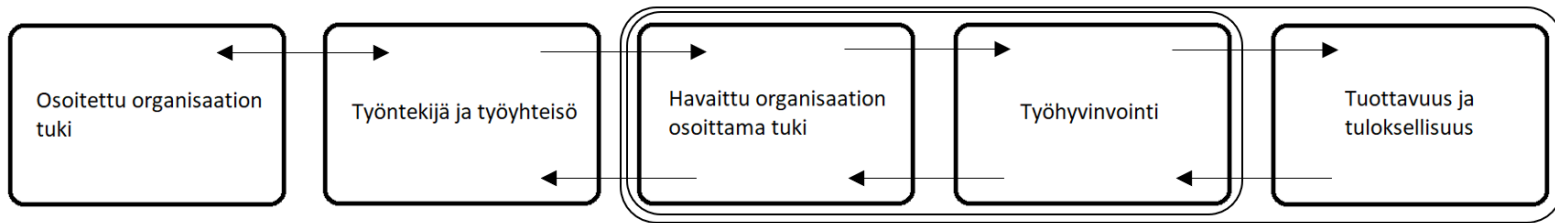
Yksi useista työhyvinvointia ja havaittua organisaatiotukea vahvasti yhdistävä tekijöistä on esimiestyöskentelyn merkitys. Nielsen ja kumppanit (2017) viittaavat tutkimuksessaan, että esimiesten käytös alaisiaan kohtaan ei ainoastaan vaikuta työntekijöiden tuottavuuteen, vaan myös heidän hyvinvointiinsa ja tästä syystä esimiesten toimintaan kohdistuvat erilaiset interventiot saattavatkin olla kustannustehokas tapa parantaa organisaatiossa niin työhyvinvointia kuin tuottavuutta. (Nielsen ym., 2017). Niin Kesti (2007, 2010) kuin Aura ja Ahonen (2016) myös nostavat esimiestyöskentelyn työhyvinvoinnin kehittämisen ehdottomaan keskiöön.

Havaitun organisaatiotuen osalta esimiestyöskentely ei ilmeisesti kuitenkaan ole yhtä keskeisessä roolissa kuin yleisesti työhyvinvointia kehittäessä: esimiesten suopea käytös organisaation työntekijöitä kohtaan ei Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) suorittaman tutkimuksen mukaan välttämättä vaikuta yhtä voimakkaasti havaitun organisaatiotuen kokemukseen kuin organisaation yleinen pyrkimys reiluuteen (Rhoades & Eisenberger, 2002). Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) löydös ei kuitenkaan varsinaisesti vähennä esimiestyöskentelyn merkitystä työhyvinvoinnille, viitaten tällä niin organisaatiotukeen kuin työhyvinvointiin kohdistuvien toimien synergioiden merkitykseen.

Organisaatiotuen osa-alueista tarkasteltaessa Baranin ja kumppanien (2012) määritelmän mukaisesti työyhteisöä ja -ympäristöä, Nielsen ym. (2017) viittaavat, että erilaiset politiikat ja käytännöt, joiden on tarkoitus kehittää työntekijöiden taitoja ja erilaisia kyvykkyyksiä, sekä motivoida heitä suoriutumaan hyvin ja tarjota heille mahdollisuuksia itsensä ylittämiseen, ovat yhteydessä vahvasti sekä yksilöiden tuottavuuteen että koettuun työhyvinvointiin. Kesti (2007) mainitsee yksilön tuottavuuden ja tuotteliaisuuden kasvun aikaansaavan yksilössä työtyytyväisyyttä, ja sitä kautta vahvistavan yksilön työhyvinvoinnin kokemusta. Hän myös kuvailee mahdollisuutta muodostaa näiden kahden tuottavuuden ja työtyytyväisyyden välille niin kutsutun positiivisen kierteen (Kesti, 2007), jota myös kutsutaan tietyissä yhteyksissä työnimukseksi. Työtä suorittavan yksilön itsearviointiin perustuvalla subjektiivisella tuottavuudella on näin ollen Kestin (2007) näkemyksen mukaisesti oleellinen merkitys työhyvinvoinnin kokemuksen toteutumiselle.

Tarkasteltaessa työhyvinvointiin vaikuttavia osittain työpaikan ulkopuolisia tekijöitä, Casper ja kumppanit (2012) havaitsivat tutkimuksessaan, että vaikka työn, työntekijän ja työntekijän perheen välillä vallitsee kolmisuuntainen interaktio, jolla voi olla työnhyvinvointia heikentävä vaikutus, on POS:n avulla mahdollista vaikuttaa negatiivisen interaktion kuormittavuuteen (Casper ym., 2002). Käytännössä tällä viitataan molemmiin suuntaiseen joustavuuteen työnantajan ja työntekijän välillä: organisaatio osoittaa tukea työntekijää kohtaan sen joudessa työntekijän tarpeita huomioiden, jolloin työntekijä vastavuoroisesti tarvittaessa joustaa organisaation tarpeita huomioiden – kyseisenlainen interaktio tukee vahvasti OST:n mukaisia oletuksia (Kurtessis ym., 2017).

Eräänä tiivistelmänä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisestä reaali maailman yhteydestä voidaan pitää Auran ja Ahosen (2016) toteamaa: ”Työhyvinvointi ja tuottavuus eivät ole toistensa vaihtoehtoja. Ne ovat toistensa edellytyksiä.” Työhyvinvoinnissa hyvien tuloksien saavuttaminen edellyttää hyvää panostusta niin rahallisesti kuin henkisesti. Pelkkä rahallinen panostus ei automaattisesti johda hyviin tuloksiin (Aura & Ahonen, 2016).



Kuva 1 - Positiivinen tapahtumaketju havaitun organisaatiotuen, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä

Tietynlaisena yhteenvetona käsitteiden välisistä suhteista voidaan pitää yllä olevaa kuvaajaa, jossa tutkielman varsinaiset kaksi ydinkäsitettä sekä *Tuottavuus ja tuloksellisuus* ovat ympäröitynä selvennyksen vuoksi. Nuolien tarkoitus on havainnollistaa käsitteiden välisten interaktioiden kulun suuntaa ja tapaa.

Kuvaajassa osoitettu organisaatiotuki siirtyy OST:n oletusten mukaisesti osaksi työyhteisöä, jossa tehdään havaintoja osoitetusta organisaatiotuesta. Havaitulla organisaatiotueella on positiivinen vaikutus työhyvinvoinnin kokemuksen toteutumiselle ja kohentunut työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen positiivisesti.

Toisaalta tapahtumaketju on myös käänteinen: etenkin subjektiivisen tuottavuuden kasvulla on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja kohentunut työhyvinvointi taas vastavuoroisesti edesauttaa positiivisten havaintojen tapahtumista organisaatiotuesta. Havainnot organisaatiotuesta kasvattavat työyhteisön ja sen jäsenten kokemusta organisaation myönteisyydestä sekä hyvääntahtoisuudesta. OST:n näkökulmasta työyhteisön muodostama mielikuva organisaatiosta ja sen tahtotilasta vaikuttaa ratkaisevasti osoitetun organisaatiotuen seurausten vahvuuteen.

Hieman ongelmallisesti myös negatiiviset tapahtumat kussakin tapahtumaketjun osassa siirtyvät positiivisten tapahtumien tavoin. Kuitenkin esimerkiksi korkealla tasolla olevalla työhyvinvoinnilla voidaan mahdollisesti myös luoda resistanssia vaikkapa organisaation ulkopuolisista syistä tilapäisesti laskeneen objektiivisen tuottavuuden negatiivisten vaikutusten siirtymistä osaksi työyhteisöä vastaan.

4.2 Tutkimuskritiikkiä tuottavuuden näkökulmasta

Nielsen ym. (2017) mainitsevat yhdeksi syyksi työhyvinvointiin ja tuottavuuteen kohdistuneelle tutkimukselle, että perinteinen teesi onnellisesta työntekijästä tuottavana työntekijänä ei kytke yhteen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisiä yhteyksiä, eikä täten tuota organisaatioille merkittävää lisäarvoa (Nielsen ym., 2017). Vaikka Nielsenin ja kumppanien (2017) tutkimukset ovat vieneet työhyvinvoinnin edellytyksien, varsinaisen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisen yhteyden tutkimuksia omalta osaltaan eteenpäin, ei tarve tutkimusten jatkamiselle tuottavuuden näkökulmasta kuitenkaan ole poistunut – useat korrelaatiot ja niihin yhdistyvät kausaliitteitit kaipaavat tarkennusta ja erilaisten työhyvinvoinnin kehittämistoimien välisten synergioiden vaikutusten arvioinnissa ollaan edelleen sananmukaisesti arviointien varassa.

Merkittävänä kritiikkinä tämän kirjallisuuskatsauksen aiheita käsitteleviä tutkimuksia kohtaan voidaankin juuri pitää suorien merkitsevyysuhteiden osoittamisen haasteellisuutta etenkin työhyvinvoinnin vaikutusten yhteydessä. Kuten Vanhala ja Tuomi (2006) tutkimuksessaan ovat esittäneet, on seurausten syitä yksinkertaisempaa hakea työhyvinvointia edeltäneistä toimista varsinaiseen työhyvinvointiin keskittymisen sijasta (Vanhala & Tuomi, 2006). POS on työhyvinvoinnin tavoin seurausta organisaation aiemmista valinnoista ja niihin liittyvistä toimista, joten sitä voidaan perustellusti pitää osittain vastaavan kritiikin alaisena.

Työhyvinvointia ja siihen liittyviä ilmiöitä seurauksineen voidaan pitää erittäin monimutkaisina. Sivuten Harterin ja kumppanien (2002) mainintaa työhyvinvoinnin kompleksisuudesta johtuvasta merkitsevyysuhteiden mittauksen ja arvioinnin haastavuudesta, ja yhdistäen tähän Vanhalan sekä Tuomen (2006) näkemys työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisten kausaliitteettien seurantaan hyödynnettävien mittarien etsinnästä varsinaisen työhyvinvoinnin ulkopuolelta, kuten yksittäisistä HR-toimista ja toimenpiteistä, voidaan tietyiltä osin tämänkin kirjallisuuskatsauksen mielekkyys organisaation tuottavuuden näkökulmasta kyseenalaistaa. Tästä ei kuitenkaan tulisi tehdä johtopäätöstä, että tutkimukset kausaliitteettien etsimiseksi pitäisi lakkauttaa, vaan niitä mahdollisesti kannattaisi pikemminkin fokusoida uudelleen esimerkiksi yrityksen arvojen tai yksittäisten POS komponenttien ja

tuottavuuden välisten suorien merkitsevyysuhteiden lähempään tarkasteluun sekä näiden mittaukseen soveltuvien keinojen selvittämiseen.

Etenkin subjektiivisen tuottavuuden näkökulmaa ajatellen, on tässä kirjallisuuskatsauksessa työyhteisön määrittelyä yhteydessä lyhyesti läpikäyty yhteisön sisäisen kulttuurin syvempi rakenne ja sen merkitys yksi niistä taustatekijöistä, joiden vaikuttavuus organisaation tukiteoriaan ja POS:n liittyen on jäänyt useissa tutkimuksissa vähälle huomiolle. Baran ym. (2012) nostavat artikkelissaan esille, kuinka suuri osa heidän soveltamastaan ja saatavilla olevasta aineistosta käsittelee organisaation tukiteoriaa ja havaittua organisaatiotukea länsimaisen kulttuurin viitekehyksen kautta. He ovat pyrkineet työssään arvioimaan kulttuurin vaikutusta OST:n tulevien ennustettavuudelle ja tulleet tulokseen, että OST vaikuttaisi pätevän yli kulttuurirajojen. (Baran ym., 2012) On kuitenkin oleellista ymmärtää, että esimerkiksi aasialaisten, afrikkalaisten ja eurooppalaisten työntekijöiden käsitys organisaatiotuen osoittamisesta ja siihen liittyvistä eleistä saattaa poiketa merkittävästi, vaikka korrelaatiot kyseisillä alueilla suoritetuissa tutkimuksissa osoittaisivat vastaavanlaisia suuntauksia. Jatkaen Baranin ja kumppanien (2012) ajatusta, emme toisin sanoen voi viedä kaikkia havaintoja organisaatiotukeen liittyvistä käytänteistä täysin varauksetta yli kulttuurien, vaikka näihin käytänteisiin täysin perustellusti liitetäänkin tiettyjä globaaleja oletuksia. Erilaisissa toimintakulttuureissa organisaatiotukeen ja työhyvinvointiin kohdistuvilla kehittämiskeinoilla ei näin ollen voida olettaa aikaansaattavan täysin vastaavanlaisia lopputuloksia tuottavuudessa, tai ainakaan näiden keinojen vaikutusten vahvuuksien ei tulisi olettaa toteutuvan samassa suhteessa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman viimeinen luku esittää kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset kuvailevan synteesin muotoon laadittuna. Ensimmäinen alaluku alkaa teoreettisten johtopäätösten ja tutkielmassa sovelletun teoreettisen viitekehyksen yhteenvedolla, jonka tarkoituksena on vastata tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen toisessa alaluvussa siirrytään organisaationaalisiin johtopäätöksiin, joissa tuottavuuden näkökulma on tärkeässä roolissa. Organisaationaalisten johtopäätösten ei ole tämän tutkielman yhteydessä tarkoituksena vastata organisaatiotukeen ja työhyvinvointiin kohdistuviin kysymyksiin *miten* vaan pikemminkin *miksi*. Kahdessa viimeisessä alaluvussa paneudutaan tämän kirjallisuuskatsauksen validiteettiin ja reliabiliteettiin sekä tutkimukseen kohdistuviin rajoituksiin ja käydään läpi ehdotuksia jatkotutkimuksista.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Kirjallisuuskatsaus vahvistaa näkemystä organisaatiotuen ja työhyvinvoinnin välisestä tiiviistä yhteydestä, sekä sen osakomponenttien vaikuttavuudesta työhyvinvoinnin toteutumisen taustalla. Organisaation tukiteorian mukaisesti organisaatiotuen erilaisilla ilmentymillä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti (Aselage & Eisenberger, 2003; Baran ym., 2012; Caesens ym., 2017; Eisenberger ym., 1986; Kurtessis ym., 2017). Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnetty materiaali tuki myös työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä positiivista yhteyttä (Aura & Ahonen, 2016; Kesti, 2007; Nielsen ym., 2017; Pietiläinen ym., 2019).

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan päätyä johtopäätökseen, että koetun organisaation osoittaman tuen ja työhyvinvoinnin välillä on positiivinen yhteys. Organisaation osoittamalla tuella on työhyvinvoinnin kokemuksen kautta positiivinen vaikutus yksilöiden tuottavuuteen ja tätä kautta organisaation kokonaisuuden menestykseen.

Oletuksen mukaisesti havaittuun organisaatiotukeen panostamalla voidaan aikaansaada tuottavuuden kasvua, mutta havaitun organisaatiotuen aikaansaaman tuottavuuden kasvun määrällinen mittaaminen on haasteellista sen epäsuorasta vaikuttavuudesta johtuen. Havaitun organisaatiotuen positiivinen efekti siirtyy OST:n

oletusten mukaisella tavalla osaksi työhyvinvointia (Baran ym., 2012), johon vuorostaan vaikuttaa useita havaitun organisaatiotuen ulkopuolisia tekijöitä; yksilön työhyvinvoinnin toimiessa suodattimen tavoin POS:n vaikutuksen ja tuottavuuden välillä, tekee tämä yksittäisen POS:n liittyvän toimen suoran vaikuttavuuden mittaamisesta haastavaa. Toisaalta on myös tärkeää ymmärtää, että työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavien toimien synergioiden ansiosta (Nielsen ym., 2017), ei yksittäisen toimen tuottavuuden tarkan mittaamisen merkitys ole välttämättä oleellista. Työhyvinvoinnin kehittämistä tulisikin lähestyä ensisijaisesti holistisesti (Aura & Ahonen, 2016; Kesti, 2007). Nielsen ym. (2017) huomasivat tutkimuksensa tuloksien perusteella, että erilaisilla interventioilla, jotka kohdistuivat mihin tahansa työhyvinvointiin vaikuttavista resursseista tai näiden resurssien erilaisista yhdistelmistä, pystyttiin vaikuttamaan sekä työntekijöiden työhyvintiin että tuottavuuteen. Tämä tukee näkemyksiä tuottavuushakuisen työhyvinvoinnin holistisen kehittämisen ja kehittämisen holistiaan perustuvien tutkimusten merkityksistä.

5.2 Organisaationaaliset johtopäätökset

Tutkimusaukon määrittelyn yhteydessä mainittiin työnantajien mahdollisuus siirtää vastuuta työhyvinvoinnin toteutumisen valvomisesta ja hyvinvoinnin edellytyksien järjestämisestä työntekijöille itselleen. Yritysten näkökulmasta vastuunsiirto työhyvinvoinnista on perusteltavissa osittain sen vaikuttimien takia, koska työhyvinvointiin liittyy merkittävästi työpaikan ulkopuoliset tekijät (Casper ym., 2002). Toisaalta organisaatioissa on myös vierastettu kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tarjoamista ja kehittämistä sen hitaasti sekä hankalasti tuottavuuden kasvuun jäljitettävistä kustannuksista johtuen (Aura & Ahonen, 2016). Näin ollen perinteinen lähestyminen työhyvinvointia kohtaan lähinnä työturvallisuuden valvomisen ja ylläpitämisen sekä työterveyspalvelujen järjestämisen muodossa ei ole perusteeton, mutta kyseenalaistettavissa tarkasteltaessa työhyvinvointia esimerkiksi systeemiajattelun ja -teorian tarjoamien viitekehyksien kautta (Kesti, 2007).

Työturvallisuutta, terveyden edistämistä työyhteisössä, ja erilaisia työhyvinvointiin liittyviä aloitteita ei tulisi nähdä erilaisten työelämää koskevien säädösten ja lakien velvoittamina tai yksinkertaistettuina pelkiksi menoeriksi – kaikki näistä ovat valjastettavissa palvelemaan organisaation sisäisiä tarpeita ja hyödynnettäviksi

organisaatiolle kilpailuetua tarjoavina tekijöinä (Lalit, 2017). Vaikka perinteisesti organisaatioissa on oltu taipuvaisia käsittelemään työhyvinvointiin kohdistuvia toimenpiteitä kuin välttämättöminä menoerinä, ovat Aura ja Ahonen (2016) havainneet tutkimustensa yhteydessä aikojen saatossa tapahtuneen positiivisia muutoksia kiinnostuksessa työhyvinvointia kohtaan. Työhyvinvoinnin kehittämisen nousua osaksi organisaatioiden agenda voidaan pitää eräänlaisena saavutettuna tunnustuksena aihealueen merkittävydestä.

Tämä kirjallisuuskatsaus tukee näkemystä, kuinka useassa tapauksessa organisaation on henkilöstötuottavuuden kohottamiseksi kannattavaa panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen. On kuitenkin tiedostettava tosiasia, että yrityksen näkökulmasta pitkän ajan päästä tuloksia tuottavat investoinnit työhyvinvointiin vaikuttavat nykyarvoon diskontattuina usein keuhnoille päätöksille (Aura & Ahonen, 2016). Kehittämistä voidaan kuitenkin tehdä monella työhyvinvoinnin osa-alueella ja yksi pienempiä taloudellisia investointeja vaativa kehittämiskohde on yrityksen työntekijöiden kokeman organisaation osoittaman tukeen liittyviin asioihin paneutuminen. POS kehittämisellä ei useimmissa tapauksissa tarkoiteta yrityksen koko arvopohjan uudistamista, tai vastaavia radikaaleja muutoksia, eikä esimerkiksi tietynlaisen organisaation harjoittaman epäinhimillistämisen korvaaminen organisaatiotuella ole todennäköisesti koskaan täysin mahdollista.

Organisaatiotuki, kuten muutkin työhyvinvoinnin kehittämiseen assosioituvat vaikuttimet, on useista pienistä toimista rakentuva kokonaisuus, johon kohdistuvat toimet kuhunkin työpaikkaan, toimenkuvaan ja varsinaiseen työntekijään yhdistyvät kontekstit määrittävät.

Merkittävimpänä riskinä työhyvinvoinnin kehittämisessä voidaan pitää, että siitä aiheutuvat kustannukset ylittävät saavutettavat hyödyt. Kestin (2007, 2010) ja Auran sekä Ahosen (2016) tekemiä huomioita toistaen, voidaan todeta, että organisaatioissa työhyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen kohistuvia kustannuksia arvioitaessa on oleellista huomioida, että käytännön työelämä on valitettavan usein onnistunut todistamaan, kuinka työhyvinvoinnista piittaamattomuudesta on monesti seurauksena henkilöstön keskuudessa lisääntynyt presenteeismi, usein tarpeettomia sairauspoissaoloja ja kasvava henkilöstövaihtuvuus – äärimmäisissä tapauksissa

välinpitämättömyys työhyvinvointia kohtaan voi myös aiheuttaa ennenaikaisia eläköitymisiä.

Havainnoidulla organisaatiotuella ollessa positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, on oleellista huomioida, ettei organisaatiotuen vahvistaminen konkreettiseksi osaksi yritysten arvopohjaa ja arkea vaadi useimmissa tapauksissa merkittäviä taloudellisia panostuksia. Tämä perustuu sille, että kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä toimivissa organisaatioissa toteutetaan lähtökohtaisesti näitäkin asioita oikein, vaikka tehostettavaa riittäisikin. Lisäksi suotuisasti työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat usein immateriaaliset asiat (Loon ym., 2019), ja esimerkiksi työntekijän palkitsemisessa ei-rahamääräiset tunnustukset heijastuvat positiivisesti yksilön havaintoihin organisaation osoittamasta tuesta (Baran ym., 2012). Organisaatiotuen osoittamisen vaatima menoerä voidaan nähdä koostuvan muistakin kuin rahamääräisesti mitattavista tekijöistä, ja kuten Aura ja Ahonen (2016) huomauttavat, ei pelkällä rahankäytöllä saavuteta työnhyvinvoinnin tavoittelussa useinkaan hyviä tuloksia.

Christoffin (2014) ajatuksia mukailien voidaan todeta, että vaikka asenteet organisaatioissa harjoitettavaa työntekijöihin kohdistuvaa välinpitämättömyyttä kohtaan voivat olla toimintaa oikeuttavia ja perusteltuja vedoten esimerkiksi organisaation tai henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen, tulisi tällaista toimintaa organisaatioissa pyrkimyksellisesti rajoittaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että POS vaikuttaa työntekijöiden poissaoloihin vähentäen niitä, ja vaikutus on sitä vahvempi, mitä merkityksellisemmäksi yksilö kokee organisaation osoittaman tuen merkityksen (Eisenberger ym., 1986).

Edeten käytännön vahvasti toteen näyttämällä olettamuksella, että kohentunut työhyvinvointi parantaa yksilöiden ja yhteisöjen tuottavuutta (Aura & Ahonen, 2016; Kesti, 2007; Kesti, 2010; Pietiläinen ym., 2019), voidaan toimet organisaatiotuen osoittamista kohtaan nähdä tuottavuuden kannalta merkityksellisiksi. Tämän lisäksi Ojala ja kumppanit (2005) toteavat työhyvinvoinnin puutteen olevan suoranainen liiketoimintariski (Ojala ym., 2005). Niin Kestin (2007, 2010) kuin Auran ja Ahosen (2016) näkemysten mukaisesti työhyvinvoinnin kehittämistä tulisi lähestyä ja käsitellä prosessina – ei projektina.

5.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteettia tarkastellessa on kirjallisuuskatsauksen yhteydessä oleellista kiinnittää huomio siihen, että lähdemateriaaliaksi valikoitu kirjallisuus on sisällöltään luotettavaa ja palvelee tutkimuksen tarkoitusta. Tutkimusaineistona on tässä tutkielmassa käytetty pääsääntöisesti vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleja ja tutkimukseen valikoitu muu kirjallisuus on tarkastettu niin tekijöiden kuin sovelletun lähdemateriaalian osalta uskottaviksi. Muuta kirjallisuutta on myös hyödynnetty tämän tutkimuksen yhteydessä tavalla, joka ei kyseenalaista tieteellisten artikkelien sisältöä.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa on tarkoitushakuisesti kuvailtu tutkimusprosessia siihen liittyvine oletuksineen ja viittaukset tehty yrittäen säilyttää lähdemateriaalin informaatio sisällöltään muuttumattomana sekä käsittelemällä sitä alkuperäisesti tarkoitettujen asiayhteyksien kaltaisissa kytköksissä.

5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotuksia jatkotutkimuksista

Olisi yksinkertaista todeta, että tämä tutkimus nostaa työelämän näkökulmasta ajatellen esille vähintään yhtä monta kysymystä kuin mihin se yrittää vastata, mutta tämä olisi epärehellistä ja vähättelevää lähdemateriaalien teoreettista arvoa kohtaan. On kuitenkin oleellista ymmärtää, että yhtenä haasteena useissa havaittuun organisaatiotukeen liittyvissä tutkimuksissa on, että ne ovat suoritettu erilaisissa koeympäristöissä ja kokeet ovat olleet työelämän perspektiivistä hyvin lyhytkestoisia, ja erityisesti kokeiden kesto vaikeuttaa korrelaatioiden sekä kausaliiteettien vahvuuden arviointia käytännön työelämässä. Erilaiset tutkimuksissa hyödynnetyt koeasetelmat eivät toisin sanoen esimerkiksi tarjoa vastausta siihen, vahvistuuko vai heikkeneekö työhyvinvoinnin ja organisaation osoittaman tuen välinen korrelaatio vuosia jatkuvassa työsuhteessa. Sama ongelma on myös OST:n mukaisten POS:n taustavaikuttimien välisten korrelaatioiden arvioinnissa.

Yksi mahdollisista jatkotutkimusehdotuksista työympäristöön vietäväksi on jatkuva seuranta työhyvinvointiin liittyen. Nykyisessä iteraatiossa työhyvinvointia seurataan lähinnä kausittain toistuvien henkilötyötyytyväisyyskyselyjen avulla ja

kehityskeskustelujen yhteydessä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyissä yksi pohjimmaisista haasteista on, että kyselyt kausittain toteutettuina edustavat usein ainoastaan poikkileikkausta sen hetkisestä tulkinnasta työhyvinvoinnin tilasta työyhteisön keskuudessa: kvartaaleittain toistuva negatiivinen takaisku työympäristön hyvinvointiin liittyen voi näin ollen vääristää merkittävästi myös kvartaaleittain järjestettävien työhyvinvointikyselyjen tuloksia. Viitaten Auran ja Ahosen (2016) toteamaan, kuinka työhyvinvointia johdetaan tiedolla, on virheellisestä informaatiosta luonnollinen seuraus väärit tehtävät johtopäätökset. Erilaisten jatkuvaan seurantaan soveltuvien iteraatioiden käytäntöön soveltamiseen liittyvään tutkimukseen tulisi näin ollen fokuoittaa enenevissä määrin. Oleellinen ratkaistava ongelma on, kuinka saadaan kerättyä vaadittu määrä informaatiota riittäväällä tarkkuudella ja mahdollisimman vähän tiedonkeruun kohdetta rasittaen.

Marko Kestin (2007, 2010) ajatuksia mukaillen, toinen keskeinen havainto liittyen työhyvinvointikyselyihin ja niiden tulkintaan on, ettei kysytyt asiat ole keskenään samanarvoisia. Tämä tarkoittaa vahvasti yksinkertaistettuna käytännössä seuraavaa: negatiiviksi koetuilla asioilla on erilainen vaikutusarvo käytännön tuottavuuteen kuin positiivisiksi koetuilla, ja pelkästään hyviksi koettuihin asioihin yhdistyy hyvinvoinninkokemuksen vaikuttimiin liittyvä vahva subjektiivisuus. Lienee oleellista selvittää, onko kyselyitä mahdollista yksinkertaistaa uhraamatta liiaksi niiden informatiivista arvoa. Toisaalta tutkimukset ovat myös osoittaneet, että tuottavuuden kasvun seuraaminen on yksinkertaisempaa esimerkiksi organisaation harjoittamien HR-käytänteiden kautta, jotka osittain vaikuttavat työhyvinvoinnin toteutumiseen yrityksessä, kuin sellaisenaan työhyvinvointiin liittyviä tilastoja tarkkailemalla (Vanhala & Tuomi, 2006). Tämä havainto kannustaisi kohdistamaan henkilöstölle tarjottavia kyselyjä lähinnä varsinaisen työhyvinvoinnin ulkopuolisiin asioihin, jolloin erilaisten vaikutussuhteiden arviointi siirtyisi ainakin osittain kyselyn tulkitsijalle, ja näin ollen kysytyihin asioihin assosioituva tulkinnan subjektiivisuus mahdollisesti altistuisi kerronnaisvaikutukselle.

On myös epäselvää, vaikuttaako havaittu organisaation osoittama tuki työhyvinvointiin aina välillisesti organisaatiossa työskentelevien yksilöiden ja heidän toimiansa kautta, vai riittääkö tietynlaisissa ääritilanteissa pelkkä työsopimuksen mukainen kohtelu – huomioiden OST:n mukainen reiluuden näkökulman merkitys

POS:n kokemuksen taustalla. Entä minkälainen painoarvo on kuvaillun laisessa työsuhteessa esimerkiksi brändiviestinnän kautta kerrotulla ja oletettavasti molempien osapuolien jakamalla arvopohjalla POS:n kokemuksen muodostumiselle? Vaativatko jaetut arvot aina konkreettisia toimia ja erilaisia osoituksia esimerkiksi esimiesten toimesta? Nykyaikaisessa etätyöskentelyä tukevassa työelämässä on mahdollista, ettei organisaatiolla ja työtä suorittavalla yksilöllä ole varsinaista toisista ihmisistä koostuvan työyhteisön kaltaista kontaktipintaa. Siirtyykö tällaisessa järjestelyssä kaikki inhimillisiin tekijöihin kohdistuvat odotukset joihinkin toisiin osoitetun organisaatiotuen komponentteihin, vai seuraako tästä yksinkertaisesti organisaatiotukeen kohdistuvien odotuksien tukahtuminen ja mahdollisesti esimerkiksi tietynlaisen organisaation harjoittaman mekaanisen epäinhimillistämisen hyväksyminen?

Mielenkiintoinen ja jatkotutkimusten arvoinen asia on myös organisaatiotuen esiintyminen pienyrityksien yhteydessä; OST:n, POS:n ja Levinsonin (1965) esittämästä näkökulmasta yksilö reflektoi organisaation toimintaa ja tapaa, jolla organisaatio yksilöä työntekijänä kohtelee, kaikkien organisaation työntekijöiden kanssakäytyjen interaktioiden kautta (Levinson, 1965) – kuinka tulee käsitellä organisaatiotukeen kohdistuvia odotuksia, kun koko liiketoimintaa kannatellaan korkeintaan muutaman yksilön toimesta, ja osoitetussa organisaatiotueessa sekä työhyvinvoinnissa keskeisenä pidetyt esimies-alaisuudet nähdään lähinnä muodollisuuksina?

Työskentelyyn liittyvien niin työntekijä- kuin organisaatiotasolla tehtävien valintojen määrän lisääntyessä, ei liene virheellistä todeta, että työhyvinvointiin yhdistyvät ilmiöt tuottavat tutkittavaa sitä myötä, mitä työelämä muuttuu. Toisaalta on myös muistettava, että tämän tutkielman aihealueet ovat asioita, joista jokainen meistä työuransa aikana tulee tekemään omia havaintoja ja jakamaan sekä muodostamaan omakohtaisia kokemuksia – näin ollen aihealueen tutkimus on monestakin näkökulmasta vielä pahasti kesken.

LÄHTEET

- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Baran, B., Shanock, L. & Miller, L. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business & Psychology*, 27(2), 123-147.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2. ed. p.). Oxford University Press.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S. & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: the mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527-540.
- Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C. & Erdwins, C. J. (2002). Work--family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 99-108.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Kalleberg, A. L. (2000). NONSTANDARD EMPLOYMENT RELATIONS: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341.
- Kesti, M. (2007). *Huipputuottava organisaatio*. Edita.
- Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Talentum.

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Laine, P., Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. (2016). *Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa : työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä*. Tampere : Hallinnon tutkimuksen seura.
- Lalit, K. (2017). Productiveness Vs Productivity. *Management Dynamics*, 17(2), 70-79.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Loon, M., Otaye-Ebede, L. & Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: an integrative literature review and new directions for research. *International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 156-187.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C. & Nelson, D. L. (2007). Advances in Occupational Health: From a Stressful Beginning to a Positive Future. *Journal of Management*, 33(6), 809-840.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
- Otala, L., Ahonen, G. & Suomen ekonomiliitto. (2005). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä* (2. uud. p. p.). [WSOY] : WSOYpro : [Suomen ekonomiliitto].
- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. (2019). *Johtamisen psykologia* (2., uudistettu painos. p.). PS-kustannus.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 515.
- Salminen, A. (2011). Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006). HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue*, 17(3), 241-255.
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 4(2), 65–78.
- YLE. (2.2.2016). Työpahoinvointi maksaa 41 miljardia joka vuosi – parantaminen ei ole hinnasta kiinni. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-8639642>