



Vili Vaahto

**TYÖHYVINVOINTIKONSULTAATION VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN JA
TUOTTAVUUTEEN**

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteet

Huhtikuu 2023

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Johdatus aiheeseen	4
1.2	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma.....	5
1.3	Tutkimusmetodologia ja tutkimusraportin rakenne	6
2	KESKEISET KÄSITTEET	7
2.1	Työhyvinvointi.....	7
2.2	Työhyvinvointikonsultaatio.....	10
2.3	Tuottavuus	12
3	TYÖHYVINVOINTIKONSULTAATION VAIKUTUS TUOTTAVUUTEEN	16
3.1	Työhyvinvointikonsultaation vaikutus työhyvinvointiin.....	16
3.2	Työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen	19
3.3	Tutkimuskritiikkiä.....	22
4	METODILUKU	24
4.1	Tutkimuksen toteutustapa.....	24
4.2	Aineiston hankinta ja arviointi	25
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	27
5.1	Vastaus tutkimuskysymykseen	27
5.2	Teoreettiset johtopäätökset	28
5.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	29
5.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	31
5.5	Rajoitukset ja tutkimusehdotuksia jatkoon.....	32
	LÄHTEET	33

KUVIOT

Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisuus (mukaillen Tuomi & Äimälä, 2002, s.84).....	11
Kuvio 2. Työhyvinvointikonsultaation vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen sekä organisaation tuottavuuteen.....	28
Kuvio 3. Hyvinvoinnin ja sitoutumisen väliset yhteydet (mukaillen Grant, 2012, s.79).....	30

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Ajatus tutkimuksen aiheesta ”Työhyvinvointikonsultaation vaikutus työhyvinvointiin ja tuottavuuteen” kumpuaa siitä, että olen töissä työpaikassa, jossa hyvinvointikonsultaatiota käytetään aktiivisesti työhyvinvoinnin parantamiseksi. Aluksi aiheen oli tarkoitus vain olla työhyvinvointikonsultaation vaikutus työhyvinvointiin. Kuitenkin ilman liiketaloudellista näkökulmaa ei organisaatioilla olisi insenttiiviä kehittää työhyvinvointia ja aihe voisi jäädä huomioimatta. Tästä syystä aiheeseen on lisätty työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen.

Työhyvinvointi on erityisen tärkeä ja ajankohtainen aihe, sillä esimerkiksi Suomessa on tällä hetkellä nuorten keskuudessa käynnissä mielenterveyskriisi (Kujala, 2022). Suomalaisen nuorten mielenterveysongelmien lisäksi mielenterveysongelmia on valitettavan paljon myös työikäisessä väestössä. Suomessa vuosien 2016 ja 2019 välillä mielenterveysyistä myönnettyjen työkyvyttömyyseläkkeiden määrä kasvoi 25 %. Vuonna 2019 mielenterveysperusteet ohittivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet syynä jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle ja mielenterveysperusteet olivatkin tuolloin ensimmäistä kertaa ikinä suurin syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiselle Suomessa. Vuonna 2019 33 % myönnettyistä eläkkeistä oli mielenterveysperusteisia. (Eläketurvakeskus, 2020.) Suomessa vuonna 2022 32 % työkyvyttömyyseläkkeelle jääneistä kärsivät mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöistä (Eläketurvakeskus, 2023).

Tämä tarkoittaa sitä, että iso osa nykyisestä ja tulevasta työskentelevästä sukupolvesta joko kärsii mielenterveysongelmista tai ovat päässeet näistä ongelmista yli. Tästä voikin päätellä, että yrityksiltä odotetaan uudenlaista, mielenterveyden huomioivaa, johtamista ja tästä syntyy tarve työhyvinvoinnin ammattilaisille, kuten hyvinvointikonsulteille ja -valmentajille. Savolainen, Kolonen, Salin ja Äimälä (2018) toteavat hyvinvoinnin ammattilaisten kysynnän kasvavan, koska työhyvinvointi ei ole ”kerralla kuntoon” -tapainen asia, vaan jatkuva prosessi, jonka tulisi olla kiinteä osa yrityksen päivittäistä toimintaa.

Mielenterveysongelmat ovat olleet paljon esillä lähivuosina, erityisesti Covid-19-pandemian aikana. Kaasalaisen ja Koskisen (2022) mukaan koronapandemia loi ongelmia nuorten mielenterveyteen ja tämän vaikutuksia työelämään ei voi vielä tarkasti ennustaa. Kuten Kaasalainen ja Koskinen toteavat, ennaltaehkäisevällä työllä on suuri vaikutus ja sillä voidaan jopa estää suurempien mielenterveysongelmien syntyminen kokonaan. Tästäkin voi päätellä, että viimeistään nyt yrityksillä on hyvä aika alkaa perehtymään työntekijöidensä hyvinvointiin ja pyrkiä kehittämään keinoja, miten pitää työntekijät hyvinvoivina, työnantajaan sitoutuneina ja tuottavina maailmassa, jossa mielenterveysongelmien määrä on kasvussa.

Henkilöstön työhyvinvoinnista ja tuottavuudesta on myös kirjoitettu kandidaatin työ (Kuusela, 2020). Korhonen (2020) on kirjoittanut pro gradu -tutkielman liittyen esihenkilöstön hyvinvointiin. Myös Lahtinen (2018) on kirjoittanut opinnäytetyön työhyvinvoinnista muuttuvassa työelämässä. Siitäkin, että lähivuosina aiheesta on kirjoitettu useita opinnäytetöitä voi päätellä, että työhyvinvointi aiheena on erittäin ajankohtainen ja työhyvinvoinnin ammattilaisten kysyntä tulee kasvamaan Savolaisen ym. (2018) ennustamalla tavalla.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma

Tämä tutkimus käsittelee työhyvinvointia, työhyvinvointikonsultaatiota (ja -valmennusta) sekä tuottavuutta. Työn tarkoituksena on löytää yhteyksiä työhyvinvointikonsultaation vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin sekä yleiseen hyvinvointiin. Kestävää ja tuottoisaa liikesuunnitelmaa tehdessä tulee huomioida organisaation tuottavuus sekä tuloksellisuus, ja tässä tutkimuksessa käsitellään näiden kehittämistä sekä ylläpitämistä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Loogisesti ajatellen voisi päätellä, että työntekijöiden ollessa hyvinvoivia, ovat he myös tehokkaampia ja he jaksavat työurallansa pidempään. Aina työhyvinvointia ei ole kuitenkaan pidetty yhtä relevanttina aiheena ja vanhempien tutkimusten mukaan esimerkiksi työtyytyväisyydellä ei ole juurikaan vaikutusta tuottavuuteen (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Iaffaldanon ja Muchinskyn löydökset on kuitenkin osoitettu vääräksi esimerkiksi Halkosin ja Bousinakisin (2010) tutkimuksella.

Tässä työssä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välinen yhteys pyritään löytämään tutkimuskysymyksellä:

Miten työhyvinvointikonsultaatiolla voidaan vaikuttaa organisaation tuottavuuteen?

1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkimusraportin rakenne

Tutkimus on toteutettu narratiivisena kirjallisuuskatsauksena ja se perustuu täysin teoriapohjaiseen lähdeaineistoon. Tutkimuksen aihe ja otsikko on koko tutkimuksen ajan pysynyt samana. Tiedonhakussanoja ovat olleet muun muassa työhyvinvointi (*well-being at work*), hyvinvointikonsultaatio (*well-being consulting*), työntekijöiden auttamisohjelmat (*employee assistance programs, EAPs*), tuottavuus (*productivity*), presenteeismi (*presenteism*) ja työpoissaolot (*absenteeism*). Tiedonhakuun on käytetty Oulun yliopiston tietokantoja, kuten Oula-Finnaa. Osa tutkimusaineistoista on löytynyt myös Google Scholarin avulla.

Tutkimus koostuu viidestä luvusta. Ensimmäinen luku on *Johdanto*, jossa esitellään tutkimusmetodeja ja -aihetta, sekä johdatellaan lukija tutkimuksen aiheeseen. Toinen luku on *Keskeiset käsitteet*, tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet; työhyvinvointi, työhyvinvointikonsultaatio ja tuottavuus. Kolmannessa luvussa *Hyvinvointikonsultaation välillinen vaikutus tuottavuuteen* yhdistetään käsitteet ja niiden vaikutus toisiinsa. Kolmannen luvun tarkoituksena on luoda selkeä kuva työhyvinvointikonsultaation tehokkuudesta ja työhyvinvoinnin vaikutuksesta tuottavuuteen. Luvussa käydään myös läpi tutkimuskritiikkiä ja mahdollisia tutkimusaukkoja.

Neljännessä luvussa *Metodiluku* käydään läpi tutkimuksen toteuttamistapaa ja pyritään tarjoamaan lukijalle mahdollisimman selkeä kuva tutkimuksen toteuttamisesta. Viidennessä ja viimeisessä luvussa *Johtopäätökset* keskustellaan tutkimuksen johtopäätöksistä. Johtopäätöksiä lähestytään teoreettisesta näkökulmasta sekä liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Johtopäätösten jälkeen käydään vielä läpi tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti, sekä mahdolliset tutkimusrajoitukset. Lopuksi vielä esitellään mahdollisia tutkimusehdotuksia.

2 KESKEISET KÄSITTEET

Tässä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä; työhyvinvointi, työhyvinvointikonsultaatio ja tuottavuus. Työhyvinvointia määritellään erilaisten hyvinvointiteorioiden pohjalta ja liitetään näitä teorioita työpaikalle. Työhyvinvointikonsultaatiota lähestytään lähinnä työntekijöiden auttamisohjelmien (employee assistance program, EAP) kautta, mutta käsitteestä keskustellessa nostetaan esille myös muunlaisia hyvinvointikonsultaation menetelmiä. Viimeisenä tässä luvussa määritellään ja keskustellaan tuottavuudesta, tuottavuutta lähestytään erilaisten mittausmenetelmien, kuten työpoissaolojen ja presenteeismien kautta.

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin määrittelyä varten on tärkeää aluksi määritellä itse hyvinvointi. Hyvinvointia määritellessä on hyvä ymmärtää, että se itsessään ei ole vain huonojen ympäristötekijöiden, kuten sairauksien tai liian suuren stressin, poissaoloa, vaan siihen sisältyy myös hyviä ominaisuuksia, kuten onnellisuutta ja tyytyväisyyden tunnetta (Schulte & Vainio, 2010). Waddell ja Burton (2010, s. 4) määrittelevät hyvinvointia ”subjektiivisena onnellisuuden, terveyden, tyytyväisyyden, mukavuuden tilana, jossa ollaan tyytyväisiä oman elämän laatuun”.

Davis (2019) jakaa hyvinvoinnin viiteen eri päätyyppiin, emotionaaliseen hyvinvointiin, fyysiseen hyvinvointiin, sosiaaliseen hyvinvointiin, työhyvinvointiin ja yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. Davis korostaa, että kokonaisvaltainen hyvinvointi vaatii kaikkien näiden osa-alueiden toimimista.

Maailman terveysjärjestö (WHO) on tehnyt viiden toteamuksen kyselyn, jolla mitataan hyvinvointia. Kyselyn vastaaja arvioi toteamusten oikeinmukaisuuden vastaamalla asteikolla 0–5 (ei koskaan – koko ajan). WHO:n kyselyn toteamukset ovat ”Olen ollut iloinen ja hyväntuulinen”, ”Olen ollut levollinen ja rentoutunut”, ”Olen ollut toimelias ja tarmokas”, ”Herätessäni olen tuntenut itseni virkeäksi ja levänneeksi” ja ”Jokapäiväiseen elämääni on kuulunut paljon asioita, jotka kiinnostavat minua.”. (WHO, 1998)

Hyvinvoinnille on rakennettu viitekehystä myös PERMA-mallilla, joka esitellään ensimmäistä kertaa Seligmanin (2011) kirjassa. PERMA-mallin mukaan hyvinvointi koostuu positiivisista tunteista (positive emotions), sitoutumisesta (engagement), hyvistä ihmissuhteista (relationships), merkityksellisyydestä (meaning) ja saavutuksista (accomplishments).

Kuten näistä määritelmistä voi päätellä, hyvinvointia on hankala määritellä kovinkaan yksiselitteisesti, sillä se koostuu useista tekijöistä ja on todella monialainen kokonaisuus. Näissä hyvinvoinnin määritelmissä yhteisiä piirteitä kuitenkin ovat subjektiivinen onnellisuuden tunne ja fyysinen terveys. Schulten ja Vainion (2010) sanoin, hyvinvointi ei selkeästikään ole vain pahoinvoinnin puutetta.

Uudemmissa hyvinvoinnin määritelmissä on hyvinvointia pidetty huomattavasti laajempuna kokonaisuutena. Donaldson, Ellardus van Zyl ja Donaldson (2022) määrittelevät työhyvinvointia laajemmin PERMA+4-mallin avulla, joka perustuu Seligmanin (2011) esittämään PERMA-malliin. Artikkelissa Donaldson ym. mainitsevat PERMA-mallin saaneen kritiikkiä teoreettisista rajoituksistaan ja tämän perusteella he laajensivat mallia PERMA+4-malliksi. Donaldson ym. tuovat PERMA-malliin lisäksi fyysisen terveyden, ajattelutavan (mindset), ympäristön ja taloudellisen turvallisuuden. Laajempuna kokonaisuutena PERMA+4-mallia pystyy soveltamaan tarkempuna viitekehystenä hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin määrittelyyn, sekä ymmärtämiseen.

Fyysisen terveyden lisääminen PERMA-malliin on hyvinkin perusteltua, sillä fyysisen ja henkisen terveyden välillä on jo löydetty monia linkkejä. Esimerkiksi fyysisen aktiivisuuden on näytetty vähentävän riskiä sairastua muun muassa sepelvaltimotautiin, tyypin 2 diabetekseen ja masennukseen jopa 30 % prosentilla (Lee ym., 2012). Gilmourin ja Pattenin (2007) mukaan työntekijät, jotka olivat kärsineet masennuksesta tai kärsivät masennuksesta olivat todennäköisimmin pois töistä tai vähemmän aktiivisia töissä. Myös Donaldsonin ym. (2022) mukaan yksilö, jonka fyysisen terveyden tila on hyvä, todennäköisemmin voi paremmin ja suoriutuu paremmin päivittäisissä toimissa.

Dweckin ja Yeagerin (2019) mukaan kehitysmäisen ajattelutavan (growth mindset) omaavat ihmiset suoriutuvat ja voivat yleisesti ottaen paremmin kuin muuttumattoman ajattelutavan (fixed mindset) omaavat. Piperan ja Fragoulin (2021) mukaan positiivisen ajattelutavan omaavat yksilöt tuntevat myös enemmän tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työpaikkaan, joka sopii hyvin Waddellin ja Burtonin (2010) määritelmään, WHO:n (1998) kyselyyn ja Seligmanin (2011) PERMA-malliin. Näiden yhtäläisyyksien perusteella voi päätellä, että ajattelutavan lisääminen PERMA-malliin Donaldsonin ym. (2022) toimesta, on varsinkin hyvin perusteltua.

Bergefurtin, Weijs-Perréen, Appel-Meulenbroekin ja Arentzen (2022) tutkimuksessa löydettiin 68 fyysisen työpaikan ominaisuutta, joilla on vaikutusta mielenterveyteen. Mielenterveyttä mitattiin tutkimuksessa tuottavuudella, keskittymiskyvyllä, stressitasoilla ja unen laadulla. Bergefurt ym. mainitsevatkin, että heidän tutkimuksensa kattoi suuren osan fyysisen työpaikan ominaisuuksista, jotka vaikuttavat mielenterveyteen. Donaldson ym. (2022) mainitsevat myös yksilön todennäköisemmin kokevan positiivista vaikutusta heidän ollessa miellyttävässä työympäristössä.

Fyysisen työympäristön lisäksi työympäristö koostuu myös psykososiaalista tekijöistä, eli tekijöistä mitkä vaikuttavat työntekijän käytökseen ja henkiseen hyvinvointiin. Näitä tekijöitä ovat muun muassa sosiaalinen ympäristö, sekä työntekijän oma käsitys töihin liittyvistä asioista (Moen & Tjalvin). Schütte ym. (2013) tekivät tutkimuksen psykososiaalisen työympäristön vaikutuksesta hyvinvointiin yli 30 eri maassa Euroopassa. Schütten ym. mukaan esimerkiksi tunteiden piilottamisen vaatiminen, työn merkityksellisyyden puuttuminen, yhteisöllisyyden tunteen puute ja johtamisen laatu ovat riskitekijöitä pahoinvoinnille. Työympäristön sisällyttäminen PERMA+4-malliin on hyvinkin perusteltua, varsinkin kun mieltii työympäristön konseptin laajuutta ja useiden eri tekijöiden vaikuttavuutta työntekijöiden hyvinvointiin.

PERMA+4-mallin viimeistä osa-aluetta, taloudellista turvallisuutta, tai toisin sanoen taloudellista hyvinvointia, kuvaili tutkimustulostensa perusteella Salignac, Hamilton, Noone, Marjolin ja Muir (2019) kykynä kattaa kulut, saada vähän rahaa säästöön, taloudellisesta tilanteesta kontrollissa olemisena, sekä taloudellisen turvallisuuden tunteella, joka koostuu taloudellisten huolten puutteesta ja tyytyväisyydestä yksilön

taloudelliseen tilanteeseen. Esimerkiksi Bialowolski ym. (2021) tutkimuksen mukaan, taloudellisen turvallisuuden puute ja masennus liittyvät toisiinsa, samalla kun taloudellinen turvallisuus myös vähentää riskiä sairastua masennukseen. Taloudellisen hyvinvoinnin määritelmä sopii hyvin Waddellin ja Burtonin (2010) määritelmään hyvinvoinnista, jossa korostuu tyytyväisyys ja mukavuuden tunne. Näiden tietojen perusteella työhyvinvoinnista, ja hyvinvoinnista ylipäätänsä, keskustellessa tulee selkeästi huomioida myös yksilön taloudellisen tilanteen vaikutus hyvinvointiin, sekä taloudellisen turvallisuuden lisääminen PERMA-malliin on hyvinkin perusteltua.

Näiden hyvinvoinnin määritelmien perusteella tässä työssä työhyvinvointia lähestytään lähinnä psykologisten tekijöiden perusteella ja fyysiseen terveyteen vaikuttavat tekijät jäävät vähemmälle huomiolle.

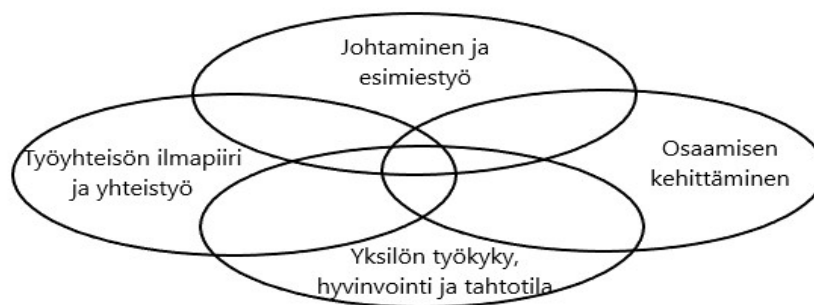
2.2 Työhyvinvointikonsultaatio

Työhyvinvointikonsultaatiota ovat esimerkiksi työntekijöiden auttamisohjelmat (EAP, employee assistance programs). Työntekijöiden auttamisohjelmien alkuperä on 1940-luvun Yhdysvalloissa, jolloin Yhdysvaltojen suurissa teollisuusyrityksissä alettiin luomaan apuohjelmia alkoholiongelmista kärsiville työntekijöille. Kuitenkaan nämä ohjelmat, eivät olleet kovin tehokkaita ja vasta 1970-luvun Yhdysvalloissa luotiin nykypäivän työntekijöiden auttamisohjelmia vastaavia kokonaisuuksia. Yhdysvaltojen hallitus teki työntekijöiden auttamisohjelmista pakollisia kaikille valtion osastoille ja virastoille vuonna 1977, jonka jälkeen työntekijöiden auttamisohjelmat alkoivat yleistyä myös yksityisellä sektorilla kasvavalla vauhdilla. Vuoteen 1980 mennessä 80 % kaikista Fortune 500 -yrityksistä tarjosivat työntekijöilleen näitä ohjelmia. Suuren kysynnän vuoksi vuonna 1980 perustettiin Employee Assistance Society of North America (EASNA), joka alkoi lisensoimaan eri työntekijöiden auttamisohjelmia, sekä niitä tarjoavia yrityksiä. (Masi, 2011.)

Vuonna 2019 79 % työnantajista Yhdysvalloissa tarjosivat työntekijöiden auttamisohjelmia (Statista, 2013). Nykyään nämä ohjelmat tarjoavat ennaltaehkäisevää konsultointia, sekä apua työntekijöille, kuin myös heidän perheillensä. Apua tarjotaan muun muassa stressinhallintaan, elämänmuutosten käsittelyyn ja yleiseen hyvinvoinnin kehittämiseen. Työntekijöiden auttamisohjelmien

yleistymistä voi organisaatioiden kannalta perustella esimerkiksi ohjelmista johtuvaan poissaolojen ja työntekijöiden vaihtuvuuden pienenemiseen. (Kirk & Brown, 2003.) Kuitenkaan tällainen tulos työntekijöiden auttamisohjelmissa ei ole yllättävää, sillä Australiassa 70–80 % työntekijöistä, jotka olivat käyttäneet työntekijän auttamisohjelman tarjoajaa, pitivät ohjelmia tehokkaina tai tyydyttävinä (Young, 1993). Youngin löytöjä tukee myös tutkimus työntekijöiden auttamisohjelmista, jossa tutkittiin työntekijöiden halukkuutta osallistua näihin ohjelmiin. Tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka tiesivät ohjelmista etukäteen, olivat huomattavasti todennäköisemmin valmiita osallistumaan tai hakeutumaan ohjelmaan (Harris & Fennell, 1998).

Työhyvinvoinnin kehittämiseen on myös muita luotuja malleja, kuin työntekijöiden auttamisohjelmat. Tuomi ja Äimälä (2002) loivat työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisvaltaisen mallin (kuva 1), mallilla on pyritty havainnollistamaan työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen monialaisuutta. Mallin mukaan työhyvinvoinnin kehittämistä varten tarvitaan yhtä suurta osallistumista niin yrityksen johdolta, kuin yksittäisiltä työntekijöiltäkin.



Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisuus (mukaillen Tuomi & Äimälä, 2002, s.84)

Avainasemissa työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisvaltaisessa mallissa on yhteiskeskustelut, joissa käydään läpi sen hetkistä tilannetta ja annetaan palautetta yrityksen johdolle. Työhyvinvointikonsultin tulee yhteiskeskustelujen aikana luottaa ohjaavaan malliin, eikä alkaa itse ohjailemaan keskusteluja haluamaansa suuntaan, näin varmistetaan avoin keskustelu epäkohdista. Mallin onnistumista varten työhyvinvointikonsultin tulee myös tarkasti dokumentoida kaikki uudistukset ja niiden mahdolliset vaikutukset. Tällä vältetään turhaa toistoa toimintatapojen kehityksessä ja tehdään myös työhyvinvointikonsultaatiosta tehokkaampaa. (Äimälä & Tuomi, 2018.)

2.3 Tuottavuus

Tuottavuudella yksinkertaisimmillaan tarkoitetaan yksittäisen panoksen (esimerkiksi yhden työtunnin) suhdetta tuotokseen (esimerkiksi valmistettujen tuotteiden määrä). Tuottavuutta voi hyvin määritellä määrittelemällä eri tapoja, miten tuottavuutta mitataan. Schreyer ja Pilat (2001) käsittelevät artikkelissaan kuutta yleisintä tapaa tuottavuuden mittaamiseksi. Artikkelissa ensimmäiseksi esitelty tapa mitata tuottavuutta on teknologian kehityksen vaikutus tuottavuuteen. Tässä kuitenkin ongelmaksi nousee se, että teknologian kehityksen vaikutus voi vaikuttaa esimerkiksi vain tuotosten laatuun, eikä määrään, jolloin tuottavuuden määritelmää pitää monimutkaistaa. Vaikka teknologian kehitys johtaisikin mahdollisuuteen tuottaa enemmän, se ei välttämättä tarkoita sitä, että työntekijät tuottaisivat enemmän.

Teknologian kehitys myös maksaa yritykselle, joten yrityksen panos (sijoitettu pääoma) voi kasvaa teknologian kehittyessä, jolloin yrityksen panos tulee myös huomioida tuottavuutta mitattaessa. Tästä päästäänkin Schreyer ja Pilatin (2001) esittelemään toiseen tuottavuuden mittaustapaan, tuottavuuden kasvuun suhteessa kulujen muutokseen. Kulujen muutos voi olla esimerkiksi uusien työntekijöiden palkkaamisesta johtuva maksettujen palkkojen kasvanut määrä. Tällöin yrityksen tulee kuitenkin huomioida alenevan rajatuottavuuden laki (law of diminishing marginal productivity). Alenevan rajatuottavuuden lain mukaan muiden tuotantotekijöiden pysyessä samana, yhden panoksen lisääminen (esimerkiksi työntekijän palkkaaminen) kasvattaa tuotosten määrää, mutta hidastuvalla tahdilla. Tästä syystä yrityksen halutessa kehittää tuottavuuttaan tehokkaasti, ei se välttämättä voi vain keskittyä yhteen tuotantotekijään, kuten uuden henkilöstön palkkaamiseen.

Schreyerin ja Pilatin (2001) esittelemä kolmas tapa mitata tuottavuutta on suhdannevaihtelun vaikutus tuottavuuden kasvuun. Schreyer ja Pilat kuitenkin mainitsevat, että tämä tuottavuuden mittaamisen tapa vaatii dataa pitkältä ajalta, eikä johtopäätöksiä tämän pohjalta kannata tehdä vain muutaman vuoden datan perusteella. Tästä voikin päätellä, ettei suhdannevaihtelun vaikutukset tuottavuuden kasvuun ole järkevää esimerkiksi nuorilla yrityksillä, tai yrityksillä, jotka ovat käyneet läpi suuria muutoksia (kuten fuusioita) viimeisten vuosien aikana. Sillä näillä yrityksillä ei ole tarpeeksi pitkältä ajalta dataa, jotta he voisivat vertailla suhdannevaihteluiden vaikutusta tuottavuuteen.

Neljäntenä Schreyer ja Pilat (2001) esittelevät tuottavuuden (productivity) ja tehokkuuden (efficiency) välisiä eroja ja sitä, että miten näitä eroja voi käyttää tuottavuuden kehittämiseen. Kun yrityksen tuotanto ei ole tuotantomahdollisuuksien käyrällä (production possibilities frontier), ei yrityksen tuotanto ole täydessä tehokkuudessaan. Pelkkä tuottavuuden mittaaminen ei siis anna selkeää kuvaa yritykselle siitä, että mihin se sijoittuu tuotantomahdollisuuksien käyrälle ja tämän vuoksi onkin hyvä tuottavuudesta ja sen kehityksestä keskustellessa huomioida tuotannon tehokkuus. Optimoimalla tuotannon tehokkuutta voi yritys päästä tuotantomahdollisuuksien käyrälle ilman suuria tuotantotekijöiden muutoksia.

Viidentenä Schreyer ja Pilat (2001) lähestyvät tuottavuutta tuotantotoimialakohtaisesti verraten yksittäisen yrityksen tuottavuutta koko tuotantotoimialan tuottavuuteen. Tällä vertailulla yritys voi kartoittaa oman tuotannon tehokkuuttaan kilpailijoihinsa nähden, sekä omaksua toimivia malleja heiltä. Viimeisenä artikkelissa (Schreyer & Pilat) esitellään innovaation ja tuottavuuden välistä suhdetta. Tässä tuottavuuden mittarissa tarkastellaan perimmäisiä syitä siihen, miksi innovaatiota on tapahtunut, miten se on johtanut muutokseen kasvussa ja tuottavuudessa.

Vaikka tuottavuutta voikin mitata monella tapaa, on erityisen tärkeää valita yritykselle sopivat mittarit. Sauermannin (2016) mukaan oikeiden tuottavuuden mittareiden valitseminen alakohtaisesti on tärkeää, sillä väärin mittareiden valitseminen voi johtaa tehottomiin toimintatapoihin ja tehottomiin kannustuspalkkioihin. Sauermann mainitsee myös, että yksilön tarkkaa tuottavuutta on lähes mahdotonta mitata kulutehokkaasti ja tämän vuoksi yritysten kannattaakin tarkkaan valita oikeat

suorituskykymittarit (key performance indicator, KPI), jotka antavat hyvän arvion yksilön tuottavuudesta yrityksessä.

Sauermann (2016) myös mainitsee, että teknologian kehitystä ei yleensä huomioida yksilön tuottavuuden kehitykseen vaikuttavana indikaattorina, vaan vakiona, sillä tarkastelujaksot ovat yleensä lyhyitä, kun taas teknologian kehitys vaatii yleensä enemmän aikaa. Tämä sopii hyvin myös Schreyerin ja Pilatin (2001) esittämään argumenttiin siitä, että teknologian kehitys ei välttämättä suoraan johda työntekijöiden tuottavuuden kasvamiseen.

Tuottavuuteen, ainakin hetkellisesti, vaikuttaa negatiivisesti töistä poissa oleminen. Töistä poissa oleminen voi lisätä kollegoiden työtaakkaa ja täten lisätä esimerkiksi ylityötunteja, joista koostuu ylimääräistä kustannusta yritykselle. Poissaolo voi myös aiheuttaa enemmän työtapaturmia, sillä työntekijät voivat joutua käyttämään koneita, joihin ei ole ennen tottunut. Työpoissaolojen vähentäminen tulee johtamaan kasvaneeseen tuottavuuteen, sekä liiketoiminnan kannattavuuteen. (Bryan, 2017.)

Poissaoloista ja tuottavuudesta keskustellessa on myös hyvä huomioida presenteeisimi. Presenteeismille on monta määritelmää, kuten vähentynyt tuottavuus töissä sairauden vuoksi (Turpin ym. 2004) ja sairaana oleminen, mutta kotiin jäämättömyys (Kivimäki ym. 2005). Nämä määritelmät antavat hyvän kuvan presenteeismistä ja tässä työssä presenteeismistä käytetään määritelmää töihin tuleminen kipeänä.

Presenteeismin takana on hyviä ja huonoja puolia. Positiivisessa ja kannustavassa työympäristössä sitoutuneet työntekijät saattavat todennäköisemmin haluta panostaa työhönsä enemmän ja täten tulla töihin ollessaan sairaita. Toisaalta kannustavan työympäristön ja työsuhteiden on myös näytetty vähentävän presenteeismia ja lisäävän poissaoloa. Tämä johtuu siitä, että työntekijöiden kokiessaan olonsa hyväksi ja työpaikkansa turvatuksi, voivat he helpommin myöntää olevansa sairaita ja tarvitsevansa lepoa. Presenteeismin onkin huomattu olevan yleisempää työntekijöillä, joilla on epävakaa työtilanne ja ongelmia henkilökohtaisessa taloudessa. (Miraglia & Johns, 2016.)

Toisaalta presenteeisimi on myös riskitekijä, joka implikoi mahdollisia ongelmia työntekijöiden terveydessä tulevaisuudessa (Bergström, ym. 2009). Presenteeismin on myös näytetty vähentävän työntekijöiden tuottavuutta (Li, Zhang, Wang & Guo, 2019; Middaugh, 2006). Middaughn mukaan laskenut tuottavuus voi johtaa esimerkiksi huonompilaatuiseen työhön, matalimpiin tuottoprosentteihin ja yleisesti työntekijöiden terveyteen. Matalamman tuottavuuden lisäksi työntekijöiden tulevien terveysongelmien riskin kasvaminen ei kuulosta kovinkaan houkuttelevalta, taikka pitkässä juoksussa tuottavuutta parantavalta, vaihtoehdolta.

3 TYÖHYVINVOINTIKONSULTAATION TUOTTAVUUTEEN

VAIKUTUS

Tässä kappaleessa keskustellaan viime kappaleessa esiteltyjen käsitteiden välisiä suhteita. Kappaleen tarkoituksena on löytää yhteys työhyvinvointikonsultaation ja tuottavuuden välillä, sekä keskustella työhyvinvointikonsultaation tehokkuudesta ja siihen sijoitetun pääoman tuottoasteesta.

3.1 Työhyvinvointikonsultaation vaikutus työhyvinvointiin

Hainesin, Petitin ja Lefrançoisin (1999) mukaan asiakastyytyväisyys on hyvä mittari työntekijöiden auttamisohjelmien laadulle. Hainesin ym. mukaan myös työntekijöiden auttamisohjelmien tehokkuus ei ole sidonnaista sukupuoleen taikka ikään. Samaan tulokseen pääsivät myös Shakespeare-Finch ja Scully (2004). Attridgen (2019) mukaan, myöskään maantieteellinen sijainti ei vaikuta työntekijöiden auttamisohjelmien tuloksiin. Näiden tutkimusten tulosten perusteella voikin päätellä, ettei työntekijöiden auttamisohjelmien tulokset ole ikä-, sukupuoli-, taikka kulttuurisidonnaisia ja niitä voi soveltaa globaalisti yrityksen henkilöstön ominaisuuksista huolimatta.

Vaikkakin työntekijöiden auttamisohjelmien tehokkuudessa ei ole sukupuolisedonnaisuutta, Attridgen (2019) mukaan naiset useammin hakevat apua mielenterveysongelmiin ja käyttävät työntekijöiden auttamisohjelmia enemmän kuin miehet. Attridgen löydös on mielenkiintoinen, sillä työntekijöiden auttamisohjelmien alkuperä on alkoholi- ja huumausaineongelmista kärsiville suunnatuissa apuohjelmissa (Masi, 2011) ja Attridgen mukaan juuri miehet todennäköisemmin kärsivät näistä ongelmista. Myös Brodziaski ja Goyer (1987) havaitsivat miesten kärsivän huomattavasti enemmän huumausaineongelmista, kuin naisten.

Ristiriita työntekijöiden auttamisohjelmien alkuperässä (Masi, 2011) ja avun piiriin hakeutuvien henkilöiden sukupuolesta (Attridge, 2019) herättää kysymyksen siitä, että onko työntekijöiden auttamisohjelmien tulokset sittenkään riippumattomia ohjelmaan osallistuvien henkilöiden sukupuolesta, vai vaikuttavatko tulokset positiivisemmilta sen takia, että suurempi osa apuun hakeutuvista henkilöistä on naisia? Ainakin

Bartramin ym. (2020) mukaan työntekijöiden auttamisohjelmien tarjoama hyöty ei jakaudu sukupuolten välille tasaisesti. Harlowin (1998) mukaan positiivinen asenne työntekijöiden auttamisohjelmaa kohtaan vaikuttaa yksilön itse havainnoimaan ajatukseen ohjelman tehokkuudesta ja Harrisin ja Gennellin (1998) mukaan työntekijät, joille työntekijöiden auttamisohjelmat ovat etukäteen tuttuja, hakeutuvat todennäköisimmin avun piiriin. Näistä tuloksista voisi päätellä, että ainakin yksilöiden havaitsema työntekijöiden auttamisohjelmien tehokkuus voisi olla suurempaa naisten keskuudessa.

Toisaalta nämä tulokset voivat viitata siihen, että työntekijöiden auttamisohjelmien tarkoitusperä, sekä tarjotun avun määrä on vain moninaistunut vuosien saatossa. Sandysin (2015) mukaan työntekijöiden auttamisohjelmat ovat kehittyneet paljon hänen tutkimansa ajanjakson (1993–2015) aikana. Sandys esittää teorian työntekijöiden auttamisohjelmien evoluutiosta ja mainitsee, että alalla työskentelevien yritysten työntekijöiden ja johtajien koulutustausta on kasvavassa määrin ollut kliininen. Tämä on johtanut työntekijöiden auttamisohjelmien tavoitteen laajenemiseen holistisempaan suuntaan, jonka myötä ohjelmissa on alettu keskittymään muihinkin kuin päihdeongelmiin.

Chenin, Chunin ja Wangin (2021) mukaan työntekijöiden auttamisohjelmat vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen, työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon, sekä sosiaalisen tuen saamiseen. Tutkimuksen (Chen ym.) mukaan myös työntekijöiden auttamisohjelmat vähentävät työntekijöiden työhön liittyvää stressiä. Chenin ym. tuloksia tukee myös Grantin (2003) tutkimus, jonka mukaan henkilökohtainen valmentaminen vähensi huomattavasti valmennettavien masennusta, ahdistusta ja stressiä, vaikka nämä eivät olleet tutkimuksen (Grant) valmennusohjelman päätavoitteita.

Grantin (2003) tutkimukseen osallistuneet valmennettavat olivat myös tyytyväisempiä elämiinsä, sekä saavuttivat itselleen asettamiaan tavoitteita. Tosin tutkimuksessa (Grant) tavoitteiden saavuttamista seurattiin vain valmennettavien itse raportoimilla ajatuksilla tavoitteiden saavuttamisesta. Valmennettavien oma kokemus tavoitteiden saavuttamisesta kuitenkin sopii hyvin Seligmanin (2011) esittämään hyvinvoinnin

PERMA-malliin, jossa positiiviset tunteet ja saavutukset korostuvat hyvinvoinnin yhteydessä.

Arthurin (2000) mukaan työntekijöiden auttamisohjelmat ovat hyviä tapoja ennaltaehkäistä ja puuttua alkuvaiheen mielenterveysongelmiin yrityksen henkilöstön parissa. Arthur kuitenkin korostaa, että työntekijöiden auttamisohjelmien käyttäminen ei ole tarpeeksi suuri panostus yritykseltä työntekijöidensä mielenterveyden eteen, vaan että näiden ohjelmien tulisi olla osana holistista strategiaa, johon kuuluu koko organisaatio, sekä organisaation toimintatapojen kehittäminen. Arthur painottaakin, että pelkät työntekijöiden auttamisohjelmat eivät yksistään ole tarpeeksi tehokkaita poistamaan stressaavan työympäristön vaikutuksia työntekijöistä. Kirkin (2008) löydösten mukaan työntekijöiden auttamisohjelmia yleensä aletaan käyttämään reaktiivisesti, esimerkiksi suuren kriisin jälkeen, kun johtoryhmä tai organisaatio ei enää onnistu käsittelemään ongelmaa itse. Kirkin löydösten perusteella johtoryhmän reaktiivisesta toiminnasta voi päätellä, että johto myös osallistuu aktiivisesti työntekijöiden auttamisohjelmiin. Erityisesti kun tutkimuksessa (Kirk) mainitaan, että työntekijöiden auttamisohjelmien käyttöä kriisin selviämisen jälkeen jatketaan johdon ja HR-henkilöstön toimesta, koska ohjelmien tulokset ovat hyviä ja yleinen hyvinvointi paranee niiden myötä.

Arthurin (2000) esittämään ongelmaan pelkkien työntekijöiden auttamisohjelmien käyttämisen tehottomuuteen ratkaisu voisi myös olla johtohenkilöstön valmentaminen. Grantin, Curtaynen ja Burtonin (2009) tutkimuksessa työnjohdon valmentamisesta löydettiin, että valmennukseen osallistuneiden johtohenkilöiden oma työhyvinvointi parani huomattavasti. Tutkimuksen (Grant ym.) valmennuksen tavoitteet eivät olleet asetettu johtotason henkilöiden henkilökohtaisten hyvinvoinnin mukaisesti, vaan ne olivat linjassa organisaation johtamiseen liittyviin tavoitteisiin. Tästä Grant ym. päättelivät, että johtotason valmennus voi vaikuttaa myös työntekijöiden hyvinvointiin organisaation sisällä johdon tavoitteisiin päästessä. Tätä päätelmää tukee se, että henkilökohtaisen valmennuksen on näytetty edistävän tavoitteeseen pääsyä (Grant, 2003).

Erilaisten digitaalisten mielenterveyspalveluiden vaikutuksia työhyvinvointiin on tutkittu. Eräässä tutkimuksessa keskimääräisen digitaalisen mielenterveyshoitajakson

pituus oli 7,6 viikkoa ja yli puolet tutkituista (21) hoitajaksoista koostui kognitiivisesta käytösterapiasta. Vain yhdessä tutkituista hoito-ohjelmista toissijaisena hoitotapana käytettiin kasvokkain olevaa terapiaa, loput koostuivat digitaalisista yhteydenotoista, kuten applikaatioista, internet-sivustoista, viestittelystä ja puheluista. Tutkimuksen mukaan digitaalisten mielenterveyspalveluiden tehokkuus työpaikoilla on yhtä hyvä kuin perinteisten, ei digitaalisten, palveluiden tulokset muualla, ei ammatillisissa ympäristöissä. Näiden palveluiden tulokset koostuivat muun muassa työntekijöiden kasvaneesta psykologisesta hyvinvoinnista ja tehokkuudesta. (Carolan, Harris ja Cavanagh, 2017.)

Schneider, Kingsolver ja Rosdahl (2014) tutkivat hyvinvointivalmennuksen vaikutuksia lääkäreihin Yhdysvalloissa. Tutkimuksen motiivina oli suuret määrät uupuneita lääkäreitä, joka on johtanut tarpeeseen ratkaista yhdysvaltalaisen lääkäreiden loppuunpalamiset. Tutkimuksen mukaan lääkärit kokivat hyvinvointivalmennusten parantavan heidän itsemätuntoansa, itsetietoisuuttaan sekä kykyä panostaa omaan hyvinvointiin (self-care). Ongelmaksi näiden valmennuksen tarjoamisessa nousi esimerkiksi kustannukset ja standardointi. (Schneider ym.) Kustannuksiin voisi esimerkiksi auttaa Carolanin ym. (2017) tutkimat digitaaliset mielenterveyspalvelut.

Carolan ym. (2017) nostivat esiin digitaalisten mielenterveyspalveluiden ongelmiksi muun muassa työntekijöiden halun vaikuttaa ammattitaitoisilta, sekä vahvoilta työpaikoilla ja tämän vuoksi heidän olevan osallistumatta työnantajan tarjoamiin mielenterveyspalveluihin. Samoja tuloksia löysivät Schneider ym. (2014) tutkiessaan yhdysvaltalaisia lääkäreitä. Lääkärit kokivat hyvinvointivalmennuksen luksuksena sekä tunsivat syyllisyyttä hyvinvointivalmennukseen osallistumisesta, sillä se vei aikaa pois jo valmiiksi kiireellisestä työstä.

3.2 Työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen

”Työhyvinvoinnin ja tehokkuuden ei tarvitse olla ristiriitaisia tavoitteita. Tuloshakuisen esimiehen kannattaa panostaa alaistensa hyvinvointiin ja työyhteisön myönteisen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Panostamalla vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön saadaan käyttöön suurempi osa

organisaation sisäisistä sekä työntekijöiden verkostoissa olevista resursseista.” (Blomqvist, 2006, s. 1.)

Kuten Blomqvist (2006) toteaa, tehokkuus ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä. Blomqvistin väitettä tukee esimerkiksi Gandyn, Coberleyn, Popen, Wellsin ja Rulan (2014) tutkimus työntekijöiden hyvinvoinnista ja tuottavuudesta. Tutkimuksessa huomataan hyvinvointistrategioiden implementoimisen vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Mielenkiintoista tutkimuksessa on se, että hyvinvoinnin kehittäminen vaikuttaa myös terveiden (ei diagnosoituja sairauksia) työntekijöiden tuottavuuteen. Tämän tutkijat perustelevat sillä, että jopa terveiden työntekijöiden hyvinvointia voi aina parantaa. (Gandy ym.)

Nathin (2011) mukaan hyvinvoinnin puute työpaikalla voi johtaa ahdistukseen, masennukseen ja loppuunpalamiseen. Nathin mukaan myös työntekijät, jotka kärsivät edellä mainituista oireista ovat todennäköisemmin sitoutumattomia (*disengaged*) työpaikkoihinsa. Afrahin, Belnkinsoppin, de Arroyaben ja Karimin (2022) mukaan sitoutumattomuus (*disengagement*) ei välttämättä ole paha asia. Afrahi ym. ehdottavatkin, että sitoutumaton työntekijä voi olla itse tehnyt päätöksen olla hetken sitoutumaton säästääkseen voimavarojaan ja palautuakseen stressaavasta ajanjaksosta. Afrahi ym. huomauttavat myös, että työntekijän tullessa sitoutumattoneeksi esimerkiksi vähentäen työpanostaan, on tämän täytynyt jossain vaiheessa olla myös sitoutunut (*engaged*). Afrahi ym. ehdottavat, että työntekijän muuttuessa sitoutumattoneeksi ei häntä pitäisi pyrkiä saamaan takaisin sitoutuneeksi, vaan hänelle pitäisi tarjota henkistä tukea, kuten työntekijöiden auttamisohjelmaa. Työntekijän auttamisohjelman avulla voidaan ratkaista syy, minkä takia työntekijästä on alun perin tullut sitoutumaton, lisäämään työntekijän hyvinvointia ja lopulta sitouttamaan hänet takaisin organisaatioon ja työtehtäviinsä.

Afrahin ym. (2022) ajatuksia tukee myös Rastogin, Patin, Krishnan ja Krishnan (2018) artikkeli. Rastogi ym. mainitsevat, että organisaatioiden johtojen tulee aktiivisesti puuttua työympäristön kohtiin, jotka voivat tehdä työntekijöistä sitoutumattomia. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa työn jatkuvuuden epävarmuus ja välinpitämättömyyttä huokuva työympäristö (Rastogi ym.). Sitoutuneilla työntekijöillä on myös yli puolet vähemmän sairauspoissaoloja (Gallup 2003;

MacLeodin & Clarken (2009) mukaisesti). MacLeodin ja Clarken löydökset ovat linjassa Rastogin ym. sekä Beemsterboerin, Stewartin, Groothoffin ja Nijhuisin (2009) tutkimuksen tuloksiin. Beemsterboer ym. löysivät muun muassa yhteyksiä työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin, työolosuhteiden ja työpaikalla olevien ihmissuhteiden välillä liittyen sairauspoissaolojen tiheyteen ja keston.

Mielenterveysongelmista kärsivien on näytetty olevan poissa töistä jopa 5 % enemmän, kuin työntekijöiden, jotka eivät ole raportoineet kärsivänsä mielenterveysongelmista. Kuitenkin myös työolosuhteiden on huomattu vaikuttavan poissaoloihin. (Bubonya, Cobb-Clark & Wooden, 2017.) Bubonya ym. löysivät samojen tekijöiden vaikuttavan työpoissaoloihin kuin Beemsterboer kollegoineen (2009). Nielsen ja Daniels (2016) löysivät myös presenteeismin johtavan pitkässä juoksussa kasvaneisiin sairauspoissaoloihin.

Beemsterboerin ym. (2009) löytävät sairauspoissaoloihin vaikuttavat tekijät ovat samoja tekijöitä, jotka Grantin (2003) sekä Chenin ym. (2021) mukaan vähenevät työntekijöiden auttamisohjelmien myötä. Samojen tekijöiden on löydetty myös vaikuttavan työntekijöiden stressitasoihin ja tuottavuuteen (Chen ym.; Grant). Hanayshan (2016) mukaan sitoutuneet työntekijät ovat huomattavasti tuottavampia. Hanayshan mukaan tuottavat työntekijät voivat myös saada korkeampaa palkkaa, paremman työympäristön ja suosivat uramahdollisuudet. Nämä tulokset sopivat oikeastaan täydellisesti Seligmanin (2011) hyvinvoinnista kertovaan PERMA-malliin. Tästä voikin päätellä, että työhyvinvointi, tuottavuus ja sitoutuminen työpaikkaan ovat osista koostuva positiivisten vaikutusten kehä niin työntekijälle, kuin organisaatiollekin, jossa työntekijä työskentelee.

Kliinisen masennuksen on näytetty olevan maailmanlaajuisesti yksi suurimmista työikäisten aikuisten terveysongelmista ja yli 450 miljoonasta mielenterveysongelmista kärsivistä yksilöistä valtaosa ei ole edes hoidon piirissä (Marten & Wilkerson, 2003). Samoihin tuloksiin hoitamattomista mielenterveydenongelmista kuin Marten ja Wilkerson pääsivät myös Goetzel, Ozminkowski, Sederer ja Mark (2002). Mielenterveysongelmat ovat levinneet myös nuoriin ja esimerkiksi Suomessa nuorten keskuudessa on käynnissä mielenterveyskriisi (Kujala, 2022). Työntekijöiden mielenterveysongelmien,

yleisimmin masennuksen, on myös näytetty vähentävän tuottavuutta lisääntyneillä poissaoloilla ja presenteeismillä (Burton, Schultz, Chen & Edington, 2008). Tämä on varsin huolestuttavaa tuottavuuden kannalta, varsinkin kun huomioi Nielsenin ja Danielsin (2016) löydöksen presenteeismin johtamisesta useampiin sairauspoissaoloihin.

Masentuneiden työntekijöiden on löydetty maksavan työnantajilleen 70 % enemmän vuosittaisista terveystalouksista, kuin ei-masentuneiden. Masentuneet työntekijät voivat johtaa myös suurempaan vaihtuvuuteen työntekijöissä työpaikalla, heidän irtisanoutuessa todennäköisemmin. Kuitenkin mielenterveysongelmista kärsivien työntekijöiden tuottavuuden kasvu tehokkaalla hoidolla voi jopa olla suurempi, kuin itse hoitokulu. (Goetzel, Ozminowski, Sederer & Mark, 2002.) Tämä varsinkin käy järkeen työterveyden tarjoamien mielenterveyspalveluiden kehittyessä kustannustehokkaammiksi, kuten Carolanin ym. (2017) esittelemä digitaalinen mielenterveyshoito-ohjelma, jonka toteuttaminen vaatii vähemmän resursseja ja joka tekee mielenterveyspalveluista helpommin saatavilla olevia työntekijöille.

3.3 Tutkimuskritiikkiä

Vaikka useat tutkimukset antavatkin positiivisia tuloksia työntekijöiden auttamisohjelmista, on EAPAA:n (European Association for Public Administration Accreditation) entinen puheenjohtaja Paul Flannagan ilmaissut huolensa työntekijöiden auttamisohjelmien ylimyymisestä. Flannaganin mukaan työntekijöiden auttamisohjelmien tarjoajat saattavat tarjota palveluita reilusti heidän oman ammattitaitonsa ulkopuolella, vain saadakseen myytyä palvelun. (Kirk & Brown, 2003.) Vaikka työntekijöiden auttamisohjelmien tehokkuus on osoitettu toteen monen eri tutkimusten kautta (Chen, ym. 2021; Grant, ym. 2009; Schneider, ym. 2014), ei itse työntekijöiden auttamisohjelmien tarjoajien ammattitaidosta löytynyt tutkimuksia. Työntekijöiden auttamisohjelmien tarjoajia akkreditoidaan, esimerkiksi juuri EAPAA:n toimesta, mutta se, että akkreditointeja tarjoavan liiton entinen puheenjohtaja on ollut huolestunut ohjelmien ammattitaidon ylimyymisestä ei herätä paljoa luottamusta ohjelmien tarjoajien ammattitaitoon. Tutkimusaukko nouseekin esille siis työntekijöiden tarjoamisohjelmien akkreditoinnissa ja siinä onko

akkreditoidut auttamisohjelmien tarjoajat oikeasti parempia ja ammattitaitoisempia kuin ei-akkreditoidut.

Toinen tutkimusaukko, jonka Bubonya ym. (2016) nostavat esille on mielenterveysongelmien aktuaalinen vaikutus tuottavuuteen. Bubonya ym. mukaan tätä varten tulisi tarkemmin tietää, että juuri mitkä psyykkiset sairaudet vaikuttavat työntekijöiden tuottavuuteen ja miten. Bubonya ym. nostavat esille myös sen, että vielä ei tiedetä, onko tuottavuuden kannalta parempi ohjeistaa mielenterveysongelmista kärsivien tulla töihin (presenteeismi) vai jäädä kotiin. Nielsen ja Daniels (2016) huomasivat presenteeismin johtavan pitkässä juoksussa suurempiin määriin poissaoloja, mutta tässäkin tutkimuksessa ei pystytty suoraan sanomaan kumpi, presenteeismi vai poissaolo, on välttämättä parempi vaihtoehto tuottavuuden kannalta. Myös Miraglia ja Johns (2016) nostavat esille tutkimusaukon presenteeismiin johtavista tekijöistä yksilötasolla. Presenteeismi onkin vielä suhteellisen uusi käsite tutkimuksessa (Johns, 2009) ja sen vaikutukset eivät vielä selkeästi ole täysin selvillä, joten presenteeismiin johtavia syitä ja sen vaikutusta tuottavuuteen sekä työntekijöiden hyvinvointiin pitkällä aikavälillä olisi tarpeellista tutkia.

Myös työntekijöiden auttamisohjelmien taloudellista tuottavuutta tulisi tutkia enemmän. Esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoprosentin (*ROI*) on argumentoitu olevan huono mittari valmennusten onnistumiselle (Grant, 2012). Myös Diener ja Seligman (2004) argumentoivat taloudellisten mittarien olevan vanhentuneita nykyisessä kehittyneessä yhteiskunnassa ja korostavat hyvinvoinnin tärkeyttä onnistuneisuuden mittarina. Tästä nouseekin tutkimusaukko myös rahoituksen puolelle; miten yritysten työntekijöiden hyvinvointia voidaan mitata tehokkaasti ja luotettavasti? Tämän jälkeen pitäisi tutkia kuinka mitattua hyvinvointia voidaan arvottaa siten, että hyvinvoivat työntekijät näkyvät yritysten arvossa, esimerkiksi osakehinnoissa.

4 METODILUKU

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää. Luvun tavoitteena on rakentaa selkeä kuva tutkimuksen toteuttamisesta ja siihen käytetyistä resursseista.

4.1 Tutkimuksen toteutustapa

Tutkimus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, tarkemmin narratiivisena yleiskatsauksena. Narratiivisella yleiskatsauksella pystytään tarjoamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta. Laajan kuvan luomiseksi narratiivisen yleiskatsauksen tavoitteena on tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia sekä luoda selkeä kokonaiskuva käsiteltävästä aiheesta. Aiheen laajan käsittelyn vuoksi narratiivinen yleiskatsastus on laaja prosessi, jossa käytetään paljon eri lähteitä. Kokonaiskuvaa muodostaessa voidaan arvioida jo olemassa olevaa teoriaa ja tutkimusta sekä huomauttaa niissä olevista mahdollisista puutteista tai ongelmista. (Salminen, 2011.)

Tutkimusmetodiksi valitui narratiivinen yleiskatsaus, koska käsiteltävä tutkimusaihe oli melko laaja, jolloin useiden erilaisten lähteiden käyttäminen ja keskenään vertaaminen teki tutkimuksen tuloksesta luotettavamman. Tutkimusta varten kerättiinkin suuri määrä aineistoa useista eri lähteistä ja aineiston seasta on pyritty löytämään relevantimmat tutkimukset ja tutkimustulokset. Tutkimuksessa käytettyä aineistoa löytyy 1980-luvulta eteenpäin, aina kuluvaan vuoteen 2023 asti, suurin osa käytetystä aineistosta on 2000-luvulta.

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli löytää paras mahdollinen vastaus relevanttiin ja ajankohtaiseen kysymykseen löydetyn aineiston perusteella, eikä kirjallisuuskatsauksen tulosta tai johtopäätöstä tule pitää tieteellisenä tuloksena taikka faktana. Tutkimuksen läpinäkyvyyden nimissä seuraavassa kappaleessa käydään läpi tarkemmin, miten aineistoa on hankittu ja arvioitu.

4.2 Aineiston hankinta ja arviointi

Aineistoa kerättiin Oulun yliopiston tarjoamista tietokannoista kappaleessa 1.3 lueteltujen hakusanojen avulla. Tutkimuksen lähteet ovat pääsääntöisesti löytyneet Oula-Finnasta, EBSCO:sta, ProQuestista ja Scopuksesta. Näiden tietokantojen lisäksi lähteiden löytämiseen on käytetty Google Scholar -palvelua. Vaikka lähteitä on löydetty näiden tietokantojen perusteella, on niiden sisältöä käytetty kolmannen osapuolen palveluissa, kuten Emerald Insightissa ja ScienceDirectissä.

Aineiston hankinta alkoi laajalla aiheeseen liittyvien tutkimusten etsimisellä ja lukemisella samalla löydetyn aineiston lähdeluetteloon perehtyen. Lähteisiin perehtyessä huomattiin joidenkin tutkijoiden tai viitattujen artikkelien toistuvan useissa eri lähteissä. Esimerkiksi lähteissä toistui monesti Anthony M. Grantin tutkimukset ja tässä kirjallisuuskatsauksessa Grant onkin tutkija, keneltä on käytetty eniten eri artikkeleita lähteinä. Grantin lisäksi useissa lähteissä mainittiin Martin Seligman ja hänen kehittämä PERMA-malli. PERMA-mallia onkin pidetty mukana pitkin kirjallisuuskatsausta ja esimerkiksi tutkimusten tuloksia on vertailtu tähän malliin. Valitettavasti kaikkia lähdeluetteloista löydettyjä lähteitä ei ollut enää saatavilla ja täten niihin ei voinut enää viitata, tämä ei kuitenkaan vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen, sillä samoista aiheista löytyi vastaavia tutkimuksia, joita on käytetty näiden sijasta.

Aineiston luotettavuutta arvioitiin erityisesti käyttäen JUFO-portaalia. JUFO-portaali luokittelee lähteet arvosanoilla 1–3 ja työssä pyrittiin käyttämään lähinnä 2 ja 3 arvosanan saaneita lähteitä. Google Scholarista löydettyt lähteet arvioitiin lähteeseen tehtyjen viittausten perusteella, tutkimusmetodeihin perehtymällä sekä tarkistamalla löydetyn aineiston lähdeluettelot.

Tutkimuksen luotettavuutta pidettiin yllä myös pyrkimällä käyttämään vain vertaisarvioitua sisältöä, esimerkiksi Scopus-tietokannasta löytyy vain vertaisarvioituja lähteitä. Vertaisarviointia käytettiin myös hakukriteerinä muissa tietokannoissa, kuten ProQuestissa. Vertaisarvioinnin tarkastamisen jälkeen tarkistettiin löydetyn aineiston julkaisuajankohta, näin osa löydettyistä lähteistä karsiutui pois. Esimerkiksi yksittäisiä löydettyjä tutkimuksia 1970-luvulta ei pidetty

enää relevantteina ja näitä tutkimuksia ei käytetty tässä työssä lähteenä. Aiheesta löytyi todella paljon ajankohtaista dataa ja useat käytetyt lähteet onkin julkaistu viimeisen 10 vuoden aikana.

Käytetty aineisto koostuu lähinnä tieteellisistä tutkimuksista ja artikkeleista, mutta lähteitä on myös löydetty, ja käytetty, yleisesti saatavilla olevia internet-sivuja, kuten Statista.com. Internet-sivujen puoleen datan etsimisessä on käännytty, kun edellä mainituista tietokannoista ei ole löytynyt sopivaa lähdettä. Kuitenkin internet-sivuja on pyritty käyttämään mahdollisimman vähän sekä niiden etsimisen yhteydessä on oltu kriittisiä.

Valtaosa viitatuista aineistoista on kirjoitettu englanniksi ja osa käsitteistä on jouduttu kääntämään suomeksi. Kun itsekäännettyjä käsitteitä käytetään ensimmäisen kerran, on sen perään kirjoitettu käsite alkuperäisellä kielellä sulkumerkkien sisään. Koska kirjallisuuskatsauksen aihe on ajankohtainen, löytyi hakujen yhteydessä todella suuria määriä lähteitä, jopa satojatuhansia. Näin kävi erityisesti tutkimuksen alkuvaiheessa, kun aiheen pariin tutustuttiin, tällöin hakutuloksia rajattiin eri suodattimilla ja pyrittiin löytämään parhaimmat lähteet näiden tulosten seasta. Tutkimuksen loppupuolella hakusanat alkoivat muuttua spesifeimmiksi ja tällöin myös hakujen yhteydessä löydettyjen lähteiden määrä väheni.

Kappaleessa 1.3 mainittujen käsitteiden lisäksi hakujen yhteydessä käytettiin muun muassa seuraavia hakutermejä:

EAPs effect on well-being, Well-being and productivity, Well-being at work and absenteeism, EAPs effect on productivity, EAPs effect on absenteeism, Workplace mental health, Well-being coaching, Employee satisfaction, Disengagement at work, Engagement at work

Lueteltuja hakutermejä ei voi määritellä tärkeysjärjestykseen, eikä luettelon järjestys kuvaile termien tärkeyttä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

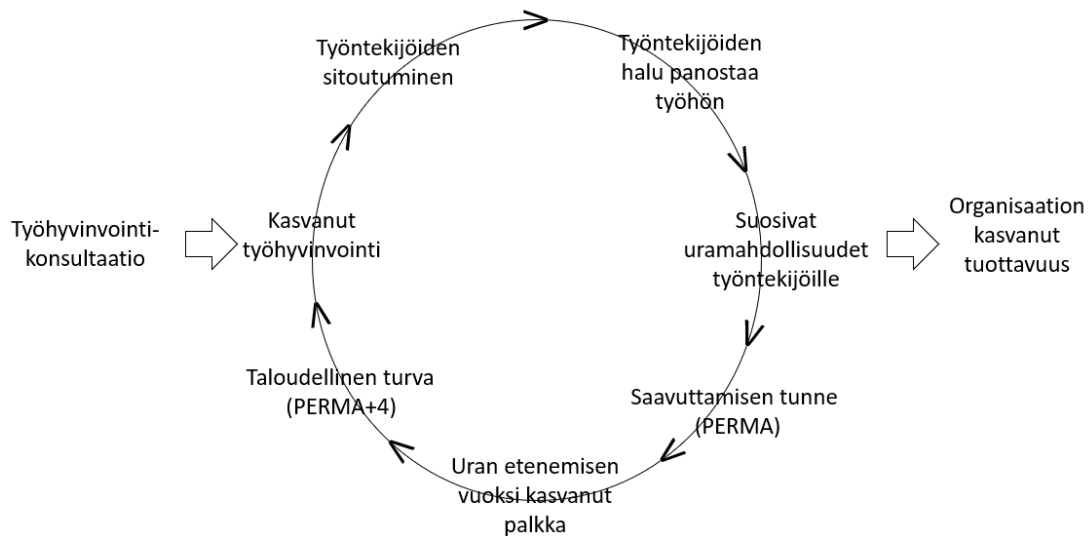
Työn tarkoituksena oli löytää yhteys hyvinvointikonsultaation, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä. Yhteyden löytämiseen edettiin sillä ajatuksella, että hyvinvointikonsultaatio kehittää työn tuottavuutta välillisesti lisäämällä työhyvinvointia. Tämä ajatus todettiin todeksi vertaamalla työhyvinvointikonsultaation vaikutusta työhyvinvointiin sekä työhyvinvoinnin vaikutusta tuottavuuteen.

5.1 Vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkimuskysymyksenä tässä työssä toimi *Miten työhyvinvointikonsultaatiolla voidaan vaikuttaa organisaation tuottavuuteen?* Tutkimuskysymyksen asettelema ennakkoolettama, että työhyvinvointikonsultaatiolla voidaan vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, on työn aikana todettu todeksi. Ennakkoolettaman todeksi osoittaa esimerkiksi Chenin ym. (2021) ja Grantin (2003) tutkimukset työhyvinvointikonsultaatiosta ja -valmentamisesta. Chenin ym. mukaan hyvinvoivat työntekijät ovat sitoutuneempia ja tyytyväisimpiä työhönsä, ja Grant huomasi valmennettavien ihmisten saavuttavan itselleen asettamia tavoitteita paremmin kuin ei-valmennettavat.

Työhyvinvointikonsultaatiolla siis saadaan työntekijät voimaan paremmin ja hyvinvoinnin kehittämisen työpaikalla on näytetty kasvattavan työntekijöiden tuottavuutta (Gandy, ym. 2014). Sitoutuneilla työntekijöillä on myös yli puolet vähemmän sairauspoissaoloja (Gallup 2003; MacLeodin & Clarken (2009) mukaisesti). Töistä poissaoleminen luonnollisesti vaikuttaa suoraan työntekijän ja työpaikan tuottavuuteen.

Tutkimuskysymyksen vastaus onkin, että työhyvinvointikonsultaatiolla voidaan välillisesti vaikuttaa organisaation tuottavuuteen lisäämällä työntekijöiden sitoutuneisuutta ja hyvinvointia töissä sekä vapaa-ajalla. Alla kuvio kuvaamassa tätä.



Kuvio 2. Työhyvinvointikonsultaation vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen sekä organisaation tuottavuuteen

5.2 Teoreettiset johtopäätökset

Löydösten perusteella voi päätellä, että työhyvinvoinnilla on suoria vaikutuksia tuottavuuteen, esimerkiksi Gandyn ym. (2014) tutkimuksen mukaan hyvinvointistrategiat vaikuttavat niin työntekijöiden hyvinvointiin, kuin tuottavuuteenkin. Hyvinvoiva työntekijä on myös tuottavampi esimerkiksi siksi, että tällainen työntekijä on vähemmän pois töistä, sekä välttää töihin tulemistä sairaana. Presenteeismin onkin näytetty pitkällä aikavälillä kasvattavan sairauspoissaoloja. (Burton ym. 2008; Nielsen & Daniels, 2016.)

Työyhteisöä ei myöskään voida pitää hyvinvoivana vain sillä perusteella, että työpaikalla ei ole pahoinvointia. Esimerkiksi Schulte ja Vainio (2010) huomauttavat tästä ja heidän väitettään tukee myös Nathin (2011) tutkimus, jonka mukaan hyvinvoinnin puute johtaa sitoutumattomuuteen ja mahdollisesti jopa loppuunpalamiseen. Sitoutumattomuus taas voi johtaa muun muassa kasvaneisiin sairauspoissaoloihin. Näiden löydösten perusteella voidaankin päätellä, että huonosti voivan työyhteisön tuottavuus ei ole parhaimmillaan ja aktiivisesti hyvinvointia kehittämällä voidaan kasvattaa koko yrityksen tuottavuutta.

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisen yhteyden löytämisen jälkeen voidaan vastata tutkimuskysymykseen ja löytää tapoja, joilla työhyvinvointikonsultaatiolla vaikutetaan tuottavuuteen. Kysymykseen löytyy vastaus esimerkiksi Gandyn ym. (2014) tutkimuksesta, jossa työhyvinvointistrategioiden käyttämisen on löydetty vaikuttavan suoraan työntekijöiden tuottavuuteen. Työhyvinvointikonsultaation on myös näytetty vähentävän niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat sairauspoissaoloihin (Beemsterboer, 2009; Chen, 2021; Grant, 2003). Työhyvinvointikonsultaatiolla voidaan auttaa työntekijöitä, joilla on pitkäaikaisia mielenterveysongelmia, kuten masennusta. Myös työpaikan tarjoamien digitaalisten mielenterveyspalveluiden on näytetty olevan yhtä tehokkaita kuin perinteisten mielenterveyspalveluiden. (Carolan ym. 2017).

Työhyvinvointikonsultaation on näytetty vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden sitoutuneisuuteen sekä vähentävän stressiä (Chen, ym. 2021). Työhyvinvointikonsultaatio myös johtaa samanlaisiin positiivisiin tunteisiin kuin Seligmanin (2011) esittämässä PERMA-mallissa, kuten saavuttamisen tunteeseen (Grant, 2003). Myös yrityksen johtoryhmän hyvinvoinnin kasvattamisen on näytetty vaikuttavan yrityksen muiden työntekijöiden hyvinvointiin (Grant ym. 2009).

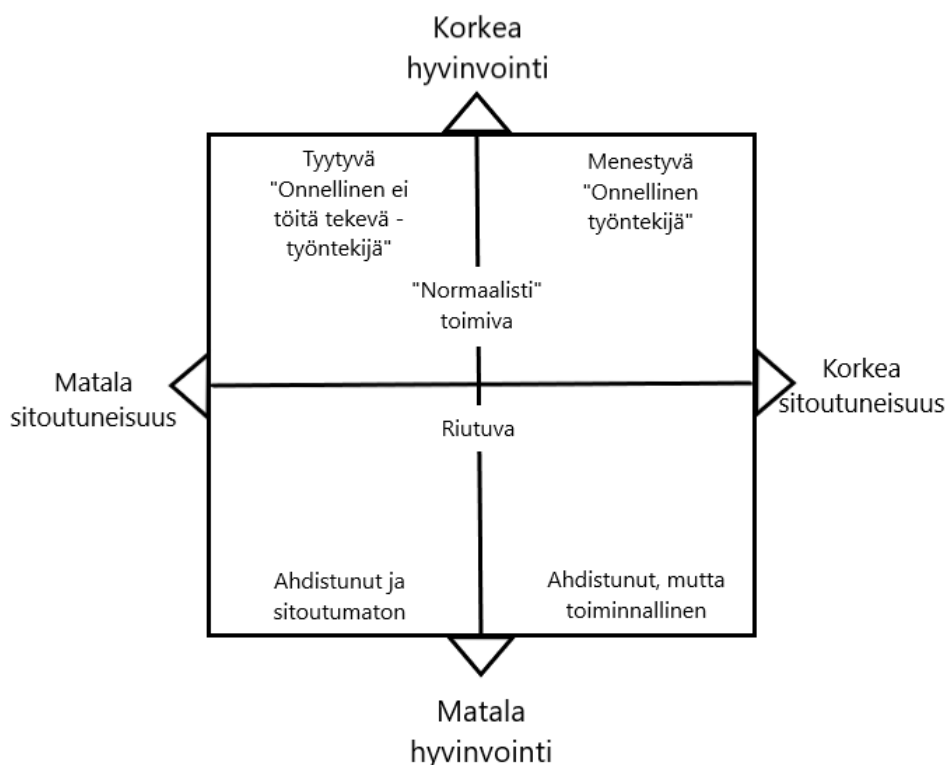
Kaiken kaikkiaan tulosten perusteella voidaan päätellä, että työhyvinvointikonsultaatiolla voidaan parantaa työntekijöiden hyvinvointia. Kasvaneen hyvinvoinnin seurauksena muun muassa sairauspoissaolot ja työntekijöiden stressi vähenee sekä työntekijöiden sitoutuneisuus työpaikkaan ja -tehtävään kasvaa. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden tuottavuuteen ja täten voidaan todeta, että työhyvinvointikonsultaatio välillisesti parantaa työntekijöiden tuottavuutta lisäämällä heidän hyvinvointiansa.

5.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä tehdessä tulee erityisesti huomioida Grantin (2012) artikkeli, jossa hän kritisoi sijoitetun pääoman tuottoosaston olevan huono mittari onnistuneelle hyvinvointikonsultaatiolle. Artikkelissa esitelläänkin yksinkertaistettu, mutta osuva esimerkki, jossa yrityksen johtoryhmässä työskentelevää henkilöä valmennetaan yksittäisen sopimuksen teossa. Onnistuessaan sopimus toisi 10

miljoonan dollarin voiton yritykselle. Esimerkin valmennuksen hinta on 5000 \$. Kun sijoitetun pääoman tuotto prosenttia mitataan, tulee valmennetulta kysyä, kuinka paljon valmennus auttoi tätä kaupan tekemisessä. Jos valmennettu antaa subjektiivisen arvion, että 50 % tuloksesta on valmennuksen ansiota, on valmennukseen sijoitetun pääoman tuotto prosentti järkyttävän korkealla. Artikkelissa esitellyn valmennuksen tuotto prosenttin laskukaavan mukaan, tässä tapauksessa valmennukseen sijoitetun pääoman tuotto prosentti olisi noin 99900 %. (Grant.) Luonnollisesti näin korkea tuotto prosentti ei anna realistista kuvaa valmennuksen tuottavuudesta.

Grant (2012) väittää organisaatioiden toimivan paremmin, kun sen työntekijät ovat henkisesti hyvinvoivia ja sitoutuneita työpaikkaansa. Grant sanookin, että valmennuksen onnistumista mitattaessa tulisi huomioida nämä kaksi tärkeää muuttujaa, jotta valmennuksen tuottavuudesta saadaan kokonaisvaltaisempi ja merkityksellisempi tulos. Tässä työssä käytetty kirjallisuus myös näyttää työhyvinvointivalmennusten vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen ja mielenterveyteen positiivisesti (Chen, ym. 2021; Grant, 2003), jolloin näitä tuloksia pitäisi pystyä mittaamaan, jolloin valmennuksen aito tuottavuus saadaan selville.



Kuvio 3. Hyvinvoinnin ja sitoutumisen väliset yhteydet (mukaillen Grant, 2012, s.79)

Kuten Grantin (2012) kaaviosta näkee, pelkästään hyvinvoiva työntekijä ei ole sitoutunut, vaan ”onnellinen ei-töitä-tekevä-työntekijä”. Tästä voidaan päätellä, että pelkästään työhyvinvointia parantamalla ei tuottavuutta voida välttämättä nostaa, vaan työntekijät tulee saada myös sitoutuneiksi. Sitoutuneisuuden ja tuottavuuden välinen yhteys käy järkeen, sillä sitoutuneilla työntekijöillä on näytetty olevan huomattavasti vähemmän sairauspoissaoloja kuin sitoutumattomalla (Gallup 2003; MacLeodin & Clarken (2009) mukaisesti).

Työssä käsiteltyjen teorioiden ja tutkimusten perusteella yritysten johdoille voi vahvasti suositella työhyvinvoinnin kehittämistä, esimerkiksi työntekijöiden auttamisohjelmien avulla. Kuitenkin työhyvinvointikonsultaation tai -valmentamisen käytön onnistumisen realistista mittaamista varten tulee johdon kyetä laskemaan työhyvinvoinnin kehittämisestä johtuvan tuloksen määrä jollain muulla tapaa kuin perinteisillä rahoituksen mittareilla, kuten sijoitetun pääoman tuotto prosentilla. Tämän lisäksi yritysten johtojen tulee huomioida, että pelkän työhyvinvoinnin kehittäminen ei välttämättä johda tuottavuuden kasvuun, vaan tässä yhtälössä tulee huomioida myös työntekijöiden sitoutuneisuus yritykseen. Toisaalta työhyvinvointikonsultaation on näytetty kehittävän myös työntekijöiden sitoutuneisuutta (Chen, ym. 2021), joten esimerkiksi työntekijöiden auttamisohjelmien käyttäminen voi olla ratkaisu molempiin, työhyvinvointiin ja työntekijöiden sitoutumiseen.

5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen laatua ja uskottavuutta arvioitaessa on tärkeää huomioida sen validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät oikeasti tutkivat tutkimuksen aihetta. Reliabiliteetti taas kuvaa sitä, miten luotettavasti käytetyt mittarit kuvaavat tutkittua ilmiötä ja kuinka toistettava tutkimus on. Tämän kirjallisuuskatsauksen validiteettia on pyritty ylläpitämään valitsemalla laadukkaita lähteitä, eli lähteitä, jotka liittyvät kirjallisuuskatsauksen aiheeseen ja mittaavat tutkittua asiaa hyvin. Työssä käytetty aineisto perustuukin laadukkaisiin kansainvälisiin ja kotimaisiin tutkimuksiin sekä tutkimuksissa käytettyihin lähdemateriaaleihin. Valitsemalla aineistoa jo käytettyjen lähteiden lähdeluetteloista on pyritty pitämään tutkimuksessa käytetyn aineiston laatua yllä. Tämän kirjallisuuskatsauksen reliabiliteettia on pyritty parantamaan tutkimuksen

neljännellä luvulla, eli metodiluvulla. Avaamalla tutkimusprosessia lukijalle mahdollistetaan tutkimuksen toistettavuus. Tämän lisäksi reliabiliteettia on pyritty ylläpitämään viittaamalla asianmukaisesti ja selkeästi työssä käytettyihin lähteisiin sekä erottelemalla kirjoittajan oma pohdinta käytetystä lähdeaineistoista.

5.5 Rajoitukset ja tutkimusehdotuksia jatkoon

Tutkimusta varten ei ole tuotettu mitään uutta dataa tai aineistoa, vaan kirjallisuuskatsauksen tyylin mukaisesti työssä on käytetty muiden tutkijoiden tekemiä tutkimuksia ja valittujen tutkimusten perusteella on tehty johtopäätöksiä. Jotta tästä tutkimuksesta voitaisiin tehdä tarkempi, tulisi aineistoon lisätä itse tuotettua dataa esimerkiksi tutkimalla jotain tiettyä yritystä, joka on jo käyttänyt työhyvinvointikonsultaatiota. Yrityksen datasta voisi verrata yrityksen tuottavuutta ja työntekijöiden työhyvinvointia ennen työhyvinvointikonsultaatiota, sen aikana ja tämän konsultaation mahdollisen lopun jälkeen. Työhyvinvointikonsultaation lopun jälkeisen datan avulla voitaisiin myös mitata työhyvinvointikonsultaation tulosten pitkäaikaisuutta ja sitä, että ”oppivatko” yritykset konsultaation avulla ylläpitämään itse hyvinvointia.

Tämän lisäksi mielenterveysongelmien ja presenteeismin välistä yhteyttä tulisi tutkia enemmän. Perehtyessä aiheeseen ei löytynyt vastausta siihen, että tulisiko mielenterveysongelmista kärsivien työntekijöiden olla kokonaan pois töistä vai esimerkiksi tehdä osa-aikatyötä, jaksottaista työtä tai vastaavaa. Mielenterveysongelmista kärsivät työntekijät saattavat esimerkiksi tulla töihin, vaikka kärsivätkin hankalasta jaksosta mielenterveysongelmiensa kanssa, koska he eivät pidä tätä riittävänä syynä olla pois töistä. Tämä taas johtaa tiedostamattomaan presenteeisimiin. (Miraglia & Johns, 2016.) Myös työnantajien kannalta mieluista voisi olla tutkia sitä, miten työhyvinvointikonsultaation käyttäminen yrityksessä vaikuttaa tämän houkuttelevuuteen työnhakijoiden silmissä työmarkkinoilla.

LÄHTEET

Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100822.

Arthur, A. R. (2000). Employee assistance programmes: The emperor's new clothes of stress management?. *British Journal of Guidance & Counselling*, 28(4), 549-559.

Attridge, M. (2019). A global perspective on promoting workplace mental health and the role of employee assistance programs. *American Journal of Health Promotion*, 33(4), 622-629.

Bartram, M., Atanackovic, J., Runnels, V., Bourgeault, I. L., Fournier, C., Kovacina, N., & Renaud, A. (2020). Applying gender-based analysis plus to Employee Assistance Programs: A Canadian perspective. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(2), 80-99.

Beemsterboer, W., Stewart, R., Groothoff, J., & Nijhuis, F. (2009). A literature review on sick leave determinants (1984-2004). *International journal of occupational medicine and environmental health*.

Bergefurt, L., Wiejs-Pierrée, M., Appel-Meulenbroek, R. & Arentze, T. (2022) The physical office workplace as a resource for mental health – A systematic scoping review. *Building and Environment*, 207A(108505) DOI: 10.1016/j.buildenv.202.108505

Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Lindh, T., Aronsson, G., & Josephson, M. (2009). Does sickness presenteeism have an impact on future general health?. *International archives of occupational and environmental health*, 82, 1179-1190.

- Bialowolski, P., Weziak-Bialowolska, D., Lee, M. T., Chen, Y., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2021). The role of financial conditions for physical and mental health. Evidence from a longitudinal survey and insurance claims data. *Social Science & Medicine*, 281, 114041.
- Blomqvist, K. (2006). Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. *Työn tuuli*, 2(2006), 20-27.
- Brodziaski, J. D., & Goyer, K. (1987). Employee assistance program utilization and client gender. *Employee Assistance Quarterly*, 3(1), 1-13.
- Bryan, T. G. (2017). Effects of absenteeism on company productivity, efficiency, and profitability.
- Bubonya, M., Cobb-Clark, D. A., & Wooden, M. (2017). Mental health and productivity at work: Does what you do matter?. *Labour economics*, 46, 150-165.
- Burton, W. N., Schultz, A. B., Chen, C. Y., & Edington, D. W. (2008). The association of worker productivity and mental health: a review of the literature. *International Journal of Workplace Health Management*.
- Carolan, S., Harris, P. R., & Cavanagh, K. (2017). Improving employee well-being and effectiveness: systematic review and meta-analysis of web-based psychological interventions delivered in the workplace. *Journal of medical Internet research*, 19(7), e271.
- Chen, Y. C., Chu, H. C., & Wang, P. T. (2021). Employee Assistance Programs: A Meta-Analysis. *Journal of Employment Counseling*, 58(4), 144-166.
- Davis, T. (02.01.2019). What is well-being? Definition, types and well-being skills. *Psychology Today*. Haettu osoitteesta <https://www.psychologytoday.com/us/blog/click-here-happiness/201901/what-is-well-being-definition-types-and-well-being-skills>

Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.

Donaldson, S. I., van Zyl, L. E. & Donaldson, S. I. (2022). PERMA+4: A framework for work-related wellbeing, performance and positive organizational psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*, 12:817244. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.817244

Dweck, C. & Yeager, D. (2019). Mindsets: A view from two eras. *Association for Psychological Science*, 14(3) 481-496. DOI: 10.1177/1745691618804166

Eläketurvakeskus (2020). *Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy*. Haettu osoitteesta: <https://www.etk.fi/ajankohtaista/mielenterveyden-sairaudet-yleisin-tyokyvyttömyyseläkkeelle-siirtymisen-syy/>

Eläketurvakeskus (2023). *Suomen työeläkkeensaajat (SVT)*. Haettu osoitteesta: <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/tyoelakkeensaajat/>

Gandy, W. M., Coberley, C., Pope, J. E., Wells, A., & Rula, E. Y. (2014). Comparing the contributions of well-being and disease status to employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 252-257

Gilmour, H. & Patten, S. (2007) Depression and work impairment. *Health reports / Statistics Canada, Canadian Centre for Health Information*. 18. 9-22.

Goetzel, R. Z., Ozminkowski, R. J., Sederer, L. I., & Mark, T. L. (2002). The business case for quality mental health services: why employers should care about the mental health and well-being of their employees. *Journal of occupational and environmental medicine*, 320-330.

Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 31(3), 253-263.

Grant, A. M. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74-85.

Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The journal of positive psychology*, 4(5), 396-407.

Haines, V. Y., Petit, A., & Lefrançois, S. (1999). Explaining client satisfaction with an employee assistance program. *Employee Assistance Quarterly*, 14(4), 65-78.

Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415-431.

Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6(1), 61-70.

Harlow, K. C. (1998). Employee attitudes toward an internal employee assistance program. *Journal of Employment Counseling*, 35(3), 141-150.

Harris, M. M., & Fennell, M. L. (1988). Perceptions of an Employee Assistance Program and Employees' Willingness to Participate. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(4), 423-438. doi:10.1177/002188638802400409

Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251.

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 519-542.

Kaasalainen, L. & Koskinen, J. (2022). *Koronan vaikutukset nuorten mielenterveyteen* (Kirjallisuuskatsaus, Satakunnan ammattikorkeakoulu). Haettu osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/780036/Kaasalainen_Koskinen.pdf?sequence=2

Kirk, A. K. (2006). Employee assistance program adoption in Australia: Strategic human resource management or ‘knee-jerk’ solutions?. *Journal of Workplace Behavioral Health, 21*(1), 79-95.

Kirk, A. K., & Brown, D. F. (2003). Employee assistance programs: A review of the management of stress and wellbeing through workplace counselling and consulting. *Australian psychologist, 38*(2), 138-143.

Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Hemingway, H., Shipley, M. J., Vahtera, J., & Marmot, M. G. (2005). Working while ill as a risk factor for serious coronary events: the Whitehall II study. *American journal of public health, 95*(1), 98-102.

Korhonen, I. (2020). Digitalisaatiosta aiheutuvan psyykkisen kuormituksen rooli esimiesten työhyvinvoinnissa (Pro gradu -tutkielma, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT). Haettu osoitteesta https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160758/Pro%20gradu_Korhonen.pdf?sequence=1

Kuusela, T. (2020). Henkilöstön työhyvinvointi ja organisaation tuloksellisuus (Kandidaatintutkielma, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu). Haettu osoitteesta <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202005131694.pdf>

Lahtinen, E. (2018). Työhyvinvointi muuttuvassa työelämässä (Opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu). Haettu osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152295/LahtinenEija.pdf?sequence=1>

Lee, I. M., Shiroma, E. J., Lobelo, F., Puska, P., Blair, S. N., Katzmarzyk, P. T., & Lancet Physical Activity Series Working Group (2012). Effect of physical inactivity on major non-communicable diseases worldwide: an analysis of burden of disease

and life expectancy. *Lancet (Lontoo, Britannia)*, 380(9838), 219–229.

[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)61031-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)61031-9)

Li, Y., Zhang, J., Wang, S., & Guo, S. (2019). The effect of presenteeism on productivity loss in nurses: the mediation of health and the moderation of general self-efficacy. *Frontiers in psychology*, 10, 1745.

MacLeod, D., & Clarke, N. (2011). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement, a report to Government.

Marten, W. D., & Wilkerson, B. (2003). Stress, work and mental health: a global perspective. *Acta neuropsychiatrica*, 15(1), 44-53.

Masi, D. A. (2011). Definition and history of employee assistance programs.

Middaugh, D. J. (2006). Presenteeism: sick and tired at work. *Medsurg nursing*, 15(2), 103-106.

Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of occupational health psychology*, 21(3), 261.

Moen, B. E. & Tjalvin, G. What is psychosocial work environment? *University of Bergen / Futurelearn.com*. Haettu osoitteesta

<https://www.futurelearn.com/info/courses/occupational-health-developing-countries/0/steps/13136>

Nath, J. M. (2011). Workplace well-being and engagement: Some inter-relations and their organizational impacts. In *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership, and Governance* (pp. 313-320).

Nielsen, K., & Daniels, K. (2016). The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: the role of presenteeism. *Work & Stress*, 30(2), 193-208.

Pipera, M., & Fragouli, E. (2021). Employee wellbeing, employee performance & positive mindset in a crisis. *The Business & Management Review*, 12(2), 1-15.

Rastogi, A., Pati, S. P., Krishnan, T. N., & Krishnan, S. (2018). Causes, contingencies, and consequences of disengagement at work: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 17(1), 62-94.

Salignac, F., Hamilton, M., Noone, J., Marjolin, A., Muir, K. (2019). Conceptualizing financial wellbeing: An ecological life-course approach. *Journal of Happiness Studies* (21) 1581-1602. DOI: 10.1007/s10902-019-00145-3

Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin.

Sandys, J. E. (2015). The Evolution of Employee Assistance Programs in the US: A 20-Year Retrospective from 26 EAP Vendors.

Sauermann, J. (2016). Performance measures and worker productivity. *IZA World of Labor*.

Savolainen, J., Kolonen, M., Sali, S. & Äimälä, A-M (2018). Organisaation toimintatavat työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana. Teoksessa Tuomi, J. & Tarnanen, P. (toim.) *Työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi: Kuusi tulokulmaa* (s. 80-106). Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja

Schneider, S., Kingsolver, K., & Rosdahl, J. (2014). Physician coaching to enhance well-being: a qualitative analysis of a pilot intervention. *Explore*, 10(6), 372-379.

Schreyer, P., & Pilat, D. (2001). Measuring productivity. *OECD Economic studies*, 33(2), 127-170.

Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422–429. <http://www.jstor.org/stable/40967878>

Schütte, S., Chastang, J. F., Malard, L., Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., & Niedhammer, I. (2014). Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries. *International archives of occupational and environmental health*, 87, 897-907.

Seligman, M. (2011). *Flourish* (1. painos). New York: Simon & Schuster.

Shakespeare-Finch, J., & Scully, P. (2005). A multi-method evaluation of an Australian emergency service employee assistance program. *Employee Assistance Quarterly*, 19(4), 71-91.

Statista (2023). *Share of employers offering employee assistance programs (EAP) from 2013 to 2019*. Haettu osoitteesta <https://www.statista.com/statistics/742969/share-of-employers-offering-employee-assistance-programs/>

Tuomi, J. & Äimälä, A-M. 2002. PIRAMK Työhyvinvoinnin kehittämisen malli. (Julkaisematon lähde)

Turpin, R. S., Ozminkowski, R. J., Sharda, C. E., Collins, J. J., Berger, M. L., Billotti, G. M., & Nicholson, S. (2004). Reliability and validity of the Stanford Presenteeism Scale. *Journal of occupational and environmental medicine*, 1123-1133.

Waddell, G. & Burton, K. (2006). *Is work good for your health and well-being?* (1. painos) Britannia: The Stationery Office

WHO (1998). *Wellbeing measures in primary health care / the deprecare project*. Haettu osoitteesta <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/349766/WHO-EURO-1998-4234-43993-62027-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Young, K. (1993). National review of employee assistance programs. Canberra: Commonwealth Department of Health Housing, Local Government and Community Services (Drugs of Dependence Branch)

Äimälä, A-M. & Tuomi, J. (2018). Hyviä työhyvinvointikäytäntöjä löytämässä. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 107, 83-88.