

# Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus



Sinikka Vanhala, Kristina Tilev ja Sara Lindström (toim.)





# Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus

**Sinikka Vanhala, Kristina Tilev ja Sara Lindström  
(toim.)**

Aalto-yliopiston julkaisusarja  
**KAUPPA + TALOUS 2/2012**

© Tekijät

ISBN 978-952-60-4768-3 (printed)

ISBN 978-952-60-4767-6 (pdf)

ISSN-L 1799-4799

ISSN 1799-4799 (printed)

ISSN 1799-4802 (pdf)

Kuvat: Kansi: Mikko Hannula

Unigrafia Oy  
Helsinki 2012

# Sisällys

<b>Esipuhe</b>	<b>3</b>
<i>Sinikka Vanhala, Kristina Tilev &amp; Sara Lindström</i>	
<b>Julkaisun kirjoittajat</b>	<b>7</b>
<b>Osa I: Henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus</b>	<b>9</b>
Kriittisyys ja refleksiivisyys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksessa <i>Sara Lindström</i>	9
Tuloksellinen henkilöstöjohtaminen työn yksilöllistymisen näkökulmasta <i>Tiina Schmidt</i>	21
Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus kuntien talousjohtajien diskursseissa <i>Miikka Huhta</i>	33
Henkilöstön hyvinvoinnin, osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikeiden yhteys tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla <i>Monika E. von Bonsdorff &amp; Sinikka Vanhala</i>	47
<b>Osa II: Työhyvinvointi ja tuloksellisuus</b>	<b>61</b>
Goal awareness and performance matter in job well-being <i>Timo-Pekka Uotila, Riitta Viitala, Liisa Mäkelä &amp; Jussi Tanskanen</i>	61
Well-being and performance in managerial cognitions: the contribution of cognitive maps <i>Maria Järnlström, Riitta Viitala &amp; Timo-Pekka Uotila</i>	79
Organizational climate's connection to job well-being <i>Riitta Viitala, Risto Sänntti &amp; Liisa Mäkelä</i>	97
Osa-aikainen työ ja organisaatioon sitoutuminen <i>Kristina Tilev</i>	107
<b>Osa III: Henkilöstöjohtamisen tutkimuksen metodologisia kysymyksiä</b>	<b>117</b>
Comparative HRM. Challenges of survey research <i>Sinikka Vanhala, Monika E. von Bonsdorff &amp; Kristina Tilev</i>	117

Menetelmävalintojen merkitys. Laadullinen ote henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa <i>Sara Lindström &amp; Minna Janhonen</i>	133
<b>Osa IV: Väitöskirjatiivistelmät</b>	<b>147</b>
Väitöskirjatutkimus: Keski-ikäisten ja ikääntyneiden työntekijöiden eläke- ja työssä jatkamisaikheet <i>Monika E. von Bonsdorff</i>	147
Väitöskirjatutkimus: Kolmas pyörä: työ, oppiminen ja kiire <i>Marja Leppänen</i>	153
Väitöskirjatutkimus: Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa <i>Marina Kinnunen</i>	161
Väitöskirjatutkimus: Tiedon jakaminen tiimityössä <i>Minna Janhonen</i>	169

# Esipuhe

Sinikka Vanhala, Kristina Tilev & Sara Lindström

Käsillä oleva julkaisu, *”Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus”*, perustuu Suomen Akatemian rahoittaman Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja yritysten tuloksellisuus (HIPERCO)-konsortion tutkijoiden ja osallistuvien yliopistojen jatko-opiskelijoiden kirjoituksiin. Konsortiossa ovat osallisina Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu (ent. Helsingin kauppakorkeakoulu), Työterveyslaitos ja Vaasan yliopisto. Konsortio aloitti toimintansa vuoden 2009 alussa ja jatkaa vuoden 2012 loppuun saakka. HIPERCO-hanke kuuluu Suomen Akatemian WORK-ohjelmaan. Hankkeen tavoitteena on ollut selvittää organisaatio/henkilöstökäytäntöjen, henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaatioiden tuloksellisuuden välisiä suhteita ja lisätä tietoa ja ymmärrystä toisaalta työhyvinvointiin ja toisaalta tuloksellisuuteen vaikuttavista yritys- ja yksilötason mekanismeista. Hankkeella pyritään osallistumaan myös tutkimusmetodologisiin keskusteluihin sekä keskusteluun henkilöstöinvestointien ja erityisesti työhyvinvointiin kohdistettujen investointien vaikutuksesta yritysten tuloksellisuuteen. Hankkeen kotisivut löytyvät osoitteesta: [www.management.aalto.fi/hiperco](http://www.management.aalto.fi/hiperco).

Henkilöstöjohtamisen rooli on parissakymmenessä vuodessa muuttunut henkilöstöasioita hallinnoivasta ja työpaikan sosiaalisiin ongelmiin keskittyvästä toiminnosta strategiseksi kumppani, jonka odotetaan antavan oman panoksensa organisaation tavoitteiden ja tuloksen saavuttamiseen. Kun Paul A.L. Evans vuonna 1984 totesi: *”HRM is typically used as a vague umbrella label for human and social problems in organizations”*, Dave Ulrich kumppaneineen neljännesvuosisata myöhemmin (2008) korostavat: *“Like any value-creating staff function, HR departments should operate as a business within a business”*. Tähän väliin mahtuu monenlaista, osittain ristiriitaistakin, keskustelua henkilöstötoiminnon rooleista ja asemasta.

1990-luvun puolivälistä lähtien henkilöstöjohtamisen keskustelua ovat leimanneet yritykset osoittaa henkilöstöjohtamisen tai -käytäntöjen yhteys organisaation tuloksellisuuden (*HRM-Performance*). Tuloksellisuus näissä tutkimuksissa ymmärretään yleensä taloudellisena tuloksena. Laajempi tuloksellisuuden määrittely käsittää myös erilaista henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta, kuten sitoutumista, pysyvyyttä, tyytyväisyyttä tai vähäisiä eläke-aikomuksia, ja organisatorista tuloksellisuutta, kuten tuottavuutta tai asiakaspalvelun tai tuotannon laatua (Dyer & Reeves, 1995). Valtaosa aikaisemmasta henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksesta on

perustunut survey-aineistoihin, jotka on kerätty suurista yksityisen sektorin organisaatioista. Käsillä olevassa julkaisussa laajennamme henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden keskustelua taloudellisesta tuloksellisuudesta henkilöstöjohtamisen tuloksellisuusindikaattoreihin, kuten sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Kvantitatiivisen otteen lisäksi esittelemme myös kvalitatiivista tutkimusta, ja yksityisen sektorin ohella kohteenamme on julkisen sektorin henkilöstöä ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta. Suurten organisaatioiden ohella tutkimusaineistona tässä julkaisussa on PK-sektorille painottuva johdon ja henkilöstön kyselyaineisto. Olemme HIPERCO-hankkeessa siten pyrkineet laajentamaan tuloksellisuuden käsitettä ja tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä tutkimalla henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta erilaisissa konteksteissa ja eri tutkimus- ja analyysimeteodeilla.

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden keskusteluun liittyy olennaisesti ns. mustan laatikon (*Black Box*) käsite (Boselie ym., 2005). Sillä tarkoitetaan välittäviä mekanismeja, joiden kautta henkilöstöjohtaminen/käytännöt vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen. Aikaisempi tutkimus on paljastanut tällaisia välittäviä mekanismeja liittyen mm. luottamukseen, motivaatioon ja pysyvyyteen. Tässä julkaisussa avataan joitakin välittäviä mekanismeja sellaisiin tulosmuuttujiin kuten organisaatioilmasto ja työhyvinvointi. Välittävinä mekanismeina toimivat mm. päämäärätietoisuus, ylisitoutuminen ja johtajien kognitiiviset kartat.

Työhyvinvointi on sekä HIPERCO -hankkeen että tämän julkaisun keskeisiä käsitteitä henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden rinnalla. Vaikka työhyvinvointia on tutkittu laajasti psykologian ja organisaatiokäyttäytymisen puolella, henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksiin työhyvinvointi on tullut mukaan varsinaisesti vasta 2000-luvun alussa. Merkkipaaluna voidaan pitää David Guestin usein siteerattua artikkelia vuodelta 2002: ”*Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM*”. Siinä Guest vaatii henkilöstöjohtamisen kohderyhmän eli henkilöstön ja tämän hyvinvoinnin mukaan ottamista henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhtälöön. Tässä julkaisussa työhyvinvointi on sekä selitettävänä että tuloksellisuutta selittävänä tekijänä, mikä kuvastaakin työhyvinvoinnin kaksijakoista asemaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta: toisaalta se on päämäärä sinänsä ja toisaalta keino parantaa henkilöstön tuottavuutta ja sitä kautta vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Kokonaisuutena henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tutkimusta voidaan verrata köydenvetoon. Tutkijat lähestyvät kohdeilmiöitään eri näkökulmista, yhtäällä ristivetoa korostaen ja toisaalla yhtä köyttä vetäen.

Henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tutkimuksen keskeisimmät tulevaisuuden haasteet liittyvät ensinnäkin itse käsitteisiin. Kaikki kolme ovat pikemminkin laajoja kategorioita kuin yksiselitteisiä käsitteitä.



Esimerkiksi ”tuloksellisuus” voi tarkoittaa yrityksen taloudellista tulosta mitattuna jollakin tilinpäätöstiedon tunnusluvulla, tai sitten kyse voi olla yksilön, tiimin, osaston jne. tuloksesta. Edelleen kyse voi olla asiakaspalvelun laadusta, henkilöstön poissaoloista, vaihtuvuudesta tai tyytyväisyydestä tai jopa työhyvinvoinnista. Tästä seuraa, että julkaistujen tutkimusten suuresta määrästä huolimatta tiedon kumuloituminen on vähäistä. Henkilöstöjohtamisen tutkimuksen osalta haasteena on nähdäksemme ensinnäkin henkilöstökäytäntöjen ja tuloksellisuuden välittävien mekanismien paljastaminen (ns. mustan laatikon ongelma). Toisena haasteena on kausaalisuus, eli missä määrin tuloksellinen toiminta tuottaa hyviä henkilöstökäytäntöjä ja missä määrin kyse on kahdensuuntaisesta vaikutuksesta. Kolmantena haasteena on kontekstin, joka voi tarkoittaa mm. liiketoiminta-, organisaatio-, tai kulttuuri-kontekstia, merkityksen avaaminen. Työhyvinvoinnin kutominen henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden kuvioon sisään on sitten oma haasteensa, jossa on vielä paljon avoimia kysymyksiä liittyen sekä henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin että työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden suhteeseen – ja molempia välittäviin mekanismeihin. Osaan tulevaisuuden haasteista voidaan vastata painottamalla pitkittäis- ja case-tutkimusasetelmia, soveltamalla uusimpia analyysimetodeja sekä tekemällä poikkitieteellistä tutkimusta, osaan taas kriittisen organisaatiotutkimuksen keinoin.

Julkaisu jakautuu neljään teema-alueeseen: 1) henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus, 2) työhyvinvointi ja tuloksellisuus, 3) tutkimusmetodologiset kysymykset ja 4) hankkeen väitöskirjojen tiivistelmät. Kirjoittajakunta muodostuu HIPERCO-projektiin osallistuvien yliopistojen jatko-opiskelijoista ja varttuneemmista tutkijoista. Jatko-opiskelijoiden panostus näkyy kriittisissä kirjallisuuskatsauksissa kuten myös empiirisiin aineistoihin perustuvissa artikkeleissa. Julkaisun tavoitteena onkin luodata kuvaa henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tähänhetkisestä tutkimuksesta sekä tutkimuksen sisällöllisistä ja metodologisista haasteista. Artikkelit ovat joko suomeksi tai englanniksi kirjoittajien omien valintojen mukaisesti.

## Lähteet

- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Evans, P.A.L. (1984). On the importance of a generalist conception of human resource management: A cross-national look. *Human Resource Management*, 23(4), 347-363.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44, 335-358.

Ulrich, D., Younger, J. & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829–850.

## **Kiitokset**

Kiitämme Suomen Akatemiaa HIPERCO-konsortion saamasta rahoituksesta (hankenumerot 128087, 128153 ja 128570), joka on mahdollistanut erityisesti jatko-opiskelijoiden paneutumisen tutkimuksen tekemiseen. Kiitämme myös taustaorganisaatioitamme, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulua, Työterveyslaitosta ja Vaasan yliopistoa, sekä kaikkia yhteistyökumppaneitamme, erityisesti tutkimuksissamme mukana olleita organisaatioita, kyselyihimme vastanneita ja haastattelututkimuksiimme osallistuneita henkilöitä arvokkaasta panostuksesta.

## Kirjoittajat

*Monika E. von Bonsdorff*, KTT. Projektitutkija, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu ja tutkijatohtori, Gerontologian tutkimuskeskus ja terveystieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Tutkimusintressit: ikääntyminen organisaatiossa, eläke- ja työssä jatkamisaikheet, organisaation oikeudenmukaisuus, työkyky ja yrityksen menestyminen.

*Miikka Huhta*, KTM. Toukokuussa Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa valmistuneen pro gradu -tutkielman aiheena oli henkilöstöjohtamisen yhteys kunnallisorganisaation tuloksellisuuteen.

Tutkimusintressit: henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ja sen mittaaminen.

*Minna Janhonen*, VTT. Erikoistutkija, Työterveyslaitos.

Tutkimusintressit: tiimityö ja organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten sosiaalisten verkostojen tutkimus, erityisesti esimiestyöhön, yhteisöllisyyteen ja verkostojen sujuvaan toimintaan liittyvät kysymykset.

*Maria Järnlström*, KTT. Tutkijatohtori ja henkilöstöjohtamisen maisteriohjelman koulutusohjelmavastaava, Vaasan yliopisto.

Tutkimusintressit: strateginen henkilöstöjohtaminen ja uratutkimus.

*Marina Kinnunen*, sairaanhoitaja ja KTT. Laatu- ja hallintoylijohtaja, Vaasan sairaanhoitopiiri.

Tutkimusintressit: potilasturvallisuus.

*Marja Leppänen*, KTT. Asiantuntija, Oy Silvadata Ab.

Tutkimusintressit: kiire ja työssä oppiminen.

*Sara Lindström*, VT. Tohtorikoulutettava, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu ja tutkija, Työterveyslaitos.

Tutkimusintressit: tuloksellisuuden, työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen diskursiivinen luonne.

*Liisa Mäkelä*, KTT. Tutkijatohtori, Vaasan yliopisto.

Tutkimusintressit: Kahdenväliset esimies-alaisuushteet, työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen, kansainvälinen työura.

*Tiina Schmidt*, VT. Tohtorikoulutettava, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Tutkimusintressit: työelämän muutokset, erityisesti työn ekologinen ja sosiaalinen kestävyys.

*Risto Sääntti*, FT. Tutkija, Vaasan yliopisto.

Tutkimusintressit: organisaatiokulttuuri ja organisaatioilmapiiri, sosiaalisen identiteetin rakentuminen, kielen ja vallan väliset yhteydet, organisaatiotodellisuudessa ilmenevät paradoksit, organisaation oppiminen.

*Jussi Tanskanen*, YTM. Jatko-opiskelija, Jyväskylän yliopisto ja projektitutkija, Vaasan yliopisto.

Tutkimusintressit: työhyvinvointi ja tilastomenetelmät.

*Kristina Tilev*, VTM. Tohtorikoulutettava ja projektitutkija, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Tutkimusintressit: työhyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen kauttakulkualoilla.

*Timo-Pekka Uotila*, KTM. Projektitutkija, Vaasan yliopisto.

Tutkimusintressit: työhyvinvoinnin rooli strategisessa henkilöstöjohtamisessa.

*Sinikka Vanhala*, KTT. Professori, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Tutkimusintressit: henkilöstöjohtaminen, naisjohtajuus, työhyvinvointi ja organisaatiokäyttäytyminen.

*Riitta Viitala*, KTT. Professori ja yksikkövastaava, Vaasan yliopisto.

Tutkimusintressit: osaamisen johtaminen, johtajuus ja henkilöstöjohtaminen.

# I Henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus

## Kriittisyys ja refleksiivisyys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksessa

Sara Lindström

### Abstrakti

Tämä kirjallisuuskatsaus osallistuu keskusteluun henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden suhteesta miettimällä, miten tarkastelun alla olevien ilmiöiden tutkimukseen saisi rakennettua tuoreita näkökulmia. Kriittinen henkilöstöjohtamisen tutkimus ja sidosryhmäteoria herättävät pohtimaan valta-asetelmia ja henkilöstöjohtamisen suhdetta eri sidosryhmiin. Myös organisaatiotutkimuksessa viime vuosina esiin nostettu refleksiivisyys haastaa tutkijoita lähestymään tutkimuskenttää tuoreista näkökulmista ja ruotimaan myös oman työnsä lähtökohtia ja seurauksia. Erityisessä asemassa tässä kirjallisuuskatsauksessa on kuntasektorin tuloksellisuus.

### Johdanto

Tuloksellisuuden käsite<sup>1</sup> on noussut henkilöstöjohtamisen tutkimuksen ytimeen 2000-luvulla, kun ryhdyttiin selvittämään henkilöstöjohtamisen ja etenkin eri henkilöstökäytäntöjen yhteyttä organisaatiotason tuloksellisuuteen (Boselie ym., 2005; Francis & Keegan, 2006; Paauwe 2009). Tämän seurauksena voidaan puhua paitsi tutkimuskenttää hallitsevasta tuloksellisuusdiskursista, myös käytännön tasolla tapahtuneista muutoksia henkilöstöjohtamisen asemassa (Boxall & Purcell, 2008). Tässä näkökulmassa on kuitenkin merkittäviä puutteita. Tuloksellisuus käsitteenä on hyvin monitulkintainen, mikä on jäänyt varjoon valtavirtatutkimuksessa, jossa yleensä painotetaan organisaatioiden taloudellisten tavoitteiden saavuttamista (Boselie ym., 2005; Paauwe, 2009).

Alun perin liike-elämän kontekstista peräisin oleva tuloksellisuusdiskurssi

---

<sup>1</sup> Englanninkielisestä termistä *performance* käytetään tavallisesti suomeksi joko suoritumista, menestystä tai tuloksellisuutta. Tässä katsauksessa nojaan suomenkielisessä tutkimuksessa vakiintuneeseen tuloksellisuuskäsitteeseen (esim. Pakarinen, 2007; Vakkuri, 2009; Vanhala & Kotila, 2006).

on levinnyt ja saavuttanut vankan aseman myös julkisella sektorilla. Niin Suomessa kuin kansainvälisestikin julkinen sektori on ottanut uuden julkisjohtamisen (*New Public Management, NPM*) mukaisia harppauksia kohti liike-elämästä tuttuja ammattijohtajuuden ja tulosvastuun toimintaperiaatteita (Haveri, 2006). Tämä on johtanut tuloksellisuuden kehittämisen, arvioinnin ja mittaamisen lisääntymiseen 1990-luvulta lähtien tärkeänä johtamisen ja kehittämisen välineenä myös kuntaorganisaatioissa (Niiranen ym., 2005). Kuntien kohtaamien tuloksellisuusodotusten ja -paineiden on todettu kohdistuvan edelleen kuntien henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstötoimintoon (Harris, 2005; Truss, 2009).

Tuloksellisuuden keskeisyys sekä henkilöstöjohtamisen tutkimuksen että käytännön kentällä vaikuttaa kiistattomalta, mutta mitä merkityksiä tämä tuloksellisuuspainotus on saanut henkilöstöjohtamisen ja sen eri sidosryhmien keskuudessa? Miten näitä käsityksiä rakennetaan ja ylläpidetään? Lähestymistavat, joissa huomioidaan tuloksellisuuden moniulotteisuus ja sen painottamisen seuraukset suhteessa henkilöstöjohtamista ympäröivään sosiaaliseen ympäristöön, on nostettu esiin mahdollisuutena rikastuttaa sekä tuloksellisuuden määritelmiä että sen tutkimusta (Boselie ym., 2005; Paauwe, 2009). Myös kriittisen henkilöstöjohtamisen parissa on ehdotettu vaihtoehtoisia tarkastelumenetelmiä ja painotettu kykyä lähestyä tutkittavia ilmiöitä refleksiivisesti (Ferrary, 2008; Janssens & Steyaert, 2009; Watson, 2004).

Siirryn seuraavaksi tarkastelemaan henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden aihealueen aikaisempaa tutkimusta sekä eri tapoja määritellä henkilöstöjohtamista. Tämän jälkeen keskustelen lähemmin henkilöstöjohtamisesta ja tuloksellisuudesta julkisella sektorilla. Lopuksi pohdin lyhyesti mahdollisia teoreettisia viitekehyksiä, jotka voisivat tarjota tuoreita näkökulmia tutkimukseen. Nostan tässä yhteydessä esiin kriittisen HRM-tutkimuksen, sidosryhmäteorian ja painotan refleksiivisyyttä kaikenkattavana lähtökohtana tutkimukselle.

## **Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden suhde**

Henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välisen yhteyden tarkastelu sekä henkilöstöjohtamisen tavoitteiden ja tuloksellisuuden määrittely ovat henkilöstöjohtamisen tutkimuksen keskeisiä osa-alueita. Keskustelut liittyvät vahvasti toisiinsa, ja ne voidaankin nähdä osana samaa henkilöstöjohtamisen tutkimuksen tuloksellisuusdiskurssia.

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimus on suurimmaksi osaksi keskittynyt empiirisesti todistamaan ns. tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen (esim. Boselie ym., 2005; Wright ym., 2005) Yleisimmät teoreettiset viitekehykset henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksissa organisaatiotasolla ovat olleet kontingenssi- ja resurssilähtöinen teoria. Ensiksi mainittu kontingenssiteoria korostaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sovittamista organisaation toimintaan ja muuttuviin tilanteisiin. Resurssilähtöinen teoria taas painottaa henkilöstön osamisen ensisijaisuutta organisaation kilpailuedun tai menestyksen saavuttamisessa (Boselie ym., 2005).

Tuloksellisuus henkilöstöjohtamisen yhteydessä on perinteisesti jaettu kolmeen kategoriaan: taloudellisiin tuloksiin (esim. myynti tai liikevoitto), organisatorisiin tuloksiin (esim. tuottavuus, tehokkuus tai laatu) ja henkilöstöjohtamisen tuloksiin (esim. vaihtuvuus, poissaolot, motivaatio) (Dyer & Reeves, 1995). Työelämän laadun näkeminen henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden osa-alueena on vahvistunut (Guest, 2002; van de Voorde, 2009), vaikka taloudelliset tulokset hallitsevatkin tutkimusaluetta (Boselie ym., 2005).

Vaikka tilastollinen yhteys henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välillä voidaan havaita, ilmiön selittäminen ja aihealueen teorian kehittäminen ovat jääneet liian vähälle huomiolle. Suurin osa tutkimuksista keskittyy empiirisen yhteyden löytämiseen ja todistamiseen teorian polkiessa paikallaan (Hesketh & Fleetwood, 2006). Tutkimusala on teoriapohjan ohuuden lisäksi kritisoitu puutteellisista tutkimusasetelmista sekä epätarkasta henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden määrittelystä (Paauwe & Boselie, 2005). Avainkäsitteiden eli henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden määritelmien tarkkuus ja sisältö ovat vaihdelleet suuresti tutkimusten välillä (Boselie ym., 2005). Lisäksi tutkimusasetelmien kausaalisuusongelma on ollut suuri, sillä yleisimmin nykyisten henkilöstökäytäntöjen avulla on ennustettu jo toteutunutta tulosta (Wright ym., 2005).

Henkilöstöjohtamisen tavoitteita tarkasteltaessa on olennaista miettiä, kenen näkökulmasta tavoitteet on määritetty. Boxall (2007) analysoi henkilöstöjohtamisen tavoitteiden määrittelyä monimutkaisena kollektiivisena prosessina, jossa eri tulkinnat sekä puheen että käytännön tasolla vaihtelevat. Hän päätyy jakamaan ne kahteen ryhmään: taloudellisiin ja yhteiskuntapoliittisiin tavoitteisiin, joiden välillä henkilöstöjohtaminen tasapainoilee. Taloudelliset tavoitteet pitävät sisällään mahdollisimman kustannustehokkaan työn organisoinnin sekä muutosvalmiin ja joustavan organisaatiokulttuurin kehittämisen. Toinen tavoiteryhmä eli yhteiskunnalliset ja poliittiset tavoitteet merkitsevät henkilöstöjohtamisen kannalta toisaalta sosiaalisen legitimitetin

tavoittelua ympäröivässä yhteiskunnassa ja toisaalta johtoportaan aseman vahvistamista ja ylläpitämistä organisaation sisällä. Vähimmillään sosiaalinen legitimitetti pitää sisällään työelämän lainsäädännön noudattamisen, mutta myös muiden yhteiskunnallisten arvojen kuten oikeudenmukaisuuden kunnioittaminen kuuluu tähän tavoitteeseen. Poliittinen näkökulma tavoitteisiin kuvaa organisaatioita järjestelminä, joissa johdon auktoriteettia ja päätöksenteon autonomiaa pyritään ylläpitämään ja kasvattamaan (Boxall, 2007). Moniulotteiset tavoitteet henkilöstöjohtamisen yhteydessä johtavat jännitteisiin organisaatioissa. Ristiriitoja voi aiheuttaa esimerkiksi henkilöstön motivaation kehittäminen työnantajien seuranta ja kontrollia korostavan johtamistyylin yhteydessä. Lisäksi jännitteitä synnyttävät lyhyen tähtäimen tuottavuuden korostaminen pidemmän tähtäimen henkilöstön kehittymisen kustannuksella ja organisaatioiden taloudellinen menestys vs. henkilöstön vakaa työllistäminen. Myös tavoitteet koskien johtoportaan aseman ylläpitämistä sekä henkilöstöjohtamisen sosiaalista oikeudenmukaisuutta ovat hyvin ristiriitaisia (Boxall & Purcell, 2008).

### **Henkilöstöjohtamisen määritelmät ohjaamassa tutkimusta**

Yleisenä periaatteena 1980-luvulla läpi lyöneessä HRM-johtamisparadigmassa pidetään henkilöstöjohtamisen näkökulman vahvaa integroimista organisaation strategiaan tavoitteisiin ja johtamiseen. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on kehittää henkilöstön sitoutuneisuutta ja osaamista organisaatiorakenteiden, -kulttuurin ja henkilöstökäytäntöjen kautta. Tavoiteltuja organisaatiotason vaikutuksia ovat sitoutuneen ja osaavan henkilöstön lisäksi henkilöstön alhainen vaihtuvuus ja poissaolo sekä korkea kustannustehokkuus ja suorituskyky (Guest, 1987; Storey, 1995). HRM-paradigman mukaan henkilöstöjohtaminen ei ole pelkästään erillisen henkilöstöfunktion tehtävä, vaan koko organisaation johdon tulee laajasti sitoutua toiminnassaan myös henkilöstönäkökulman huomioimiseen (Boxall & Purcell, 2008).

Henkilöstöjohtamisen rajat voi myös määritellä laiveammin, esimerkiksi kaikkina niinä toimenpiteinä, joiden avulla työtä organisoidaan ja ihmisiä johdetaan (Boxall & Purcell, 2008, 3). Toisaalta Keenoy'n (1999) mukaan henkilöstöjohtamista tulisi tarkastella ensisijaisesti sosiaalisesti konstruoituna ilmiönä. Eri toimijat henkilöstöjohtamisen piirissä rakentavat ja esittävät henkilöstöjohtamiselle omia merkityksiään ja tavoitteitaan (Harley & Hardy, 2004). Tämän näkökulman mukaisesti voidaan myös tuloksellisuus henkilöstöjohtamisen yhteydessä käsittää sosiaalisesti konstruoituna. Tutkimuksessa onkin painotettu esimerkiksi henkilöstöjohtajien kielenkäytön merkitystä esimerkiksi henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteyksien muodostumisessa (Keegan & Francis, 2010).



Viimeisimpinä henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksessa on nostettu esiin käytäntöteoreettinen tapa hahmottaa tutkimuskohde. Janssens & Steyaert (2009) peräänkuuluttavat henkilöstöjohtamisen tutkimista sosiaalisten käytäntöjen ja diskurssien rakennelmana, jotta uusia tulkintoja ja teoreettisia väyliä avautuu henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksessa.

## **Henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus julkisella sektorilla**

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden aikaisempi tutkimus on keskittynyt kyselyaineistoihin suurissa yksityisissä yrityksissä, eivätkä julkisen sektorin organisaatiot ja laadullinen tutkimus ole saaneet osakseen vastaavaa huomiota (Brown, 2004). Moniulotteisuudessaan esimerkiksi kuntaorganisaatiot muodostavat kiehtovan tutkimuskohteen. Kunnallinen toimintaympäristö eroaa huomattavasti yritysmaailmasta esimerkiksi päätöksentekoprosessien sekä itsehallinnon ja valtion ohjauksen suhteen. Kuntaorganisaatiot toimivat lisäksi hyvin laajalla tehtäväkentällä ja tuottavat suurimman osan julkisista palveluista niin sosiaali- ja terveydenhuollon, ympäristön ja teknisen infrastruktuurin kuin opetus- ja sivistystoimenkin puolella (Niiranen ym., 2005).

Tuloksellisuuden määritelmät eroavat julkisella ja yksityisellä sektorilla. Lähtökohtaisesti julkisen sektorin tuloksellisuutta tulisi tarkastella eri tekijät huomioimattaen, mukaan lukien hallinto- ja johtamistapa, palvelujen laatu, kustannustehokkuus, tasa-arvo ja demokratian toteutuminen (Pollitt & Bouckaert, 2004). Vakkuri (2009) puhuukin julkisen sektorin tuloksellisuudesta monitulkintaisena ilmiönä. Organisaatioiden toiminnan rationaalisuuteen ei kuulu pelkkä valintojen ja niitä seuranneiden lopputulosten ruodinta vaan organisaatiossa ja sen ympärillä olevien toimijoiden tulkinnat on myös huomioitava.

Tuloksellisuuden käsite on kehittynyt Iso-Britanniassa syntyneen kolmen E:n mallin (*economy, efficiency, effectiveness*) mukaan. Mallin suomenkieliset osa-alueet ovat taloudellisuus (tuotosten ja kustannusten suhde), tuottavuus (tuotosten ja panosten suhde) ja vaikuttavuus (tuotosten ja aikaansaattujen vaikutusten suhde) (Vakkuri, 2009). Nakari ja Sjöblom (2009) kuvaavatkin kuntien tuloksellisuutta juuri kolmen tekijän summana, jossa tuloksellinen palvelutoiminta ymmärretään tasapainoiluna taloudellisen suorituskyvyn, työelämän laadun ja asiakkaiden palvelutyytyväisyyden välillä. Yhteydet esitetään herkkinä ja monivaihteisina; esimerkiksi vain yhteen ulottuvuuteen panostaminen voi johtaa kokonaisuuden kannalta negatiivisiin vaikutuksiin (Nakari & Sjöblom, 2009).

Meklinin (2009) analyysi valtion ja kuntien tuloksellisuutta koskevista ohjeista ja suosituksista esittää niin sanotun panos-tuotos-mallin suomalaisen

tuloksellisuuskäsitteen perustana. Toisena julkisen sektorin tuloksellisuuteen liitetään tasapainotetun tulosmittariston keskeinen asema. Lisäksi tuloksellisuuden yhteydessä painotetaan toiminnan laadun ja vaikuttavuuden vaikeaa mitattavuutta.

Uudet julkisjohtamisen ajattelutavat ovat tuoneet mukanaan vahvan tuloksellisuuspainotuksen myös Suomessa. NPM-paradigma painottaa alun perin liike-elämän johtamiskäytäntöjen, kuten juuri tuloksellisuuden kehittämisen ja arvioinnin sekä suoriutumiseen perustuvan palkkauksen lisäämistä julkishallinnossa (Bach & Kessler, 2007; Koivumäki, 2005). Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen tulostavoitteiden määrittelyn on arvioitu olevan Suomessa yleisempää julkisen sektorin suurissa organisaatioissa kuin vastaavan kokoluokan yksityisissä yrityksissä (Schmidt & Vanhala, 2010). Henkilöstöjohtamisen merkitystä organisaatioiden tuloksellisuuteen on korostettu jonkin verran myös julkisella sektorilla (Boyne, 2003). Vastaavasti myös kuntasektoriin keskittyvät suomalaistutkimukset ovat osoittaneet henkilöstöjohtamisen yhteyden tuloksellisuuteen (Kasvio, 1994; Nakari & Sjöblom, 2009).

Julkisella sektorilla henkilöstöjohtamiseen kohdistuu kuitenkin ristiriitaisia odotuksia eri sidosryhmiltä, kuten kuntapäätäjiltä ja valtionhallinnosta, johdon ja henkilöstön lisäksi (Harris, 2004). Tämä tekee henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden määrittelyn niissä monimutkaisemmaksi tehtäväksi kuin yksityisen sektorin organisaatioissa, mikä heijastuu myös henkilöstöfunktion ja ammattilaisten rooleihin.

Diskurssianalyttisessä tutkimuksessaan Lindström ja Vanhala (2011a) näkevät henkilöstöfunktion ristiriitaisten roolien taustalla vaihtuvat valtasuhteet henkilöstöfunktion ja sen lähimpien yhteistyökumppanien, ylimmän johdon ja linjajohdon, välillä. Lisäksi tutkimuksessa painotetaan henkilöstöfunktion riippuvuutta vaihtelevasta kuntapolitiikasta. Vallalla ovat perinteiset sekä valvontaa että reaktiivisuutta korostavat käsitykset, samalla kun uudemmat proaktiiviset, strategisuutta ja henkilöstöjohtamisen asiantuntijuutta painottavat roolit ovat saaneet niissä jalansijaa. Vaikuttaa siltä, että henkilöstöfunktiot ovat osittain omaksuneet NPM-paradigman vahvaa ja proaktiivista roolia painottavia toimintaperiaatteita. Samaan aikaan kuntasektorilla vallitsevat myös perinteiset käsitykset henkilöstöfunktion valvontaa ja alisteista asemaa korostavasta toiminnasta. Diskursiiviset ristiriidat ovat osoitus jatkuvasta epäselvyydestä ja tulkintojen runsaudesta henkilöstöfunktioiden roolien suhteen. Taustalla heijastuu myös henkilöstöasioiden vuosia kestänyt marginaalinen asema julkisissa organisaatioissa (Lindström & Vanhala, 2011a).

## Kriittisyys ja refleksiivisyys lähtökohtina

Esittelen tässä osiossa kolme erilaista mutta osittain toisiaan tukevaa lähtökohtaa henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimukselle. Aloitan tuomalla esiin kriittisen HRM-tutkimuksen suuntaviivoja, minkä jälkeen siirryn pohtimaan sidosryhmäteorian ja refleksiivisen tutkimusotteen tarjoamia näkökulmia.

*Kriittinen HRM-tutkimus* ottaa etäisyyttä valtavirtatutkimuksen unitaristisesta näkökulmasta, jossa henkilöstön ja organisaatioiden tavoitteet useimmiten nähdään yhdenmukaisina eikä toimijoiden välisiä valta-asetelmia huomioida (Francis & Keegan, 2006; Keenoy, 1999). Samansuuntaista kriittikää on esitetty myös funktionalistista painotusta kohtaan, jonka ohjaamina tutkijat ovat lähinnä keskittyneet siihen, mitä hyötyä henkilöstöjohtamisesta voi olla johdon kannalta. Tutkimuksellisesti ala kuitenkin polkee paikallaan, erityisesti kun tavoitellaan niin sanottujen parhaiden käytäntöjen tunnistamista, joiden avulla nähdään, että henkilöstöjohtaminen voisi palvella organisaatioiden tavoitteita (Watson, 2004). Kriittisen HRM-tutkimuksen uranuurtaja Karen Legge (2005) on peräänkuuluttanut laaja-alaisempaa henkilöstöjohtamisen tutkimusta, jossa henkilöstöjohtamista lähestytään ilmiönä sosiaalisessa, poliittisessa ja taloudellisessa kontekstissaan. Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksen teoreettinen kehitys on ollut vaatimatonta, minkä ratkaisuksi myös Watson (2004) kannustaa henkilöstöjohtamisen tutkijoita aikaisempaa yhteiskuntatieteellisempään työn organisoinnin ja johtamisen tutkimukseen.

Kriittisen HRM-tutkimuksen yhtenä tavoitteena on toisaalta osoittaa, onnistuvatko henkilöstöjohtamisen linjanvedot muuttumaan retoriikan tasolta käytännön teoiksi ja toisaalta selvittää, miten henkilöstöjohtamisen strategiset tavoitteet muodostuvat. Strategiset linjaukset käsitetään tulkintojen, valintojen, rajoitusten ja ristiriitojen yhteensovittamisen tuloksena. Henkilöstöjohtamisen tavoitteita organisaatiossa muokkaavat eri toimijat, joiden toimintaan sekä organisaation sisäinen että ulkoinen konteksti vaikuttavat (Watson, 2004). Edellä mainittu retoriikan ja realiteettien suhde onkin viime vuosina ollut kriittisen HRM-tutkimuksen ytimessä. Tutkimuksissa on pyritty paljastamaan, johtaako henkilöstöjohtamisen muutoksia tai osallistumista korostava retoriikka henkilöstön kokemuksiin muutoksiin käytännön toiminnassa (Guest & King, 2004; Legge, 2005; Truss, 2001).

Kontekstuaalisuutta korostava ja niin ikään kriittisen HRM-tutkimuksen piirissä esiin nostettu *sidosryhmäteoria* on jäänyt liian vähälle huomiolle alan tutkimuksessa (Boselie ym., 2005; Ferrary, 2008; Greenwood, 2002). Freemanin (1984) kehittämä sidosryhmäteoria painottaa, että tutkimusten tulisi laaja-alaisesti huomioida toimijat, joilla on jokin sidos organisaatioon. Kiinnostuksen kohteina ovat kysymykset siitä, kuka määrittää sidos-

ryhmään kuuluvaksi, mitkä ovat eri sidosryhmien kannalta edullisia tuloksia ja minkälaisia suhteet organisaation ja sen sidosryhmien välillä ovat. Sidosryhmien määrittely, huomioiminen ja monipuolinen tarkastelu auttavat näkemään henkilöstöjohtamisen kehityksen ytimen (työnantajat ja työntekijät) ulkopuolelle ja ymmärtämään henkilöstöjohtamisen laajempaa ilmiötä, eri toimijoista koostuvassa yhteiskunnallisessa ympäristössään (Ferrary, 2008). Esimerkiksi kuntaorganisaatioissa virkamiehet, asukkaat, yritykset, valtionhallinto, kuntapoliitikot, työmarkkinajärjestöt ja media ovat toimijoita perinteisen henkilöstöjohtamisen ulkopuolella. Heidän usein vastakkaiset intressinsä vaikuttavat sekä kuntien johtamiseen että henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudoksiin (Lindström & Vanhala, 2011b). Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta tulisi siis tarkastella kontekstiriippuvaisen ilmiönä, eri sidosryhmien intressit huomioon ottaen. Organisaatioiden ulkopuolisten sidosryhmien onkin todettu olevan henkilöstöjohtamiseen kytköksissä paitsi asetamalle sille omia tavoitteitaan myös olemalla epäsuorasti sen vaikutuskohteena (Colakoglu ym., 2006; Janssens & Steyaert, 2009).

Lopuksi haluan painottaa kriittiseen tutkimukseen usein liitettyä *refleksiivisyyttä* tärkeänä ominaisuutena niin suhteessa tutkimuskohteeseen kuin tutkijan työhönkin. Aikaisemman tutkimuksen marginaaliin jättämät tekijät ja osa-alueet saattavat tarjota uusia määritelmiä ja tulkintoja eli kehittää tutkimusta niin empiirisesti, teoreettisesti, eettisesti kuin poliittisestikin (Alvesson ym., 2008).

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden refleksiivinen tarkastelu merkitsee tutkittavien ilmiöiden peilaamista toisiinsa eri tasoilla. Ensinnäkin, refleksiivisyys pitää sisällään sidosryhmäteorian peräänkuuluttaman herkkyyden merkityksille, joita eri sidosryhmät tulkitsevat organisaatioiden toimintaan liittyvinä. Myös tutkijan omia lähtökohtia tutkittavaan ilmiöön tulee pohtia ja kyseenalaistaa. Toiseksi, ilmiön selittäminen vaatii tietoa ympäröivistä instituutioista, rakenteista ja kehityskuluista sekä organisaation ja sen edustaman toimialan ulkopuolella että sen sisällä. Lisäksi tuloksellisuuden tarkastelussa huomioidaan tavoitteiden moniulotteisuus; toimijoiden intressit ja tulkinnat eroavat toisistaan. (Hesketh & Fleetwood, 2006).

Myös Janssens ja Steyaert (2009) painottavat refleksiivisyyttä keinona rikastuttaa henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden aikaisempaa tutkimusta ja kasvattaa sen teoreettista ymmärrystä. He päätyvät ehdottamaan kolmea eri kulmakiveä refleksiiviselle henkilöstöjohtamisen tutkimukselle. Ensinnäkin, henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimus kuvataan usein lineaarisena kehityksenä, joka etenee kohti maaliaan (yhteyden tilastollista todistamista) selättämällä hanketta uhkaavat metodologiset haasteet. Meidän tulisi kuitenkin olla tietoisia tieteellisen työn ja tutkimuskohteiden sosiaalisesta ja poliittisesta luonteesta, jossa tutkimuksen painopistealueet vaihtelevat

esimerkiksi suotuisten rahoitustuulien mukana eikä virtaviivainen eteneminen tai tutkimuskohteiden valinta ole arvo- tai resurssivapaata toimintaa. Toisena lähtökohtana refleksiivisyydelle Janssens ja Steyaert (2009) ehdottavat tutkijoille ennakkoluulottomuutta eri näkökulmien yhdistelyssä. Moniäänisyys niin teoreettisella kuin empiirisellä tasolla rikastuttaa henkilöstöjohtamisen tutkimusalaa. Irralliset tai vastakkaiset tutkimusyhteisöt voivat viedä tutkimusta eteenpäin tarkastelemalla välillään olevia jännitteitä ja yhdistämään erilaisia teoreettisia oletuksia. Kolmanneksi, henkilöstöjohtamisen tutkijoita kannustetaan refleksiivisyyteen myös omassa institutionaalisessa ja organisatorisessa kontekstissaan kiinnittämällä huomiota henkilöstökäytäntöjen kuten rekrytinnin, palkitsemisen ja urajärjestelmien ja akateemisen tuloksellisuuden yhteyden rakentumiseen omassa organisaatioissaan (Janssens ja Steyaert, 2009).

## Lopuksi

Tässä artikkelissa olen painottanut vaihtoehtoisia paradigmoja ja näkökulmia henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimukselle ja ehdottanut kriittistä ja refleksiivistä otetta lähtökohtina aikaisempaa monipuolisemmalle tutkimukselle. Kriittiset henkilöstöjohtamisen tutkijat vastustavat välillä myös kategorisesti koko henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksen aihealuetta. Oma kriittisyyteni rinnastuu kuitenkin Janssensin ja Steyaertin (2009) näkemykseen siinä, että tuloksellisuuden vastaisuus ei vie tutkimusta eteenpäin. Sen sijaan meidän tulee etsiä uusia tapoja hahmottaa ja kehittää tarkastelun alla olevaa tutkimuskenttää. Sen sijaan, että tutkimus polarisoituu puolesta tai vastaan -leireihin, tutkimuskenttää voidaan kehittää olemalla avoin eri tutkimusperinteille ja -kysymyksille sekä tiedostamalla, miten omaksumat tutkimuskäytännöt ja -kehykset vaikuttavat meihin tutkijoina.

## Lähteet

- Alvesson, M., Hardy C. & Harley, B. (2008). Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory. *Journal of Management Studies*, 45(3), 480-501.
- Bach, S. & Kessler, I. (2007). HRM and the new public management. Teoksessa P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (toim.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 469-488
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P. (2007). The goals of HRM. Teoksessa P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (toim.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 46-67.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management. Second Edition*. New York: Palgrave Macmillan.

- Boyne, G. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 13(3), 367-394.
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303-309.
- Colakoglu, S. Lepak D. & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Ferrary, M. (2008). A stakeholder's perspective on human resource management. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 31-43.
- Francis, H. & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: In search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231-249.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Greenwood, M. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. & King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3), 401-423.
- Harley, B. & Hardy, C. (2004). Firing blanks? An analysis of discursive struggle in HRM. *Journal of Management Studies*, 41(3), 377-400.
- Harris, L. (2005). UK public sector reform and the "performance agenda" in UK local government: HRM challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 34(6), 681-696.
- Harris, L. (2004). Best value reviews of human resource services in English local government: Some case study evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 334-347.
- Haveri, A. (2006). Complexity in local government change. *Public Management Review*, 8(1), 31-16.
- Hesketh, A. & Fleetwood, S. (2006). Beyond measuring the human resources management-organizational performance link: Applying critical realist meta-theory. *Organization*, 13(5), 677-699.
- Janssens, M. & Steyaert, C. (2009). HRM and performance: A plea for reflexivity in HRM studies. *Journal of Management Studies*, 46(1), 143-155.
- Kasvio, A. (1994). *Uudistumisen voimavarat: Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Keegan, A. & Francis, H. (2010). Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 873-898.
- Keenoy, T. (1999). HRM as hologram: A polemic. *Journal of Management Studies*, 36(1), 1-23.
- Koivumäki, J. (2005). Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla. *Hallinnon tutkimus*, 24(3), 14-31.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Anniversary edition*. London: Palgrave, MacMillan.
- Lindström, S. & Vanhala, S. (2011a). Divergence in HR functional roles in local government. *Public Management Review*, 13(7), 1023-1040.
- Lindström, S. & Vanhala, S. (2011b). Tuloksellisuusdiskurssit kuntien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon tutkimus*, 30(1), 5-19.
- Meklin, P. (2009). Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa. Teoksessa J. Vakkuri (toim.), *Paras mahdollinen julkishallinto*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 31-50.
- Nakari, R. & Sjöblom, S. (2009). *Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Niiranen, V., Stenvall, J., Lumijärvi, I., Meklin, P. & Varila, J. (2005). Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? Kartuke-tutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Teoksessa V. Niiranen, J. Stenvall & I. Lumijärvi (toim.), *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 11-47
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What's next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Pakarinen, T. (2007). *Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatioissa*. Acta nro 195. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu ja Suomen Kuntaliitto.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis. Second edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. (2010). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta*. Helsinki: Aalto-yliopiston kaupakorkeakoulu.
- Storey, J. (1995). Human resource management: Still marching on, or marching out? Teoksessa J. Storey (toim.), *Human Resource Management. A critical Text*. London: International Thompson Business Press, 3-32
- Truss, C. (2009). Effective human resources processes in local government. *Public Money & Management*, 29(3), 167-174.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Vakkuri, J. (2009). Julkisen sektorin tehokkuus monitulkintaisena ongelmana - käsitteet ja lähestymistavat. Teoksessa J. Vakkuri (toim.), *Paras mahdollinen julkishallinto*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 11-30.
- Van de Voorde, K. (2009). HRM, Employee Well-Being and Organizational Performance: A balanced Perspective. Tilburg: Tilburg University.
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkenä henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 4(2), 65-78.
- Watson, T. (2004). HRM and critical social science analysis. *Journal of Management Studies*, 41(3), 448-467.
- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L. & Allen, M. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.





# Tuloksellinen henkilöstöjohtaminen työn yksilöllistymisen näkökulmasta

Tiina Schmidt

## Abstrakti

Henkilöstövoimavarojen merkitystä korostava henkilöstöressurssien johtaminen (*Human Resource Management*, HRM) on viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana vakiinnuttanut asemansa henkilöstöjohtamista ohjaavana johtamisoppina. Tässä artikkelissa tarkastelen henkilöstöjohtamista työn yksilöllistymisen näkökulmasta. Tarkoituksena on aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen perehtymällä selvittää, miten henkilöstöjohtamisen muuttunut rooli, joustaviin työsuhdemalleihin pyrkiminen ja tulokselliset henkilöstökäytännöt liittyvät työelämän yksilöllistymiseen.

## Henkilöstöjohtaminen ja uusi työ

Puheen tasolla suurin osa organisaatioista korostaa henkilöstön merkitystä organisaation tärkeimpänä voimavarana. Tästä huolimatta työvoiman käytössä ja työsuhdeasioiden hoidossa on teollistuneissa maissa viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtunut muutoksia, jotka on tulkittu työelämän huonontumiseksi. Tällaisia muutoksia ovat työsuhteisiin liittyvän epävarmuuden kasvaminen ja pyrkimys heikentää työsuhde-etuja ja -turvaa. Vaikka työelämän huonontumisesta ei olla yksimielisiä, ovat tuotantorakenteen ja organisaatioiden toimintaympäristön muutokset monin tavoin haastaneet 1900-luvun jälkipuoliskolla muovautuneita ja vallinneita käsityksiä työstä. Yhdenmuukaista työsuhdemallia edistäneestä teollisesta työstä on siirrytty yksilön taustaa ja ominaisuuksia korostavaan palvelu- ja tietotyöhön. Usein tätä siirtymää kuvataan siirtymisenä vanhasta uuteen jälkiteolliseen, jälkifordistiseen tai jälkimoderniin työhön. (Julkunen, 2008, 18–19)

Uutta työtä kehystää työorganisaatioiden toimintaympäristön muutos kansallisesta kansainväliseen. Suurena yhteiskunnallisena muutoksena voidaan pitää 1980-luvulta alkanutta kehityskulkua valtiokeskeisestä, byrokraattisesta ja ulkomaiselta kilpailulta suojatusta suunnitelmataloudesta kohti globaalia kilpailutaloutta (Alasuutari, 2006). Kilpailutalouteen siirtyminen on vaikuttanut yritysten rakenteeseen ja kulttuuriin; tuotantosuuntautuneesta organisaatiokulttuurista on siirrytty omistajavetoiseen sijoittajakulttuuriin (Tainio, 2006). Kiristyneessä kilpailutilanteessa ja kvartaalitaloudessa organisaatioilla on yhä vähemmän edellytyksiä ja haluja sitoutua työvoimaansa koko työuran

ajaksi tai suojella henkilöstöään työelämään liittyviltä riskeiltä kuten sairauksilta tai työttömyydeltä (Jacoby, 2004). Nämä yhteiskuntajärjestystä ja organisaatioita muokanneet muutokset ovat mullistaneet myös työelämää monin tavoin.

Pääoman ja tavaroiden lisäksi ideologiat ja opit leviävät maailman kolkasta toiseen yhä nopeammin. Tässä artikkelissa pohdin, miten 1980-luvun alussa Yhdysvalloissa kehitetyn henkilöstöresurssien johtamisen eli Human Resource Management -paradigman leviäminen kietoutuu työelämän muutoksiin. Työelämän ja globaalin toimintaympäristön muutokset liittyvätkin monin tavoin 1980-luvulta alkaneen uusliberaalin politiikan aikakauteen. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen samankaltaistumista tai konvergoitumista tarkastelevassa tutkimuksessa onkin kiinnitetty huomiota siihen, miten erilaiset uusliberaalit poliittiset ohjelmat, kansainvälisten suuryritysten toiminta, kansainväliset kauppatieteiden koulutusohjelmat sekä oppikirjat ovat levittäneet HRM-ajattelua maasta toiseen ja yksityiseltä julkiselle sektorille (Brewster, 2007; Vanhala ym., 2006). Yhdysvaltalaiseen HRM-paradigmaan sisältyykin ajatus parhaiden HRM-käytäntöjen universaalista toimivuudesta. Vaikka tämä ajatus on kyseenalaistettu ja eurooppalaisen henkilöstöjohtamisen omintakeisuus tiedostettu, henkilöstöresurssien strategiseen johtamiseen liittyviä tapoja ja käytäntöjä on omaksuttu runsaasti myös Suomessa (Brewster, 2007; Schmidt & Vanhala, 2010).

Työn yksilöllistymisellä (*individualization*) tai henkilökohtaistumisella (*subjectification* tai *personification*) tarkoitetaan mm. kollektiivisten luokkaja ammatti-identiteettien haurastumista ja niiden tilalle tulevaa henkilökohtaista identiteettityötä suhteessa työhön (Julkunen, 2008). Yksilöllistyminen voidaan ymmärtää myös työn ja toiminnan uudelleenmäärittelyn prosessina, jossa työntekijöille asetetaan entistä enemmän vastuuta tuottavista teoistaan (Taskin & Devos, 2005; Truss ym., 1997). Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työn yksilöllistyminen ja henkilökohtaistuminen sisältävätkin kaksi ulottuvuutta. Toisaalta työntekijän ja työnantajan välisen sopimuksen elementit (esimerkiksi työnkuva, urakehitys ja palkka) perustuvat yhä suuremmissa määrin kollektiivisten työntekijäryhmien työnkuvien tai ominaisuuksien sijaan työntekijän henkilökohtaisille ominaisuuksille kuten motivaatiolle, taidoille ja suorituskyvyille. Toisaalta työntekijät ovat yhä enemmän itse vastuussa nykyisestä ja tulevasta tilanteestaan organisaatiossa ja työelämässä (Taskin & Devos, 2005). Aikaisemmassa kirjallisuudessa onkin kuvattu toisaalta riskien ja vastuiden, toisaalta kontrollin, siirtymistä organisaatioilta työntekijöille (Greenwood, 2002; Taskin & Devos, 2005; Truss ym., 1997).

Tässä artikkelissa tarkastelen, miten henkilöstöresurssien strategisen johtamisen mallit ja käytännöt kietoutuvat työn yksilöllistymiseen. Tarkastelun keskiössä ovat erityisesti henkilöstöammattilaisten muuttunut asema suh-

teessa johtoon ja henkilöstöön, työvoiman joustavaan käyttöön pyrkivät henkilöstöjohtamisen mallit sekä henkilöstöjohtamisen tuloshakuiset käytännöt.

## **Kollektiivisen työsuhdemallin murtuminen**

Teollisen tai fordistisen ”vanhan työn” yleisin muoto on säännöllinen palkkatyö. Palkkatyön nykyinen asema liittyy pääosin 1900-luvulla tapahtuneisiin elinkeinorakenteen muutoksiin, teollistumiseen, massatuotannon kasvuun, väestön kaupunkilaistumiseen ja ammatillistumiseen. Tähän tuotantomalliin liittyy myös kollektiivinen järjestäytyminen ja sopiminen. Palkanmääritys teollisuuslaitoksissa oli kollektiivinen prosessi, joka loi pohjaa vahvojen työmarkkinajärjestöjen muodostumiselle. Työ tapahtui pääasiallisesti kansallisissa konteksteissa, ja valtiot loivat lainsäädännöllä edellytyksiä työntekijöiden pariteettiaseman vahvistumiseen ja työmarkkinoiden suojeluun kansainväliseltä kilpailulta (Haapala, 1994; Kettunen, 2008).

Fordistinen työsuhdemalli loi pohjan myös henkilöstöammattilaisuuden kehittymiselle. Työelämän suhteiden hoitaminen ja työrauhan takaaminen oli henkilöstöjohtamisessa keskeisessä roolissa. Lisäksi ajatus pitkäaikaisesta työsuhteesta ja työnantajan velvollisuudesta suojella työntekijää työttömyyttä ja sairautta vastaan hyvinä ja huonoina aikoina loivat pohjaa urajärjestelmille ja henkilöstön sekä johdon kehittämiseksi (Jacoby, 2004). Säännöllisestä kokopäiväisestä ja jatkuvasta elinikäisestä nousujohteisesta työsuhteesta muodostui tavoiteltava normi, josta poikkeavat työsuhteet ja työttömyysjaksot näyttäytyvät häiriöinä (Haapala, 1994). 1980- ja 1990-luvuilla alkanut politiikan muutos ja työmarkkinoiden vapauttaminen ovat monin tavoin murta- neet näitä aikaisempaan järjestelmään liittyneitä oletuksia.

Henkilöstöjohtaminen on suhdanneherkkä johtamisen osa-alue. Työelämän suhteiden historiaa tutkinut Sanford M. Jacoby (2004) on kiinnittänyt huomiota siihen, miten HRM-paradigman kehittyminen ja yleistyminen liittyvät kiinteästi yritysten toimintaympäristön muutokseen Yhdysvalloissa 1980- ja 1990-luvuilla. Kilpailuympäristön vapauttaminen ja kansainvälistyminen, osakkeenomistajien korkeat tulosodotukset, yritysten kannalta suotuisa työmarkkinatilanne sekä ammattiyhdistysliikkeen heikentyminen johtivat yritysten uudelleenorganisointiin. Aikaisemmin pitkiä uria ja hyviä työsuhteita tarjonneet yritykset ja organisaatiot irtisanoivat keskijohdossa tai asiantuntijoina työskennellyttä henkilöstöä. Vaikeassa taloudellisessa tilanteessa yritysten henkilöstöammattilaisten työ koulutuksen, kehittämisen ja urien hallinnan parissa kyseenalaistui. Henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen varattuja rahoja leikattiin, henkilöstöjohtamisen tehtäviä ulkoistettiin ja henkilöstöammattilaisten määriä vähennettiin. Johdon hajauttaminen siirsi henkilöstöjohtamisen tehtäviä henkilöstöasiantuntijoilta linjajohdolle. Jacobyn (2004)

mukaan rahoituskeskeisen johtamisajattelun myötä myös henkilöstöammattilaisten oli siirryttävä työntekijöiden pitkän tähtäimen edun tavoittelusta uudenlaiseen rooliin johdon ja linjajohdon strategisena kumppanina.

Taloudellisissa suhdanteissa ja globaalissa toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten voidaankin katsoa vaikuttaneen henkilöstöressurssien strategisen johtamisen kehittymisen taustalla. Seuraavaksi pohdin, miten henkilöstöammattilaisten muuttunut asema on vaikuttanut työelämän suhteisiin, työvoiman käyttöön ja henkilöstöjohtamisen käytäntöihin.

## **Henkilöstöjohtamisen muuttunut asema ja uuden työn pelisäännöt**

Henkilöstöressurssien johtamisen tutkimusta voidaan pitää soveltavana tutkimusalueena tai paradigmana, jonka päämääränä on tuottaa teorioita ja malleja strategisen johtamisen ja henkilöstöammattilaisten jokapäiväisen työn tueksi (Ehnert, 2009). Henkilöstöressurssien strategisessa johtamisessa painotetaan henkilöstöressurssien merkitystä kilpailukyvyyn luomisessa. HRM-kirjallisuudessa korostetaan, että henkilöstöressurssien johtamisen asiantuntijoiden, henkilöstöjohtajien, tulisi osallistua keskeiseen päätöksentekoon eli mm. johtoryhmätyöskentelyyn. Samoin katsotaan, että henkilöstötyön toteutuksen tulisi olla jakautunut linjajohdon ja henkilöstöammattilaisten kesken niin, että henkilöstöjohto toimisi linjajohdon strategisena kumppanina organisaation toiminnan kehittämisessä (Storey, 2007; Truss & Gratton, 1994).

Aluksi ohimeneväksi johtamisvillitykseksi leimattu HRM-oppi on viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana vakiinnuttanut asemansa sekä osana johtamisen ja organisaatioiden toiminnan arkipäivää että tutkimusalana. Kuten jo edellä on todettu, henkilöstöammattilaisten työn tukeminen ja oikeuttaminen ovat HRM-kirjallisuudessa keskeisessä roolissa. Henkilöstöressurssien johtamisen tutkimuksen keskiössä onkin 1990-luvun puolivälistä alkaen pysytellyt henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja organisaation tuloksen yhteyttä tarkasteleva tutkimus, jonka pyrkimyksenä on selvittää, mitkä erilaiset "parhaat" tai "korkean tuloksellisuuden" henkilöstöjohtamisen käytännöt tai käytäntökimput vaikuttavat organisaatioiden menestykseen (Guest, 1997; Paauwe, 2009; Vanhala & Kotila, 2006; Wright ym., 2005).

Henkilöstöressurssien strategisen johtamisen kirjallisuudessa oletuksena tuntuu olevan se, että henkilöammattilaisten vahva asema johtaisi henkilöstöasioiden painoarvon korostumiseen ja ylipäättänsä parempaan henkilöstöjohtamiseen. Kirjoittamaton oletus tuntuu liittyvän myös siihen, että henkilöstöammattilaisten vahvistuva asema organisaatioissa takaisi henkilöstöasioiden huomioimisen organisaation päätöksenteossa ja strategioita suunniteltaessa. Lisäksi HRM-kirjallisuudessa usein esitetään, että hyvästä henkilöstöjohtamisesta hyötyvät sekä organisaatio että organisaation työntekijät. Tämä oletus

poikkeaa huomattavasti esimerkiksi työelämän suhteiden (*Industrial Relations*, IR) tutkimuksen lähtökohdista, joissa johdon ja henkilöstön etujen katsotaan olevan osittain ristiriitaisia. Työelämän suhteiden tutkimus on kuitenkin viimeisen vuosikymmenen aikana jäänyt syrjään henkilöstöjohtamisen tutkimuskentällä, kun tulokseen keskittyvä henkilöstöresurssien johtamisen tutkimus on saavuttanut hallitsevan aseman (Delaney & Godard, 2001).

Soveltavan, pääasiallisesti kauppatieteellisen, tutkimuksen lisäksi henkilöstöresurssien johtamista voidaan tarkastella myös johtamisoppeja kriittisesesti tarkastelevasta tutkimusperinteestä käsin (Legge, 2005). Tämä kriittinen liikkeenjohdon tarkastelu on kyseenalaistanut henkilöstöresurssien johtamiseen liittyviä oletuksia. Kriittisessä henkilöstöjohtamisen tarkastelussa HRM-paradigman mukaisen tutkimuksen onkin katsottu olevan luonteeltaan yksipuolisesti liikkeenjohdon tarpeita palvelevaa eli unitaristista, normatiivista ja yksinkertaistavaa. Usein peräänkuulutetaan erityisesti yhteiskuntatieteellisempää lähestymistapaa henkilöstöjohtamisen tarkasteluun (Paauwe, 2009; Sisson, 2007; Watson, 2004). Aikaisemmassa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa onkin kiinnitetty huomiota siihen, että henkilöstöammattilaisten rooliin henkilöstövoimavarojen merkityksen korostajina ja samanaikaisesti johdon strategisina kumppaneina liittyy ristiriitaisuutta yhä vaativammaksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Jacobyn (2004) lisäksi muiden muassa Berglund ja Kallifatides (2003) ovat esittäneet, että henkilöstöammattilaisten pyrkimys parantaa oman ammattikuntansa asemaa muiden johtamisfunktioiden rinnalla on johtanut tilanteeseen, jossa henkilöstöammattilaiset ovat luoneet välineitä henkilöstötyön roolin heikentämiseen ja samalla henkilöstön aseman sivuuttamiseen. Kirjoittajien mukaan pyrkimys uskottavuuteen muiden johtajien silmissä on johtanut ”kovempien” henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuskäytäntöjen omaksumiseen ja mittamiseskeisyyden korostumiseen. Nämä henkilöstöjohtamisen välineet myös mahdollistavat aikaisempaa enemmän leikkauksia henkilöstössä ja henkilöstötyössä.

Kriittisessä tutkimuksessa huomio on kiinnittynyt HRM-paradigman mukaisen johtamisen mahdollisiin kielteisiin seurauksiin, kuten työvoiman käytön tehostumiseen, työn merkityksen ja arvon vähenemiseen, erilaisten epätyypillisten työsuhdemallien ja ulkoistamisen yleistymiseen ja tuotannon siirtämiseen tai ulkoistamiseen halvemman työvoimakustannustason maihin (Bevan, 2007; Legge, 2005; Waring & Lewer, 2004). Työvoiman käytön tehostamisen tavat kietoutuvatkin monin tavoin työvoiman käytön joustavoittamiseen, jota käsittelen seuraavaksi.

## Joustavan organisaation ihanne ja työelämän yksilöllistyminen

Työelämän yksilöllistymiseen yhdistetty keskeisin piirre on työelämään kuuluvien vastuiden ja riskien siirtyminen organisaatiolta henkilöstölle. Toisin sanoen työntekijä itse on yhä suuremmassa määrin vastuussa tilanteestaan organisaatiossa ja työelämässä. Työelämän yksilöitymiseen liitetään erityisesti vakituisen ja kokoaikaisen työsuhteen aseman murentuminen. Usein puhutaankin epätyypillisestä, määräaikaisesta, osa-aikaisesta ja vuokratusta työstä. Tämä vastuiden siirto organisaatiolta työntekijöille kulkee käsi kädessä organisaatioiden joustavuuden tavoittelun kanssa.

Organisaatioiden toimintaympäristö on talouden globalisaation ja uusliberaalin ideologian leviämisen myötä muuttunut nopeassa tahdissa. Tämä on aiheuttanut muutospainetta niin organisaatioissa kuin työelämässä. Usein tavoitteena pidetäänkin yhä joustavampaa organisaatiota. Tällä joustavuudella voidaan tarkoittaa joko määrällistä tai laadullista joustavuutta. Pyrkimys määrälliseen joustavuuteen on johtanut työsuhdeturvan heikentämiseen ja ”epätyypillisten” eli osa-aikaisten ja määräaikaisten työsuhteiden sekä vuokratyövoiman käytön yleistymiseen. Epätyypillisten työsuhteiden käyttö mahdollistaakin jouston niin henkilöstömäärässä kuin palkkakustannuksissa. Toisaalta samanaikaisesti pyrkimys laadulliseen joustavuuteen, joka perustuu ihmisten kyvyille oppia uutta ja siirtyä työtehtävästä toiseen, on johtanut osaavan henkilöstön merkityksen korostumiseen (Boxall & Purcell, 2008; Colakoglu ym., 2006; Julkunen, 2008). Organisaatioiden toimintakyvyn kannalta pidetäänkin erityisen tärkeänä parhaiden tai huipputyöntekijöiden palkkaamista, kehittämistä ja sitouttamista. Onkin havaittavissa, että henkilöstöä jaetaan Atkinsonin (1984) mallin mukaan ydin- ja tukitoimintoihin, avain- ja reunahenkilöstöihin, joita johdetaan eri tavoin ja työllistetään erilaisissa työsuhteissa. Samanaikaisesti syntyy erilaisia uusia verkostoituneita organisaatorakenteita, joissa organisaatiot liittyvät yhteen esimerkiksi alihankintaketjujen perusteella mahdollistaakseen yhtä joustavamman työvoiman käytön (Julkunen, 2008; Legge, 2005; 2007).

Työvoiman joustavuuden vaatimukset on monin tavoin omaksuttu henkilöstöjohtamisen lähtökohdaksi. Tutkimuksessa on kuitenkin kiinnitetty huomiota joustavan työvoiman käytön ei-toivottuihin seurauksiin, kuten työmotivaation laskuun ja työpahoinvointiin. Teollistuneissa maissa työstressi ja työpahoinvointi nousivat huolen aiheeksi ja julkiseen keskusteluun 1990-luvun alussa (Julkunen, 2008). Usein puhutaan myös työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen muutoksesta (McInnis ym., 2009; Torka ym., 2005). Työpahoinvointi-ilmiötä seurasi työhyvinvointikäsitteen ilmestyminen työelämästä käytävään keskusteluun. Myös HRM-tutkimuksessa tarkastelun painopistettä on kohdennettu niihin henkilöstökäytäntöihin,

joiden katsotaan samanaikaisesti lisäävän sekä henkilöstön hyvinvointia että organisaation tulosta (Vanhala & Kotila, 2006).

Julkunen (2008) on kiinnittänyt huomiota siihen, kuinka työhyvinvoinnin korostaminen heijastaa työelämän suhteiden epäpolitisoitumista ja ammatillisen kollektiivisuuden heikkenemistä. Ammattiliittojen vaikutusvallan vähentyminen ja globaalissa kilpailutilanteessa korostuva kansallinen ”yhteen hiileen puhaltaminen” ovat johtaneet siihen, että työsuhteita ei enää koeta kollektiivisten ristiriitojen pelikentäksi. Samalla työhyvinvoinnista on tullut sekä ay-liikkeelle että työnantajapuolelle tervetullut kumppanuuteen ja ohjelmiin liittyvä ohjausmuoto. Työntekijöiden ja työnantajien välisten vastakkainasettelujen lieventyminen ja uudenlaiset johtamistavat, kuten organisaatiokulttuurin johtaminen ja HRM, ovat johtamispuheessa muokanneet ”henkilöstön heistä meiksi”. Tarkasteltaessa organisaatioon sitoutumista psykologisen sopimuksen kautta ollaan siirtymässä ”meistä minuun”, luottamuksen rakentamiseen yksilön ja organisaation välille. Kuten Julkunen (2008) esittää, nykyisin jatkuvuutta rakennetaan oman identiteetin varaan, ja mahdollisuudet kollektiiviseen kokemukseen ja vastakkainasetteluun työntekijöiden ja työnantajien välillä katoavat. Ihannetapauksessa työntekijän ja työnantajan edut voidaan kokea yhteisiksi, mutta vaarana on, että uudenlaiset joustavat sopimukset suosivat toisia työntekijäryhmiä (esim. nuoret, lapsettomat) toisten kustannuksella.

## **Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja työn henkilökohtaistuminen**

Työelämän yksilöllistymiseen liitetään työsuhteessa tapahtuvien muutosten lisäksi työhön liittyvän kontrollin henkilökohtaistuminen. Tuntuukin realistiselta ajatella, että henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat keskeisessä asemassa työtä kontrolloitaessa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella ja mm. erilaisilla korkean tuloksellisuuden (*high performance*) tai korkean sitouttamisen (*high commitment*) henkilöstökäytännöillä on toivottu voitavan saavuttaa samanaikaisesti niin työntekijöiden hyvinvointia kuin organisaatioiden taloudellista menestystä. Näistä edellinen yhdistetään usein Yhdysvaltojen ja jälkimmäinen Iso-Britannian henkilöstökäytäntöjen johtamis- ja tutkimusperinteeseen (Gould-Williams, 2004).

Jaottelu tulos- ja sitouttamiskeskeisiin käytäntöihin nivoutuu henkilöstöjohtamisen yhteydessä käytyyn keskusteluun kovista ja pehmeistä henkilöstöjohtamisen käytännöistä ja malleista (Guest, 1987; Legge, 2005; Watson, 2004). Usein kova HRM-johtaminen yhdistetään niin kutsuttuun Michiganin koulukuntaan (Fombrun ym., 1984), joka korostaa tiukkaa linkkiä yrityksen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategioiden välillä. Liiketoimintastrate-

giasta käsin tulisikin tällöin johtaa sen kanssa yhteensopivat rekrytointi-, yle-  
nemis-, palkitsemis- ja kehittämisjärjestelmät. Toisin sanoen kyseessä on hen-  
kilöstön "käyttö" kuten minkä tahansa muunkin resurssin. Pehmeä HRM  
puolestaan yhdistetään niin sanottuun Harvardin malliin (Beer ym., 1984),  
jossa painotetaan luottamusta ja sitoutumista edistävien käytäntöjen mer-  
kitystä. Tässä mallissa henkilöstö nähdään yrityksen tärkeimpänä voimava-  
rana, joka varmistaa yrityksen menestyksen, kun oikeat käytännöt (kuten  
kommunikointi ja viestintä, vastuun jako ja tiimityö) mahdollistavat hen-  
kilöstön motivoinnin ja osallistamisen (Gooderham ym., 2004; Truss ym.,  
1997; Watson, 2004). Eräät tutkijat arvioivat, että pehmeä malli itsessään voisi  
tarjota tien kohti ihmiskeskeisempää henkilöstöjohtamista, koska se painottaa  
inhimillisyyttä resurssien sijaan (Truss ym., 1997). Toiset tutkijat taas  
katsovat, että kummatkin tavat lähestyä henkilöstöjohtamista kuvaavat ihmi-  
siä käytettävänä resursseina, ja vain tämän käytön luonne muuttuu siir-  
ryttäessä "pehmeästä kovaan" henkilöstöresurssien johtamiseen (Greenwood,  
2002).

Truss ym. (1997) toteavat, että henkilöstöjohtamisen kova ja pehmeä malli  
perustuvat erilaisiin näkemyksiin ihmisluonteesta ja ihmisen käytöksestä.  
Kovassa mallissa yksilöä ajatellaan voitavan kontrolloida instrumentaalisesti  
erilaisten kannustimien ja kontrollijärjestelmien avulla. Pehmeämpi malli taas  
olettaa ihmisten antavan parhaansa heidän tehdessään työtään sitoutuneesti ja  
palkitsevassa sosiaalisessa ilmapiirissä. Usein nämä pehmeät tai sitouttavat  
henkilöstöjohtamisen mallit perustuvat työntekijän sosiaalistamiseen, kehit-  
tämiseen ja kouluttamiseen organisaation ihanteita vastaavaksi. Aikaise-  
mmassa tutkimuksessa onkin kiinnitetty huomiota siihen, että pehmeät hen-  
kilöstöjohtamisen käytännöt voivat toimia kovia käytäntöjä tehokkaampina  
työn yksilöllistymisen välineinä. Työn jatkuvuuteen liittyvien tekijöiden lisäksi  
myös työn kontrolli on tällöin asetettu yksilön itsensä tehtäväksi. Samanaikai-  
sesti työntekijälle tarjotaan yhä useampia itsetarkastelun ja itsensä kehittämi-  
sen välineitä oman itsensä johtamisen tueksi (Greenwood, 2002; Seeck &  
Kantola, 2009; Taskin & Devos, 2005; Truss ym., 1997).

Työn yksilöllistymisestä onkin nykyisin löydettävissä runsaasti esimerkkejä.  
Luovien ihmisten työn tuotteet ovat yhä vahvemmin sidoksissa tekijänsä per-  
soonaan. Monissa ammateissa raja työ- ja vapaa-ajan välillä hämärtyy, ja  
viestintäteknologian kehittyminen mahdollistaa työn tekemisen työpaikasta  
tai kellonajasta riippumatta. Työhön liittyvän suoran kontrollin ja ohjauksen  
vähentyessä työntekoon liittyvä vapaus, mutta samalla vastuu, usein kasvavat.  
Yksi henkilöstöjohtamisen "pehmeisiin" malleihin liitetty ongelma onkin se,  
että vastuu työn tuloksista on siirretty työntekijöille ilman tarvittavien toimin-  
tavaltuuksien tai resurssien siirtoa (Greenwood, 2002).



Sekä korkean tuloksen että korkean suorituksen mallien yhteydessä on korostettu hyvien henkilöstökäytäntöjen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen (Gould-Williams, 2004). Useammista organisaatioista on myös havaittu löytyvän samanaikaisesti vaikutteita sekä kovasta että pehmeästä henkilöstöjohtamisesta (Poutsma ym., 2006; Truss ym., 1997). Työn henkilökohtaistumista tarkasteltaessa onkin syytä huomioida, että samanaikaisesti itsekontrollia, sitouttamista ja kehittämistä korostavien "pehmeiden" henkilöstökäytäntöjen kanssa on yleistynyt "kovien" henkilöstökäytäntöjen muokkaaminen yhä yksilöllisemmiksi. Esimerkiksi palkkauksessa on siirrytty kollektiivisesta palkitsemisesta kohti henkilökohtaisiin suorituksiin perustuvia kannustinjärjestelmiä. Samoin rekrytoinnissa yhä useammin arvioinnin kohteena on työnhakijan persoona, eivät esimerkiksi koulutus tai työkokemus. Tuntuu perustellulta väittää, että viimeisten vuosikymmenten aikana työn henkilökohtaistumista on tapahtunut sekä muokkaamalla kovia kontrollikäytäntöjä kollektiivisista yksilöllisemmiksi että ottamalla käyttöön uusia pehmeän kontrollin muotoja.

Parhaimmassa tapauksessa uuteen työhön on yhdistettävissä omistautuminen työlle, kyky joustaa, ammatillinen ylpeys ja innostuminen (Huhtala, 2004). Uudenlaiseen työelämään liittyy kuitenkin myös riskejä. Työelämän yksilöllistyminen jättää työntekijän yhä enemmän yksin työelämään liittyvien uusien epävarmuuksien ja suorituspainneiden keskelle. Työelämän henkilökohtaistuminen viittaa siihen, että työssä epäonnistuminen ei rajoitu työrooliin, vaan ulottuu kattamaan koko persoonan ja minän epäonnistumisen. Riittämättömyyden tunne, epävarmuus ja merkityksettömyys ovat tunteita, jotka yhä useammin yhdistetään työelämään, työperäiseen pahoinvointiin tai työelämästä vetäytymiseen. (Julkunen, 2008)

## Lopuksi

Työhyvinvointi ja organisaatioiden kilpailukyvyn varmistaminen ovat viimeisten vuosien aikana nousseet työelämää käsittelevän julkisen ja akateemisen keskustelun keskiöön. Hyvällä henkilöstöjohtamisella ja erilaisilla tuloshakuisilla henkilöstökäytännöillä on toivottu saavutettavan samanaikaisesti taloudellista menestystä ja henkilöstön hyvinvointia. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toimintalogiikkaan ja mekanismeihin on kuitenkin kiinnitetty yllättävän vähän huomiota. Onkin mahdollista, että hyviksi tarkoitetut eli niin kutsutut "parhaat" henkilöstökäytännöt johtavat yhä kasvavaan yksilöllistymiseen ja työelämän riskien kasaantumiseen yksilöille.

Tässä artikkelissa olen tarkastellut työn yksilöllistymistä ja henkilöstöjohtamisen kehitystä aikaisemman kirjallisuuden pohjalta. Pohdintani tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstöresurssien strategiseen johtamiseen liittyvät

uudet henkilöstöjohtamisen mallit ja käytännöt ovat mahdollisesti sidoksissa työelämän yksilöllistymiskehitykseen. Pohdinnassa on käynyt ilmi, että henkilöstöjohtamisen muuttumisen strategisemmaksi ja tuloskeskeisemmäksi on esitetty johtaneen työvoiman käytön tehostamiseen sekä heikentäneen työsuhdeturvaa ja sen kokemista.

Henkilöstöjohtamisen rooliin tuntuu liittyvän ristiriitaisia odotuksia. Toisaalta henkilöstöjohtamisen tulisi saavuttaa keskeinen asema organisaatiossa, jotta henkilöstöasiat ja -asiantuntemus pääsisivät esille organisaation toiminnassa. Toisaalta strategisen aseman tavoittelun on usein havaittu johtavan henkilöstön aseman parantumisen sijaan henkilöstön käytön tehostamiseen ja käytäntöihin, joilla henkilöstömenoja on mahdollista vähentää (Jacoby, 2006; Poutsma ym., 2006).

Henkilöstöammattilaisten tilanne näyttäytyy haasteellisena, jos yhdelle funktiolle organisaatiossa asetetaan tavoitteeksi sekä kontrolloida että lieventää kontrollia. Toisaalta esimerkiksi Karen Legge (2005) on esittänyt, että juuri HRM-paradigmalle on ominaista kontrollin ja hyväksynnän yhtäaikainen tavoittelu. Tämä kaksinainen rooli on tullut esiin myös empiirisissä tutkimuksissa. Esimerkiksi Catherine Truss kumppaneineen (1997) havaitsivat tapaustutkimuksessaan henkilöstöjohtamista koskevan retoriikan noudattelevan "pehmeää" HRM-mallia, vaikka henkilöstöjohtamisen käytännöt olikin organisoitu "kovan" HRM-mallin mukaisesti. Lisäksi Raija Julkunen (2008) on esittänyt, että nykyisin samanaikainen kontrollin ja hyväksynnän tavoittelu tapahtuu usein juuri yksilöllistämällä työelämän vastakkainasetteluja uusien diskurssien kuten "työhyvinvointi", "työelämän laatu" tai "psykologinen sopimus" avulla.

Henkilöstöjohtamisen tarkastelu työn yksilöllistymisen näkökulmasta antaa aihetta pohtia, tiedostetaanko henkilöstöammattilaisten parissa työn yksilöllistymiseen liittyviä tekijöitä. Lisäksi HRM-tutkimuksessa aihepiiristä löytyy vähän empiirisistä tutkimusta. Tulevassa tutkimuksessa olisikin tarvetta tarkastella empiirisesti henkilöstöjohtamisen käytäntöjä työn yksilöllistymisen näkökulmasta. Erityisesti laadullisten tutkimusmenetelmien ja case-tutkimusten avulla olisi mahdollista paremmin ymmärtää, mikä on henkilöstötyön rooli työn yksilöllistymiskehityksessä.

## Lähteet

- Alasuutari, P. (2006). Suunnitteluloudesta kilpailulouteen. Miten muutos oli ideologisesti mahdollinen? Teoksessa R. Heiskala & E. Luhtakallio (toim.), *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus, 43-64.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 16(8), 32-35.

- Barley, S.R. & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76-95.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D.Q. & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. The Groundbreaking Harvard Business School Program. New York: The Free Press.
- Berglund, J. & Kallifatides, M. (2003). *Adequate and inadequate selves – identity positioning between different categories of managers*. Paper presented at The 17th NFFconference, Reykjavik, August 14-16, 2003.
- Bevan, D. (2007). Ethics and HRM. Teoksessa J. Storey (toim.), *Human Resource Management, a Critical Text, 3rd edition*. London: Thomson Learning, 251-262.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management. Second Edition*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787.
- Colakoglu, S., Lepak, D.P. & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 209-218.
- Delaney, J.T. & Godard, J. (2001). An industrial relations perspective on the high-performance paradigm. *Human Resource Management Review*, 11(4), 395-429.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Contributions to Management Science. Berlin Heidelberg: Physiga-Verlag.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Gooderham, P., Morley, M., Brewster, C. & Mayrhofer, W. (2004). Human Resource Management: A Universal Concept? Teoksessa C. Brewster, W. Mayrhofer & M. Morley (toim.), *Human Resource Management in Europe. Evidence of convergence?* London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Gould-Williams, J. (2004). The effects of “high commitment” HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81.
- Greenwood, M.R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Haapala, P. (1994). Työajan lyhyt historia. Teoksessa R. Parikka (toim.), *Työ ja työttömyys*. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura. Helsinki, 6-29.
- Huhtala, H.M.J. (2004). *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*. Commentationes scientiarum socialium 64. Saarijärvi: Gummerus.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-673.
- Jacoby, S.M. (2004). *Employing bureaucracy. Managers, unions and the transformation of work in the 20th Century*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista*. Tampere: Vastapaino.
- Kettunen, P. (2008). *Globalisaatio ja kansallinen me. Kansallisen katseen historiallinen kritiikki*. Tampere: Vastapaino.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities, Anniversary edition*. New York: Palgrave Macmillan.
- Legge, K. (2007). Networked organizations and the negation of HRM. Teoksessa J. Storey (toim.), *Human Resource Management, a Critical Text, 3rd edition*. London: Thomson learning, 39-56.
- McInnis, K.J., Meyer, J.P. & Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behaviour* 74(2), 165-180.
- Paaauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.

- Poutsma, E., Ligthart, P.E.M. & Veersma, U. (2006). The diffusion of calculative and collaborative HRM practices in European firms. *Industrial Relations*, 45(4), 513-546.
- Schmidt, T. & Vanhala S. (2010). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009 – Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-115. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Seeck, H. & Kantola, M. (2009). Organizational control. Restrictive or productive? *Journal of Management & Organization*, 15(2), 241-257.
- Sisson, K. (2007). Facing up to the challenges of success. Putting governance at the heart of HRM. Teoksessa J. Storey (toim.), *Human Resource Management, a Critical Text, 3rd edition*. London: Thomson Learning, 79-94.
- Storey, J. (2007). Human resource management today: An assessment. Teoksessa J. Storey (toim.), *Human resource management, a Critical Text, 3rd edition*. London: Thomson learning, 3-18.
- Tainio, R. (2006). Suomalaisen liiketoimintajärjestelmän rakenteellinen ja kulttuurinen muutos. Teoksessa R. Heiskala & E. Luhtakallio (toim.), *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus, 65-81.
- Taskin, L. & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13-24.
- Torka, N., Looise, J. & van Riemsdijk, M. (2005). Commitment and the new employment relationship. Exploring a forgotten perspective: Employers commitment. *Management Revue*, 16(4), 525-539.
- Truss, C. & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V. & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resources management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.
- Vanhala, S., Kaarelson, T. & Alas, R. (2006). Converging human resource management: a comparison between Estonian and Finnish HRM, *Baltic Journal of Management*, (1)1, 82 – 101.
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytännät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 4(2), 65-78.
- Waring, P. & Lewer, J. (2004). The impact of socially responsible investment on human resource management: A conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 52(1), 99-108.
- Watson, T.J. (2004). HRM and critical social science analysis. *Journal of Management Studies*, 41(3), 447-467.
- Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Revue*, 16(2), 164-173.

# Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus kuntien talousjohtajien diskursseissa

Miikka Huhta

## Abstrakti

Suomalaisissa kunnissa on jo vuosikausia keskusteltu tuloksellisuuden määrittämisestä, mittaamisesta ja arvioimisesta. Tässä artikkelissa aihetta lähestytään selvittämällä, miten kuntien talousjohtajat puhuvat henkilöstöjohtamisen yhteydestä kunnallisorganisaation tuloksellisuuteen. Varsinainen tutkimus koostuu kaiken kahdeksan suomalaisen kunnan talousjohtajan haastattelusta. Tutkimusaineiston analysointi toteutetaan diskurssianalyysin hengessä. Tärkeimmäksi tulokseksi nousevat analyysin avulla aineistosta jäsenetyt kolme tuloksellisuusdiskurssia.

## Johdanto

Organisaation tuloksellisuus on yksi eniten tutkituista käsitteistä johtamistieteessä (Richard ym., 2009). Myös henkilöstöjohtamisen tutkijat ovat kiinnostuneet henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välisestä suhteesta. Aihe on lisäksi herättänyt kiinnostusta myös työelämän edustajien keskuudessa (Vanhala & Kotila, 2006). Suuri määrä tieteellisiä julkaisuja on tuottanut tuloksia. Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välinen positiivinen yhteys on löydetty useimmissa tutkimuksissa (ks. esim. Apospori ym., 2008; Combs ym., 2006; Zheng ym., 2006). Kuitenkin erityisesti julkisella sektorilla tehdyissä tutkimuksissa korostuu tuloksellisuuden moniselitteisyys (Lindström & Vanhala, 2011). Artikkelin tavoitteena onkin selvittää, millaisia tuloksellisuusdiskursseja nousee kuntien talousjohtajien puheesta heidän pohtiessaan kuntien henkilöstöjohtamista ja sen yhteyttä kunnallisorganisaation tuloksellisuuteen.

Valitsin tutkimukseni kohteeksi nimenomaan tuloksellisuuden kunta-alalla, koska aiheesta löytyy vain vähän aikaisempaa tutkimusta niin Suomesta (Lindström & Vanhala, 2011; Rantanen ym., 2007) kuin ulkomailtakin (Behn, 2003). Tutkimani ilmiö eli kuntien henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus on siten paitsi ajankohtainen ja tärkeä, myös haastava. Organisaation tuloksellisuus on tutkijoiden keskuudessa määritelty monin erilaisin tavoin (Richard ym., 2009). Tämän lisäksi henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä on kuvattu monilla tavoilla (Wall & Wood, 2005). Vanhalan ja Kotilan (2006) mukaan henkilöstöjohtamisen ja organi-

saation tuloksellisuuden välistä yhteyttä käsitelleiden tutkimusten suuresta määrästä huolimatta tieto ei ole kumuloitunut merkittävästi, koska tutkimusalue on sirpaleinen ja termistö on vielä, ainakin osittain, vakiintumatonta. Kuvan tuloksellisuuden moniselitteisyydestä antaa Richardsin ym. (2009) tutkimus, jossa perehdyttiin organisaation tuloksellisuuteen tieteellisissä aikakauslehdissä vuosina 2005–2007. Kyseiseltä ajalta löytyi 213 organisaation tuloksellisuutta käsittelevää artikkelia. Näistä artikkeleista löytyi 207 erilaista tuloksellisuuden mittaria.

## **Henkilöstöjohtaminen ja organisaation tuloksellisuus suomalaisissa kunnallisorganisaatioissa**

Tuloksellisuusajattelu on siirtynyt julkisorganisaatioiden käytäntöihin muun muassa uuden julkisjohtamisen eli *New Public Management* -ajattelun (NPM) kautta. Se on kokonaisvaltaisesti julkisorganisaation näkökohdat huomioiva lähestymistapa julkisen sektorin uudistamiseen (Hood, 1991). Merkittävämpiä NPM-ajattelun hengessä Suomessa tehtyjä uudistuksia ovat johtamisjärjestelmien uudistaminen tulosjohtamisajattelun mukaiseksi (Temmes ym., 2001) ja julkisen sektorin supistaminen, säästötoimenpiteet, yksityistämiset ja vastuun antaminen julkisorganisaatioiden toimijoille (Lähdesmäki, 2003). NPM-ajattelua on arvosteltu paljon sekä uudistusten toteutustavoista että niiden tuloksista (Nakari & Sjöblom, 2009). Kriitikistä huolimatta julkisorganisaatiot pyrkivät yhä enemmän omaksumaankin yksityisen sektorin johtamisoppeja. Tätä selitetään mm. sillä, että nyt 2000-luvulla julkisorganisaatioiden johto kohtaa samanlaisia haasteita kuin yksityisen sektorin johtajat (Behn, 2003).

Suomessa julkisorganisaatioiden tuloksellisuutta indikoivat mittarit ovat suurelta osin lähtöisin valtionvarainministeriön ja Kunnallisen työmarkkinalaitoksen 1980-luvun lopulla antamista (Lumijärvi, 1997) ja myöhemmin vuosina 2000 ja 2008 päivitetystä tuloksellisuussuosituksista (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2000 & 2008). Vuoden 2008 tuloksellisuussuosituksen mukaan kunnallisorganisaation tuloksellisuuden osa-alueet ovat toiminnan vaikuttavuus, palvelun laatu, toimintaprosessien sujuvuus ja taloudellisuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2008).

Silvennoinen-Nuoran ym. (2005) tutkimuksessa mukana olleista kunnista 89 prosenttia käytti tuloksellisuuden mittaamisessa jonkinlaista muunnelmaa tasapainotetusta mittaristosta. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2000 & 2008) antamissa tuloksellisuussuosituksissa esitelty tasapainotettu mittaristo on suomalaisille kunnille mukautettu versio Kaplanin ja Nortonin vuonna 1996 kehittämästä *Balanced Scorecard* -mallista (Niiranen ym., 2005). Kuntaalalle sovitettu tasapainotettu mittaristo tuo esiin perinteistä panos-tuotos -tuloksellisuusmallia selkeämmin syy-seuraussuhteen, ja mittaristo mahdollistaa

tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä (Niiranen ym., 2005). Vaikka tasapainotetun mittariston siirtämisessä suomalaisten kunnallisorganisaatioiden käyttöön on onnistuttu hyvin, samaa ei voida yleistää sanoa NPM-ajattelun mukaisten yksityisen sektorin johtamisoppien siirtämisestä (Rantanen ym., 2007). Kuitenkin myös henkilöstöjohtamisen kohdalla on nähtävissä julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden käytäntöjen lähentymistä (Schmidt & Vanhala, 2010). Yksityisen sektorin henkilöstöjohtamisen oppien siirtäminen julkisorganisaatioiden käyttöön ei kuitenkaan ole yksinkertaista (Tompkins, 2002). Niitä on pyritty siirtämään suomalaisten kuntien käyttöön muun muassa Kunnallisen työmarkkinalaitoksen antamilla suosituksilla strategisesta henkilöstöjohtamisesta (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2001) ja henkilöstöraportoinnista (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2004).

Kuntien tuloksellisuuteen kohdistuneesta kiinnostuksesta huolimatta juuri henkilöstöjohtamisen yhteyttä kunnallisorganisaation tuloksellisuuteen on tutkittu Suomessa suhteellisen vähän (Rantanen ym., 2007). KARTUKE-tutkimusohjelmassa (Huotari ym., 2005) pyrittiin selvittämään mm. suomalaisten kuntien tuloksellisuusarviointia ja sen kehitystä. Tutkimusohjelmassa löydettiin positiivinen yhteys hyvän henkilöstöjohtamisen ja subjektiivisten tuloksellisuuden mittareiden välillä. Kyseiset mittarit olivat osallistuminen, luottamus ja hyvä työyhteisö. Nakari ja Sjöblom (2009) tutkivat kysely- ja tilastotutkimuksen, dokumenttianalyysien ja tapaustutkimusten avulla suomalaisten kuntien henkilöstöjohtamisen ja kuntaorganisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamiskäytännöillä on keskeinen merkitys kuntien tuloksellisuudelle. Lindström ja Vanhala (2011) tutkivat suomalaisten kuntien henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta haastatteleamalla kuntien henkilöstöjohtajia. Merkittävimmäksi havainnokseen Lindström ja Vanhala nostivat kuntaorganisaatioiden ulkopuolisten asiakkaiden merkityksen henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudessa. Kuntalaisten asiakastyytyväisyys oli henkilöstöjohtajien puheissa merkittävämpi tuloksellisuuden tekijä kuin kannattavuuden parantamisen tai kustannusten alentamisen kaltaiset taloudelliset tekijät.

## **Aineisto ja tutkimusmenetelmä**

Toteutin tutkimukseni analysoimalla diskurssianalyysin keinoin kuntien talousjohtajien näkemyksiä, jotka koskivat heidän organisaatioidensa henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä. Kahdeksasta teemahaastattelusta koostuvasta haastatteluaineistostani puolet oli toisen tutkijan syys- ja lokakuussa 2010 tekemiä. Tein kolme haastattelua toukokuussa ja neljännen



joulukuussa 2011. Arvioni mukaan haastattelujen sijoittuminen reilun vuoden ajalle ei aiheuta ongelmaa. Kyseisenä ajanjaksona ei ole esimerkiksi annettu kunnille uusia tuloksellisuussuosituksia.

Tähän tutkimukseen valitsin samat kahdeksan kaupunkia, joiden henkilöstöjohtajien tuloksellisuuskursseja on tutkittu aiemmin Lindströmin & Vanhalan (2011) tutkimuksessa. Tämä merkitsi sitä, että puolet haastatelluista edusti yli 100 000 asukkaan kaupunkeja ja loput alle 100 000 asukkaan kaupunkeja. Haastatelluista viisi oli virkanimikkeeltään talousjohtajia ja loput kolme rahoitusjohtajia. Haastatelluista puolet oli toiminut nykyisessä tehtävässään alle viisi vuotta, mutta kunta-alalta työskentelystä haastateltavilla oli kokemusta keskimäärin yli 15 vuotta. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat kuuluivat kaupunkien johtoryhmiin.

Aineistonani käyttämiä haastattelujen teemoja olivat tuloksellisuus kunta-tasolla, tuloksellisuuden mittaaminen sekä tuloksellisuus ja henkilöstöjohtaminen. Keskimäärin 40 minuuttia kestäneet haastattelut järjestettiin yhtä lukuun ottamatta haastateltavien omissa työhuoneissa. Haastattelut tallennettiin ja tallenteet litteroitiin sanatarkasti. Haastateltujen anonymiteetin suojaamiseksi esiteltävistä tekstinäytteistä on poistettu paikkakuntien nimet ja muut viitteet tiettyihin haastateltaviin. Lisäksi kaikkia haastateltavia kutsutaan heidän varsinaisesta tittelistään huolimatta talousjohtajiksi.

Varsinainen haastatteluaineistoni analyysi on toteutettu diskurssianalyysin hengessä, sillä en ole valinnut tiettyä diskurssianalyysin toteutustapaa. Katson Eskolan ja Suorannan (2005) mukaisesti diskurssianalyysin koostuvan useammasta metodisesta työvälineestä, joita käytetään tekstien analysointiin. Analyysia tehdessäni nojaan Potterin (2009) ajatukseen, jonka mukaan diskurssianalyysi toimii kahdella konstruktiivin tasolla. Haastateltujen talousjohtajien diskurssien *konstruktointiin* keskityn kiinnittämällä huomiota muun muassa haastateltavien sanavalintoihin puhuttaessa tuloksellisuudesta ja nostamalla esiin heidän käyttämiään kielikuvia. Toinen diskurssin konstruktiivin taso, *konstruktioiva*, tulee esiin tutkimuksessani kahdella tavalla. Ensimmäkin kiinnitän analyysissäni huomiota siihen, millaisin eri keinoin haastateltavat kuvaavat toimintaympäristöään ja kunnissa käytävää tuloksellisuuskeskustelua. Toisaalta pyrin huomioimaan konstruktiivin tason myös tutkijan vastuun näkökulmasta. Jokisen (1999) mukaan diskurssianalyysia tehdessä tutkijan on otettava huomioon, että sosiaalista todellisuutta kuvatessaan hän myös itse luo tutkimustulostensa kautta sosiaalista todellisuutta.

Haastatteluaineistoa analysoidessani pyrkimykseni oli Potterin ja Werthellin (1987, 168) näkemyksen mukaisesti toimia systemaattisesti, ja siksi luin haastattelujen litteroinnit moneen kertaan. Tarkoitukseni oli löytää aineistosta toistuvien yhtäläisyyksien lisäksi eroavaisuuksia haastateltavien puheissa ja puhetaivoissa. Luettuani aineiston useaan kertaan aloin ryhmittellä haastatte-



luissa esiin nousseita teemoja yhtenäisiksi diskursseiksi. Diskurssien havaitsemisen ja nimeämisen jälkeen aloitin analyysiosuuden kirjoitustyön, jossa haastattelunäytteiden avulla pyrin tuomaan esiin haastateltujen puheen variaatioita ja sanojen käyttötapoja.

## **Kuntien talousjohtajien tuloksellisuuskeskustelun analyysi**

Suurten ja keskisuurten kaupunkien talousjohtajien puheesta nousi esiin kolme henkilöstöjohtamiseen liittyvää tuloksellisuusdiskurssia. Nämä kolme diskurssia ovat palvelu-, talous- ja prosessidiskurssi. Jokaisessa diskurssissa on omat selkeät erityispiirteensä, vaikka niissä on myös jonkin verran samankaltaisuuksia. Merkittävää on, että taloudellisen näkökulman jonkinlainen huomioon ottaminen tuloksellisuuden osatekijänä ei rajoitu ainoastaan talousdiskurssiin.

### **Palveludiskurssi**

Kutsun ensimmäistä haastattelussa esiin noussutta diskurssia palveludiskurssiksi. Tässä diskurssissa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus rakentuu talousjohtajien puheissa kuntien ulkoisten asiakkaiden, kuntalaisten, palvelemisen kautta. Tärkeässä osassa ulkoisten asiakkaiden palvelemisessä onnistumisessa on henkilöstötoiminnon sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden jaksaminen ja työssä viihtyminen. Tämä taas onnistuu palveludiskurssin mukaan parantamalla henkilöstötoiminnon työntekijöihin kohdistaman palvelun tasoa. Palvelun parantamisen kautta vaikutetaan työhyvinvointiin ja sitä kautta parempana palvelutasona näkyvään kunnallisorganisaation tuloksellisuuteen.

Palveludiskurssissa kuntaorganisaation tuloksellisuus määrittyy kunnan onnistumisessa tuottaa palveluita, joihin kuntalaiset ovat tyytyväisiä. Toisin sanoen kuntalaisten tyytyväisyys kuntaorganisaation tarjoamiin palveluihin on kunnan toiminnan tärkein tavoite:

*”Tulos ei ole euromittari, vaan tulos on se palvelu, joka kuntalaisille on luvattu järjestää. Se on järjestetty niin, että kuntalaiset, asiakkaat, asukkaat on siihen tyytyväisiä. Minusta se tuloksellisuus tulee sitä kautta.”*

Kun kuntaorganisaation henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden koetaan olevan vahvasti riippuvainen asiakkaiden tyytyväisyydestä, yksi tuloksellisuuden mittareista nousee muita merkittävämmäksi. Palveludiskurssissa vaikuttavuus on selkein tuloksellisuuden mittari:

*”Että millä tavalla on järjestetty palveluita, miten ne koetaan, missä on kriittisyyttä ja niin edelleen. Eli sekini on eräällä tavalla se vaikuttavuuden mittaamista.”*

Lumijärven (1997, 15) mukaan vaikuttavuudella voidaan tarkoitaa sekä tavoitteiden saavuttamisastetta että palveluntarjoajan suoritteiden ulkoisten vaikutusten suhdetta suoritteita käyttävien tarpeentyydytykseen. Vaikuttavuuden tai muuten määritellyn kuntalaisten palveluita kohtaan kokeman tyytyväisyyden mittaaminen ei kuitenkaan ole helppoa, koska kunnan onnistumista tavoitteissaan mitataan paljon objektiivisten mittareiden avulla:

*”Yleensä mittarointi (tuloksellisuuden) on hankala asia, koska kunnan tavoitteet ei ole numeerisia. Mitataan vähän verbaalisesti sitten, että on päästy tai ei ole päästy tai sitten siltä väliltä... Se on omalla tavallaan se tulos, että näillä käytössä olevilla voimavaroilla pystytään palvelemaan jatkossakin suurempaa asiakasryhmää. Mutta ei me puhuta siinä tuloksellisuudesta.”*

Palveludiskurssiin kuuluu keskeisesti myös henkilöstön työtyytyväisyys. Juuri työtyytyväisyyden lisäämisen kautta henkilöstöjohtamisella voidaan parantaa vaikuttavuutena koettua koko kunnan tuloksellisuutta. Henkilöstön työhyvinvoinnin ja kuntalaisten palvelutason kautta heijastuvan tuloksellisuuden välillä nähtiin olevan selkeä yhteys:

*”Silloin kun henkilöstö on työssään innostunut, heidän työhyvinvointinsa on kunnossa. Se näkyy palvelualltiudessa, vaikka kotihoidossa. Jos työyhteisö on kannustava ja tässä suhteessa koetaan myönteisenä, se näkyy viime kädessä siinä palvelussa, mikä sille vanhukselle vieään kotiin. Kyllähän se ketju on selkeä. Jos työyhteisössä voidaan huonosti, se myöskin näkyy siinä lopputulemassa. Siinä tuloksessa.”*

Vaikuttavuuden mittaamisen koettiin kuitenkin olevan vaikeaa, koska nykyiset mittarit eivät sovellu siihen parhaalla mahdollisella tavalla. Haastattelussa tuotiin kuitenkin esiin joitain käytännön mittareita vaikuttavuuden ja asiakastytyväisyyden mittaamiseen. Käytännön mittareina mainittiin muun muassa vaihtuvuus ja sairauspoissaolot:

*”Sen vaikuttavuuden mittaaminen, niin sehän on äärettömän vaikeeta. Yhtenä mittarina pidetään nyt sitten näitä sairauspoissaoloja”*

Palveludiskurssissa esiintyvistä haasteista huolimatta tässä diskurssissa yhteys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välillä oli hyvin selkeä. Palveludiskurssissa olennaista olivat asiakkaat. Kunnan tuloksellisuus näyttäytyi palveludiskurssissa ulkoisten asiakkaiden eli kuntalaisten tyytyväisyytenä kunnallisosastoissa tuottamiin palveluihin. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa palveludiskurssin mukaan tähän vaikuttavuuden tai asiakastytyväisyyden ilmentämään tuloksellisuuteen henkilöstötoiminnon sisäisten asiakkaiden eli

henkilöstön kautta. Palveludiskurssissa henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteys konkretisoituu erityisen hyvin, kun käytetään vaikuttavuuden mitarina sairauspoissaoloja. Talousjohtajat kokivat, että henkilöstöjohtamisella pystytään sairauspoissaolojen vähentämisen avulla vaikuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen ja sitä kautta kunnallisorganisaation tuloksellisuuteen.

### **Talousdiskurssi**

Toisen haastatteluiden perusteella muodostuneen diskurssin olen nimennyt talousdiskurssiksi. Tuloksellisuuden taloudellista puolta painottavan diskurssin nouseminen esiin oli odotettavissa, kun otetaan huomioon tähän tutkimukseen haastateltujen työtehtävät. Talousdiskurssissa talousjohtajien näkemys henkilöstöjohtamisen ja kuntaorganisaation tuloksellisuuden yhteydestä pohjautuu kunnan käytettävissä olevien varojen tehokkaalle käytölle. Linnan ym. (2010) mukaan kunnallisorganisaatioiden arjessa tuloksellisuus yhdistetään usein termiin *tuottavuus*. Samaa tapahtuu myös talousjohtajien keskuudessa. Näin ollen talousdiskurssi rakentuu kahdella eri tavalla, jotka kuitenkin osittain vaikuttavat toisiinsa. Nämä tarkastelun kaksi tasoa ovat kustannustehokkuus ja tuottavuus. Näistä kahdesta erityisesti tuottavuus oli hyvin keskeinen käsite talousdiskurssissa, ja osa haastateltavista koki tuottavuuden olevan lähes synonyymi tuloksellisuudelle:

*”Kyllä se yleensä (on sitä) kun tuloksellisuudesta, tuottavuudesta puhutaan.”*

Talousdiskurssissa näkyy diskursseista vähiten se, että julkisella sektorilla pyritään näkemään organisaatioiden tuloksellisuus kokonaisvaltaisesti (Pakarinen & Hotti, 2004, 281). On kuitenkin syytä huomioida, että haastateltujen perusteella kuntien talousjohtajat eivät edes talousdiskurssin mukaisesti tuloksellisuudesta puhuessaan pysty täysin sivuuttamaan subjektiivisia mittareita:

*”Kun lähdetään niitä lukuja selvittämään, niin sitten pitäisi olla mukana ne asiakastyytyväisyydet ja jotakin siitä vaikuttavuudesta. Mutta kun lähtökohta on se, että numeroita lasketaan, niin sen jälkeen lähdetään sitten selittämään ja selittämässä on sitten muita tekijöitä rinnalla.”*

Kun haastateltavat puhuivat henkilöstöjohtamisen ja kuntaorganisaation tuloksellisuuden välisestä yhteydestä, tuottavuus kietoutui haastatteluissa kustannustehokkuuteen niin vahvasti, ettei näitä käsitteitä voinut erottaa toisistaan. Juuri tuottavuuden ja kustannusvaikutteisuuden yhteistuloksena muodostuva tuloksellisuus ja niihin molempiin vaikuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla on talousdiskurssissa keskeisintä:

*”No kyllähän näistä puhutaan siis tehokkuudesta ja tuottavuudesta ja taloudellisuudesta, mutta että se tuloksellisuushan on sitten näitä kaikkia, eikö olekin?”*

Talousjohtajien mukaan yhteys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välille muodostuu parantamalla tuottavuutta henkilöstöresurssin paremman hyödyntämisen kautta:

*”Kyllähän me puhutaan paljon tämmöisestä tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämisestä. Sillä samalla resurssilla pitäisi saada enemmän asioita aikaiseksi”*

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteyttä tarkasteltaessa kustannustehokkuus tarkoittaa useimmiten juuri henkilöstömenojen karsimista, koska kuntien menoista noin puolet on palkka- ja muita henkilöstökuluja (Suomen Kuntaliitto, 2012). Talousjohtajat painottivat, että kuntaorganisaatioiden resurssit ovat työvoimavaltaisia, ja säästettävä on sieltä, mistä se pystytään helpoiten tekemään:

*”No meillä nyt varmaan enemmän katsotaan sitä, että henkilöstöresurssit vastavat sitä määrää, mitä on niitä tapahtumia.”*

Henkilöstömenoissa säästöjen hakemista ainoastaan irtisanomisten avulla arvosteltiin kuitenkin jonkin verran:

*”Meillä talousihmisillä varmaan on monesti saattaa olla vähän helppoja kuvitelmiakin tuottavuuden korottamisesta. Kuvitellaan tuottavuuden kohenevan, kun laitetaan 200 ihmistä pihalle vaan ja irtisanotaan, mutta ei se aina välttämättä ole niin.”*

Puhuessaan tuloksellisuudesta talousdiskurssin mukaisesti talousjohtajat käyttävät tuloksellisuuden määritelmänä termejä *tuottavuus* ja *kustannustehokkuus*. Nämä kaksi käsitettä ovat talousdiskurssissa myös osittain päällekkäisiä, koska osa haastateltavista koki, että juuri tuottavuutta parantamalla pystytään parempaan kustannustehokkuuteen. Talousdiskurssissa henkilöstöjohtamisen mahdollisuus vaikuttaa tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen näyttäytyy henkilöstöresurssin mahdollisimman tehokkaassa hyödyntämisessä. Tuloksellisuuteen tähtäävän henkilöstöjohtamisen nähdään myös olevan sellaista, että se mahdollistaa henkilöstöresurssista koituvien kustannusten alentamisen. Kustannustehokkaalla ja tuottavuutta parantavalla henkilöstöjohtamisella koetaan talousdiskurssissa pystyttävän vaikuttamaan koko kuntaorganisaation tuloksellisuuteen.

### **Prosessidiskurssi**

Kolmannen diskurssin nimesin prosessidiskurssiksi. Siinä henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteys lähtee henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksista

uudistaa organisaation prosesseja ja työnjakoa. Prosessidiskurssin hengessä tuloksellisuudesta puhuneiden talousjohtajien mukaan henkilöstöjohtamisella vaikutetaan tuloksellisuuteen parhaiten kehittämällä henkilöstön kohtelua oikeudenmukaisemmaksi. Yleisesti haastatteluissa nousi esiin, että talousjohtajat kokivat henkilöstöjohtamisen avulla tehdyn prosessien uudistaminen positiivisena asiana. Sen sijaan työnjakoon puuttuminen nähtiin negatiivisemmin, koska siihen usein yhdistettiin irtisanomisten kaltaiset toimet. Taloudellisista tekijöistä erityisesti henkilöstökulujen merkittävä asema kuntien kudurakenteessa näkyi prosessidiskurssissa:

*”Kyllähän henkilöstökulut, palkat, on yksi tärkeimpiä meidän menoeriä, ja se että henkilöstö on resurssoitu oikein ja oikeudenmukaisesti eri paikoissa, on ihan peruslähtökohta sille, että tämä toiminta onnistuu.”*

Muista tuloksellisuuskurssista prosessidiskurssi erosi etenkin siinä, millaisena henkilöstöjohtamisen asema nähtiin suhteessa muuhun kuntaorganisaatioon. Prosessidiskurssissa henkilöstöjohtaminen näyttäytyi strategisen kumppanin sijaan pikemminkin hallintotoimintona:

*”Kun puhutaan kuitenkin näin isosta organisaatiosta, niin ne ei ole ehkä riittävät ne henkilöstökeskuksen resurssit, että he pystyisivät sitten kuitenkaan ohjaamaan ja puuttumaan ihan niin paljon kun mielestäni olisi hyvä.”*

Prosessidiskurssissa ovat sen nimen mukaisesti henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudelle keskeistä kuntaorganisaation prosessit. Prosessidiskurssissa näkyy Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2008) tuloksellisuussuosituksen mukaisista tuloksellisuuden osa-alueista puolet eli toimintaprosessien sujuvuus ja taloudellisuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky. Tuloksellisuutta voidaan haastateltavien mukaan parantaa kehittämällä prosesseja ja tehostamalla toimintaa esimerkiksi sairauslomiin puuttumisella. Joidenkin haastateltavien mukaan keskittyminen henkilöstöresurssin käytön koordinointiin on henkilöstöjohtamisen selkein tapa vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen:

*”Siinä on yks ehkä sellainen konkreettinen mahdollisuus henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välillä, kun tämmöisessä näin isossa organisaatiossa välittää sitä työvoiman tarjontaa ja kysyntää.”*

Prosessidiskurssissa tuli vahvasti esiin henkilöstöpolitiikan merkitys sille, että henkilöstön potentiaali pystytään hyödyntämään organisaatiossa maksimaalisesti. Lisäksi prosessidiskurssissa oli vahvasti esillä ajatus henkilöstön oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta kautta organisaation. Yhtenäisillä henkilöstökäytännöillä ja niiden käytäntöön ottamisen varmistamisella talousjohtajat kokivat, että henkilöstöjohtamisella pystytään vaikuttamaan työn-

tekijöiden jaksamiseen ja sitä kautta tuloksellisuuteen. Lisäksi henkilöstön tasapuoliseen kohteluun voidaan vaikuttaa esimiestaitojen kehittämällä:

*”Me käydään koko ajan läpi, mitä viestejä ja ongelmia tulee kentältä. Onhan meillä nipottavia esimiehiä. Kysymys on siitä, että meidän pitää sen tyyppiset väärät vanhanaikaiset johtamisot saada tästä henkilöstöpolitiikasta pois.”*

Prosessidiskurssissa yhteys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välillä muodostui työnjaon, henkilöstön oikeudenmukaisen kohtelun ja prosessien kehittämisen kautta. Näiden lopputuloksena ei ollut selkeästi mitattavan tuloksellisuuden paraneminen. Talousdiskurssin tuottavuuden ja palveludiskurssin vaikuttavuuden kaltaiset helposti diskurssille ominaisiksi nousevat mittarit jäivät uupumaan prosessidiskurssista. Prosessidiskurssissa tuloksellisuus näyttäytykin sekä tuottavuuden että vaikuttavuuden paranemisena henkilöstöjohtamisen avulla kehitettyjen prosessien ja henkilöstöpolitiikan kautta.

## **Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tavoitteenani oli selvittää talousjohtajien diskursseja heidän kuntiensa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudesta. Toteutin tutkimukseni analysoimalla kahdeksan talousjohtajan teemahaastattelua diskurssianalyysin hengessä. Haastatteluista nousi esiin kolme diskurssia, jotka olivat palvelu-, talous- ja prosessidiskurssi. Diskurssit olivat eroistaan huolimatta osittain päällekkäisiä, ja etenkin taloudelliset asiat olivat jollain tavoin läsnä kaikissa diskurssissa.

Ensimmäinen näistä diskursseista oli palveludiskurssi. Työntekijöiden työtyytyväisyys ja ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyys kunnan palvelutuotantoon olivat keskeisessä asemassa palveludiskurssissa. Henkilöstöjohtamisen vaikutus tuloksellisuuteen koettiin tapahtuvan parantamalla henkilöstöfunktion omaa palvelua, joka näkyisi työntekijöiden työelämän laadun kehittymisenä. Tyytyväisempien työntekijöiden taas uskottiin johtavan ulkoisten asiakkaiden kokeman palvelutason paranemiseen ja siten vaikuttavan asiakastytyväisyytenä mitattuun organisaation tuloksellisuuteen. Palveludiskurssin mukainen tapa tarkastella tuloksellisuutta oli yhteneväinen Nakarin ja Sjöblomin (2009) tuloksellisuudelle antaman määritelmän kanssa. Nakarin ja Sjöblomin mukaan kuntaorganisaation tuloksellisuus koostuu tasapainosta kustannustehokkuuden, henkilöstön työelämän laadun ja palveluja kuluttavien kuntalaisten asiakastytyväisyyden välillä. Palveludiskurssin taustalla oli havaittavissa viitteitä kontekstuaalisesta näkemyksestä, joka lähestyy henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä tutkimalla organisaation tai sen ulkoisen kontekstin vaikutusta nimenomaan henkilöstöjohtamiseen (Brewster, 2007).

Toinen havaitsemani diskurssi oli talousdiskurssi, jossa talousjohtajat toivat eniten esiin taustaansa ja vastuutansa kunnan taloudesta. Tärkeintä talousdiskurssin mukaiselle tuloksellisuudelle oli kunnan varojen tehokas käyttö. Tuloksellisuus määriteltiin talousdiskurssissa lähinnä objektiivisilla taloudellisilla mittareilla, kuten kustannusten ja tuotosten suhteella. Tämän diskurssin mukaan henkilöstöjohtamisella pystyttiin parantamaan tuloksellisuutta kustannustehokkuuden ja tuottavuuden parantamisen kautta. Talousdiskurssissa tuloksellisuus määriteltiin hyvin paljon Kangasharjun (2008, 28) määritelmän mukaisesti, jonka mukaan tuloksellisuudessa on pohjimmiltaan kyse kyvystä vastata kuntalaisten tarpeisiin laadukkaasti ja kustannusvaikuttavasti. Talousdiskurssissa tuli muita diskursseja vahvemmin esiin Rantasen ym. (2007) esittämä julkisorganisaatioiden tarve parantaa kykyään mitata tuloksellisuuttaan, jotta ne selviytyisivät julkisorganisaatioiden uudistumisvaatimuksista.

Kolmannen haastatteluaineistosta jäsentämäni diskurssin nimesin prosessidiskurssiksi. Prosessidiskurssissa oli tärkeässä roolissa organisaation prosessien ja työnjaon uudistamisen lisäksi myös työntekijöiden tasapuolisen kohtelun varmistaminen. Prosessidiskurssin mukaan henkilöstöjohtaminen parantaa kunnallisorganisaation tuloksellisuutta kehittämällä henkilöstöön liittyviä prosesseja ja henkilöstöpolitiikkaa paremmiksi ja tasapuolisimmiksi. Prosessidiskurssin mukaan henkilöstöjohtamisen yhteydestä kunnallisorganisaation tuloksellisuuteen puhuneet haastateltavat esittivät henkilöstöjohtamisen olevan työsuhteiden hallintaan ja työnjakoon keskittyvä toiminto, jonka rooli on kaukana strategisesta. Prosessidiskurssissa näkyi KARTUKE-tutkimusohjelmassa henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä selittäviksi havaitut subjektiiviset tuloksellisuuden mittarit, jotka olivat osallistuminen, luottamus ja hyvä työyhteisö (Huotari ym., 2005, 168).

Kaikki kolme havaitsemaani diskurssia olivat osittain yhteneväisiä Lindströmin ja Vanhalan (2011) tutkimuksen kanssa, jossa keskityttiin kuntien henkilöstöjohtajien diskursseihin. Suurin ja toisaalta myös odotetuin ero omassa tutkimuksessani ja Lindströmin ja Vanhalan tutkimuksessa havaittujen diskurssien välillä oli se, että taloudelliset näkökulmat saivat suuremman painoarvon talousjohtajien tuloksellisuuskurssissa. Kaikki haastatellut talousjohtajat toivat vahvasti esiin kuntaorganisaatioiden tuloksellisuudelle olevan tärkeää, että kustannuksia hillitään tavalla tai toisella. Kaiken kaikkiaan talousjohtajien painotuksissa oli havaittavissa, että Schmidtin ja Vanhalan tutkimuksen (2010, 21) mukaisesti myös kunnallisorganisaatioiden arjessa näkyy henkilöstöjohtamisen ja sen aseman merkittävyyden muuttuminen samankaltaiseksi yksityisen sektorin organisaatioiden kanssa.

Henkilöstöjohtamisen merkitys kunnallisorganisaation tuloksellisuudelle vaikutti haastattelujen perusteella olevan lähes itsestäänselvyys. Tästä huolimatta haastatteluissa nousi esiin myös monenlaisia haasteita, joiden talousjohtajat kokivat liittyvän henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden väliseen yhteyteen. Merkittävimmäksi haasteeksi nousi kuntaorganisaation tuloksellisuuden kokonaisvaltaisuuden aiheuttama tarve käyttää sekä objektiivisia että subjektiivisia tuloksellisuusmittareita, joiden yhdistäminen vertailukelpoisiksi tuloksiksi oli käytännössä hankalaa. Tässä näkyi Guthrien ja Englishin (1997) esittämä ero yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Heidän mukaansa suurin ero sektorien välillä on se, että julkisella sektorilla taloudellinen voitto ei ole tuloksellisuuden mitta.

Suomessa toteutetut NPM-ajattelun mukaiset uudistukset ja niiden taustalla olleet uudistuspainee (Lähdesmäki, 2003) näkyivät haastateltujen tuloksellisuuspuheissa. Useat haastateltavat painottivat tuloksellisuudesta puhuessaan Temmeksen ym. (2001) julkisorganisaatioiden 1990-luvun uudistustrendiksi nimeämän asiakasnäkökulman huomioonottamisen merkitystä. Myös Lähdesmäen (2003) 2000-luvun kehittämishaasteiksi nimeämät kansalaisten luottamuksen kasvattaminen hallintoa kohtaan, tulosvastuumekanismien tarkentaminen sekä osaavan ja motivoituneen henkilöstön houkuttelemine ja palkitseminen nousivat esiin tuloksellisuusdiskursseissa.

Talousjohtajista vain muutama pystyi selkeästi määrittelemään, mistä henkilöstöjohtamisen yhteys tuloksellisuuteen syntyy. Tämä havainto oli samankaltainen Nakarin ja Sjöblomin (2009) tutkimuksen kanssa. Heidän mukaansa osa kunnista oli ottanut vain nimellisesti käyttöön henkilöstöjohtamiskäytäntöjä, jotka eivät käytännössä näkyneet kyseisen kunnallisorganisaation arjessa. Haastatteluissa oli myös havaittavissa, että tuloksellisuudesta puhuminen oli joillekin haastatelluille Linnan ym. (2010) tutkimuksen mukaisesti hankalaa. Hankaluus esiintyi haastatteluissa käsiteltyjen aiheiden kritisoinnin lähes täydellisenä puuttumisena, ja havaitsin aiheen käsittelyn useimmilla haastateltavilla jäävän pintapuoliseksi.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2008) tuloksellisuussuosituksen mukaan suomalaisen kunnallisorganisaation tuloksellisuus muodostuu kokonaisvaltaisesti neljästä osa-alueesta, jotka ovat toiminnan vaikuttavuus, palvelun laatu, toimintaprosessien sujuvuus ja taloudellisuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky. Vaikka haastatelluissa kunnissa oli otettu vaihtelevasti käyttöön joitain osia Kunnallisen työmarkkinalaitoksen tuloksellisuussuosituksista, tuloksellisuussuositukset eivät haastattelujen perusteella ole erityisen merkittävässä roolissa kuntien toiminnassa. Haastateltujen talousjohtajien tuloksellisuuspuheessa tosin tulivat esiin kaikki neljä tuloksellisuussuosituksen mukaista tuloksellisuuden osa-aluetta. Osa-alueet eivät kuitenkaan tulleet esiin suoraan vaan ne jakautuivat kolmeen havaitsemaani diskurssiin.



Tämän artikkelin kirjoittamisen aikoihin on keskustelu kuntauudistuksesta käynyt kiivaana. Jyrki Kataisen hallituksen hallitusohjelman (Valtioneuvosto, 2011) yhdeksi tavoitteeksi on nimetty kuntarakenteen uudistaminen ja kuntien määrän pienentäminen. Kuntauudistuksen myötä myös kunnallisorganisaatioiden tuloksellisuus ja sen parantaminen on nostettu yhä tärkeämmäksi. Yksittäisten kuntien kyky osoittaa tuloksellisuutensa tulee varmasti olemaan merkittävä, kun kuntien kohtaloista tehdään päätöksiä. Tuloksellisuuden mittaaminen ja erityisesti sen parantaminen on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää kuntien toimijoille, kun he yrittävät perustella kuntansa ja oman työpaikkansa olemassaolon oikeutusta.

## Lähteet

- Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C. & Papalexandris, N. (2008). HRM and organizational performance in Northern and Southern Europe. *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1187-207.
- Behn, R. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 65(3), 586-606.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* 15(3), 67-94.
- Brewster, C. (2007). European perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 1(3), 239 - 259.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-28.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Guthrie, J. & English, L. (1997). Performance information and programme evaluation in the Australian public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 10(3), 154-64.
- Hood, C. (1991). A new public management for all seasons? *Public Administration*, 69 (1), 3-19.
- Huotari, P., Selivuo, H., Koski, A. & Pakarinen, T. (2005). *Tuloksellisuuden arviointi, henkilöstöjohtaminen ja työyhteisön toimivuus*. Teoksessa V. Niiranen, J. Stenvall, & I. Lumijärvi. *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi - Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 155-84.
- Jokinen, A. (1999). Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Osuus-kunta Vastapaino, 37-53.
- Kangasharju, A. (2008). *Tuottavuus osana tuloksellisuutta*. Helsinki: Kuntaliitto.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2000). KT:n yleiskirje 15/2000.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2001). KT:n yleiskirje 16/2001.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2004). KT:n yleiskirje 4/2004.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2008). *Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus*. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- Lindström, S. & Vanhala, S. (2011). Tuloksellisuusdiskurssit kuntien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon tutkimus*, 30(1), 5-19.
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J. & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, 23(5), 479-499.

- Lumijärvi, I. (1997). *Tuloksellisuusindikaattoreiden käyttö julkisorganisaatioissa*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 23. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lähdesmäki, K. (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Acta Wasaensia 113. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Nakari, R. & Sjöblom, S. (2009). *Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Niiranen, V., Stenvall, J., Lumijärvi, I., Meklin, P. & Varila, J. (2005). Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? KARTUKE-kyselytutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Teoksessa V. Niiranen, J. Stenvall & I. Lumijärvi. *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi*. Jyväskylä: PS-kustannus, 11-48.
- Pakarinen, T. & Hotti, A. (2004). Tuloksellisuusarvioinnin käyttö kunnissa ja kuntayhtymissä - kohti kestäviä työjärjestelmiä. Teoksessa P. Forma & J. Väänänen. *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino, 275-294.
- Potter, J. (2009). Discourse Analysis. Teoksessa M. Hardy & A. Bryman (toim.), *Handbook of Data Analysis*. London: SAGE Publications, 607-624.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage.
- Rantanen, H., Kulmala, H., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. (2007). Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 414-433.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G. & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. (2010). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009 – Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-115. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Sihvonen, M. (2005). Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo. Teoksessa V. Niiranen, J. Stenvall & I. Lumijärvi. *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi*. Jyväskylä: PS-kustannus, 65-83.
- Suomen Kuntaliitto (2012). Kuntien menot ja tulot. [http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/kuntatalous/kuviot/kuntataloudentilastot/Documents/menot\\_ja\\_tulot\\_02012012.ppt](http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/kuntatalous/kuviot/kuntataloudentilastot/Documents/menot_ja_tulot_02012012.ppt). Luettu 11.2.2012.
- Temmes, M., Kiviniemi, M. & Peltonen, P. (2001). *Hallinto uudistuu, uudistuu johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti*. Valtionvarainministeriö.
- Tompkins, J. (2002). Strategic human resources management in government: Unresolved issues. *Public Personnel Management*, 31(1), 95-110.
- Wall, T. & Wood, S. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human relations*, 58(4), 429-462.
- Valtioneuvosto (2011). Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Valtioneuvoston Kanslia. <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp>. Luettu 11.2.2012.
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkenä henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 4(2), 69-82.
- Zheng, C., Morrison, M. & O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772-803.

# Henkilöstön hyvinvoinnin, osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikeiden yhteys tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla

Monika E. von Bonsdorff & Sinikka Vanhala

## Abstrakti

Tässä artikkelissa tarkastelemme henkilöstön työhyvinvointia, havaittuja henkilöstökäytäntöjä ja eläkeaikeita metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alan korkean ja keskitason tuloksellisuuden organisaatioissa. Tulokset osoittavat, että vähittäiskaupan alalla työskentelevät kokevat työkykynsä jonkin verran paremmiksi, ovat sitoutuneempia ja tunnistavat enemmän henkilöstöä osallistavia henkilöstökäytäntöjä sekä ovat ajatelleet varhaista eläkkeelle siirtymistä jonkin verran harvemmin kuin metalliteollisuudessa. Vastaavasti kummallakin toimialalla tulokset olivat positiivisempia korkean tuloksellisuuden kuin keskitason tuloksellisuuden organisaatioissa.

## Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastelemme henkilöstön hyvinvoinnin, havaittujen henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikeiden yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen. Artikkelin taustalla ovat keskustelut henkilöstön työhyvinvoinnista, työkyvystä ja jaksamisesta sekä työpahoinvoinnin ja erilaisten työstä vetäytymisen muotojen (kuten poissaolot, vaihtuvuus, ennenaikainen eläkkeelle siirtyminen) aiheuttamista kustannuksista sekä yrityksille että koko yhteiskunnalle. Asian tärkeydestä huolimatta henkilöstön omien näkemysten, kokemusten ja jaksamisen yhteyttä organisaatioiden tuloksellisuuteen on toistaiseksi tutkittu suhteellisen vähän (Vanhala & Tuomi, 2006; von Bonsdorff ym., 2010a; 2010b). Valtaosassa aikaisempaa tutkimusta keskitytään johdon (yleensä joko toimitusjohtajan tai henkilöstöjohtajan) näkemyksiin niin organisaation toiminnasta, tuloksellisuudesta kuin henkilöstöstäkin (Wright ym., 2001).

Työhyvinvoinnin, työssä jatkamisen ja tuottavuuden parantamiseksi henkilöstöjohtamisen puolella on kehitelty erilaisia ”hyviä”, ”sitouttavia”, ”osallistavia” ja parempaan työn tuottavuuteen tähtääviä (ns. tuloshakuisia) henkilöstökäytäntöjä (Vanhala & Kotila, 2006). Yhteistä näille henkilöstökäytännöille on, että niiden avulla organisaatio pyrkii toteuttamaan tuloksellisuutta edistävää henkilöstöpolitiikkaa. Tavoitteena on hyvinvoiva, organisaatioon sitoutunut ja suorituskykyinen henkilöstö. Vaihtuvuuden ja varhaisen työelämästä poistumisen johdosta organisaatiot menettävät osaa-

mistaan ja inhimillistä pääomaa, mikä voi merkittävästi heikentää tuottavuutta.

Tarkastelumme kohteena ovat henkilöstön kokema työkyky, organisaatioon sitoutuminen, osallistavat henkilöstökäytännöt sekä eläkeaikeet suhteessa toimipaikan tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Tutkimukseen osallistui 129 toimipaikkaa ja 1091 näiden toimipaikkojen työntekijää vuonna 2007.

## **Tuloshakuiset henkilöstökäytännöt, hyvinvointi ja tuloksellisuus**

Resurssilähtöisen teorian (Barney, 1991) näkökulmasta henkilöstö edustaa yrityksen keskeistä voimavaraa ja merkittävää osaa yrityksen pysyvistä kilpailuedusta (Wright ym., 2001). Teorian mukaan henkilöstö nähdään arvokkaana, ainutlaatuisena ja vaikeasti jäljiteltävänä tai korvattavana voimavarana. Lähtökohtana ovat yrityksen sisäisten ominaisuuksien, kuten henkisen pääoman (Delery & Shaw, 2001) ja tuloksellisuuden välinen yhteys.

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa tuloksellisuusajattelu on kulminoitunut ns. *tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen*, ts. erilaisten, ”parhaiden”, ”innovaatiivisten”, ”sitouttavien” tai ”osallistavien” henkilöstökäytäntöjen ja -käytäntökimppujen soveltamisessa (Vanhala & Kotila, 2006). Tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen on tutkimuksissa havaittu korreloivan positiivisesti organisaation tuloksellisuuden kanssa (Paaue, 2004; Subramony, 2009). Tämä sama pätee myös tässä artikkelissa käytettyyn henkilöstön monipuolista osallistumista, tiedon jakamista ja palkitsemista koskevaan ”osallistavien” henkilöstökäytäntöjen mittariin (Harmon ym., 2003).

Valtaosa aikaisemmasta henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden välistä suhdetta käsittelevästä tutkimuksesta on tehty kysymällä sekä henkilöstökäytäntöjä että tuloksellisuutta johdolta (Wright ym., 2001; Vanhala & Kotila, 2006). Kuitenkin henkilöstö on sekä henkilöstöjohtamisen kohde-ryhmä että resurssilähtöisen teorian mukaisesti keskeinen kilpailuetuun vaikuttava voimavara. Henkilöstö onkin noussut henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimukseen varsinaisesti vasta tämän vuosikymmenen puolella (Vanhala & von Bonsdorff, 2012; Wright & Nishii, 2007). Henkilöstön näkemyksillä ja kokemuksilla on havaittu olevan merkitystä erityisesti työhyvinvointiin mutta myös tuloksellisuuteen (Vanhala & Tuomi, 2006; Vanhala & von Bonsdorff, 2012).

Aikaisempien tutkimusten mukaan henkilöstön asenteiden, kuten affektiivisen sitoutumisen, työtyytyväisyyden ja innostuneisuuden on havaittu olevan yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen (Harter ym., 2002; Schneider ym., 2003; Vanhala & Tuomi, 2006). Näitä tuloksia tulkittaessa on kuitenkin

otettava huomioon, että henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen tuloksellisuuden välillä saattaa vallita kaksisuuntainen kausaalisuussuhde. Sen lisäksi, että hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaammin ja edistää siten organisaation tuloksellisuutta, taloudellisesti menestyvät yritykset pystyvät panostamaan enemmän henkilöstönsä hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen kuin huonommin menestyvät (Schneider ym., 2003; Wright ym., 2005).

Henkilöstön *työkyky ja hyvinvointi* ovat tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Työkyvyllä tarkoitetaan yksilön voimavarojen, kuten terveyden, koulutuksen, kompetenssin, arvojen ja asenteiden sekä työn vaatimusten välistä tasapainoa (Ilmarinen, 2006). Työkyvyn ylläpitämisen ja edistämisen kannalta keskeistä on työn vaatimusten, työorganisaation, ympäristön, työntekijän terveyden, toimintakyvyn sekä kompetenssien huomioon ottaminen (Tuomi ym., 2001). Työkyvyn ylläpitämisessä esimiehen ja työntekijän välinen yhteistyö on avainasemassa (Ilmarinen, 2006). Työkyvyn on todettu heikkenevän hieman keski-ikästä eteenpäin (Ilmarinen ja Tuomi, 2004). Heikentyneen työkyvyn on puolestaan havaittu ennakoivan sairauspoissaoloja, työkyvyttömyyttä ja varhaista eläkkeelle siirtymistä (Ahlström ym., 2010; Alavinia ym., 2009).

*Organisaatioon sitoutumisella* tarkoitetaan yleensä yksilön organisaation arvojen omaksumista ja niihin samaistumista, halukkuutta säilyttää organisaation jäsenyys ja halukkuutta ponnistella organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Porter ym., 1974). Sitoutumisen on havaittu olevan yhteydessä useisiin organisaatiokäyttäytymisen osa-alueisiin (Mathieu & Zajac, 1990), kuten pysyvyyteen/vaihtuvuuteen (Chew & Chan, 2008; Somers, 1995), poissaoloihin (Somers, 1995) ja työskentelyn tehokkuuteen (Cohen, 2000). Heikko sitoutuminen puolestaan aiheuttaa organisaatioille huomattavia kustannuksia lisääntyneen vaihtuvuuden ja sitä kautta osaamisen menettämisen johdosta, lisääntyneiden poissaolojen ja muiden työstä vetäytymisen muotojen sekä heikentyneen tuottavuuden johdosta.

### **Eläkeaikomukset työstä vetäytymisen indikaattorina**

Vaikka valtaosa (lähes 75 prosenttia) kaikista eläkkeensaajista on vanhuuseläkkeellä, kuitenkin esimerkiksi vuonna 2010 18,3 prosenttia siirtyi työkyvyttömyyseläkkeelle ja reilut 2 prosenttia työttömyyseläkkeelle (Eläketurvakeskus ja Kansaneläkelaitos, 2011). Työkyvyttömyyseläkkeelle pääsy edellyttää lääketieteellisesti todettua vammaa, toiminnan vajautta tai sairautta. Eläkeaikeet edeltävät usein varsinaista eläkkeelle siirtymisen päätöstä. Työolo-tutkimus vuodelta 2008 (Lehto & Sutela, 2008) osoitti 55–64-vuotiaista noin neljänneksen ajattelevan eläkkeelle siirtymistä. Tutkimuksen mukaan nämä työntekijät työskentelevät todennäköisimmin teollisissa töissä, maataloudessa,

rakennusalalla tai liikenteen palveluksessa. Myös aiemmissa työolotutkimuksissa (esim. Lehto ym., 2005) eläkeaikeiden osuus on pysynyt samansuuruisena. Lehto ym. (2005) listaavat joukon työyhteisöön liittyviä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä eläkeajatuksiin. Näitä ovat väsymys, haluttomuus, työuupumuksen kokeminen ja väkivallan kohteena oleminen. Riskitekijöinä ovat työn suuret vaatimukset ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet, ponnistelun ja palkitsevuuden epäsuhta, kiusaamiskokemukset ja huono johtaminen sekä kuormittavat tapahtumat yksityiselämässä.

Luonnollisesti terveyteen liittyvät tekijät ovat keskeisessä asemassa, kun puntaroidaan työntekijöiden kykyä jatkaa työssä eläkeikään asti. Terveiden (Rice ym., 2011) ja työkyvyn (von Bonsdorff ym., 2009a) lisäksi työhön liittyvien psykologisten tekijöiden on havaittu olevan yhteydessä eläke- ja työssä jatkamisaikaisiin (Raymo ym., 2011; Siegrist ym., 2007). Eläke- ja työssä jatkamisaikaita voidaan ymmärtää yksilöllisinä ratkaisuinä työn ja psykofyysisten ominaisuuksien välisen yhteensopivuuden näkökulmasta.

Työntekijän ikä ei sinällään välttämättä vaikuta työskentelyn tehokkuuteen, vaan esim. Ng ja Feldman (2008) havaitsivat tutkimuksessaan kaikenikäisten työntekijöiden olevan motivoituneita työskentelemään organisaation hyväksi. Sitä vastoin varhaiseläkeaikomus viestittää yleensä (työ)pahoinvoinnista, joka jo sellaisenaan vaikuttaa työskentelyn tehokkuuteen. Lisäksi se voi johtaa pitkäaikaisiin sairauspoissaoloihin ja ennen aikaiseen eläkkeelle siirtymiseen, mikä sitten on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen.

## **Tutkimusaineistot ja tutkimuksessa käytetyt mittarit**

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Työterveyslaitoksen metalliteollisuudesta ja vähittäiskaupan alalta vuonna 2007 keräämää toimipaikka- ja henkilöstötason aineistoa, jossa selvitettiin henkilöstön hyvinvointia ja toimipaikkojen tuloksellisuutta (ks. tarkemmin von Bonsdorff ym. 2009b). Tutkimukseen osallistui 129 toimipaikkaa [ $n$  (metalliteollisuus) = 82;  $n$  (vähittäiskauppa) = 47], jolloin vastausprosentiksi saatiin toimipaikkojen osalta 25.5 prosenttia. Kaikkiaan 71 toimipaikkaa osallistui henkilöstön kyselyyn ja näin ollen henkilöstön kyselyssä vastauksia saatiin kaikkiaan 1281 kappaletta. Toimipaikkatasoinen aineisto kerättiin johdon, lähinnä henkilöstöjohdon, edustajilta. Tässä osatutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden, toimihenkilöiden, välittömän työnjohdon ja asiantuntijoiden vastauksia. Toimipaikkojen ylin johto jätettiin siis tarkastelun ulkopuolelle. Toimipaikka- ja henkilöstötasoiset aineistot yhdistettiin toisiinsa siten, että henkilöstön vastauksiin liitettiin vastaavat toimipaikkatasoiset tiedot. Tässä osatutkimuksessa on mukana 1091

henkilöstökyselyyn vastannutta [n (metalliteollisuus) = 634; n (vähittäiskauppa) = 457].

### **Tutkimuksessa käytetyt mittarit**

Toimipaikan tuloksellisuutta mitattiin johdon käsityksellä toimipaikan suoritus- ja kilpailukyvyistä (*Perceived organizational performance* ja *Perceived market performance*; Delaney & Huselied, 1996). Toimipaikan suorituskykyä koskevat kuusi kysymystä käsittivät tuotteiden ja palveluiden laadun, uusien tuotteiden kehittämisen, toimipaikan kyvyn sitouttaa keskeiset henkilöt sekä asiakastyytyväisyyden suhteessa muihin saman toimialan yrityksiin. Toimipaikan kilpailukykyä puolestaan kuvasivat neljä kysymystä, jotka koskivat toimipaikan markkinointia, myynnin kasvua, kannattavuutta sekä markkinaosuutta suhteessa muihin saman toimialan yrityksiin. Johdon vastaukset vaihtelivat asteikolla 1 = paljon huonompi ja 5 = paljon parempi. Tuloksellisuusmittarin osatekijät summattiin MEAN-muunnoksella. Tuloksellisuuden mittari osoittautui varsin luotettavaksi (Cronbach alpha = 0.887). Käsillä olevaa osatutkimusta varten toimipaikat jaoteltiin tuloksellisuutensa perusteella kahteen ryhmään molemmilla toimialoilla: 1 = keskinkertainen tuloksellisuus (metalliteollisuus 45,6 % ja vähittäiskauppa 63,0 %), 2 = korkea tuloksellisuus (metalliteollisuus 54,4 % ja vähittäiskauppa 37,0 %). Toimipaikat olivat arvioineet tuloksellisuutensa hyväksi tai erittäin hyväksi, eikä matalan tuloksellisuuden ryhmään luokiteltu yhtään toimipaikkaa.

Henkilöstölle suunnatussa kyselyssä mitattiin yksilöiden kokemaa työkykyä ja organisaation sitoutumista, kokemuksia osallistavista henkilöstökäytännöistä sekä eläkeaikeita. *Työkykyä* mitattiin Työkykyindeksin avulla (Tuomi ym., 2002). Indeksillä koostuu seitsemästä osiosta, jotka mittaavat henkilöstön työkykyä verrattuna elinikäiseen parhaimpaan, työkykyä työn vaatimusten kannalta, lääkärin toteamia sairauksia ja niistä koituvaa haittaa, sairauspoissaoloja, omaa arviota kykenevyydestään työhön sekä psyykkisiä voimavaroja. Osoiden yhteenlaskettu pistemäärä vaihtelee välillä 7-49.

Henkilöstön *sitoutumista* organisaatioon mitattiin kuusikohtaisella mittarilla (Cronbach alpha = 0.830), joka pohjautuu Porterin ym. (1974) ja Steersin (1977) klassiseen mittariin. Siinä tiedusteltiin vastaajilta halukkuutta sitoutua organisaation arvoihin, ponnistella organisaation menestymisen hyväksi sekä halukkuutta säilyttää organisaation jäsenyys. Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5, missä määrin eri tai samaa mieltä he olivat väittämien kanssa. Mittarin osatekijät yhdistettiin MEAN-muunnoksella summamuuttujaksi.

*Osallistavien henkilöstökäytäntöjen* mittari (Cronbach alpha = 0.891) muodostui kymmenestä osiosta (Harmon ym., 2003): laatuun/tulokseen



perustuva palkitseminen, monipuolinen tiedottaminen, osallistaminen, valtuuttaminen, tiimityö, kehittäminen, luottamus, luovuus, tehokkuuden mahdollistaminen. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 = erittäin vähän ja 5 = erittäin paljon. Myös tässä käytettiin MEAN-muunnosta.

Henkilöstön *eläkeaikeita* mitattiin väittämällä, jota on käytetty laajasti suomalaisten palkansaajien eläkeaikeiden mittaamisessa (Lehto ja Sutela, 1994; 2008). Vastaajilta tiedusteltiin, olivatko he ajatelleet siirtyä eläkkeelle ennen varsinaista vanhuuseläkeikää. Vastausvaihtoehdot ja olivat: 1 = olen jo jättänyt eläkehakemuksen, 2 = olen aloittanut yksityisen eläkesäästämisen, 3 = olen usein ajatellut, 4 = olen joskus ajatellut ja 5 = en ole ajatellut (siirtyä eläkkeelle ennen vanhuuseläkeikää). Vastukset luokiteltiin kahteen ryhmään siten että vaihtoehdot 1-4 muodostivat ryhmän, jossa vastaajat olivat ajatelleet jäädä eläkkeelle ennen vanhuuseläkeikää ja vaihtoehto 5 ryhmän, jonka vastaajat eivät olleet ajatelleet jäädä eläkkeelle ennen vanhuuseläkeikää.

Henkilöstön kokeman työkyvyn, sitoutumisen, osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikeiden eroja suhteessa toimipaikan tuloksellisuuteen analysoitiin T-testillä ja  $\chi^2$ -testillä. Kaikki tilastolliset analyysit suoritettiin PASW Statistics 18 - ohjelmalla.

## Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa käytettävien muuttujien keskiarvot, keskihajonnat (SD) ja prosenttiosuudet esitetään toimialoittain taulukossa 1. Tutkimukseen osallistuneet toimipaikat arvioivat tuloksellisuutensa hyväksi (ka = 3.7, SD = 0.53, vaihteluväli 3.5-4.9). Työntekijöiden keski-ikä oli 42.0 vuotta (SD = 11.8, n = 1079, vaihteluväli 16-66 vuotta). Metalliteollisuuden toimipaikkojen henkilöstö oli hieman vähittäiskaupan alan henkilöstöä iäkkäämpää (t = 4.728, df = 1077, p<.001).

Henkilöstön Työkykyindeksin pistemäärä vastasi keskiarvoltaan hyvää työkykyä (ka = 41.5, SD = 5.7). Vähittäiskaupan henkilöstön työkyky oli tilastollisesti merkitsevästi parempi verrattuna metalliteollisuuden henkilöstön työkykyyn (t = 3.272, df = 1020, p<.001). Molempien toimialojen henkilöstö oli varsin sitoutunutta (ka = 3.4, SD = 0.9) ja koki, että organisaatiossa esiintyi runsaasti sitouttavia henkilöstökäytäntöjä (ka = 3.2, SD = 0.7). Vähittäiskaupan alan työntekijät arvioivat kuitenkin sitoutumisensa samoin kuin kokemansa osallistavat henkilöstökäytännöt tilastollisesti merkitsevällä tavalla korkeammaksi verrattuna metalliteollisuuden henkilöstöön. Yli 60 prosenttia vastaajista oli ajatellut eläkkeelle siirtymistä ennen vanhuuseläkeikää. Nämä ajatukset olivat erityisen voimakkaita metalliteollisuuden henkilöstön parissa (68 %,  $\chi^2 = 20.232$ , df = 1, p<.001).



**Taulukko 1.** Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja prosenttisuudet metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla

Muuttujat	Metalliteollisuus	Vähittäiskauppa	$\chi^2$ -arvo/ t-testi <sup>†</sup>
Toimipaikan tuloksellisuus, ka $\pm$ SD	3.7 $\pm$ 0.5	3.9 $\pm$ 0.5	6.759***
Ikä, ka $\pm$ SD	43.5 $\pm$ 11.2	40.1 $\pm$ 12.3	4.728***
Työkyky, ka $\pm$ SD	41.1 $\pm$ 6.1	42.2 $\pm$ 5.1	3.272***
Organisaatioon sitoutuminen, ka $\pm$ SD	3.3 $\pm$ 0.9	3.6 $\pm$ 0.9	4.577***
Sitoututtavat henkilöstökäytännöt, ka $\pm$ SD	3.1 $\pm$ 0.7	3.3 $\pm$ 0.7	6.641***
Eläkeaikeet, % (n)			20.232***
Ei	32 % (187)	46 % (189)	
Kyllä	68 % (403)	54 % (225)	
Yhteensä	100 % (590)	100 % (414)	

<sup>†</sup> Kategoriset muuttujat analysoitiin khii-testillä, jatkuvat muuttujat t-testillä, \*\*\*p<.001  
Työkyky, vaihteluväli 7-49, sitoutuminen ja osallistavat henkilöstö käytännöt, vaihteluväli 1-5

Henkilöstön kokemaa työkykyä ja sitoutumista, kokemuksia osallistavista henkilöstökäytännöistä ja eläkeaikeista suhteessa toimipaikan tuloksellisuuteen analysoitiin t-testin ja  $\chi^2$ -testin avulla. Tulokset esitetään taulukossa 2. Metalliteollisuudessa esiintyi tilastollisesti merkitseviä eroja kaikissa muuttujissa, suhteessa toimipaikan tuloksellisuuteen. Tuloksellisuutensa keskinkertaiseksi arvioineiden metalliteollisuuden toimipaikkojen henkilöstö koki työkykynsä heikommaksi (t = 3.121, df = 588, p = .002), oli vähemmän sitoutunutta (t = 5.343, df = 608, p < .001) ja tunnisti organisaatioissaan vähemmän osallistavia henkilöstökäytäntöjä (t = 5.605, df = 588, p < .001) verrattuna metalliteollisuuden korkean tuloksellisuuden toimipaikkoihin. Vastaavia eroavaisuuksia henkilöstön kokeman työkyvyn ja sitoutumisen tai kokemiansa osallistavien henkilöstökäytäntöjen suhteen ei esiintynyt vähittäiskaupan organisaatioissa. Eläkeaikeiden osalta havaittiin kuitenkin tilastollisesti merkitsevä ero siten, että eläkeaikeita oli keskinkertaiseksi tuloksellisuutensa arvioineiden vähittäiskaupan toimipaikkojen henkilöstön keskuudessa runsaammin verrattuna korkean tuloksellisuuden toimipaikkoihin ( $\chi^2$  = 9.869, df = 1, p = .002). Vastaavaa tilastollisesti merkitsevää eroa eläkeaikeissa ei havaittu metalliteollisuuden henkilöstön keskuudessa.

**Taulukko 2.** Henkilöstön kokemaa työkykyä, sitoutumista, osallistavat henkilöstökäytännöt ja eläkeaikeet suhteessa toimipaikan tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla

Muuttujat	Metalliteollisuus			Vähittäiskauppa		
	Keskitason tuloksellisuus	Korkea tuloksellisuus	t-testi/ $\chi^2$ -arvo	Keskitason tuloksellisuus	Korkea tuloksellisuus	t-testi/ $\chi^2$ -arvo
Työkyky, ka $\pm$ SD	40.4 6.3	41.9 5.8	3.121**	42.1 5.2	42.2 5.1	0.190
Organisaatioon sitoutuminen, ka $\pm$ SD	3.2 0.9	3.5 0.8	5.343***	3.6 0.8	3.6 0.9	0.016
Sitoututtavat henkilöstökäytännöt, ka $\pm$ SD	2.9 0.7	3.2 0.6	5.605***	3.3 0.7	3.3 0.7	0.399
Eläkeaikeet, % (n)			1.947			9.869**
Ei	29 % (90)	34 % (94)		38 % (88)	55 % (77)	
Kyllä	71 % (221)	66 % (180)		62 % (142)	45 % (63)	
Yhteensä	100 % (184)	100 % (401)		100 % (230)	100 % (140)	

\*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä artikkelissa tarkastelimme henkilöstön hyvinvoinnin, havaittujen henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikeiden yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen. Tulosten mukaan korkean tuloksellisuuden toimipaikoissa työskentelevä henkilöstö kokee työkykensä paremmaksi, on sitoutuneempaa sekä tunnistaa enemmän sitouttavia henkilöstökäytäntöjä organisaatiossaan verrattuna tuloksellisuudeltaan keskinkertaisten toimipaikkojen henkilöstöön. Myös eläkeaikeet ovat harvinaisempia korkean tuloksellisuuden työpaikoissa verrattuna keskinkertaisen tuloksellisuuden toimipaikkoihin. Saamamme tulokset henkilöstön asenteiden, näkemysten ja kokemusten yhteydestä organisaation tuloksellisuuteen ovat samansuuntaisia kuin aikaisemmassa tutkimuksessa (Harter ym., 2002; Schneider ym. 2003; Vanhala & Tuomi, 2006). Siinä henkilöstön hyvinvointi, suurempi organisaatioon sitoutuminen, henkilöstön havaitsemat osallistavat henkilöstökäytännöt ja vähäisemmät eläkeaikeet ennustavat organisaation parempaa tuloksellisuutta (ks. myös von Bonsdorff ym., 2010a).

Metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan vertailu toi esille, että vähittäiskaupan henkilöstö on keskimäärin jonkin verran nuorempaa, työkyvyltään parempaa, hiukan sitoutuneempaa organisaatioonsa ja havaitsee hieman enemmän osallistavia henkilöstökäytäntöjä sekä omaa vähemmän varhaiseläkeaikomuksia kuin metalliteollisuuden henkilöstö. Myös toimipaikan tuloksellisuus on vähittäiskaupan alalla hieman parempi kuin metalliteollisuudessa. Havaittu ero vähittäiskaupan ja metalliteollisuuden välillä henkilöstön hyvinvoinnissa ja toimipaikan tuloksellisuudessa antaa aihetta jatkotutkimuksiin. Tutkimusta tulisikin suunnata erityisesti tuloksellisuutta selittävien ja välittävien mekanismien paljastamiseen. Datta ym. (2005) havaitsivat amerikkalaisia pörssilistattuja tuotannollisia yrityksiä koskeneessa tutkimuksessaan toimialan pääomavaltaisuuden, kasvun ja differentiaation vaikuttavan korkean tuloksellisuuden työjärjestelmien (*High performance work systems*) ja työvoiman tuottavuuden väliseen suhteeseen. Becker ja Huselid (2006) puolestaan kehottavat tutkijoita ottamaan huomioon niin yrityksen sisäiset kuin yritysten väliset erot henkilöstökäytännöissä.

Tämän osatutkimuksen vahvuutena on kahdentasoisen aineiston käyttö. Tuloksellisuutta mitattiin johdon arviolla ja henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tekijöitä sekä eläkeaikomuksia henkilöstökyselyllä. Osallistavat henkilöstökäytännöt olivat mukana molemmissa aineistoissa. Kuitenkin tässä tutkimuksessa käytettiin vain henkilöstöaineiston vastauksia. Tutkimuksen mittarit ovat vakiintuneita ja kansainvälisesti testattuja niin työkyvyn, sitoutumisen, osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikojen kuin toimipaikan menestymisen osalta. Varhaiseläkeajatusten kohdalla vastaajilta tiedusteltiin, ovatko he ajatelleet siirtyä eläkkeelle ennen varsinaista vanhuuseläkeikää. Tutkimus ei mahdollistanut jo eläkkeelle jääneiden työntekijöiden toteutuneiden eläkeaikojen tai eläkepäästösten tutkimista, sillä tutkittavat olivat vielä työelämässä. Eläkeaikojen on kuitenkin kansallisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa todettu ennustavan luotettavasti varsinaista eläkkeelle siirtymistä (Beehr, 1986; Prothero & Beach, 1984).

Organisaation tuloksellisuuden mittaamiseen liittyy haasteita. Käsillä olevassa tutkimuksessa kysyttiin sekä objektiivisia (liikevaihto ja käyttökate) että subjektiivisia johdon arvioon perustuvia tuloksellisuustietoja. Koska aineisto kerättiin toimipaikkatasolla, objektiivisia tulostietoja saatiin vain yhden toimipaikan yrityksistä, jolloin subjektiiviset tuloksellisuusmittarit olivat ainoa relevantti keino mitata/arvioida tuloksellisuutta. Aikaisemman tutkimuksen perusteella (esim. Reichel & Mayrhofer, 2006; Wall ym., 2004) tiedetään, että subjektiiviset tuloksellisuusmittarit toimivat objektiivisten tulostietojen korvikkeena, ja hyvin heterogeenisessä organisaatiojoukossa jopa objektiivisia mittareita paremmin. Subjektiiviset mittarit edustavat johdon näkemystä senhetkisestä tuloksesta tai tilanteesta verrattuna esim.

samalla toimialalla toimiviin yrityksiin (Cranet, 2006; Delaney & Huselid, 1996). Ne antavat ajankohtaisempaa tuloksellisuustietoa kuin objektiiviset tilinpäätöstietoihin perustuvat mittarit. Lisäksi toimipaikkatason tutkimuksessa tällaiset subjektiiviset mittarit ovat ainoa käyttökelpoinen tapa mitata tuloksellisuutta.

Survey-tutkimukseen liittyy aina kausaalisuuden ongelma. Se on havaittu myös henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen tuloksellisuuden kohdalla (Gutherie, 2001; Sun ym., 2007). Ensimmäisenä kriteerinä kausaalisuhteelle pidetään sitä, että oletetun syyn ja seurauksen välillä on yhteys, korrelaatio. Toisena kriteerinä pidetään sitä, että oletettu syy esiintyy ajallisesti ennen oletettua seurausta. Aikaisemman tutkimuksen perusteella (esim. Vanhala & Kotila, 2006; Wright & Nishii, 2007) tiedetään, että a) henkilöstökäytännöt voivat vaikuttaa tuloksellisuuteen, b) menestyvällä yrityksellä on varaa panostaa henkilöstöön, tai c) henkilöstökäytäntöjen ja tuloksellisuuden suhde voi olla kaksisuuntainen: menestyvä yritys panostaa henkilöstöön, mikä puolestaan voi parantaa yrityksen tulosta. Tutkimuksessamme vertasimme keskitason ja korkean tuloksellisuuden toimipaikkoja ja havaitsemme niissä eroja. Emme kuitenkaan pysty osoittamaan, johtuuko korkean tuloksellisuuden toimipaikkojen parempi tuloksellisuus henkilöstön työkyvystä, organisaatioon sitoutumisesta ja osallistavista henkilöstökäytännöistä, vai vaikuttaako korkea tuloksellisuus henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kautta siihen, että henkilöstön työkyky on parempi, henkilöstö on sitoutuneempaa ja kokemukset henkilöstökäytännöistä ovat positiivisemmat.

Tämän tutkimuksen aineistot on kerätty metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikoista, minkä vuoksi tulokset ovat yleistettävissä vain näihin kahteen toimialaan. Tulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia kuin aikaisemmissa eri toimialoilta saaduissa tutkimuksissa (Harter ym., 2002; Ojala & Jokivuori, 2012; Saari & Pyöriä, 2012).

Yleisesti tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että henkilöstön kokeman työkyvyn, havaitsemien henkilöstökäytäntöjen, eläkeaikoiden ja toimipaikan tuloksellisuuden välillä vallitsee yhteys. Tämä viittaa siihen, että panostaminen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin on yrityksille taloudellisesti kannattavaa.

## Lähteet

- Ahlström, L., Grimby-Ekman, A., Hagberg, M. & Dellve, L. (2010). The work ability index and single-item question: associations with sick leave, symptoms, and health – a prospective study of women on long-term sick leave. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 36, 404-412.
- Alavinia, S., van den Berg, T.I.J., van Duivenbooden, C., Elders, L.A.M. & Burdorf A. (2009). Impact of work-related factors, lifestyle, and work ability on sickness

- absence among Dutch construction workers. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 35, 325-333.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898-925.
- Beehr, T.A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- von Bonsdorff, M.E., Huuhtanen, P., Tuomi, K. & Seitsamo, J. (2009a). Predictors of employees' early retirement intentions: an 11-year longitudinal study. *Occupational Medicine*, 60(2), 94-100.
- von Bonsdorff, M.E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. (2009b). *Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen 1997-2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa*. Työympäristötutkimuksen raportisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- von Bonsdorff, M.E., Vanhala S., Seitsamo, J., Janhonen, M. & Husman, P. (2010a). Employee well-being, early retirement intentions, and company performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52 (12), 1255-1261.
- von Bonsdorff, M. E., Vanhala S., Seitsamo, J., Janhonen, M. & Husman, P. (2010b). *Henkilöstön eläkeaikeet ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita 2010:5. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Chew, J. & Chan, C.C.A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower* 29, 503-522.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387-418.
- Cranet. (2006). *Cranet survey on comparative human resource management: International executive report 2005*. <http://management.aalto.fi/fi/research/groups/cranet/internationalreport2005-1.pdf>. Luettu 25.5.2012.
- Datta, D.K. & Guthrie, J.P. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery, J.E. & Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: synthesis and extension. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Eläketurvakeskus ja Kansaneläkelaitos (2011). *2010 Tilasto Suomen eläkkeensaajista*. Helsinki: Hakapaino.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44, 335-358.
- Guthrie, J.P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- Harmon, J., Scotti, D.J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J.H. & Keashly, L. (2003). Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veteran healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 48(6), 393-404.
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, J. & Tuomi, K. (2004). Past, present and future of work ability. Helsinki: *People and Work research reports*, 65:1-25.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2004). *Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2003*. Tilastokeskus. Helsinki: Edita Prima.
- Lehto, A-M. & Sutela H. (2008). Työolotutkimuksen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehto, M., Lindström, K., Lönnqvist, J., Parvikko, O., Riihinen, O., Suksi, I. & Uusitalo, H. (2005). Mielenterveyden häiriöt työkyvyttömyyseläkkeen syynä –

- ajatuksia ehkäisystä, hoidosta ja kuntoutuksesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:1.  
<http://pre20090115.stm.fi/aa1102580448175/passthru.pdf>. Luettu 27.7.2012.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Ng, T.W. & Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 329-423.
- Ojala, S & Jokivuori, P. (2012). Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijän silmin. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus. 23-40.
- Paaauwe, J. (2004). *HRM and Performance. Achieving Long-Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Prothero, J. & Beach L.R. (1984). Retirement decisions: Expectation, intention, and action. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 162-174.
- Raymo, J.M., Warren, J.R., Sweeny, M.M., Hauser, R.M. & Ho, J.H. (2011). Precarious work, bad jobs, labor unions and early retirement. *Journals of Gerontology Series B*, 66 (2) 249-259.
- Reichel, A. & Mayrhofer, W. (2006). Saving faith? The merit of subjective form performance measures – A methodological contribution to the HRM-firm performance debate. Teoksessa: S. Vanhala & M. Kolehmainen (toim.), *HRM – Between Performance and Employees*. Helsinki: Helsingin kaupunkorkeakoulun julkaisuja B-75. 33-48
- Rice, N.E., Lang, I.A., Henley, W. & Melzer, D. (2011). Common health predictors of early retirement: findings from the English longitudinal study. *Age & Aging*, 40(1), 54-61.
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2012). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus. 41-60.
- Schneider, B., Hagnes, P.J., Smith, D.B & Salvaggio, A.N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 836-851.
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., von dem Knesebeck, O., Jürgens, H. & Börsch-Supan, A. (2007). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older workers – Baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*, 17, 62-68.
- Somers, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Sun L-Y., Aryee, S. & Law, K. S. (2007). High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E. & Ilmarinen, J. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, 51, 318-324.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (2002). *Work Ability Index, Occupational Health Care No. 19, 2nd revised edn*. Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health.
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 2 (4), 69-83.
- Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue*, 17, 241-255.
- Vanhala, S. & von Bonsdorff, M.E. (2012). Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 119-136.

- Wall, T.D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C.W. & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology, 57*, 95-119.
- Wright, P. M., Dunford, B.B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management, 27*, 701-720.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. & Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology, 58*, 409-446.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. CAHRS Working Paper Series 468. Cornell: Cornell University IRL School.





# II Työhyvinvointi ja tuloksellisuus

## Goal awareness and performance matter in job well-being

Timo-Pekka Uotila, Riitta Viitala, Liisa Mäkelä & Jussi Tanskanen

### Abstract

The purpose of this study is to clarify the role of individual goal awareness and performance in the relationships between work environment elements (the Effort-Reward Imbalance model and performance of the unit) and employee well-being (stress, work engagement). The generalized additive model (GAM) was adopted for data analysis (N=707). No connection between performance of the unit and well-being was found but individual goal awareness and performance was in a non-linear relationship with well-being. Individual goal awareness and performance did not moderate performance of the unit or the effort-reward ratio. Instead, over-commitment moderated the effort-reward ratio.

### Introduction

All forms of organizations today face increasing demands to raise efficiency and become more responsive to customers and stakeholders. This trend inevitably affects working environments in organizations. Human resource professionals are continually trying to discover value-added initiatives to strategically improve the performance of their organizations and employees (Kearns, 2003). In organizations where efficiency and performance are strongly stressed, one of the biggest complaints is that employees are expected to put more and more effort on their job. For instance, they feel compelled to constantly increase their productivity and, when they are successful, they are usually expected to take on even more. At the same time, the returns which employees receive from the employer have hardly ever improved to any similar extent. This ever-increasing spiral easily leads to decreased job well-being.

As a part of these changing work environments, the Effort-Reward Imbalance (ERI) model (Siegrist, 1996) appears useful as an indicator of an organization's psychosocial work environment. The ERI model is based on the idea that the relation between efforts invested in a job and expectations of the returns received in turn should be in balance in order to gain a decent level of

job well-being. Closely related to this model is a personal feature, over-  
mitment, which has in some studies been shown to moderate the relationship  
between the psychosocial work environment and well-being (Siegrist, 1996).

Alongside the psychosocial work environment, performance at the unit level  
can be understood as one contextual factor affecting employees' job well-being.  
For instance, working in a unit which performs well, an employee may  
perceive that career opportunities are promising and that there is no reason to  
fear for job security. These experiences are closely related to the ERI model  
and also to job well-being. Despite a recent increase in the number of studies  
focusing on the relationships between the ERI model and job well-being, we  
have not found any studies simultaneously taking into account both the  
performance of the unit and the ERI model in relation to job well-being.

Furthermore, employees are essential contributors to a modern organiza-  
tion's competitive advantage, through their know-how and individual perfor-  
mance. In order to maintain and develop employees' capabilities to perform,  
the importance of the development of human resources in organizations has  
risen in recent years. Employee performance can be seen as a behavior that  
has an impact on organizational goals, either through job specific 'in-role'  
performance or more general 'extra-role' performance, which have a positive  
effect on the functioning of organizations. Work goals are another factor  
closely related to the discussion of performance. In goal-setting theory (Locke  
& Latham, 2002) it is argued that to perform well in their jobs, employees  
need goals in their work that are both sufficiently challenging and yet  
achievable. Goals are found to be effective as well when assigned by some  
other people (e.g. supervisor), or set jointly through participation or self-  
determined (Locke & Latham, 2006). Other important elements in goal-  
setting theory include commitment to the goals and the employee's confidence  
in their own ability to pursue a goal (self-efficacy). It seems that as long as  
employees are aware of their goals, those goals are both realistic and  
demanding and the expected level of performance is clear, outcomes such as  
improved individual performance and job well-being can be expected.

Well-being in an organizational context can be understood in many  
different ways, for example by taking individuals' physiological and physical  
well-being into account through ergonomic improvements. However, psycho-  
logical aspects of individuals' well-being have gained more attention especially  
due to the changed nature of working life. When considering job well-being  
from the latter perspective, stress is often used as an indicator of the absence  
of job well-being. There is also research documenting that it is possible to  
establish a positive link between the quality of working life and performance  
(Hvid et al., 2011). Recently these positive aspects of well-being have been  
taken into account through the notion of work engagement.

In the light of the above, we are interested in the connection between elements in the work environment (ERI and performance of the unit) and employees' job well-being (stress, work engagement). Additionally, we are interested in the possible effect of employees' goal awareness on this relationship. Our research questions are:

- Is there a statistical connection between the psychosocial work environment (ERI) and job well-being among employees? And if so, what is it like?
- Is there a statistical connection between unit performance and job well-being among employees? And if so, what is it like?
- How does employees' goal awareness affect these equations?
- How does employees' overcommitment affect these equations?

This paper continues with brief literature reviews, first, focusing on the work environment, approaching it through the ERI model and work unit performance. Second, the goal awareness and individual performance literatures are reviewed, followed by a review of job well-being from the perspectives of the work environment and goal awareness. After that the methods of the study are presented followed by the results. The paper ends with a discussion of its main points and conclusions.

### **Work environment through Effort-Reward Imbalance and unit level performance**

Work environments are in flux. One way to approach the different work environments is by way of the Effort-Reward Imbalance model. The ERI model is based on social-exchange theory, relating to the assumption that costs and benefits of social exchange affect our behavior with others (see Hyvönen et al., 2010). This model captures a core component of employment contracts in general, the relationship between efforts invested in a job and expectations of the return received. Efforts in the ERI model are related to job demands and responsibilities of an employee, while rewards are not restricted to wages, but include promotion aspects, job security, and performance-related esteem (Hyvönen et al., 2010; Siegrist et al., 2009). Failed reciprocity causes strong negative emotions and sustained stress reactions that in the long term adversely affect physical and mental health (Siegrist et al., 2009). Closely related to this model, where the efforts made in work need to be balanced by rewards, is overcommitment. Overcommitment is a personal feature of an employee and may moderate the relationship between the psychosocial work environment and well-being (Siegrist, 1996).

In addition to psychosocial work environment, the unit level performance can be seen as one contextual factor affecting occupational well-being. For instance, referring to the discussion of the ERI model above, a person working in a unit performing well, may perceive his/her career opportunities as good (cf. ERI rewards, leading to better occupational well-being). However, it is also possible that employees assess their performance to be sub-optimal and that they lack a clear goal orientation. In a high quality unit, this perception may lead to higher stress and lower work engagement.

## **Performance and goal awareness**

Researchers on performance use labels of work performance or job performance, and sometimes talk about productivity or effectiveness. There are different views of performance depending on the organizational level examined (individual, unit, organizational level performance) and on the rater (employee and/or supervisor). In a widely quoted model presented by Campbell, McHenry and Wise (1990), performance is seen as a behavior, which is meaningful to organizational goals. The model emphasizes the measurement of performance as an action. The purpose is to draw a distinction between performance and the end results (effectiveness). The different dimensions of performance are divided into actions towards a certain job specific goal (task performance) and further wider performance supporting the organization, such as efforts enhancing teamwork (contextual performance) (Motowidlo & Van Scooter, 1994).

Task performance refers to actions, which are officially required and which serve the goals of the organization, whereas contextual performance refers usually to employee behavior that has a positive effect on the functioning of the organization without directly influencing productivity in the working role (Motowidlo & Van Scooter, 1994). The measurements used to measure task and contextual performance often include self-assessment or supervisory reports. Client satisfaction may also be used as a measurement of how well employees perform at work (Bakker et al., 2008). Terms such as in-role and extra-role performance or organizational citizenship behavior have more recently been used to describe the performance dimensions.

The literature of goal orientation provides our study with some beneficial indications even if it is more strictly connected to motivation theories and largely neglects the extra-role performance goals. Recent research has proved that goal orientation has an intervening effect on the relation between job satisfaction and performance (Brown & Huning, 2010). Goal orientation has been defined as both a dispositional trait and a current state with outside factors influencing the trait to bring about the current state (e.g. Dragoni,

2005). Goal orientation has been classified into different orientation types, first as learning goal orientation and performance goal orientation (Dweck, 1991) and later as a learning goal orientation, a performance proving, and a performance avoidance orientation (VandeWalle, 1996). Lee, Sheldon and Turban (2003) found that both autonomy and control orientations were positively related to classroom performance. In an organizational context the fundamental question is whether an individual supports the goals of the organization. We claim that awareness of those goals is a very important premise in order to achieve the desired organization-level results from employees with different goal orientations.

Goal-setting theory (see Locke & Latham, 2002) states that in order to be motivated and perform well people need goals that are challenging, yet attainable and which they can be committed to. For example, Kuvaas (2007) found that intrinsic motivation mediated the relationship between self-reported performance and development and feedback. A lot of research has been conducted on the relationship between goal commitment and performance; and the majority of the studies found a positive relationship between the two (Locke et al., 1988). In a study of salespeople of medical supplies (Slocum et al., 2002), conflicting goals were found to have an effect on performance through goal commitment. Further, positive emotions were found to result from high performance. However, also engagement with goal-directed behaviors was alone sufficient to produce positive emotions, and their effects were found to be even stronger. The authors state that the results are in accordance with research on self-efficacy, the self-belief in the capacity to achieve certain goals or tasks (Bandura, 1986). The idea behind the theory is that efficacious people strive for more difficult challenges, whereas inefficient individuals avoid difficult goals as they may result in negative self-evaluations. However, studies have mostly shown a positive relationship between clear goal-setting at work and high performance and well-being (Latham, 2003).

It can be concluded that both work environment and individual goal awareness and performance may affect an employee's experiences of job well-being. Therefore, we continue by discussing job well-being and how it may relate to those concepts.

### **Job well-being and its relations to work environment and performance**

Well-being in organizations can be understood in several different ways. Organizational well-being outcomes, for instance, are often measured through the costs caused by employee health care, accidents, sick leave, staff turnover, retirement and more indirectly through consequences of presenteeism, ineffi-

ciency, decrease in quality and lost innovations (Ervasti & Elo, 2006). Researchers have got evidence about the relationship between job well-being and work performance on the organization level. For example Spector (1997) asserts that more satisfied employees are more efficient, less often absent, more committed, more punctual, more helpful and more cooperative with their colleagues than less satisfied employees. Harter, Schmidt and Keyes (2002) in turn talk about positive workplace perceptions when showing the associations with higher business-unit customer loyalty, higher profitability, higher productivity and lower rates of turnover. Researchers have also proved the relationship between job satisfaction and work performance on the individual level (e.g. Judge et al., 2001).

Furthermore, job well-being can be approached in organizations through addressing the physical and/or psychological health of the individual. A wide range of social, psychological and biological factors are related to individual well-being, which in turn allows people to live individually, socially and economically productive lives (Cartwright & Cooper, 2009). The psychological aspects of well-being have been taken into account by studies of stress and other negative (e.g. burnout) outcomes of work and the working environment. In addition, employee health is found to be harmfully affected by stressful psycho-social work characteristics (Geurts & Sonnentag, 2006) studied through the impact of the psycho-social work environment by using the ERI model (Siegrist, 1996). More recently, the positive side of the phenomena has also gained attention, and for instance, work engagement has been the focus of many recent psychological well-being studies.

Stress is defined as a situation in which a person feels tense, restless, nervous or anxious, or is unable to sleep at night because his or her mind is troubled (Elo et al., 2008). When exposed to stressful work, stress-responses are both physical and psychological (Geurts & Sonnentag, 2006). Psychosocial stress at work is experienced as a result of challenges resulting from a demanding environment that are difficult to meet and evoke intense negative emotions and trigger psychological responses, due to the fear of failure. Work intensification, job insecurity, poor quality of work, and wage inequalities are major sources of work stress in the context of economic globalization (Siegrist et al., 2009).

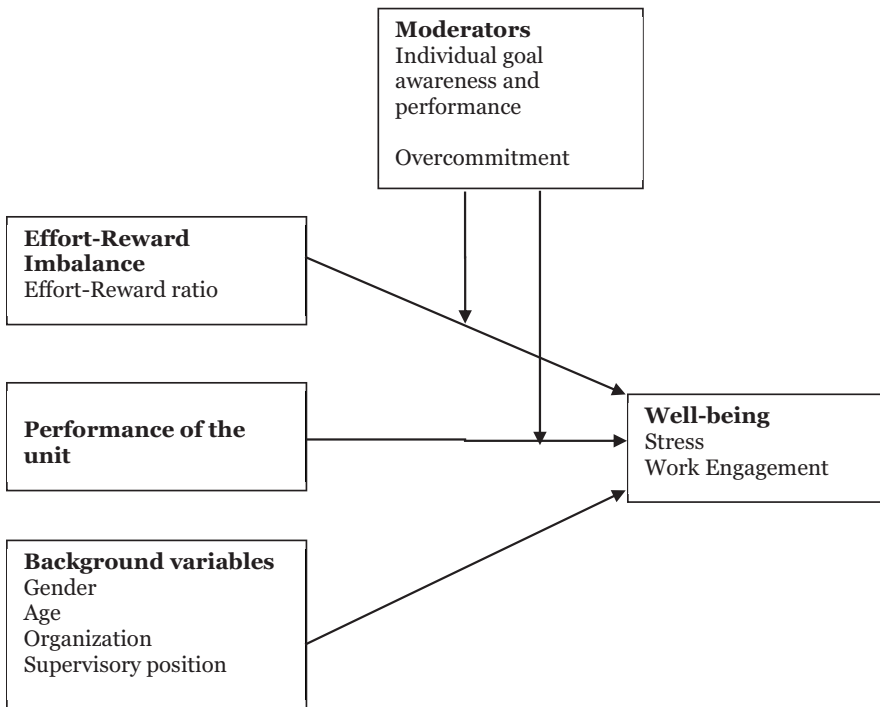
In contrast to the negative view on job well-being, positive psychology has approached job well-being by adopting the concept of work engagement (Linley et al., 2010). Work engagement is defined as a positive work-related state of mind characterized by vigor, dedication, and absorption (Bakker et al., 2008). It has been suggested that vigor and dedication constitute the core of engagement, whereas absorption seems to be related to the concept of flow (Csikszentmihalyi, 1990).

There are several studies showing that work engagement is related to job well-being. For example, it has been suggested that the lack of work engagement is related to the employees' intention to leave and also to the actual actions of changing jobs (De Lange et al., 2008; Hakanen et al., 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). On the contrary, engaged employees are found to experience positive emotions such as happiness, joy and enthusiasm, experience better physical and psychological health, create their own job and personal resources and transfer their engagement to others (Bakker & Demerouti, 2008; Sonnentag, 2003;). Furthermore, a connection between proactivity, task performance, contextual performance and innovativeness to work engagement has been established (Bakker et al., 2004; Bakker & Bal, 2010; Hakanen et al., 2008; Sonnentag, 2003; Xanthopoulou et al., 2009). It is suggested that engagement creates a positive gain spiral together with self-efficacy and task resources, which is expected to lead to improved performance (Salanova et al., 2006). Moreover, psychological well-being is reflected in employee actions supporting organizational processes, such as goal-setting and feedback. It is also connected to many positive characteristics, such as enduring ambiguity and accepting change; further, it must be nurtured (Robertson & Flint-Taylor, 2009).

### **The empirical research**

In this study, we combined two research traditions: work stress and performance. Based on the literature, our research setting included some hypothetical assumptions. First we were seeking statistical relationships between the psychosocial work environment (ERI) and job well-being and also between unit performance and job well-being. Second, we assumed that an employee's goal orientation and tendency to overcommitment might affect the equation. In addition, gender, age, organization and supervisory position were taken into consideration. (See Figure 1)

**Figure 1.** The theoretical model of the study.



The data were gathered in 2011 via an electronic inquiry from a communal day care provider with 371 employees and from an insurance company with 336 employees. Some missing data meant that we included 512 responses in the analysis when examining work stress and 526 when examining work engagement. Most of the informants were women (86.4 %) with permanent positions (83.4 %). The day care sector is female dominated which explains the high number of female respondents. The age of the participants varied between 19 and 71 with a mean of 42.5 and a standard deviation of 11.62. The respondents with supervisory positions accounted for 10.4 percent of the total.

## Method

Work stress was measured by a single item question: “*Stress means a situation in which a person feels tense, restless, nervous or anxious, or is unable to sleep at night because his or her mind is troubled. Do you currently feel that kind of stress?*” Responses were invited on a five-point Likert scale ranging from 1 (not at all) to 5 (very much).

Work engagement was measured with a 9-item UWES-9 scale by Schaufeli et al. (2006) (range 1–7,  $M=5.01$ ,  $SD=.930$ , Cronbach’s  $\alpha=.930$ ). Components



of the work engagement scale included: “*At work, I feel bursting with energy*” and “*I am enthusiastic about my job*”.

ERI was measured using the Finnish version of Siegrist’s Effort-Reward Imbalance questionnaire (Kinnunen et al., 2006). Effort (range 1–5,  $M=2.71$ ,  $SD=.529$ , Cronbach’s  $\alpha=.650$ ) was measured by six items including: “*I am under constant time pressure due to a heavy work load*” and “*I am often pressured to work overtime*”. Reward (range 1–5,  $M=2.91$ ,  $SD=.452$ , Cronbach’s  $\alpha=.786$ ) was measured with 11 items which concerned esteem (e.g. “*I receive the respect I deserve from my colleagues*”), job promotion (e.g. “*My job promotion prospects are poor*”) and job security (e.g. “*My job security is poor*”). A continuous effort-reward ratio scale was calculated by dividing effort by rewards. The subsequent analysis used a logarithmically transformed effort-reward ratio scale to place the inverse imbalance of the same magnitude (for example 0.5 and 2) at the same distance from the balanced point 1 (see also Pikhart et al., 2001). On the logarithmic scale, values under zero indicate more rewards than effort and values over zero vice versa. A zero value indicates an exact balance between effort and rewards.

Siegrist’s Effort-Reward Imbalance questionnaire also measures overcommitment (range 1–5,  $M=1.98$ ,  $SD=.615$ , Cronbach’s  $\alpha=.795$ ). Overcommitment was measured by six items that included: “*I get easily overwhelmed by time pressures at work*” and “*People close to me say I sacrifice too much for my job*”.

A measure was developed for individual and unit level performance. It integrates the findings and ideas of Antikainen (2006), Kuvaas (2007), Kuvaas & Dysvik (2009), Ramstad (2008) and Elo et al. (2008). Four items measured the performance of the unit (range 1–7,  $M=4.94$ ,  $SD=1.038$ , Cronbach’s  $\alpha=.860$ ). The items included: “*The operation of our unit is high quality*” and “*Our unit has performed much better than average in our organization*”. The responses ranged on a seven-point Likert scale from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree).

Individual goal awareness and performance (range 1–7,  $M=5.67$ ,  $SD=.705$ , Cronbach’s  $\alpha=.769$ ) was measured by six items such as: “*I know very well what are the objectives of my work*” and “*I perform much better than average in my unit*”. The responses ranged on a seven-point Likert scale between 1 (strongly disagree) and 7 (strongly agree).

## **Statistical analyses**

In this study, generalized additive models are applied to examine the relationships of the psychosocial work environment, performance and well-being. The GAM extends the generalized linear model (GLM) to nonparametric estima-

tion. GAMs can be applied to estimate nonparametric flexible curvilinear relations (smoother) from the data but it can also be used as parametric GLM (Wood, 2006).

In this study GAMs were estimated using the statistical program R 2.10.1 (R Development Core Team, 2009) and a special `mgecv` 1.6–1 package created by Simon Wood. Thin plate regression splines were used in the analysis and an appropriate degree of spline smoothness was estimated from the data with generalized cross validation (GCV). The model degrees of freedom were inflated with a constant multiplier ( $\gamma = 1.4$ ) to avoid possible overfitting.

The significance of the moderator effects and linearity of variables were investigated by estimating nested models and observing a generalized likelihood ratio test (Deviance test), the AIC (Akaike Information Criterion) score and the GCV score. The model with the smaller value of AIC or GCV suggests a better fit to the data. Statistical models were estimated separately for work stress and work engagement with the following protocol: First we estimated the main effect model and then four moderator models which all contained one moderator effect operationalized to a two-dimensional spline. The moderator models were then compared to the main effect model to investigate the significance of the moderator effect. Finally we estimated a semiparametric model which included significant moderator effects and where all linear relationships were parameterized. We compared the final semiparametric model with the moderator model to test the linearity of terms.

## Results

Our statistical models explained work stress better than work engagement (see Table 1). The explained deviances (pseudo  $R^2$ ) for the final semiparametric models were 46.32 % for work stress and 28.84 % for work engagement.

**Table 1.** Model comparisons

	Work stress				Work engagement			
	Explained deviance (cf. R <sup>2</sup> )	D(df)	AIC	GCV	Explained deviance (cf. R <sup>2</sup> )	D(df)	AIC	GCV
<b>Main effect model</b>	45.21 %		1180.64	.564	28.40 %		1151.36	.531
<b>Moderator effect models</b>								
Effort-reward ratio* Overcommitment	<b>46.80 %</b> <b>Δ+1.59</b>	<b>8.05</b> <b>(2.04)</b> <b>***</b>	<b>1169.24</b> <b>Δ-11.40</b>	<b>.554</b> <b>Δ-.010</b>	<b>29.36 %</b> <b>Δ+.96</b>	<b>3.51</b> <b>(2.47)</b> <b>*</b>	<b>1149.19</b> <b>Δ-2.16</b>	<b>.531</b> <b>Δ±.000</b>
Effort-reward ratio* Individual goal awareness and performance	45.52 % Δ+.31	1.56 (2.61)	1182.90 Δ+2.26	.569 Δ+.005	29.09 % Δ+.69	2.53 (2.70)	1151.64 Δ+.28	.533 Δ+.002
Performance of the unit* Overcommitment	45.29 % Δ+.08	.42 (1.23)	1182.31 Δ+1.67	.567 Δ+.003	28.39 % Δ-.01	-.01 (.99)	1153.36 Δ+2.00	.534 Δ+.003
Performance of the unit* Individual goal awareness and performance	45.55 % Δ+.34	1.73 (1.42)	1180.18 Δ-.46	.565 Δ+.001	28.65 % Δ+.25	.94 (.78)	1151.02 Δ-.34	.531 Δ±.000
<b>Final semiparametric model with significant moderator effects</b>	46.32 % Δ-.48 <sub>a</sub>	-2.41 (-1.67) <sub>a</sub>	1170.58 Δ+1.34 <sub>a</sub>	.553 Δ-.001 <sub>a</sub>	28.84 % Δ-.52 <sub>a</sub>	1.90 (2.08) <sub>a</sub>	1148.89 Δ-.30 <sub>a</sub>	.529 Δ-.002 <sub>a</sub>

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$ . D(df): Deviance test.

a = compared to effort-reward ratio\*overcommitment moderator model.

Four moderator effects were tested independently for both work stress and work engagement. The significance of the moderator effects were examined through a deviance test, AIC-score and GCV-score.

In the examination of work stress and work engagement, only the moderator effects between effort-reward ratio and overcommitment were statistically significant; when all the indicators suggested that the moderator models of effort-reward and overcommitment had a better fit to the data than the main effect models of work stress and work engagement (see Table 1). Other moderator effects did not significantly improve the main effect models.

Interpretations were made from final semiparametric models, where all linear relationships were parameterized. Both final models (for work stress and work engagement) also included a moderator effect between effort-reward ratio and overcommitment, providing a reason why the final semiparametric models were comparable with the moderator effect models. The differences in model fit (explained deviance) were not statistically significant between final semiparametric models and moderator models, indicating that all terms ex-

cept individual goal awareness and performance had a linear relationship to well-being. Subsequent parameterization of the linear relationships in the final semiparametric model made the interpretations more explicit.

**Table 2.** Regression coefficients for the final semiparametric model

	<b>Work stress</b>	<b>Work engagement</b>
Intercept	1.392 ***	4.473 ***
Organization: Insurance company	Reference level	Reference level
Organization: Day care unit	-.271 ***	.194 *
Supervisory position: No	Reference level	Reference level
Supervisory position: Yes	-.026	.176
Gender: Male	Reference level	Reference level
Gender: Female	.036	.194 *
Age	-.001	.006
Effort-reward ratio	-.418	.150
Overcommitment	.755 ***	.020
Performance of the unit	-.041	.040
Individual goal awareness and performance	Nonparametric Smooth **	Nonparametric Smooth ***
Effort-reward ratio* Over-commitment	.736 ***	-.479 *

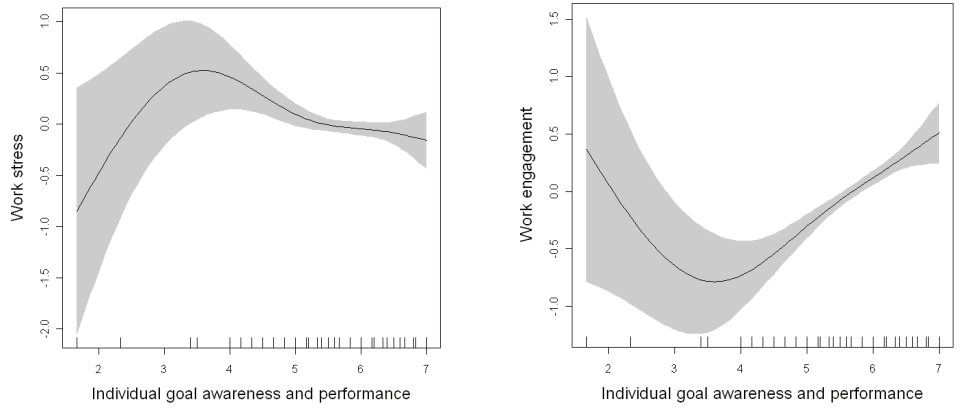
\*\*\*p < .001, \*\*p < .01; \*p < .05.

Our data suggests that well-being is at a higher level among the staff of the daycare provider than in the insurance company. Work stress was significantly lower (-.271) and work engagement significantly higher (+.194). Holding a supervisory position did not have a significant effect on well-being in our data. Women experienced a higher level (+.194) of work engagement than men, and age did not have a significant effect on either work stress or work engagement.

Performance of the unit did not display a significant relationship to work stress or work engagement, but individual goal awareness and performance had a non-linear relationship to work stress and work engagement (see Figure 2). Individual goal awareness and performance was related in a similar but contrasting relationship to work stress and work engagement. In subjects with low levels of individual goal awareness and performance (under 3.5 on a scale of 1–7) well-being was negatively related to individual goal awareness and performance, meaning that work stress increased and work engagement decreased when individual goal awareness and performance increased towards a value of 3.5. The relationship established between well-being and individual goal awareness and performance reversed with higher levels of individual goal awareness and performance (over 3.5). Increase in individual goal awareness

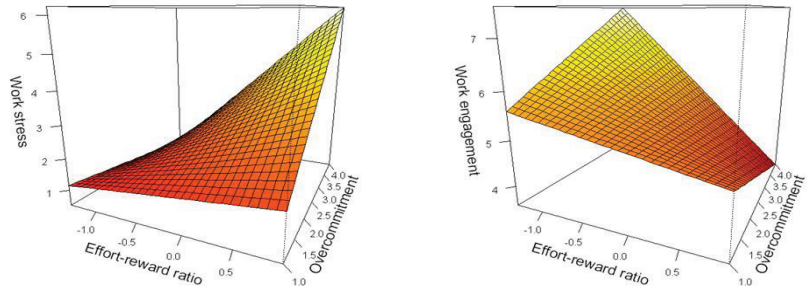
and performance was connected to an increase in well-being (a decrease in work stress and an increase in work engagement). There is ambivalence (a wide confidence interval) with the negative relationship in low levels of individual goal awareness and performance, because of the lack of observations where individual goal awareness and performance have a value of under 3.5.

**Figure 2.** Effect of individual goal awareness and performance on work stress and work engagement



The effects of the effort-reward ratio and overcommitment on well-being must be examined simultaneously because there is a moderator effect between the effort-reward ratio and overcommitment. Figure 3 shows the two-dimensional effects of effort-reward ratio and overcommitment on work stress and work engagement.

**Figure 3.** Moderator effect of overcommitment on effort-reward ratio



The effort-reward ratio had a positive linear relationship to work stress and a negative linear relationship to work engagement, but overcommitment modified those relationships. The positive relationship between effort-reward ratio and work stress strengthened when overcommitment increased. Work stress was at its highest when there were high efforts and low rewards (effort-reward ratio was high) combined with a high level of overcommitment. A similar situation was also connected to the lowest level of work engagement. The more overcommitment there was the more negatively the effort-reward ratio was connected to work engagement. On the other hand when there were more rewards than efforts (i.e., the effort-reward ratio was under zero) overcommitment was positively related to work engagement. When there were more efforts than rewards the relationship between overcommitment and work engagement was negative. The best levels of well-being were observed with employees who were highly overcommitted and at the same time had much greater rewards than efforts in their work. Then work engagement was at its highest and work stress was no higher level than noted with uncommitted workers.

## **Discussion and conclusions**

This study contributes to the literature on the relationships between job well-being and performance. Below we briefly list our major findings, and proceed to discuss the results in relation to previous literature and to outline some practical implications for organizations. Finally, we evaluate the research and make some suggestions for future research.

The first two interesting findings concern anticipated relationships that did not arise from the statistical analysis. There was no significant relationship between unit performance and work engagement, and neither was there any significant relationship between unit performance and work stress. In our research setting we had had an implicit hypothesis about these two connections. At least in these two organizations, high level unit performance seems not to cause higher levels of stress. Additionally, in this data, stronger engagement does not result in better unit level performance or vice versa. We can only speculate why these elements are independent of each other.

The third finding is that the relationship between goal awareness and stress is not linear, but curvilinear. When an individual's awareness of goals and personal performance is weak, that person experiences less stress than someone with moderate awareness. Furthermore, when awareness improves, the stress decreases. We can simplify the findings by stating that the worst situation to encourage work stress is if employees are partly aware of their goals

and performance. The situation is better if they either have no awareness at all or are very well aware of them.

The fourth finding is that the relationship between goal awareness and work engagement too is curvilinear. It is very similar to the relationship between goal awareness and stress, as work engagement and performance is weakest when people are only somewhat aware of the goals at work.

Our fifth finding is that the effort-reward ratio has a positive linear relationship to work stress and a negative linear relationship to work engagement. Additionally the positive relationship between effort-reward ratio and work stress strengthened when overcommitment increased. Work stress was at the highest level when there were high efforts and low rewards (so when the effort-reward ratio was high) combined with a high level of overcommitment. The more overcommitment there was, the more negatively the effort-reward ratio was connected to work engagement. Job well-being was at its best among workers who exhibited high overcommitment and, at the same time, had roles that provided far more reward than it demanded effort.

Our results are in accordance with previous research on performance as we found a relationship between goal awareness and individual performance and better job well-being. Previous research on performance management underlines the importance of clear goals in organizations and our findings support this view. The importance of goal awareness in the context of well-being may provide new research avenues. Perhaps for human resource development (HRD) scholars, it would be useful to study what kinds of organizational HRD practices increase goal awareness in organizations, or on more general level, what kinds of HRD interventions develop job well-being in an organization? However, the lack of any significant relationship between unit level performance and work engagement or stress was at least partly counter to previous research findings and therefore merits further research. Our data suggest that well-being differed between our two case organizations, which indicates that the type of organization might have an impact on the elements measured here. This leads us to the question of organizational climate or culture. Whether well-being is a cultural phenomenon, and if so, in what way, is certainly worthy of deeper investigation.

This study does have some limitations, which should be addressed in future research. First, the apparent lack of a significant relationship between the performance of the work unit and well-being might be explained by the moderate correlation ( $r=.56$ ) between performance of the unit and goal awareness and individual performance. Future research might be wise to examine the relations between performance of the unit and goal awareness and individual performance to well-being separately, because performance of the unit correlated with work engagement ( $r=.368$ ) and work stress ( $r=-.313$ ), which indi-

cates that there may be a relationship to well-being after all. Second, in the case of work stress, the relatively high (45.21 %) proportion of explained deviance (cf. coefficient of Determination) might be explained by the similarity of the measurements of work stress and overcommitment. Work stress was measured by a single item: “*Stress means a situation in which a person feels tense, restless, nervous or anxious, or is unable to sleep at night because his or her mind is troubled. Do you currently feel that kind of stress?*” Overcommitment was measured by rather similar items such as: “*Work rarely lets me go; it is still on my mind when I go to bed.*” This should be addressed when these concepts are studied together in a future.

One of the main practical contributions concerns the importance of the awareness of goals and performance. It is probably impossible to avoid processing them in modern organizations which increasingly adopt the ideas of performance management. The results of this study also illustrate that it is problematic if processing results is only partially aware among employees. Therefore the practical suggestion is that leaders and supervisors should actively help their teams towards a deep insight into targeted goals and performance, through for example, coaching and effective communication (Gilley et al., 2010). The strong awareness of goals seems to decrease stress better than partial awareness, but does not do so thoroughly. The HRD professional in an organization should also take this into account by improving best practices that support supervisors’ ability to clarify the organizational or unit goals to their teams. On the other hand, even though organizations are today very goal oriented, fostering healthier psychosocial environments should be one of the principles of an organization, and HRD should play a significant role in achieving that result (Gilbreath, 2008).

## References

- Antikainen, R (2006). *Asiantuntijatyön tuottavuusanalyysi – kokemuksia subjektiivisen mittausmenetelmän käytöstä*. Tuotantotalouden osaston tutkimusraportti, 2006: 1. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Bakker, A. & Bal, P. (2010). Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). The crossover of work engagement: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220-236.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



- Brown, S. & Huning, T. (2010). Intrinsic motivation and job satisfaction: the intervening role of goal orientation. *Allied academics international conference. Academy of organizational culture, communications and conflict. Proceedings*. New Orleans, April 14-16, 2010.
- Campbell, J., McHenry, J. & Wise, L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-333.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (2009). *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. New York: Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- De Lange, A., De Witte, H. & Netelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining the longitudinal relation between job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22, 201-223.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084-1095.
- Dweck, C. (1991). Self-theories and goals: their role in motivation, personality and development. In R. Dienstbier (Ed.) *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska press, 199-235.
- Ervasti, J. & Elo, A.-L. (2006). Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvan työkyvyn edistämisen liiketaloudellisten vaikutusten tutkimus. Katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. *Työelämän tutkimus*, 4(2), 83-96.
- Elo, A.-L., Ervasti, J., Kuosma, E. & Mattila, P. (2008). Evaluation of an organizational stress management program in a municipal public works organization. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 10-23.
- Geurts, S. & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 32(6), 482-492.
- Gilbreath, B. (2008). Creating career-conducive organizations: A primary intervention approach. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 8-31.
- Gilley, A., Gilley, J., McConnel, C. & Veliquette, A. (2010). The competencies used by effective managers to build teams: An empirical study. *Advances in Developing Human Resources*, 12(29), 29-45.
- Hakanen, J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Harter, J., Schmidt, F., & Keyes, C. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing, Positive Psychology and the Life Well-Lived*. Washington, DC: American Psychological Society.
- Hvid, H., Bergholm, T., Gonäs, L., Juul, I., Kamp, A., Karlsson, J., Kasvio, A., Klemsdal, L., Salomon, R. & Skorstad, E. (2011). Nordic working life research – continuity and renewal. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(1), 3-21.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Tolvanen, A. & Kinnunen, U. (2010). The role of goal pursuit in the interaction between psychosocial work environment and occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 406-418.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kearns, P. (2003). *HR Strategy: Business Focused, Individually Centred*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Tarvainen, T. (2006). Ponnistusten ja palkkioiden epäsuhta työssä: Siegristin kyselyn rakenne johtajilla. *Työ ja ihminen*, 20, 5-21.
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3), 378-397.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation, and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236
- Latham, G. (2003). Goal setting: A five step approach to behavior change. *Organizational Dynamics*, 32(3), 309-318.
- Lee, F., Sheldon, K. & Turban, D. (2003). Personality and the goal-striving process: the influence of achievement goal patterns, goal level and mental focus on performance and enjoyment. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 256-265.

- Linley, P., Harrington, S. & Garcea, N. (2010). *The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. New York: Oxford University Press.
- Locke, E. & Latham, G. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Locke, E. & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E., Latham, G. & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 1, 23-39.
- Motowidlo, S. & Van Scooter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Pikhart, H., Bobak, M., Siegrist, J., Pajak, A., Rywik, S., Kyshegyi, J., Gostautas, A., Skodova, Z., & Marmot, M. (2001). Psychosocial work characteristics and self rated health in four post-communist countries. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 55(9), 624-630.
- R Development Core Team (2009). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. <http://www.R-project.org>.
- Ramstad, E. (2008). Miten työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöt (TOJ) sekä kehittämisprosessit vaikuttavat tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen paranemiseen? *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2/2008.
- Robertson, I. & Flint-Taylor, J. (2009). Leadership, psychological well-being and organizational outcomes. In S. Cartwright. & C. Cooper (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford: Oxford University Press.
- Salanova, M., Bakker, A. & Llorens, S. (2006). Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Schaufeli, M. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Siegrist, J., Wege, N., Pühlhofer, F., Wahrendorf, M. (2009). A short generic measure of work stress in the era of globalization: Effort-Reward Imbalance. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(8), 1005-1013.
- Slocum, J., Cron, W. & Brown, S. (2002). The effect of goal conflict on performance. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*. 9(1), 77-89
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between work and non-work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- VandeWalle, D. (1996). Are our students trying to prove or improve their ability? Development and validation of an instrument to measure academic goal orientation. Paper presented at the 1996 Academy of Management National Meeting, Cincinnati, OH.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.

# Well-being and performance in managerial cognitions: the contribution of cognitive maps

Maria Järnlström, Riitta Viitala & Timo-Pekka Uotila

## Abstract

The aim of this paper is to contribute to research on job well-being, performance and their relationship via managerial cognitions. The managerial cognitions reported in this study are based on interviews with nine business managers and five HR managers from five companies operating in Finland. Cognitive maps were used in data analysis. First, the article presents an overview of the main concepts and the relation between well-being and performance. Second, the article examines similarities and differences in the cognitive maps of business managers and HR managers. The main concepts of well-being and performance were diverse as well as the relationship or causality between them. Well-being activities and outcomes rouse up in managerial cognitions as well. The findings show that HR managers' cognitions on well-being generally were more sophisticated than those of business managers. Managerial cognitions also differed between companies from the perspective of emphasis of content and richness. In addition, business managers separated short and long term performance in well-being and performance relationships.

## Introduction

Job well-being has become a topic of interest for many management researchers and practitioners during the last decade (Danna & Griffin, 1999; Robertson & Flint-Taylor, 2009) because of ageing of the workforce, job well-being costs (Lee et al., 2010), and positive outcomes of well-being (e.g. productivity). Further, Macey & Schneider (2008) argued that it is possible for organizations to gain competitive advantage through employee engagement.

Therefore, we might expect that job well-being is a largely accepted priority on the strategic human resource management (SHRM) agenda, which is the area both top managers and HR managers are responsible for. Nevertheless, according to Renwick (2003) HR managers have at least to some degree failed to construct and sell an employee well-being agenda to other managers. In order to more thoroughly understand how the companies develop their employee well-being agendas, it is important to understand how managers construe well-being and its meaning for the performance of the company.

In this study, we follow the research tradition on managerial cognition (e.g. Clarke & Mackaness, 2001). Managerial cognitions have been analyzed mostly in the area of strategic management (e.g. Daniels et al., 1994; Reger & Huff, 1993), but rarely in the human resource management domain. To contribute to managerial cognitions in HRM the present paper investigates the cognitions of managers concerning well-being, performance and the relationship between them. In this case, the viewpoints of both HR managers and business managers are important for a relevant basis to understand the cognitive constructs which influence the way the companies develop employee well-being agendas. In order to get some grip of the cognitions of both groups we have to find answers to the following questions: “what do they mean by well-being?”, “what kind of performance do they indicate as important in relation to well-being?” and “what are the key intervening variables and constructs between well-being and performance?”.

Although the positive relationship between well-being and performance has to some extent been confirmed in the literature, there is still a need to focus more thoroughly on the main concepts and the relationship between them, especially in the way they really appear in managers’ thinking. Thus, our research questions are: what kind of cognitive structures do HR managers and business managers have of well-being and its connection to performance? First, the paper presents an overview of the main concepts and the relation between job well-being and performance followed by a methodology section. Second, it examines the cognitive maps of business managers and HR managers in order to find out the possible differences between the two groups. The paper ends with a discussion.

## **Well-being and performance**

Well-being is not a uniform concept, and therefore several definitions and well-being elements are available (Vanhala & Kotila, 2006). Job well-being includes a number of individual and workplace factors. It is focused on subjective experiences and functioning at work. Job well-being refers to an employee’s ability to manage his/her daily workload. Factors like the physical, mental and social condition of the employee, as well as the working environment and work community all relate to this ability (The Ministry of Social Affairs and Health in Finland, 2005, 17).

*Mental and social job well-being* is regularly empirically studied through concepts such as commitment, job satisfaction and work-life balance (Baptiste, 2008). Job satisfaction is an important part in job well-being and defined as a person's satisfaction or dissatisfaction with his/her job and with the factors, which are interrelated to the job (e.g. wage, colleagues). The base of job satisfaction is the employee's positive or negative feeling about his/her job (Danna & Griffin, 1999; Ghazzawi, 2008). Negative sides of job well-being can be studied through workload or job strain, focusing on how heavy the perceived individual workload is. Workload, or strain, can be physical or mental.

The positive side of well-being has gained attention lately. The focus has been on the engagement of employees. *Work engagement* is defined as a positive work-related state of mind, characterized by vigor, dedication and absorption (Bakker & Demerouti, 2008), or how people are cognitively, emotionally and physically present in their work roles, and guide their energies into the work role performance (Kahn, 1990).

The concept of *performance* is also manifold, and the views on performance vary depending on if the focus is on the individual, unit- or organizational level. Therefore, performance outcomes of well-being can be captured in a variety of ways. For example organizational performance can be measured with stock price, earnings per share, revenue growth, profit margin, sales, customer satisfaction, and time to market with new products (Malz et al., 2003). Financial indicators can be problematic because they may be influenced by a whole range of factors which have nothing to do with well-being. So there is a need of performance indicators that are far more proximal in terms of what well-being can actually affect, for example, in employee attitudes (e.g. motivation, commitment) and behavior (e.g. turnover), and subsequent changes in outcomes at organizational level (e.g. productivity and quality of services and products).

Researchers have demonstrated the relationship between job satisfaction and work performance on the individual level (e.g. Judge et al., 2001; Wright & Cropanzano, 2000). A relationship between employee well-being and organizational level outcomes is empirically shown as well (e.g. Robertson & Flint-Taylor, 2009). For example Koys (2001) found that employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover influence profitability and customer satisfaction. Moreover, Taris and Schreurs (2009) tested the happy-productive worker hypothesis, the assumption that happy workers are also productive, and found that especially the lack of well-being measured through emotional exhaustion had an effect on organizational level outcomes. On the other hand, Harter, Schmidt and Hayes (2002) state that different

management practices which focus on the increase of employee satisfaction may have positive effect on business-unit outcomes. Hence, instead of a direct relationship between well-being and organizational performance, there may be an indirect relationship between them. For example Cascio (2006) argues that turnover, absenteeism and employee attitudes have impact on organizational outcomes.

Lately there has been a growing interest towards the concept of engagement and its impact on performance. In this positive stream focusing on benefits, several empirical studies confirm positive outcomes of engagement (Bakker et al., 2005; Hakanen et al. 2008; Xanthopoulou et al., 2009) such as innovativeness, performance level of teams, company performance, and spreading of engagement. In general, the well-being and performance discussion on an organizational level is focused often on costs derived from unhealthy organization. The objective measurement of indirect costs (Ervasti & Elo, 2006) such as presenteeism, decrease on employee efficiency and quality of products or services, and the cost of lost innovations is difficult.

To conclude, the question of causality between well-being and performance is not a simple one. While the relationship between employee well-being and performance has been found at the individual and business-unit levels, it is still unclear how individual well-being affects organizational performance. Nevertheless, the happy-productive worker hypothesis has, indeed, proved some insights in this issue (Taris & Schreurs, 2009).

## **Managerial cognitions**

One specific area of academic discussion is the cognitive constructs of managers as a basis for all organizational decision-making (Clarke & Mackness, 2001). It is widely believed that the quality of a manager's cognitions influences the quality of his/her decisions and behavior. It has been argued that developed and collective cognitions among top management increase the effectiveness of decision making (Anderson, 1991; Butler et al., 1993; Daniels et al., 1994), help attainment of objectives and learning in complex situations (Dean & Sharfman, 1996), and support handling the uncertainty inherent in decision making (Korsgaard et al., 1995). It has been shown, for example, that strategic decision making and implementation are both achieved through managers' sharing homogenous cognitions of competition (e.g. Porac & Thomas, 1990). It has also been demonstrated that there is a relationship between managerial cognition and organizational performance, however, the research results on this are not consistent (e.g. Jenkins & Johnson, 1997; Laukkanen, 1994).

We apply the concept of managerial cognition in this research. A cognition

is a construction that is created by an individual in interaction with the object in question. It can be described with a metaphor of a map, which helps us to recognize and interpret the surroundings and our position in it, and to choose the route to the destination. The cognitions allow the individual to store information, interpret it, make decisions and guide and regulate actions. Additionally, managerial cognitions are influenced by the social and cultural environment of managers (Huff, 1982). Researchers have showed, that not only each business field and each organization has its own “recipe”, a set of beliefs and assumptions common to most managers within it, but also the functional area of the manager appears to influence his/her belief structures (Daniels et al., 1994). Mental models are determined, at least in part, by experience (e.g. Schoenfeld & Herrman, 1982). For example, Daniels et al. (1994) showed that managers’ cognitions of competition were diverse even within the same narrow and specialized field of industry.

If managers do not share the same or similar cognitions of job well-being and its effects in an organization, it cannot be assumed that teams of managers develop competitive strategies by acting in the same way on the basis of the same information. Therefore we found it important to examine

- What the cognitive structures are like within the group of managers.
- Whether differences arise between a group of HR managers and business managers, and what these possible differences are like.

## **Methodology**

This qualitative study focuses on managerial cognitions of job well-being and performance. Cognitive mapping techniques are used to assess the structure and content of individuals’ mental models of given issues and obtain graphical representations of individual understandings of a particular issue (Daniels et al., 1994). Cognitive maps capture representations of an individual at a particular point in time and place, and therefore are context-bound (Chaney, 2010). Its superiority compared to traditional content analysis is that the analysis focuses not only on what the individuals are saying, but also on the way they organize their thoughts (Chaney, 2010). The method reveals both cognitive elements of informants’ thoughts and the relationships between them.



There are two different kinds of approaches in this method: a structured nomothetic technique and a less structured ideographic technique (Chaney, 2010; Hodgkinson, 1997). The latter technique was chosen because it is more qualitative in nature and allows the informant to choose the items and concepts for him/herself. Semi-structured interviews are often selected as a research method within cognitive mapping. The maps are then drawn afterwards on the basis of tape-recorded and transcribed interviews (Ahmad & Azman Ali, 2003).

## **Data collection and analysis**

The data were gathered in 2010 by interviewing business and HR managers in large companies operating in Finland. They represent a variety of industries: consulting and technology, basic materials (metal), pulp and paper, information technology, technology and electricity. The design of the sample formulation was adopted mainly from Daniels et al. (1994).

Initially 10 companies were approached via their HR managers. Five companies agreed to co-operate, giving access to 14 managers. Three managers were interviewed in each company (excluding one): the top level HR manager and two senior level business managers. Most of the HR managers were females (n=4) and most of the business managers were males (n=7). The business managers had been in their present positions on average 4 years, and in a managerial position on average 20 years. All business managers have a Master's degree either in engineering (n=6) or in business (n=3). Also, all of the HR managers have a Master's degrees either in business (n=3), pedagogics (n=1) or engineering (n=1). The HR managers had been in their current level positions on average 4 years.

A semi-structured thematic interview was used by one interviewer. The themes were formed primarily around HRM, well-being and performance. The interviews lasted on average 60 minutes. They were conducted by phone, tape-recorded and transcribed.

The analysis included three phases. The first phase consisted of encoding the data by two researchers. The interview transcripts were read several times in order to gain understanding of the interpretations of the interviewees and select the relevant concepts and relationships. The second phase included visualizing the cognitive map of interviewees by two researchers separately. The maps are flowcharts in which we have included all the relevant concepts raised up by the interviewees. The concepts are linked to each other, and the relationships between them are symbolized by an arrow.



After that, the maps were compared by three researchers (one had not processed the data before). Eleven of 14 constructs were about similarly interpreted. The found differences in three maps of two researchers were then discussed and interpreted together, and if necessarily, the transcripts of the interviews were re-read. As a result the valid visual maps were chosen for further analysis.

The third phase included comparisons between the cognitive maps of different groups of managers in order to find potential similarities and differences. Both the structures and contents of the maps were analyzed. This interpretation was created in a discussion of the three researchers (see Daniels et al., 2002) and after that in a more in-depth analysis by two researchers.

## **Findings**

First, we present an overview of the main concepts. Second, the cognitive maps of managers are described. And finally, we introduce the results based on similarities and differences in the cognitive maps of business managers and HR managers.

### **The main concepts**

*Well-being* was conceptualized in slightly different ways. Nevertheless, most of the informants used a positive construct of well-being although the negative construct (i.e. work-illness or dissatisfaction) was also mentioned in a couple of interviews as “the other side of the coin”. Concepts of well-being or job well-being were used in four of the companies. One company ended up using “working ability” because well-being was seen as too soft a concept. Additionally, in two cases managers mainly used the concept of engagement. In their case, engagement was seen as a further development of the traditional well-being discussions. Referring to the nature of their industry (IT), they emphasized the importance of engagement related competitive advantage gained through innovativeness (new products etc.).

Most of the interviewees used the *performance* concept without defining its content precisely. It seems that most of the managers took the concept as given and interpreted it broadly as referring to unit or company level. Nevertheless, a few business managers separated short and long-term performance, and a few managers separated individual and organizational level performance. In addition, two HR managers also stressed the meaningfulness and responsibility of performance besides earnings and profitability.

## **Description of cognitive maps**

From the causality perspective, three broad clusters were found in the maps: 1) elements of well-being, 2) antecedents of well-being, and 3) consequences of well-being. Some of the interviewees recognized also sub-clusters in these clusters.

*The elements of well-being* consisted of satisfaction, abilities and opportunities, motivation, energy, and empowerment, whereas *engagement* consisted of individual and team spirit enthusiasm and opportunity to renew. Well-being covered the whole life in most companies. Hence, work-life balance was stressed to some extent in the discussions.

Several *antecedents of well-being* were recognized when interpreting how the interviewees perceived the relationship between well-being and performance. In general, the interviewees stressed leadership (clear targets, support and feedback) as the most important factor. Additionally, HR practices supporting well-being (ergonomics, well-being programs, health services of the company), work itself (security, motivating, challenging work, career opportunities), team spirit and climate at the workplace, knowledge and skills (including training and development), work-life balance and other individual factors (exercise, life style) were mentioned.

*The consequences of well-being* were described more narrowly than the two other categories. Most of the interviewees matched the direct link between well-being and performance in their cognitions. However, the chain between well-being and performance was not uniform in the maps. Interviewees mentioned several individual level factors such as “drive”, “personal input”, “motivation”, “satisfaction”, “commitment”, “enthusiasm”, “sick-leaves”, “long careers” (less turnover), “work ability” and “bad feeling” in the value-chain between well-being and performance. Additionally, “motivation”, “enthusiasm” and “reaching goals” were mentioned both as antecedents and as results of well-being.

Next we present the possible differences in managerial cognitions between HR managers and business managers.

## **Variety of cognitions of HR and business managers**

The number of elements and their relations has been seen as evidence of sophistication of a cognitive map (Chaney, 2010). Therefore, all managerial maps were analyzed and counted by clusters, elements and causal relationships.

As shown in Table 1, HR managers had on average 3 clusters, 17,4 elements and 12,2 causal relations. Likewise, business managers had on average 1,3 clusters, 11 elements, and 6,6 causal relationships. Hence, HR man-

agers generally recognized more clusters, elements and relationships in their maps than business managers.

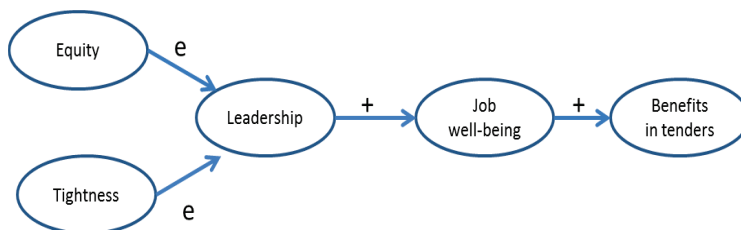
**Table 1.** Numerical analysis of cognitive maps

Manager/Company	Number of clusters	Number of elements	Number of causal relations
HR manager 1/A	2	17	17
HR manager 2/B	6	24	16
HR manager 3/ C	3	15	11
HR manager 4/D	3	18	13
HR manager 5/E	1	13	4
Business manager /A	2	10	8
Business manager 1/B	2	15	10
Business manager 2/B	1	10	8
Business manager 1/C	1	5	3
Business manager 2/C	1	7	5
Business manager 1/D	1	5	4
Business manager 2/D	2	16	10
Business manager 1/E	1	7	4
Business manager 2/E	1	8	8

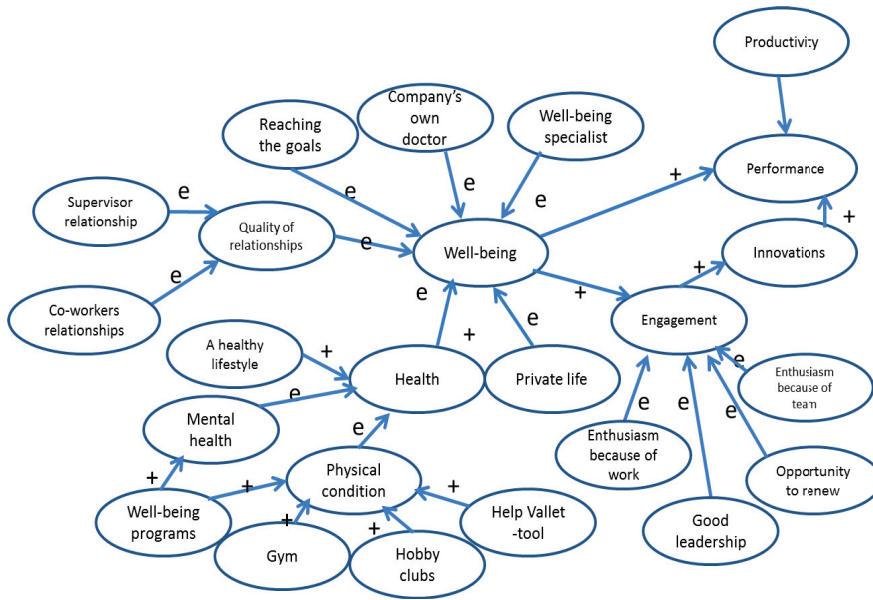
The maps of HR managers were more sophisticated than those of business managers. The general visual illustration of managerial cognitions shows in practice the diverse cognitive maps. Two extreme visual examples of cognitive maps can be seen in Figure 1. The upper map representing the cognitions of a business manager in power and automation technology illustrates simple relationships between constructs, whereas the lower cognitive map by an HR manager from an IT -company shows a very wide-ranging map with several clusters, elements and relationships. As shown in the Figure 1, the business manager’s map includes only five cognitive elements whereas the map of HR manager includes 24 elements.

**Figure 1.** Extreme examples of the cognitive maps by a business manager and an HR manager (separate companies)

A simple map of a business manager:



A sophisticated map of a HR manager:



The richness in HR managers' cognitions is illustrated in the maps. HR managers precisely described the concept of well-being, its elements and predictors, and its possible outcomes. They also recognized the main well-being practices, actions and relationships as well as positive and negative well-being discussions. Naturally, HR departments carry main responsibility of well-being activities in these big organizations, and therefore they need to have a broader picture of well-being issues. Further, HR managers stressed the need to develop leadership, offer well-being activities and develop skills to further well-being in organizations. HR managers stressed also the meaning of health (mental and physical), work-life balance as well as good relationships with supervisors and co-workers.

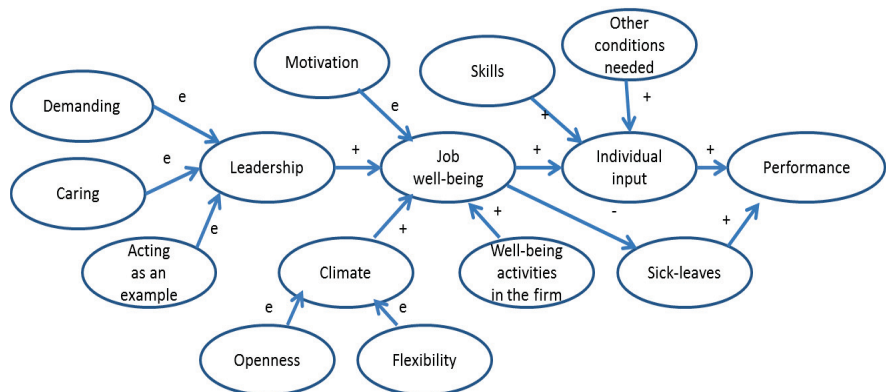
Business managers stressed leadership, challenging work and career opportunities, atmosphere, well-being activities, and health care. Compared to the HR managers, most of the business managers described leadership style elements precisely. The leadership style which was perceived as having a positive effect on well-being covers fairness and equality, demanding-caring balance, clear targets and strategy, feedback, support, and treatment in daily work. Only one business manager raised up rewarding as a predictor of well-being.

Accordingly, both HR managers and business managers shared a view of the importance of well-being on performance. However, business managers' cognitions of well-being and performance showed more bi-directional connections: whereas business managers admit that well-being affects pos-

itively on performance - either directly or indirectly, they also raised up that the performance of the organization has impact on well-being - either positive (in case of good performance) or negative one (in case of low performance).

The 9 analyzed cognitive maps of business managers show that business managers are not a homogenous group. Whereas most of the business managers presented very simple cognitive maps of well-being and performance (see figure 1), two of the business managers had a broader, overall picture of research themes (see figure 2), which seem to be more close to HR managers. Compared to other managers, they both have a longer history in a company in managerial positions in different levels. Also, one of these business managers has had several managerial positions in big units abroad (map in Figure 2). The other business manager mentioned a close co-operational relationship with their executive HR manager. Compared to business managers, HR managers were more homogeneous as a group.

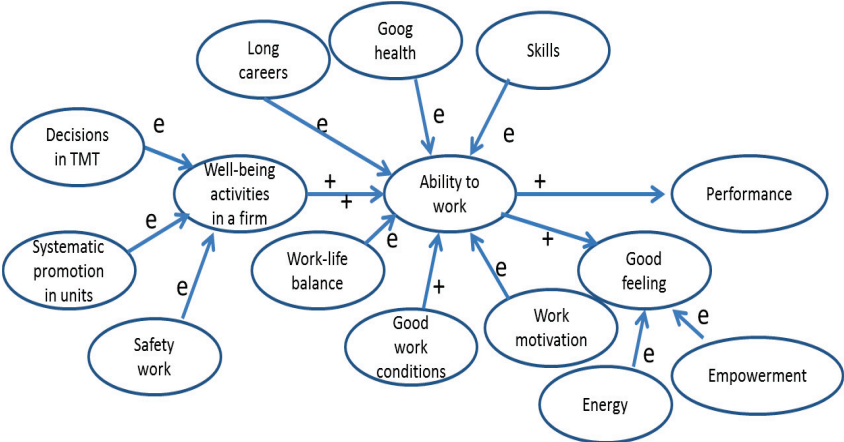
**Figure 2.** Cognitive map by business manager 1: pulp and paper manufacturing



There were two fundamental differences also in HR managers' maps. One of them concerned the relation between job well-being and performance. When one HR manager did not explain the connection in more details at all, the other saw the connection as a complex issue including the effects of negative and positive well-being on performance, as well as different elements of performance (value to the client, innovations, productivity, costs). The second big difference concerned the emphasis the HR managers gave to the factors which foster well-being. For example, whereas four HR managers put strong and only emphasis on leadership as a factor for well-being, one of the HR managers did not mention leadership at all (see figure 3). Instead, she emphasized the importance of the company's management system for well-being affairs including regular reviews and purposive decision

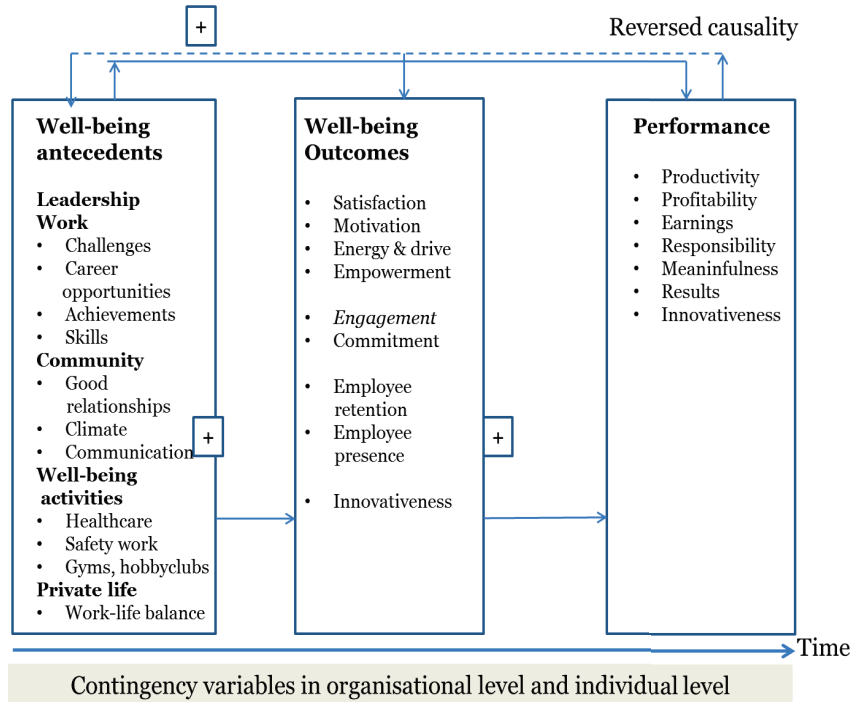
making in top management team level, systematic promotion of well-being issues on the unit level of the company and long-term safety work. As she represents traditional “heavy” industry, the company is apparently still concentrating on safety issues according to these cognitive maps produced by their three managers.

**Figure 3.** Cognitive map of a HR manager in steel company



To conclude, the findings indicate perceived causalities between well-being activities, well-being outcomes and performance. In the Figure 4, we combine the general view of the research topic via managerial cognitions of business managers and HR managers.

**Figure 4.** The relationship between well-being antecedents, well-being outcomes and performance



## Conclusions

The general purpose of this article was to understand more thoroughly how the managers construct job well-being and its meaning for the performance of the company. Cognitive mapping technique was used to assess the structure and content of HR managers' and business managers' cognitions of well-being and performance, and their relationship. Despite the recognized importance of manager's cognitions for their decision making (Daniels et al., 1994), this perspective has until now not received attention in human resource management and well-being research. The cognitive mapping technique has several advantages compared to other techniques if the research area is multilevel with less uniform concepts and relationships. Prior research indicates that managerial cognitions have an impact on planning and decision-making especially at the strategic level (Laukkanen, 1994).

The cognitive maps of five HR managers and nine business managers from five big companies allowed a comparison between two managerial

groups. In the next section, the findings are discussed from a theoretical point of view. After that we consider their meaning from a practical perspective. Finally, we briefly comment on the adaptability and challenges of the cognitive mapping method in research. At the end, we make some suggestions for further research on this subject.

### **Managerial cognitions on well-being, performance and their relation**

In order to understand managerial cognitions we have answered three questions. The first was “what do you mean by well-being?”. Based on our findings, well-being refers either to working ability, well-being or engagement depending on the company’s industry or well-being development stage. The second question was “what kind of performance do they indicate as important in relation to well-being?” The findings show that performance covers organizational level outcomes such as results, productivity, profitability, responsibility, meaningfulness etc. The third question was “what are the key intervening variables and constructs between well-being and performance”. Based on our findings these refer to well-being outcomes, which were motivational and attitudinal results such as motivation, commitment and empowerment. These may be analyzed both on an individual and an organizational level even though most of the informants did not make it totally clear which analysis phase they were talking about.

The most interesting theoretical finding highlights the ambiguity of the relationship between well-being and performance. The cognitions of business managers showed a reversed causality between well-being and performance, but also direct and in-direct causality between concepts. Several well-being outcomes were found such as satisfaction, commitment, motivation, and enthusiasm. Whereas well-being outcomes can be analyzed either on an individual or an organizational level, the performance indicators referred to organizational-level performance. Even here, we could find different kinds of meanings for performance. Besides general results, profitability, productivity, and earnings, the informants mentioned innovativeness, responsibility and meaningfulness. The managerial cognitions showed several well-being activities as well. The importance of leadership was strongly emphasized.

One of the main findings is that managerial cognitions of business managers and HR managers differed from each other by clusters, elements and relationships. The data were rich, which is shown in diverse mental models: On the continuum there were very sophisticated models in the data, and also surprisingly undeveloped models. In light of this relatively small sample, the results indicate some differences in contents, structure and relationships of managerial cognitions between business managers and HR



managers. The chain between well-being and performance is less clear among both groups. One possible reason may be the unclear concept of 'well-being' itself and its outcomes which can be defined on different levels (individual, organizational, unit).

Therefore, our findings support previous research, which has indicated that the differences in managers' cognitions may be related to organization, business field and functional area (Daniels et al., 1994), but also to individual experience (Schoenfeld & Herrman, 1982). As a result, the main contribution of this paper is understanding of managerial cognitions in the area of well-being in organizations. On the basis of the findings, our suggestion is that more dialogue is needed in order to gain more uniform and deeper understanding on well-being issues and their relation to performance among managers in organizations.

### **The practical meaning of the findings**

According to the previous literature, developed and collective cognitions among top management increase the effectiveness of decision making and goal attainment (Daniels et al., 1994; Dean & Sharfman, 1996). Thus, it can be assumed that if the beliefs of well-being vary a lot in the group of decision makers in a company, neither the employee well-being agenda, nor the investments and efforts contributing it, have a stable foundation. As a result, this may easily cause frantic and incoherent development of well-being activities. But what could be the solution for this problem? At first, more knowledge is needed in the development of cognitive models. This manifests the importance of more detailed knowledge of well-being and its connection to performance in management research, education and other managerial discussion forums. Second, dialogue is needed for creating shared views of important strategies in companies. This manifests a need for more time and space for discussions on well-being issues in companies, for example in management meetings. Purpose-built well-being agendas in companies are possible, if the practitioners share a similar type of understanding of well-being and its importance for performance. When Renwick (2003) concluded that HR managers has at least to some degree failed to construct and sell a proactive employee well-being agenda to other managers, we partially join her by stating that HR managers should build deeper understanding of well-being and performance with business managers.

Because the present study focused on managerial cognitions, future research would also benefit from employees' cognitions of well-being and performance. Because the performance concept was taken as a given for most of the informants, future research would benefit of opening up the

concept itself. It is important, because there are several levels of analysis and the relationship between these levels might clarify some of the problems and missing links in well-being research. By using cognitive maps, we avoided the general measurement problem in quantitative studies related to time-scales. As compared to content analysis methods, cognitive maps provided better possibilities to illustrate and visualize the causal chains between the concepts. In our study, the informants were able to freely choose the time frame in which they conceptualized their cognitions of performance and its relationship with job well-being. As was shown in the results, they separately analyzed the relationship between main constructs in short and long term perspectives. The results demonstrate the usefulness of cognitive maps in HRM research and especially in research areas, in which the focus is on multilevel relationships without uniform constructs.

## References

- Ahmad, R. & Azman Ali, N. (2003). The use of cognitive mapping technique in management research: Theory and practice. *Management Research Review*, 26(7), 1-16.
- Anderson, J.R. (1991). *The adaptive character of thought*. New Jersey: Erlbaum.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Scaufeli, W. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations* 58(5), 661-689.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46, 284-309.
- Brown, S. (1992). Cognitive mapping and repertory grids for qualitative survey research: some comparative observations. *Journal of Management Studies*, 29(3), 287-307.
- Butler, R., Davies, L., Pike, R. & Sharp, J. (1993). *Strategic Investment Decisions: Theory, Practice and Process*. London: Routledge.
- Cascio, W. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. *California Management Review*, 48(4), 41-59.
- Chaney, D. (2010). Analyzing mental representations: The contribution of cognitive maps. *Recherche et Applications en Marketing*, 25, 93-116.
- Clarke, I. & Mackaness, W. (2001). Management "intuition": An interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps. *Journal of Management Studies*, 38(2), 147-172.
- Daniels, K., Johnson, G. & de Chernatony, L. (1994). Differences in managerial cognitions of competition. *British Journal of Management*, 5 (Special Issue), 21-29.
- Daniels, K. & Johnson, G. (2002). On trees and triviality traps: Locating the debate on the contribution of cognitive mapping to organizational research. *Organization Studies*, 23(1), 78-81.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- Dean, J.W. & Sharfman, M.P. (1996). Does decision-process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-396.
- Ervasti, J. & Elo, A-L. (2006). Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvan työkyvyn edistämisen liiketaloudellisten vaikutusten tutkimus. Katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. *Työelämän Tutkimus*, 4(2), 83-96.

- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review, Cambridge*, 11(2), 1-10.
- Hakanen, J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91
- Harter, J.K, Schmidt, F.L. & Kayes (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. Washington D.C.: American Psychological Association, 205-224.
- Hodgkinson, G.P. (1997). The cognitive analysis of competitive structures: a review and critique. *Human Relations*, 50, 625-654.
- Huff, A.S. (1982). Industry influences on strategy formulation. *Strategic Management Journal*, 3, 103-119.
- Jenkins, M. & Johnson, G. (1997). Entrepreneurial intentions and outcomes: A comparative causal mapping study. *Journal of Management Studies*, 34 (6), 895-920.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M. & Sapienza, H.J. (1995). Building commitment, attachment and trust in strategic decision making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: A unit level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Laukkanen, M. (1994). Comparative cause mapping of organizational cognitions. *Organizational Science*, 5(3), 322-343.
- Lee, S., Blake, H. & Lloyd, S. (2010). The price is right: making workplace wellness financially sustainable. *Journal of Workplace Health Management*, 3(1), 58-69.
- Macey, W. & Schneider, B. (2008). Engaged in engagement: We are delighted we did it. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 76-83.
- Maltz, A.L., Shenhar, A.J. & Reilly, R.R. (2003). Beyond the balanced scorecard: Refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning*, 36, 187-204.
- The Ministry of Social Affairs and Health in Finland. (2005). *Research on well-being at work in Finland – focusing on occupational health and safety*. Helsinki: Reports of the Ministry of Social Affairs and Health 25.
- Porac, J.F. & Thomas, H. (1990). Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*, 15, 224-240.
- Reger, R. & Huff, A.S., (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14, 103-124.
- Renwick, D. (2003). HR managers: Guardians of employee wellbeing? *Personnel Review*, 32(3), 341-359.
- Robertson, I. & Flint-Taylor, J. (2009). Leadership, psychological well-being and organizational outcomes. In S. Cartwright. & C. Cooper (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford: Oxford University Press.
- Schoenfeld, A.H. & Herrman, D.J. (1982). Problem perception and knowledge structures in expert and novice mathematical problem solvers. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 5, 484-494.
- Taris, T. & Schreurs, P. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136.
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkenät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 4(2), 65-78.
- Wright, T. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2009). Work en-

agement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.

# Organizational climate's connection to job well-being

Riitta Viitala, Risto Sääntti & Liisa Mäkelä

## Abstract

In this article we discuss job well-being as an organizational phenomenon. The literature dealing with organizational climate as part of organizational culture has been chosen as a lens to understand the context of job well-being of individuals in an organization. Connections between organizational climate and work well-being are studied through quantitative data gathered from 30 units in one case organization. Five different organizational climate types are recognized, and the influence of these on positive and negative job well-being are analyzed in the material. The data analysis supports the interpretation that organizational climate influences job well-being. This again, being correlated to the ability to manage one's work load, supports the interpretation that climates inviting organization's members to participate are worth striving for.

## Introduction

A widely proclaimed goal in organizations is to create and support employees' job well-being. The practical methods and means used in fulfilling this task are manifold. Thus, many companies nowadays seem to put a lot emphasis on physical healthcare and other individual level practices (e.g. those encouraging physical activity) in their published well-being development programs. Job well-being is also often considered to be the responsibility of specific individuals (supervisors, employees themselves) or some limited bodies within the organization (the HR function). We claim that job well-being is still often seen too narrowly. In this paper we take a broader view of job well-being and discuss its relation to organizational climate. The literature dealing with organizational climate provides a good foundation for an overall understanding of organizational phenomena (Louis, 1983).

The objective of this article is to gain deeper understanding of well-being as an organizational phenomenon. The research question is: "*What kind of connections can be found between organizational climate and job well-being of employees?*". The data are gathered from one organization in the public day-care sector.

In this paper we define job well-being (or occupational well-being) as an employee's ability to manage his/her daily workload (The Ministry of So-

cial Affairs and Health in Finland, 2005). The workload management ability is constructed through various issues related to the mental and physical condition of the person in question. These factors are the outcome of a complex system of factors in personality, personal experiences and their interpretation, human relations within the organization and the micro-culture of the workplace. Job well-being is regularly studied through concepts such as commitment, job satisfaction and work-life balance (Baptiste, 2008). There is a lot of research evidence to show that organizational culture effects on job satisfaction, commitment and also work performance (e.g. Deal et al., 1982; Harris & Mossholder, 1996; Orpen, 1993; Peters et al., 1982; Zamanou & Glaser, 1994). In this study, job well-being is studied through stress, cynicism as one dimension of burnout and, work engagement.

The concepts of organizational culture and organizational climate overlap to a considerable extent (Denison, 1996). In fact, some writers contend that culture and climate are frequently treated in the organizational theory as if they were synonymous (Schneider, 1985). In this article we see them as different perspectives of the same social phenomenon in an organization. According to Asif (2011) research on organizational culture is concerned with the evolution of social systems over time, while organizational climate focuses on the impact that organizational systems have on groups and individuals.

Organizational culture generally refers to an established way of behaving in an organization and to the values and convictions that determine it (Fletcher & Jones, 1992; Hofstede, 1998; Pettigrew, 1979; Schein, 1996). It has a harmonizing effect on the activities of a group by creating a common organizational identity, promoting commitment, bringing stability to the social system, and helping the members to interpret the organization and its environment as well as the relationship between them (Smircich, 1983; Strauss & Quinn, 1997). Thus, organizational cultures have developed into different types. For example Quinn and McGrath (1985) have identified four different types of cultures: consensual, developmental, hierarchical, and rational culture, Wallach (1983) has named bureaucratic, innovative, and supportive cultures, and Bass and Avolio (1996) have described transactional and transformational cultures. For example Jo et al. (1999) noticed in their study that developmental culture had a strong and positive association with job satisfaction of the employees, followed by human-oriented culture, while the effect of hierarchical culture was weak and negative. According to prior studies, innovative and group-oriented culture promotes employee job satisfaction (Lee & Chang, 2008), and consensual culture emphasizes teamwork and values human relations. These are again strongly

associated with higher job satisfaction (McDaniel & Stumpf, 1993; Mulcahy & Betts, 2005; Park & Kim, 2009). In addition, prior studies show that corporate culture of excellence promotes job satisfaction, commitment and productivity (Kangas et al., 1999). Odom, Boxx and Dunn (1990) found that removing bureaucratic barriers may contribute to increasing job-satisfaction and commitment. However, significant improvement occurs only when positive actions are taken to increase supportive and innovative dimensions.

Watkin and Hubbard (2004) define organizational climate as how it feels to work in a particular environment and for a particular employer. It can, however, contain subcultures which may diverge considerably from the culture of the whole organization, and various climates may exist inside one organization (Brown, 1995; Lok & Crawford, 1999; Martin & Siehl, 1983). In this study we focus on the part of organizational culture resulting from internal factors, often called organizational climate.

Litwin and Stringer (1968) define organizational climate as an intervening variable, mediating between organizational factors and motivation tendencies. Many different organizational factors such as structure, leadership, managerial practices, and the decision processes form a reality which is perceived by the members of the organization through the filter of the climate. The perceived organizational climate arouses motivation, causes behavior, which again has various consequences for the organization, e.g. work satisfaction, performance and, in this context, well-being at work. For example, Arnez et al. (2011) report a consistent link between organizational climate and employee mental health and, according to them, the organization's efficiency mediates this relationship.

We join Nakari's (2003) view that organizational climate reflects organizational culture, and it is based on subjective personal interpretations, which are constructed through social interaction, and are linked to work satisfaction.

## **Methods**

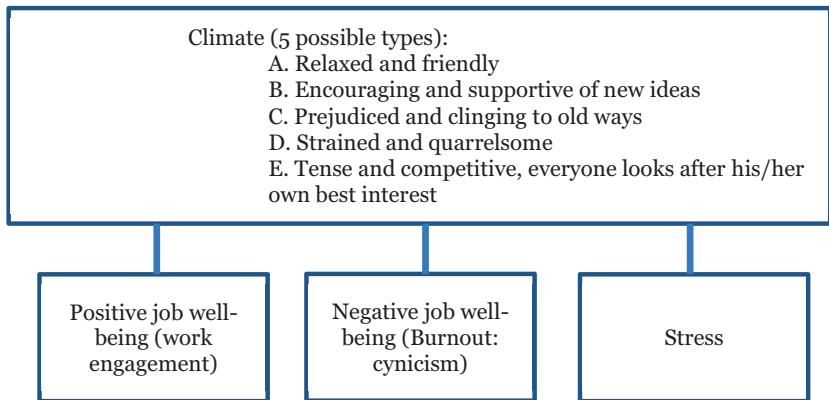
The data were gathered in a communal day-care organization of 436 employees via electronic inquiry in spring 2011. The response rate was 85%. We included in the analysis 323 responses from those units that had more than 5 employees from the overall data of 371. We decided with the head of day-care organization that we do not make per-unit analysis for those supervisors who have 1-4 subordinates in order to avoid speculations with

the results. Most of the respondents were women (97,2%) with permanent positions (81,1% of all respondents). First, the correlation between respondents' job well-being and their opinion of the climate in their unit was analysed. The positive side of job well-being was investigated through the concept of work engagement and the negative side through cynicism as one central element of burnout and stress (Figure 1). Generally speaking, the distributions were skewed and indicate that both the climate and well-being are relatively high in the organisation.

As an indicator of positive job well-being, the Finnish version of Utrecht Work Engagement Scale (UWES) with nine items was used (Schaufeli et al., 2006). Responses were given on a 7-point scale from 1 (never) to 7 (every day) (Cronbach alpha = .885). Measuring negative job well-being was done by using part of the Bergen Burnout Inventory (Näätänen et al., 2003; Salmela-Aro et al., 2010). We used questions measuring cynicism, which is one of the three central elements of burnout beside exhaustion and reduced professional efficacy. The Bergen Burnout Inventory (BBI) consists of 15 items with 5 items measuring cynicism (Cronbach alpha = .838). Stress was measured using a single item question: "Stress means a situation in which a person feels tense, restless, nervous or anxious, or is unable to sleep at night because his/ her mind is troubled all the time. Have you felt this kind of stress during the past few days?" This single item question has satisfactory content, criterion and construct validity (Elo et al., 2003; Elo et al., 2008) A five-point Likert-scale was applied. Measuring work climate is based on five questions from Healthy Organization Questionnaire (Elo et al., 2008), in which the summed scale of the climate questions is seen as a part of the psychosocial work environment. In this article, each item was used as an independent indicator of the organization's climate.



**Figure 1.** The analysis framework relating job well-being and stress to respondents' opinions of the climate of their unit.



The associations were measured using variance analysis and tested by using ANOVA. Since significances show only whether there is a statistical connection or not, we used Eta-squared in order to measure the strength of the two variables. It indicates the percentage of dependable variable (job well-being and stress) explained by the independent variable (type of the climate).

## Results

In general, the data revealed statistical connections between the type of the climate and all three well-being indicators (see Table 1). Climate types A (*relaxed and friendly*), B (*encouraging and supportive of new ideas*) and E (*tense and competitive, everyone looks after his/her own best interest*) had significant relations to all three well-being indicators. Climate C only had a connection to negative job attitudes and climate D had connections to negative job attitudes and stress. According to the results of the analysis, negative job attitudes and stress are more strongly dependable on the climate than positive job attitudes. Also the positive climate has stronger statistical connections to well-being indicators than the climate types with more negative features. To sum up, our data show that climate types A and B are more negatively correlated with negative job attitudes and stress than types C, D and E. The strongest relationship is between climate type B (*encouraging and supportive of new ideas*) and stress: it explains 15.9% of the variance of stress in this sample of 323 day-care professionals.

**Table 1.** Statistical connections in between climate type and well-being indicators

<b>Table 1. Relations between the climate and well-being</b>	<b>Positive job well-being</b>	<b>Negative job well-being</b>	<b>Stress</b>
<b>A.</b> Relaxed and friendly	Pearson's correlation ,215 Sig. $\leq$ ,001 Explains 8,4%	Pearson's correlation -,296 Sig. $\leq$ ,001 Explains 11,3%	Pearson's correlation -,389 Sig. $\leq$ ,001 Explains 15,9%
<b>B.</b> Encouraging and supportive of new ideas	Pearson's correlation ,223 Sig. $\leq$ ,001 Explains 9,8%	Pearson's correlation -,293 Sig. $\leq$ ,001 Explains 12,6%	Pearson's correlation -,301 Sig. $\leq$ ,001 Explains 10,9%
<b>C.</b> Prejudiced and clinging to old ways	Pearson's correlation -,149 Sig. =,045 Explains 2,5%	Pearson's correlation ,216 Sig. =,001 Explains 4,8%	Pearson's correlation ,236 Sig. =,236 Explains 1,3%
<b>D.</b> Strained and quarrelsome	Pearson's correlation -,139 Sig. =,087 Explains 2%	Pearson's correlation ,300 Sig. $\leq$ ,001 Explains 9,5%	Pearson's correlation ,261 Sig. $\leq$ ,001 Explains 7,1%
<b>E.</b> Tense and competitive, everyone looks after his/ her own best interest	Pearson's correlation -,149 Sig. =,006 Explains 3,8%	Pearson's correlation ,264 Sig. $\leq$ ,001 Explains 8,4%	Pearson's correlation ,290 Sig. $\leq$ ,001 Explains 8,9%

We can simplify that when a person describes the climate at the workplace as *relaxed and friendly* or *encouraging and supportive of new ideas*, it is less probable that she/he feels negative job-attitudes or stress than those who tell the climate to be *prejudiced and clinging to old ways*, *strained and quarrelsome* or *tense and competitive, everyone looks after his/ her own best interest*. After this analysis we made some extra analyses in order to investigate the differences in organisational climate between the units (Table 2).

The analysis showed that job well-being is to some degree in connection to the unit they come from (positive side with  $p=0,000$ , negative side with  $p= 0,000$ , and stress with  $p= 0,01$ ). When analysing the statistical differences in organisational climate type between the units, it showed that types D (*Strained and quarrelsome*) and E (*Tense and competitive, everyone looks after his/ her own best interest*) are clearly in relation to some specific units. The unit explains 15.9 % of the variance of opinions, if the climate in the unit is *quarrelsome and disunited*, and 13.5% of the variance of them concerning its' being *tense and competitive*. Thus, we could speculate that people are more unanimous about the negative features of the climate of their workplace than about the positive ones.

**Table 2.** The differences in organisation climate between the units

	<b>Sig.</b>	<b>Eta</b>	<b>Unit explains of the variance</b>
<b>A.</b> Relaxed and friendly	,072	,296	8,8%
<b>B.</b> Encouraging and supportive of new ideas	,298	,260	6,7%
<b>C.</b> Prejudiced and clinging to old ways	,065	,299	8,9%
<b>D.</b> Strained and quarrelsome	≤,001	,398	<b>15,9%</b>
<b>E.</b> Tense and competitive, everyone looks after his/her own best interest	,001	,368	<b>13,5%</b>

## **Discussion**

Our interest in this article is on the relationships between organizational climate and job well-being of employees. We looked at the statistical connections between climate and well-being at individual level among the group of day-care professionals and after that also at the unit level among 25 day-care units. Based on our analyses, there is a statistical connection between individual and unit level phenomena in one organization.

On individual level, the most interesting result was that all kind of climates are necessarily not connected with well-being in the same way. If an individual feels that the climate in her/his workplace is “*prejudiced and clinging to old ways*”, it has not much to do with her/his feelings about well-being and stress. On the contrary, the most positive climates – “*relaxed and friendly*” and “*encouraging and supportive of new ideas*” – seem to connect strongly with experiences of less stress and less negative well-being. At the unit level the links between negative well-being and two negative types of climate is quite clear: “*strained and quarrelsome*” and “*tense and competitive*”. Nevertheless, we can only speculate about the direction of causal relationships. It is possible that a bad organizational climate results in worse job well-being. It might also be that individuals with low job well-being create a worse organizational climate. When analyzing the impact of possible factors causing differences between units

we found that behavior of the leader was strongly related to the results. Additionally, we noticed that in our case the best units were smaller than the units where people gave worse estimations of the climate. Unfortunately in this study we did not analyse the results more in depth. For example, there might be an effect of the age structure and some big organisational restructurings during the past few years, which also differentiates the units. The impact of these aspects on the differences still remains unanswered.

The climate types A (*Relaxed and friendly*) and B (*Encouraging and supportive of new ideas*) can be distinct from types C (*Prejudiced and clinging to old ways*), D (*Strained and quarrelsome*) and E (*Tense and competitive, everyone looks after his/her own best interest*) in a relevant way. Cultures that are relaxed and friendly as well as encouraging and supportive of new ideas can be estimated to invite members of the organization in a positive way to participate, to have a say in matters of relevance, to participate in both producing and interpreting the organization's climate. Climate types C, D and E can be estimated to be more uninviting to dialogue, to support withdrawal from organizational discussions.

Our data seem to support the interpretation that organizational climate influences job well-being (eg. Kangas et al., 1999; Lee & Chang 2008; McDaniel & Stumpf, 1993; Mulcahy & Betts, 2005; Odom et al. 1990; Park & Kim, 2009). Climate types "*relaxed and friendly*" and "*encouraging and supportive of new ideas*" can be expected to produce a higher level of well-being (in terms of less negative job attitudes and stress). Even if we take into consideration that individuals with higher job well-being may also influence organizational climate in a positive way, we believe that the opposite causal relationship is even stronger: the organizational climate can powerfully support and even create well-being. Climates inviting organization's members to participate seem to be worth striving for. Especially this is urgent in units where the climate is collectively estimated as negative, such as "*strained and quarrelsome*" or "*tense and competitive*". From a perspective of well-being, it can be seen as a time bomb.

Our research also has certain limitations, which are useful to keep in mind when examining the results. The material in this study is relatively narrow and has a skewed distribution. Additionally the sample was collected only from one organization. The results are, however, clear and sufficiently guiding to say that the research should be continued with a larger dataset.

## References

Asif, T. (2011). Estimating the impact of Denison's (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point

- of view on a decade of paradigm wars. *Journal of Business Research*, 64(5), 454-459.
- Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46, 284 - 309.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112- 122.
- Brown, A. (1995). *Organisational Culture*. London: Pitman.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Denison, D.D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Elo, A-L., Ervasti, J., Kuosma, E. & Mattila, P. (2008). Evaluation of an organisational stress management program in a municipal public work organisation. *Journal of Job Health Psychology*, 13(1), 10-23.
- Elo, A-L. Leppänen, A. & Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 29, 444-445.
- Fletcher, B. & Jones, F. (1992). Measuring organisational culture: The cultural audit. *Managerial Auditing Journal*, 7(3), 191-201.
- Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22, 527-547.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures. *Journal of Management Studies*, 35, 1-12.
- Jo, H.S., Lee, S., Chun, K. & Moon, O. (1999). The relationship of organizational culture and organizational effectiveness at the general hospital. *Korean Journal of Preventive Medicine*, 32(3), 374-382.
- Kangas, S., Kee, C.C. and McKee-Waddle, R. (1999). Organizational factors, nurses' job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *Journal of Nursing Administration*, 29(1), 32-42.
- Lee, Y-D. & Chang, H-M. (2009). Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: A factor analytic study. *International Journal of Management*, 25(4), 732-741.
- Litwin, G.H., & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-373.
- Louis, M.R. (1983). Organizations as culture-bearing milieu. In L.R. Pondy, P.J, Frost, G. Morgan & T.C. Dadridge (Eds.), *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press, 39-54.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counter-culture. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.
- McDaniel, C. & Stumpf, L.(1993). The organizational culture: implications for nursing service. *Journal of Nursing Administration*, 23(4), 54-60.
- Mulcahy, C. & Betts, L. (2005). Transforming culture: an exploration of unit culture and nursing retention within a neonatal unit. *Journal of Nursing Management*, 13(6), 519-23.
- Nakari, M-L. (2003). *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä studies in education psychology and social research 226. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S.B. & Salmela-Aro, K. (2003). *Bergen Burnout Indicator 15*. Helsinki: Edita.
- Odom, R.Y., Box, W.R. and Dunn, M.G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14, 157-69.
- Orpen, C. (1993). The effect of organizational cultural norms on the relationship between personnel practices and employee commitment. *The Journal of Personnel Psychology*, 127(5), 577-589.

- Park, J.S. & Kim T.H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-31.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York, NY: Harper & Row.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administration Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Quinn, R.E. & McGrath, M.R. (1985). The transformation of organizational cultures: a competing values perspective. In P.J. Frost (Eds.), *Organizational Culture*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 315-334.
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K. & Feldt, T. (2011). Bergen Burnout Inventory: reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(6), 635-645.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716
- Schein, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 619-54.
- Schneider, B. (1994). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Shaw, P. (2002). *Changing Conversations in Organizations. A Complexity Approach to Change*. Oxon: Routledge.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, September, 339-358.
- Strauss, C. & Quinn, N. (1997). *A Cognitive Theory of Cultural Meaning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- The Ministry of Social Affairs and Health in Finland, 2005:17.
- Wallach, E.J. (1983). Individual and organization: The culture match. *Training and Development Journal*, 37, 26-38.
- Watkin, C. & Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: the business case for measuring organizational climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(79) , 380-386.
- Zamanou, S. & Glaser, S.R. (1994). Moving toward participation and involvement. *Group & Organization Management*, 19(4), 475-502.

# Osa-aikainen työ ja organisaatioon sitoutuminen

Kristina Tilev

## Abstrakti

Osa-aikatyö on Suomessa harvinaista verrattuna muuhun Eurooppaan. Poikkeuksen tekevät palvelualat, joissa osa-aikatyön tekeminen on selvästi yleisempää kuin palkansaajakunnassa keskimäärin. Kilpailun kiristyessä organisaatiot ovat alkaneet yhä tarkemmin kohdentaa työvoiman käyttöä, ja niiden rakenteet muuttuvat ikään kuin väkisin osa-aikaisiksi, kun miehitys sopeutetaan myyntiin. Osa-aikaisten on todettu monissa tutkimuksissa olevan vaihtoalttiimpia, sitoutumattomampia ja vähemmän lojaaleja työnantajalleen. Toisaalta, koska osa-aikaisten ryhmä käsittää hyvin monenlaisia syitä ja taustoja, on tutkimuksissa saatu myös täysin päinvastaisia tuloksia. Osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla eräs keskeinen kysymys ja tulevaisuuden tutkimuksen haaste liittyykin osa-aikatyön vapaaehtoisuuteen ja syihin.

## Johdanto

Osa-aikatyö on yleistynyt lähes kaikkialla Euroopassa, ja sillä on ollut erityisesti 2000-luvulla merkittävä vaikutus naisten työllisyyden kokonaiskasvulle. Suomen tilanne on poikkeuksellinen muuhun Eurooppaan verrattuna siinä mielessä, että työllisyysasteemme on korkea, mutta osa-aikatyötä tekeviä on vain 13 prosenttia työssä käyvistä muun Euroopan keskiarvon ollessa 19 prosenttia (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009). Lisäksi miesten ja naisten ero osa-aikatyön suhteen on Suomessa pienempi kuin monessa muussa maassa. Suomessa naisista 18 prosenttia ja miehistä 9 prosenttia tekee osa-aikaista työtä. Suomessa poikkeuksen osa-aikatyön yleisyydessä tekevät palvelualat, joissa osa-aikatyö on selvästi yleisempää kuin palkansaajakunnassa keskimäärin (Tilastokeskus, 2011). Suurin näistä aloista vähittäiskauppa, jonka työntekijöistä lähes puolet tekee osa-aikatyötä (Kandolin ym., 2009).

Palvelualoilla niin osa-aikatyön kuin muidenkin pääasiassa työantajalähtöisten joustojen käyttö on välttämättömyys, sillä laajat aukioloajat estävät perinteisen 9-17 aukioloajan noudattamisen. Palvelualoja on perinteisesti pidetty ns. kauttakulkualoina, joilla viivytään lähinnä vain työuran alkuvaiheessa. Kilpailun kiristyessä palvelusektorin yritykset ovat alkaneet aikai-

sempaa tarkemmin kohdentaa työvoiman käyttöä, ja niiden rakenteet muuttuvat ikään kuin väkisin osa-aikaiseksi, kun miehitys sopeutetaan myyntiin. Kun tällaisella alalla on tarjolla pääsääntöisesti vain epätyypillisiä työsuhteita, työvoiman tarjonta on viime vuosina painottunut yhä enemmän nuoriin, joilla ei ole huollettavaa perhettä. Näiden alojen nuorentumista selittääkin vanhemman, perheellistyvän työvoiman hakeutuminen pois alalta alhaisen tulotason vuoksi. Nuorentuva työvoima tarkoittaa yritysten näkökulmasta aikaisempaa alhaisempaa organisaatioon sitoutumista ja pysyvyyttä, suurempaa vaihtuvuutta ja siten kustannuksia – monia kauttakulqualalle tyypillisiä piirteitä (Hulkko & Pärnänen, 2006). Kasvavina toimialoina palvelualat tarvitsevat kuitenkin entistä enemmän osaavaa työvoimaa. Tärkeä kysymys onkin, miten työntekijät saadaan sitoutettua silloin, kun kirjavat joustokäytännöt asettavat merkittäviä haasteita työntekijöiden jaksamiselle ja mahdollisuuksiin yhdistää mielekkäällä tavalla työ ja sen ulkopuolinen elämä. Se, miten työntekijät sitoutuvat organisaatioon, eli kokevat sen arvot ja tavoitteet omikseen, haluavat ponnistella näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja haluavat pysyä työpaikassaan (Porter ym., 1974), linkittyy asiakaspalveluun ja organisaation tuloksellisuuteen ja on siten keskeinen asia niin palvelu- kuin muillakin sektoreilla.

Artikkelin tavoitteena on luoda katsaus osa-aikatyön ja organisaation sitoutumisen aikaisempaan tutkimukseen ja vetää yhteen se, mitä näiden kahden välisestä yhteydestä tiedetään. Lisäksi pyritään arvioimaan sitä, mihin suuntaan osa-aikatyön ja organisaatioon sitoutumisen tutkimus on lähitulevaisuudessa kehittymässä.

## **Osa-aikainen työ joustostrategiana**

Osa-aikatyön, kuten muidenkin epätyypillisten työsuhteiden (tilapäistyö, määräaikaistyö) tutkimus on lisääntynyt selvästi viime vuosina. Tällaisia työsuhteita luonnehditaan Kallebergin (2000) mukaan muun muassa vaihtoehtoiseksi markkinoiden säätelimeksi, joustaviksi työvoiman käyttötavoiksi, joustaviksi henkilöstökäytännöiksi, perifeerisiksi, haavoittuviksi, epävarmoiksi ja kertakäyttöisiksi. Yhteistä näille määritelmille on, että ne erottavat epätyypillisen työn tyypillisestä, eli kokoaikaisesta ja vakituisesta, jota pidettiin pitkään työntöön standardina.

Osa-aikatyö on ominaista ennen kaikkea matalapalkkaisille ja vain vähän koulutustasoa edellyttävälle aloille, kuten ravintola-, siivous- ja kaupan alalle. Toisaalta myös asiantuntijatason töissä osa-aikaisen työn tekeminen yleistyy jatkuvasti, mutta keskeisin ero edellä mainittuihin aloihin on se, että asiantuntijatasolla osa-aikatyön tavoitteena on yleensä tarjota työntekijälle keinoja löytää tasapaino työn ja muun elämän välille. Sitä kautta osa-



aikatyö voi olla myös sitouttamisen keino. Palvelualoilla osa-aikatyön käytön taustalla ovat sen sijaan lähes aina suhdanne- ja kausivaihtelut ja niistä seuraava organisaatioiden tarve sopeuttaa työvoiman käyttö kysynnän ja tarjonnan mukaan (emt.). Osa-aikatyöntekijöitä ei voidakaan niputtaa yhdeksi joukoksi, vaan heitä voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin riippuen demografisista tekijöistä (kuten iästä, sukupuolesta, siviilisäädystä, lasten lukumäärästä, koulutustasosta) sekä muusta elämäntilanteesta, kuten esimerkiksi meneillään olevista opinnoista. Näiden tekijöiden perusteella tutkijat ovat päätyneet jopa kahdeksaan erilaiseen osa-aikatyöntekijän profiiliin (Senter & Martin, 2007).

Valtaosa osa-aikatyössä olevista työllisistä tekee sitä vapaaehtoisesti eli yleensä helpottaakseen työntöön yhdistämistä perhe-elämään tai opintoihin. Tilastokeskuksen (2011) mukaan vuonna 2010 osa-aikatyön tekijöistä 30 prosenttia ilmoitti pääasiallisesti syyksi opiskelun, ja hieman tätä harvempi eli vajaa kolmannes sanoi syyn osa-aikaisuudelle olevan kokoaikaisen työn puute. Vastentahtoisen osa-aikatyön määrä onkin lisääntynyt ja se on yhä yleisempää etenkin palvelualoilla (Anxo ym., 2007). Esimerkiksi kaupan alan osa-aikaisista työntekijöistä kolmannes sanoo kokoaikatyön puutteen olevan suurin syy osa-aikatyön tekemiselle, ja enemmistö vastaa- jista (77 %) ilmoittaa kokoaikatyön olevan toiveissa (Kandolin ym., 2009).

Tutkijat ovatkin nostaneet esille kysymyksen siitä, miten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa se, että työtä tehdään usein vastentahtoisesti epätyypilliseen aikaan, epävarmassa tai osa-aikaisessa työsuhteessa (Gallagher & Sverke, 2005). Palvelusektorilla trendinä näyttää olevan, että osa-aikaisella työvoimalla katetaan nimenomaan ilta- ja viikonloppuvuoroja. Se tarkoittaa, että nämä kaikki ensisijaisesti työnantajan tarpeita palvelevat jouston muodot kasautuvat samalle osalle työvoimaa, joka on pääosin nuorta ja naisvaltaista (Hulkko & Pärnänen, 2006). Vastentahtoisen osa-aikatyön on havaittu olevan kytköksissä moniin osa-aikatyöhön liitettyihin ongelmiin, kuten tyytymättömyyteen ja organisaatioon sitoutumattomuuteen (Anxo ym., 2007).

Osa-aikaiset työntekijät eroavat kokoaikaisista myös työsuhteeseen ja työyhteisöön liittyvissä tekijöissä. Osa-aikaiset ovat alemmassa asemassa, fyysisesti raskaammassa työssä ja useammin määräaikaisessa työsuhteessa kuin kokoaikaiset, ja heidän työnkuvaansa ani harvoin kuuluu esimiestehtäviä. On selvää, että tätä joukkoa kuormittavat suurempi epävarmuus ja työmarkkinariskit. Yleistymisestäään huolimatta epätyypillinen työ mielletään työmarkkinoiden poikkeukseksi, mikä osittain selittää osa- ja määräaikaisessa työsuhteessa olevien huonompaa asemaa työmarkkinoilla (Kauhanen, 2008). Tämä näkyy esimerkiksi siinä että PAM:n järjestäytyneistä

kaupan alan työntekijöistä suurempi osa (47 %) (Kandolin ym., 2009) on osa-aikaisia kuin kaupan alalla keskimäärin (28 %) (Tilastokeskus, 2011).

## **Organisaatioon sitoutuminen ja sen rooli osa-aikatyöntekijöillä**

Organisaatioon sitoutuminen heijastelee työntekijän samaistumisen ja kiintymyksen määrää organisaatiotaan kohtaan ollen myös yksi indikaattori yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnille (Lincoln & Kallenberg, 1985). Lukuisat tutkimukset osoittavat, että organisaatioonsa sitoutuneet työntekijät harkitsevat harvemmin työpaikan vaihtamista, minkä lisäksi he usein myös suoriutuvat paremmin työstään (Allen & Meyer, 1996; Mathieu & Zajac, 1990). Organisaatioon sitoutuminen on eräänlainen psykologinen side työntekijän ja työyhteisön välillä (Allen & Meyer, 1996). Sitoutuminen on siis paitsi työntekijöiden vastuunkantamista työpaikastaan, myös tunneperäistä kiintymystä, identifioitumista ja osallistumista työyhteisöön. Myönteisistä vaikutuksistaan huolimatta tunneperäinen sitoutuminen ja identifioituminen työhön tai työyhteisöön saattaa myös altistaa työntekijän esimerkiksi työkuormituksen aiheuttamille terveysongelmille (Frone ym., 1995).

Organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat tekijät katsotaan Steersin (1977) mukaan muodostuvan kolmenlaisista asioista. Näitä ovat ensinnäkin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja tausta (tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet, ikä, koulutus, perhesuhteet), toiseksi työhön ja toimenkuvaan liittyvät piirteet (työn vaatimukset, työstä saatu palaute, vuorovaikutus kollegoiden kanssa) sekä kolmanneksi yksilön aikaisempi kokemus organisaatiosta (mielipide organisaatiosta, organisaation luotettavuus). Se, kuinka vahvasti yksittäinen työntekijä sitoutuu organisaatioon, vaikuttaa hänen haluunsa ja aikomukseensa pysyä organisaatiossa, poissaoloihin, erilaisiin muihin työstä vetäytymisen muotoihin kuin myös hänen työsuoritukseensa ja työtyytyväisyytensä (Porter ym., 1974).

Aikaisempien tutkimusten mukaan monet demografiset tekijät ovat yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Ikä ja organisaatioon sitoutuminen korreloivat positiivisesti keskenään vanhempien työntekijöiden ollessa sitoutuneempia kuin nuoret (Allen & Meyer, 1996; Labatmedienè ym., 2007), ja vastaavasti pitempään organisaatiossa työskennelleet ovat lyhyemmän ajan työskennelleitä kollegoitaan sitoutuneempia (Bergmann ym., 2000; Mathieu & Zajac, 1990). Työvuosien ja organisaatioon sitoutumisen välistä suhdetta on selitetty Beckerin (1960) *side bet* -teorialla (Kaur & Sandhu, 2010), jonka mukaan työvuodet organisaatiossa näytettyvät työntekijän kannalta investointeina ja työpaikan vaihto aiheuttaisi sekä taloudellisia että sosiaalisia kustannuksia. Myös korkeampi ammat-

tiasema ennustaa voimakkaampaa sitoutumista (Vanhala & Pesonen, 2008). Koulutuksella on puolestaan havaittu olevan heikko negatiivinen yhteys sitoutumiseen, minkä on tulkittu johtuvan siitä, että paremmin koulutetut eivät välttämättä koe saavansa työstään riittävää haastetta samalla tavoin kuin vähemmän koulutetut (Mathieu & Zajac, 1990; Steers, 1977). Negatiivista yhteyttä on selitetty myös vaihtoehtoisten työpaikkojen havaitsemisella (Kim ym., 1996), ts. että paremman koulutuksen saaneet havaitsevat näitä vaihtoehtoisia työpaikkoja huomommin koulutettuja enemmän, mikä sitten heijastuu organisaatioon sitoutumiseen. Myös siviilisääty ja perheveloitteet voivat vaikuttaa sitoutumisen tasoon, sillä perheen olemassaolo heijastelee toisaalta taloudellisia velvoitteita, toisaalta työntekijän mahdollisia työn ja perheen yhdistämisen ongelmia (Joiner & Bakalis, 2006). Sukupuolen rooli organisaatioon sitoutumisessa on sen sijaan vähäinen (Mathieu & Zajac 1990), ja tulokset ovat olleet ristiriitaisia (Marchiori & Henkin, 2004; Singh ym., 2004). Lisäksi tutkimuksissa on havaittu yksilön ominaisuuksilla olevan merkitystä organisaatioon sitoutumisessa. Näitä ovat mm. suuri itsenäisyyden ja kontrollin tarve, työn tärkeys omassa elämässä sekä kokemus omasta hyvästä asemasta organisaatiossa (Meyer & Allen, 1997). Samoin korkea työetiikka ja päämäärätietoisuus on liitetty sitoutumiseen (Buchanan 1974).

Työorganisaatiolla ja työn ominaisuuksilla on suuri merkitys sitoutumisen kannalta. Työn sisällöllinen haastavuus, autonomisuus ja hyvät vaikutusmahdollisuudet ovat yhteydessä korkeaan sitoutumisen tasoon, kuten myös varmuus työn jatkumisesta (Mathieu & Zajac, 1990). Myös työpaikan henkilösuhteet ovat merkittävässä asemassa; työtovereiden asenne vaikuttaa oman asenteen ja sitoutumisasteen muotoutumiseen (Buchanan 1974). Henkilöt, jotka hakevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, sitoutuvat voimakkaammin sellaiseen organisaatioon, joka tukee työpaikan sisäistä yhtenäisyyttä. Oikeudenmukaisuudella, kuten virallisten toimintatapojen oikeudenmukaisuudella ja tasapuolisuudella sekä oikeudenmukaiseksi koetulla kohtelulla on havaittu voimakas yhteys sitoutumiseen (Meyer & Allen, 1997; Rhoades & Eisenberger, 2001). Yhteensä 70 tutkimusta käsittelevässä review -artikkelissaan liittyen näkemyksiin työnantajan tarjoamasta tuesta Rhoades ja Eisenberger (2001) havaitsivat, että sellaiset merkittävät tekijät kuten oikeudenmukaisuus, esimiehen tuki, palkitseminen ja työskentelyolosuhteet vaikuttivat yksilötasolla työtyytyväisyyteen ja affektiiviseen sitoutumiseen sekä työssä suoriutumiseen ja vähentyneeseen organisaatiosta vetäytymiseen. Samoin esimiesten koettu hyvä kommunikaatiokyky sekä osallistava johtamistyyli korreloivat positiivisesti henkilöstön korkean sitoutumisasteen kanssa (Buchanan, 1974; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997).

Työntekijälähtöisillä jouston muodoilla on tutkimusten mukaan merkitystä organisaatioon sitoutumisen kannalta. Ne lisäävät työntekijän autonomiaa ja vaikutusmahdollisuuksia, jotka puolestaan ovat positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen ja motivaatioon (White ym., 2003) ja sitä kautta organisaatioon sitoutumiseen (Eaton, 2003). Käyttämällä työntekijän etuja palvelevia jouston muotoja, kuten joustavaa työaikaa ja etätöitä, työnantaja ilmaisee ymmärryksensä työn ja perheen yhteensovittamista koskevia haasteita kohtaan, mikä edistää työntekijän organisaatioon sitoutumista (Dex & Smith, 2002). Tutkimukset osoittavat toisaalta myös, että työn epävarmuus, tilapäinen ja osa-aikainen työ sekä työaikojen vaikea ennustettavuus aiheuttavat stressiä ja alhaista työtyytyväisyyttä ja johtavat näin alhaisempaan organisaatioon sitoutumisen tasoon sekä korkeampiin sairauspoissaololukuihin ja suurempaan vaihtuvuuteen (Joiner & Bakalis, 2006).

Osa-aikatyöhön liitetään monia kielteisiä piirteitä, kuten suurempaa vaihtoalttiutta, heikompaa asiakaspalvelun laatua ja ennen kaikkea vähäisempää sitoutumista organisaatioon (Giannikis & Mihail, 2011). Osa-aikatyöntekijöiden vaihtoalttiuteen on todettu vaikuttavan erityisesti se, millaisia rooleja heillä on työn ulkopuolella – mitä useampia rooliodotuksia (perhe, opiskelu jne.) ja vahvempi sitoutuminen työn ulkopuolisiin tekijöihin heillä on, sitä suurempi on alttius vaihtaa työpaikkaa ja tavoitella mahdollisuutta kokoaikaiseen työhön (Wittmer, 2011). Myös Senter & Martin (2007) korostavat, ettei osa-aikatyöntekijöiden vaihtoalttiutta ja organisaatioon sitoutumista kannata verrata ainoastaan kokoaikaisiin, vaan heitä tulee verrata myös keskenään.

Osa-aikaisten keskuudesta voidaan erottaa erilaisia ryhmiä, joiden työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen vaihtelevat sen mukaan, millaisia sidoksia heillä on työn ulkopuolella. Tutkijat toteavat, että sellaiset osa-aikaiset, joiden perhe- ja muut velvoitteet muilla elämänalueilla joustivat tarvittaessa, muistuttivat työtyytyväisyyden ja sitoutumisen tasoltaan enemmän kokoaikaisia työntekijöitä kuin sellaiset osa-aikaiset, joilla oli paljon sitoumuksia työn ulkopuolella.

Osa-aikatyön ja organisaatioon sitoutumisen välistä suhdetta ei ole tutkittu kovin laajasti ja tulokset ovat olleet ristiriitaisia. Aikaisempien tutkimusten mukaan osa-aikaisesti työskentelevät tekevät yksinkertaisempia työtehtäviä. He eivät myöskään usko mahdollisuuksiinsa edetä urallaan samalla tavalla kuin kokoaikaiset. Lisäksi he saavat harvemmin koulutusta, oppivat harvemmin työssään uutta ja tuntevat useammin tulevansa syrjityksi työvuorojen jaossa sekä tiedon ja tuen saannissa. Osa-aikaiset työntekijät kokevat myös osallistumismahdollisuutensa ja vaikutusmahdollisuutensa heikommiksi kuin kokoaikainen henkilöstö. Tyytyväisyys etenemismahdoli-

suuksiin, palkkauksen tasoon, tuen saamiseen ja kokemus työn mielekkyydestä kokonaisuudessaan heijastelevat työtyytyväisyyden tasoa, joka on niin ikään alhaisempi osa- kuin kokoaikaisilla (Kauhanen, 2008; Ng ym., 2005; Senter & Martin, 2007).

Useissa tutkimuksissa osa-aikatyöntekijöiden on havaittu olevan vähemmän sitoutuneita (Lee & Johnson, 1991; Martin & Hafer, 1995; Still, 1983). Toisaalta monet tutkimukset ovat päätyneet vain vähäisiin eroihin tai ne eivät ole löytäneet lainkaan eroja koko- ja osa-aikaisten työasenteissa ja -käyttäytymisessä (Conway & Briner, 2002; Krausz ym., 2000; Thorsteinson, 2003). Osa tutkimuksista on havainnut osa-aikaisten olevan jopa tyytyväisempiä ja sitoutuneempia (Sinclair ym., 1999; Wotruba, 1990). Kun osa-aikatyö on työntekijän tarpeesta lähtevää ja vapaaehtoista, sen voidaan ajatella lisäävän tyytyväisyyttä ja parantavan organisaatioon sitoutumista (Jacobsen, 2000). Toisaalta osa-aikatyöhön liitetään monia seikkoja, joiden on havaittu selittävän osa-aikaisten alhaisempaa sitoutumista, ennen kaikkea alhaisempaa affektiivista sitoutumista (Conway & Briner, 2002; Becker, 1960; Jacobsen, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997). Tällaisia organisaatioon sitoutumista ja erityisesti affektiivista sitoutumista selittäviä tekijöitä ovat muun muassa:

- 1) osa-aikaisten vähäisempi osallistuminen päätöksentekoon, koska he ovat harvemmin paikalla, ja heillä oletetaan siksi olevan vähemmän tarvittavaa tietoa
- 2) osa-aikaisille annetaan yksinkertaisempia ja vähemmän vastuullisia työtehtäviä kuin kokoaikaisille
- 3) osa-aikaisilla on vähemmän organisaatioon liittyviä piiloinvestointeja (*side-bets*), jotka voi menettää organisaatiosta lähtiessä. Tämä selittyy sillä, että osa-aikaisia koulutetaan vähemmän, ja organisaation kulttuurin omaksuminen on työläämpää vähäisempien työtuntien vuoksi
- 4) psykologinen sopimus, eli työntekijän ja organisaation väliset odotukset ja tavoitteet, ei täyty osa-aikaisilla yhtä usein kuin kokoaikaisilla ainakaan tilanteessa, jossa osa-aikatyö ei ole työntekijän oma valinta

## Lopuksi

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta osa-aikaisten työntekijöiden ryhmä on heterogeeninen ja todennäköisesti kasvava. Siinä kun aiemmin osa-aikaisiin suhtauduttiin jollakin tavoin ”poissaolevina” (*”missing persons”*) tai kokoaikaisia ”huonompana työvoimana” (Feldman, 1990), koska heidän

katsotaan suorittavan vaatimattomampia työtehtäviä ja olevan tyytymättömmämpiä, vaihtoalttiimpia, sitoutumattomampia ja vähemmän lojaaleja työnantajalleen, tänä päivänä osa-aikaisten ryhmä käsittää hyvin monenlaisia syitä ja taustoja. Opiskelijat ja ”downshiftaajat”, kohtuullistajat, odottavat työltään ja työyhteisöltään hyvinkin erilaisia asioita kuin vain peruskoulutuksen saanut vastentahtoisesti osa-aikatyötä tekevät kollegansa.

Osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla eräs keskeinen kysymys ja tulevaisuuden tutkimuksen haaste liittyy osa-aikatyön vapaaehtoisuuteen ja syihin. Jotta osa-aikatyön ja organisaatioon sitoutumisen suhdetta pystyttäisiin selittämään paremmin, tulisi osa-aikaisen työvoiman kohdalla ottaa huomioon paitsi osa-aikatyön vapaaehtoisuus, myös todelliset syyt osa-aikatyön valitsemiseen. Näitä syitä voivat olla mm. (Maynard ym., 2006) taloudelliset ja perhesyyt, opiskelu, siirtymävaihe eläkkeelle, terveydelliset tekijät ja lisääntyneen vapaa-ajan tarve sekä halu vähentää palkkatyön roolia elämässä. Näitä selvittämällä olisi sitten mahdollista työpaikoilla ottaa paremmin huomioon yksittäisten työntekijöiden tilanteet ja tarpeet pyrittäessä rakentamaan parempaa ja tuottavampaa työyhteisöä.

## Lähteet

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Anxo, D., Fafan, C., Smith, M., Letablier, M. & Perraudin, C. (2007). Part-time Work in European Companies. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef06102.htm>. Luettu 8.3.2012.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-44.
- Bergmann, T.J., Lester, S.W., De Meuse, K.P. & Grahn, J.L. (2000). Integrating the three domains of employee commitment: an exploratory study. *Journal of Applied Business Research*, 16(4), 15-26.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Conway, N. & Briner, R.B. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 279-301.
- Dex, S. & Smith, C. (2002). *The Nature and Pattern of Family-Friendly Employment Policies in Britain*. Bristol: The Policy Press/Joseph Rowntree Foundation.
- Eaton, S. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived productivity. *Industrial Relations*, 42(2), 145-167.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2009). Part-time work in Europe. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/86/en/2/EF1086EN.pdf>. Luettu 8.2.2012.
- Feldman, D.C. (1990). Reconceptualizing the nature and consequences of part-time work. *Academy of Management Review*, 15(1), 103-112.
- Frone, M.R., Russell, M. & Cooper, M.L. (1995). Job stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(1), 1-11.

- Gallagher, D.G. & Sverke, M. (2005). Contingent employment contracts: Are existing employment theories still relevant? *Economic and Industrial Democracy*, 26(2), 181-203.
- Giannikis, S. & Mihail, D. (2011). Modelling job satisfaction in low-level jobs: Differences between full-time and part-time employees in the Greek retail sector. *European Management Journal*, 29(2), 129-143.
- Hulkko, L. & Pärnänen, A. (2006). Miten osa-aikatyö valtasi palvelualat? Tieto & Trendit 4/2006. Helsinki: Tilastokeskus.
- Jacobsen, D. I. (2000). Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment? *Managing Service Quality*, 10(3), 187-200.
- Joiner, T.A. & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439-452.
- Kalleberg, A.L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- Kandolin, I., Tilev, K., Lindström, K., Vartia, M. & Ketola, R. (2009). Palvelualojen työolot ja hyvinvointi. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 43. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kauhanen, M. (2008). *Epättyypilliset työsuhteet ja työhyvinvointi*. Teoksessa H. Taimio (toim.). Kurssin muutos: Kestävään kasvuun ja hyvinvointiin. Helsinki: Työväen Sivistysliitto.
- Kaur, K. & Sandhu, H.S. (2010). Career stage effect on organizational commitment: Empirical evidence from Indian banking industry. *International Journal of Business and Management*, 12(5), 141-152.
- Kim S.W., Price J.L., Mueller C.W. & Watson T.W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. *Human Relations* 49(7), 947-976.
- Krausz, M., Sagie, A. & Bidermann, Y. (2000). Actual and preferred work schedules and scheduling control as determinants of job-related attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 1-11.
- Labatmedienè, L., Lendriulaitienè, A. & Gustainienè, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196-212.
- Lee, T.W. & Johnson, D.R. (1991). The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full- versus part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 208-224.
- Lincoln, J. & Kallenberg, A. (1985). Work organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 50(6), 738-760.
- Marchiori, D.M. & Henkin, A.B. (2004). Organizational commitment of a health profession faculty: dimensions, correlates and conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.
- Martin, T.N. & Hafer, J.C. (1995). The multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full-time and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 46(3), 310-331.
- Martin, J.E. & Sinclair, R.R. (2007). A typology of the part-time workforce: Differences on job attitudes and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 301-319.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171 - 194.
- Maynard, D.C., Thorsteinson, T.J. & Parfyonova, N.M. (2006). Reasons for working part-time. Subgroup differences in job attitudes and turnover intentions. *Career Development International*, 11(2), 145-162.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. California: Sage Publications.
- Ng, T.W.H., Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M. & Wilson, M.G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474-489.



- Porter, L.W., Steers, R.M, Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Senter, J.L. & Martin, J.E. (2007). Factors affecting turnover in different groups of part-time workers. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 45-68.
- Singh, P., Finn, D. & Goulet, L. (2004). Gender and job attitudes: a re-examination and extension. *Women in Management Review*, 19(7), 345-55.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Still, L.V. (1983) Part-time versus full-time salespeople: Individual attributes, organizational commitment, and work attitudes. *Journal of Retailing*, 59(2), 55-79.
- Thorsteinson, T. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 151-177.
- Tilastokeskus (2011). Työvoimatutkimus, kesäkuu 2011. <http://www.stat.fi/til/tyti/2011/06/>. Luettu 30.1.2012.
- Vanhala, S. & Pesonen, S. (2008). Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. Helsinki: Helsingin kauppa-korkeakoulun julkaisuja B-87.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). 'High-performance' management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195.
- Wittmer, J.L.S. (2011). Work and personal role involvement of part-time employees: Implications for attitudes and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 767-787.
- Wotruba, T.R. (1990). Full-time vs. part-time salespeople. A comparison on job satisfaction, performance, and turnover in direct selling. *International Journal of Research in Marketing*, 7(2-3), 97-108.



# III Henkilöstöjohtamisen tutkimuksen metodologisia kysymyksiä

## Comparative HRM Challenges of survey research

Sinikka Vanhala, Monika E. von Bonsdorff & Kristina Tilev

### Abstract

Comparative HRM research typically refers to research which makes two kinds of comparisons: those between countries/country clusters or cultures, and those in time, i.e. longitudinal or trend studies. In this article we describe and evaluate the current state of comparative HRM research by focusing on the interwoven elements of widely criticized company-level single respondent surveys with related problems of causality, and vast international research networks. We aim to contribute to the debate on methodological issues in comparative HRM research by bridging the reality of large international research networks with observed weaknesses in comparative HRM research. We use Cranfield Network on International Human Resource Management (Cranet) to demonstrate our concerns and findings.

### Introduction

One of the major trends in management research has been the increasing interest in large comparative research designs aimed at identifying differences and similarities between countries/country clusters and cultures, such as Hofstede's (1980) seminal culture comparison, the GLOBE study (House et al., 2004) and World Value Survey (WVS) (Inglehart, 1997),

and in the area of HRM, the Cranfield Network on International Human Resource Management (Cranet)<sup>2</sup>, which we use as an example of an international research network. As an example of domestic comparative research we use our experiences of Workability and Performance studies between the Finnish Institute of Occupational Health and Helsinki School of Economics, and some other partners (see, Tuomi, 2000; Vanhala & Tuomi, 2002; von Bonsdorff et al., 2009)<sup>3</sup>.

The role of context, referring e.g. to history, culture, and economy, is emphasized in comparative HRM, which is seen to distinguish from international human resource management (IHRM). IHRM focuses on multinational companies and their people management, while comparative HRM is seen to take a broader view of HRM strategies and practices by emphasizing wider societal and cultural contexts in describing and explaining organizational phenomena and working life (Brewster, 2006; Peltonen & Vaara, 2012). In addition to comparisons between countries, country clusters or cultures, comparative HRM typically focuses on changes over time.

In spite of increasing visibility of large international surveys, comparative research on HRM has been relatively rare (Brewster, 2006). Brewster refers to two kinds of explanations: those related to the conceptualization of comparative HRM and those related to practical problems. The paradigmatic debate on the superiority of the US-driven universal “best” HRM practices versus the European more contextual paradigm (based on the idea that “*the practice of HRM cannot be divorced from its institutional context*”; Gooderham & Nordhaug, 2011: 34) has continued for two decades. The European HRM scholars (e.g. Brewster, 1995; Brewster & Hegewisch, 1994; Brewster et al., 2004; Sparrow & Hiltrop, 1997) have strongly emphasized the role of context in “European HRM”. Actually, one of the original purposes of the Cranet network was to survey the distribution of HRM practices and identify European HRM in a “new” Europe after the fall of the Berlin Wall.

---

<sup>2</sup> The Cranfield Network on International Human Resource Management (Cranet), was founded in 1989. It is now the largest HRM network in the world. At the core of the Cranet network is an international comparative survey of organizational policies and practices in HRM and people management across Europe and now globally. The survey is conducted approximately every four years, and it focuses on large ( $\geq 200$  employees) private and public organizations. The purpose of the survey is to provide high quality data for academics and practical management and to create new knowledge about human resource management across the world. The Cranet network is organized by Cranfield School of Management, UK. Today the network covers universities and business schools from over 40 countries. ([www.cranet.org](http://www.cranet.org)) Finland joined the network in 1991. The first author of this article has been responsible for the Finnish Cranet group since 1998.

<sup>3</sup> All authors of this paper are involved in the Workability and Performance studies.

In HRM studies, the core of criticism is directed to the level the HRM practices are measured on (intended, actual, perceived) (Wright & Haggerty 2005; Wright & Nishii, 2007), the single respondent problem and problems related to causality (Wright & Gardner, 2003). In addition, there are problems, which are especially emphasized in comparative HRM research. They cover, e.g., questions related to international networks, research designs and data collection, changes over time, reliability of data, and the level of analyses. The majority of comparative HRM research is based on survey data, which means that the problems involved are mainly typical to all survey research.

The purpose of his article is to describe and evaluate the current state and challenges of comparative HRM research based on prior literature and experiences in the Cranet network. We focus on the interwoven elements of widely criticized company-level single respondent surveys with related problems of causality and time lags, and the executors, i.e., large international research networks, which at least partly explain the weaknesses of comparative HRM research. We aim to contribute to the debate on methodological issues in comparative HRM.

The structure of the article is as follows: First we deal with problems emerging from a single respondent practice: the level of measurement, a common rater effect, and the scarcity of true causality in HRM – performance (HRM-P) research. Then we discuss the research designs: cross-sectional, longitudinal and trend design. The last section of the article deals with practices and problems related to an international research network. At the end of the article, we draw a short summary and discuss the influence of international research networks on the accumulation/non-accumulation of HRM knowledge.

### **“Missing” variables in (comparative) HRM research**

The problem called “missing variables” in HRM-P studies refers to Patrick M. Wright’s and his colleagues’ review (Wright et al., 2005) of 68 empirical studies concerning the relationship between multiple HRM practices and performance. In this review, the questions related to single respondents and causal order between HRM practices and company performance are interwoven. When a single person (HRM manager or CEO) is interviewed or fills the questionnaire, the hypothesis of causal order between the expected cause (HRM practices) and the expected consequence (performance) is violated.

### Single vs. multiple respondents?

Typical to HRM and other company level studies focusing on the relationship between HRM practices (Cranet, 2006; 2012) or strategy and company performance (e.g. the International Manufacturing Strategy Survey - IMSS, 2008 ) is that all company-level data are gathered from one key informant, “the highest person responsible for HRM” in Cranet studies and the manufacturing manager in IMSS, or the CEO in our studies of Workability and Performance (von Bonsdorff et al., 2009; Tuomi, 2000; Vanhala & Tuomi, 2002). The last project covers also employee surveys, while the company-level data of strategies, HRM practices and evaluated performance were gathered from the CEOs of the companies. This kind of data collection may result in a biased view, a kind of “halo effect”. The HRM manager, who is familiar with the state of HRM in the company, may evaluate company performance (which is not his/her core competence area) on the basis of company HRM – or the CEO, who knows better the business strategy and performance issues, may evaluate the level of HRM on the basis of strategy or performance. This kind of problem is known as a common rater effect (Podsakoff et al., 2003), referring to any artifactual covariance between the predictor and criterion variable related to the utilization of a single source of information. A solution for this kind of bias is to use multiple respondents (Wright et al., 1999b): HRM manager, financial manager and CEO, each of them answering to the questions of his/her area of expertise.

Another important topic related to respondents in HRM studies is the role of employees. Employees are the reason for HRM and the target group of HRM practices. In spite of that, they are lacking in most studies although David Guest (2002) raised the question of “*bringing the worker into HRM*” a decade ago. Employees are especially important in HRM-P studies at least for three reasons: 1) in expert organizations, the main part of all that remains on the bottom line (i.e., company’s net income), results from employee competence/ability, motivation and opportunity to contribute (AMO; Boxall & Purcell, 2003); 2) there are significant differences between intended HRM systems/practices and the implemented ones, and the ones observed and evaluated by employees (Wright & Nishii, 2007; Vanhala & von Bonsdorff, 2012); and 3) employees’ experiences and observations of HRM practices are strongly related to employee well-being and further to company performance (Vanhala et al., 2009). Especially, tackling the “black box” question (e.g. Gerhart, 2005) related to the mediating mechanisms between HRM practices and company performance requires employee level data.

### **Time and causal order**

The majority of HRM studies have focused on the relationship between HRM/HR practices and performance (Batt & Banerjee, 2012). Typically, the chain of causality is built in the models of HRM-P, like in the model proposed by Becker et al. (1997): strategy has an impact on HRM practices, which influence employee behavior, which have an impact on operational performance with an impact on profitability and, further, stakeholder value. This basic model involves two weaknesses: first, time lag from one phase to another, and secondly, the causal order.

There is very little information of time lags between different phases of the strategy/HRM-P link. For example, time lags from strategy formulation to the formulation and implementation of HRM practices, and further, to such a phase that they would have an impact on employee behavior, are only occasionally evaluated in prior studies. In any case, the time lags are long, which emerged in Wright et al.'s (1999a) study. Based on data collected by a virtual team of researchers who interviewed and surveyed over 200 human resource experts worldwide, Wright et al. (1999a) found out that it would take about seven months, on average, to devise a new HRM strategy and almost 17 months more to implement it. Wright and Haggerty (2005) evaluated that if the first link in this HRM-P relationship takes about two years, "*it is not unreasonable to expect a 3-4 year total time lag before the relationship would be observed*" (p. 167).

In addition to time lag, another time-related problem of HRM-P studies is causality. Although, there are universally reported significant relationships between HRM and performance (e.g., Gmür & Schwerdt, 2005; Paauwe, 2009), in most cases, the research designs "*do not logically allow one to draw causal conclusions*" (Wright et al., 2005, p. 416). In addition, a reverse causal order is only occasionally tested for. Based on a literature review, Wright et al. (2005) revealed that even 50 out of 70 research designs they inspected had used a "post-predictive" design predicting past performance; six of the studies used a retrospective design in which the respondents were asked to recall the level of HRM practices that existed in the company prior to the measurement of company performance; four studies used a contemporaneous design, in which contemporaneous HRM practices and performance data were gathered. All these sixty studies do not allow a logical and reliable causal order between HRM and performance. The "true predictive designs", in which HRM practices are measured at one time point ( $t_1$ ) and performance at another ( $t_2$ ), are rare, only 14% of all

studies examined by Wright et al. (2005). The causality between HRM and performance involves one more problem: the possibility of reverse causality, which refers to the situation that rather than company performance is caused by HRM practices, also performance may “cause” HRM practices. Successful organizations possess slack resources, which they may share with employees by investing in training and development, by offering better compensation systems and benefits, etc. (see, e.g. Vanhala, 1991).

### **Cross-sectional, panel or trend design?**

The problems of causal order between HRM and performance are partly related to cross-sectional research designs, which do not allow the researchers to wait for a few years to get the relevant performance figures in logical order. Consequently, the respondents are asked either to evaluate the actual level of performance or to give the most recent financial performance figures. Instead, longitudinal designs are rare in comparative HRM research, which is partly due to the fact that companies do not conceptually remain the “same” all the time (Mayrhofer et al., 2011). For instance Nokia was a totally different company with different visions, strategies and policies, and field of operation at the end of 1980s, when the Cranet network was founded and the first European HRM studies were conducted, as compared with Nokia of today.

Owing partly to mergers and acquisitions, and company closings, and partly decreasing response rates in survey research, the follow-up of certain companies seems difficult. We used a panel design in our Workability and Performance study in 1997-2000, in which company-level data were collected from the same companies in 1997 and 1999, and the employee data from the same employees of these companies in 1998 and 2000 (Tuomi, 2000; Tuomi & Vanhala, 2002). Repeated surveys tend to lose part, even the majority, of original respondents. This happened in our studies, as well. On the fourth data collection round in 2011, we had only 7 out of the original 160 companies, which responded to the first survey in 1997 and the following two in 1999 and 2007, and participated in the respective employee surveys (in 1998, 2000 and 2007).

Instead of trying to follow what has happened in certain companies, we have tried to supplement the sample so that the final sample is representative in every data collection round fulfilling thus the definition of a trend study: a type of longitudinal study, which focuses on a particular population, which is sampled and scrutinized repeatedly (Trend analysis, 2012). The experiences of the Cranet data confirm our experiences of Workability

and Performance studies; the Cranet evidence is broadly representative in each economy over time (Mayrhofer et al., 2011). The trend study is thus a good measure of revealing changes in HRM in certain fields of industry (e.g., Bonsdorff et al., 2009) or certain countries (Brewster et al., 2004; Mayrhofer et al., 2011) or country clusters (Tilve & Vanhala, 2012).

## **Practices and problems of an international research network**

According to our view, at least part of the above problems of comparative HRM research are easier to understand if the context and major problems related to international research networks are considered. Collecting data in a large international research network, like Cranet, is challenging in many respects, e.g. in getting local funding, defining the sampling criteria and organizing data collection, formulation of the questionnaire, and administering a vast international network.

### **Organizing data collection**

In Cranet network, the sampling criteria are clear: a representative (stratified) sample of large ( $\geq 200$  employees) private and public organizations. The logic behind is that according to prior literature, organizations with less than 200 employees tend not to have specialist HRM departments. In smaller countries also smaller organizations (employing between 100 and 200 people) are accepted. The unit of response in each country is the 'organization', which may refer to the firm in its entirety or a relatively self-contained unit within a company or public organization, such as a subsidiary or a factory.

In spite of a formally clear sampling frame, the sampling techniques vary a lot. Some countries, like Finland (Schmidt & Vanhala, 2010), have taken a total sample of private and public organizations with  $\geq 200$  employees; some other countries involved in the study have also smaller companies; some countries have taken a convenience sample based on lists of contact persons from prior Cranet data collection rounds. In most cases the survey is conducted using a postal questionnaire. A few countries have sent students or researchers to conduct face to face interviews, and in recent rounds of data collection, the use of web-based surveys or computer aided interviewing have been applied in some countries. The response rates vary a lot, between 5% and 100% in a sample of 13 Cranet countries (Mayrhofer et al., 2011). In most cases the response rates are rather low, 12–25%. Even lower rates can be expected in the future.

All survey rounds have lasted two to three years. The long data collection periods are at least partly due to the fact that Cranet network has never had any direct funding; instead, all participating countries have had to find their funding by themselves. Long data collection periods are problematic, because the economic situation may fully change during the data collection round as it happened in 2008-10. Part of the Cranet countries collected data in a good economic situation in the early 2008, some in deep recession in autumn 2008 and winter 2009, and the rest after the recession. The comparability of company performance ratings between countries may thus not be really high.

### **Formulation of the questionnaire**

Comparative international HRM research faces at least two challenges in the formulation of questionnaires, one related to the longitudinal nature of surveys, and the other one to the different cultural backgrounds of participating members.

In Cranet project, the first questionnaire was developed in 1989 based on the literature available and on discussions within a network of academics with expertise in HRM. Since then, the survey has been repeated several times, and the questionnaire has been revised on each occasion. The questionnaire is developed in English and translated into the local languages where appropriate. The translation of the questionnaire from English into the national language is done by a translator familiar with HRM. Then the questionnaire is translated back into English by a different translator. The differences in translations are discussed in order to find the international comparative meaning of the terms as closely as possible. ([www.cranet.org](http://www.cranet.org))

All longitudinal studies, including trend studies, are challenged by the controversy between retaining the questionnaire as similar as possible with prior survey rounds, and the need to modify it. The modifying needs come primarily from three sources: 1) emerging topics, 2) need for better measures, and 3) the special interests of individual researchers. In addition, smaller changes, such as, correcting obvious mistakes and problematic wording, and streamlining the structure of the questionnaire are also important to consider.

An example of emerging topics in Cranet project is e-HRM, which was included in the questionnaire in the 2004-05 survey round. Another example, this time related to better measures, is Porter et al.'s (1974) Organizational Commitment Questionnaire, OCQ, which was included in the first employee survey on Workability and Performance (Tuomi, 2000). Later, we found out that Meyer and Allen's (1997) three component organizational com-



mitment scale would have been better for our purposes. However, in order to retain comparability with previous surveys, we decided to keep Porter et al.'s OCQ. Similar choices can be identified also in other trend study projects.

In many cases, retaining comparability exceeds learning from prior surveys, and the questionnaires are not modified because of the fear of losing comparability. Compared with emerging topics and the need for better measures, the third question is related to the wish to include special interests of individual researchers in the questionnaire. In many cases it is possible if it does not ruin the comparability, depending on, however, how long the questionnaire is. In Cranet project with over 40 participating countries, the representative of an individual country has very limited possibilities to get any country-specific questions into the international questionnaire. For instance, the British proposal to include "communities of practices" in the 2008-10 survey was rejected, because the majority of participants in the Cranet meeting did not recognize the term at all and saw it as a British interest only.

Even minor changes in the questionnaire of one data collection round may ruin the longitudinal idea, and compel to use only those variables that are exactly in the same format, not the ones that would be relevant from the point of view of the research questions (Vanhala & Alas, 2012).

### **Problems related to the administration of a vast international network**

There is plenty of discussion of the nature of the Cranet network (Brewster et al., 2011; Mayrhofer, 1998). The network differs from other multinational organizations (Mayrhofer, 1998) in multiple ways: the networks have little or no formal and legal structure, the goals of the network are less clear, and they are not profit-orientated. Because of the lack of or a lesser degree of economic dependence, the members of the network own a great degree of personal freedom, and the network lacks positional hierarchies. Mayrhofer (1998, 248-251) gives a long list of principles guiding the Cranet network, such as reciprocity, legitimate authority, seniority within the network, common values and beliefs, and rules and traditions. The members own their own data and can (or should) work with data collected by other network members only with permission.

The main problems of this kind of flexible volunteer research networks are related to a kind of "laissez faire" leadership, lack of central funding, and related long data collection rounds. In addition, a long "universalistic" type questionnaire (applicable in all contexts) may be reflected in low response rates and reliability and validity of data.

The Cranet network does not have a leader. The “rotating presidency” (i.e. chairmanship) in Cranet meetings, changing twice a year (like in the EU) does not represent genuine leadership. According to Brewster et al. (2011, p. 11), “[T]he two most important sources of power are experience and technical as well as administrative expertise”. In spite of fluctuating leadership, the network has been organized on voluntary and reciprocity basis in the first two decades. Since 2011, the Cranet members have been obligated to pay a yearly fee to the coordinating institution, Cranfield School of Management, UK, and a contract was signed between (paying) participating universities and Cranfield School of Management (Brewster et al., 2011). Part of the Cranet members has paid the fee, some have tried to negotiate it lower, and part of members has refused to pay anything. Handling the situation looks difficult because the rules are mainly implicit and not at all clear.

The lack of central funding is reflected in the data collection. All member countries have had to organize both money raising and data collection. Because all data collection rounds have taken two to three years, major changes in the economy during data collection have caused problems of comparability. Another problem related to funding is that in some countries local Cranet teams do not manage to get funding for data collection, which means that data from certain countries are missing. This may cause problems for comparative designs – both between countries/country clusters and in trend studies.

In addition to “missing” countries, the response rates are getting lower and lower. The non-respondent percentage ranging mainly between 75-88% is high and difficult to trace, because many countries have promised to guard the anonymity of their respondents.

## **Discussion**

In this article we aimed to describe the current state of comparative HRM research by focusing on two interwoven elements of comparative HRM research: widely criticized company-level single respondent surveys with related problems in causality and time-lags, and problems related to vast international research networks, which partly explain the weaknesses of comparative HRM research designs.

In a nutshell, the HRM research has focused on the relationship between HRM practices and company performance (Batt & Banerjee, 2012) and tries to explain performance by a selection of advanced HRM practices, which are typically measured by asking both of them from company HRM man-

agers instead of using other informants, such as financial managers or CEOs in getting performance information (Cranet 2006; 2012). This is widely known among HRM scholars, however multiple informants are very seldom applied. Why? A simple answer is that by adding the number of informants means an increasing number of separate data collections and, consequently, an increasing risk of missing data. For instance in HRM-P studies, when a single respondent fills the questionnaire, the share of missing data is relatively low but the problems related to the single respondent (Podsakoff et al., 2003; Wright et al., 2005) may materialize. If multiple respondents are used, the validity of responses may increase, and so is the case with missing data, as well. To avoid these problems, data collection should be done by interviewing the informants. When considering the limited resources of an international researcher network, a single respondent survey looks relevant. In a smaller scale, the use of multiple respondents and interviews or case studies could be tried in international comparative research context, too.

Employees or line managers should be the ones to provide information about HRM practices and related mediating mechanisms. In spite of the importance of employees in the HRM and HRM-P studies (Guest, 2002), the international comparative studies on HRM seldom combine company- and employee-level surveys even if employee-related information is gathered. In these cases employee-level data is collected from company managers (e.g. Fey et al., 2009). Instead, our Workability and Performance studies in the Finnish context indicate that collecting data separately from company managers and employees of the same companies is possible but an arduous task.

The other source of criticism is related to time, i.e., the time lags between HRM planning and implementation, their impact on employee behavior, and further to company performance (Wright et al., 1999; Wright & Haggerty, 2005). Also the direction of causality is related to time, whether performance information is collected before information of HRM practices, at the same time or afterwards (post-predictive, retrospective, contemporaneous, and predictive designs; Wright et al., 2005). The question of causality is naturally more complicated than the logical order of events. The logical order is, however, a prerequisite for the existence of causality. In large international surveys collecting data at one time is a practical premise. In case studies and smaller scale surveys the logical order of events is easier to make true and thus vindicate the role of reverse causality in HRM-P relationship. As an example of this we refer to Vanhala's (1991) case study in a State-owned power company with slack resources and generous investments in HRM.

The roots of many other problems of prior comparative HRM studies, e.g., the level in which HRM practices are measured (intended, actual, perceived) (Vanhala & von Bonsdorff, 2012; Wright & Nishii, 2007) or the use of out-of date or superficial measures, can be traced back to the reality of international research networks. The target groups are different if intended, actual or perceived HRM practices are studied. The HRM manager, who is familiar with the planned HRM system and intended HRM practices, may partly recognize the actual practices but not necessarily how employees perceive them. The difference between intended and perceived HRM practices may be wide (see, Vanhala & von Bonsdorff, 2012, 130).

The trend study design applied for instance in Cranet is at least partly responsible for the use of measures, which are not the best possible ones and which were adopted a long time ago. The fear of corrupting comparability seems to prevent the development of research instruments.

## **Conclusions**

The large international research networks aimed at comparing different cultures or country clusters and retaining the trend study design seem inflexible and less innovative. Instead, they offer comparable data from different cultures and time periods. This is their strength. Considering the demands for growth of knowledge and scientific contribution, both prior literature and reviewers of prominent HRM journals offer primarily more sophisticated analyzing methods, such as structural equation models (SEM) and multilevel modeling. It is one way to proceed. In addition to it, we propose small-scale experiments, methodological triangulation, and innovative thinking.

The small scale experiments might be related, e.g., to company downsizing or remodeling the HRM system, or some other clearly defined research object, which could be identified and studied in different contexts. By methodological triangulation, e.g. conducting interviews and collecting documentary data it would be possible to increase explanatory power of comparative surveys. Innovative thinking in comparative HRM research refers to situations, such as reversing the target from identifying similarities to searching for differences in HRM between industries, countries and cultures. This would be especially important in comparative designs, which involve Third World countries like Cranet. By looking for similarities and convergence between Western industrialized countries and, for example, Nepal, Taiwan or South-Africa, by using universal HRM practices may

increase more the adoption of these practices than our understanding of HRM in different countries and cultures.

## References

- Batt, R. & Banerjee, M. (2012). The scope and trajectory of strategic HR research: evidence from American and British journals. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1739-1762.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In K.M. Rowland & G.R.Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, Greenwich, C.T.: JAI Press, 53-101.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P. & Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- von Bonsdorff, M.E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seit-samo, J. & Nykyri, E. (2009). Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestymi-nen vuosina 1997-2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Boxall & Purcell (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26, 1-22.
- Brewster, C. (2006). Comparing HRM policies and practices across geographical borders. In G.K. Stahl, G.K. & I. Björkman (2007) (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 68-90.
- Brewster, C. & Hegewisch, A. (Eds.) (1994). *Policy and Practice in European HRM*, London: Routledge.
- Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M. (Eds.) (2004). *Human Resource Management in Europe. Evidence of convergence?* Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Brewster, C., Mayrhofer, W. & Reichel, A. (2011). Riding a tiger? Going along with Cranet for two decades – A relational perspective. *Human Resource Management Review*, 21, 5-15.
- Cranet (2006). Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. International Executive Report 2005. <http://management.aalto.fi/fi/re-search/groups/cranet/internationalreport2005-1.pdf> (visited 25.5.2012).
- Cranet (2012). Cranet Survey on Comparative Human Resource Management, International Executive Report 2011. [http://management.aalto.fi/fi/re-search/groups/cranet/cranet\\_report\\_2012\\_280212.pdf](http://management.aalto.fi/fi/re-search/groups/cranet/cranet_report_2012_280212.pdf) (visited 5.6.2012).
- Fey, C.F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H.J. & Björkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40, 690-712.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unan-swered questions, and an alternative approach. *Management Revue*, 16(2), 174-185.
- Gmür, M. & Schwerdt, B. (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Un-ternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktoren-forschung, *Zeitschrift für Personalforschung*, 19, 221-251.
- Gooderham, P. & Nordhaug, O. (2011). One European model of HRM? Cranet em-pirical contributions. *Human Resource Management Review*, 21(1), 27-36.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and em-ployee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (Eds.) (2004), *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G.H. (1980). *Culture Consequences: International Differences in Work-related Values*. London: Sage Publications.

- IMSS (2008). The International Manufacturing Strategy survey. A global report. CINet Research Series. Continuous Innovation Network. <http://www.continuous-innovation.net>.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Mayrhofer, W. (1998). Between market, bureaucracy, and clan – coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European human resource management (Cranet-E). *Journal of Managerial Psychology*, 13(3/4), 241-258.
- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. & Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe – A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 21(1), 50-67.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Peltonen, T. & Vaara, E. (2012). *Critical approaches to comparative HRM*. In C. Brewster & W. Mayrhofer (Eds.), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 69-89.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.M., Lee, J. & Podsakoff, N.P. (2003). Common method variance in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. (2010). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009 – Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta*. Helsingin kaupparkeakoulun julkaisuja. B-115. Helsinki: Aalto-yliopiston kaupparkeakoulu.
- Sparrow, P.R. & Hiltrop, J.M. (1997). Redefining the field of European human resource management: A battle between national mindsets and forces of business transition? *Human Resource Management*, 36(2), 201-219.
- Tilev, K. & Vanhala, S. (2012). Joustavien työjärjestelyiden yhteys sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen pohjoismaisessa ja germaanisessa klusterissa. *Työelämän tutkimus* 10(1), 22-37.
- Trend analysis (2012). <http://www.businessdictionary.com/definition/trend-analysis.html> (visited 21.6.2012).
- Tuomi, K. (2000) (Ed.), *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Työ ja Ihminen* 15, 7-21.
- Tuomi, K. & Vanhala, S. (2002) (Eds.), *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Helsingin kaupparkeakoulun julkaisuja B-40. Helsinki: Helsingin kaupparkeakoulu.
- Vanhala, S. (1991). Labor flows in the corporate context. A case study of the managerial use of human resources and employee mobility. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis, Series A:75*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Vanhala, S. & Alas, R. (2012). *Converging and diverging trends in HRM between Nordic countries and Estonia* (Unpublished manuscript).
- Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. (2012). *Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt*. In Pyöriä, P. (Ed.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 119-136.
- Vanhala, S., von Bonsdorff, M. & Janhonen, M. (2009): *Impact of high involvement work practices on company performance and employee well-being*. IIRA World Congress, Conference Proceedings.
- Wright, P.M., Dyer, L. & Takla, M.G. (1999a). Execution: The critical 'what's next?' in strategic human resource management. CAHRS Working papers 1. Ithaca, NY: Cornell University. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/110>.
- Wright, P.M. & Gardner, T. (2003). The human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. In D. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard. *The New Workplace: A Guide to*

- the Human Impact of Modern Working Practice*. Chichester: John Wiley and Sons, 311-330.
- Wright, P.M., Gartner, T.M., Moynihan, L.M. & Allen, M.R (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.
- Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Revue* 16, 164-173.
- Wright, P.M., McCormick, B., Sherman, W.S. & McMahan, G.C. (1999b). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 551-571.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). Strategic HRM and organizational Behavior. Integrating multiple levels of analysis. CAHRS Working Paper Series 468. Cornell: Cornell University ILR School.





# Menetelmävalintojen merkitys Laadullinen ote henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa

Sara Lindström & Minna Janhonen

## Abstrakti

Tässä artikkelissa esitellään henkilöstöjohtamisen tutkimusta laadulliseen tutkimukseen liitettyihin lähestymistapoihin tukeutuen. Esittelemme aihetta eri näkökulmista huomioiden laadullisen tutkimuksen kontekstisidonnaisuuden, aineistolähtöisyyden ja avoimuuden teoreettisen kehityksen mahdollistajana. Lisäksi esittelemme millaisia näkökulmia täydentäviä mahdollisuuksia erityyppisten aineistojen yhdistäminen tarjoaa. Konkretisoimme näitä näkökulmia tutkimusesimerkkien kautta. Toteamme, että laaja-alainen kontekstisidonnaisuuden huomioiminen on keino, jolla voi olla myös käytännön merkitystä henkilöstöjohtamisen kehittämisessä.

## Johdanto

Menetelmävalintojen tulisi aina seurata tutkimuskysymysten määrittelyä. Henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttää on viime vuosikymmenet hallinnut pyrkimys todistaa empiirisesti henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tilastollinen yhteys, joten on luonnollista, että survey-aineistot ja määrälliset menetelmät ovat hallinneet tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen avulla on pyritty mm. selvittämään, mitkä hyvinvointiin liittyvät tekijät ovat yhteydessä tuloksellisuuteen, ja toimivatko esim. osallistavat henkilöstökäytännöt tähän suhteeseen vaikuttavana tekijänä. Valtaosa aihepiirin määrällisistä tutkimuksista on osoittanut, että henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus ovat positiivisessa yhteydessä toisiinsa (esim. von Bonsdorff ym., 2009; Delery & Doty, 1996; Paauwe, 2009; Wright & Gartner, 2003).

Kuitenkin jos tavoitteena on selvittää esimerkiksi henkilöstöjohtamisen ja siihen liitettyjen ilmiöiden kuten tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin merkityksiä eri toimijoiden keskuudessa tai tarkkailla jokapäiväistä johtamista, saattaa laadullinen tutkimusote tukea työtä parhaiten. Laadullisen tutkimuksen keinoin voidaan paitsi täydentää sitä kuvaa, jota määrällinen tutkimus on ilmiöstä antanut, myös luoda aivan toisenlaisia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Yhtenä laadullisen tutkimuksen etuna voidaankin pitää sitä, että sen avulla päästään käsiksi ”miksi”-kysymyksiin (Alasuutari, 1994). Lisäksi, laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan

syvemmän ymmärryksen tavoittamisesta pintaraapaisujen sijaan eli mahdollisuudesta rajata tutkimus pieneen aihealueeseen, jota analysoidaan mahdollisimman tyhjentävästi (Silverman, 2006).

Laadullinen näkökulma on henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa vielä lapsipuolen asemassa, vaikka kiinnostus kielenkäyttöön organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa onkin yleisesti voimistunut ja vakiinnuttanut asemaansa (Alvesson & Kärreman, 2000; Fairclough, 2003; Ridder & Hoon, 2009). Tätä tutkimuksellista puutetta on pyritty osaltaan korjaamaan Hiperco-tutkimushankkeessa, jossa olemme keränneet ja analysoineet survey-aineiston lisäksi myös laadullista aineistoa.

Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata laadullisten tutkimusmenetelmien käyttöä ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen tutkijoille. Käytämme sekä omia että muiden tutkimuksia esimerkkinä laadullisen tutkimuksen käytöstä henkilöstöjohtamisen kehyksessä. Sivumme katsauksessa myös tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin laadullista tarkastelua henkilöstöjohtamisen yhteydessä.

Kuvaamme laadullista tutkimusta laajana sateenvarjokäsitteenä, jonka alle mahtuu lukuisia eri aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä sekä tieteenfilosofisia taustaoletuksia (Silverman, 2006). Laadullinen aineistonkeruu voidaan toteuttaa esimerkiksi havainnoimalla, keräämällä dokumentteja eri lähteistä, toteuttamalla ryhmä- ja yksilöhaastatteluja tai keräämällä biografisia aineistoja vaikka tutkimuspäiväkirjoista tai aihealueeseen liittyvien toimijoiden vuosien takaisesta kirjeenvaihdosta. Myös aineiston analyysissä lähtökohdat ovat moninaiset, riippuen tutkimuksen kysymyksenasettelusta. Analysointi voi painottua vaikka keskusteluihin, case-asetelmaan, diskursseihin, narratiiveihin, teemoitteluun tai sisällön-analyysiin. Laadullisen kentän moninaisuudesta riippumatta, Gubrium ja Holstein (1997) tunnistavat joitain melko yleisiä yhteisiä lähtökohtia laadulliselle tutkimukselle. Niihin kuuluvat ainakin avoimuus sekä pyrkimys välttää ennakkoon lukittuja määritelmiä. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa on tavallista lähestyä tutkimuskohteita tutkittavien omista lähtökohdista käsin ja huomioida konteksti. Taustalla on usein myös oletus tulkinnallisuudesta, eli ajatus siitä ettei tutkimuksella ole mahdollista saavuttaa yhtä ainuttakaan totuutta, vaan niin tutkimuskohteet kuin tuloksetkin ovat representaatioita jostakin.

Laadullinen tutkimus liitetään usein sosiaalisen konstruktionismin käsitteeseen, johon liittyy vahvasti ajatus siitä, että sosiaalinen toiminta rakentaa todellisuutta. Ympäröivä maailma tuotetaan ajattelun ja toiminnan kautta. Omia käsityksiä vertailemalla ja niistä muiden kanssa puhumalla syntyy yhteinen ymmärrys maailmasta ja sen ilmiöistä (Berger & Luckmann, 2009). Laadullinen tutkimus voi kuitenkin edustaa onto-

logisesti ja epistemologisesti eri näkökulmia. Esimerkiksi Kingin (2004) jaottelun mukaisesti tutkimushaastattelumenetelmää voi soveltaa niin realistisista kuin konstruktionistisista lähtökohdista käsin. Realistiseen näkemykseen nojaten haastatteluaineisto heijastelee haastattelun ulkopuolista todellisuutta (Seale ym., 2004; ks. myös Alasuutari, 1994: fakta-näkökulma). Konstruktionistinen näkemys puolestaan tulkitsee haastattelupuheen vaikuttavan sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Konstruktionistisessa haastattelussa haastattelutilanne nähdään vuorovaikutustilanteena, ja siinä korostetaan analyysin tulkinnallisuutta.

Tarkastelemme seuraavaksi laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä henkilöstöjohtamisen tutkimuksen kentällä neljästä eri lähtökohdasta käsin. Painotamme kontekstisidonnaisuuden, aineistolähtöisyyden, teoreettisen kehityksen ja erityyppisten aineistojen yhdistämisen merkitystä laadullisen tutkimuksen yhteydessä. Päätämme artikkelin yhteenvetoon.

### **Kontekstisidonnaisuus ja laadullinen tutkimus**

Niin sanotun kriittisen henkilöstöjohtamisen tutkimuskentällä on esitetty, että henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksen tulisi siirtyä empiirisen yhteyden tarkastelusta eteenpäin kohti aihealueen syvempää ymmärrystä. Keinoina tähän nähdään ennen kaikkea laadulliset tutkimusasetelmat ja aikaisempaa vahvempi kontekstiin sidottu tutkimus (Hesketh & Fleetwood, 2006; Janssens & Steyaert, 2009).

Vaikka kontekstisidonnaista tutkimusta tehdään myös määrällisesti, laadullisiin menetelmiin liitetään vahvemmin syvemmän ymmärryksen mahdollistava ote. Tutkimuskontekstin monipuolinen haltuunotto voi paljastaa esimerkiksi ennalta aavistamattomia kontekstisidonnaisia toimintatapoja, jotka vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen (emt., ks. myös Paauwe, 2009). Niin sanottu kontekstisidonnainen henkilöstöjohtamisen teoria (*contextually based theory of HRM*) huomioi tuloksellisuusvaikutusten ohella myös henkilöstöjohtamisjärjestelmät ja niiden kehityksen (Paauwe, 2004; 2009). Toisin sanoen, tutkimuksessa tulee ottaa huomioon se institutionaalinen kehys, jossa henkilöstöjohtaminen tapahtuu. Henkilöstöjohtamisen tavoitteiden määrittelyyn osallistuvien toimijoiden tekemiset ja intressit vaikuttavat siihen, millaiseksi henkilöstöjohtaminen lopulta muotoutuu. Näitä toimijoita ovat mm. poliittiset päättäjät tai ammattiliitot, joilla on omat näkemyksensä siitä, mitä asioita henkilöstöjohtamisessa tulisi korostaa (Lindström & Vanhala, 2011a). Institutionaalisen kehyksen huomiointi auttaa osaltaan ymmärtämään miten monimutkaisesta ilmiöstä henkilöstöjohtamisessa on kysymys, ja mitä eri tekijöitä ja tasoja sen tutkimuksessa on mahdollista huomioida (Paauwe, 2009).

Silverman (2006) painottaa herkkyyttä tutkimuskohteen tarkastelussa niin historiallisessa, poliittisessa kuin kontekstuaalisessa mielessäkin. Historiallinen herkkyys pitää sisällään sen, että olemme tietoisia tutkimuskohteen olevien toimialojen kehityksestä ja huomioimme sen johtopäätöksissämme. Poliittinen herkkyys on toinen vaadittava ominaisuus. Tuloksellisuus ja työhyvinvointi ovat ilmiöitä sekä tavoitteita, joita eri toimijat (esim. johtoporras, henkilöstö, työmarkkinaosapuolet, poliittiset päättäjät) tulkitsevat omista intresseistään käsin. Lisäksi kontekstuaalinen herkkyys merkitsee myös eri toimialojen erityispiirteiden selvittämistä ja näiden tietojen huomioimista analyysissa. Henkilöstöjohtamisen tunnetuimmista kriittisistä tutkijoista Karen Legge (2005) onkin peräänkuuluttanut henkilöstöjohtamisen tavoitteiden tutkimukseen pohdintaa siitä, miten tavoitteet on määritetty ja mitä implisiittisiä oletuksia on määritelyjen tavoitteiden taustalla. Esittelemme seuraavaksi muutamia esimerkkejä siitä, miten kontekstisidonnaisuus on huomioitu henkilöstöjohtamista käsittelevissä tutkimuksissa.

Tiimityö on tuloksellisuuteen tähtäävä henkilöstöjohtamisen toimintamalli, jonka lähtökohdat ovat löydettävissä laajemmasta organisaatioiden toimintaympäristöstä. Tiimityön suosion taustalla on institutionaalinen isomorfismi, jonka mukaan organisaatioiden kentät ja toiminnot kehittyvät usein samansuuntaisesti (DiMaggio & Powell, 1983). Tiimityötä on käytetty ja käytetään yhä hyvin yleisesti työn organisoinnin muotona sekä kansainvälisesti että suomalaisen työelämän näkökulmasta tarkasteltuna. Tiimityön käytön yleisyyden on usein nähty perustuvan ns. matalan tuotannon (*lean production*, mm. Womack ym., 1990) ajatukseen. Sen mukaisesti tiimipohjainen työskentelymuoto mahdollistaa perinteistä hierarkkista työn organisoimista sujuvamman sopeutumisen muuttuviin työelämän tilanteisiin, ja lisäävän tätä kautta organisaatioiden toiminnan tehokkuutta (Mohrman ym., 1995).

Tiimityö on osaltaan muodostunut myös muoti-ilmiöksi, jolla organisaatiot pyrkivät todistelemaan olevansa mukana ajan hengessä (Janhonen, 2010). Sekä institutionaalista isomorfismista että ajan hengessä olemisesta tiimityön perusteena kertoo Janhosen ja Lindströmin (2012) johdon ja myyntihenkilöstön haastattelu- ja havainnointiaineistoon perustuva tutkimus vähittäiskaupan alan organisaatiossa. Institutionaaliseen isomorfismiin liittyen tutkimuksessa havaittiin, että tiimityöhön siirtyminen oli tapahtunut osana yleistä työorganisaatioiden tiimiytymistrendiä. Toisaalta havaittiin myös, että tiimityöhön siirtyminen ei juuri muuttanut vanhoja toimintatapoja, sillä vähittäiskaupan työ on aina perustunut yhteistyölle. Tiimityön koetaan tuovan osaltaan myös hankaluuksia, koska

työtä ei voida todellisuudessa kuitenkaan toteuttaa kovin tiimimäisesti. Nämä tulokset antavat tukea näkemykselle, jonka mukaan tiimityön käyttöönoton taustalla voivat olla ns. yhteiskunnalliset tekijät, jotka omalla tavallaan pakottavat ajan hengen mukaiseen toimintaan. Kun tietty toimintatapa koetaan joissain organisaatioissa tuottavuutta lisääväksi, se houkuttelee myös muita organisaatioita kokeilemaan mallia omassa toiminnassaan (*mimetic mechanisms*, ks. DiMaggio & Powell, 1983). Näin myös tiimityön käyttö työn organisoinnin muotona on siirtynyt teollisesta työstä muille aloille, yhtenä esimerkkinä palvelualat.

Kontekstisidonnaisuuteen liittyy myös laadullinen tutkimus, joka pureutuu henkilöstöjohtamisen toimijoiden välisiin suhteisiin. Etenkin useat brittitutkijat edustavat näkökulmaa, joka kritisoi valtavirtatutkimuksen tyyliä esittää johdon ja henkilöstön intressit yhteisinä ja keskittyy sen sijaan jännitteisiin eri toimijoiden välillä. Brittiperinteeseen kuuluu vahvasti henkilöstöammattilaisten historiallinen tehtävä henkilöstön edustajana ja välikätenä työsuhteasioista päätettäessä (Woodall & Winstanley, 2001). Keegan ja Francis (2010) kysyvätkin, mitä seuraa siitä, että henkilöstöammattilaiset kasvavassa määrin priorisoivat työssään organisaatioiden liiketoimintaan ja kustannustehokkuuteen vaikuttamiseen. Miten henkilöstötyön sisältö ja henkilöstöammattilaisten suhteet henkilöstöön ja esimiesportaaseen muuttuvat? Kriittisen diskurssianalyysin periaatteiden mukaisesti (Fairclough, 2003; Wodak & Meyer, 2009) haastattelut henkilöstöammattilaisten kanssa tulkitaan puheena, joka sekä heijastaa että muuttaa henkilöstöjohtamisen sosiaalista ympäristöä. Keegan ja Francis (2010) analysoivat yli neljäkymmentä haastattelua, joissa skotlantilaiset ja englantilaiset henkilöstöammattilaiset usealta eri toimialalta kertoivat työnsä sisällöstä. He tunnistivat kolme teemaa, joissa henkilöstöammattilaisten vähentynyt kiinnostus henkilöstön etuihin ja hyvinvointiin näyttyy. Ensinnäkin, henkilöstöammattilaiset identifioituvat ensisijaisesti ylimpään johtoon ja liiketoimintatavoitteisiin. Toiseksi, lisääntynyt sähköisten henkilöstöpalvelujen kehittäminen kiinnittää henkilöstöammattilaisten huomion henkilöstötyön rakenteisiin ja työkaluihin. Kolmanneksi, henkilöstötyön jalkauttaminen lähiesimiehille on vähentänyt keskustelua ja siten kasvattanut kuilua henkilöstön ja henkilöstöammattilaisten välillä.

Henkilöstöammattilaisten roolia tutkittaessa on tärkeää ottaa huomioon myös se, miten laajempi yhteiskunnallinen kehitys toiminnan meta-tason taustakontekstina vaikuttaa roolien muotoutumiseen. Suomessa henkilöstöammattilaisten rooli henkilöstön edustajana eroaa Iso-Britanniasta, jota Keeganin ja Francisin (2010) tutkimus koskee. Suomessa työelämän suhtei-

den järjestelmä vakiintui, ja paternalistinen työsuhdemalli jäi entistä enemmän taustalle sotien jälkeen hyvinvointiyhteiskunnan muotoutuessa ja laajempaa sosiaaliturvaa kehitettäessä. Myös liikkeenjohdon eriytyminen omistajuudesta ja kollektiivisen edunvalvonnan voimistuminen nähdään taustalla, kun työsuhdemalli kehittyi pluralistisempaan suuntaan. 1980-luvun Suomessa työsuhdemalli jälleen muuttui, kun työsuhteissa alettiin painottaa joustavuutta ja hahmottamaan henkilöstö kanta- ja tukihenkilöstöön (Vanhala ym., 2002). Nykyisin puhutaan joustavuuden lisäksi myös työelämän yksilöitymisestä, jossa työelämän kollektiiviset identiteetit osittain murtuvat ja yksilöiden vastuu kasvaa (Schmidt, 2012).

### **Aineistolähtöisyys ja avoimuus**

Kontekstisidonnaisuuden korostamisen lisäksi laadullisen tutkimusotteen etuna ja erityispiirteenä voidaan pitää pyrkimystä välttää ennakkoon lukittuja määritelmiä (Gubrium & Holstein, 1997). Olemalla avoimia tutkittavien eriäville tavoille ymmärtää keskeisten käsitteiden sisältö voimme hahmottaa esimerkiksi uusia ilmiöiden välisiä suhteita, jotka edelleen vievät tutkimusta eteenpäin. Täysin ennakoasenteista ja -tietämyksestä vapaata aineistolähtöisyyttä emme kuitenkaan allekirjoita. Usein analyysiprosessissa tasapainoillaan teoria- ja aineistolähtöisyyden välillä (Janhonen & Lindström, 2012).

Niin henkilöstöjohtaminen, tuloksellisuus kuin työhyvinvointikin ovat monitahoisia ja -tulkintaisia ilmiöitä, joiden määrittely vaihtelee tutkimuksesta toiseen. Aikaisemmassa tutkimuksessa työhyvinvointia on tarkasteltu esimerkiksi työkyynä, joka voidaan määrittää ihmisten voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainona. Työkyky pitää sisällään yksilön voimavarojen kuten terveyden, koulutuksen, osaamisen, arvojen ja asenteiden kokonaisuuden, työn sisällön, työolot ja johtamisen. Lisäksi työhyvinvointiin liitetään yhä useammin fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten osa-alueiden lisäksi yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan vuorovaikutus. (Ilmarinen, 2006)

Myös tuloksellisuus käsitteenä on laaja ja monitulkintainen, mitä organisaatioiden taloudellisten tavoitteiden saavuttamista painottavat tutkimukset eivät riittävästi huomioi (Boselie ym., 2005; Paauwe, 2009). Janssens ja Steyaert (2009) esittävät, että tulkitseva ja laadullinen tutkimus, jossa tutkittavat ilmiöt nähdään sosiaalisten käytäntöjen rakennelmina, on väylä jonka avulla voidaan löytää tuoreita näkökulmia henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimukseen.

Suomessa on julkaistu melko vähän laadullista tutkimusta tuloksellisuu-  
desta tai työhyvinvoinnista nimenomaan henkilöstöjohtamisen näkökul-  
masta. Yksi harvoista esimerkeistä on Mäkelän ja Uotilan (2011) tutkimus,  
jossa työhyvinvointi tunnistettiin yhdeksi merkittävimmäksi tulevaisuuden  
haasteeksi henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksen aineistona käytettiin  
laajan kyselyn avovastauksia, joissa mainittiin työhyvinvointi. Suomalaisten  
yritysten henkilöstön, henkilöstöammattilaisten, esimiesten ja johtajien  
avovastaukset hahmotettiin työhyvinvointia rakentavina teksteinä. Työ-  
hyvinvointi rakentui neljän eri diskurssin varaan. Ensinnäkin työhyvin-  
voinnin tulkittiin toistavan mediassa ajankohtaisia teemoja kuten työn ja  
perheen yhteensovittamista ja eläköitymisen haasteita. Toiseksi työhyvin-  
vointi heijasti pettymystä ja turhautumista nykyiseen työelämään, joka  
koettiin epäinhimillisenä ja pelkästään voittoa tavoittelevana. Niin sanottu  
idealistinen näkökulma sitä vastoin ajoi työhyvinvointia merkittävänä  
vahvuutena koko organisaatiolle ja korosti henkilöstötyön merkitystä  
työhyvinvoinnin kehittämisessä. Neljäs ja viimeinen diskurssi esittää työ-  
elämän vastakkainasetteluna, jossa eriarvoisuus kasvaa, ja jossa yksilöiden  
vastuu heidän omasta hyvinvoinnistaan korostuu (Mäkelä & Uotila, 2011).

Narratiivisessa tutkimuksessaan Kaudela-Baum ja Endrissat (2009) taas  
laajentavat perinteistä strategista henkilöstövoimavarojen (SHRM) tutki-  
musta. Heidän tutkimuksensa keskiössä ovat henkilöstöammattilaisten  
arkipäiväiset ja yhteiset käytännöt, joiden kautta strategiaa tulkitaan.  
Henkilöstöstrategia nähdään rutiineina ja sosiaalisina prosesseina. Tutki-  
muksessa esitetään, miten tiettyjä ilmiöitä ylläpidetään ja muokataan  
yhteisesti hyväksytyiksi ja yhteensopiviksi SHRM-ajattelun kanssa. Näinä  
SHRM-käytäntöinä mainitaan muun muassa innovatiivisen ja muutos-  
valmiin organisaatiokulttuurin rakentaminen sekä henkilöstön määrällisen  
ja laadullisen joustavuuden lisääminen.

## **Teoreettinen kehitys laadullisten menetelmien kautta**

Laadullisten menetelmien merkitys tutkimuksen teoreettiselle kehitykselle  
on huomioitu yleisesti niin yhteiskuntatieteiden (Silverman, 2006) kuin  
henkilöstöjohtamisenkin parissa (Ridder & Horn, 2009). Laadullisten  
tutkimusmenetelmien kontribuutiota teoriapohjan rakentumiselle pidetään  
perinteisesti vahvana, kun tutkimusilmiö on tuore ja vähän tutkittu. Laa-  
dullisten menetelmien avulla voi tehdä alustavia kuvailuja ja kartoituksia,  
rakentaa kategorioita ja tarjota selityksiä tutkittavista ilmiöistä. Toisaalta  
laadullinen tutkimus saattaa tarjota tuoreita näkökulmia, vaikka tutkittavat  
ilmiöt eivät olisikaan uusia. Laadullisen otteen avulla voi viedä tutkimusta  
uusiin suuntiin löytämällä aikaisemmasta tutkimuksesta poikkeavia suh-

teita ilmiöiden välillä. Laadullisen analyysiprosessin avoimuus ja ennalta määrittelemättömyys antavat parhaimmillaan mahdollisuuden keskittyä odottamattomiin havaintoihin jo vakiintuneessakin tutkimuskentässä (Ridder & Horn, 2009). Esimerkkinä laadullisen tutkimuksen kautta rakentuvasta teoreettisesta kehityksestä esitämme tutkimuksen teatterialan henkilöstöjohtamisesta (Haunschild & Eikhof, 2009). Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli tunnistaa teatterialan yleisiä henkilöstökäytäntöjä ja heterogeenisen henkilöstön johtamisen haasteita. Aineistonkeruun, tulkinnan ja uusiin teorioihin tutustumisen yhteydessä tutkimus kuitenkin muutti suuntaansa. Aineistossa esiintyvien ilmiöiden tukemina Haunschild ja Eikhof (2009) liittivät henkilöstöjohtamisen viitekehykseen sosiologiasta tutun elämäntyylin käsitteen, minkä seurauksena itse tutkimus laajeni käsittelemään työsuuhdejärjestelmien muutoksia sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Aikaisempaa tutkimusta rikastuttava näkökulma henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimukseen esitetään Lindströmin & Vanhalan (2011b) artikkelissa, jossa asiakasnäkökulma nousee poikkeukselliseen vahvaan rooliin kuntien henkilöstöjohtamisessa. Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus näyttäytyy kolmen toisiaan täydentävän diskurssin rakennelmana. Näistä prosessidiskurssi kiinnittää huomion keinoihin parantaa, nopeuttaa tai tehostaa työtä. Haastateltavat painottavat erilaisia tapahtumaketjuja, joissa toistuu taloudellinen kannattavuus ja säästöjen aikaansaaminen ja joissa henkilöstöammattilaiset ovat mukana asiantuntijoina kehittämässä toimintatapoja esim. työtehtävien päällekkäisyyksien välttämiseksi. Toiseksi, tuloksellisuus korostuu henkilöstöjohtamisen yhteydessä muutoksena aikaisempiin toimintatapoihin nähden. Henkilöstöjohtajat kuvaavat kuntien työkuulttuurin muutosta kohti ”rohkeaa uudistumista” ennen kaikkea lisääntyvän arvioinnin, rakennemuutosten ja tarkempien tavoitteiden määrittelyn myötä. Toimintaympäristön muutos, ennen kaikkea ”eläkepomme” rakentuu väistämättömänä totuutena, jossa kunnille ei jää muuta mahdollisuutta kuin aikaisempaa tuottavampi tapa toimia. Kuntapäätäjien ja valtion ohjauksen sekä työmarkkinajärjestöjen sopimusten rooli näyttäytyy vahvana muutoksen ajajana. Kolmantena toteamme, että tuloksellisuus henkilöstöjohtamisen yhteydessä rakentuu palveluina asiakkaille, eli niin henkilöstölle kuin kuntalaisillekin. Asiakasdiskurssissa korostetaan yhteyttä hyvinvoivan ja tyytyväisen henkilöstön sekä riittävien kunnallisten palvelujen järjestämisen välillä.

Näistä kolmesta kuitenkin asiakasdiskurssi näyttäytyy keskeisimpänä; henkilöstöjohtamisen ulkoiset asiakkaat eli kuntalaiset nousevat toiminnan ytimeen. Asiakasdiskurssi myös toimii linkkinä kahteen toiseen diskurssiin.



Ulkoisten asiakkaiden keskeinen rooli on henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa kiinnostava havainto, sillä on harvinaista että alan tutkimuksissa tuodaan esiin organisaatioiden ulkoisia sidosryhmiä. Henkilöstöjohtajat siis näkevät henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden monipuolisena sosiaalisena rakennelmana, jossa useiden toimijoiden (henkilöstöjohtajien lisäksi valtionhallinto, kuntapäätäjät, työmarkkinajärjestöt, henkilöstö, esimiehet ja kuntien asukkaat) odotukset ja tulkinnat vaikuttavat sen merkityksen rakentumiseen. Johtopäätöksenä todetaan, että tuloksellisuuden rakentumista voi ymmärtää syventymällä kuntien toimintaympäristön sosiaalisiin, poliittisiin ja taloudellisiin muutoksiin sekä toimijoiden välisiin suhteisiin (Lindström & Vanhala, 2011b).

### **Erityyppisten aineistojen yhdistäminen**

Laadullisen ja määrällisen aineiston yhdistäminen on tavallista etenkin niin sanotuissa case-tutkimuksissa, joissa erityyppiset aineistot nähdään rikkautena ja mahdollisuutena tarkastella tutkimuskohdetta eri näkökulmista, toisiaan täydentävällä otteella (Brannen, 2004; Ridder & Hoon, 2009). Ensisijaista on pitää mielessä tutkimuskysymyksen suhde käytettäviin aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Myös Silverman (2006) perääntyy mustavalkoisesta jaottelusta määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välillä. Päinvastoin, niiden yhdistäminen saattaa tarjota useita etuja. Esimerkiksi kohderyhmähaastattelut tai havainnointi voivat olla toimivia alkukartoituksen keinoja tutkimuskentällä, jossa myöhemmin aikoo toteuttaa kyselytutkimuksen. Toisaalta myös kyselytutkimuksen tulosten perusteella on mahdollista valita esimerkiksi ristiriitaiselta vaikuttava aihepiiri, johon syvennyy laadullisten menetelmien avulla. Erilaiset case-tutkimukset (esim. Harris, 2007; Hope-Hailey ym., 2005) ovat melko vakiintuneita niin sanotussa triangulaatiossa, jossa tavoitteena on erilaisten aineistojen kautta joko vahvistaa tulkintojen luotettavuutta tai hakea toisiaan täydentäviä näkökulmia.

Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöfunktion rooleihin pureutuva tutkimuskenttä on erityyppisiä aineistoja yhdistelemällä käsitellyt välillisesti myös työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Osa tutkimuksista viittaa siihen, että taloudellisia tuloksia ja strategisuutta painottavat tavoitteet saattavat heikentää henkilöstöammattilaisten kiinnostusta henkilöstön hyvinvointikysymyksiin ja toisaalta myös heikentää heidän rooliaan henkilöstön hyvinvoinnin edistäjänä (Harris, 2007; Hope-Hailey ym., 2005). Harris (2007) pohjaa tuloksensa haastattelu-, havainnointi-, ja dokumenttiaineistoon kolmessa kuntaorganisaatiossa. Tutkimus painottui henkilöstöasiantuntijoiden ja esimiesten näkemysten selvittämiseen. Myös Hope-Haileyn ja kumppaneiden (2005) työ on asetelmaltaan case-tutkimus.

Tutkimus yhdistää kyselytuloksia ja haastatteluja seitsemän vuoden tarkastelujaksolta ja nostaa esiin myös henkilöstöjohtamisen tutkimuksista usein puuttuvan työntekijänäkökulman.

Kaupan alalla toimivan organisaation tiimien toimintaprosesseja käsittelevässä tutkimuksessa (Janhonen & Lindström, 2012) tavoitteena oli selvittää sitä, mitä tiimien jäsenet pitävät tärkeimpänä tiimien tehtävänä. Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa tiimityö nähdään välineenä, jonka avulla henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä voidaan edistää (Evans & Davis, 2005). Aineisto koostui puolistrukturoitujen teemahaastattelujen lisäksi tiimikokousten havainnointimuistiinpanoista, jolloin eri aineistot tukivat ja täydensivät toisiaan. Analyysissa korostettiin teemoja ja jäseneltiin teemojen välisiä yhteyksiä Braunin ja Clarken (2006) kuusivaiheista mallia hyödyntäen.

Tunnistetut teemat kuvaavat myyjien näkemystä siitä, mikä on kyseisen organisaation tiimien toiminnassa tärkeintä: keinot, eivät päämäärät. Tiimin toiminnan näkökulmasta jokapäiväiset kokemukset siitä, miten tiimi toimii, millaista oma työ on, miten asiakaspalvelu sujuu ja miten johtaminen koetaan, ovat konkreettisempia ja helpommin toiminnan tärkeimmäksi päämääräksi mielletäviä kuin strategisemmat tavoitteet: myynti ja maine. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tulos tarkoittaa sitä, että myyntitiimien toiminnassa tulisi tukea ennen muuta monipuolisesti niitä toimintaprosesseja, joiden kautta tiimit ja tiimiläiset tähtäävät parempaan myyntiin ja maineen ylläpitoon. Näin ollen henkilöstöjohtamisessa tulisi huomioida sekä tiiminä toimimisen haasteet, oman työn hallinnan edellytykset, asiakaspalvelun kehittäminen että tiimien toiminnan valtuutettava johtaminen. Tämä tulos antaa tukea näkemykselle, jonka mukaisesti henkilöstöjohtamisen haasteena on edelleen tasapainoilu henkilöstön arjen ja organisaation strategisten päämäärien välillä (ks. myös Keegan ja Francis, 2010). Tämä on erityisen tärkeää siksi, että henkilöstön intresseillä ja toiminnalla on tämän tutkimuksen tulosten valossa suuri välillinen vaikutus siihen, miten organisaatio kykenee saavuttamaan strategiset päämääränsä.

## **Yhteenveto ja johtopäätökset**

Olemme kuvanneet tässä artikkelissa laadullisten tutkimusmenetelmien käyttöä ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen, ja osittain myös tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin tutkimuksen näkökulmasta. Lähestymistapanamme on ollut aihepiirin aiemman tutkimuksen esittely neljän eri näkökulman kautta. Ensinnäkin, laadullinen tutkimus mahdollistaa vahvan kontekstisidonnaisuuden huomioonottamisen. Toiseksi,

aineistolähtöisyys liitetään laadullisen tutkimusotteen etuihin. Kolmanneksi korostamme laadullista tutkimusta väylänä, jonka avulla henkilöstöjohtamisen tutkimuksen teoriaa voidaan kehittää. Viimeisimpänä, pohdimme vielä erityyppisten aineistojen yhdistämistä.

Katsauksessa esitetyt tutkimusesimerkit kuvaavat sitä, miten laadullisen otteen avulla voidaan tarkentaa kuvaa siitä, miten esimerkiksi henkilöstöjohtamisen työkaluna käytetyn tiimityön tavoitteet käytännössä muotoutuvat ja miten tuloksellisuus henkilöstöjohtamisen yhteydessä rakentuu. Hiperco-hankkeen tutkimuskokonaisuutta ajatellen olemme syventyneet laadullisen tutkimuksen keinoin sosiaaliseen käyttäytymiseen ja ihmisten kokemuksiin, ja näin ollen hyödyntäneet monipuolisesti laadullista näkökulmaa tulosten analysoinnissa ja tulokinnassa. Samalla olemme pyrkinneet omalta osaltamme tuomaan esille laadullisen tutkimuksen keinoja täydentää ja luoda uutta tietoa henkilöstöjohtamisen määrällisen tutkimuksen rinnalle. Henkilöstöjohtamisen tutkimus ylipäätään on muuttunut viime vuosina kriittisemmäksi. Yhä enemmän on kiinnitetty huomiota henkilöstökäytäntöjen määrittelyyn. Yhtenä kritiikin kohteena on ollut näkemys siitä, voidaanko henkilöstökäytäntöjä pitää universaaleina, jokaiseen organisaatioon sopivina, vai ovatko ne ennemminkin riippuvaisia erilaisista tilanteiteistä ja toimintakonteksteista. Esimerkiksi organisaatioiden verkostoitumisen, tietotyön lisääntymisen ja epätyypillisten työsuhteiden asteet vaihtelevat eri toimintakonteksteissa, mikä tulisi huomioida myös sovellettavissa henkilöstökäytännöissä (Paauwe, 2009). Ilmiöiden kontekstisidonnaisuuden huomiointi auttaa osaltaan vastaamaan tähän kritiikkiin.

Tämän julkaisun useissa muissa artikkeleissa on esitelty Hiperco-hankkeen sisällä toteutettuja määrällisiä tutkimuksia, jotka ovat mahdollistaneet tilastollisten yhteyksien tarkastelun ja varovaisen yleistämisen. Tässä artikkelissa olemme keskittyneet vastaavasti kuvaamaan sekä omien että muiden tekemien tutkimusten kautta laadullisen tutkimuksen mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa. Hankkeen kokonaisuutta ajatellen olemme käyttäneet eri aineistoja erilaisten, toisiaan täydentävien ilmiöiden tutkimiseen tutkimushankkeen kattoteemojen alla. Näemme erityyppisten tutkimusotteiden yhdistämisessä tärkeänä, että niihin sisältyvät erilaiset tulkintamahdollisuudet otetaan huomioon ja tuodaan esiin. Lisäksi näemme, että tutkimuskentän laaja-alainen hahmottaminen ja luovuus tutkimuskysymysten määrittelyssä tarjoavat parhaat eväät menetelmävalinnoissa.

## Lähteet

- Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136-158.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (2009). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. Helsinki: Gaudeamus.
- von Bonsdorff, M.E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. (2009). Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 - tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Brannen, J. (2004). Working qualitatively and quantitatively. Teoksessa C. Seale, G. Gobo, J. Gubrium & D. Silverman (toim.), *Qualitative Research Practice*. London: Sage, 312-326.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Evans, W.R. & Davis, W.D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse. Textual analysis for social research*. London: Routledge.
- Gubrium, J. & Holstein, J. (1997). *The new language of qualitative method*. Oxford: Oxford University Press.
- Harris, L. (2007). The changing nature of the HR function in UK local government and its role as "employee champion". *Employee Relations* 30(1), 34-47.
- Haunschild, A. & Eikhof, D.E. (2009). From HRM to employment rules and lifestyles. Theory development through qualitative case study research into the creative industries. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23(2), 107-124.
- Hesketh, A. & Fleetwood, S. (2006). Beyond measuring the human resources management - organizational performance link: applying critical realist meta-theory. *Organization*, 13(5), 677-699.
- Hope-Hailey, V., Farndale, E. & Truss, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal* 15(3), 49-66.
- Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työtä! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Janhonen, M. (2010). *Tiedon jakaminen tiimityössä*. Väitöskirja. *Työ ja ihminen Tutkimusraportti 39*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Janhonen, M. & Lindström, S. (2012). Different routes, same goals: thematic analysis of teamwork in retail trade. Julkaisematon artikkelikäsitelmä.
- Janssens, M. & Steyaert, C. (2009). HRM and performance: A plea for reflexivity in HRM studies. *Journal of Management Studies*, 46(1), 143-155.
- Kaudela-Baum, S. & Endrissat, N. (2009) Practicing human resource strategy: Understanding the relational dynamics in strategic HR work by means of a narrative approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23(2), 125-146.
- Keegan, A. & Francis, H. (2010). Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 873-898.
- King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. Teoksessa C. Cassell & G. Symon (toim.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage, 11-22.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*.

- Anniversary edition*. London: Palgrave, MacMillan.
- Lindström, S. & Vanhala, S. (2011a). Divergence in HR functional roles in local government. *Public Management Review*, 13(7), 1023-1040.
- Lindström, S. & Vanhala, S. (2011b). Tuloksellisuusdiskurssit kuntien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon tutkimus*, 30(1), 5-19.
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G. & Mohrman, A.M. jr. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mäkelä, L. & Uotila, T. (2011). Work well-being as a challenge to HR work in the year 2015 - Manifold discourses on well-being in working life. Teoksessa R. Viitala, V. Suutari, & M. Järnlström (toim.), *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, 133-147
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Ridder, H-G. & Hoon, C. (2009). Introduction to the special issue: Qualitative methods in research on human resource management. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23(2), 93-106.
- Schmidt, T. (2012). Tuloksellinen henkilöstöjohtaminen työn yksilöitymisen näkökulmasta. Teoksessa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (toim.), *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Helsinki: Aalto-yliopisto, 21-32.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. & Silverman, D. (toim.) (2004). *Qualitative Research Practice*. London: Sage.
- Silverman, D. (2006). *Qualitative Data. Third Edition*. London: Sage.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos*. Helsinki: KY-palvelu.
- Wodak, R. & Meyer, M. (2009). *Methods of Critical Discourse Analysis. Second Edition*. London: Sage.
- Womack, J.P., Jones, D.T., & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates.
- Woodall, J. & Winstanley, D. (2001). The place of ethics in HRM. Teoksessa J. Storey (toim.), *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Thomson Learning, 37-56.
- Wright, P.M. & Gartner, T.M. (2003). The human resource – firm performance relationship: methodological and theoretical challenges. Teoksessa D. Holman, T.D. Wall, P. Clegg, P. Sparrow & A. Howard (toim.) *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. London: John Wiley and Sons, 311-330.



# IV Väitöskirjatiivistelmät

## Väitöskirjatutkimus: Keski-ikäisten ja ikääntyneiden työntekijöiden eläke- ja työssä jatkamisaikeet

Monika E. von Bonsdorff

Tiivistelmä Monika von Bonsdorffin 25.9.2009 Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa tarkastetusta väitöskirjasta *”Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees”*.

### Johdanto

Länsimainen työväestö ikääntyy seuraavien vuosikymmenten aikana ennennäkemättömällä vauhdilla. Suomessa etenkin suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen ja työelämään astuvien nuorten ikäluokkien pieni koko aiheuttavat haasteita tulevaisuudessa niin työvoiman riittävyyden, työssä jaksamisen kuin eläkkeiden rahoituksen kannalta (Ilmarinen, 2006). Ikääntyvän työväestön myötä työntekijöiden hyvinvointi, työkyky ja työssä jatkaminen nousevat keskeiseen asemaan organisaatioiden johtamistapoja suunniteltaessa. Työntekijöiden työkyvyn säilyttäminen ja edistäminen ovat keskeisessä asemassa työssä jatkamisen kannalta.

Väitöskirjassa tarkastellaan työmotivaation ikäsidonnaista vaihtelua palkitsemispreferenssien kautta. Työvoiman ikääntyminen muuttanee lähitulevaisuudessa esimiestyötä ja työntekijöiden motivointikeinoja organisaatioissa (Kanfer & Ackerman, 2004). Huolimatta siitä, että ikääntyneiden työntekijöiden määrä kasvaa, motivaation (Kanfer & Ackerman, 2004) ja palkitsemispreferenssien ikäsidonnaista vaihtelua on tutkittu suhteellisen vähän (Doering ym., 1983). Ikääntyvien henkilöiden palkitsemispreferenssien tunteminen saattaa auttaa työnantajaa motivoimaan heitä ja pitämään heidät pidempään työssä.

Suomessa vuoden 2005 alusta voimaan astunut eläkeuudistus pyrki osaltaan vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin tukemalla työntekijöiden työssä jatkamista, tarjoamalla heille taloudellisia kannustimia ja tukkimalla joitain varhaisen eläkkeelle siirtymisen reittejä (Eläketurvakeskus, 2009). Aiempien tutkimusten valossa on todettu ikään ja terveyteen liittyvien ongelmien (Beehr, 1986; Feldman, 1994; Harkonmäki, 2007; Karpansalo ym., 2004; Shultz & Wang, 2007; Wang ym., 2008), työkyvyn (Tuomi ym., 2001) ja työnhallinnan (Elovainio ym., 2005; Heponiemi ym. 2008; Tuomi ym., 2001) olevan yhteydessä niin varhaisiin eläkeaikeisiin kuin eläkeaikaisen työskentelyn aikeisiin. Uudempina työssä jatkamiseen liittyvinä psykologisina tekijöinä on nähty mm. työtyytyväisyys, työntekijöiden sisäinen motivaatio, työn rasittavuus ja työstressi (Wang ym., 2008).

Eläkeuudistuksen myötä eläkkeelle jäänyt työntekijä voi joustavammin jatkaa työntekoa niin kutsutun siltatyön muodossa (*bridge employment*) (ks. Feldman, 1994; Shultz, 2003). Toisin kuin Yhdysvalloissa, tämä työnteon muoto on toistaiseksi varsin harvinainen Suomessa. Verrattuna useisiin Euroopan maihin ja etenkin Yhdysvaltoihin Suomessa jäädytään edelleen varhain eläkkeelle. Nämä eroavaisuudet johtuvat pitkälti erilaisista eläkejärjestelmistä ja eläketurvan tasosta. Vuonna 2008 alkanut maailmanlaajuinen taantuma on hetkellisesti vienyt huomion pois ikärakenteen muutoksesta ja heikentänyt ikääntyvien työllisyystilannetta. Tästä huolimatta, useat yritykset tulevat kohtaamaan työvoimapulaa, ja työntekijöiden on tulevaisuudessa astuttava nuorempaan työelämään ja jatkettava työntekoa useita vuosia nykyistä pidempään (Hardy, 2006).

Eläkkeelle siirtymistä koskevat teoriat juontavat juurensa yleisistä ikääntymisteorioista (Beehr, 1986). Tässä tutkimuksessa eläkkeelle siirtymistä ja eläkeaikeista työskentelyä tarkastellaan yksilötasolla jatkuvuuden (*continuity theory*; Atchley, 1989) ja elämänkulun (*life course perspective*; Elder, 1995) näkökulmista. Näiden teorioiden avulla voidaan tulkita ja ymmärtää eläke- ja työssä jatkamisaikaisiin yhteydessä olevia tekijöitä, sukupuolen vaikutusta eläkkeelle siirtymiseen sekä yksilöiden hyvinvointia eläkkeellä oloaikana (Quick & Moen, 1998; Wang, 2007; Wang ym., 2008). Työntekijöiden palkitsemispreferenssien ikäsidonnoisia eroavaisuuksia tarkasteltiin tässä tutkimuksessa puolestaan motivaatioteorioiden ja työn merkityksen (*the meaning of work for older employees*) näkökulmasta. Eläkkeelle jäämistä on tutkimuksissa tarkasteltu prosessina, joka saa alkunsa eläkeaikeista (Beehr, 1986). Työntekijöiden ikä, terveys, työkyky, vaikutusmahdollisuudet sekä henkilökohtaiset ja perheeseen liittyvät tekijät ovat aiemmissa tutkimuksissa liitetty eläkeaikeisiin ja työssä jatkamiseen. Viime aikoina on myös työhyvinvointiin tai työhön liittyvien psykologisten ja johtamiseen liittyvien tekijöiden havaittu olevan yhteydessä työntekijöi-



den eläkeaikeisiin ja työssä jatkamishalukkuuteen (Wang ym., 2008). Varsin vähän tiedetään kuitenkin näiden tekijöiden muutoksista elämänculun tai sukupuolten välisten erojen näkökulmasta.

## **Tutkimuksen tavoite**

Väitöskirjan tavoitteena oli tarkastella työntekijöiden kokemien yksilöllisten, terveyteen, työn psykologisiin ulottuvuuksiin ja johtamiseen liittyvien tekijöiden yhteyttä eläke- ja työssä jatkamisaikeisiin. Eläke- ja työssä jatkamisaikeisiin yhteydessä olevien tekijöiden pysyvyyttä tarkasteltiin tutkimuksessa yhdentoista vuoden seurannassa. Lisäksi kiinnitettiin huomiota mahdollisiin sukupuolten väliisiin eroihin eläkeaikeita ennustavien tekijöiden osalta. Työssä jatkamista tarkasteltiin tässä tutkimuksessa siltatyön näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden palkitsemispreferenssien mahdollista ikäsidonaisuutta.

## **Tutkimusaineistot**

Väitöskirjan tutkimusaineisto koostui kolmesta erillisestä, määrällisestä kyselytutkimuksesta. Ensimmäinen aineisto kerättiin Jyväskylän yliopistossa Ikäjohtamisen hankkeessa. Tutkimukseen osallistui ensimmäisessä vaiheessa 645 sairaanhoitajaa Keski-Suomen keskussairaalasta ja Kuopion yliopistollisesta sairaalasta vuosina 2004–2005 ja toisessa vaiheessa 510 hoitohenkilöstön edustajaa Kuopion yliopistollisesta sairaalasta vuosina 2006–2007. Vastausprosentit tutkimuksen molemmissa vaiheissa olivat varsin tyydyttävät (48,9 %, n=645 ja 54,4 %, n=510). Vastaajilta tiedusteltiin erinäisiä työhön liittyviä seikkoja, kuten heidän kokemaansa työkykyä, terveyttä, palkitsemista, esimiestyötä, osaamista ja oppimista.

Toinen aineisto, Ikääntyvien kuntatyöntekijöiden työkykyä, terveyttä ja työoloja tarkasteleva pitkäaikainen tutkimus (KVTEL 1981–1997) kerättiin Työterveyslaitoksen toimesta vuosina 1981, 1985, 1992 ja 1997 (Ilmarinen ym., 1991). Tutkimukseen osallistui 6257 työntekijää ympäri Suomea vuonna 1981. He edustivat yhteensä yli 40 ammattia. Täällä tutkimuksessa hyödynnettiin vuoden 1981 perusaineistoa sekä vuoden 1992 aineistoa, jolloin vastaajilta oli tiedusteltu heidän eläkeaikeitaan. Tällöin vastaajista 1101 oli edelleen työssä.

Kolmannen tutkimusaineiston keräsi U.S. Merit Systems Protection Board Yhdysvaltain valtionhallinnossa vuonna 2000 (Merit Principle Survey-kysely). Joka neljäs vuosi toteutettavassa tutkimuksessa keskitytään

täysipäiväisesti työskentelevien työntekijöiden terveyteen ja palkitsemiseen. Poikittaistutkimukseen osallistui vuonna 2000 lähes seitsemän tuhatta valtion palveluksessa työskentelevää henkilöä. Tutkimuksen vastausprosentti oli 43 (Brewer 2005).

## Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa havaittiin eläkeaikeiden olevan varsin yleisiä henkilöstön keskuudessa. Hyvän terveyden ja työkyvyn, positiivisten käsitysten työstä, palkitsemistyytyväisyyden, työntekijöiden tunnistaman vähäisen muutosjohtajuuden, vaikutusmahdollisuuksien ja tyytyväisyyden todettiin olevan positiivisesti yhteydessä heidän työssä jatkamisaikaisiinsa. Työ näyttlee kahdenlaista roolia keski-ikäisten ja iäkkäiden työntekijöiden elämässä. Työ voi olla joko hyvinvoinnin tai stressin ja pahoinvoinnin lähde. Tutkimus osoitti, että keski-ikässä havaitut työhön ja terveyteen liittyvät negatiiviset seikat ennustivat eläkeaikeita uran loppupuolella.

Sukupuolikohtaisia eroavaisuuksia ikääntyvien työntekijöiden eläkeaikeissa on syytä tarkastella elämänkulun näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa terveyteen liittyvät tekijät olivat voimakkaammin yhteydessä miesten, työhön liittyvät positiiviset ja negatiiviset psykologiset tekijät puolestaan naisten, eläkeaikeisiin aina keski-ikästä alkaen. Työn ulkopuoliset ja perheeseen liittyvät tekijät toimivat niin eläkkeelle työntävinä tekijöinä kuin työhön vetävinä voimina. Yksinasuvien naisten keskuudessa esiintyi vähemmän eläkeaikeita verrattuna parisuhteessa asuviin. Elämänsä yleisesti ottaen tyytyväiset henkilöt olivat harkinneet elämänsä tyytymättömämpiä useammin eläkkeelle jäämistä. Tulosten perusteella työ saattaakin olla tärkeä osa työntekijöiden, etenkin yksin elävien naisten, hyvinvointia ja jatkuvuuden tunnetta.

Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että työntekijät arvostivat saamiaan rahallisia ja ei-rahallisia palkkioita. Ikääntyneet työntekijät arvostivat kuitenkin rahallista palkitsemista nuoria kollegojaan enemmän. Tulokset voivat yhtäältä johtua yksilöiden välisestä vaihtelusta, toisaalta tutkimukseen osallistuneen organisaation palkitsemisjärjestelmän rakenteesta tai tutkimusaineistoa kerätessä vallinneesta laajasta tyytymättömyydestä sairaanhoitajien palkkoihin. Motivaatioteorioiden ja työn merkityksellisyyden näkökulmasta rahallinen palkitseminen on olennaista ikääntyvien työntekijöiden motivoimisessa. Rahallisten palkkioiden lisäksi ikääntyvät työntekijät arvostavat tunnustusta, mahdollisuutta käyttää taitojaan monipuolisesti, joustavia työaikoja ja työn

jatkuvuutta. Ikäryhmäkohtaiset erot osoittautuivat tilastollisesti ei-merkitseviksi ei-rahallisten palkitsemispreferenssien osalta.

## Pohdinta

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että työntekijöiden terveyteen, työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvät tekijät näyttävät olevan yhteydessä eläkeaikeisiin aina keski-ikästä alkaen. Tämän vuoksi olisi ensiarvoisen tärkeää tukea työntekijöiden työkykyä ja jaksamista johtamisen keinoin jo keski-ikästä alkaen. Ikääntyvien työntekijöiden palkitsemispreferenssien syvällisempi tunteminen auttaa organisaatioita suunnittelemaan palkitsemisjärjestelmänsä siten, että ne motivoivat ja auttavat pitämään työntekijät kauemmin työssä. Työ voi olla merkittävä hyvinvoinnin ja jatkuvuuden lähde ikääntyvälle työntekijälle. Eläke- ja työssä jatkamisaikeita tulisi ymmärtää yhtäältä työn ja yksilön psykofyysisten ominaisuuksien välisen yhteensopivuuden näkökulmasta, toisaalta yksilöllisinä ratkaisuin, jotka ovat alttiita kulloinkin vallitseville yhteiskunnallisille vaikutuksille.

## Lähteet

- Atchley, R.C. (1989). A continuity theory of normal aging. *Gerontologist*, 29, 183-190.
- Beehr, T.A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- Brewer, G.A. (2005). In the eye of the storm: Frontline supervisors and federal agency performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 505-527.
- Doering, M., Rhodes, S. & Schuster, M. (1983). *The Aging Worker. Research and Recommendations*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Elovainio, M., Forma, P., Kivimäki, M., Sinervo, T., Sutinen, R. & Laine, M. (2005). Job demands and job control as correlates of early retirement thoughts in Finnish social and health care employees. *Work & Stress*, 19(1), 84-92.
- Elder, G.H. (1995). The life-course paradigm: historical, comparative, and developmental perspectives. Teoksessa P. Moen, G.H. Elder & K. Lusher (toim.), *Examining Lives in Context: Perspectives on the Ecology of Human Development*. Washington, D.C.: American Psychology Press, 101-139.
- Eläketurvakeskus 2009. <http://www.etk.fi/page.asp?Section=12175>.  
Luettu 4.9.2009.
- Feldman, D.C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review*, 19, 285-311.
- Hardy, M. (2006). Older workers. Teoksessa R.H. Birnstock & L. K. George (toim.), *Aging and the Social Sciences*. London: Elsevier, 201-218.
- Harkonmäki, K. (2007). Predictors of disability retirement: from early intentions to retirement. University of Helsinki. Helsinki: The Local Government Pensions Institution.
- Heponiemi, T., Kouvonon, A., Vänskä, J., Halila, H., Sinervo, T., Kivimäki, M. & Elovainio, M. (2008). Health, psychosocial factors and retirement intentions among Finnish physicians. *Occupational Medicine (Lond)*, 58(6), 406-412.

- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., Eskelinen, L., Nygård, C-H., Huuhtanen, P. & Klockars, M. (1991). Background and objectives of the Finnish research project on aging workers in municipal occupations. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 17, 7-11.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Karpansalo, M., Manninen, P., Kauhanen, J., Lakka, T.A. & Salonen, J.T. (2004). Perceived health is a strong predictor of early retirement. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 30, 287-292.
- Quick, H.E. & Moen, P. (1998). Gender, employment and retirement quality: A life course approach to the differential experiences of men and women. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 44-64.
- Shultz, K.S. (2003). Bridge employment: Work after retirement. Teoksessa G.A. Adams & T.A. Beehr (toim.) *Retirement: Reasons, Processes and Results*. New York, NY: Springer, 214-241.
- Shultz, K.S. & Wang, M. (2007). The influence of specific physical health conditions on retirement decisions. *International Journal of Aging and Human Development*, 65, 149-161.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E. & Ilmarinen, J. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, 51(5), 318-324.
- Wang, M. (2007). Profiling retirees in the retirement transition and adjustment process: Examining the longitudinal change patterns of retirees' psychological well-being. *Journal of Applied Psychology*, 92, 455-474.
- Wang, M., Zhan, Y., Liu, S. & Shultz, K.S. (2008). Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, 93, 818-830.

# Väitöskirjatutkimus: Kolmas pyörä: työ, oppiminen ja kiire

Marja Leppänen

Tiivistelmä Marja Leppäsen 29.4.2011 Vaasan yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa tarkastetusta väitöskirjasta ”*Kolmas pyörä: työ, oppiminen ja kiire*”.

## Johdanto

Työelämän kaksi keskeistä tunnuspiirrettä ovat kiire ja jatkuvat oppimisen ja kehittymisen vaatimukset. Tilanne on ristiriitainen, sillä oppimisen ajatellaan vaativan aikaa, jota kiireessä on yhä vähemmän. Vaikka kiire ilmiönä on yleinen ja arkipäiväinen, itsenäisenä tutkimuskohteena se on ollut melko harvoin. Erityisesti kiireen laadullinen tutkimus on ollut vähäistä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kiireen ja työssä oppimisen välisen yhteyden ymmärtäminen. Tavoitteena on niiden mekanismien tunnistaminen, joiden kautta kiire heijastuu työssä oppimiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkimusilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Haastateltavana oli yhteensä kaksikymmentä henkilöä, jotka edustivat kolmea ammattiryhmää: henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita, julkisen sektorin hammashuoltoa ja kaupan alan johtajia. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sekä evolutiivista käsiteanalyysia että työssä oppimisen mallia analyttisenä viitekehystenä.

Tutkimuksen tulosten mukaan kiireen yhteys oppimiseen on moninainen. Parhaimmillaan sopiva kiire luo hyvältä tuntuvan tahdin työn tekemiselle ja rytmittää myös oppimista. Kuitenkin jo lähtökohtaisesti rajoitetut työn reunaehdot, kuten riittämätön aika työn tekemiselle ja puuttuvat mahdollisuudet vuorovaikutukseen, kaventavat oppimisen mahdollisuuksia. Kognitiivinen ylikuormittuminen ja kiireen herättämät tunteet, kuten kärsimättömyys tai ahdistus, rasittavat yksilöä ja rajoittavat oppimista. Vuorovaikutuksen väheneminen heijastuu yhteisöllisyyteen ja näyttäytyy kollegan tai esimiehen tuen vähenemisenä. Tällöin myös oppimiseen liittyvä merkitys-

ten muodostaminen vähenee. Keskeytysten vuoksi työkäytännöistä muodostuu epäjatkuvia ja rikkonaisia. Tämä johtaa oppimiseen liittyvän kokeuksellisen jatkuvuuden häiriintymiseen. Pyrkimys ajan hallitsemiseen voi johtaa siihen, että työskentelyyn liittyvä itsemääräämisoikeus vähenee ja aikatauluista syntyy vankiloita. Jatkuva riittämättömyden tunne heijastuu työidentiteettiin aiheuttaen puolustautumisreaktioita ja oppimisen vastustamista.

## **Kiireen ja oppimisen ristiriita**

Kiire on Työolotutkimusten (Lehto & Sutela, 2008) mukaan selkeimmin kasvanut työympäristön haittatekijä. Vuonna 1977 paljon kiirettä työssään kokevia oli hieman alle viidennes, kun vuonna 2008 melkein kolmannes vastaajista koki kovaa kiirettä. Lukuun ottamatta vuotta 2003, jolloin kiireen kokemisessa tapahtui lievää laskua, kiirekokemusten lisääntyminen on kiistatonta. Samansuuntaisia tuloksia ovat raportoineet esimerkiksi Työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa – tutkimus (Kauppinen ym., 2008).

Kiire ilmenee tiukkoina aikatauluina, keskeytyksinä, vapaa-ajan häiriintymisenä, työpäivän venymisenä ja taukojen poisjääntinä (Lehto & Sutela, 2008). Lehdon ja Sutelan (2008) mukaan kiireen syiksi on mainittu muun muassa säästötoimenpiteet ja liialliset lupaukset asiakkaille. Lisäksi runsaan informaation käsittely vie aikaa. Kiire aiheuttaa virheiden lisääntymistä, uupumista, työilmapiirin heikkenemistä ja sairauspoissaolojen lisääntymistä. Kouluttautumiseen ja työn suunnitteluun käytettävä aika vähenee, eikä työntekijä pysty tekemään työtään niin hyvin kuin haluaisi. Julkusen ym. (2004) mukaan työpaineet ovat lisänneet unihäiriöitä viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Pitkät työajat vaikeuttavat myös työajatuksista irrottautumista iltaisin ja viikonloppuisin. Kun kiire ja ajanpuute ahdistavat, ihminen alkaa vähentää elämän tärkeisiin asioihin varattua aikaa, mikä johtaa elämän kapeutumiseen.

Tietoyhteiskuntaa koskevaan puheeseen on tyypillisesti liitetty ajatus haastavammista ja monipuolisemmista töistä. Vaativammat työt edellyttävät aiempaa enemmän oppimista, koulutusta ja niin sanottujen yleisten taitojen laajempaa ja syvempää hallintaa (Järnefelt & Lehto, 2002). Työssä oppimisesta onkin tullut keskeinen yrityksen menestymisen ehto (Järvinen & Poikela, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995). Perinteisten koulutusten ja kurssien rinnalle on yhä tärkeämpänä tekijänä noussut tarve organisoida oppimista lähelle työtä ja työn osaksi. Oppiminen työn osana on myös perinteisiä koulutuksia nopeampaa ja kustannustehokkaampaa (Antonacopoulou, 1999; 2001; Marsick & Volpe, 1999).

Tällä hetkellä työmarkkinoilla on kaksi keskeistä trendiä. Ensinnäkin osaamisvaatimukset ovat kasvamassa, ja tietotyöläisten määrä lisääntyy. Toiseksi palvelutyötä rationalisoidaan kohdistamalla siihen yksityiskohtaisia vaatimuksia työn suorittamisen ja metodien suhteen. Kumpikin näistä trendeistä vetää työn oppimismahdollisuuksia omaan suuntaansa (Illeris, 2004a; Järvinen & Poikela, 2000; Marsick, 2009). Työelämän laadun kannalta ongelmallista onkin sekä työntekijän osaamisen riittämätön hyödyntäminen että riittämätön osaaminen (Green, 2006). Järvinen ja Poikela (2000) ovatkin korostaneet, että työssä oppimisen tutkimuksen tulee käsitellä myös niitä ilmiöitä, jotka vähentävät tai tekevät mahdottomaksi työssä tapahtuvan oppimisen.

Aika on yksi merkittävimmistä oppimisen resursseista (Ellström, 2001; 2002). Aikaa tarvitaan havainnointiin, ajatteluun ja vuorovaikutukseen muiden kanssa. Suunnitelmalliseen ja ennakoivaan oppimiseen ei ole enää aikaa (Luoma, 2009). Ellström (2001; 2002) pohtiikin, onko mahdollista sovittaa yhteen kasvava oppimisen tarve ja jatkuvasti lisääntyvät ajankäytön tehostamisvaatimukset. Johtaako ajankäytön tehostaminen oppimisen poisrationisointiin?

## **Tutkimuksen tavoite ja keskeiset käsitteet**

Tutkimukseni tarkoituksena on ymmärtää kiireen ja työssä oppimisen välistä yhteyttä. Tutkimuskysymykseni on:

Miten kiire on yhteydessä työssä oppimiseen?

Tavoitteisiin ja tutkimuskysymykseen vastatakseni olen määritellyt kaksi tarkentavaa alakysymystä:

1. Miten kiire näyttäytyy työssä?
2. Miten kiireen yhteyttä työssä oppimisen voisi ymmärtää teoreettisesti?

*Työn käsite* toimii tutkimusilmion kontekstina, tapahtumapaikkana, jossa kiirettä ja oppimista tarkastellaan. Koska kiireen esiintyminen ja ilmeneminen vaihtelevat eri ammateissa ja töissä (Järnefelt & Lehto, 2002), kerään aineistoa kolmesta erilaisesta työkontekstista: henkilöstöjohtamisen asiantuntijoilta, julkisen sektorin hammashuollosta ja kaupan alan johtajilta. Näin pyrin luomaan yksilöllistä vaihtelua laajemman tarkasteluikkunan ilmiöön. Lähestymistapaa kutsutaan aineiston triangulaatioksi (Denzin & Lincoln, 1994).

*Kiire* voidaan määritellä tehtävän kunnollisen suorittamiseen vaadittavan ajan liialliseksi vähyydeksi (Smith ym., 1982). Kiirettä voidaan pitää myös ilmauksena henkilön tärkeästä yhteiskunnallisesta asemasta. Edelleen kiire voi täyttää jonkin psykologisen tarpeen esimerkiksi tarjoamalla keinon välttää pysähtymistä ja oman itsensä kohtaamista (Levine, 2005). Rajaan kuitenkin nämä vaihtoehtoiset tavat tarkastella kiirettä tutkimukseni ulkopuolelle ja keskityn haastateltavan liialliseksi kokemaan kiireeseen.

*Työssä oppimista* lähestyn hyvin käytännönläheisesti: työssä oppiminen tarkoittaa työn hallintaa ja laadukasta tekemistä, vähempiä virheitä ja työn tehokkaampaa suorittamista (Illeris, 2004b). Gherardin, Nicolinin ja Odellan (1998) mukaan tietäminen on kykyä ja taitoa osallistua moniulotteiseen sosiaaliseen toimintaan yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Oppiminen siis lisää käytännön toteuttamisen taitoa. Työssä oppimisen tavoitteena on osaaminen. Tässä tutkimuksessa lähestyn oppimista osaa- mista edeltävänä tapahtumana.

## **Tutkimusaineisto ja analyysi**

Empiirisessä tarkastelussani lähestyn tutkimusongelmaa tulkitsemalla kii- reen kokemuksia ja niille annettuja merkityksiä. Aineiston analyysissä hyö- dynsin evolutiivista käsiteanalyysia. Evolutiivinen käsiteanalyysi lähestyy tutkittavaa käsitettä ajallisesti ja tilanteiden mukaan muotoutuvana. Tässä lähestymistavassa pyritään ymmärtämään käsitteiden käyttöä eri tilanteissa ja tunnistamaan käsitteen kehittyminen ajassa. Evolutiivisessa käsiteana- lyysissa pyritään erottamaan käsitettä edeltävät tekijät, käsitteen ominai- suudet ja käsitettä seuraavat tekijät (Rodgers, 1989). Analysoin nimen- omaisesti juuri kiireen käsitettä sen vuoksi, että tutkimani ilmiö, oppiminen kiireessä, on luonteensa vuoksi näkyvämpien käsitteiden takana ja piilossa.

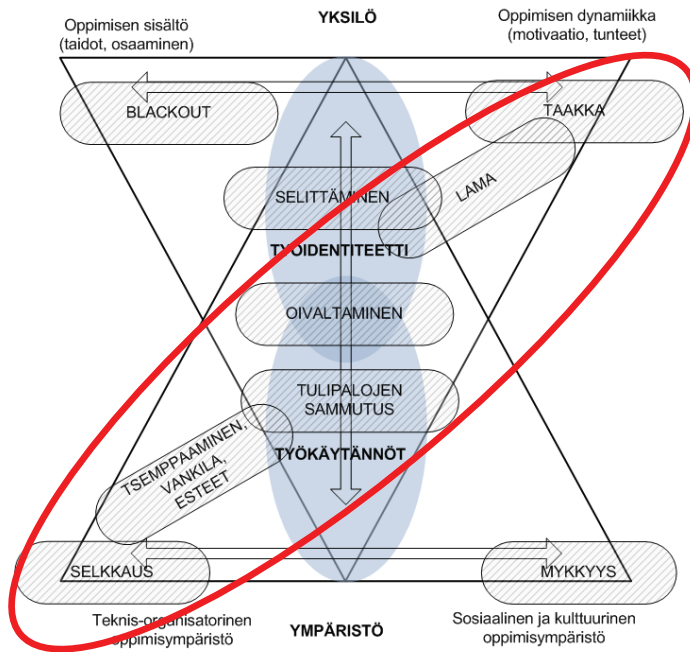
Analyysin seuraavassa vaiheessa yhdistin ja abstrahoin evolutiivisen ana- lyysin kategorioita yleisimmiksi luokiksi. Hyödynnän abstrahoinnissa työssä oppimisen mallin (Illeris, 2004a; 2004b) jaottelua (ks. kuvio 1). Tä- män jälkeen sijoitin abstrahoidut luokat työssä oppimisen malliin.

## **Tutkimuksen tulokset**

Tutkimukseni keskeiset tulosluokat näkyvät alla olevassa kuviossa 1. Tu- losluokat on sijoitettu Illeriksen (2004a; 2004b) työssä oppimisen viiteke- hykseen.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen tulokset työssä oppimisen mallissa.



Liiallinen kiire vähentää mahdollisuuksia työn suunnitteluun ja kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen. Niin sanottu teknis-organisaation oppimisympäristö, joka määrittelee työn tekemisen tahdin, järjestyksen, aikataulun ja vuorovaikutussuhteet, ei enää mahdollista oppimista. Tätä analyysiluokkaa nimitän *selkkaukseksi*. Erilaisten keskeytysten ja työn epäjatkuvuuksien, kuten kokousten ja liian monien kehittämistoimenpiteiden, vuoksi työkäytännöt jäävät epäyhtenäisiksi. Tämä voi johtaa siihen, että periaatteessa yhden ja saman työn joutuu tekemään uudestaan ja uudestaan. Oppimista tukevat suunnitelmat ja kokemukset hajautuvat liian pitkälle aikavälille (*esteet*).

Liian tiukat ja ohjaavat aikataulut voivat johtaa tilanteisiin, joissa työntekijä joutuu jopa juoksemaan aikataulussa pysyäkseen, ja joissa hän kokee ahdistusta aikataulun vähäisen liikkumavaran vuoksi (*vankila*). Jonkinasteinen omaehtoisuus työn suorittamisessa olisi kuitenkin oppimisen kannalta tärkeää. Lisäksi jos aika kuluu pelkästään kiireimpien töiden tekemiseen (*tulipalojen sammutus*), aikaa työn suunnittelulle ja kehittämiselle ei jää ja työkäytännöistä muodostuu rikkonaisia. Näin myös oppimista uhkaa pinnallisuus ja lyhytjänteisyys.

Liiallisessa kiireessä vuorovaikutus vähenee (*mykkyys*). Uuden tiedon tuottamisessa vuorovaikutus on tärkeässä roolissa erityisesti tietotyössä (Järvenpää & Immonen, 2003). Vuorovaikutuksen vähentyessä myös yhteisöllisyyden kokemus saattaa heiketä, mikä voi näkyä luottamuksen vähenemisenä. Luottamuksella on todettu olevan keskeinen merkitys oppimisessa. Myös vuorovaikutuksen toinen keskeinen osa, kuunteleminen, heikentyy kiireessä. Niin sanotut heikot signaalit voivat jäädä kuulematta. Esimiestyön kannalta kuuntelemista voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä esimies-alaisvuorovaikutussuhteen tekijöistä.

Yhteisöllisyyden heikentymisen lisäksi kiire näkyy ja tuntuu myös yksilössä. Kognitiivinen ylikuormitus ilmenee keskittymiskyvyn puutteena, unohduksina tai ajatuspeikkona siitä, että on unohtanut jotain (*blackout*). Yksilön kognitiiviset toiminnot siis kuormittuvat kiireessä liikaa. Kiire aiheuttaa kärsimättömyyttä, jonka jälkeen kiireen lisääntyminen ahdistaa, lamauttaa ja saa aikaan tunteen asioiden kaatumisesta päälle (*taakka*). Yksilön aika ja energia kuluvat oppimisen sijaan kiireen aiheuttamien tunteiden käsittelyyn.

Työidentiteetti kertoo siitä, minkälaiseksi työntekijäksi yksilö itsensä kokee. Liiallisessa kiireessä työntekijä joutuu oikaisemaan, harppomaan ja jättämään tekemättä osan töistään. Liian kovassa kiireessä toimiessa yksilö kyseenalaistaa itsensä hyvänä työntekijä ja ponnistelee pitääkseen kiinni käsityksestään riittävänä työntekijänä (*selittäminen*). Nämä säröt ja ponnistelut työidentiteetin suhteen yhdistyvät myös väistämättä siihen tapaan, jolla yksilö suhtautuu ja tarttuu erilaisiin muutoksiin. Pahimmillaan energian puute johtaa motivaation vähenemiseen ja lamaanutumiseen (*lamaan-tuminen*).

Kun kiire koetaan vielä hallittavissa olevaksi, ajan vähyys voi jopa tukea oppimista tehostamalla esimerkiksi olennaisten asioiden tunnistamista (*tsemppaaminen*). Pitkään kestävä kiire voi myös parhaimmillaan lisätä omien arvojen ja työkäytäntöjen pohtimista ja johtaa oppimiseen (*oival-taminen*).

Kuviota yksi leikkaa teknis-organisaationaalista ympäristöstä (vasen ala-reuna) yksilön emotionaalisuuteen (oikea yläkulma) kulkeva, analyysiluokkien tihtymistä kuvaava alue. Vaikka kiire näkyykin jokaisella työn tekemisen ja työssä oppimisen osa-alueella, luokkien sijoittumisen perusteella kiire painottuu eniten teknis-organisaationaaliseen ympäristöön siirtyen työidentiteetin ja -käytäntöjen kautta yksilön tunteita kuvaaville alueille. Tämä läpileikkaus kertoo kiireen dynamiikasta: ajan puute liittyy usein lähtökohtaisesti työn reunaehtoihin, joista se määrittää työkäytäntöjä. Työkäytännöt puolestaan heijastuvat työidentiteetin kautta ihmisen tunteisiin ja henkiseen hyvinvointiin.

## Johtopäätökset: eläminen tulevassa

Tutkimuksesta on muodostettavissa kaksi keskeistä johtopäätöstä. Tutkimuksen ensimmäinen keskeinen johtopäätös liittyy tutkimusilmiöiden, kiireen ja oppimisen, luonteiden ristiriitaisuuteen. Kiire ilmiönä viittaa käsitykseen ajasta resurssina, jota voi yrittää hallita ja käyttää tehokkaasti. Sen sijaan oppiminen on prosessi, jota voi tukea ja ohjata, mutta jota ei voi hallita, vaan joka tapahtuu osittain omaehtoisesti. Aika on yksi oppimisen resurssi. Pyrkimys ajan hallintaan yrittää pakottaa oppimisenkin ajan lailla kontrolloitavaksi prosessiksi.

Tutkimuksen toinen keskeinen johtopäätös liittyy tutkimusilmiöiden aikaorientaatioon. Kiireen ajallinen orientaatio on tulevaisuudessa: ajatusten liike suuntautuu nykyhetkestä johonkin jota ei vielä ole. Tähän viittaa tämän luvun pääotsikkokin, eläminen tulevassa. Vaikka oppimisenkin aikaorientaatio liittyy osittain tulevaisuuteen esimerkiksi työn suunnittelun kautta, merkittävä osa oppimisesta tapahtuu nykyhetkessä aiempia kokemuksia ymmärtämällä. Vain nykyhetkessä ihminen pystyy tiedostamaan senhetkisen tilanteen ja muodostamaan merkityksen aiemmin kokeilleen asioille.

## Lähteet

- Antonacopoulou, E. (1999). Individuals' responses to change: The relationship between learning and knowledge. *Creativity and Innovation Management*, 8(2), 130-139.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (1994) (toim). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ellström, P.-E. (2001). Integrating learning and work: problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly*. 12(4), 421-435.
- Ellström, P.-E. (2002). Time and the logics of learning. *Lifelong Learning in Europe*. 7(2), 86-96.
- Green, F. (2006). *Demanding Work. The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Gherardi, S., Nicolini, D. & Francesca, O. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organization. *Management Learning* 28(3), 273-297.
- Illeris, K. (2004a). *Learning in working life*. Frederiksberg: Roskilde University Press.
- Illeris, K. (2004b). A model for learning in working life. *Journal of Workplace Learning*. 16(8). 431-442.
- Julkunen, R., Nätti, J. & Anttila, T. (2004). *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Järnefelt, N. & Lehto, A-M. (2002). *Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiire -kokemuksista työpaikalla*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Järvenpää, E. & Immonen, S. (2003). *Tietointensiivisten organisaatioiden dynamiikka: tietotyö, johtaminen ja organisaatioiden verkostot*. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

- Järvinen, A. & Poikela, E. (2000). Työssä oppimisen reflektiivisyys ja kontekstuaalisuus. *Aikuiskasvatus*, 4, 316–324.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. (2008) (toim.), *Työ ja terveys Suomessa 2006*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus
- Levine, R. (2005). A geography of busyness. *Social Research*, 72(2), 355-370.
- Luoma, M. (2009). *Boundaryless Work: An Explorative Case Study on the Nature of Boundaries and Boundary Crossings in Rapidly Changing Research and Development Work*. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Marsick, V., Volpe, M. & Watkins, K. (1999). Theory and practice of informal learning in the knowledge era. Teoksessa V. Marsick & M. Volpe (toim.), *Informal Learning on the Job. Advances in Developing Human Resources* 3. San Francisco: Academy of Human Resource Development, 80-95.
- Marsick, V. (2009). Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. *Journal of Workplace Learning*. 21(4), 265-275.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Rodgers, B. (1989). Concept, analysis and the development of nursing knowledge: the evolutionary cycle. *Journal of Advanced Nursing* 14(4), 330-335.
- Smith, J., Mitchell, T. & Beach, L. (1982). A cost-benefit mechanism for selecting problem-solving strategies: Some extensions and empirical tests. *Organizational Behavior and Human Performance* 29(3), 370-396.

# Väitöskirjatutkimus: Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa

Marina Kinnunen

Tiivistelmä Marina Kinnusen 10.12.2010 Vaasan yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa tarkastetusta väitöskirjasta ”*Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa*”.

## Johdanto

Virheet voivat toimia herätteenä oppimiselle. Näitä oppimisen mahdollisuuksia tarjoutuu, koska virheet ovat monimutkaisissa organisaatioissa todennäköisiä. Virheiden seuraukset vaihtelevat, ja osa virheistä jää huomaamatta, kun taas toiset havaitaan. Työnteossa ilmenevien ongelmien ja virheiden tunnistamista sekä ratkaisemista voidaan pitää yhtenä menetelmänä saada aikaan organisaation oppimista (Tucker & Edmondson, 2003). Virheiden hyödyntäminen oppimisessa antaa organisaatiolle mahdollisuuden kehittää toimintaa ja välttää vastaavien virheiden toistuminen. Virheistä oppiminen organisaatiotasolla edellyttää siihen tukevaa ilmapiiriä sekä prosessia, jossa oppiminen mahdollistuu kaikilla organisaation tasoilla.

Viime vuosina on ilmestynyt tutkimusta organisaatioiden virheistä oppimisen näkökulmasta. Tutkimus on sijoitettu organisaation oppimisen tutkimuskenttään. Tässä tutkimuksessa sairaala edusti kontekstia. Sairaala on haastava asiantuntijaorganisaatio, jossa virheiden vaikutukset saattavat olla erityisen vakavia sekä potilaille että henkilöstölle, mutta myös taloudellisesti katsottuna. Lukuisissa Suomen sairaaloissa on otettu vuonna 2007 käyttöön tietojärjestelmä, jolla pyritään tarkoituksellisesti edistämään virheistä oppimista. Väitöskirjan tavoitteena oli tutkia, miten virheistä opitaan organisaatioissa, joissa asiaa on ryhdytty tarkoituksellisesti edistämään ja otettu järjestelmä käyttöön.

Argyris (1990) on määritellyt oppivan organisaation organisaatioksi, jossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla omia ja organisaation toimintoja. Argyris ja Schön (1996) näkevät organisaation oppi-

mista tapahtuvan, kun henkilöt kohtaavat ongelmallisen tilanteen, johon haetaan uutta toimintatapaa, jota sitten sovelletaan organisaatiossa. Jotta organisaatiot voivat hyötyä virheistä, tulisi saada enemmän tietoa siitä, millaiset olosuhteet kannustavat henkilökuntaa oppimaan virheistä. Organisaatiossa tulisi ymmärtää ihmisten tekemiä virheitä työskentelykontekstissa, jotta virheistä saatua tietoa pystyttäisiin tehokkaasti käyttämään hyväksi. Työssä oppimista parantamalla voidaan organisaatiota johtaa tehokkaammin ja vähentää virheiden määrää, seurausten vakavuutta sekä oppia hyödyntämään virheitä positiivisella tavalla. Organisaatio, joka lähestyy tehokkaasti virheitä, voi pitkällä tähtäimellä olla kilpailukykyisempi ja laadukkaampi, koska virheistä oppiva organisaatio on avoimempi erilaisille kokeiluille ja on helpommin innovatiivinen (Homsma ym., 2007).

Inhimilliseen toimintaan liittyy aina erehtymisen mahdollisuus, joten jokaisessa organisaatiossa tehdään virheitä. Virheet voivat johtaa negatiivisiin seurauksiin, kuten ajan ja resurssien menettämiseen, mutta myös positiivisiin seurauksiin, kuten oppimiseen ja innovaatioihin (Helmreich, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995; Van Dyck ym., 2005). Tieteellisesti on huomattavasti enemmän tutkittu virheiden negatiivisia seurauksia kuin virheiden luomia positiivisia mahdollisuuksia. Keskittyminen virheiden negatiivisiin seurauksiin on auttanut muodostamaan toimintatapoja virheiden ehkäisemiseksi. Virheiden mahdolliset positiiviset seuraukset, kuten oppiminen, innovaatiot ja organisaation kyky toipua virheistä ovat vähemmän itsestään selvyiksiä, vaikka ihmiset helposti yhtyvätkin siihen, että he oppivat virheistä (Van Dyck ym., 2005).

Virheiden tekeminen on normaalia käyttäytymistä, vaikka kenenkään päämääränä ei ole tehdä virheitä. Virheet ovat luonnollinen osa ihmisen toimintaa, ja vain harvoin työ tehdään aivan virheettömästi. Virheet eivät ole onnettomuuksia, vaan ihmiset tekevät niitä eri syistä. Kiire, keskeytykset, uupumus, suuri työmäärä sekä yksitoikkoisuus ovat muutamia esimerkkitekijöitä, jotka aiheuttavat virheitä. Virheissä asiat eivät mene niin kuin on suunniteltu. Reason (1990) erottelee lipsahdukset (*slip, error of commission*, eli jotakin tehdään väärin), unohdukset (*lapse, error of omission*, eli jotakin aiottua jää tekemättä) ja erehdykset (*mistake*, eli toiminta on suunnitellun mukaista mutta lopputulos ei).

Virheitä on kahdenlaisia: välittömiä eli aktiivisia ja piileviä eli latenteja. Aktiiviset virheet esiintyvät työntekijätasolla, ja niiden vaikutus tunnetaan ja nähdään melkein heti. Aktiivisia virheitä ovat esimerkiksi unohtamiset ja lipsahdukset. Piileviä virheitä on vaikea havaita, ja ne voivat olla pitkään osana systeemiä. Piilevät virheet muodostavat suurimman uhan toiminnalle monimutkaisessa systeemissä. Piilevien virheiden riski on siinä, että

ne eivät ole havaittavissa ennen niiden ja aktiivisen laukaisevan virheen yhteisvaikutuksesta syntynyttä vaaratilannetta. Piilevien virheiden havaitseminen voi olla vaikeaa ihmisille, jotka työskentelevät prosessissa, koska virheet voivat liittyä esimerkiksi organisaation toiminnan suunnitteluun, prosesseihin tai johtamiseen.

Ihmiset oppivat ja tottuvat myös työskentelemään korjaten virheiden seurauksia, joten virheitä ei huomata niin helposti (Reason, 1990; 2000). Toisaalta joissakin tilanteissa käytännön työn tekeminen edellyttää poikkeamista ohjeista ja säännöistä. Työntekijän päivittäiset tehtävät ja suorituspaineeet saattavat olla sellaisia, että ne lähestulkoon pakottavat tekemään virallisten ohjeistusten tai organisaation rutiinien vastaisia asioita tai vähintään käyttämään erilaisia oikoteitä, jotta työ saadaan tehtyä (Flink ym., 2007; Leape, 2003).

Senge (1990) on väittänyt, että tämän päivän ongelmat aiheutuvat eilisen ratkaisusta. Virheiden käsittelyssä ja ehkäisyssä ratkaiseva ymmärrys on tullut havainnosta, että yksilön inhimilliset virheet aiheutuvat työn suunnittelusta ja työskentelyolosuhteista (Reason, 1990). Useimmiten virheitä sattuu työntekijöille, mutta virheisiin myötävaikuttavat monet tekijät, kuten organisaation toimintatavat, prosessit ja resurssien allokointi. Myös Flink ja kumppanit (2007) nostavat esiin, että yksittäistä työntekijää on usein väärin syyttää virheen tekemisestä. Ihmisten syyllistäminen tai muuttaminen ei vähennä merkittävästi virheiden esiintymistä ja seurausten vakavuutta. Jokainen systeemi on suunniteltu tuottamaan juuri sellaisia tuloksia, joita se tuottaa. Tästä syystä organisaatioissa toiminnan kehittäminen ja virheiden ehkäiseminen vaativat systeemin muuttamista, ei yksilöiden syyllistämistä (Leape & Wears, 1999).

Virheiden täydellinen välttäminen on mahdotonta, mutta niistä voidaan oppia. Virheet ja epäonnistumiset ovat parhaita mahdollisia opettajia organisaatiolle ja yksilöille. Virheet ja kriisit antavat muutosvalmiuksia ja innostavat organisaatiota oppimaan (Nonaka & Takeuchi, 1995). Vahingot, virheet ja yllätykset edistävät vanhasta poisoppimista ja uuden toimintatavan omaksumista (Tainio ym., 2002). Crossan, White ja Lane (1995) tuovat kuitenkin myös esiin, että jos oppimisen motivaationa ovat virheet, huonot tulokset voivat olla osana oppimisen prosessia. Johtajat, esimiehet ja työntekijät voivat pitää vähemmän vakavia virheitä varoitussignaaleina, jotta tulevat vakavat virheet voidaan ennaltaehkäistä. Van Dyck ja kumppanit (2005) esittävät tutkimuksessaan lähestymistavan virheisiin, jotta niistä saadaan positiivisia seurauksia kuten oppimista, innovaatioita ja parempaa laatua. Lähestymistavassa on olennaista, että virheet tunnistetaan nopeasti ja niiden aiheuttamat vahingot pyritään rajoittamaan. Tilanteet käsitellään tarkoituksenmukaisesti ja sovitun vastuunjaon mukaisesti. Virheistä kes-

kustellaan aktiivisesti koko organisaatiossa ja virhetilanteissa olevia työntekijöitä autetaan ja tuetaan. Jotta työntekijä, jolle virhe on tapahtunut, opisi tekemästään virheestä, hänen on havaittava tekemänsä virhe (Tucker & Edmondson 2003, 57). Virheistä kommunikoinnin ja vapaan keskustelun tärkeyttä ovat painottaneet myös Leape ja Wears (1999) tutkimuksissaan. Keskustelun avulla mahdollistuu myös muille tilaisuus oppia virheestä. Syylistämättömän ilmapiirin luominen mahdollistaa kommunikoinnin. Jos ihmisiä syyllistetään tapahtuneista virheistä, niistä ei enää keskustella ja seurauksena on piilottelu ja salailu. Sen seurauksena systeemiä ei muuteta ja virheet toistuvat (Leape & Wears, 1999; Van Dyck ym., 2005). Tutkimusten mukaan johdon tulisi mahdollistaa virheistä saadun tiedon jakaminen henkilökunnalle koko organisaatiossa, jotta oppiminen olisi yksilötasoa laajempaa. Esimiesten ja johdon roolia painotetaan useissa tutkimuksissa tärkeänä virheistä oppimisen kannalta. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamiseksi esimiehillä on merkittävä rooli, vaikka ilmapiiri onkin koko työyhteisön aikaansaamaa (Viitala, 2002). Panostaminen syväoppimiseen<sup>4</sup> eikä nopeisiin korjaaviin toimenpiteisiin kehittää organisaatiota ja vähentää virheiden esiintyvyyttä (Argyris, 1990; Garvin, 1993; Homsma ym., 2007).

## **Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation virheistä oppimista. Oppimista tarkasteltiin läpi koko organisaation yksilö- ja ryhmätason kautta organisaatiotasolle ja takaisin yksilötasolle. Prosessin reunaehdoja kartoitettiin oppimisen mahdollistajien ja esteiden näkökulmasta. Tutkimuksessa lisättiin ymmärrystä siitä, miten organisaatio oppii yksilöiden kokemista virheistä. Tutkimuksessa tuotiin esiin niitä elementtejä, joihin organisaatioissa voidaan vaikuttaa, jotta virheistä voidaan oppia.

## **Tutkimusaineistot**

Laadullinen tutkimus tehtiin sairaaloissa, joissa on otettu käyttöön virheistä oppimista tukeva tietojärjestelmä. Tutkimus alkoi seuraamalla erään sairaalan virheistä oppimista. Ensimmäinen aineisto koostui yhden työyhteisön työntekijöiden ja esimiehien haastatteluista. Toinen aineisto kerättiin työpajakeskusteluista, joihin osallistui työntekijöitä, esimiehiä ja johta-

---

<sup>4</sup> Syväoppimisella tarkoitetaan oppimista, jolloin esimerkiksi ongelmatilanteessa ei tyydytä muuttamaan vain toimintaa, vaan kyseenalaistetaan esimerkiksi arvoja ja selvitetään syyt ongelmalle (esim. Argyris, 1992).



ja terveydenhuollon organisaatioista eri puolelta Suomea. Tulokset saatiin tiivistettyä hyödyntäen sisällönanalyysiä ja QSR NVIVO ohjelmaa. Oppivaa organisaatiota ja organisaation oppimista käsittelevä kirjallisuus tarjosi ainekset tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

## Tutkimuksen tulokset

Oppimista pidetään tärkeänä menestystekijänä organisaatiolle. Oppiminen käynnistyy usein erehdyksen, ongelman tai virheen seurauksena. Virhe voi siis toimia herätteenä oppimiselle, jos organisaatio antaa siihen mahdollisuuden.

Organisaation virheistä oppiminen voidaan kuvata viisiportaisena prosessina yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla ja niiden rajapinnoilla. Työntekijä tekee päätöksen virheen kertomisesta ja myös päätökset mahdollisen uuden tiedon soveltamisesta. Yksilö- ja työyhteisötasolla oppimista tapahtuu keskustelemalla ja etsimällä yhteisiä näkemyksiä. Työyhteisötasolla tulee olla valmiudet ja toimintatavat virheistä keskusteluun. Ihanne-tilanne on sellainen, jossa syyllisiä ei etsitä, vaan systeemin kehittäminen on yhteisenä tavoitteena. Jokaisella tasolla tarvitaan kaksikehäistä oppimista, jolloin mielenkiinnon kohteena ovat virheen syntymisen syyt eikä ainoastaan virheen seurausten korjaaminen. Tutkimuksen tulosten mukaan johtotason ja työntekijätason odotukset eivät kohtaa. Työntekijätasolla nähdään, että johdon tehtävä on tarttua virheisiin, ja johtotasolla koetaan virheistä oppimisen tapahtuvan työntekijätasolla. Työntekijätasolla myös usein priorisoidaan työn nopeaa jatkamista virheen syiden selvittämisen sijaan. Työntekijöiden on lisäksi vaikea hyväksyä omia virheitään.

Tutkimuksen johtopäätöksenä on se, että yksilötason ja työyhteisön avoimuus ja keskustelu vie virheistä oppimista eteenpäin. Raportointijärjestelmä mahdollistaa tiedonjakamisen laajasti, systemaattisesti ja nopeasti. Organisaatiossa tulee olla määritelty oppimisprosessi. Avoin keskustelun luominen ja keskustelujen käytännön mahdollistaminen ovat johtajien vastuulla. Virheistä oppimisen esteitä ovat syyllistäminen, virheidен ohittaminen syitä selvittämättä, keskustelumahdollisuuksien puuttuminen, kiire sekä se, että kukaan ei ota vastuuta oppimisesta. Oppimisen mahdollistajia ovat avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, systeemiajattelu, johdon sitoutuminen ja esimiesten tuki, systemaattinen ja vastuutettu tiedonsiirto ja keskustelu, kehittämismyönteisyys sekä vanhasta oppimisen helpottuminen.

## Pohdinta

Tutkimuksessa yhdistyivät oppivan organisaation ja organisaation oppimisen ainekset. Virheistä oppiminen organisaatiossa ei mahdollistu ilman organisaatiota, joka tukee prosessia. Yksilötason oppiminen on ratkaisevaa, mutta organisaatiotason oppiminen on vielä enemmän. Työyhteisö toimii tämänkin tutkimuksen valossa oppimisen välittäjänä. Tutkimus toi kuitenkin myös esiin sen, että tietojärjestelmän avulla voitiin oppiminen mahdollistaa organisaatiotasolle saakka, vaikka työyhteisö ei asiassa toimisikaan välittäjänä. Lisäksi tutkimus vahvisti käsitystä, että työyhteisötasolla voidaan herkästi keksiä puolustuksia omalle toiminnalle. Työyhteisössä voidaan syyttää muita virheistä ja uskoa, että itsellä on vähän opittavaa ja olla vakuuttuneita siitä, että muiden tulisi muuttaa tapojaan. Omia virheitä on vaikea hyväksyä. Virheistä oppiminen on haasteellinen mutta mahdollinen prosessi.

## Lähteet

- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge, UK: Blackwell Publishers.
- Argyris, C. & Schön D.A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Crossan, M.M., Lane H.W., White R.E. & Djurfeldt L. (1995). Organizational learning: dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360.
- Flink, A-L., Reinman, T. Hiltunen, M. (2007). *Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Garvin D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Helmreich, R.L. (2000). On error management: Lessons from aviation. *BMJ*, 320, 781-785.
- Homsma, G.J, Van Dyck, C., De Gilder, D., Koopman, P.L. & Elfring, T. (2009). Learning from error: The influence of error incident characteristics. *Journal of Business Research*, 62(1), 115-122.
- Leape, L. (2003). *Making Health Care Safe: Are We Up To It*. Boston: Harvard School of Public Health.
- Leape, L.L. & Wears R.L. (1999). Human error in Emergency Medicine. *Annals of Emergency Medicine*, 34(3), 370-372.
- Nonaka, S., Takeuchi, N. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. New York: Cambridge University Press.
- Reason, J.T. (2000). Human error: Models and management. *British Medical Journal*, 320, 768-770.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Tainio, R., Lilja, K. & Santalainen T. (2002). *Organizational Learning in the Context of Corporate Growth and Decline: A Case Study of a Major Finnish Bank*. Helsinki: Hese Print.

- Tucker, A.L., Edmondson A.C. (2003). Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California Management Review*, 45(2), 53-72.
- Van Dyck, C., Baer, M., Frese, M. & Sonnentag, S (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Universitas Wasaensis. Vaasa: Vaasan yliopisto.



# Väitöskirjatutkimus: Tiedon jakaminen tiimityössä

Minna Janhonen

Tiivistelmä valtiotieteiden maisteri Minna Janhosen Helsingin yliopiston talouden ja politiikan tutkimuksen laitoksella 19.11.2010 tarkastetusta väitöskirjasta "*Tiedon jakaminen tiimityössä*". Väitöskirjassa tarkasteltiin tiedon jakamisen merkitystä tiimien toiminnan eri ulottuvuuksien ja päämäärien näkökulmasta. Väitöskirja koostuu viidestä tieteellisestä artikkelista ja itsenäisestä yhteenveto-osasta.

Minna Janhonen & Jan-Erik Johanson (2007): Suhteiden voima. Organisaatiotutkimuksen kohteena. Kirjassa Antti Kasvio & Johanna Tjäder (toim.): *Työ murroksessa*. Työterveyslaitos, Helsinki. s. 55-70.

Minna Janhonen (2009): Tasapainoinen tiedon jakaminen ja tiimityön laatu. *Hallinnon tutkimus*, 28(4), 43-55.

Minna Janhonen (2010): Relationship between Justice Climate and Knowledge Sharing. Julkaisematon artikkelikäsikirjoitus.

Minna Janhonen (2010): Tiedonkulun hallinta vallankäytönmahdollistajana tiimityössä. *Työelämän tutkimus* 8(2), 117-130.

Minna Janhonen & Jan-Erik Johanson (2010): Role of Knowledge Conversion and Social Networks in Team Performance. *International Journal of Information Management* 31, 217-225.

Tutkimuksessa tarkastellaan tiimeissä tapahtuvan tiedon jakamisen yhteyttä tiimin toiminnan eri ulottuvuuksiin ja päämääriin. Tutkimuksessa kysytään, miten tiedon jakaminen tiimissä on yhteydessä tiimin toimintaan. Tiedon vaihtoa tarkastellaan sekä tiedon jakamisen verkostojen että tiedonmuodostuksen prosessia kuvaavan konversiomallin avulla. Vastausta kysymykseen haetaan neljän empiirisen artikkelin kautta. Ne kuvaavat tiimin toimintaa laadun, oikeudenmukaisuuden, hallinnan ja siihen liittyvän vallan sekä suoriutumisen näkökulmista. Yksi tutkimuksen artikkeli kuvaa verkostojen merkitystä työelämässä yleisemmin. Se pyrkii valottamaan sitä, millä tavalla tiimeihin liittyvät verkostot ovat osa suurempaa organisaatioverkostojen rakennetta.

Suomi on tiimityön tekemisen "mallimaa", ainakin jos puhutaan määristä. Noin puolet suomalaisista palkansaajista teki tiimityötä vuonna 2009. Vertailut osoittavat, että tiimien käyttö on Suomessa EU-keskiarvoa yleisempää. Tämän tutkimuksen kohteena ovat ns. puoliautonomiset, pysyviä työtehtäviä tekevät tiimit. Näissä tiimeissä työtehtävät riippuvat toisistaan, ja tiimit ovat yhteisvastuussa siitä, että työt tulevat tehdyksi. Lisäksi tiimin jäsenet voivat ainakin jossain määrin sopia keskenään siitä, miten tehtävät suoritetaan, ja heillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Tällainen tiimitoiminta tekee tiedon jakamisesta tiimin toiminnan kannalta tärkeän elementin.

Tiedosta ja sen jakamisesta on muodostunut keskeinen resurssi, jonka avulla organisaatiot voivat toteuttaa toimintaansa ja jopa kilpailla kiristyville markkinoilla. Kuitenkaan yksi tiimi tai jopa organisaatio ei voi pitää hallussaan kaikkea tehtäviensä toteuttamiseksi tarvittavaa tietoa. Organisaatiossa syntynyttä tietoa on vaikea jäljitellä, mutta sitä on tärkeää myös jakaa organisaatioiden sisällä ja niiden välillä. Ulkoisten linkkien kautta tulee tärkeää toimintaa uudistavaa tietoa, joka pitää tiimin ja organisaation elinvoimaisena. Tieto tarjoaakin tiimille ja organisaatiolle myös sellaisen aineettoman resurssin, joka parantaa kykyä toimia vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja sopeutua siihen. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia sekä tiimin sisäistä että ulkoista tiedon jakamista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tiimin sisäinen ja ulkoinen sosiaalinen verkostorakenne on yhteydessä tiimin toimintaan tarkasteltaessa tiimin laatua, oikeudenmukaisuutta, tuottavuutta ja tiedon hallinnan kysymyksiä. Tiimin yhtäaikainen tiivis sisäinen mutta myös ulospäin kontakteja

luova rakenne on yhteydessä niin tiimin laatuun, oikeudenmukaisuuteen kuin tiimin suoriutumiseen, mutta tietyin rajoituksin. Nämä koskevat eroja päätöksenteon ja esimiestyön oikeudenmukaisuuden, julkisen ja yksityisen sektorin sekä tiimin vetäjien ja rivijäsenten välillä. Tiimin vetäjänä toimiminen on vahvasti yhteydessä arvokkaana pidettyjen verkostojen hallintaan. Tutkimuksen tulosten valossa näyttääkin siltä, että tiimien toiminta on esimiesvaltaista. Tiimityö ei ole näin ollen merkittävästi lisännyt yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksia, kun tarkastellaan tiedon kulun verkostoja. Tiimin rivijäsenillä on kuitenkin tärkeitä organisaation sisäisiä vertaiskontakteja. Tiimityöhön sisältyy selvä työntekijöiden välisen demokratian elementti, jossa hiljaisen tiedon siirtäminen näyttelee tärkeää osaa.









ISBN 978-952-60-4768-3  
ISBN 978-952-60-4767-6 (pdf)  
ISSN-L 1799-4799  
ISSN 1799-4799  
ISSN 1799-4802 (pdf)

**Aalto-yliopisto**  
**Kauppakorkeakoulu**  
Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos  
[www.aalto.fi](http://www.aalto.fi)

**KAUPPA +  
TALOUS**

**TAIDE +  
MUOTOILU +  
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +  
TEKNOLOGIA**

**CROSSOVER**

**DOCTORAL  
DISSERTATIONS**