

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Susanna Hannula

**SITOUTUMINEN MENESTYKSEEN VAIKUTTAVANA
TEKIJÄNÄ JOHDON KOGNITIOISSA**

Johtaminen ja organisaatiot
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkielman tavoitteet	11
1.2. Keskeiset käsitteet	12
1.3. Tutkielman rakenne	12
2. YRITYKSEN MENESTYMISTÄ SELITTÄVIÄ MALLEJA	15
2.1. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen näkökulma	15
2.2. Burken ja Litwinin malli	19
2.3. Laaturalkintomallit	21
2.3.1. Malcolm Baldrigen malli	21
2.3.2. EFQM-malli	23
2.4. Henkilöstö yrityksen menestymistä selittävässä malleissa	25
2.5. Yhteenveto	30
3. SITOUTUMINEN MENESTYSTEKIJÄNÄ	33
3.1. Organisaatioon sitoutumisen määritelmä	33
3.2. Sitoutumisen taustatekijät	36
3.2.1. Yksilötason taustatekijät	37
3.2.2. Organisaatiotason taustatekijät	38
3.3. Sitoutumisen vaikutukset yrityksen suoriutumiselle	43
3.4. Yhteenveto	47
4. EMPIIRINEN TUTKIMUS	49
4.1. Tutkimusmenetelmät	49
4.2. Aineiston kuvaus	51

4.3. Tutkimuksen eri vaiheet	52
4.4. Aineiston analyysi	53
5. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI	55
5.1. Menestystekijä	56
5.1.1. Yritys B	56
5.1.2. Muut esimerkkitapaukset	62
5.2. Taustatekijä	66
5.2.1. Yritys L	66
5.2.2 Muut esimerkkitapaukset	68
5.3. Epäselvä merkitys	73
5.3.1. Yritys J	73
5.3.2. Muut esimerkkitapaukset	74
5.4. Ei olennainen	75
5.4.1 Yritys C	75
5.4.2 Muut esimerkit	77
5.5. Yhteenveto	78
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	80
6.1. Yhteenveto tutkimuskysymyksistä	80
6.2. Pohdinta	84
6.3. Tutkimuksen reliabelius ja validius	87
6.4. Ehdotuksia jatkotutkimuksille	88
LÄHDELUETTELO	89
LIITTEET	96

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne.	13
Kuvio 2. Laatujohtamisen malli Demingin mukaan.	19
Kuvio 3. Burken ja Litwinin malli.	20
Kuvio 4. Malcolm Baldrigen malli.	22
Kuvio 5. EFQM-malli.	24
Kuvio 6. Organisaatioon sitoutumisen taustatekijät.	37
Kuvio 7. Organisaatioon sitoutumisen syy-seuraussuhteet.	47
Kuvio 8. Johtajan ajatusmalli menestystä selittävistä tekijöistä – yritys B.	57
Kuvio 9. Sitoutuminen menestystä selittävänä tekijänä – yritys B.	58
Kuvio 10. Johtajan ajatusmalli menestystä selittävistä tekijöistä – yritys L.	66
Kuvio 11. Sitoutuminen menestystä selittävänä tekijänä – yritys L.	67
Kuvio 12. Johtajan ajatusmalli menestystä selittävistä tekijöistä – yritys J.	73
Kuvio 13. Johtajan ajatusmalli menestystä selittävistä tekijöistä – yritys C.	76

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. TQM:n määritelmä eri kirjoittajien mukaan.	16
Taulukko 2. Demingin johtamisfilosofia Andersonin ym. (1994: 480) mukaan.	18
Taulukko 3. Baldrigen mallin Henkilöstösuuntautuneisuus-kriteerin arviointikohdat.	26
Taulukko 4. Baldrigen Tulokset-kriteerin arviointikohdat.	27
Taulukko 5. EFQM-mallin Henkilöstö-kriteerin arviointikohdat.	28
Taulukko 6. EFQM-mallin Henkilöstötulokset-kriteerin arviointikohdat.	29
Taulukko 7. Organisaatioon sitoutumisen moniulotteiset mallit.	35
Taulukko 8. Aineiston jakautuminen eri kategorioihin.	55
Taulukko 9. Sitoutumisen syy-seuraussuhteet – yhteenvedo tutkimusaineistosta.	79

LIITTEET

Liite 1. Yhteenvedo tutkimukseen osallistuneista yrityksistä.	96
--	----

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Susanna Hannula
Tutkielman nimi:	Sitoutuminen menestykseen vaikuttavana tekijänä johdon kognitioissa
Ohjaaja:	Riitta Viitala
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Yksikkö:	Johtamisen yksikkö
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Aloitusvuosi:	2012
Valmistumisvuosi:	2014

Sivumäärä: 96

TIIVISTELMÄ

Tutkielma toteutetaan osana laajempaa tutkimushanketta, jonka tarkoituksena on tutkia laajasti teknologiateollisuusyritysten johtamista, kilpailukykyä ja taloudellisen menestymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tämän osatutkimuksen tavoitteena on selvittää alalla toimivien pk-yritysten yritysjohtajien omia näkemyksiä ja tulkintoja heidän yritystensä menestystä määrittelevistä ominaisuuksista ja tekijöistä. Erityistä huomiota tutkimuksessa kiinnitetään siihen, miten yritysjohto tulkitsee henkilöstönsä sitoutumisen osaksi yrityksensä menestysmallia ja millaisin syy-seuraussuhtein sitoutuminen liitetään johdon tulkinnoissa muihin menestystä selittäviin tekijöihin.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja aineistolähtöinen. Tutkimusmenetelmäksi valittu cognitive mapping soveltuu erityisen hyvin yksilöiden tietyllä hetkellä valloillaan olevien havaintojen ja ajatusmallien tulkintaan (Chaney 2010). Tutkimusaineisto kerätään avoimin haastatteluin yhteensä 26 pk-yrityksen toimitusjohtajalta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä kartoitetaan yrityksen menestystä kokonaisvaltaisesti selittäviä malleja sekä henkilöstön sitoutumisen roolia niissä. Yksiselitteisen yrityksen menestymistä selittävän mallin puuttuessa, aihetta tarkastellaan kokonaisvaltaisten laatujohtamisen periaatteiden sekä kahden laatupalkintomallin kautta. Henkilöstön sitoutumisen määrittelyssä viitataan organisaatioon sitoutumista käsitelleisiin tutkimuksiin.

Tutkimusaineisto jaettiin sisällönanalyysissä neljään eri kategoriaan sen mukaan, miten yritysjohto liitti puheessaan henkilöstön sitoutumisen osaksi yrityksensä menestysmallia. Tutkimustulokset esittävät yritysjohtajien, jotka antavat tulkinnoissaan merkitystä muun muassa henkilöstönsä ammattitaidolle, yhteishengelle ja työn laadulle sekä niiden luomille yrityksen edellytyksille toteuttaa strategiaansa, pitävän myös sitoutumista aidosti tärkeänä menestystekijänä ja vaalivan sitä edistyksekkäisiin sitoutumista kehittäviin käytäntein. Lisäksi tuloksissa korostui sekä yritysten menestysmallien että johdon tulkintojen tarkastelu niiden kontekstisidonnaisuuden huomioiden.

AVAINSANAT: Menestysmallit, menestystekijät, organisaatioon sitoutuminen, cognitive mapping, johdon kognitiot

1. JOHDANTO

Nykyisessä taloudentilanteessa yritysten on entistä tärkeämpää pohtia, mitkä asiat tuottavat niille menestystä ja miten menestystekijöistä saataisiin paras mahdollinen hyöty yrityksen suoriutumiseksi. Koko yrityksellä on oltava yhteinen suunta ja mielikuva siitä, mitkä asiat johdattelevat sen erinomaisiin suorituksiin ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon, jos tavoitteena on esimerkiksi lisätä yrityksen tuottavuutta, luoda uusia verkostoja ja asiakassuhteita tai kehittää kannattavuutta ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. Erityisen tärkeä rooli yrityksen menestyksellistä liiketoimintaa selittävän mallin hahmottamisessa on yritysjohdolla, joka myös tekee strategiset päätökset ja laatii edellytykset strategian toteuttamiselle käytännössä (Daniels, Johnson & Chernatony 1994).

Yritysjohton on tärkeää hahmottaa omat tulkintansa ja ajatuksensa siitä, millainen heidän johtamansa yrityksen *menestysresepti* on. Yrityksen menestystä määritteleviä tekijöitä ja niiden välisiä syy-seuraussuhteita hahmottelemalla voidaan paremmin ymmärtää ja johtaa yrityksen strategisia lähtökohtia sekä liiketoiminnan menestyksellisyyttä. Tiedostaessaan johtamistyyliä ja ajatusmaailmansa yritysjohdolla on myös paremmat mahdollisuudet muokata omaa käyttäytymistään ja suunnata huomiotaan yrityksen menestyksen kannalta oikeisiin asioihin. On myös muistettava, että johdon kognitioihin vaikuttaa suuresti heidän toimintaympäristöä määrittelevät ominaisuudet, joten yritysjohton ajatuksia ja tulkintoja tulee aina tarkastella niiden kontekstin huomioiden. (Daniels ym. 1994.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen ymmärrys teknologiateollisuuden alalla toimivien pienten ja keskisuurten yritysten toimitusjohtajilla on yritystensä menestystä selittävästä tekijöistä. Pk-yritykset tarjoavatkin mielenkiintoisen tutkimuskohteen, sillä niiden rooli Suomen kansantaloudelle on merkittävä yritysten työllistävän vaikutuksen vuoksi. Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan vuonna 2012 Suomen yrityskannasta pk-yritysten eli alle 250 henkilöä työllistävien yritysten osuus oli yhteensä 99,8 prosenttia. Tämän lisäksi pk-yritykset työllistävät noin 63 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä ja luovat suurimman osan uusista työpaikoista. (Malinen & Lemmelä 2014: 9.) Viime aikoina tutkimusten fokus onkin esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen liittyvissä tutkimuskysymyksissä siirtynyt vähitellen pienten ja keskisuurten yritysten suuntaan suurten, monikansallisten organisaatioiden tutkimisen sijaan (Bacon & Hoque 2005: 1976). Suuryrityksiin verrattuna pk-yrityksissä sovellettavat henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat usein epämuodollisempia ja saattavat sisältää runsaasti vaih-

teluja eri yritysten välillä, mikä vaikuttaa myös niiden kiinnostavuuteen tutkimusten näkökulmasta. Teknologiateollisuuden alaan puolestaan on perinteisesti liitetty ajatus kilpailuedun luomisesta ns. *kovilla tekijöillä* eli esimerkiksi investoimalla uusiin tuotantolaitteisiin ja -teknologiaan. Siksi onkin kiehtovaa tutkia alan yrityksiä toisesta näkökulmasta, joka tässä tutkimuksessa tarkoittaa yrityksen *pehmeitä* kilpailutekijöitä ja tarkemmin ottaen henkilöstön sitoutumisen linkittymistä johdon tulkinnossa ja ajatusmallissa yrityksen menestystä selittäviin tekijöihin ja hyvään suoriutumiseen.

Henkilöstön sitoutuminen on ollut suosittu tutkimusaihe jo pitkään, sillä sen on monissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan myönteisesti muun muassa yritysten tehokkuuteen, tuottavuuteen ja vaihtuvuuden minimointiin (mm. Mowday, Porter & Steers 1982; Meyer & Herscovitch 2001; McClean & Collins 2011). Tästä huolimatta sitoutumisen teema on edelleen ajankohtainen. Esimerkiksi Klein (2013) ja Morrow (2011) korostavat sitoutumisen olevan jopa aiempaa tärkeämpi tutkimuskohde, sillä yritysten tarve sitoutuneelle henkilöstölle on nyt suurempi kuin koskaan ennen. Syynä ovat työelämän ympäristöä kohdanneet muutokset, kuten epävarma taloustilanne, irtisanomiset ja eläkeiän korotukset, jotka ovat olleet omiaan lisäämään henkilöstön kokemaa epävarmuutta ja vähentämään heidän sitoutumistaan. Lisäksi, vaikka sitoutumista on tutkittu paljon, eivät tutkimustulokset ole onnistuneet luomaan yritysjohdolle heidän tarvitsemaansa käytännön hyötyä ja apua henkilöstönsä sitoutumisen kehittämiseksi. (Morrow 2011: 20.) Kleinin (2013: 128–129) mukaan tarvetta on erityisesti sitoutumisen ja olennaisten mikro- ja organisaatiotason tulosten välisten vuorovaikutussuhteiden tutkimiselle, sillä laajentamalla ymmärrystämme yrityksissä ilmenevästä sitoutumisesta, voimme oppia suuntaamaan sitoutumista kohteisiin, jotka kulloinkin ovat yritykselle tärkeimpiä erinomaisten organisaatiotason tulosten saavuttamiseksi.

Tämä tutkimus toteutetaan osana Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä vuoden 2012 alussa käynnistynyttä tutkimushanketta, jonka tavoitteena on tarkastella laajasti teknologiateollisuusyritysten johtamista, kilpailukykyä ja taloudellisen menestymisen taustalla olevia tekijöitä. Tarkoituksena tässä osatutkimuksessa on selvittää yritysjohtajien omia näkemyksiä ja tulkintoja siitä, mitkä tekijät ja yritystä määrittelevät ominaisuudet johtavat menestykselliseen liiketoimintaan heidän johtamissaan yrityksissä. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä 26 teknologiateollisuuden pk-yrityksen toimitusjohtajaa vuoden 2012 aikana. Tutkimusaineisto kerättiin avoimin haastatteluin, jonka jälkeen tutkimusmenetelmän *cognitive mappingin* eli *kognitiivisten mallien tulkinnan* periaatteiden mukaisesti haastatteluista laadittiin toimitusjohtajien tulkintoja ja havaintoja visualisoivat ajatusmallit. Tärkeää tutkimuksessa on kuvata yritysten menestykseen johta-

vat tekijät juuri niin, kuin yritysjohtajat itse ne puheessaan kuvailevat ja tulkitsevat. Tutkimuksen analyysissä tutkimusaineisto jaotellaan neljään eri kategoriaan sen mukaan, miten merkittävän roolin toimitusjohtajat antavat puheessaan ja ajatusmalleissaan henkilöstön sitoutumiselle yhtenä yrityksensä menestykseen vaikuttavana tekijänä.

1.1. Tutkielman tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää yritysjohtajien aitoja näkemyksiä ja tulkintoja siitä, miten he hahmottavat oman yrityksensä menestykseen johtavan menestystekijöiden syy-seurausmallin ja millaisen roolin henkilöstön sitoutumiselle he mallissaan antavat. Tukea tutkielman tavoitteelle haettiin aiemmasta yritysten menestysmalleista ja henkilöstön sitoutumista käsittelevästä kirjallisuudesta. Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- Millaisin mallein yrityksen menestymistä voidaan selittää?
- Miten henkilöstö ja henkilöstön sitoutuminen näyttäytyvät näissä yrityksen menestymistä selittävässä malleissa?
- Miten henkilöstön sitoutuminen ja sen ilmeneminen on liitetty aiemmassa kirjallisuudessa yrityksen menestykselliseen suoriutumiseen?
- Miten yritysjohto liittyy puheessaan ja ajatusmalleissaan sitoutuneen henkilöstön osaksi yrityksensä menestymistä selittävää mallia?

Ensimmäiseen kysymykseen vastaus haetaan tarkastelemalla muutamia yleisesti tunnistettuja, yritysten menestyksellistä toimintaa kokonaisvaltaisesti selittäviä malleja. Tässä tutkimuksessa aihetta lähestytään muun muassa *kokonaisvaltaisen laatujohtamisen* sekä kahden erilaisen *laatupalkintomallin* kautta. Henkilöstön ja sen sitoutumisen rooli menestysmalleissa selviää tarkastelemalla yksityiskohtaisemmin eri mallien sisältämien menestystekijöiden ominaisuuksia sekä niiden ilmenemistä selittäviä taustatekijöitä. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastataan *organisaatioon sitoutumisen* termiä määrittellen sekä aiempia, sitoutuneen henkilöstön ja yrityksen suoriutumisen välistä kausaalisuutta testanneita, tutkimuksia läpikäyden. Viimeiseen tutkimuskysymykseen vastataan tutkimuksen empiiristä aineistoa analysoimalla.

1.2. Keskeiset käsitteet

Yrityksen suoriutuminen on käsitteenä varsin laaja ja käytännössä yrityksen suoriutumista tai menestyksellisyyttä voidaan arvioida esimerkiksi erilaisten taloudellisten tunnuslukujen, tuottavuuden, tehokkuuden, kannattavuuden, asiakastyytyväisyyden tai laadun kautta (Lee, Lee & Wu 2010: 1355). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan olla kiinnostuneita varsinaisesti yrityksen tulosten mittaamisesta tai menestyksellisen liiketoiminnan määrittelystä, vaan asioista, jotka yritysjohtajien mukaan ovat olennaisesti heidän yrityksensä menestyksellisyttä selittäviä ja ennustavia taustatekijöitä.

Menestysmallilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa mallia, joka kuvaa yrityksen menestykseen vaikuttavat tekijät kokonaisvaltaisesti, eri menestystekijöiden väliset syy-seuraussuhteet ilmentäen. Menestysmallien sisältämät *menestystekijät* ovat puolestaan muutamia tärkeimpiä yrityksen piirteitä, ominaisuuksia tai muuttujia, joilla voidaan nähdä olevan vaikutusta yrityksen hyvälle suoriutumiselle (EFQM 2012: 29). Yleisesti menestysmallit sisältävät esimerkiksi johtajuutta, henkilöstöjohtamista, strategista suunnittelua, asiakasfokusta tai toiminnan jatkuvaa kehittämistä luonnehtivia menestystekijöitä (Lenka ym. 2010).

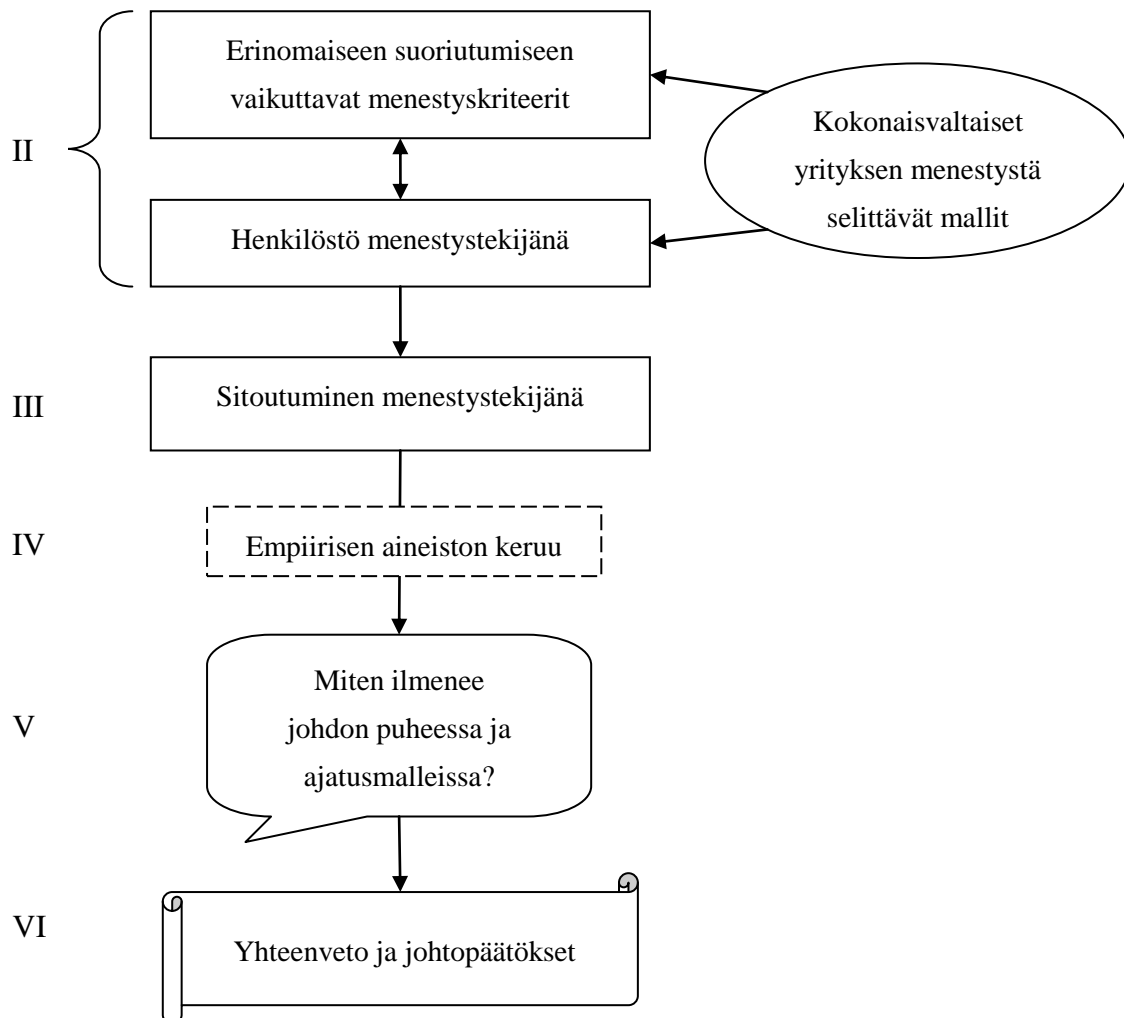
Henkilöstön sitoutumista kokonaisvaltaisesti ja yksiselitteisesti määrittelevän käsitteen puuttuessa, tässä tutkimuksessa sitoutumista tarkastellaan *organisaatioon sitoutumisen* kautta. Organisaation sitoutuminen on ollut suosittu tutkimusaihe jo pitkään, koska sen on havaittu ilmentävän työntekijän ja organisaation välistä arvojen ja tavoitteiden hyväksyntää, vaihtuvuuden vähenemistä, työntekijöiden lojaaliutta organisaatiota kohtaan sekä halukkuutta saada aikaan hyviä tuloksia organisaation menestyksen takaamiseksi (Allen & Meyer 1990; Malhotra, Budhwar & Prowse 2007; Tutuncu & Kuckusta 2007).

Johdon kognitiot ja *ajatusmallit* esittelevät haastateltujen toimitusjohtajien aitoa tapaa jäsentää ja tulkita ajatuksiaan yrityksensä menestystä selittävästä tekijöistä sekä niiden välisiä syy-seuraussuhteita (Chaney 2010).

1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielman teoreettista viitekehystä ja rakennetta esittelevästä kuvioista 1 selviää, että tutkielman seuraavassa pääluvussa tarkastellaan lähemmin niitä menestystekijöitä ja -malleja, joilla on havaittu olevan tärkeä rooli yritysten erinomaista suoriutumista mää-

rittelevinä tekijöinä aiemmissa tutkimuksissa sekä alan kirjallisuudessa. Kokonaiskuvan hahmottelun jälkeen huomio keskittyy henkilöstön rooliin yhtenä suoriutumiseen vaikuttavana menestyskriteerinä. Kolmannessa luvussa tutkitaan, millaisia kausaalisuhteita henkilöstön sitoutumisen ja yrityksen menestymisen väliltä on löydettävissä. Lisäksi selvitetään, miten sitoutuminen ilmenee yrityksissä ja millaiset taustatekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne.

Tutkielman metodologisia lähtökohtia tarkastellaan neljännessä luvussa, jonka jälkeen käydään läpi empiiristä tutkimusaineistoa selvittäen, miten aihe *henkilöstön sitoutumi-*

nen yrityksen menestystä selittävänä tekijänä ilmenee aineiston sisältämissä johdon tulkinnoissa ja ajatusmalleissa. Tutkielman viimeinen luku kokoaa yhteen tutkimuksen tulokset sekä aineiston analyysistä ilmenneet tärkeimmät johtopäätökset. Myös tutkimuksen kontribuutioon, luotettavuuteen ja laatuun sekä jatkotutkimusaiheisiin otetaan kantaa. Luettelo tutkimuksessa käytetyistä lähteistä ja liitteistä löytyvät tutkielman lopusta.

2. YRITYKSEN MENESTYMISTÄ SELITTÄVIÄ MALLEJA

Markkinoiden epävarmuus on vaikuttanut myös teknologiateollisuuden alaan haastaen yritykset selviämään entistä vaikeammassa kilpailutilanteessa. Kansainvälistymisen ja tuotannon tehostamisen vaatimukset ovat ajaneet monet alan yritykset pohtimaan omia kilpailuvalttejaan ja strategioita liiketoiminnan kasvattamiseksi. Vaikka teknologiateollisuudessa on perinteisesti kilpailtu tuotantovälineiden ja -prosessien tehokkuudella, ovat ne varsin usein epäonnistuneet tuottamaan toivottua, kestävää etua kilpailijoihin nähden. Siitä syystä yritysten huomio ja tieteellisten tutkimusten keskipiste onkin vähitellen siirtynyt sellaisten yrityksen ominaisuuksien kartoittamiseen, joiden avulla voitaisiin saavuttaa pitkäaikaista, aitoa sekä vaikeammin kopioitavaa kilpailuetua. Yhden sellaisista ominaisuuksista muodostavat yrityksen henkilöstöresurssit, jotka nykyisin tunnustetaankin yhdeksi tehokkaimmaksi yritysten menestystä määritteleväksi tekijäksi siitä huolimatta, että tähän mennessä vain pieni osa yrityksistä on onnistunut valjastamaan henkilöstössä piilevän menestystekijän aidosti yrityksen käyttöön. (Lee ym. 2010: 1351.)

Jotta henkilöstön roolia ja yhteyttä muihin yrityksen hyvää suoriutumista selittäviin tekijöihin voitaisiin tutkia, täytyy sitä tarkastella osana laajempaa yrityksen menestystekijöiden kokonaisuutta. Siitä syystä tarkastelu aloitetaan esittelemällä kirjallisuudessa esiin nostettuja, kokonaisvaltaisesti yritysten menestymistä selittäviä malleja, joita tutkitaan ensimmäisenä *kokonaisvaltaisen laatujohtamisen* näkökulmasta, sitten *Burken ja Litwinin* (1992) kausaalisen mallin avulla ja viimeisenä erityisesti tuotanto-orientoituneiden yritysten suosiossa olevien *laatupalkintomallien* mukaisesti (Lewis, Pun & Lalla 2006). Tämän jälkeen luvussa 2.4. selvitetään, miten henkilöstö ja henkilöstöjohtamisen käytänteet ilmenevät menestystekijöinä näissä kokonaisvaltaisissa menestysmalleissa sekä niiden toimivuutta ohjailevissa periaatteissa.

2.1. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen näkökulma

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (eng. *Total Quality Management, TQM*) on alun perin johtamisfilosofia, jota käytetään nykyisin organisaatioissa laadun ja tuottavuuden kehittämisen lähtökohdaksi (Karia & Asaari 2006: 30). Yleisimmin TQM määritellään johtamisen lähestymistavaksi, jota luonnehtivat muutamat toimintaa ohjailevat periaatteet ja joiden tehokkaan yhdistämisen uskotaan johtavan organisaation erinomaiseen

suoriutumiseen (ks. taulukko 1). Lisäksi kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malleja pidetään tehokkaina itsearviointin välineinä, sillä ne tarjoavat objektiivisen ja holistisen näkökulman organisaation vahvuuksista, kehittämistarpeista sekä kehittämistoimenpiteiden läpiviennistä (Bou-Llusar, Escrig-Tena, Roca-Puig & Beltrán-Martín 2005: 339). Eri tutkijoiden laatimat TQM:n määrittelyt on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. TQM:n määritelmä eri kirjoittajien mukaan.

Kirjoittajat	TQM:n määrittelyt
Boon, Arumugam & Hwa (2005)	Henkilöstön asenteet huomioonottava johtamisfilosofia ja tapa johtaa organisaatiota sen kokonaisvaltaisen tehokkuuden ja suoriutumisen parantamiseksi.
Lewis ym. (2006)	Esittelee perusnäkemyksen siitä, miltä organisaation tulisi näyttää ja miten sitä pitäisi johtaa osakkeenomistajien, asiakkaiden, henkilöstön sekä yritys vastuun näkökulmat huomioiden. Luo jatkuvaan kehittämiseen kannustavan kulttuurin sekä vaatii muutoksia strategiaan prioriteetteihin, yksilöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen.
Karia & Asaari (2006)	Johtamisfilosofia, josta on tullut organisaatioiden laadun ja tuottavuuden kehittämisessä yleisesti käytetty näkökulma.
Bou-Llusar ym. (2009)	Johtamisen lähestymistapa, jota luonnehtivat muutamat organisaation toimintaa ohjailevat pääperiaatteet ja -konseptit, joiden tehokas yhdistely johtaa korkeaan suoriutumiseen.

Kirjallisuudessa esitetyn perusolettamuksen mukaan tehokkaalla kokonaisvaltaisella laatujohtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti organisaation strategiaan etuihin, suoriutumiseen ja kilpailukykyyn (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder 1994: 427; Tutuncu & Kucusta 2007: 1086; Bou-Llusar, Escrig-Tena, Roca-Puig & Beltrán-Martín 2009: 8). Bou-Llusar ym. (2009: 5) ovat tiivistäneet kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen liitettävät pääperiaatteet kolmeen kohtaan:

- 1) Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen *pääkonseptit* voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: *pehmeään* eli *sosiaaliseen* ja *kovaan* eli *tekniseen* ulottuvuuteen. Pehmeitä tekijöitä ovat esimerkiksi johtajuus, henkilöstöjohtaminen, tiimityöskentely, osaamisen kehittäminen sekä työntekijöiden osallistaminen. Kovat tekijät puolestaan liittyvät toimintojen, prosessien, tuotantomenetelmien, tuotteiden ja palveluiden jatkuvaan kehittämiseen.

- 2) Pehmeitä ja kovia ulottuvuuksia ei voida johtaa toisistaan erillään, sillä ulottuvuuksien täytyy toimia vastavuoroisesti ja olla yhteydessä toisiinsa. Tämä korostaa TQM:n *holistista* luonnetta.
- 3) TQM:n pääkonseptien optimaalisen *johtamisen* kautta voidaan saavuttaa parempia tuloksia. (Bou-Llusar ym. 2009: 5.)

Lewis ym. (2006) painottavat edellä mainittujen pehmeiden tekijöiden olevan erityisesti kiinnostavia pk-yritysten näkökulmasta, sillä niiden avulla on todettu saavutettavan pitkäaikaista kilpailuetua ja kasvua. Tosin, on muistettava, että yrityksen kovat tekijät sisältävät ne työkalut ja järjestelmät, joiden avulla autetaan ja mahdollistetaan pehmeiden tekijöiden hyödyntämisen käytännössä. (Lewis ym. 2006: 541.) Tämä viittaa Bou-Llusarin ym. (2009) toteamaan pehmeiden ja kovien tekijöiden vuorovaikutteisuuteen ja niiden kokonaisvaltaisen huomioimisen tärkeyteen.

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen periaatteisiin yhdistetään usein erilaisia *standardisoituja laatukehys* (esim. ISO 9000 -standardit). Taylor ja Wright (2003: 538) ovat korostaneet standardisoitujen laatukehysten olevan hyödyllinen osa TQM:n implementointia, mutta huomauttavat kuitenkin myös, ettei niillä yksistään ole riittävästi arvoa yrityksen menestykselliselle suoriutumiselle. Tästä syystä kyseiset standardisoidut laatukehys jätetään tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle ja tarkastellaan seuraavaksi Demingin mallia, jota pidetään yhtenä tunnetuimmista ja siteeratuimmista laatujohtamisen johtamisfilosofioista (mm. Anderson ym. 1994; Wilson & Collier 2000).

Demingin malli

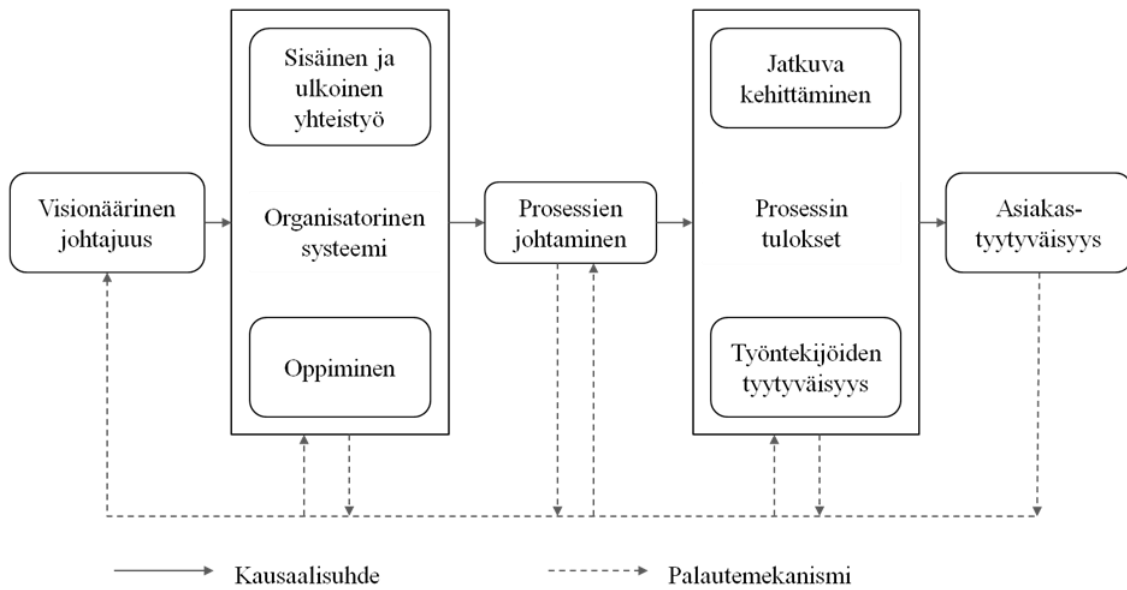
Demingiä (1986) pidetään yhtenä TQM-ajattelun perustajista Crosby (1989), Juranin (1989) ja Ishikawan (1985) lisäksi. Heidän näkemyksensä ovat saavuttaneet suurta huomiota etenkin teollisuustuotannon alaa koskevassa kirjallisuudessa. (Anderson ym. 1994; Wilson & Collier 2000: 365; Douglas & Fredendall 2004: 394.) Nykyisessä muodossaan Demingin periaatteet esittävät 14-kohtaisen ohjeistuksen käytännöistä, jotka organisaation ylimmän johdon tulisi omaksua pyrkiessään kohti menestyksellistä laatujohtamista. Varsin usein Demingin johtamisfilosofiaa tarkastellaan kuitenkin Andersonin ym. (1994) laatiman mallin kautta. Siinä Demingin johtamismetodin taustalla olevat peruseriaatteet on tiivistetty seitsemään eri teemaan: visionääriseen johtajuuteen; organisaation sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön; organisaation kyvykkyyteen ja uuden oppimiseen; prosessien johtamiseen; toiminnan jatkuvaan kehittämiseen sekä työntekijöi-

den ja asiakkaiden tyytyväisyyteen. Teemojen yksityiskohtaisemmat kuvaukset on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Demingin johtamisfilosofia Andersonin ym. (1994: 480) mukaan.

Teema	Määritelmä
Visionäärinen johtajuus	Johdon kyky johtaa ja soveltaa käytäntöön organisaation pitkän tähtäimen visioita.
Sisäinen ja ulkoinen yhteistyö	Organisaation kyky luoda ja ylläpitää luottamuksellista yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa.
Oppiminen	Organisaation kyky tunnistaa ja kehittää sen taitoja, kyvykkyyksiä ja osaamista.
Prosessien johtaminen	Organisaatiossa keskitytään prosessien ja toimintakeinojen johtamiseen tulosten sijaan.
Jatkuva kehittäminen	Organisaation kyky toteuttaa innovatiivisia parannuksia prosesseihinsa, tuotteisiinsa ja palveluihinsa.
Työntekijöiden tyytyväisyys	Organisaation kyky täyttää henkilöstönsä tarpeet ja odotukset, jolloin tulokset ilmenevät työtyytyväisyytenä, työhön sitoutumisena sekä ylpeytenä omasta ammattitaidosta ja työn laadusta.
Asiakastyytyväisyys	Organisaation kyky vastata tuotteilla ja palveluilla asiakkaidensa tarpeisiin ja odotuksiin.

Anderson ym. (1994: 473) korostavat Demingin johtamismallin perustuvan kokonaisvaltaisen organisatorisen systeemin luomiseen. Mallissa visionäärisen johtajuuden aikaansaama organisatorinen systeemi pyrkii helpottamaan prosessijohtamista yhteistyön ja oppimisen kautta. Menestyksellinen prosessijohtaminen sen sijaan vaikuttaa positiivisesti prosessien, tuotteiden ja palveluiden jatkuvaan kehittämiseen sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen, jotka puolestaan ovat kriittisiä asiakastyytyväisyyttä ja organisaation menestymistä määritteleviä taustatekijöitä. Mallin sisältöä ja sen eri tekijöiden välisiä kausaalisuhteita havainnollistetaan Andersonin ym. (1994) mukaisesti kuviossa 2.

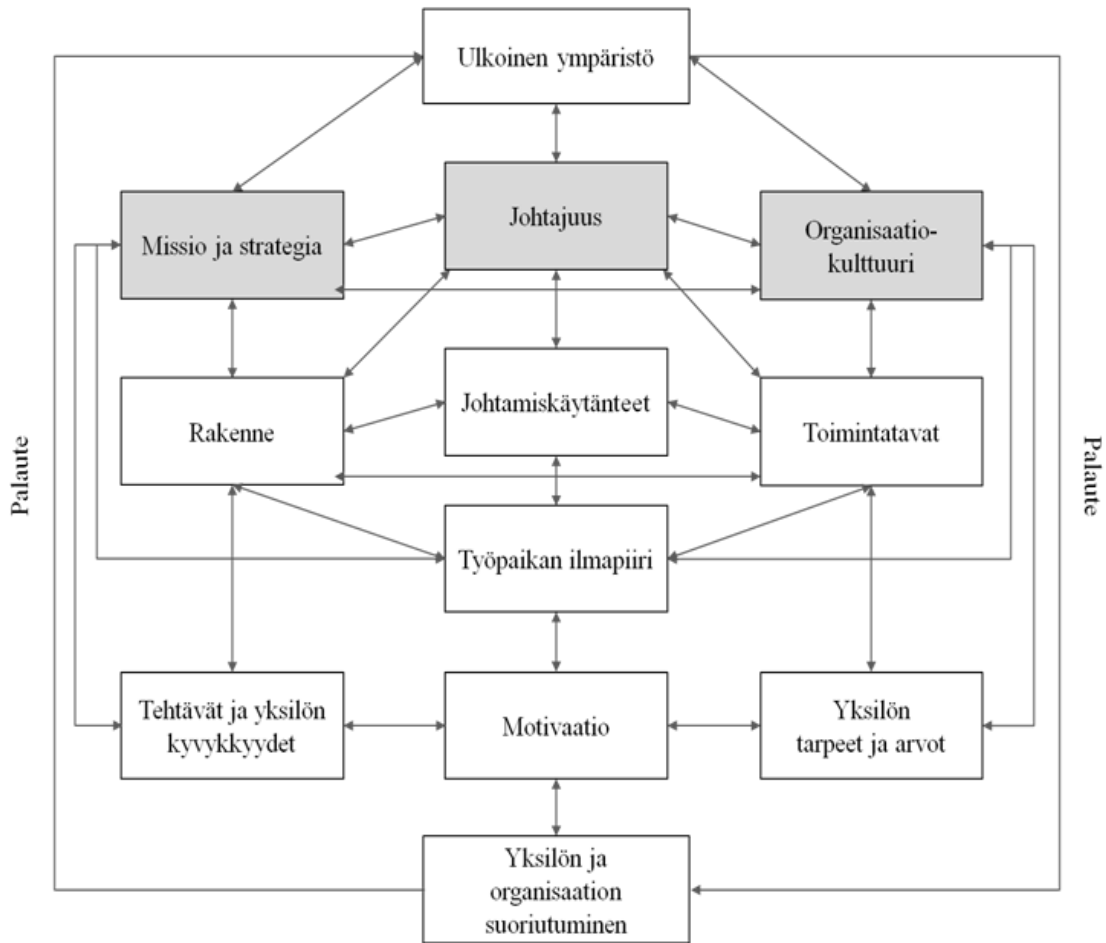


Kuvio 2. Laatujohtamisen malli Demingin mukaan (Anderson ym. 1994: 481).

Andersonin ym. (1994) laatima malli (ks. kuvio 2) toistaa Demingin alkuperäisen ajatuksen siitä että kokonaisvaltaisen laatujohtamisen onnistumiseksi kaikkien 14 laatufilosofian kohdan, tai tässä tapauksessa seitsemän teeman, on toteuduttava onnistuneesti. Suurin vastuu mallin menestyksellisestä implementoinnista kuuluu organisaation ylimmälle johdolle sekä heidän toteuttamalleen visionääriselle johtajuudelle.

2.2. Burken ja Litwinin malli

Burken ja Litwinin (1992) organisaation suoriutumista kuvaavan systeemisen kausaalimallin taustat ovat peräisin 1960-luvulta, jonka jälkeen se on vähitellen saanut nykyisen muotonsa. Mallin tavoitteena on tarjota kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä organisaation suorituskyvyn kehittämisestä sekä organisaation sisäisistä ja ulkoisista muuttujista. Yhteensä 12 vuorovaikutteista muuttujaa sisältävän mallin rakenne on jaettavissa kahteen osaan: *transformationaalisiin* ja *transaktionaalisiin muuttujiin*. Kuvion 3 tummennettu osio kuvaa mallin transformationaalisia muuttujia. Niihin kohdistuva muutospainetta johtuu yleisimmin organisaation ulkoisiin tekijöihin (kuten kilpailuympäristöön, lainsäädäntöön tai teknologiaan) liittyvistä muutoksista tai läpimurroista, mistä syystä muutokset näissä muuttujissa vaikuttavat suuresti koko organisaation toimintaan ja käyttäytymiseen. (Burke & Litwin 1992: 529–530.)



Kuvio 3. Burken ja Litwinin malli (mukaiillen Burke & Litwin 1992: 528).

Transaktionaaliset muuttujat sen sijaan hallitsevat mallin alempaa osiota (ks. kuvio 3). Niihin kuuluvat esimerkiksi organisaation rakenne, johtamiskäytänteet, järjestelmät ja toimintatavat, ilmapiiri sekä työntekijöiden motivaatio ja henkilökohtaiset arvot. Muutokset näissä tekijöissä vaikuttavat voimakkaimmin organisaation operatiiviseen toimintaan. Yleisintä muutosvoimaa tässä mallin osassa edustavat vuorovaikutustilanteet organisaation jäsenten välillä. (Burke & Litwin 1992: 530.)

Mallin nuolet kuvastavat avoimen systeemin periaatetta, jossa muutos yksittäisessä mallin tekijässä vaikuttaa muihin tekijöihin ja sitä kautta koko organisaation toimintaan. Tämän lisäksi mallin kausaalisuus ilmenee vuorovaikutussuhteiden ensisijaisuuksien kautta, sillä Burken ja Litwinin mukaan transformationaalisissa tekijöissä ilmenevillä muutoksilla on voimakkaampi vaikutus transaktionaalisiin tekijöihin kuin toisinpäin. Tällöin esimerkiksi organisaatiokulttuurilla voidaan esittää olevan merkittävämpi vaiku-

tus organisaation toimintatapoihin, kuin päinvastoin. Myös mallin *palaute*-ulottuvuus kulkee molempiin suuntiin, jolloin organisaation suoritukset vaikuttavat sen ulkoiseen ympäristöön esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kautta, ja ulkoinen ympäristö puolestaan vaikuttaa organisaation suoriutumiseen suoraan esimerkiksi sääntelyiden ja lakien kautta. (Burke & Litwin 1992: 527–528.)

Demingin malliin verrattuna Burken ja Litwinin malli painottaa voimakkaasti organisaation toiminnan avoimuutta, jolloin myös organisaation ulkoisen ympäristön vaikutuksille annetaan runsaasti painoarvoa. Lisäksi mallin mukaan eri muuttujien ja niiden välisten vuorovaikutussuhteiden määrä ja laatu riippuvat voimakkaasti toimintaympäristöstä, jossa organisaatio toimii, sekä organisaation oman toiminnan luonteesta (Burke ja Litwin 1992). Mallin onnistuneen soveltamisen voidaan siis sanoa edellyttävän organisaation lähtökohtien kuten organisaation koon, toimialan, toimintaympäristön ja markkinatilanteen huomioimista.

Valitettavasti Burken ja Litwinin mallia testaavia empiirisiä tutkimuksia ei ole juurikaan tehty. Siitä syystä myös tässä tutkielmassa keskitytään jatkossa ainoastaan laajemmin tutkittuun Demingin malliin sekä seuraavaksi esiteltäviin kahteen varsin yleisesti käytettyyn, yrityksen hyvää suoriutumista kuvaavaan *laatupalkintomalliin*.

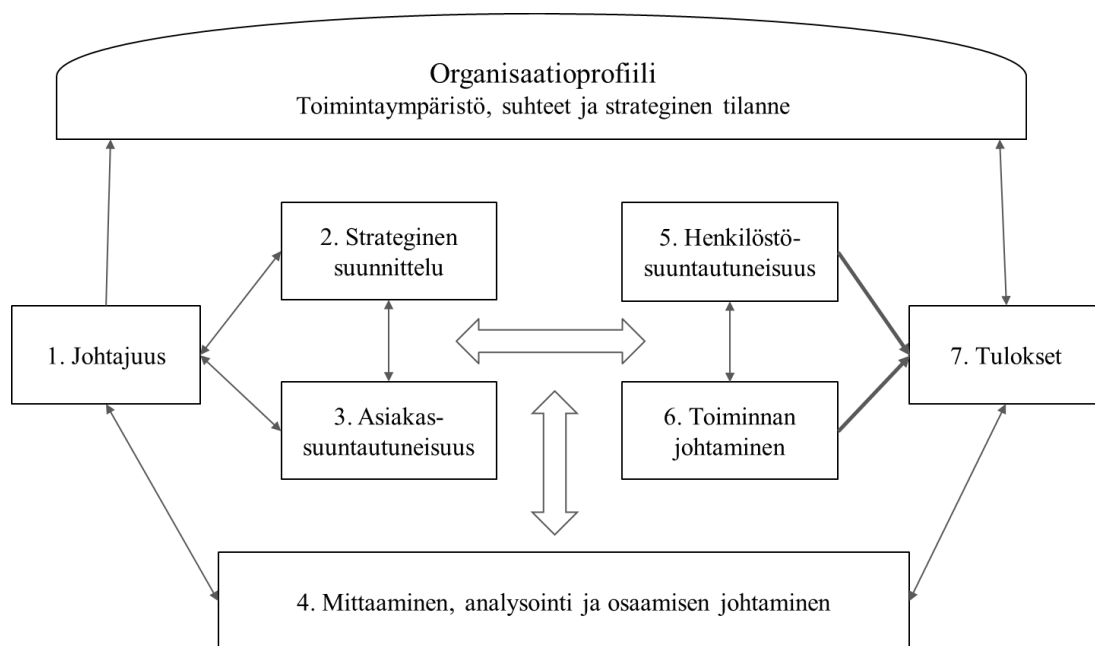
2.3. Laatupalkintomallit

Vaikka yrityksen menestymistä laatupalkintomallit eivät varsinaisesti ole yhteydessä kokonaisvaltaisen laatujohtamiseen, monissa tutkimuksissa niitä on nimitetty TQM:n operationaaliseksi kehyksiksi sekä toteutuksen ohjenuoriksi. Laatupalkintomalleja sekä TQM-ajattelua yhdistävät periaatteet yrityksen pehmeästä ja kovasta ulottuvuudesta, holistisesta tarkastelunäkökulmasta sekä niiden yhteydestä hyvään suoriutumiseen. Tutkijoiden mukaan laatupalkintomallit ovat onnistuneet sisäistämään TQM-ajattelun pääideat sekä esittävät ne selvällä ja helposti lähestyttävällä tavalla. (Sila & Ebrahimpour 2002: 939; Bou-Llusar ym. 2009: 1, 6).

2.3.1. Malcolm Baldrigen malli

Baldrigen laatujohtamisen malli esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 1987 Malcolm Baldrigen kansainvälisen laatupalkinnon (eng. *Malcolm Baldrige National Quality Award MBNQA*) pohjalta, jonka jälkeen malli on käynyt läpi merkittävimmät muutokset

vuosina 1992 ja 1997. Vuoden 1997 muutoksessa mallin esittämät uudet laatujohtamisen kriteerit saivat nimityksen *erinomaisen suoriutumisen kriteerit* (eng. *Criteria for Performance Excellence CPE*). Tuolloin mallin kriteerit, niiden määritelmät ja painoarvot suunniteltiin vahvistamaan erityisesti organisaation suoriutumisen johtamisen systeemistä näkökulmaa. Nykyisin mallia käytetään laatujohtamisen ja -käytänteiden mallintamisessa useissa organisaatioissa, minkä lisäksi malli on antanut vaikutteita useille muille tunnetuille kansainvälisille lautupalkinnoille, kuten myöhemmin tässä luvussa esiteltävälle EFQM-laatupalkinnolle. (Flynn & Saladin 2001: 617–618, 620–622).



Kuvio 4. Malcolm Baldrigen malli (mukaillen Flynn & Saladin 2001: 622; *Criteria for Performance Excellence* 2011–2012).

Kuviossa 4 esitelty Baldrigen malli sisältää yhteensä seitsemän muuttujaa, joiden tavoitteena on jäsentää, miten tuloksia saadaan aikaan organisaation toimintaympäristön huomioon ottaen. Mallissa korostuvat *johtamisen ja suunnittelun kolmikko* (johtajuus, strateginen suunnittelu ja asiakasfokus) sekä *tulospainotteinen kolmikko* (henkilöstöfokus, toiminnan johtaminen ja tulokset), kun taas *tulosten ja tiedon mittaaminen, analysointi sekä osaamisen johtaminen* muodostavat koko mallin perustan. (Flynn & Saladin 2001: 622.) Eri muuttujien välisiä suhteita on suurimmaksi osaksi kuvattu kaksisuuntais-

silla nuolilla, joten suhteiden kausaalisuus ei ole tiedossa (Wilson & Collier 2000: 362–363).

Wilson ja Collier (2000) sekä Flynn ja Saladin (2001) ovat tutkineet Baldrigen mallia ja sen esittämiä organisaation erinomaiseen suorituskäytännön liittyviä kausaalisuhteita. Yhteenvetona molemmat tutkimukset totesivat löytäneensä johtajuuden ja organisaation suoriutumisen väliltä selvän yhteyden. Wilsonin ja Collierin (2000: 361) mukaan johtamista voidaan pitää koko systeemin suorituskäytännön tärkeimpänä eteenpäin vievänä voimana, jolla ei kuitenkaan ole suoraa vaikutusta taloudellisiin tuloksiin, vaan kokonaisvaltaisia hyötyjä voidaan saavuttaa epäsuorasti systeemin kautta. Pannirservalmin ja Fergusonin (2001) tulosten mukaan sen sijaan henkilöstöresurssien johtamisella olisi tuote- ja prosessijohtamisen tehokkuuden kautta olennainen vaikutus yrityksen asiakasfokukseen sekä asiakkaiden ja yrityksen välisiin suhteisiin..

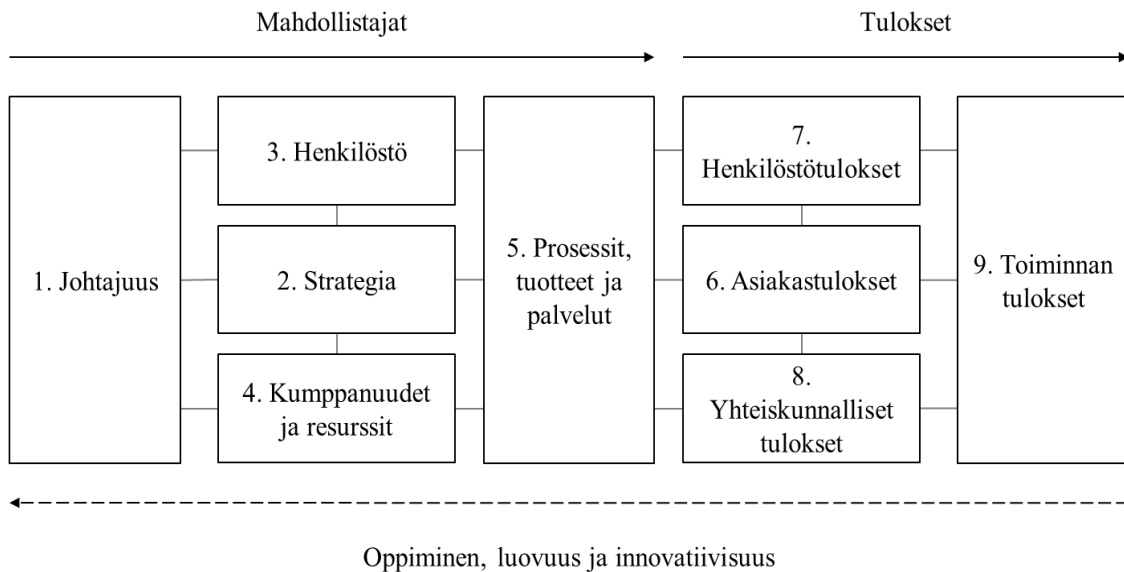
Yhtäläisyyksiä Demingin ja Baldrigen mallin väliltä on löydettävissä esimerkiksi johtajuuden merkityksen korostamisesta sekä systeemisestä ajattelusta. Sen sijaan Baldrigen sekä Burken ja Litwinin mallia yhdistävät vahva kontekstisidonnaisuus, joka Baldrigen mallissa ilmenee *organisaatioprofiilin* kautta.

2.3.2. EFQM-malli

Vuonna 1988 perustettiin 14 johtavan eurooppalaisen yrityksen toimesta eurooppalainen laatujohtamisen säätiö (eng. *The European Foundation for Quality Management EFQM*), jonka tavoitteeksi määriteltiin organisaatioiden kilpailukykyyn kehittäminen. Säätiön vuonna 1991 kehittämän lautupalkinnon (eng. *European Quality Award EQA*) päätarkoituksena onkin ollut eurooppalaisten yritysten organisatorisen laadun ja erinomaisuuden (eng. *Organizational Excellence*) tunnistaminen. Lautupalkinto puolestaan on toiminut perustana yhdelle yleisimmistä käytetyistä yrityksen menestystä selittävästä malleista: EFQM-mallille (eng. *EFQM Excellence Model*). (Bou-Llusar ym. 2005: 337; Tutuncu & Kuckukusta 2007: 1083–1084.)

EFQM-malli koostuu yhdeksästä osiosta (ks. kuvio 5), jotka voidaan jakaa viiteen *mahdollistajaan* (johtajuus, strategia, kumppanuudet ja resurssit, henkilöstö) sekä neljään *tuloskriteeriin* (asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset, toiminnan tulokset). Mahdollistajakriteerit yksilöivät ne toiminnan alueet, jotka organisaation tulisi ottaa huomioon pyrkiessään parantamaan tuloksiaan. Tuloskriteerit puolestaan yksilöivät ne tulokset, joiden huomiointi johtaa organisaation kokonaisvaltaiseen erinomaiseen

suoriutumiseen. Jokainen mallin elementti on jaettavissa useisiin alakriteereihin, joiden toteutumista edellytetään pääkriteerin muodostumiseksi. Mallin logiikka perustuu ajatukseen, jonka mukaan kehittämällä organisaation toimintaa mahdollistajien avulla, seuraa vääjäämättä kehitystä myös organisaation tuloksissa. (Bou-Llusar ym. 2005: 338–340.)



Kuvio 5. EFQM-malli (EFQM 2012).

Kuten jo aiemmin todettiin, mallin lähtökohtana on ajatus siitä, että mahdollistajien sisältämä erinomaisuus johtaa ensiluokkaisiin tuloksiin. Lisäksi mallin rakenne korostaa organisaation toimintojen systemaattisuutta sekä tulosten kehittämisen tarkoituksenmukaisuutta. Tämä uskomus on sisällytetty mallin määritelmään, jonka mukaan: ”Erinomaiset, suorituskykyä, asiakkaita, henkilöstöä ja yhteiskuntaa koskevat tulokset saavutetaan johtajuuden ohjaamien toimintaperiaatteiden ja strategian, henkilöstön, kumppanuuksien ja resurssien sekä prosessien avulla”. (Bou-Llusar ym. 2005: 338.)

Tutkimuksissaan Bou-Llusar ym. (2009: 14–15) löysivät vahvoja todisteita mahdollistajien ja tulosten välillä olevasta riippuvuussuhteesta. Nämä tulokset vahvistavat myös muiden aikaisempien tutkimusten tuloksia, jotka ovat tunnistaneet mahdollistaja- ja tulokriteerien välisen positiivisen korrelaation (esim. Eskildsen & Dahlaard 2000; Bou-Llusar ym. 2005) sekä muiden yritysten menestystä selittävien mallien, kuten Malcolm

Baldrige -mallin, päätelmiä. Tulokset korostavat mallin kokonaisvaltaista omaksumista ja kaikkien mallin elementtien huomioimista parhaan tuloksen saavuttamiseksi.

2.4. Henkilöstö yrityksen menestymistä selittävässä malleissa

Tässä luvussa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin, miten edellä esitellyt yrityksen menestystä selittävät mallit ilmentävät henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen merkitystä yrityksen suoriutumiselle.

Henkilöstö menestystekijänä Demingin mallissa

Andersonin ym. (1994) tekemään jaotteluun perustuen (ks. taulukko 2) kolmen Demingin johtamisfilosofian ulottuvuuden, *sisäisen yhteistyön, oppimisen ja työntekijöiden tyytyväisyyden*, voidaan havaita ilmentävän henkilöstön merkitystä kokonaisvaltaisen laatujohtamisen implementoinnille. Sisäisen yhteistyön kautta tavoitteena on muun muassa kehittää organisaatiossa vallitsevaa luottamusta, yhteistä osallistumista sekä tiimityöskentelyä. Oppimisen kautta puolestaan halutaan korostaa henkilöstön kouluttamisen sekä jatkuvan osaamisen kehittämisen tärkeyttä. (Anderson ym. 1994: 483–485.)

Työntekijöiden tyytyväisyys on varsin moniulotteinen termi, joka yksinkertaisimmillaan voidaan määritellä asteeksi, jolla työntekijät uskovat organisaation täyttävän heidän tarpeensa ja odotuksensa. Käytännössä työntekijöiden tyytyväisyys saa alkunsa, kun työntekijät pystyvät olemaan *tyytyväisiä ja sitoutuneita työhönsä* sekä *ylpeitä ammattitaidostaan ja tekemänsä työn laadusta*. Väittäjä on yhdenmukainen Demingin vastustaman ulkoisten palkkioiden käytön ja työn sisäisen luonteen korostamisen kanssa. (Anderson ym. 1994: 489–491.) Tutuncu ja Kucukusta (2007: 1086) esittelevät puolestaan Demingin näkemyksen, jonka mukaan edellä mainituista kolmesta työntekijöiden tyytyväisyyttä ilmentävästä tekijästä erityisesti *työntekijöiden osoittamalla sitoutumisella* olisi olennainen rooli kokonaisvaltaisen laatujohtamisen menestykselliselle toteuttamiselle.

Henkilöstö menestystekijänä Malcolm Baldrigen mallissa

Myös Baldrigen mallissa henkilöstöön liittyvät teemat yhdistetään varsin suoraan toiminnan tulosten syntymiseen. Kuten aiemmin kuviossa 4. esitettiin, onnistunut henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöresurssien hyödyntäminen yhdessä onnistuneen prosessien

hallinnan kanssa johtavat erinomaisiin toiminnan tuloksiin. Baldrigen mallin *Henkilöstösuuntautuneisuus*-kriteerin arviointikohtien mukaan (ks. taulukko 3), henkilöstöresurssien menestyksellinen hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta tehokkaan ja henkilöstöä vahvistavan työskentely-ympäristön ja -ilmapiirin luomista sekä kykyä sitouttaa henkilöstö saavuttamaan organisaatiolle määritellyt tavoitteet.

Taulukko 3. Baldrigen mallin Henkilöstösuuntautuneisuus-kriteerin arviointikohdat (Criteria for Performance Excellence 2011–2012: 18–19).

5. Henkilöstösuuntautuneisuus (85 p.)

5.1. Työympäristö (40 p.)

Miten luodaan tehokas ja henkilöstöä vahvistava työympäristö?

A. Työvoiman kyvykkyys ja kapasiteetti

- (1) Kyvykkyuden ja kapasiteetin määrittäminen
- (2) Uusien työntekijöiden rekrytointi, sijoittaminen, sitouttaminen ja yhteensopivuus organisaation kanssa
- (3) Henkilöstön saavutusten johtaminen
- (4) Henkilöstön vaihtuvuuden hallinta

B. Ilmapiiri

- (1) Työpaikan ympäristö
- (2) Käytäntöjen ja etujen räätälöinti eri henkilöstöryhmille

5.2. Sitouttaminen (45 p.)

Miten henkilöstöä sitoutetaan organisaation ja henkilökohtaisen menestymisen saavuttamiseksi?

A. Työvoiman suoriutuminen

- (1) Sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden määrittely ja jaottelu eri henkilöstöryhmille
- (2) Organisaatiokulttuuri
- (3) Suorituksen johtaminen

B. Henkilöstön sitoutumisen arviointi

- (1) Sitoutumisen arviointi
- (2) Korrelaatio liiketoiminnan tulosten kanssa

C. Henkilöstön ja johtajien kehittäminen

- (1) Oppimisen ja kehittämisen prosessit
- (2) Uralla etenemisen mahdollisuudet

Yllä esitellyistä arviointikohdista voidaan huomata, että *Henkilöstösuuntautuneisuus*-pääkriteerin kahdesta alakriteeristä hieman suurempi painoarvo on annettu *henkilöstön sitouttamiselle*. Organisaation menestyksen edellyttämä henkilöstön sitoutuminen saadaan eri arviointikohtien mukaan aikaan sitoutumiseen vaikuttavien taustatekijöiden määrittelyllä, sitoutumista edistävällä organisaatiokulttuurilla ja suoritusten johtamisel-

la. Lisäksi sitoutumista tulee arvioida esimerkiksi vaihtuvuuden, poissaolojen tai tuottavuuden kautta sekä vertailemalla henkilöstön sitoutumisen ja liiketoiminnan tulosten välistä korrelaatiota. Viimeisenä henkilöstön sitouttamisen alakriteerin arviointikohtana mainitaan koko henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä yhtäläiset uralla etenemisen mahdollisuudet. (Criteria for Performance Excellence 2011–2012: 18–19.)

Tämän lisäksi sitoutuminen on läsnä myös tehokaan ja henkilöstöä vahvistavan työympäristön luomista painottavassa alakriteerissä. Siinä sitoutuminen ilmenee uusien työntekijöiden organisaatioon sitouttamisena sekä henkilöstön vaihtuvuuden hallintana työvoiman kyvykkyyden ja riittävän kapasiteetin varmistamiseksi. (Criteria for Performance Excellence 2011–2012: 18–19.)

Taulukko 4. Baldrigen Tulokset-kriteerin arviointikohdat (Criteria for Performance Excellence 2011–2012: 24).

7. Tulokset (450 p.)

7.3. Henkilöstötulokset (80 p.)

Mitkä ovat henkilöstöön liittyvät suoriutumisen tulokset?

A. Henkilöstötulokset

- (1) Työvoiman kyvykkyyden ja kapasiteetin nykyisten tasojen ja trendien määrittely
- (2) Ilmapiirin nykytason tulokset
- (3) Sitoutuminen ja tyytyväisyyden nykyiset tulokset ja trendit
- (4) Kehittymisen ja kehittämisen taso tällä hetkellä

Taulukossa 4 esitellään Baldrigen mallin *Tulokset*-pääkriteeriä, jonka *Henkilötulokset*-alakriteerin tavoitteena on saada tuloksia organisaatiossa valloillaan olevasta henkilöstön osaamisen, kapasiteetin, ilmapiirin, sitoutumisen ja tyytyväisyyden sekä kehittymisen ja kehittämisen nykyisestä tasosta ja tulevaisuuden trendeistä. Mallin Tulokset-pääkriteerissä sama 80 pisteen painotus on annettu henkilöstötulosten lisäksi johtajuutta ja taloudellisia tuloksia määritteleville kriteereille, tuote- ja prosessitulosten (120 p.) sekä asiakasfokuksen (90 p.) pisteiden mennessä niiden edelle (Criteria for Performance Excellence 2011–2012: 24). Voidaan siis todeta, että henkilöstötuloksia pidetään Baldrigen mallin pisteytyksen mukaan yhtä tärkeinä kuin johtajuudella luotavia tuloksia ja taloudellisia onnistumisia.

Henkilöstö menestystekijänä EFQM-mallissa

EFQM-mallissa organisaation ja henkilöstön välinen vuorovaikutus perustuu organisaation luomaan henkilöstöä arvostavaan ja valtuuttavaan kulttuuriin. Erinomaiset organisaatiot kehittävät henkilöstönsä osaamista, vaalivat oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta sekä varmistavat tehokkaan tiedonkulun ja palkitsevat henkilöstöä tavalla, joka motivoi, lujittaa sitoutumista ja antaa työntekijöille mahdollisuuden käyttää taitojaan ja osaamistaan organisaation hyväksi. Tämän lisäksi erinomaisten organisaatioiden tulee jatkuvasti saavuttaa tuloksia, jotka osoittavat niiden toiminnan ja työskentelyolosuhteiden vastaavan henkilöstön tarpeita ja odotuksia. (EFQM 2013:13, 19.) Mallin sisältämien *Henkilöstö-* ja *Henkilöstötulokset*-menestyskriteerien ominaisuudet ja arviointikohdat on esitelty tarkemmin taulukoissa 5 ja 6.

Taulukko 5. EFQM-mallin Henkilöstö-kriteerin arviointikohdat (mukaillen Bou-Llusar ym. 2009: 18–19; EFQM 2012: 13–14).

Mahdollistaja

3. Henkilöstö (100 p.)

3a. Henkilöstösuunnitelmat tukevat organisaation strategiaa

- Organisaatorakenne tukee strategisten päämäärien saavuttamista

3b. Henkilöstön tietämystä ja osaamista kehitetään

- Määritellään strategisten päämäärien ja erinomaisten työsuoritusten saavuttamisen edellyttämät osaamis- ja taitotasot sekä resurssit
- Suunnitellaan, miten tarvittava osaaminen voidaan hankkia, kehittää ja ylläpitää

3c. Henkilöstöä ohjataan päämäärien suuntaan, sitoutetaan ja valtuutetaan

- Henkilöstöä kannustetaan aitoon kumppanuuteen sekä tieto-taitojen hyödyntämiseen
- Luovuuteen ja innovointiin perustuvalla toimintakulttuurilla varmistetaan henkilöstön ennakkoluuloton asenne ja kyky reagoida nopeasti haasteisiin

3d. Tiedonkulku, yhteistyö ja vuorovaikutus toimivat tehokkaasti koko organisaatiossa

- Tavoitteet viestitään selvästi, jotta kaikki tiedostavat työpanoksensa merkityksen organisaation menestymisen saavuttamisessa
- Kannustus aitoon ja avoimeen vuoropuheluun osaamisen jakamiseksi

3e. Henkilöstöä palkitaan, hyvinvoinnista huolehditaan ja työstä annetaan tunnustusta

- Kokonaispalkitseminen oikeudenmukaista, läpinäkyvää ja yhteensopiva yrityksen strategian ja toimintakulttuurin kanssa
- Työn ja vapaa-ajan tasapainoa kunnioitetaan

Edellä esitellylle *Henkilöstö*-kriteerille myönnetyt 100 pistettä jakautuvat viiden alakriteerin kesken tasapuolisesti, jolloin ne ovat kaikki arvoltaan 20 prosenttia koko kriteerin painoarvosta. Sen sijaan *Henkilöstötulokset*-pääkriteerissä painotukset jakautuvat alakriteereissä siten, että henkilöstön näkemykset henkilöstöstrategian ja sitä tukevien toimintaperiaatteiden implementoinnin onnistumisesta saa 75 prosenttia arviointialueen pisteistä. Samalla sisäinen suorituskyvyn mittaus ja arviointi saa pisteistä 25 prosenttia.

Taulukko 6. EFQM-mallin *Henkilöstötulokset*-kriteerin arviointikohdat (mukaillen Bou-Llusar ym. 2009: 19–20; EFQM 2012: 19).

Tulos

7. Henkilöstötulokset (100 p.)

7a. Henkilöstön näkemykset

- Kertoo, miten henkilöstöstrategia ja sitä tukevat toimintaperiaatteet on viety käytäntöön: Onko osaamisen kehittämisessä, johtamisessa, palkitsemisessa, sitoutumisessa ja henkilöstön hyvinvoinnissa edistytty tavoitteiden mukaisesti?

7b. Sisäinen suorituskyyky

- Selvittää, millaisia vaikutuksia organisaation henkilöstöstrategialla ja siihen liittyvillä toimenpiteillä on ollut esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuteen, poissaoloihin, sitoutumiseen, osaamiseen, viestintään, tyytyväisyyteen tai osallistumiseen.

Baldrigen malliin verrattuna EFQM-mallissa henkilöstöllä on suurempi kokonaispistemäärä kuin muilla menestyskriteereillä, sillä Baldrigen mallissa henkilöstötulokset ovat osa laajempaa liiketoiminnan tulokset -pääkriteeriä, kun taas EFQM-mallissa henkilöstötulokset on eroteltu omaksi pääkriteerikseen. Eskildsenin & Dahlgaardin (2000) mukaan henkilöstötulosten erottaminen omilleen muista tuloskriteereistä korostaa mallin ajatusta siitä, että ilman tyytyväisiä, motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä organisaation on mahdotonta tuottaa ykkösluokan tuotteita ja palveluita tai saavuttaa erinomaisia suorituksia. Henkilöstötulosten irrottaminen varsinaisista liiketoiminnan tuloksista viestii myös henkilöstötulosten *mahdollistaja*-tyyppisestä luonteesta, vaikka se *tuloskriteereihin* kuuluukin. (Eskildsen & Dahlgaard 2000: 1082, 1085.) Tällöin hyvien henkilöstön kautta saavutettavien tulosten voidaan ajatella mahdollistavan myös hyvät asiakastyytyväisyyteen tai kokonaisvaltaiseen liiketoimintaan liittyvät tulokset (ks. kuvio 5).

2.5. Yhteenveto

Luvussa käsiteltiin yrityksen menestystä kokonaisvaltaisesti selittäviä malleja. Tärkeitä havaintoja tämän tutkimuksen jatkoa ajatellen tehtiin useita. Ensinnäkin, sekä kokonaisvaltaisen laatujohtamisen kehyksissä että erilaisissa palkintomalleissa on nimensä mukaisesti kysymys yrityksen toiminnan tarkastelusta systeemisestä ja kokonaisvaltaisena prosessina. Pyrittäessä saamaan aikaan menestyksellisiä tuloksia ja loistavaa suoriutumiskykyä kilpailijoihin nähden, huomiota tulee kiinnittää niin yrityksen pehmeisiin kuin koviin tekijöihin. (Bou-Llusar ym. 2009.) Toisekseen, mitään edellä esitellyistä menestystä selittävästä malleista ei voida jalkauttaa yritykseen sellaisenaan, vaan malleja täytyy mukauttaa kunkin yrityksen toimintaympäristön, ominaisuuksien ja tavoitteiden huomioiden. Kolmanneksi, suurimman vastuun mallien menestyksellisestä implementoinnista nimettiin kuuluvan yritysjohdolle, mutta onnistuakseen mallit vaativat koko yrityksen pitkäaikaista omistautumista ja sitoutumista. (mm. Wilson & Collier 2000; Flynn & Saladin 2001; Bou-Llusar ym. 2009.)

Siitä huolimatta, että yritysten huomio kiinnittyy usein mallien koviin muuttujiin niiden konkreettisuuden, määriteltävyyden ja helpon mitattavuuden vuoksi, nimenomaan pehmeillä tekijöillä todettiin olevan merkittävä rooli ainakin yritysten kestävän, vaikeasti kopioitavan kilpailuedun aikaansaamiselle (Lewis ym. 2006; Lee ym. 2010). Silan ja Ebrahimpourin (2002) laatima 347 tieteellisen artikkelin pohjalta laadittu kirjallisuuskatsaus osoittaa, että pehmeiden tekijöiden merkitys yrityksen suoriutumiselle on myös saanut kovia tekijöitä enemmän huomiota erityisesti kokonaisvaltaista laatujohtamista käsitelleissä tutkimuksissa. Lisäksi kolme (osaamisen kehittäminen, tiimityö, henkilöstön osallistaminen) seitsemästä yleisimmistä artikkeleista tutkituista menestystekijöistä käsittelivät henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen läheisesti liittyviä käytänteitä (Sila & Ebrahimpour 2002: 923).

Henkilöstön rooli yhtenä menestystekijänä ilmeni Demingin mallissa sisäisen yhteistyön, osaamisen kehittämisen sekä työntekijöiden tyytyväisyyden kautta ja Malcolm Baldrigen mallissa henkilöstöä vahvistavan työskentely-ympäristön ja sitouttamisen kautta *Henkilöstösuuntautuneisuus*-kriteerissä sekä henkilöstöön liittyvinä tuloksina (esim. kyvykkyys, hyvä ilmapiiri, sitoutuminen ja tyytyväisyys) *Tulokset*-pääkriteerissa (Anderson ym. 1994; Criteria for Performance Excellence 2011–2012). EFQM-mallissa henkilöstön merkitys ilmeni puolestaan hyvien tulosten mahdollistajana henkilöstösuunnitelmien ja yrityksen strategian integroinnin kautta; osaamisen kehittämisenä; sitouttamalla, valtuuttamalla ja ohjaamalla henkilöstöä päämäärien suuntaan; tehokkaalla

yrittäjien sisäisellä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella sekä oikeudenmukaisella ja läpinäkyvällä palkitsemisella (Bou-Llugar ym. 2009; EFQM 2012).

Henkilöstön ja yrityksen hyvän suoriutumisen väliset yhteydet ovat tuttu aihe myös monista muista aiemmista tutkimuksista. Esimerkiksi Lee ym. (2010: 1351–1352) selvittivät, miten metalliteollisuuden alalla toimivat johtajat liittivät erilaiset henkilöstöjohtamisen käytänteet yritystensä hyvään suoriutumiseen. Tutkimuksessa *henkilöstöjohtamisella* viitattiin erilaisiin käytänteisiin, toimiin ja järjestelmiin, jotka vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen, asenteisiin ja suoriutumiseen. Tutkimustulokset paljastivat erityisesti henkilöstöjohtamisen periaatteiden ja käytänteiden sekä yrityksen strategian yhteensopivuuden vaikuttavan myönteisesti yrityksen kokonaisvaltaiseen suoriutumiseen. Katou (2012) on raportoinut vastaavia tutkimustuloksia todetessaan liiketoimintastrategiaa mukailevien henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikuttavan positiivisesti organisaation suoriutumiseen työntekijöiden asenteiden (tyytyväisyys, sitoutuminen ja motivaatio) ja käyttäytymisen (poissaolot, vaihtuvuus, erimielisyydet) kautta. Toisaalta, hän myös mainitsi, etteivät henkilöstöjohtamisen käytänteiden implementointi välttämättä suoraan takaa hyviä liiketoiminnallisia tuloksia. Sen sijaan, hyvin suoriutuvilla yrityksillä on usein paremmat mahdollisuudet investoida laadukkaampiin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin kuin heikommin suoriutuvilla yrityksillä. (Katou 2012: 134.)

Luvussa korostettu menestysmallien vaatimus yrityksen kontekstin huomioon otamisesta sekä toteamus toimintaympäristön vaikutuksista yrityksen menestystekijöille saavat tukea myös tutkijoiden Bacon ja Hoque (2005) havainnoista. Artikkelissaan he korostavat sisäisten ja ulkoisten vaikutustekijöiden merkitystä etenkin pk-yrityksissä henkilöstöjohtamisen käytänteiden menestykselliselle toteutukselle. Yrityksen sisäisistä tekijöistä suurimmaksi HR-käytänteiden menestyksellistä toteutusta ennustavaksi tekijäksi mainittiin henkilökunnan ammattitaidon, sillä yritykset, joissa henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen nähdään arvokkaana etuna ja toiminnan edellytyksenä, haluavat usein myös panostaa henkilöstöä kehittäviin ja motivoiviin johtamisen käytänteisiin. Usein tällaisissa tapauksissa on kyse yrityksistä, joiden menestykselle kehittämistyöllä ja innovoinnilla on suuri merkitys. Ulkoisista ympäristötekijöistä tärkeimmäksi pk-yritysten henkilöstöjohtamisen käytänteiden laadukkuutta ja monipuolisuutta ennustavaksi tekijäksi nimitettiin pk-yritysten ylläpitämät asiakassuhteet niitä suuremman kokoluokan yrityksiin, joilta ne voivat oppia ja omaksua kehittyneempiä henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja toimintaperiaatteita.

Yhtenä tässä luvussa esiteltyjä yritysten menestymistä kokonaisvaltaisesti selittäviä malleja yhdistävänä henkilöstöön liittyvänä menestyskriteerinä mainittiin henkilöstön sitoutuminen. Sitoutumisen ja ylipäänsä henkilöstön asenteiden merkitys yrityksen menestykselliselle liiketoiminnalle havaittiin myös yllä esiteltyissä Leen ym. (2010) ja Katoun (2012) esimerkeissä. Seuraavassa luvussa syvennytään tarkastelemaan tätä sitoutumisen ja yrityksen menestyksen välistä syy-seuraussuhdetta aiempaan sitoutumisesta laadittuun kirjallisuuteen perustuen. Tavoitteena on selvittää, millaisia taustatekijöitä henkilöstön sitoutumiseen liittyy, miten sitoutuminen ilmenee ja millaisia vaikutuksia sillä on havaittu olevan yrityksen muihin menestyskriteereihin ja suoriutumiseen.

3. SITOUTUMINEN MENESTYSTEKIJÄNÄ

Tässä luvussa tarkastellaan sitoutumista, sitouttamista ja sen vaikutuksia yrityksen suoriutumiseen. Käsitteenä sitoutuminen on hyvin moniulotteinen, eikä sille ole pystytty esittämään yksiselitteistä määritettä, mistä syystä aihe on saanut osakseen myös jonkin verran kritiikkiä ja epäilyjä (Mowday, Porter & Steers 1982: 20; Meyer & Herscovitch 2001: 299; Malhotra ym. 2007: 2112). Meyer ja Herscovitch (2001: 299) ovat pyrkineet selkiyttämään työpaikalla ilmenevän sitoutumisen käsitettä seuraavan kahden perusoletuksen kautta: 1) sitoutuminen on vakauttava tai pakottava voima, joka sitoo henkilön tekemään suorituksia henkilökohtaisten tai organisaatiota koskevien tavoitteiden saavuttamiseksi, ja 2) sitoutumista voidaan täydentää erilaisilla käyttäytymistä muokkaavilla ja suuntaavilla ajattelutavoilla.

Aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa työelämään liittyvää sitoutumista on tutkittu lukuisista eri näkökulmista, joista yleisimpiä ovat olleet organisaatioon, johtajiin, ammattiin, ammattiyhdistyksiin, tiimeihin, johtajiin, tavoitteisiin ja henkilökohtaisiin uriin sitoutuminen (Meyer & Herscovitch 2001: 300; Cohen 2007: 336). Tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan henkilöstön osoittamaa organisaatioon sitoutumista ja sen vaikutuksia organisaation kokonaisvaltaiselle menestymiselle.

3.1. Organisaatioon sitoutumisen määritelmä

Organisaatioon sitoutumista voidaan pitää työntekijän ja organisaation välisenä psykologisena sopimuksena ja lojaaliutena, joka sitoo työntekijän organisaatioon, vähentää vaihtuvuuden todennäköisyyttä ja jonka rakentamisessa ja säilyttämisessä erilaisilla johtamiskäytänteillä on suuri rooli (Allen & Meyer 1990: 1; Malhotra ym. 2007: 2095). Porter, Steers, Mowday ja Boulian (1974) ovat luonnehtineet organisaatioon sitoutumista yksilön samastumiseksi ja kiintymiseksi tiettyyn organisaatioon. Organisaatioon sitoutumiselle on heidän mukaansa tunnusomaista seuraavat kolme ominaisuutta: 1) organisaation arvojen ja tavoitteiden vahva hyväksyntä, 2) halukkuus tehdä huomattavia ponnisteluja organisaation eteen sekä 3) vahva tahto pysyä organisaation jäsenenä. (Tutuncu & Kuckusta 2007: 1085.) Samansuuntaisia huomioita on tehty Malcolm Baldrian mallin yhteydessä, jossa *henkilöstön sitoutumisen* määritellään viittaavan henkilöstön sekä emotionaaliseen että älylliseen sitoutumiseen organisaation tavoitteiden, missiön ja vision saavuttamiseksi. Sitoutuneen henkilöstön omaavissa organisaatioissa työn-

tekijät ovat motivoituneita tekemään parhaansa asiakkaiden edun ja organisaation menestyksen eteen. (Criteria for Performance Excellence 2011–2012: 64.)

Yksiselitteisen määritelmän ja teoreettisen viitekehyksen puuttuessa kirjallisuudessa on organisaatioon sitoutumisen yhteydessä käyty yleisesti läpi seuraavat kolme teoreettista näkökulmaa: sosiaalinen vaihtoteoria, havaittu organisaation tuki sekä psykologisen sopimuksen teoria. *Sosiaalinen vaihtoteoria* esittää yksilöiden etsivän suotuisia tuloksia ja vastapalkkioita heidän antamiinsa työpanoksiin nähden. Samansuuntainen ajatus on myös *havaitun organisaation tuen* taustalla, sillä se viittaa asteeseen, jolla työntekijät kokevat organisaation arvostavan heidän kontribuutiotaan sekä välittävän heidän hyvinvoinnistaan. Havaittu organisaation tuki korostaa siten organisaation henkilöstöään kohtaan osoittaman sitoutumisen merkitystä työntekijöiden sitoutumisen kehittymiselle. (Fiorito, Bozeman, Young & Meurs 2007: 188; Breitsohl & Ruhle 2013: 163.)

Scheinin (1994: 22–23) mukaan *psykologinen sopimus* kuvaa käytännössä organisaation ja työntekijän välisten odotusten ja vaatimusten kohtaamista. Työntekijöillä saattaa esimerkiksi olla odotuksia työtä vastaan saatavista aineellisista ja aineettomista palkkioista, työpaikan pysyvyydestä sekä ammatillisista kehitys- ja oppimismahdollisuuksista. Niinpä organisaation tulee henkilöstön rekrytoinnin, osaamisen kehittämisen ja työn organisoinnin kautta pystyä luomaan olosuhteet, jotka mahdollistavat organisaation korkean suorituskyvyn pitkällä tähtäimellä ja jotka samalla vastaavat työntekijöiden tärkeimpiin tarpeisiin ja odotuksiin. Psykologisen sopimuksen laiminlyönnin on havaittu vaikuttavan negatiivisesti esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuteen. On myös muistettava, että organisaation ja työntekijän välinen vaihtosuhde on jatkuvan muutoksen alaisena, sillä eri tilanteissa ja olosuhteissa organisaatioiden sekä työntekijöiden odotukset ja vaatimukset saattavat vaihdella suuresti.

Organisaatioon sitoutumisen moniulotteiset mallit

Organisaatioon sitoutumista määrittelevistä moniulotteisista malleista varhaisimmat ovat luoneet Etzioni (1961) ja Kanter (1968) (Mowday ym. 1982: 21–22). Yksi ehdottomasti tunnetuimmista ja tutkituimmista organisaatioon sitoutumisen malleista on kuitenkin Allenin ja Meyerin (1990) käsi-alaa. Mallissa esitellään kolme sitoutumisen ulottuvuutta: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen (Meyer & Allen 1991.) Näitä kolmea ulottuvuutta tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin. Kaikki edellä mainitut organisaatioon sitoutumisen mallit on koottu määritelmiseen taulukkoon 7.

Taulukko 7. Organisaatioon sitoutumisen moniulotteiset mallit (mukaihen Mowday ym. 1982: 21–24; Meyer & Allen 1991).

Tutkija	Sitoutumisen tyyppi	Määritelmä
Etzioni (1961)	Moraalinen sitoutuminen	Organisaation arvojen, tavoitteiden, auktoriteetin sisäistäminen ja hyväksyntä
	Laskelmoiva sitoutuminen	Löyhä, rationaaliseen etujen ja palkkioiden vaihtosuhteeseen perustuva, sitoutuminen
	Vieraantunut sitoutuminen	Negatiivinen suhtautuminen organisaatiota kohtaan
Kanter (1968)	Jatkuva sitoutuminen	Työntekijöiden tekemät investoinnit ja uhraukset tekevät organisaatiosta lähtemisestä vaikeaa ja kallista
	Yhteenkuuluvuus-sitoutuminen	Organisaatiossa vallitsevien sosiaalisten suhteiden ja yhteenkuuluvuuden tunteen synnyttämä sitoutuminen
	Valvontasitoutuminen	Organisaation normien ja arvojen omaksuminen omiensa tilalle ja niiden mukaan käyttäytyminen
Allen & Meyer (1990)	Affektiivinen sitoutuminen	Sitoutuminen ja halu organisaation etujen mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen
	Jatkuva sitoutuminen	Laskelmoiva, panos-tuotossuhteeseen perustuva sitoutuminen organisaatioon
	Normatiivinen sitoutuminen	Perustuu työntekijän velvollisuuden tunteeseen organisaatiota kohtaan

Kuten jo edellä mainittiin, yhden tunnetuimmista organisaatioon sitoutumisen malleista ovat laatineet Allen ja Meyer (1990). Tutkimuksissaan kyseiseen malliin ovat viittanneet muun muassa Meyer ja Herscovitch (2001) ja Malhotra ym. (2007). Mallin ensimmäinen osa, *affektiivinen sitoutuminen*, viittaa työntekijän tunneperäiseen kiintymykseen ja samastumiseen sekä haluun työskennellä organisaatiossa. Se pohjautuu ajatukseen vaihtosuhteesta, jossa työntekijä haluaa sitoutua ja tehdä ponnisteluja organisaation puolesta saadakseen positiivisia työkokemuksia ja etuja, joita suhteesta organisaatioon on odotettavissa. (Meyer & Allen 1991: 67; Malhotra ym. 2007: 2098.)

Jatkuva organisaatioon sitoutuminen puolestaan viittaa työntekijän arvioimaan panos-tuotos -suhteeseen (Meyer & Allen 1991: 67). Sitoutumiseen vaikuttavat esimerkiksi palkkiot ja muut edut sekä kulut ja haitat, jotka työntekijä yhdistää organisaatiosta lähtemiseen. Kaikkea mikä lisää odotettuja kuluja, kuten houkuttavista eduista luopumista, pidetään jatkuvaa sitoutumista synnyttävinä tekijöinä. Tämän lisäksi aiheuttajana saattaa

toimia vaihtoehtojen puute. Jatkuva sitoutuminen on helpommin havaittavissa oleva lähestymistapa kuin affektiivinen tai seuraavaksi käsiteltävä normatiivinen sitoutuminen, sillä aineelliset, ulkoa annetut palkitsemiskeinot liitetään voimakkaasti jatkuvaan sitoutumiseen. (Meyer & Herscovitch 2001: 316; Malhotra ym. 2007: 2098–2099.)

Normatiivinen sitoutuminen korostaa työntekijän velvollisuuden tunnetta organisaatiossa pysymiseen. Sitoutuminen kehittyy normatiivisten paineiden sisäistämisestä joko ennen organisaatioon liittymistä tai sen jälkeen. Sitoutuminen saattaa muodostua tunteeksi vastaamaan työntekijälle etukäteen maksettuja palkkioita tai työllistämisestä organisaatiolle aiheutuvia kustannuksia. Näin ollen, organisaatiolta saadut erityispalvelukset tai investoinnit veloittavat työntekijän pysymään organisaatiossa. (Meyer & Allen 1991: 67, 72.)

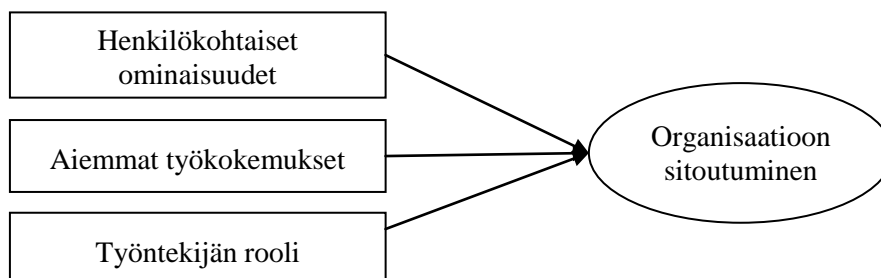
Näistä kolmesta Allenin ja Meyerin esittämästä sitoutumisen alakomponentista affektiivinen sitoutuminen on tutkituin, sillä sen on todettu johtavan useampiin organisaation suoriutumiseen toivottuihin tuloksiin (kuten vaihtuvuuden minimointiin, hyvään suoriutumiseen sekä organisaation kansalaisuuteen) kuin jatkuvan tai normatiivisen sitoutumisen (mm. Meyer & Herscovitch 2001; McElroy 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002; Breitsohl & Ruhle 2013: 162). Esimerkiksi Morrow (2011: 20) korostaa monien aiempien tutkimusten todenneen, että sitoutunutta henkilöstöä sisältävien organisaatioiden olevan tehokkaampia sekä affektiivisesti sitoutuneiden työntekijöiden olevan muihin verrattuna tuottavampia ja vähemmän halukkaita jättämään työnsä organisaatiossa. Yritysjohdon näkökulmasta affektiivista sitoutumista pidetään erityisen tärkeänä organisaation avainhenkilöitä houkuttavana, motivoivana ja sitouttavana tekijänä.

3.2. Sitoutumisen taustatekijät

Tässä luvussa esitellään kirjallisuudessa ja aiemmissä tutkimuksissa ilmenneitä *sitoutumisen taustatekijöitä* sekä keinoja, joilla organisaatiot voivat pyrkiä *sitouttamaan* henkilöstöään. Yksilötason vaikuttajat ja taustatekijät käydään läpi varsin yleisellä tasolla, sillä pääpaino tutkielmassa on sitoutumiseen johtavilla tekijöillä, joihin voidaan organisaatiotasolla vaikuttaa ja tehdä muutoksia.

3.2.1. Yksilötason taustatekijät

Sitoutumiseen vaikuttavat yksilötason taustatekijät käydään tässä tutkimuksessa läpi Mowdayn ym. (1982: 30–35) esittelemää syy-seurauskaaviota mukaillen (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Organisaatioon sitoutumisen taustatekijät (mukaillen Mowday ym. 1982: 30).

Mowdayn ym. (1982) esittämän mallin mukaan ensimmäisenä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavana yksilötason taustatekijänä voidaan pitää työntekijän *henkilökohtaisia ominaisuuksia*, kuten ikää, sukupuolta, koulutusta, kansalaisuutta, arvoja ja lukuisia persoonallisuustekijöitä. Erityisesti iäkkäämpien työntekijöiden mahdollisuudet vaihtoehtoiseen työllisyyteen saattavat muuttua rajallisemmaksi, mikä voi mahdollisesti lisätä nykyisen työpaikan vetovoimaisuutta sekä psykologisen siteen vahvistumista. Koulutuksella on puolestaan nähty olevan päinvastainen suhde sitoutumiseen, sillä korkeasti koulutetuilla työntekijöillä on usein korkeammat ja vaikeammin kohdattavat odotukset organisaatiostaan kuin muilla työntekijöillä, minkä lisäksi he saattavat olla sitoutuneempia ammattiinsa kuin organisaatioon. Persoonan vaikutus sitoutumiseen on havaittavissa esimerkiksi siten, että korkeimman työetiikan omaavat henkilöt ovat usein sitoutuneimpia. (Mowday ym. 1982: 30–31.)

Työn kautta saatavia *kokemuksia* pidetään tärkeänä sosiaalisena voimana, joka määrittää organisaation ja työntekijän välille muodostuvan psykologisen suhteen laajuutta. Suhteen muodostumiseen saattavat vaikuttaa työntekijän kokemukset esimerkiksi organisaation luotettavuudesta, työntekijöitä kohtaan osoitetusta arvostuksesta, kollegoiden positiivisista asenteista organisaatiota kohtaan, palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta tai johtamistyylistä. (Mowday ym. 1982: 34–35.) Myönteiset työkokemukset auttavat työntekijää saavuttamaan syvempää kontrollin tunnetta työstään ja työympäristöstään, jolloin hänen oletetaan tuntevan myös merkittävämpää organisaatioon sitoutumista

(Brimeyer, Perrucci & MacDermid Wadsworth 2010: 256). Liian monitulkintaiset ja epäselvät työtehtävät ja *työroolit* saattavat aiheuttaa työntekijöille konflikteja ja epävarmuutta, jolloin niillä on usein myös negatiivinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen (Mowday ym. 1982: 31–32).

3.2.2. Organisaatiotason taustatekijät

Monet tutkimukset ovat painottaneet erilaisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikutuksia henkilöstön sitoutumiselle. Niistä merkittävimpiä kutsutaan korkean sitoutumisen HR-käytänteiksi (eng. *high-commitment HR practices*), sillä muihin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin verrattuna ne edistävät työntekijöiden ja organisaation välistä suhdetta sekä vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen nähdä ylimääräistä vaivaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Sitä kautta sitoutumista vahvistavien HR-käytänteiden on todettu vaikuttavan positiivisesti myös organisaation kokonaisvaltaiseen suoriutumiseen. (McClellan & Collins 2011: 341, 344.)

McClellan ja Collins (2011: 344) viittaavat korkean sitoutumisen HR-käytänteiden voiman perustuvan aiemmin luvussa 3.1. esitettyyn sosiaaliseen vaihtosuhteeseen. Heidän mukaansa korkean sitoutumisen HR-käytänteet yhdistävät organisaation ja henkilöstön intressit ja sitä kautta luovat molemminpuolista sitoutumista, jossa organisaatio osoittaa sitoutumisensa työntekijöiden tarpeita tyydyttävien HR-käytänteiden kautta ja henkilöstö organisaation etuja ja tavoitteita edistävän käyttäytymisen kautta. Tutkimusten mukaan (esim. McElroy 2001; Fiorito ym. 2007; McClellan & Collins 2011) korkean sitoutumisen HR-käytänteet sisältävät lukuisia henkilöstön *rekrytointiin, valintaan ja säilyttämiseen, työn suunnitteluun ja sisältöön* sekä *palkitsemiseen* liittyviä käytäntöjä, joiden kautta pyritään luomaan työntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista ja investointia organisaation menestyksen eteen. Seuraavaksi käydään läpi aiemmissa tutkimuksissa esiin nostettuja henkilöstöjohtamisen käytänteitä, joilla on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia henkilöstön sitoutumiselle.

Valikoiva rekrytointi

Valikoivan rekrytoinnin on todettu lisäävän henkilöstön affektiivista organisaatioon sitoutumista, sillä tavoitteena on valita avoimiin työtehtäviin ainoastaan henkilöitä, jotka sopivat yhteen organisaation ja sen tavoitteiden kanssa. Lisäksi rekrytointeja organisaation ulkopuolelta voidaan rajoittaa, jolloin organisaation sisäisten urapolkujen määrää voidaan kasvattaa ja samalla voidaan varmistua rekrytoitavan henkilön ja organisaation

tion yhteensopivuudesta. Tällöin organisaatiolla on mahdollisuus osoittaa henkilöstölleen sitoutumistaan työpaikkojen pysyvyyden luoman turvallisuuden tunteen kautta. (McElroy 2001: 330; Fiorito ym. 2007: 189; McClean & Collins 2011: 345.)

Uramahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen

Uramahdollisuuksien tarjoaminen ja osaamisen kehittäminen osoittavat yrityksen olevan kiinnostunut työntekijöidensä henkilökohtaisesta kehittymisestä ja ammattitaidon ylläpitämisestä. Tällaiset käytänteet luovat positiivisen ja kannustavan ympäristön, joka vahvistaa henkilöstön tunneperäistä kiintymystä ja yhteenkuuluvuutta organisaation kanssa. (McClean & Collins 2011: 345.) Investoinnit henkilöstön osaamisen kehittämiseen kertovat myös signaalia organisaation halusta työllistää ammattitaitoisia henkilöitä myös jatkossa. Aiempien tutkimusten perusteella jatkuva osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon päivittäminen johtavat korkeaan organisaatioon sitoutumiseen. (Fiorito ym. 2007: 190.) Lisäksi organisaatiolle, joka aidosti panostaa henkilöstönsä tietotaidon kehittämiseen, saattaa kehittyä positiivinen maine henkilöstöään kohtaan osoittamastaan arvostuksesta. Positiivisesta työnantajakuvasta on etua organisaatiolle esimerkiksi edellä mainittujen rekrytointien yhteydessä, sillä houkutteleva työnantaja vetää puoleensa hyviä, osaamisen kehittämistä arvostavia työnhakijoita. (McElroy 2001: 332.) Osaamisen kehittämistä voidaan käytännössä toteuttaa esimerkiksi koulutuksin, tarjoamalla haasteellisempia tai monipuolisempia työtehtäviä, jotka samalla lisäävät työn mielekkyyttä ja sitoutuneisuutta (Mowday ym. 1982: 32; Malhotra ym. 2007: 2102).

Osallistava organisaatiokulttuuri

O'Riley (1989: 376) korostaa organisaatiokulttuurin tärkeyttä menestyviä yrityksiä luonnehtivan tehokkaan ja omistautuvan henkilöstön luonnissa. Hänen mukaansa organisaatiossa tulisi vallita kulttuuri, joka tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua esimerkiksi päätöksentekoon, ongelmatilanteiden selvittelyyn tai oman työnsä järjestelyjä koskeviin valintoihin. Psykologisesta perspektiivistä katsottuna valinnanvapaus liitetään usein sitoutumiseen, sillä kun ihmisillä on vapaus tehdä omia valintoja, se yleensä myös vahvistaa valintoihin kohdistuvaa vastuuntuntoa, omistajuutta ja sitoutumista. Lisäksi henkilöstö tuntee, että heihin luotetaan ja että heidän mielipiteillään arvostetaan. Fiorito ym. (2007: 191) mainitsevat henkilöstön osallistamisen johtavan lisääntyneeseen vastuullisuuteen ja autonomiaan, jotka McElroyn (2001: 331) mukaan johtavat edelleen lisääntyneeseen aloitteellisuuteen ja ponnisteluihin tulosten aikaansaamiseksi.

Johtajuus ja esimerkin voima

Johtajuudella on myös tärkeä rooli sitoutumista edistävän organisaatiokulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä. Johdon täytyy osoittaa sitoutuvansa itse organisaation kulttuuriin ja arvoihin ja myös todistaa sen omien toimiensa kautta. Johto vaikuttaa kulttuurin muokkautumiseen sanoillaan, viesteillään, toimillaan ja läsnäolollaan. Johtajuuden kautta tulisi luoda johdonmukaisia käyttäytymismalleja, jotka viestivät henkilöstölle siitä, millainen käyttäytyminen on organisaatioissa toivottavaa. Johtajuudella on suuri merkitys kaikilla sitoutumista kehittävän organisaatiokulttuurin osa-alueilla. (O'Rilley 1989: 377, 379.)

Autonomia

Park ja Searcy (2012: 305–306) määrittelevät autonomian asteeksi, jolla työntekijöille annetaan vapauksia ja päätösvaltaa työtehtäviensä suorittamiseen. Autonomia tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden hyödyntää työssään tehokkaammin omaa osaamistaan, taitojaan ja kyvykkyyksiään, jolloin myös työn tulokset paranevat. Tutkimuksensa tulosten perusteella Park ja Searcy (2012) kertovat autonomialla olevan vahva yhteys henkilöstön henkiseen hyvinvointiin sekä organisaatioon sitoutumiseen erityisesti organisaatioissa, joissa tuotteiden tai palvelujen laadukkuutta pidetään yhtenä tärkeimmistä kilpailueduista. Jatkuva laadun kehittäminen ja innovointi voidaan taata henkilöstön osaamisen kehittämällä sekä osallistamista ja autonomiaa painottavilla käytänteillä.

Avoin viestintä

Avoin, johdonmukainen kommunikointi sekä tiedon saatavuus ja jakaminen organisaatiossa ovat myös tärkeitä sitoutumisen edellytyksiä. Niiden merkitys perustuu viestinnän ja tiedon avoimen jakamisen synnyttämään luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden tunteeseen. (McElroy 2001: 333.) Organisaation rajat ylittävä avoimuus vahvistaa tunnetta siitä, että kaikkia organisaation jäseniä kohdellaan tasa-arvoisesti ja että kaikki noudattavat yhteisiä sääntöjä ja toimintaperiaatteita, mikä puolestaan vahvistaa jäsenten kokemaa yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä (O'Rilley 1989: 378; Breitsohl & Ruhle 2013: 163).

Allenin ja Bradyn (1997) toteuttamassa tutkimuksessa etsittiin vastausta kysymykseen, kehittääkö organisaation sisäisen viestinnän parantaminen työntekijöiden organisaatioon sitoutumista tai heidän havaitsemaa organisaation tukea. Väitettä tutkittiin vertailemalla

TQM-käytänteitä soveltavia organisaatioita organisaatioihin, joissa TQM-käytänteet eivät olleet käytössä. Tutkimuksen perusteella organisaatioon sitoutumisen ja havaitun organisaation tuen huomattiin olevan merkittävästi korkeampaa organisaatioissa, jotka soveltavat kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käytänteitä toiminnassaan. Tuloksia selitettiin sillä, että näissä organisaatioissa työntekijöiden, ylimmän johdon sekä kollegoiden väliset viestintäsuhteet olivat positiivisemmat. Sitoutuneet työntekijät vaativat usein informaatiota ymmärtääkseen paremmin työssä ilmenneitä ongelmia, kehittääkseen parempia ratkaisuja ja saattaakseen ratkaisut käytäntöön. Tällöin myös heidän suoriutumisensa ja sitoutumisensa kehittyvät, mikäli heidän saatavilla on ajankohtaista, selvää ja täsmällistä tietoa asioista. Myös Terziovski & Samson (1999) ovat todenneet erityisesti perinteisten teollisuudenalojen yritysten saavuttavan hyviä henkilöstöön ja organisaatiotason tuloksiin liittyviä suorituksia todennäköisemmin kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käytänteiden kanssa kuin ilman niitä.

Allenin ja Bradyn (1997) sekä Terziovskin ja Samsonin (1999) kanssa samansuuntaisia tuloksia on raportoinut myös Coyle-Shapiro (1999), joka mainitsi kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käytänteiden johtavan yrityksessä parempaan kommunikaatioon ja sitä kautta työntekijöiden kokemaan osallistumisen ja lojaaliuteen organisaatiota kohtaan. Lisääntynyt osallistuminen organisaation toimintaan saattaa myös vaikuttaa työntekijöiden kokemaan sitoutumiseen, vaikka nimenomaisessa tutkimuksessa osallistumisen ei kuitenkaan havaittu merkittävästi lisäävän organisaatioon sitoutumista (Coyle-Shapiro 1999: 443, 451).

Kokonaisvaltainen palkitseminen

Kokonaisvaltaisen palkitsemisen tavoitteena on kannustaa henkilöstöä työskentelemään organisaation menestyksen eteen sekä edistää työntekijöiden kokemaa arvostusta heidän työstään. Tärkeää on huomata, että kokonaisvaltainen palkitseminen pitää sisällään *aineellisten palkkioiden* (esim. palkan, bonusten ja tulospalkkauksen) lisäksi *aineettomat palkkiot*, joita ovat esimerkiksi palaute, kiittäminen ja hyvien työsuoritusten tunnistaminen. Olennaista on, että palkkiot jaetaan oikea-aikaisesti ja oikeudenmukaisesti. (O'Rilley 1989: 378–379; McElroy 2001: 331; Fiorito ym. 2007: 191.) Kokonaisvaltaisen palkitsemisen sekä oikeudenmukaisten ja kannustavien työympäristöjen kehittämisen etuna on niiden kyky muokata henkilöstön käyttäytymistä toivottuun suuntaan todennäköisemmin ja pitkäaikaisemmin kuin pelkkien aineellisten palkkioiden myöntäminen muokkasi. Samalla saadaan aikaan ja voidaan ylläpitää korkeampaa ja syvempää sitoutumisen astetta. (O'Rilley 1989: 379; Cohen 2007: 352.)

Joissain tilanteissa aineettomina palkitsemisen keinoina voidaan pitää myös edellä mainittuja sitouttamisen keinoja, kuten oppimisen ja urakehityksen mahdollisuuksia, päätöksentekoon mukaan ottamista ja autonomiaa. Malhotran ym. (2007: 2114–2115) mukaan näillä palkitsemisen keinoilla on yhdessä rakentavan palautteen kanssa havaittu olevan positiivisia vaikutuksia erityisesti affektiivisen sitoutumisen muodostumiselle.

Organisaation sitoutuminen työntekijöihinsä

Millerin ja Leen (2001) sekä Meyerin ym. (2002) mukaan organisaation osoittama sitoutuminen työntekijöihinsä on varsin tehokas keino luoda affektiivisesti sitoutunutta ja vastuullisempaa työvoimaa, kehittää henkilöstön aloitteellisuutta ja luovuutta sekä parantaa yrityksessä vallitsevaa yhteistyön ja yhteisöllisyyden tunnetta. Organisaatio voi osoittaa sitoutumistaan muun muassa tukemalla ja kannustamalla, kaikkien työntekijöiden oikeudenmukaisella kohtelulla, välittämällä henkilöstönsä hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä, vahvalla johtajuudella sekä investoimalla henkilöstön kehittämiseen (Miller & Lee 2001: 163–164; McElroy 2001: 334; Meyer ym. 2002: 38). On myös todettu, että henkilöstönsä sitoutuneet ja henkilöstöä arvokkaana kilpailuvalttinaan pitävät yritykset sijoittavat tyypillisesti enemmän progressiivisiin HRM käytänteisiin ja hyvien työskentelyolosuhteiden luomiseen kuin muut vastaavat yritykset. Esimerkkeinä tällaisesta toiminnasta voidaan mainita valikoivan rekrytoinnin, monipuoliset osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, avoimen tiedonjaon, itseohjautuvat tiimit, statuserojen maldaltamisen sekä työntekijöiden kokeman turvallisuuden tunteen lisääminen ylimmän johdon palkkioita leikkaamalla tiukentuneina aikoina henkilöstön irtisanomisten välttämiseksi. (Miller & Lee 2001: 165; Hagen, Wilkie & Haj 2005: 41.)

Sitouttamisen kontekstisidonnaisuus

Kuten minkä tahansa henkilöstöjohtamisen käytänteitä implementoitaessa, myös henkilöstön sitouttamisessa käytettäviä keinoja tulee tarkastella siinä kontekstissa, jossa yritys toimii. Pfeffer (1995) muistuttaa, että esimerkiksi käytänteet kuten osallistaminen, autonomia ja osaamisen kehittäminen edellyttävät henkilöstöltä paljon osallistumista ja vastuunkantoa, mikä ei välttämättä ole mieluisaa kaikkien työntekijöiden näkökulmasta. Erityisesti organisaatioissa, joissa on totuttu rutiininomaiseen työskentelyyn, osallistavat henkilöstöjohtamisen käytänteet saattavat pikemminkin aiheuttaa ärtymystä ja lisätä henkilöstön vaihtuvuutta kuin päinvastoin. Samansuuntaisia ajatuksia korostavat myös Lee ym. (2010: 1351) sekä Park & Searcy (2012: 313), joiden mukaan sovelletut HR-

käytänteet ovat sitä tehokkaampia, mitä paremmin ne sopivat yhteen organisaation muihin ominaisuuksiin ja strategiaan päämääriin: laatuorientoituneissa yrityksissä tuotteiden tai palveluiden laatua voidaan parantaa lisäämällä autonomiaa ja henkilöstön vastuuta omien töidensä tuloksista, kun taas yrityksissä, joissa laatu ei ole tärkeä kilpailuvaltti, ei myöskään saada aikaan samoja tuloksia autonomiaa tai vastuuta lisäämällä.

Tutkimuksessaan Morrow (2011: 25–26) korostaa, etteivät organisaatiossa toteutetut muutokset ole alkujaan joko hyviä tai huonoja henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta. Henkilöstön kokemaan sitoutumiseen vaikutti suuresti se, miten suosiollisiksi he arvioivat muutokset arvostamiinsa työn tai työskentelyolosuhteiden ominaisuuksiin verrattuna. Siitä syystä sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden ja niiden seurausten hahmottaminen on hyvin moniselitteinen prosessi, jossa kontekstisidonnaisuus näyttelee suurta osaa. Lisäksi eri HR-käytänteisiin liittyvällä informaatiolla ja osallistumismahdollisuuksilla havaittiin olevan merkittävämpi vaikutus sitoutumiselle kuin itse käytänteillä on. Kinnie, Hutchinsor, Purcell ja Rayton (2005: 23) sekä McClean ja Collins (2011: 347) puolestaan korostavat, että toisistaan poikkeavat henkilöstöryhmät reagoivat eri tavalla samoihin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Vain ottamalla käytänteiden kontekstisidonnaisuuden huomioon voidaan varmistaa, että ne todella tuottavat haluttua lisäarvoa organisaation kokonaisvaltaiselle suoriutumiselle (McClean & Collins 2011: 347).

3.3. Sitoutumisen vaikutukset yrityksen suoriutumiselle

Useat aiemmat tutkimukset ovat Millerin ja Leen (2001: 164–165) mukaan todistaneet, että esimerkiksi organisaation sitoutumista osoittavat henkilöstöjohtamisen käytänteet, kuten osaamisen kehittäminen ja oikeudenmukainen palkitseminen, ovat kehittäneet tuotannon laatua, vähentäneet vaihtuvuutta, parantaneet organisaation taloudellista suoriutumista sekä varmistaneet yrityksen kilpailustrategian parhaan mahdollisen toteutuksen. He korostavat näiden käytänteiden vaikuttavan työntekijöiden mielipiteisiin, asenteisiin sekä käyttäytymiseen ja tuottavan sitä kautta kollektiivisesti merkittäviä vaikutuksia organisaatiolle. Tästä syystä sitoutumista kehittävien käytänteiden ja organisaation suoriutumisen ja tehokkuuden välisiä yhteyksiä tulisi heidän mielestään tutkia entistä perinpohjaisemmin. Seuraavaksi käsitellään yleisimpiä kirjallisuudessa mainittuja sitoutumisen vaikutuksia yritysten ja organisaatioiden suoriutumiselle.

Vaihtuvuus ja poissaolot

Useiden tutkimusten mukaan työntekijöiden sitoutuneisuus lisää organisaation tehokkuutta. Lisääntyvää tehokkuutta on perusteltu työntekijöiden huomattavilla ponnisteluilla organisaation yhteisten tavoitteiden eteen sekä vaihtuvuuden ja poissaolojen vähentämisellä (Fiorito ym. 2007: 187). Aina työntekijöiden sitoutuminen ja pieni vaihtuvuus eivät kuitenkaan takaa organisaation tai työryhmien tehokkuutta. Perusteluna tälle väitteelle voidaan esittää korkeasti organisaatioonsa sitoutuneiden mahdollinen haluttomuus kyseenalaistaa organisaation toimia tai tunnistaa strategisia mahdollisuuksia, mikäli ne edellyttäisivät vanhoista toimintatavoista luopumista. Vaihtuvuuden voidaan ajatella parantavan organisaation luovuutta, innovointia ja kykyä vastaanottaa uusia ideoita, uusien työntekijöiden tuodessa tuoreita näkökulmia ja kriittisyyttä toimintatapojen tarkasteluun. Vaihtuvuuden tuoma hyöty tulee kuitenkin esiin yleisimmin tilanteissa, joissa uudet työntekijät saavat tilaa työyhteisöön sopimattomien tai työssään huonosti viihtyvien työntekijöiden poistuessa organisaatiosta. (Mowday ym. 1982: 141–142, 152–154.) Terve vaihtuvuus hyödyntää organisaatiota siten uusien henkilöiden tuomien uusien tarkastelutapojen ja näkökulmien kautta.

Negatiivisiin vaihtuvuuden vaikutuksiin voidaan lukea uusien työntekijöiden hankinta- ja perehdytyskustannukset, menetetty osaaminen ja siihen tehdyt kehittämisinvestoinnit sekä tehokkuuden laskeminen. Suuri vaihtuvuus voi myös viestiä organisaatiossa vallitsevasta huonosta ilmapiiristä tai yleisestä tyytymättömyydestä sekä lähettää negatiivista viestiä organisaation ulkopuolelle. Lisäksi vaihtuvuudella voi olla kielteisiä vaikutuksia koko henkilöstön työmotivaatiolle ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämiselle työpaikalla. (Mowday ym. 1982: 153–155.)

Ryhmähenki ja hyvä ilmapiiri

Tehokkuuden lisäksi sitoutumisella on organisaatiossa positiivisia vaikutuksia esimerkiksi työryhmien kautta, joissa sitoutuneisuus lisää ryhmähenkeä ja auttaa ryhmää työskentelemään tiiviisti yhteisten tavoitteiden eteen. (Mowday ym. 1982: 140–141.) Miller ja Lee (2001) luonnehtivat kilpailukykyisimmiksi organisaatioiksi niitä, jotka pystyvät vetämään johdon ja työntekijät yhteen, sitouttamaan heidät organisaatioon sekä kannustamaan heitä työskentelemään yli organisaation funktionaalisten rajojen.

Tehokas päätöksenteko

Miller ja Lee (2001: 166) korostavat organisatoristen prosessien olevan ainoastaan niin hyviä, kuin niitä toteuttavat henkilöt ovat. Käytännössä tämä tarkoittaa, että parhaimmatkin toimintasuunnitelmat todennäköisesti epäonnistuvat, mikäli niitä toteuttavat työntekijät eivät ole riittävän kyvykkäitä, omistautuneita tai motivoituneita tehtävän suorittamiseen. Tähän viitaten Miller ja Lee (2001) löysivät tutkimuksessaan yhteyden korkean sitoutumisen sekä tehokkaamman ja laadukkaamman päätöksenteon väliltä, mistä puolestaan seuraa selvitä positiivisia vaikutuksia organisaation taloudelliselle suoriutumiseen. Tutkimuksen mukaan henkilöstön sitoutuminen vaikuttaa päätöksentekoon erityisesti parantuneen aloitteellisuuden, laadukkaamman ja luottamuksellisemman yhteistyön sekä tehokkaamman tiedon jakamisen ja prosessoinnin kautta. Käytännössä tämä edellyttää sitoutumista kolmessa eri henkilöstöportaassa:

- Lattiatason työntekijöissä, jotka tunnistavat mahdollisuudet ja ongelmat sekä tekevät ehdotuksia niiden toteuttamiseksi tai korjaamiseksi
- Asiantuntijoissa, jotka keräävät ja analysoivat informaatiota lattiatasolta sekä esittelevät mahdolliset vaihtoehdot johdolle sekä
- Ylimmässä johdossa, joka käsittelee ehdotukset ja tekee päätöksen jatkotoimenpiteistä. (Miller & Lee 2001: 165.)

Tehokkaalla ja älykkäällä päätöksenteolla on erityisen tärkeä rooli Millerin ja Leen (2001: 171) mukaan silloin, kun organisaatio toimii taloudelliselle suoriutumiseen ja kilpailukyvyllä epävarmassa toimintaympäristössä. Pitkällä aikavälillä tehokkaaseen päätöksentekoon johtava erinomainen yhteistyö eri organisaatiotasojen välillä saa aikaan myös laadukkaampia oppimisprosesseja, joilla puolestaan on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia organisaation kykyyn luoda menestyksellisiä innovaatioita (Miller & Lee 2001: 182; Ceylan 2003). Samansuuntaisia ajatuksia ovat esittäneet myös Al-Dhaafri, Yusoff ja Al-Swidi (2013: 78), joiden mukaan erinomaisten suoritusten aikaansaamiseksi minkä tahansa organisaation täytyy olla avoin teknologisille innovaatioille sekä kyvykäs ennakoimaan liiketoiminnallisia mahdollisuuksia luomalla yritteliään ja aloitteellisen organisaatiokulttuurin.

Positiivinen työnantajakuva

Boon, Arumugam ja Hwa (2005) toteavat tutkimuksensa tuloksissa pehmeiden TQM-käytänteiden kuten johtamisen, osaamisen kehittämisen, työntekijöiden osallistamisen ja

tiimityöskentelyn vaikuttavan työntekijöiden työhön liittyviin asenteisiin, kuten organisaatioon sitoutumiseen. Sitoutuneet työntekijät suhtautuvat useimmiten myönteisesti organisaatioonsa ja todennäköisesti levittävät positiivisia mielipiteitään myös organisaation ulkopuolelle luoden samalla houkuttelevaa työnantajakuva organisaatiosta. Tästä saattaa olla suurta hyötyä organisaation rekrytoidessa uusia työntekijöitä organisaation ulkopuolelta. (Mowday ym. 1982: 142; Boon ym. 2005: 287–288.)

Osaamispääoman säilyminen

Työpaikan pysyvyydellä ja henkilöstön positiivisten asenteiden ansiosta ilmenevällä myönteisellä työnantajakuvalla voidaan varmasti sanoa olevan hyötyä organisaatiolle myös osaamisen ja tieto-aidon säilymisen sekä uusia työntekijöitä rekrytoitaessa. Tutuncu & Kucuksta (2007: 1086) ovat puolestaan ehdottaneet henkilöstön organisaatioon sitoutumisen edistävän organisaation laadukasta suoriutumista pitkällä aikavälillä kahdella tavalla: luomalla epäsuoraa osaamista, josta on apua organisaation tehokkuuden kehittämisessä sekä auttamalla organisaatiota saamaan parhaan hyödyn henkilöstönsä koulutuksen ja osaamispääoman kartuttamisen eteen tehdyistä investoinneista ja resursseista. Erityisen tärkeää on pystyä sitouttamaan ns. avainhenkilöitä, joiden osaaminen on vaikeasti kopioitavissa ja korvattavissa uusilla rekrytoinneilla (McClellan & Collins 2011: 347).

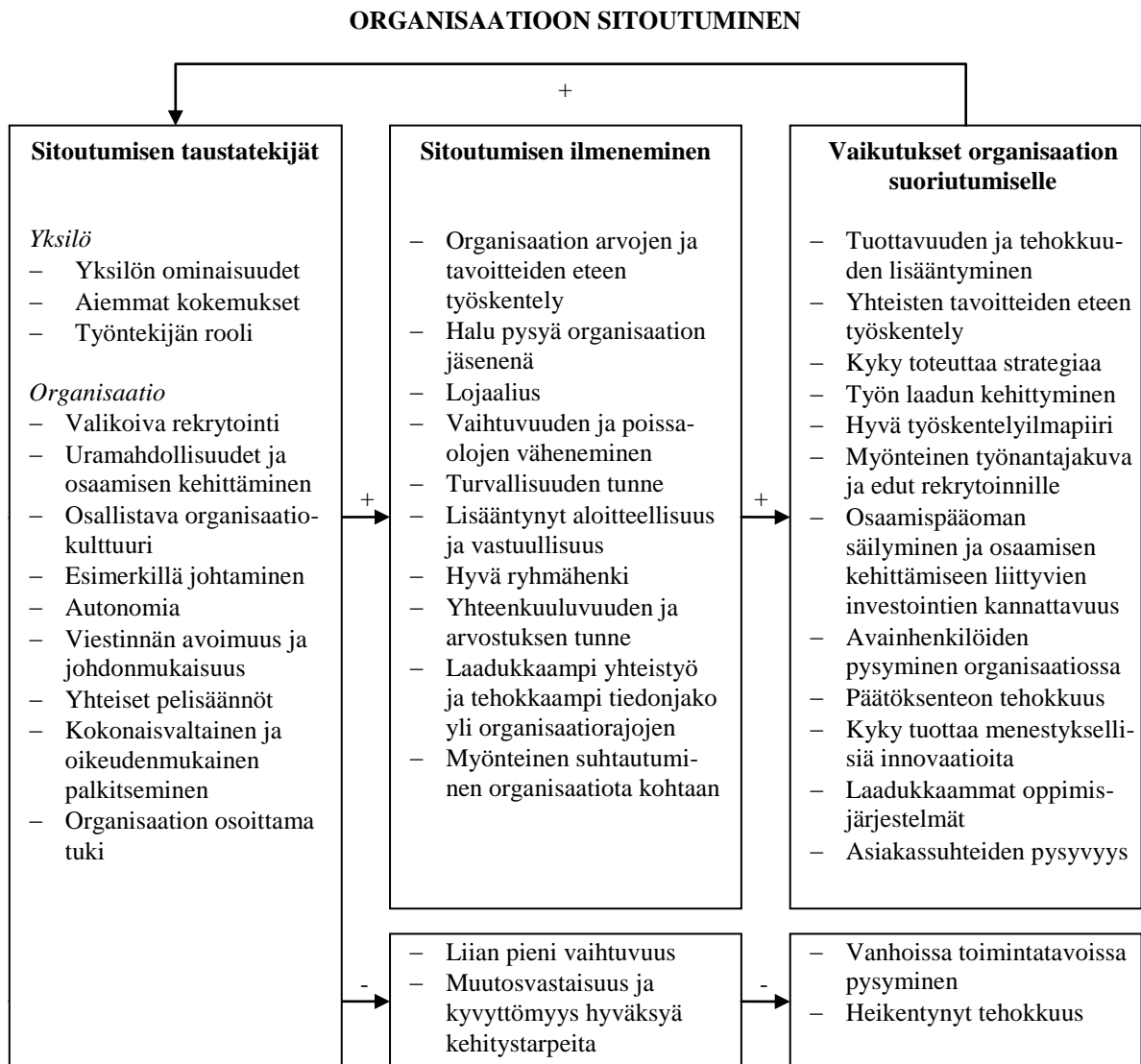
Tavoitteiden saavuttaminen ja asiakastyytyväisyys

Sitoutuneet työntekijät ovat kyvykkäämpiä tunnistamaan tärkeitä haasteita ja mahdollisuuksia. Sen seurauksena he myös pystyvät työskentelemään määrätietoisemmin sekä organisaation että henkilökohtaisten tavoitteiden, kasvun ja menestyksen eteen. (Miller & Lee 2001; Karia & Asaari 2006: 34.)

Talwar (2011: 60) nostaa esiin organisaatioiden huolen ei ainoastaan asiakastyytyväisyyden ylläpidosta, vaan myös asiakassuhteiden pysyvyydestä. Hän viittaa artikkelissaan Reichheldin (1990) tutkimukseen, jonka mukaan yritykset voisivat parantaa tuottojaan jopa 25 prosentilla vähentämällä asiakkaidensa vaihtuvuutta viidellä prosentilla. Asiakkaiden vaihtuvuuden ehkäisemisessä henkilöstön sitoutumisella on tärkeä merkitys, sillä sitoutuneilla työntekijöillä on usein parempi ymmärrys organisaation toiminoista, tuotteista ja asiakkaista. Tällöin heillä on myös erinomaiset lähtökohdat myötävaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja lojaaliuteen.

3.4. Yhteenveto

Tässä organisaatioon sitoutumista käsittelevässä luvussa esiteltiin muutamia olennaisimpia aiemmassa kirjallisuudessa mainittuja sitoutumisen määritelmiä ja taustatekijöitä sekä sitoutumisen ilmenemistä ja vaikutuksia yritysten suoriutumiselle. Tärkeimmät havainnot on tiivistetty kuvioon 7, josta ilmenevät myös aiheen pääpiirteiset syy-seuraussuhteet.



Kuvio 7. Organisaatioon sitoutumisen syy-seuraussuhteet.

Kuvion 7. yläosassa kulkevalla kaksisuuntaisella nuolella halutaan kuvastaa jo luvun 2. yhteenvedossa mainittua Katoun (2012: 134) pohdintaa siitä, ettei esimerkiksi sitoutumista kehittävien henkilöstöjohtamisen käytänteiden käyttöönotto välttämättä takaa toivottujen tulosten aikaansaamista, vaan sen sijaan hyvin suoriutuvat yritykset saavat heikommin suoriutuvia yrityksiä todennäköisemmin aikaan toivottuja vaikutuksia yrityksen menestymiselle, sillä heillä on myös paremmat mahdollisuudet investoida laadukkaisiin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Niinpä kuvion ylimmän nuolen mukaan, hyvin suoriutuvat organisaatiot onnistuvat todennäköisimmin luomaan laadukkaita ja sitoutumista kehittäviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja siten myös saavuttamaan entistä myönteisempiä vaikutuksia liiketoiminnalleen henkilöstönsä sitoutumisen kautta.

Katoun (2012) ajatukset yhdistettynä tässä luvussa esitettyyn vaatimukseen sitoutumista kehittävien henkilöstöjohtamisen käytänteiden yhteensopivuudesta yrityksen kontekstin ja toimintatapojen kanssa saattavat olla syynä monien tutkimusten esittämille havainnoille, joiden mukaan pk-yritysten välillä on suuria eroja esimerkiksi sitoutumiseen vaikuttavien henkilöstöjohtamisen työkalujen käytössä. Lisäksi johtamiskäytänteet ovat usein epämuodollisia ja niillä on raportoitu olevan varsin vaihtelevia vaikutuksia yritysten menestykselle. (Cassell, Nadin, Grey & Clegg 2002: 685; Bacon & Hoque 2005: 1976). Luvussa 5 tarkastellaan, miten aihe ilmenee tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa.

4. EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa tutustutaan tutkimuksen empiiriseen toteutukseen. Tavoitteena on selvittää, mistä lähtökohdista, mitä periaatteita ja menetelmiä käyttäen tutkimus on laadittu. Lisäksi tehdään katsaus empiirisen aineiston sisältöön ja sen analyysiin.

4.1. Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu *kvalitatiivisin* eli *laadullisin menetelmin*. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007: 160) ovat nimenneet laadullisen tutkimuksen tyypillisiksi piirteiksi tavoitteen hankkia kokonaisvaltaista tietoa, ihmisten suosimisen tiedon keruun instrumenttina, tutkittavien tapausten ainutlaatuisuuden sekä laadullisten metodien käytön, jolloin tutkittavien omat näkökulmat ja ääni pääsevät parhaiten esiin. Myös nämä piirteet kuvailevat hyvin tässä tutkielmassa käsiteltävää tutkimusta. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty *induktiivista* eli *aineistolähtöistä lähestymistapaa*, jossa tavoitellaan tutkimusaineiston monitahoista ja yksityiskohtaista tarkastelua teorian tai hypoteesien testaamisen sijaan. Aineistolähtöisyys mahdollistaa myös odottamattomien seikkojen paljastumisen tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi ym. 2007: 160; Eriksson & Kovalainen 2008: 22.)

Koska tutkimuksen tavoitteena oli saada selville yritysjohtajien aitoja, subjektiivisia ajatuksia ja mielikuvia heidän yrityksensä menestymiseen vaikuttavista tekijöistä, valikoitui tutkimusmenetelmäksi *cognitive mapping*. Termille ei ole olemassa vakiintunutta suomenkielistä käännöstä, mutta vapaasti käännettynä se merkitsee *kognitiivisten ajatusmallien tulkintaa*. Chaneyn (2010) mukaan kyseinen menetelmä soveltuu erityisen hyvin yksilöiden tietyllä hetkellä valloillaan olevan mielenmallien tulkintaan sekä tulkintojen visualisointiin. Henkilöiden ajatusmallit ovat jatkuvan muutoksen alla, joten myös kognitiivisten mallien tulkinnassa ja analysoinnissa on syytä ottaa huomioon niiden kontekstisidonnaisuus.

Muihin metodeihin verrattuna *cognitive mappingin* etuna on sen holistinen näkökulma tutkittavaan aiheeseen: menetelmä kiinnittää yksilön sanojen ja ajatusmaailman lisäksi huomiota kokonaisuuteen ja kontekstiin. Menetelmässä ei myöskään kiinnitetä huomiota ainoastaan tutkimusaineiston sisältöön tai kvantitatiivisiin ominaisuuksiin, vaan kiinnostuksenkohteena voivat olla esimerkiksi tutkimuksessa ilmenneiden elementtien väli-

set yhteydet ja syy-seuraussuhteet. Yksinkertaistaen cognitive mappingin voidaan sanoa antavan tutkijalle mahdollisuuden tarkastella tutkittavien henkilöiden ajatusmaailmaa kahdesta eri näkökulmasta: *mitä* henkilöt ajattelevat tai sanovat ja *miten* he jäsentävät ajatuksiaan ja puhettaan. (Chaney 2010: 94, 96.)

Ajatusmallien tulkintaan käytettävä tutkimusaineisto voidaan kerätä joko strukturoiduin (tutkija valitsee tutkittavat muuttujat etukäteen) tai ei-strukturoiduin menetelmin (avoimella haastattelulla tai olemassa olevia aineistoja tutkimalla) (Chaney 2010: 99–100). Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin edellä esitetyistä jälkimmäinen eli *avoin haastattelu*. Valitun menetelmän etuna on sen mahdollistama aiheen tutkiminen ilman ennakkokäsityksiä tutkimukseen liittyvistä muuttujista, sillä tavoitteena on selvittää haastateltavan ajatuksia ja käsityksiä sitä mukaan kun ne tulevat aidosti vastaan haastattelun edetessä (Hirsjärvi ym. 2007: 204; Chaney 2010: 99–100). Etukäteen mietittyjen kysymysten sijaan avoin haastattelu muodostuu muutaman ydinkonseptin tai ohjailevan kysymyksen ympärille (Eriksson & Kovalainen 2008:82). Avoimessa haastattelussa tavoitellaan tutkijan vaikutuksen minimointia, mikä käytännössä tarkoittaa, että tutkijan tulee välttää ohjailemasta haastateltavaa liikaa kysymyksillään tai kommentillaan. Haastattelun tulee heijastaa haastateltavan tapaa ajatella, jolloin tutkijan tärkein rooli on keskittyä hahmottamaan haastateltavan ajatusmaailmaa sekä esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 104.)

Tutkimusmenetelmän suurimmat haasteet nousevat esiin haastattelutilanteessa, sillä avoin, ns. *tikapuutekniikalla* (eng. *laddering*) toteutettu haastattelu vaatii haastattelijalta paljon taitoja. Ensinnäkin, tutkijan on pystyttävä esittämään hyvin yksinkertaisia eteen- ja taaksepäin katsovia kysymyksiä (esim. ”*Mitä asiasta X johtaa?*” tai ”*Mikä asiat vaikuttavat asian X ilmenemiseen?*”), joiden avulla voidaan hahmotella eri elementtien välisiä syy-seuraussuhteita ilman, että tutkija ohjailee liikaa sanavalinnoillaan tai kysymyksillään haastateltavan vastauksia. Toisekseen, mikäli tutkittava aihe on haastateltavalle kovin arka, voi häneltä olla haastavaa saada vastauksia ilman haastattelijan esittämiä johdattelevia kysymyksiä. (Ahmad & Azman Ali 2003.)

Haasteen haastattelutilanteeseen tuo myös se, että haastateltava saattaa luetella useampia asioita peräkkäin, mutta voi kertoa syvällisemmin vain yhdestä asiasta kerrallaan. Tällöin vaarana tutkimuksen laadulle ja aineiston rikkaudelle on, että muut luetellut asiat unohtuvat haastattelun edetessä. Haastattelijan tärkein tehtävä onkin pitää kirjaa keskustelun aikana ilmenneistä mahdollisista loogisista aukoista ja puuttuvista syy-seuraussuhteista, samalla kun pitää yllä haastateltavan mielenkiintoa ja ajatuksenjuok-

sua. Lisäksi haastattelun onnistumista määrittelee paljolti se, ymmärtääkö haastateltava haastattelumenetelmän tarkoituksen ja pitääkö hän sitä kiinnostavana tai oivaltavana. Mahdollista on, että haastateltava tuntee olonsa epämukavaksi ja turhautuu, mikäli ei löydä haastattelijan kaipaamia yhteyksiä keskusteltavien aiheiden väliltä tai ei saa otetta haastattelun tarkoituksesta ja tavoitteesta. (Brown 1992: 295.) Haastatteluiden jälkeen tutkijan suurin haaste on varsin työläs ja aikaa vievä työvaihe eli haastatteluaineiston tiivistäminen kognitiivisiksi ajatusmalleiksi siten, että ne antavat mahdollisimman oikean kuvan haastateltujen henkilöiden ajatusmaailmasta sekä tavasta hahmottaa keskustelun aiheena ollutta asiaa (Ahmad & Azman Ali 2003: 5).

Tutkimushaastattelujen pohjalta laaditut ajatusmallit tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden esittää suuri määrä rikasta kvalitatiivista informaatiota selvässä ja helposti tulkittavassa muodossa, sillä kartan sisältämän informaation lisäksi siitä välittyy tietoa siitä, millaisiksi kokonaisuuksiksi tutkittava henkilö jäsentää informaatiota ajatuksiinsa ja puheessaan. Ajatusmalleja hyödyntäneiden tutkimusten myönteisten kokemusten johdosta sitä voidaan pitää hyvänä lisänä nykyisten johtamisen tutkimisen työkalujen rinnalla (Ahmad & Azman Ali 2003; Chaney 2010: 101), vaikka aiemmat visualisoituja ajatusmalleja hyödyntäneet tutkimukset ovatkin pitkälti keskittyneet markkinoinnin alaan ja esimerkiksi asiakkaiden näkemysten selvittämiseen tietystä tuotteesta tai brändistä (Chaney 2010: 96).

4.2. Aineiston kuvaus

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla yhteensä 26 suomalaisen teknologiateollisuuden alalla toimivan pk-yrityksen toimitusjohtajaa. Tutkielman liitteistä (ks. liite 1) löytyy yhteenveto tutkimukseen osallistuneiden yritysten tiedoista, joista ilmenevät muun muassa yritysten tarkemmat toimialat sekä sijainnit maakunnittain. Yhteenvedosta voidaan myös havaita, että henkilöstömäärät tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä vaihtelivat vuoden 2011 ja 2012 tilastojen mukaan noin 7–150 työntekijän välillä. Sukupuoleltaan haastatellut toimitusjohtajat olivat yrityksen P naistoimitusjohtajaa lukuun ottamatta miehiä. Urataustoiltaan ja -vaiheiltaan toimitusjohtajat poikkesivat toisistaan huomattavasti: osa haastatelluista oli hiljattain aloittanut tehtävänsä toimitusjohtajana, kun osa taas oli toiminut tehtävässä useita vuosikymmeniä ja on lähitulevaisuudessa siirtymässä toisiin tehtäviin tai ansaituille eläkkeelle. Haastateltujen toimitusjohtajien ja heidän edustamiensa yritysten kirjo oli suuri, mikä teki tutkimushaastatteluista entistä mielenkiintoisempia. Empiirinen aineisto muodostuu näiden yritysten toimitusjohtajien

haastatteluiden litteroinneista sekä ajatusmallien visualisoinneista. Kaikki haastattelut toteutettiin huhti- ja marraskuun välisenä aikana vuonna 2012. Haastattelut olivat kes-
toltaan noin 1–2 tuntia.

4.3. Tutkimuksen eri vaiheet

Tutkimus aloitettiin kartoittamalla suomalaisia teknologiateollisuuden alalla toimivia pk-yrityksiä. Tutkimusaineiston keräämisessä oli mukana yhteensä 7 tutkijaa, joista jokainen otti yhteyttä tutkimuksen kohteiksi sopiviin yrityksiin tutkimushaastatteluiden sopimiseksi. Kaikki yhteydenotot eivät johtaneet haastatteluihin, joten tavoitellusta 30 tutkimushaastattelusta toteutui lopulta yhteensä 26 haastattelua. Tutkimushaastatteluiden määrä yhtä tutkijaa kohden oli siten noin 3,7.

Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja tutkimusmenetelmän toimivuutta selvitettiin kolmella pilottihaastattelulla, joissa testattiin muun muassa yrityksen menestyksellistä liiketoimintaa selittävien päätermien kirjoittamista erillisille paperilapuille, jolloin haastateltavalle annettiin tehtäväksi muodostaa niistä hänen yritystensä kuvaava menestysmalli ja selittää, millaisia syy-seuraussuhteita hän havaitsee eri termien väliltä. Lisäksi haastateltaville annettiin tyhjiä paperilappuja heidän mielestään tärkeiden menestystekijöiden lisäämiseksi yrityksen menestyskarttaan. Tekniikka osoittautui hankalaksi hallita sekä haastattelijan että tutkijan näkökulmasta. Samaten se rajoitti jonkin verran haastateltavien omien, aitojen ajatusten ilmenemistä. Pilottihaastattelut lisäsivät ymmärrystä valitusta tutkimusmenetelmästä sekä auttoivat kehittämään haastattelutekniikkaa mahdollisimman hyvin tutkimuksen alkuperäistä tarkoitusta palvelevaksi. Pilottihaastattelujen jälkeen haastateltavalle annettavista termilapuista luovuttiin ja päätettiin siirtyä niiden tukemasta *puolistrukturoidusta* haastattelumenetelmästä täysin avoimeen haastateluun.

Tutkimushaastattelut aloitettiin aiheeseen johdattelevalla kysymyksellä: ”*Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millä tavalla yritysjohtajat näkevät yrityksensä menestystekijät. Mitkä tekijät johtavat mielestäsi tässä yrityksessä menestykselliseen liiketoimintaan?*”, jonka jälkeen termiä *menestyksellinen liiketoiminta* saatettiin tarvittaessa tarkentaa kysymyksillä, kuten ”*Millaisin asioin tai mittarein määrättelet liiketoiminnan menestyksellisyyden? Mistä asioista kannattavuus teidän yrityksessänne syntyy?*”. Tämän jälkeen tutkimuksessa edettiin haastateltavan kuvaamien asioiden ja niiden välillä ilmenneiden syy-seuraussuhteiden mukaisesti.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Cognitive mapping -menetelmän mukaisesti litterointia seurasi aineiston visualisointi asioiden väliset syy-seuraussuhteet paljastaviksi kognitiivisiksi ajatusmalleiksi. Ennen aineiston visualisointia oli tärkeää lukea litteroidut haastattelut tarkasti läpi useita kertoja syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi, jotta haastateltujen toimitusjohtajien tulkinnoista pystyttiin sitten valitsemaan olennaisimmat yrityksen menestystä selittävät asiat ja hahmottamaan niiden väliset vuorovaikutussuhteet. Chaney (2010: 111) korostaa haastateltujen henkilöiden tulkintojen analysoinnin sekä ajatusmallien visualisoinnin olevan monivaiheinen prosessi, jossa havainnot ja valmiit ajatusmallit muodostuvat haastatellun omien tulkintojen ja puheen sekä tutkijan tulkintojen kautta.

Jokaisesta haastattelusta laadittiin yksi visualisoitu ajatusmalli. Mallit sisältävät haastateluissa ilmenneet tärkeimmät yrityksen menestykseen vaikuttavat tekijät, joiden välisten syy-seuraussuhteiden laatua kuvataan erilaisin symbolein:

- Positiivinen syy-seuraussuhde (+)
- Negatiivinen syy-seuraussuhde (-)
- Menestystekijöiden sisältyminen toisiin (s) ja
- Menestystekijöiden välisen syy-seuraussuhteen suunta (→).

Lisäksi tärkeimpiä mallien sisältämiä menestystekijöitä korostetaan lihavoidulla tekstilä ja tärkeimpiä syy-seuraussuhteita lihavoiduilla nuolilla.

Valmiit ajatusmallit lähetettiin sähköpostitse haastatelluille, jolloin heille annettiin mahdollisuus kommentoida laaditun mallin oikeellisuutta sekä eri asioiden välisiä painotuksia ja suhteellisia merkityksiä. Kommenttien jälkeen malleihin tehtiin vielä tarvittavat muutokset ja täsmennykset, tavoitteena minimoida tutkijan vaikutus haastattelujen tulosten tulkintaan ja varmistaa, että visualisoitu malli esittää aidon kuvauksen haastatellun henkilön ajatusmaailmasta.

4.4. Aineiston analyysi

Chaneyn (2010: 102–104) mukaan kognitiivisten ajatusmallien analyysi voidaan toteuttaa kahdesta eri näkökulmasta: tarkastelemalla mallien sisältöä tai rakennetta. Rakenteellisessa analyysissä voitaisiin keskittyä esimerkiksi malleissa ilmenneiden muuttujien, asiaklustereiden tai syy- ja seuraussuhteiden määrään, mallien syy-seuraussuhteiden

tiheyteen tai kehittyneisyyteen. Sisällön analyysissä keskitytään puolestaan tarkastelemaan, mistä asioista kartat muodostuvat ja miten asiat on linkitetty toisiinsa. Tässä tutkimuksessa analyysi keskittyy johdon puheen ja ajatusmallien sisällön tulkitsemiseen.

Haasteen tutkimusaineiston analysoinnille loi haastattelujen suuri määrä. Tärkeää analyysivaiheessa olikin päättää, otetaanko koko tutkimusaineisto mukaan analyysiin vai olisiko tarkoituksenmukaisempaa jäsenellä aineistoa mielekkäämpiin kokonaisuuksiin. Mahdollista olisi esimerkiksi analysoida tutkimusaineistosta ilmenneitä ääripäitä eli aineistoa, jossa tutkittava teema on vahvasti läsnä kognitiivisissa ajatusmalleissa ja kausaalisuhteet ovat rikkaita, sekä aineistoa, jossa teemaa on käsitelty suppeammin tai ei lainkaan tai jossa kausaalisuhteet ovat vajaita. Ääripäiden vertailu keskenään antaisi hyvän analyysiasetelman. Lisäksi ääripäiden vertailu tarjoaisi mahdollisuuden pohtia aineistoon perustuvia *epätäydellisiä typologioita* eli asioita, jotka jäävät aineistossa piiloon (Koskinen ym. 2005: 245). Tässä tutkimuksessa päätettiin kuitenkin ottaa koko aineisto mukaan analyysiin, sillä tutkimuksella haluttiin esittää kokonaiskuva siitä, miten henkilöstön sitoutuminen ilmeni tutkittujen yritysten johdon ajatuksissa ja puheessa menestystä selittävänä tekijänä. Aineisto jaettiin kuitenkin analyysin helpottamiseksi neljään eri kategoriaan, jotka esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. Jokaisesta kategoriasta päätettiin ottaa tarkempaan analyysiin yhdet kategorioita hyvin edustaneet esimerkit, kun taas loput aineistosta käsitellään tiivistetympin esittelemällä niistä vain analysoinnille ja johtopäätösten muodostamiselle olennaisimmat havainnot.

5. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Tutkimusaineiston laajuuden vuoksi tutkimuksen tulosten analyysissä aineisto jaotellaan neljään eri kategoriaan sen mukaan, miten toimitusjohtajat linkittivät puheessaan henkilöstön sitoutumisen osaksi yrityksensä erinomaiseen suoriutumiseen johtavia tekijöitä. Jaottelussa otettiin huomioon kognitiivisten ajatusmallien lisäksi se, miten paljon aihe nousi haastateltavien puheessa esiin muihin lueteltuihin menestystekijöihin verrattuna. Jaottelun jälkeen saatiin aikaan neljä kategoriaa sen perusteella, miten merkittäväksi osaksi yrityksensä menestyskarttaa haastateltu toimitusjohtaja henkilöstön sitoutumisen nimeää. Tutkimustulosten neljä kategoriaa ovat:

- 1) *Menestystekijä* – Sitoutuminen on vahvasti läsnä yhtenä menestystä selittävänä tekijänä johdon ajatusmalleissa ja puheessa.
- 2) *Taustatekijä* – Sitoutuminen on taustatekijä, jolla on vaikutusta tärkeimpiin menestystä selittäviin tekijöihin johdon ajatusmalleissa ja puheessa.
- 3) *Epäselvä merkitys* – Sitoutuminen mainitaan, mutta sen ja menestymisen välinen syy-seuraussuhde ei nouse selvästi esiin.
- 4) *Ei olennainen* – Sitoutumista ei mainittu tai se ei ollut olennainen osa yrityksen menestystä selittävää mallia.

Tutkimustuloksissa käsitellään tarkemmin yksi kutakin kategoriaa parhaiten kuvaava esimerkkitapaus sekä lyhyitä esimerkkejä muista samaan kategoriaan kuuluvista haastatteluista. Taulukossa 8 yritykset on ryhmitelty yllä esiteltyihin kategorioihin.

Taulukko 8. Aineiston jakautuminen eri kategorioihin.

Kategoria	Yritysten määrä (kpl)	Aineiston jakautuminen (%)
Menestystekijä	4	15,4
Taustatekijä	11	42,3
Epäselvä merkitys	7	26,9
Ei olennainen	4	15,4
Yhteensä	26	100

Luvun lopussa esitetään yhteenveto, jossa hahmotellaan kutakin kategoriala parhaiten kuvailevat syy-seuraussuhteet henkilöstön sitoutumisen ja yrityksen menestymisen väliltä. Lisäksi esitetään tärkeimmät aineiston pohjalta tehdyt havainnot.

5.1. Menestystekijä

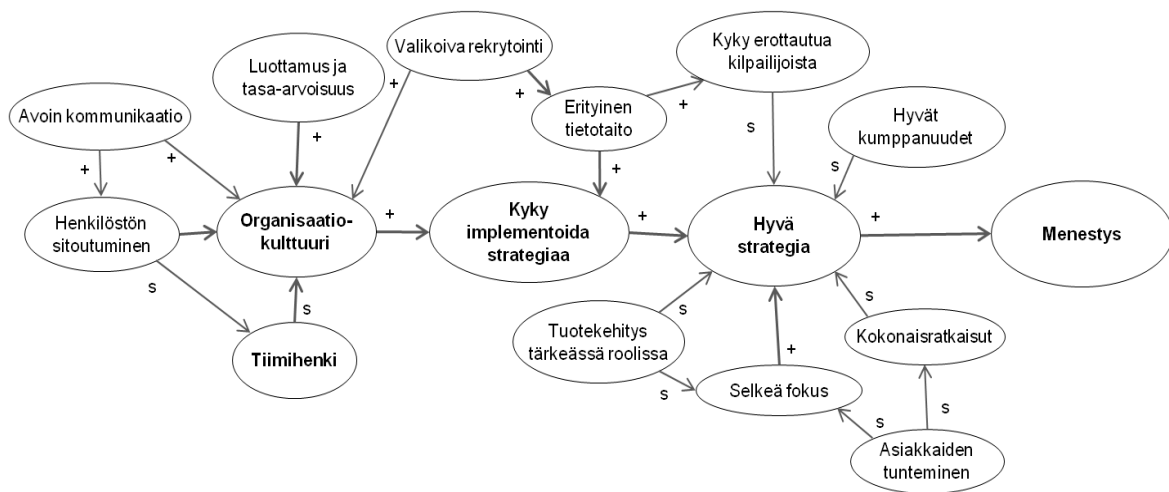
Tässä luvussa esitellään esimerkit niistä tutkimukseen osallistuneista yrityksistä, joiden toimitusjohtajien puheessa ja kognitiivisissa kartoissa henkilöstön sitoutuminen on vahvasti läsnä yhtenä yrityksen menestystä selittävänä tekijänä. Yksityiskohtaisempaan tarkasteluun valikoitui yrityksen B toimitusjohtajan näkemykset, sillä hänen puheessaan ja ajatusmallissaan henkilöstön sitoutuminen sai paljon huomiota ja aihetta käsiteltiin kokonaisvaltaisesti syy-seuraussuhteita menestykselliseen liiketoimintaan muodostaen.

5.1.1. Yritys B

Kuten jo mainittiin, hyvä esimerkki yrityksestä, jonka toimitusjohtajan ajatusmallissa ja puheessa henkilöstön sitoutuminen mainitaan yhdeksi tärkeäksi yrityksen menestystä selittäväksi tekijäksi, on **yritys B**. Yrityksen toimitusjohtajan visualisoitu ajatusmalli (ks. kuvio 8) tiivistää toimitusjohtajan hahmottaman yrityksensä menestystekijöiden kausaalisuhteen, jossa menestys syntyy ensisijaisesti hyvästä strategiasta sekä yrityksen kyvystä toteuttaa valittua strategiaa. Yrityksen kykyyn implementoida strategiaa vaikuttaa puolestaan yrityksen organisaatiokulttuuri. Nämä kolme teemaa – organisaatiokulttuuri, sen mahdollistama kyky implementoida strategiaa ja hyvä strategia – olivat vahvasti läsnä sekä johtajan puheessa että haastattelun pohjalta muodostetussa ajatusmallissa. Toimitusjohtajan strategialähtöinen ajattelutapa korostuu edelleen hänen kommentissaan: ”-- mä oon ymmärtänyt, että kaks kolmasosaa strategioista epäonnistuu sen takia, että niitä ei koskaan implementoida, --”, mistä syystä hän pyrkii omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, että yrityksellä ja sen työntekijöillä on parhaat mahdolliset edellytykset toteuttaa ja viedä käytäntöön yrityksen strategisia tavoitteita ja visioita.

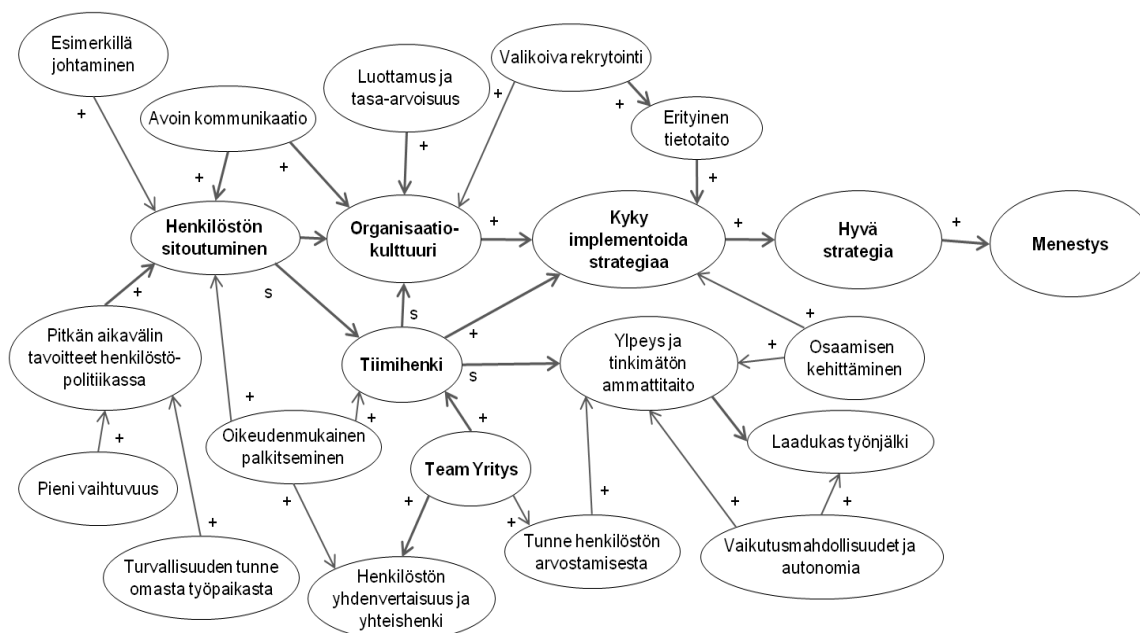
Jotta strategia saataisiin käytännössä toteutumaan, täytyy sen olla yhteensopiva yrityksen ominaisuuksien ja toimintaympäristön kanssa. Toimitusjohtajan mukaan menestyksellinen strategian implementointi vaatii, että yrityksessä keskitytään tarkasti omaan osaamisalueeseen ja sen kehittämiseen, jolloin voidaan varmistua siitä, että yrityksessä hallitaan oman ydinosaamisalueen asiat paremmin kuin missään muualla. Yrityksessä oleva osaaminen ja ammattitaito kiteytyvät sen tuotteisiin, jonka lisäksi on tärkeää ym-

märtää asiakkaiden tarpeita ja keskittyä niihin ”*hullun rohkeudella*”. Lisäksi yrityksessä täytyy toimitusjohtajan mukaan työskennellä sellainen porukka, joka tekee strategian toteuttamisen mahdolliseksi tinkimättömän ammattitaitonsa ja hyvän asenteensa kautta. Toimitusjohtaja korostaakin, että monet (esimerkiksi strategiaan liittyvät) päätökset tehdään yhteistyössä yrityksen avainhenkilöiden kanssa, jolloin taataan parhaiden mahdollisten vaihtoehtojen ja ratkaisujen kartoittamisen tehokkuus. Yhteistyönä toteutetussa päätöksenteossa olennaista on, että kaikki ovat valmiita ilmaisemaan mielipiteensä, mutta ymmärtävät myös realiteetit ja sen, ettei kaikkia vaihtoehtoja ei ole mahdollista toteuttaa.



Kuvio 8. Johtajan ajatusmalli menestystä selittävistä tekijöistä – yritys B.

Henkilöstön *sitoutumisen* merkitys yhtenä tärkeänä toimitusjohtajan menestysmallin ulottuvuutena ilmenee *organisaatiokulttuurin* kautta (ks. kuvio 9). Siitä huolimatta, että sitoutuminen näyttää ajatusmallissa olevan varsin monen askeleen päässä tavoitteesta eli yrityksen menestymisestä, olivat henkilöstö ja sitoutumisen teema vahvasti läsnä johtajan puheissa ja ajatuksissa läpi koko haastattelun.



Kuvio 9. Sitoutuminen menestystä selittävänä tekijänä – yritys B.

Toimitusjohtaja nosti henkilöstön ja heidän sitoutuneisuuden yhdeksi tärkeimmäksi organisaatiokulttuurin ulottuvuudeksi ja sitä kautta yrityksen edellytykseksi toteuttaa strategiaansa. Organisaatiokulttuurin ylläpidossa henkilöstöllä itsellään on toimitusjohtajan mukaan suuri merkitys. Käytännössä organisaatiokulttuurin ylläpito tapahtuu erityisesti yrityksessä perustetun henkilökuntakerhon, nimeltään *Team [Yrityksen nimi]*, kautta. *Team Yrityksen* jäseniin kuuluvat nykyisten työntekijöiden lisäksi kaikki eläkkeelle siirtyneet henkilöt, ja sen tärkeimpänä tehtävänä on edistää ja osoittaa arvostusta henkilökunnan viihtyvyyttä, yhdenvertaisuutta, yhteishenkeä ja vapaa-ajan intressejä kohtaan. *Team Yrityksen* järjestämiä yhteisiä tapahtumia ja ajanviettomahdollisuuksia toimitusjohtaja pitää erinomaisena mahdollisuutena tutustuttaa ja sitouttaa myös yrityksen uudet työntekijät mukaan yrityksen arvostamaan organisaatiokulttuuriin ja tiimihenkeen. Koko tiimillä onkin tärkeä rooli organisaatiokulttuurin viestimisessä uudelle työntekijälle. Yrityksen arjessa hyvää yhteishenkeä ylläpidetään yhteisin kahvi- ja lounastauoin, juhlimalla onnistumisia sekä kiittämällä ja palkitsemalla kaikkia tasapuolisesti.

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, sitoutumisen teema ilmeni johtajan puheessa usein organisaatiokulttuurin sekä termien, kuten *tiimi- ja yhteishenki*, kautta. Tiimihenki kuvastaa yrityksen B tapauksessa erityisesti ylpeyttä omasta tekemisestä sekä innostusta ja tinkimättömyyttä omaa työtä ja ammattitaitoa kohtaan. Hyvä tiimihenki kuvastaa johtajan mukaan myös koko henkilöstön sitoutumista yhteisten päämäärien ja tavoittei-

den eteen työskentelemiseksi, millä on luonnollisesti myös hyvin tärkeä rooli yrityksen kyvyllä toteuttaa strategiaansa. Erinomaisen tiimi- ja yhteishengen lisäksi muiksi tärkeiksi sitoutumista vahvistaviksi tekijöiksi omassa yrityksessään toimitusjohtaja nimeää *avoimen viestinnän, osaamisen kehittämisen, tasa-arvoisen palkitsemisen, itsenäisen ja autonomisen työskentelyotteen, esimerkillä johtamisen sekä pitkän aikavälin tavoitteet* henkilöstöpolitiikassa.

Toimitusjohtaja uskoo yrityksen *sisäisen avoimen viestinnän* vaikuttavan positiivisesti henkilöstönsä sitoutumiseen. Uskomuksen taustalla on pohdinta yrityksen käyttämien työ sopimusten sisältämistä tiukoista salassapitosopimuksista, joilla kuitenkin ei haluta rajoittaa yrityksen sisäistä viestintää, vaan tavoitteena on jakaa henkilöstölle runsaasti ajankohtaista informaatiota arkaluontoisistakin asioista ja esimerkiksi liiketoiminnan tuloksista. Tällöin spekuloinnille jää vähemmän tilaa, ja henkilöstö tuntee olevansa yrityksen kanssa ns. ”*samassa veneessä*”, millä on jälleen myönteisiä vaikutuksia yrityksessä vallitsevaan yhteishenkeen.

Haastattelun aikana toimitusjohtaja mainitsi useasti myös *esimerkin voiman* sitoutumista vaalivana tekijänä. Tällä hän tarkoitti omaa tapaansa johtaa esimerkin kautta – jos henkilöstön halutaan ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi, samaa ponnistelua täytyy olla nähtävissä myös johdon tavassa työskennellä – sekä työntekijöiden toisilleen näyttämää esimerkkiä. Henkilökohtaiseen *osaamisen kehittämiseen* yrityksessä kannustetaan tarjoamalla mahdollisuuksia, kuten työaikajoustoja, työn ohella opiskeluun. Toimitusjohtajan puheesta huokuu ylpeys ja kunnioitus työn ohella opiskelleita henkilöitä kohtaan, joita yrityksessä työskenteli haastatteluhetkellä toistakymmentä.

Työssä annetut *vaikutusmahdollisuudet* ja *autonomia* ilmentävät toimitusjohtajan mukaan erityisesti johdon luottamusta henkilöstön osaamiseen ja tietotaitoon, joka puolestaan ilmenee henkilöstössä luottamuksen ja arvostuksen tunteena. Yrityksessä ei ole haluttu antaa työntekijöille yksityiskohtaisia työohjeita, sillä työntekijät arvostavat sitä, että he itse saavat päättää työnsä toteuttamisesta ja että heidän ammattitaitoonsa ja omaan arviointikykyynsä luotetaan. Yritykselle tämä kuitenkin luo haasteita työnteon yhdenmukaistamiselle ilman liian byrokraattisia ohjeistuksia ja jättämällä tilaa myös työntekijöiden omalle harkinnalle. Autonomia ja vastuu omasta työstä näkyvät yrityksen organisaatiokulttuurissa toimitusjohtajan mukaan erityisesti erinomaisena sitoutumisena työhön, työn tulokseen ja laatuun, minkä seurauksena yrityksessä ei ole tarvetta ylläpitää erillistä laadunvalvontaosastoa, vaan jokainen työntekijä ottaa vastuuta oman työnsä tuloksista ja laadusta. Tämä linkittyy jälleen yrityksen strategiaan, sillä se on

tietoisesti valinnut hinnoittelevansa tuotteensa korkeammin kuin kilpailijat, varmistaen kuitenkin samalla, että tuotteiden ja palvelun laatu on myös kilpailijoita korkeammalla tasolla. Toimitusjohtaja toteaaakin, ettei arvosta varsinaisia laatusertifikaatteja, vaan pitää tärkeämpänä yrityksen työnjäljen aitoa laadukkuutta.

Henkilöstön sitoutumisesta yritykseen viestivät toimitusjohtajan mukaan yrityksessä vallitseva *pieni vaihtuvuus* sekä *pitkät työsuhteet*, joihin on päästy henkilöstöressurssien arvioinnilla pitkällä aikavälillä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yrityksessä ei ole haluttu tehdä liian pikaisia päätöksiä irtisanomisista. Pitkän tähtäimen henkilöstöpolitiikkaan on vaikuttanut toimitusjohtajan mukaan yrityksen omistajien kärsivällisyys sekä vallitseva organisaatiokulttuuri ja ”-- *me ei vaihdeta, me vaan palkataan*” -periaate. Siitä huolimatta, että tiettyinä aikoina irtisanomiset olisivat olleet perusteltuja, niitä haluttiin välttää osaamisen säilymiseksi sekä pitkän aikavälin etujen saavuttamiseksi. Tärkein maltillisella henkilöstöpolitiikalla ja pitkäkatseisuudella saavutettu etu on ollut työntekijöiden kokema turvallisuuden tunne omasta työpaikastaan, jolloin toimitusjohtajan mukaan henkilöstön energia on suuntautunut työn tekemiseen ja kehittämiseen työpaikan säilymisestä huolehtimisen sijaan. Haastattelun aikana nousi puheeksi myös yrityksessä keväällä 2011 toteutettu työilmapiiritutkimus, jonka tulokset kertoivat henkilöstön olevan tyytyväisiä työsuhteiden pysyvyyteen sekä uskovan yrityksen tulevaisuuteen ja strategiaan. Toimitusjohtaja oli tuloksiin erittäin tyytyväinen ja piti niitä yrityksen näkökulmasta merkittävinä.

Osaamisen säilymisen ja henkilöstön kokeman turvallisuuden tunteen lisäksi pieni vaihtuvuus, vähäiset irtisanomiset ja tiimihenkeä korostava organisaatiokulttuuri ovat nostaneet yrityksen profiilia hyvänä työnantajana. Tästä on ollut suurta etua rekrytoitaessa, sillä yritys on onnistunut vetämään hyviä ja ammattitaitoisia henkilöitä puoleensa:

”Meillä on löytynyt hyviä henkilöitä -- meillä on hyvä maine ja ihmiset haluaa tulla. Ja eihän ne tule toimitusjohtajan takia, vaan ne katsoo myös sitä porukkaa et minkälaiseen joukkueeseen ne tulee. Jos joukkue näyttää hyvältä, niin ihmiset haluaa tulla.”

Substanssiosaaminen on toimitusjohtajan mukaan tärkeä kriteeri uusien työntekijöiden rekrytoitaessa, mutta vähintään yhtä tärkeänä kriteerinä hän pitää työntekijöiden yhteensopivuutta henkilöstön ja organisaatiokulttuurin kanssa:

”Et se ei oo niin tärkeää, että miltä musta tuntuu ja tuleeko se [rekrytoitava henkilö] mun kanssa toimeen, vaan mun pitää miettiä, että tuleeko se meidän muiden ihmisten kanssa toimeen, koska se kemia, se ei perustu esimies-alaisuuteeseen, vaan sen pitäis aidosti toimia.”

Etua on, mikäli rekrytoitava henkilö tuntee jonkun yrityksessä työskentelevän henkilön, sillä silloin hänellä on luultavasti realistisemmat odotukset siitä, millaista työskentely yrityksessä on. Tällöin myös rekrytoitavan on helpompi realistisesti arvioida yhteensopivuuttaan yrityksen kanssa ennen työtarjoituksen vastaanottamista. Lisäksi rekrytointiprosessit toteutetaan usein toimitusjohtajan ja muutaman muun avainhenkilön (esim. tuotantopäällikkö, uuden työntekijän tulevat lähimmät kollegat) yhteistyöllä. Tärkeintä on yrityksen, rekrytoivan esimiehen ja rekrytoitavan arvojen ja odotusten kohtaaminen. Kuten jo aiemmin mainittiin, uuden työntekijän sitouttamisessa yrityksessä vallitsevaan organisaatiokulttuuriin ovat vastuussa johdon lisäksi lähimmät työkaverit ja koko henkilöstö *Team Yrityksen* kautta.

Kaiken kaikkiaan toimitusjohtaja korostaa puheessaan organisaatiokulttuurin olevan yrityksensä tärkein menestystekijä. Organisaatiokulttuurin ytimen muodostaa työhönsä sitoutuneet työntekijät, joita toimitusjohtaja kuvailee innostuneiksi, tinkimättömän ammattitaidon omaaviksi oman alansa ammattilaisiksi ja ylpeiksi siitä mitä yrityksessä tehdään. Yrityksessä on omaksuttu aito, kollektiivinen vastuu toisten työpaikoista ja yrityksen menestymisestä, mikä näkyy myös yrityksen jokapäiväisessä työskentelyssä korkeana yhteishenkenä sekä työn tulosten erinomaisena laatuna. Toimitusjohtajan puheesta ilmenee kunnianhimoinen tavoite ja arvostus työntekijöitään kohtaan:

”-- jos me halutaan olla maailman paras firma, niin kuin me vaatimattomasti halutaan olla, niin meillä pitää olla silloin maailman parhaat työntekijät. -- Miksi maailman fiksuimmat ihmiset tulis [yrityksen nimi] töihin, jos tää ei olis heidän mielestään paras vaihtoehto?”

Puhuessaan yrityksensä kumppaneista, toimitusjohtaja käytti vertauskuvanaan kalaparvea. Parvessa yritys ja valitut kumppanit voivat saavuttaa ison yrityksen edut menettämättä kuitenkaan pienen yrityksen etuja, kuten ketteryyttä ja nopeutta. Saman vertauskuvan toimitusjohtaja totesi toimivan myös henkilöstöön, mistä edelleen huokuu johtajan arvostus tiimihenkeä kohtaan sekä näkemys yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisesta ja samaan suuntaan kulkemisen tärkeydestä.

Siitä huolimatta, että toimitusjohtaja ei puheensa mukaan varsinaisesti pidä itseään hyvänä ihmisten johtajana eli *leaderina*, haastattelun pääpaino oli suurimmaksi osaksi henkilöstössä ja henkilöstön ylläpitämässä oikeassa asenteessa ja organisaatiokulttuurissa. Taustalla voi vaikuttaa toimitusjohtajan aiemmat kokemukset henkilöstöjohtamisen tehtävistä sekä hänen sanoin, vuosien mittaan tehdyt virheet ja niistä oppiminen. Toimitusjohtajan kokemukset ovat varmasti vaikuttaneet hänen näkemyksiinsä ja henkilöstöä kohtaan osoittamaansa arvostukseen.

5.1.2. Muut esimerkkitaapaukset

Seuraavaksi esitellään menestystekijä-kategorian kolme muuta esimerkkitaapausta, joissa henkilöstön sitoutuminen liitettiin yhdeksi yrityksen menestymistä olennaisesti selittäväksi tekijäksi.

Ensimmäisenä esittelyvuoron saavat **yrityksen H** toimitusjohtajan näkemykset, joissa yrityksen menestykseen vaikuttavista tekijöistä suurin paino annetaan erinomaisille ja innovatiivisille tuotteille; nopealle ja tehokkaalle tuotteiden suunnittelulle ja tuotannolle sekä niiden kautta aikaansaatavalle lisäarvolle asiakkaiden näkökulmasta. Edellä mainittuihin menestystekijöihin vaikuttaa toimitusjohtajan mukaan ymmärrys siitä, että tuotantokoneita, -tiloja, -ohjelmia ja paljon muuta saa suorilla investoinneilla, mutta osaaamisen ja kokemuksen on kehityttävä yrityksessä itsessään. Tämä periaate yrityksen menestystä selittävien tekijöiden (kuten innovatiiviset tuotteet, tehokas suunnittelu ja tuotanto) taustalta on tiivistetty hänen toteamukseensa: ”*Eikä me olla lähelläkään nopeimpia koneita, vaan kaukana, kaukana uusimmista, me vaan tehdään se paljon fiksummin ja järkevämmiin.*”

Ja jotta asiat voitaisiin yrityksessä tehdä fiksummin ja järkevämmiin kuin kilpailijat, yrityksessä täytyy toimitusjohtajan mukaan olla: a) vuosien kokemus ja taito alalta, b) intohimoinen halu ja tarve kehittää asioita sekä c) tuotteiden suunnittelu ja valmistus saman katon alla. Yrityksestä löytyvä tietotaito ja kokemus ovat kehittyneet huippuunsa *pitkien työsuhteiden* ansiosta. Olennaista yrityksen H menestykselle ja pitkille työsuhteille on toimitusjohtajan mukaan ollut sen orientaatio kehittämiseen, innovointiin ja ideointiin, mikä on *sitouttanut* yritykseen *oikeanlaisia henkilöitä*. Toimitusjohtaja nimittääkin yritystään osuvasti *kehitystaloksi*, jonne kehittämiseen ja ideointiin intohimoisesti suhtautuvien henkilöiden on ollut helppo jäädä. Parhaat ja nopeimmat ratkaisut syntyvät yrityksessä yhteistyöllä, yhdessä miettimällä ja vaihtoehtoja arvioimalla:

”Meillä on niinkun älyttömän kova kokemus ja tietotaito monelta alalta ja kun me lyödään päät yhteen joka kerta, repäistään aina se paras vaihtoehto tähän tarkotukseen.”

Toimitusjohtajan pitkäkatseisuudesta viestii osaamisen, kokemuksen, innovoinnin ja oikean asenteen säilymisen turvaamiseksi tehty päätös rekrytoida parin vuoden kuluttua eläkkeelle siirtyvän työntekijän tilalle uusi henkilö jo hyvissä ajoin. Lisäksi yrityksessä on tehty tietoinen valinta suunnittelutyön ja valmistuksen ylläpitämisestä, siitä huolimatta että yrityksen suurin vahvuus on nimenomaan suunnittelu- ja kehitystyössä. Päätöksen taustalla on pelko työn laadun sekä työntekijöiden innon ja suunnittelutyön lopputuloksiin liittyvän ylpeyden heikkenemisestä, mikäli yrityksen suunnittelemaat ratkaisut valmistettaisiin lopullisiksi tuotteiksi muualla.

Toimitusjohtaja antoi puheessaan paljon painoarvoa henkilöstölle, osaamiselle, sitoutumiselle ja intohimoiselle asenteelle kehitystyötä kohtaan. Intohimoinen kehittäminen ja sitoutuminen parhaiden ratkaisujen laatimiseen hyödyttävät yrityksen menestystä konkreettisesti muun muassa läpimenoaikojen ja materiaalin säästön sekä asiakastyytyvyyden kautta, sillä sitoutuneen, saumattoman tiimityöskentelyn, kehitystyöstään ja valmiista tuotteista ylpeyttä tuntevan henkilöstön ansioista yrityksellä on mahdollista tarjota asiakkailleen kilpailijoita nopeammin paremmat, laadukkaammat ja innovatiivisemmat kokonaisratkaisut.

Menestystekijä-kategorian seuraavassa esimerkissä on vuorossa **yrityksen T** toimitusjohtaja, joka kuvailee yrityksensä menestysmallin perustuvan yrityksen kasvuun, kasvun aikaansaamaan suurempaan yrityskokoon sekä tuotannon volyyymiin, jotka puolestaan ovat yhteydessä yrityksen tuottavuuteen. Tuottavuus antaa perustan yrityksen kokonaisvaltaiselle menestymiselle ja mahdollisuuksille kasvattaa liiketoimintaa. Näihin menestystä selittäviin tekijöihin päästään toimitusjohtajan mukaan *hyvien asiakkuuksien* sekä *yrittäjämäisen asenteen* kautta.

Hyvät asiakkuudet -asiakokonaisuuteen liittyy pyrkimys pitkäaikaisiin, aitoihin kumppanuuksiin, joissa sekä yrityksellä että sen asiakkailta olisi samankaltainen tapa ajatella ja tehdä liiketoimintaa. Yksi tällaisen tilanteen mahdollistava tekijä on yrityksen T toimitusjohtajan mielestä henkilökohtaiset kontaktit, joissa tärkeintä on asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden *pieni vaihtuvuus*. Uusien henkilöiden tutustuttaminen asiakkaisiin ja heidän tapaansa toimia vaatii pitkän oppimisajan sekä saattaa vaikuttaa negatiivisesti asiakassuhteiden sujuvuuteen.

Hyvien asiakkuuksien lisäksi yrityksen T toimitusjohtajan puheessa *yrittäjämäinen asenne* sai paljon huomiota. Yrittäjyys ilmenee johtajan mukaan yrityksen toiminnassa muun muassa päätöksenteon nopeutena ja oikeana asenteena työskentelyä kohtaan. ”*Yrittäjämäistä fiilistä*” toimitusjohtaja kuvaa puheessaan *sitoutumiseksi* sekä *oikeaksi asennoitumiseksi* työntekoa kohtaan:

”-- että jokainen niinkun ihan automaattisesti lähtis miettimään, että heidän työni ei ole pelkästään tulla tänne aamulla kello kahdeksan -- vaan että mun tehtäväni on omalta osaltani huolehtia siitä, että tämä osasto tekee hyvää tulosta ja pärjää.”

Tähän mennessä omistajat ovat pyrkineet jalkauttamaan yrittäjämäistä asennetta yritykseen omalla läsnäolollaan ja esimerkillään. Jatkossa yrityksessä aiotaan kuitenkin panostaa entistä enemmän esimiestyön laatuun ja osaamiseen, joiden ohella mietitään, voidaanko yrittäjämäistä asennetta lisätä entisestään muokkaamalla yritykseen uusia, itsenäisempiä tiimejä ja toimintoja. Haastattelun pohjalta organisaation ja tiimien *itseohjautuvuudella* voidaan sanoa olevan toimitusjohtajan ajatusmallissa implisiittinen yhteys yrityksen T menestykselliseen liiketoimintaan. Toimitusjohtajan ajatusmallin yrittäjyydestä ja oikean asenteen tärkeydestä tiivistää hänen kommenttinsa:

”-- se on päivänselvä asia, että ei tämmöstä olis, jos täällä ei olis niinkun hyviä ihmisiä, jotka tosissaan tahtoo tehdä töitä ja saada hyvää aikaan. Eikä siinä se, -- se ammattitaito sinällään, että osaako se jonkun asian nyt tässä ja nyt tehdä, vaan isompi asia on, että sulla on oikea asenne tehdä asioita, se sitoutuminen ja tahto.”

Sama ajattelutapa korostuu myös rekrytoinneissa, joissa toimitusjohtajan mukaan uutta työntekijää haetaan niin kauan kunnes *oikea* eli vaadittavan ammattitaidon sekä oikean asenteen omaava henkilö löytyy. Lisäksi toimitusjohtaja haluaa omalta osaltaan edistää yrityksen sijaintipaikkakunnan kehittymistä ja työllisyyttä. Hän näkee pitkällä aikavälillä yrityksensä hyötyvän siitä, että paikkakunnalla on muitakin osaavaa työvoimaa houkuttelevia yrityksiä. Tällöin koko alueen houkuttelevuus ja kehittyminen parantavat myös yrityksen T mahdollisuuksia kehittyä, taata nykyiset työpaikat ja rekrytoida tarvittaessa uutta, ammattitaitoista työvoimaa vaivattomammin.

Kategorian viimeisen esimerkin, **yrityksen V** toimitusjohtaja nimeää johtamisen yhdeksi liiketoiminnan kulmakivistä, minkä avulla muita yrityksen menestymiseen olennaisesti vaikuttavia tekijöitä ohjataan. Tämän lisäksi tuotanto-orientoituneessa ja sesonki-luotoisella toimialalla toimivassa yrityksessä V tuotannon tehokkuus vaikuttaa olennaisesti yrityksen hyvään suoriutumiseen. Olennaisimpia tuotannon tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat henkilöstö, automaatio sekä tuotekehitys. Henkilöstössä yrityksessä toteutuvan molemminpuolisen sitoutumisen toimitusjohtaja on nähnyt johtavan pieneen vaihtuvuuteen. Toimitusjohtaja kiteyttää hyvin aikaisemmissakin esimerkeissä todetun syy-seuraussuhteen:

”Elikkä kun vaihtuvuus on tosi pieni, se tietotaito kaikesta pysyy talon sisällä eikä lähde niinku ulkopuolelle. Ja sitä kautta tietysti se, että silloin kun on kasvettu kokoajan niin se sanotaan maine, imago, mikä yrityksestä välittyy niinku paikallisesti, niin meidän on tosi helppo saada osaavaa, hyvää työvoimaa töihin. Valinnanvaraa on.”

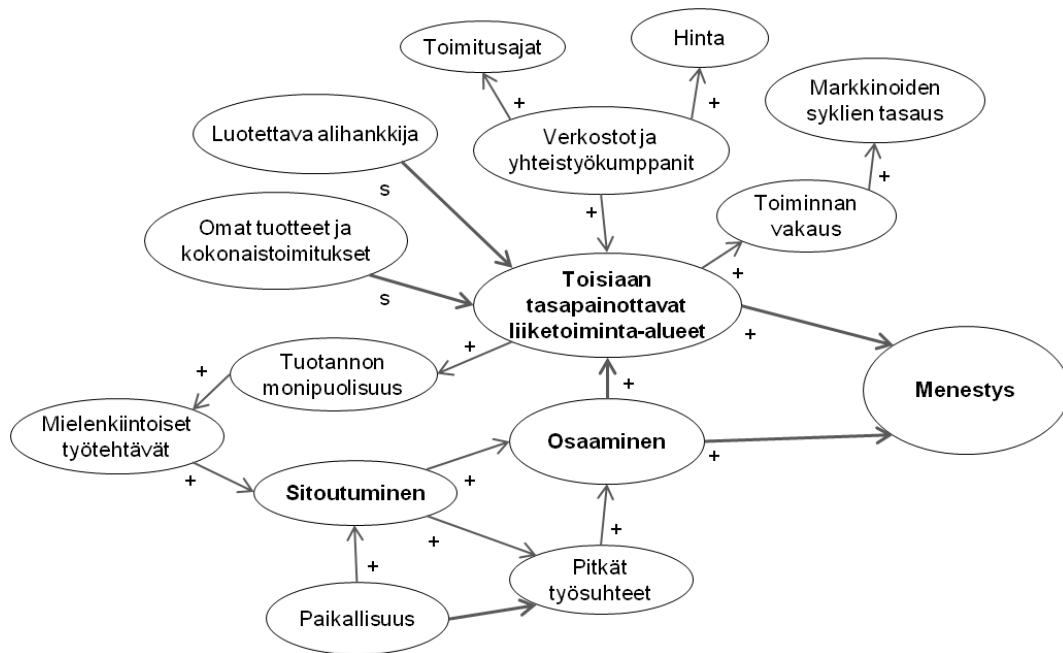
Toimitusjohtaja nimeää henkilöstön yhdeksi tärkeimmäksi kannattavuuden kulmakiveksi, jossa esimerkiksi sitoutumisen kautta saadaan minimoitua uusien henkilöiden perehdyttämiseen liittyviä välillisiä kulueriä. Henkilöstöjohtamisessa toimitusjohtaja korostaa vastuun jakamista avainhenkilöille, kiertelevää johtamista, ihmisläheisyyttä sekä perheenomaisuutta, joiden yrityksessä on todettu vaikuttavan myönteisesti henkilöstön kokemaan arvostuksen tunteeseen, työtehokkuuteen sekä motivaatioon. Johtamisen tärkeimmiksi työkaluiksi toimitusjohtaja nimeää avoimen tiedottamisen sekä pienet arkiset asiat, kuten työntekijöiden tervehtimisen ja muun kanssakäymisen. Myös palkitseminen, työehtosopimusta paremmat ylityökorvaukset, yhteiset tapahtumat, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä kehittymismahdollisuudet sitouttavat henkilöstöä. Työntekijöiden kokemaa työpaikan turvallisuuden tunnetta on lisätty välttelemällä irtisanomisia ja lomautuksia hiljaisinakin aikoina. Tämän seurauksena henkilöstö on ollut valmis tekemään kiireen yllättäessä pidempää päivää tavoitteiden saavuttamiseksi. Molemminpuolinen joustavuus on siten yrityksen V tapauksessa luonut myös molemminpuolista sitoutumista. Yrityksen kaltaisessa pienessä organisaatiossa uralla etenemisen mahdollisuudet ovat varsin rajatut, mistä syystä yrityksessä panostetaan mahdollisuuksiin kehittää osaamista horisontaalisesti monipuolisemmaksi organisaation sisällä.

5.2. Taustatekijä

Seuraavaksi esitellään esimerkit yrityksistä, joiden toimitusjohtajien ajatusmalleissa sitoutuminen esiintyi tärkeimpiin menestyskriteereihin vaikuttavana taustatekijänä. Tähän kategoriaan valikoiduissa yrityksissä oli paljon yhtäläisyyksiä siinä, miten sitoutuminen hahmotettiin osaksi yrityksen menestyskarttaa. Tarkempaan analyysiin valittu yrityksen L toimitusjohtajan aineisto kuvaa hyvin tämän kategorian pääpiirteitä.

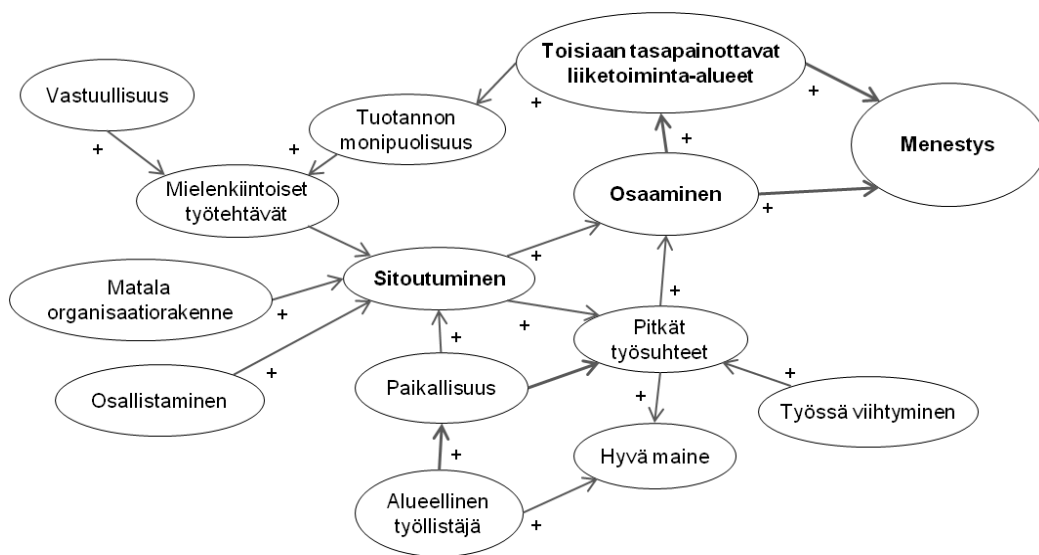
5.2.1. Yritys L

Yrityksen L menestykseen vaikuttavia tekijöitä kuvaavan toimitusjohtajan ajatusmallin (ks. kuvio 10) perustan muodostaa yrityksen strateginen valinta ylläpitää toimintaansa toisiaan tasapainottavien liiketoiminta-alueiden kautta. Sen lisäksi, että yritys toimii alihankkijana muille teknologiateollisuuden alalla toimiville yrityksille, tuottaa se myös omia tuotteita ja kokonaisratkaisuja asiakkailleen. Alihankinnan ja kokonaistoimitusten hintatason ja toimitusvarmuuden määrittelyssä tärkeässä roolissa ovat yrityksen omat toiminnot, myyntityö sekä verkostot ja yhteistyökumppanit. Toimitusjohtaja kertoi arvostavansa toiminnan vakautta, millä onkin ollut merkittävä vaikutus yrityksen eri liiketoiminta-alueiden kehittämiseen markkinoiden syklisyyden tasaamiseksi.



Kuvio 10. Johtajan ajatusmalli menestystä selittävistä tekijöistä – yritys L.

Yhdeksi tärkeäksi omat tuotteet ja kokonaistoimitukset mahdollistavaksi tekijäksi toimitusjohtaja nimeää yrityksen *osaamis-* ja *tietotaitotason*. Osaaminen on toimitusjohtajan mukaan karttunut yrityksessä vuosien mittaan pääasissa *pitkien työsuhteiden ansiosta*. Yrityksessä tehtävään työhön ei sen luonteen vuoksi ole mahdollista kouluttaa henkilöitä suoraan oppilaitoksissa, vaan suurin osa oppimisesta tapahtuu työn kautta. Niinpä yrityksen sisällä karttuneen osaamisen halutaan myös jatkossa säilyvän yrityksessä, mistä syystä toimitusjohtaja nostaa *pienen vaihtuvuuden* tärkeäksi ammattitaitoa ylläpitäväksi tekijäksi. Pitkät työsuhteet ja pieni vaihtuvuus kertovat toimitusjohtajan mukaan henkilöstön *sitoutumisesta* ja *työssä viihtymisestä*.



Kuvio 11. Sitoutuminen menestystä selittävänä tekijänä – yritys L.

Kuviossa 11. havainnollistetaan yksityiskohtaisemmin toimitusjohtajan ajatusmaailmaa henkilöstön sitoutumisen ja yrityksen menestykseen johtavien tekijöiden välisistä kausaalisuhteista. Kuvioista nähdään jälleen, että yrityksen osaamiselle henkilöstön sitoutuminen on tärkeä voimavara, sillä työn luonteen vuoksi suurin osa oppimisesta tapahtuu työn ja kokemuksen kautta:

”-- sekä tekijäpuolella että toimihenkilöpuolella on hyvin pitkät niinkun työsuhteet ja sitten erinäköisin keinoin niinkun pyritty sitouttaan siihen ja käytännössä tota ei pysty koulun penkillä tai millään kurssilla oppiin, vaan se tulee siinä työn ohessa opittua, niin pyritty varmistumaan siitä, ette se tieto ei lähde henkilön mukana.”

Henkilöstön korkeaan sitoutumiseen on varmasti vaikuttanut yrityksen tärkeä ja vakaa asema sijaintipaikkakunnallaan, jonka ansiosta sillä on myös *hyvä maine työnantajana* ja saa runsaasti kiinnostusta osakseen uusia työntekijöitä rekrytoitaessa. Toimitusjohtaja nimeää henkilöstön sitoutumisen taustatekijöiksi paikallisuuden lisäksi *tuotannon monipuolisuuden* ja siitä seuraavat *vaihtelevat, mielenkiintoiset ja haasteelliset työtehtävät*. Sitoutumiselle on myös nähty olevan etua yrityksen *matalasta organisaatorakenteesta*, joka mahdollistaa joustavat johtamiskäytänteet sekä tiiviin yhteydenpidon henkilöstön ja johdon välillä.

Toimihenkilöiden sitouttamisessa toimitusjohtaja pitää tärkeänä riittävää *valtaa* ja *vastuuta omasta työstä*, jolloin tehtävät ovat mielekkäämpiä ja kiinnostavia työntekijöiden näkökulmasta. Pienestä koosta huolimatta yrityksen sisällä pyritään tarjoamaan monipuolisesti kehittymismahdollisuuksia, josta esimerkkinä voidaan mainita useiden toimihenkilöiden pitkä historia yrityksen työntekijöinä ja heidän eteneminen vähitellen nykyisiin työtehtäviinsä. Henkilöstön *osallistaminen* ja heidän ottaminen mukaan jo toimitusten tarjousvaiheisiin mahdollistaa sen, että he ovat alusta saakka tietoisia ja sitoutuneita siihen, mitä ratkaisun toimittaminen heiltä vaatii ja millaisella aikataululla. Työntekijöitä pyritään sitouttamaan erilaisiin toimituksiin ottamalla heidät tarvittaessa mukaan jo toimituksen tarjousvaiheeseen. Tällöin työntekijät ovat alusta saakka tietoisia siitä, mitä ratkaisun toimitus heiltä vaatii ja millaisella aikataululla.

5.2.2 Muut esimerkkitapaukset

Seuraavaksi esitellään taustatekijä-kategorian muut esimerkkitapaukset, joissa henkilöstön sitoutuminen ilmeni johdon puheessa ja ajatusmalleissa yritysten tärkeimpien menestystä selittävien tekijöiden taustatekijänä. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä sijoittui tähän kategoriaan.

Yrityksen A tavoitteena on saavuttaa maltillista kasvua pitkällä aikavälillä, mistä syystä toimitusjohtaja kertoi mittaavansa yrityksen menestystä henkilöstön ja yrityksen vakaudella. Hänen mukaansa yrityksessä täytyy olla *hyviä tyyppejä töissä, osaamista ja ammattitaitoa* sekä *yhteen hiileen puhaltamista*. Kokonaisuutena yrityksen täytyy luoda ympäristön, jossa työntekijät viihtyvät pitkään ja ovat valmiita hankkimaan kokemusta. Siinä yritys onkin menestynyt henkilöstönsä *pitkiin työsuhteisiin* viitaten. Tärkeänä sitouttavana tekijänä toimitusjohtaja pitää *viihtyisän työympäristön* lisäksi avointa vuoro-vaikutusta, jonka kautta henkilöstölle voidaan viestiä yrityksen tavoitteista ja tavoitteiden saavuttamisen tärkeydestä. Avoimuus motivoi henkilöstöä ja heijastuu sitä kautta

positiivisesti myös yrityksen asiakkaille. Yhdessä tekeminen, asiakaslähtöinen työote, vaikutusmahdollisuudet, työn mielekkyys ja vaihtelevuus sekä huolellisuus rekrytoinneissa (rekrytoitavan henkilön ja yrityksen yhteensopivuus) vaikuttavat myös henkilöstön sitoutumiseen ja työsuhteiden vakauteen.

Yrityksen X toimitusjohtaja nostaa yrityksensä manuaalisen tuotannon toimivuuden tärkeimmäksi kilpailuvaltiksi erittäin *pienen vaihtuvuuden*. Pisimpään olleet työntekijät ovat viettäneet yrityksen palveluksessa jo 30 vuotta, mikä takaa sen, että he tuntevat yrityksen tuotteet läpikotaisin, eikä heillä pitkän kokemuksen ansiosta tule työssä virheitä, joita aloittelijoilla tulisi. Pitkien työsuhteiden taustalla näkyy myös toimitusjohtajan henkilökohtainen arvostus pitkäaikaisia työntekijöitään kohtaan:

”Ne on niin hyviä kavereita, että ei ne halua lähteä meiltä mihinkään, eikä meillä oo mitään syytä ollu niitä pois laittaa. Sitä paitsi siinä on vähän tällainen moraalinen juttu, että mä niinku vaan henkilökohtasesti arvostan, -- tollasta tekomiestä.”

Tuotannossa käytettävien automaatiolaitteiden ja robottien käytössä puolestaan halutaan hyödyntää pitkän työhistorian omaavien henkilöiden sijaan nuorempia, teknisesti osavampia työntekijöitä. Sen sijaan pidempään olleilla työntekijöillä on tärkeä rooli oikean työmoraalin ja -asenteen opettamisessa nuoremmille työntekijöille. Yrityksessä on hyvä yhteishenki, joka perustuu luottamukseen sekä yrityksen selviin pelisääntöihin, tehtävänkuvauksiin ja kehittämissuunnitelmiin, joiden ylläpitämisessä johdolla on tärkeä tehtävä.

Yrityksen D toimitusjohtaja liittää sitoutumisen osaksi yrityksensä menestystä selittäviä taustatekijöitä hyvin samalla tavalla kuin kategorian pääesimerkissä. Yrityksen toiminnan projektiluotoisuuden vuoksi henkilöstön ammattitaidolla on suuri merkitys yrityksen kyvyllä toteuttaa asiakkaidensa toimeksiantoja. Tarvittava osaaminen kehittyy työn tekemisen ja kokemuksen kautta, joten täysin uusien työntekijöiden palkkaaminen ja heidän ammattitaidon kehittäminen tarvittavalle tasolle on pitkä prosessi. Tästä syystä pieni vaihtuvuus ja henkilöstön sitouttaminen ovat tärkeitä menestyksen taustatekijöitä yrityksessä.

Sitoutuminen perustuu yrityksessä toimitusjohtajan mukaan suhteellisen haastavaan ja vaihtelevaan työhön, viihtyvyyteen sekä palkitsemiseen. Myös signaalit siitä, että yritys pyrkii kehittymään ja etsii uusia keinoja pärjätäkseen markkinoilla kilpailijoita parem-

min, näyttäytyvät positiivisessa valossa henkilöstölle ja vahvistavat heidän sitoutumistaan. Tosin, yrityksessä ollaan jatkossa siirtymässä yhä vahvemmin omien tuotteiden kehittelyyn, jolla toivotaan helpottavan tuotteiden valmistettavuutta sekä vakauttavan yrityksen liiketoimintaa. Jatkossa henkilöstön sitoutumisen pelätään hieman heikkenevän, sillä projektiluontoisesta työstä siirtyminen esimerkiksi sarjatuotantoon voi vaikuttaa kielteisesti henkilöstön kokemaan työn monipuolisuuteen ja haastavuuteen.

Muiden edellä esiteltyjen esimerkkien tapaan, **yrityksessä U** sitoutuminen ilmenee selvimmin pitkien työsuhteiden kautta. Sitoutumista yrityksessä pyritään toimitusjohtajan mukaan luomaan erityisesti avoimella viestinnällä sekä kertomalla konkreettisia esimerkkejä muun muassa tuotteiden yksikkökustannuksista ja niihin vaikuttavista asioista. Kustannustietoisuus sitouttaa henkilöstön vähentämään yleistä tuhlaamista, jolla on puolestaan tärkeä merkitys yrityksen kustannustehokkuudelle sekä sisäiselle tehokkuudelle yhdessä automaation ja tehokkaan tuotannonohjauksen kanssa. Tiivistetysti voidaan sanoa, että yrityksen U toimitusjohtajan ajatusmallissa oikeaa asennetta ja sitoutumista voidaan parantaa lisäämällä henkilöstön ymmärrystä yrityksen toiminnalle ja menestymiselle tärkeistä asioista sekä siitä, miten henkilöstö voi vaikuttaa niihin omalla toiminnallaan.

Tosin, aiemmista esimerkeistä poiketen, yrityksen U toimitusjohtaja kyseenalaistaa sitoutumisen tärkeyden mainitsemalla, että liian pieni vaihtuvuus saattaa joissain tilanteissa toimia myös yrityksen kehitystä ja muutoksia jarruttavana tekijänä. Saman toteaa **yrityksen I** toimitusjohtaja, joka kokee haasteellisena yrityksessä pitkään työskennelleiden henkilöiden sijoittelun heille sopivampiin tehtäviin, joissa he eivät olisi yrityksen kehittämisen esteenä, mutta pääsisivät kuitenkin osallistumaan yrityksen toimintaan omaa osaamistaan ja kokemuksiaan hyödyntäen.

Kokonaiskuvaa tarkasteltaessa, korostui **yrityksen I** toimitusjohtajan ajatusmallissa yrityksen tavoite kasvattaa toimintansa volyyymiä myynnin kautta. Siitä syystä tässä tapauksessa pitkäaikaisten työsuhteiden sijaan tärkeämpänä pidettiin myyntityölle oikeiden henkilöiden sitouttamisen yritykseen. Myynnin parissa työskentelevillä henkilöillä tulee olla oikeanlaista *draivia* ja nälkää työskennellä yrityksen tavoitteiden eteen. Yritykseen tällaisia työntekijöitä pyritään sitouttamaan mielenkiintoisin ja haasteellisin työtehtävin, yrityksessä vallitsevalla tekemisen meiningillä, osallistavalla johtamistyyllillä sekä työntekijöitä kohtaan osoitetulla arvostuksella ja luottamuksella. Onnistumiset otetaan huomioon ja niistä palkitaan, vaikka toimitusjohtaja tunnistaa työntekijöidensä motivaation lähtevän muualta kuin taloudellisista palkkioista. Haastattelunsa yhteenve-

tona toimitusjohtaja toteaa, että volyymin kasvattamiseksi tärkeintä olisi saada koko yritys sitoutettua strategian taakse ja työskentelemään sen eteen.

Yritys W oli haastatteluhetkellä luomassa uusia liiketoimintamalleja, joten muutoksen johtaminen ja muutosvastaisuus olivat toimitusjohtajan puheessa paljon läsnä. Toimitusjohtaja nosti esiin sanaparin *oikeat rekrytoinnit*, joiden kriteeriksi hän nimesi rekrytoitavan henkilön oikean koulutuksen lisäksi sosiaaliset kyvyt sekä oikean asenteen, jotka ovat erityisen tärkeitä tilanteessa, jossa yritys käy läpi merkittäviä uudistuksia. Ylipäänsä toimitusjohtaja korostaa henkilöstön mielialojen ja asenteen tärkeyttä koko yritystoiminnalle: ”*Tulevaisuuden menestys lähtee siitä, että ihmiset ajattelee asioita ja on motivoitunut oikein.*” Uuden luominen ja muutokset tulisi nähdä positiivisena asiana ja henkilöstön tulisi sitoutua niiden läpiviemiseen sekä tiedon jakamiseen. Muutokseen sitoutumisessa johtamisen tärkeimpänä työkaluna toimitusjohtaja pitää avointa viestintää.

Yrityksessä Y avainhenkilöitä pyritään sitouttamaan omistajuuden kautta. Työntekijätasolla sitoutumista saadaan aikaan kuuntelemalla ja avoimuudella, yhteisillä tapahtumilla sekä laajennetulla sairasmakuutuksella, joiden tavoitteena on viestiä henkilöstölle, että heistä välitetään. Henkilöstön sitoutuminen on toimitusjohtajan mukaan eräänlainen *piilotekijä*, joka vaikuttaa sekä hyvässä että pahassa yrityksen maineeseen.

Yrityksen Q toimitusjohtaja liitti puheessaan yrityksen menestymisen selvästi kolmeen teemaan: yrityksen tuotantoon, tuotteisiin ja myyntiin. Sitoutuminen nousi tärkeäksi teemaksi erityisesti myynnin kautta, mutta hieman poikkeuksellisella tavalla aikaisempiin esimerkkeihin verrattuna. Toimitusjohtaja nimittäin ei puhunut sitouttamisen yhteydessä omasta henkilöstöstään, vaan yrityksen jälleenmyyjistä. Myynnille on siis tärkeää, että yrityksen tuotteita edelleen asiakkaille myyvät jälleenmyyjät ovat sitoutuneita, lojaaleja sekä aidosti kiinnostuneita päämiehen eli yrityksen tuotteista, tuotteisiin liittyvistä koulutuksista ja tuotekehityksestä. Sitoutumista pyritään luomaan palkitsemalla, kouluttamalla, pitämällä huolta jälleenmyyjistä sekä olemalla heihin säännöllisesti yhteydessä.

Yrityksen P toimitusjohtaja hahmottaa yrityksen menestymismallin kolmen teeman, *oikean strategian*, strategian toteuttamiseen tarvittavan *henkilöstön* sekä henkilöstön valitsemien *oikeiden asiakkaiden*, kautta. Oikean asenteen omaava, sitoutunut henkilöstö syntyy toimitusjohtajan mukaan rekrytoimalla jo alun perin oikein asennoituneita ja motivoituneita henkilöitä. Jatkossa oikeaa asennetta ja sitoutumista voidaan saada aikaan esimiesten tilanneherkkyydellä eli kyvyllä tarttua tilanteisiin oli ne sitten vaikeita

tai positiivisia sekä asenteella, jonka mukaan ”*töissä saa olla myös hauskaa*”. Jotta yritys toimisi kokonaisuutena parhaalla mahdollisella tavalla, täytyy toimitusjohtajan mukaan sekä tiimeissä työskentelevien henkilöiden että kokonaisten tiimien olla keskenään yhteensopivia.

Yrityksen F toimitusjohtaja pitää henkilöstöään yhtenä yrityksensä menestyksen takeena, sillä yrityksen tuotanto on hyvin pitkälle työntekijöistä riippuvaa. Yrityksen tuotannon prosesseissa ilmenneet ongelmat ovat kuitenkin vaikuttaneet kielteisesti henkilöstöön ja toimitusjohtajan mukaan seuraavan parin vuoden prioriteettina on näiden ongelmien ratkaiseminen.

Johtaja toteaa motivoituneella ja hyvän työmoraaalin omaavalla henkilöstöllä olevan merkittävä vaikutus koko yrityksen hyvinvoinnille ja tuottavuudelle. Sitoutumisen merkitys korostuu toimitusjohtajan toteamuksessa: ”*Kysymys ei ole kuitenkaan siitä, että pitäisi tehdä hullunlailla sen 7,5 tuntia töitä päivässä, vaan siitä, että työskentelyn tulisi olla tasaista, innostunutta ja jokaisella olisi halu kehittää ja viedä työtä eteenpäin. Ottaisivat kantaa epäkohtiin, eivätkä vain jatkaisi puurtamista.*”, jonka taustalla on ajatus aidosta halusta kehittää ja parantaa työn tekemistä ja sen tuloksia. Työntekijöiden viihtyvyyteen ja motivointiin johtaja pyrkii vaikuttamaan luomalla hyvät työskentelyolosuhteet, panostamalla henkilöstön tasa-arvoiseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun, esimerkillä johtamiseen sekä yhteisten pelisääntöjen laatimiseen ja noudattamiseen.

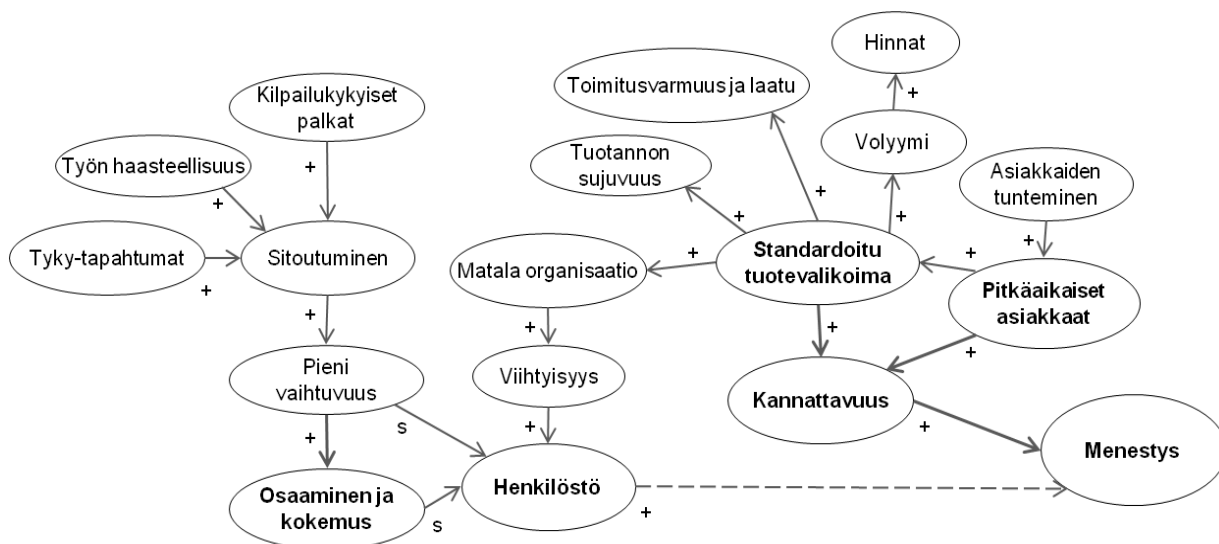
Tosin hän myös korostaa työntekijöiden omaa halua oppia ja kehittää itseään sekä oikeanlaisen työkultuurin ja asenteen ylläpitämistä. Hänen mukaansa työhön liittyvissä asenteissa on tapahtunut suuri muutos huonompaan verrattuna aikaan, jolloin yritys aloitti toimintansa. Tuolloin yrityksessä oli korkea me-henki ja valmius tehdä töitä yhteisen hyvän eteen. Tilannetta on myös hyvin vaikea korjata, sillä nyt yrityksen henkilöstömäärä on suurempi kuin sen aloittaessa toimintansa. Tästä voitaisiin päätellä, että pienissä yrityksissä henkilöstön asenteet ovat paremmin hallittavissa ja ohjailtavissa, mutta yrityksen koon kasvaessa pk-yrityksistä ei tunnu löytyvän riittävää osaamista henkilöstön johtamiseen tai asenteiden kohottamiseen liittyen.

5.3. Epäselvä merkitys

Analyysin kolmannes kategoria sisältää tapaukset, joissa sitoutumisella mainittiin olevan vaikutusta yrityksen menestymiselle, mutta joissa tämä syy-seurausyhteys jäi kuitenkin jostain syystä vajaaksi tai puuttumaan kokonaan.

5.3.1. Yritys J

Hyvän esimerkin tällaisesta tapauksesta antaa **yrityksen J** toimitusjohtajan haastattelu sekä ajatusmalli (ks. kuvio 12). Kuten mallista voidaan huomata, toimitusjohtajan haastattelussa painottui standardoidun tuotevalikoiman ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden mahdollistama kustannustehokkuus. Puheessaan toimitusjohtaja korostaa standardoidun tuotevalikoiman mahdollistavan tuotannon volyymin, laadun, toimitusvarmuuden ja sujuvuuden, mitkä puolestaan johtavat hyvään kannattavuuteen. Samoin yrityksen pitkillä asiakassuhteilla ja asiakkaiden tuntemuksella on myönteinen vaikutus kannattavuuteen, sillä uusien asiakkaiden hankkimiseen ja yhteistyön solmimiseen ei ole tarvinnut käyttää runsaasti yrityksen resursseja. Pitkät asiakkuudet ovat myös mahdollistaneet tuotevalikoiman muokkauksen ja fokuksinnin asiakkaiden tarpeiden mukaan.



Kuvio 12. Johtajan ajatusmalli menestystä selittävistä tekijöistä – yritys J.

Puheessaan toimitusjohtaja tunnistaa henkilöstön yhdeksi yrityksen menestystekijäksi. Yrityksessä on jo pitkällä aikavälillä ollut erittäin pieni vaihtuvuus, johon yrityksessä on

toimitusjohtajan mukaan pystytty vaikuttamaan sitouttamalla henkilöstöä kilpailukykyisellä palkkauksella, työn haasteellisuudella sekä yhteisillä tyky-tapahtumilla. Tarkkaan fokusoidun tuotevalikoiman ansiosta organisaatiotaso on pystytty pitämään matalana, mikä on vaikuttanut työpaikan viihtyisyyteen ja siten myös henkilöstön pysyvyyteen. Henkilöstön sitoutumisen toimitusjohtaja liittää puheessaan organisaation osaamis- ja kokemustasoon:

” -- me niinkun ollaan ihan tietoisesti lähdetty sille linjalle, että me ei haluta, että vaihtuvuus olis suuri ja palkan peräs vaihdetaan työpaikkaa että tehdään houkutteleva siitä työpaikasta tolla palkalla ja ja toivotaan tietenki, että kaverit pysyy ja sitte se saadaan takaasi ku kaveri on ollu viis vuotta, niin on täysin ammattimies. Tulee sen kokemuksen kautta talolle takasi.”

Haastattelusta tai kognitiivisesta kartasta ei kuitenkaan selviä, millä muulla tavalla toimitusjohtaja liittää henkilöstön sitoutumisen ja pienen vaihtuvuuden yrityksensä menestymiseen kuin ammattitaidon säilymisen kautta. Epäselväksi jää myös, miten osaaminen tai kokonaistermi *henkilöstö* ovat yhteydessä muihin kartan menestystekijöihin. Yrityksen J tapauksessa henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat tiedossa ja sitoutuminen tunnistetaan pienen vaihtuvuuden kautta osaksi yrityksen menestystä selittäviä tekijöitä, mutta sitoutumisesta eteenpäin lähtevät kausaalisuhteet jäävät puuttumaan. Lisäksi muihin teemoihin kuten asiakkuuksiin, toiminnanohjaukseen ja laatuun verrattuna sitoutumisesta ja henkilöstön roolista puhuttiin verrattain vähän haastattelun aikana.

5.3.2. Muut esimerkkitapaukset

Monet muut kategorian esimerkeistä noudattelivat hyvin pitkälti samaa mallia kuin yrityksen J toimitusjohtajan haastattelu. **Yrityksen E** toimitusjohtajan menestystä selittävässä mallissa korostuivat muun muassa yrityksen verkostot, asiakkuudet ja tuotteiden eri ominaisuudet, kuten laatu. Henkilöstöön liittyvät asiat olivat sekä yrityksen E että **yrityksen M** toimitusjohtajien puheissa selvästi taka-alalla, vaikkakin erilaiset henkilöstöä sitouttavat tekijät, kuten joustavuus, yhteiset arvot, osaamisen kehittäminen sekä työssä viihtyminen nousivat esiin yritysten pitkiä työsuhteita ja vähäisiä poissaoloja selitettäessä. Vastaavia merkityksiä haastattelussaan mainitsi myös **yrityksen K** toimitusjohtaja korostaessaan yhdessätekemisen, yhteisten tavoitteiden, molemminpuolisen kunnioituksen, avoimuuden, joustavuuden ja hyvän asenteen edesauttavan henkilöstön sitoutumista työntekoon ja työn laadukkaaseen toteuttamiseen.

Myös **yrittäjämäisenä asenteena** yrityksen O toimitusjohtajan puheessa suurimman painoarvon yrityksen menestystä selittävänä tekijänä saivat verkostot, kumppanuudet ja asiakassuhteet. Henkilöstön sitoutuminen nousi aineistosta esiin *menestystekijä*-kategoriassa esitellyn yrityksen T kaltaisesti yrityksen sisäistä yhteistyötä ja avoimuutta korostavana *yrittäjämäisenä asenteena*. Yrityksessä on myös pyritty luomaan moniosaajia, jolloin yritys pystyy joustavammin työllistämään omaa henkilökuntaansa ilman tarvetta rekrytoida uusia työntekijöitä. Yhdessätekemisellä ja joustavuudella voidaan toimitusjohtajan mukaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuottavuuteen.

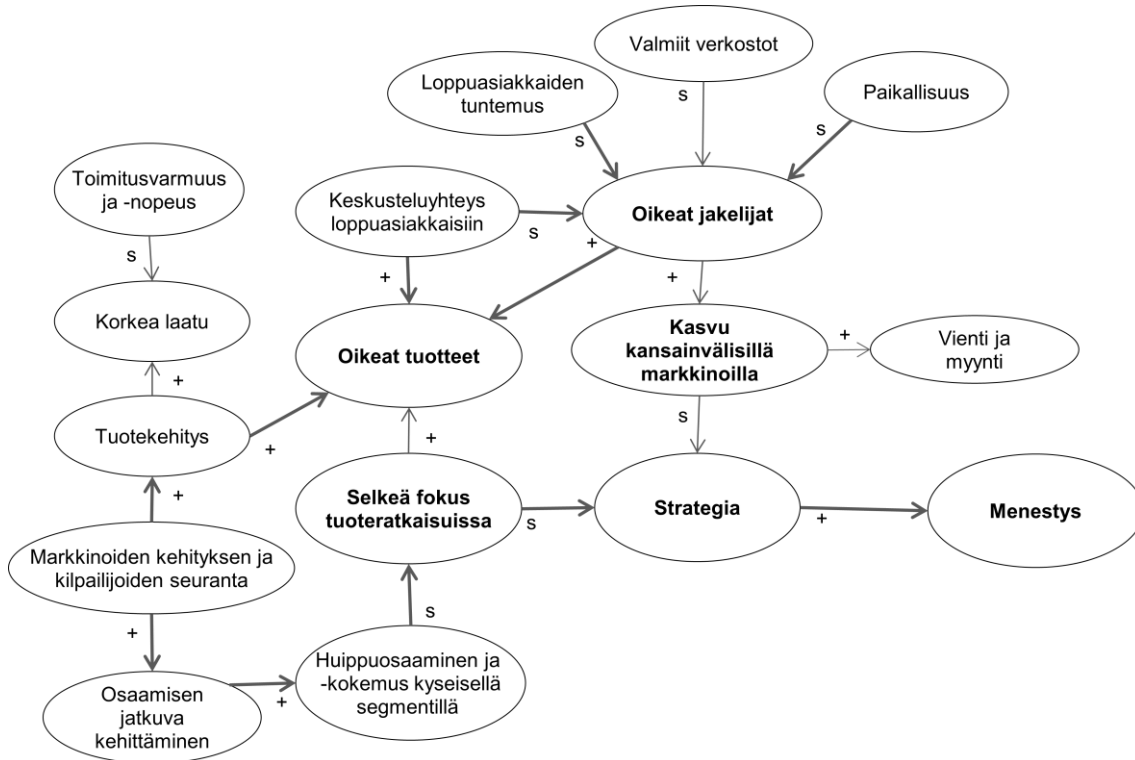
Yrityksen N toimitusjohtajan ajatusmallia hallitsivat tuotteiden valmistus ja laatu, asiakaskunta sekä kannattavuuden lisääminen esimerkiksi myyntivolyymiä kasvattamalla. Myyntiin toimitusjohtaja kertoi hakevansa kasvua myyntiagenttien avulla, mikä mahdollistaa kasvun ilman tarvetta lisätä omaa henkilökuntaa. Johtajan puheessa yrityksen kannalta tärkeää arvoa annettiin oikeanlaisten myyntiagenttien sitouttamiselle. Käytännössä yrityksen tulisi pyrkiä sitouttamaan myyntiagentteja, joilla on yrityksen kanssa yhdenmukaiset näkemykset ja tapa ajatella myyntityötä.

5.4. Ei olennainen

Viimeisenä analysoitavana on kategoria, joka sisältää niiden tutkimukseen osallistuneiden toimitusjohtajien haastattelut ja ajatusmallit, joissa henkilöstön sitoutumista ei mainittu tai joissa se ei kuulunut olennaisena osana toimitusjohtajan esittämään yrityksen menestysmalliin.

5.4.1 Yritys C

Hyvän esimerkin viimeiseen kategoriaan tarjoaa **yrityksen C** toimitusjohtajan haastattelu. Suurin painoarvo hänen ajatusmallissaan (ks. kuvio 13) on annettu oikealle strategialle, tai kuten toimitusjohtaja haastattelussa mieluummin ilmaisi *suunnitelmalle*, jonka olennaisimmat elementit ovat kasvun saavuttaminen kansainvälisiltä markkinoilta sekä tarkka fokusointi oikeaan tuotteeseen. Oikealla tuotteella on toimitusjohtajan mukaan mahdollista erottautua kilpailijoista korkean laadun, toimitusvarmuuden ja -nopeuden, huippuosaamisen, jatkuvan tuotekehityksen sekä oikeiden jakelijoiden kautta.



Kuvio 13. Johtajan ajatusmalli menestystä selittävistä tekijöistä – yritys C.

Henkilöstöön liittyviä asioita käsiteltiin haastattelun aikana muutamia kertoja. Tuolloin toimitusjohtaja kertoi arvostavansa osaamisen kehittämistä, sitouttavansa yrityksen avainhenkilöitä omistajuuden kautta sekä tarjoamalla työajoissa joustavuutta sekä mahdollisuuksia etätöihin. Henkilöstöön liittyvät asiat tulivat puheeksi kuitenkin vasta tutkijan kysymysten kautta eikä niinkään toimitusjohtajan oman puheen tai ajatusten kautta. Siksi niillä ei myöskään ollut suurta merkitystä haastattelun pohjalta laaditussa kognitiivisessa menestystekijöiden kartassa.

Henkilöstöön liittyvien asioiden vähäinen käsittely johtajan puheessa saattaa johtua muutamastakin eri asiasta. Ensinnäkin, toimitusjohtaja mainitsee keskittyvänsä itse varsin paljon kansainvälisten kontaktien solmimiseen ja verkostoitumiseen sekä viettävänsä paljon aikaa maailmalla seuraamassa, mitä alalla tapahtuu ja millaisia asioita tuotekehityksessä pitäisi tulevaisuudessa ottaa huomioon. Toimitusjohtajan intressit ovat siten yrityksen etulinjassa ja yrityksen kansainvälisten markkinoiden laajentamisessa, eikä yrityksen fyysisellä toimipisteellä tai tuotannon päivittäisissä asioissa, mikä ilmenee myös hänen kommentistaan: ”-- pyrin myös itse olemaan niin paljon maailmalla kun pystyn. Mä hoidan myyntiä vahvasti. Meillä on täällä, tuotanto toimii erinomaisesti

ilman muakin --. Toisekseen, vientiin painottuvassa yrityksessä C työskenteli haastatteluhetkellä vain noin 20 henkilöä, joten yrityksen pieni koko saattaa mahdollistaa sen, että toimitusjohtajan jatkuvaa läsnäoloa ei vaadita, vaan asiat sujuvat hyvin vähäisemmälläkin ohjauksella, kuten myös seuraavasta voidaan tulkita:

”-- mutta mä pyrin -- olla asialla, jakelijaa tapaamassa -- ja tuodaan meidän tuotekehitykseen myöskin viestiä loppuasiakkaalta, että mitä siellä nyt tarvittiin, onko muutostarve vai onko kokonaan uusi tuote. Ja sitten täällä tuotekehitys tekee omaa työtään.”

Toimitusjohtajan kommentista *”Ja sitten täällä tuotekehitys tekee omaa työtään.”* voisi kuitenkin päätellä, että hänen aiemmin mainitsemat yrityksen avainhenkilöt saattavat työskennellä tärkeän myyntityön lisäksi tuotekehityksen puolella. Tuotekehityksen parissa työskennellään selvästi oma-aloitteisesti ja itsenäisesti markkinoilta tulleiden vinkkien ja kehitysehdotusten pohjalta. Tällöin kyseessä voitaisiin siis ehdottaa olevan varsin tiivis, omatoiminen ja työhönsä sitoutunut ydinporukka, joka myös huolehtii tuotteiden valmistuksen sujuvuudesta, vaikka se ei suoraan johtajan puheesta tai ajatusmallista tullutkaan esiin. Analyysin perusteella avainhenkilöiden sitouttamisen voidaan sanoa olevan yrityksen C toimitusjohtajan ajatusmallin taustalla vaikuttava piilotehtävä, joka ei suoranaisesti noussut haastattelussa esiin, mutta jonka olemassaolon voidaan havaita tutkijan oman tulkinnan kautta.

5.4.2 Muut esimerkit

Muissa saman kategorian esimerkeissä, kuten **yrietyksen S**, **yrietyksen G** ja **yrietyksen R** tapauksissa strategialle annettiin tärkeä rooli yrityksen menestystä selittävänä tekijänä yhdessä kansainvälistymisen, kumppanuuksien ja tuotannon automatisoinnin kanssa. Yrietyksen S toimitusjohtaja nosti puheessaan esiin myös henkilöstön tyytyväisyyden, tietoisuuden yrityksen strategiasta, luottamuksen yrityksen johtoon sekä osaamisen kehittämisen tärkeiksi työlle lisäarvoa tuottaviksi tekijöiksi muun muassa tehokkuuden kautta. Esimiestyöllä todettiin olevan suora vaikutus henkilöstön motivaatioon ja edellytyksiin noudattaa yrityksen strategiaa. Henkilöstön vastuunotto, ymmärrys yrityksen toiminnasta, yhteishenki ja myynnistä vastaavien henkilöiden osaaminen olivat puolestaan yrityksen R toimitusjohtajan mukaan tärkeitä, yrityksen päivittäiseen työskentelyyn myönteisesti vaikuttavia tekijöitä.

Yrityksen Z toimitusjohtaja kuvaa yritystoiminnan menestyksen ja kannattavuuden suoraviivaisena ketjuna, joka lähtee asiakkaasta ja johtaa tuotteen, tuotantoprosessin sekä hinnoittelun kautta kannattavuuteen. Henkilöstön tehokkuuteen positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi hän mainitsee ammattitaidon, osaamisen, motivaation ja tyytyväisyyden, jonka jälkeen työnjohdon tehtäväksi jää henkilöstön johtaminen oikein ja henkilöiden käyttäminen heille parhaiten sopivissa työtehtävissä.

Vaikka henkilöstö olikin läsnä edellä mainituissa esimerkeissä, ei niissä otettu kantaa sitoutumiseen tai henkilöstöä sitouttaviin tekijöihin, mistä syystä ne valikoituivat analyysin *ei oleellinen* -kategoriaan. Kategorian pääesimerkissä sitoutuminen ei olellisesti noussut esiin toimitusjohtajan puheessa, vaan merkittävimmät henkilöstön sitoutumisesta mahdollisesti viestivät päätelmät ilmenivät tutkijan oman tulkinnan kautta, mistä syystä myös yritys C luokiteltiin analyysin viimeiseen kategoriaan.

5.5. Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltiin tutkimusaineistoa selvittäen, miten eri toimitusjohtajat liittävät henkilöstön sitoutumisen osaksi yrityksensä menestystä selittävää mallia ja millaisin syys-seuraussuhtein he aihetta määrittelevät. Etenkin menestystekijä- ja taustatekijä-kategorioihin sijoitettujen yritysten toimitusjohtajien puheessa ja ajatusmalleissa oli havaittavissa jonkin verran yhdenmukaisuuksia. Yleisiksi sitoutumisen taustatekijöiksi mainittiin aineistossa esimerkiksi osaamisen kehittämisen, osallistamisen ja vaikutusvallan oman työn tekemisestä, viihtyisän työympäristön, avoimen viestinnän, palkitsemisen sekä yrityksen nauttiman arvostuksen paikallisena toimijana ja työnantajana. Sitoutumista ilmentävinä tekijöitä luettiin esimerkiksi henkilöstön oikea asenne, hyvä yhteishenki, vähäiset poissaolot ja pieni vaihtuvuus. Sitoutumisen vaikutuksista yrityksen menestymiselle useimmin mainittiin osaamispääoman säilyminen yrityksessä, pieni vaihtuvuus sekä yrityksen hyvä maine, joka välittyy myös yrityksen ulkopuolelle helpottaen uusia rekrytointeja ja pitäen yllä yrityksen imagoa pidettynä työnantajana.

Taulukko 9. kokoaa yhteenvedon analyysin kolmen ensimmäisen kategorian ilmentämistä toimitusjohtajien tulkinnoista ja ajatusmalleista kiinnittäen huomiota ainoastaan niihin sitoutumisen taustalla vaikuttaviin tekijöihin, sitoutumisen ilmenemiseen sekä yrityksen toiminnalle kohdistuviin seurauksiin, jotka luonnehtivat kutakin kategoriaa parhaiten ja joille annettiin kategorian toimitusjohtajien puheessa suurin merkitys.

Taulukko 9. Sitoutumisen syy-seuraussuhteet – yhteenveto tutkimusaineistosta.

	Sitoutumisen taustatekijät	Sitoutumisen ilmeneminen	Vaikutukset yrityksen suoriutumislle
Menestystekijä	<ul style="list-style-type: none"> – Organisaatiokulttuuri – Yrityksen osoittama arvostus ja sitoutuminen henkilöstöä kohtaan – Avoin viestintä – Esimerkillä johtaminen – Pitkän aikavälin tavoitteet henkilöstöpolitiikassa – Progressiiviset HR-käytänteet – Oikeat rekrytoinnit – Yrityksen strateginen orientaatio kehittämistyöhön ja innovatiivisiin ratkaisuihin – Horisontaalinen urakehitys – Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen palkitseminen – Perheenomaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> – Tiimi- ja yhteishenki – Ylpeys ja innostus omaa työtä ja ammattitaitoa kohtaan – Tunne työn arvostuksesta, luottamuksesta ja työpaikan pysyvyydestä – Kollektiivinen vastuu toisten työpaikoista ja yrityksen menestymisestä – Sitoutuminen työn tuloksiin ja laatuun – Yrittäjämäinen asenne – Oikeanlaisten henkilöiden sitoutuminen – Joustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> – Strategian toteutuminen – Kaikki energia käytettävissä työn tekemiseen ja kehittämiseen – Uusien työntekijöiden sitoutuminen – Tehokkaampi yhteistyö – Työ tehdään fiksummin, järkevämmiin ja laadukkaammin – Kilpailijoita paremmat ja innovatiivisemmat kokonaisratkaisut – Nopea päätöksenteko – Sijaintipaikkakunnan houkuttelevuus ja työllisyyden kehittäminen
Taustatekijä	<ul style="list-style-type: none"> – Paikallisuus ja hyvä maine – Tuotannon monipuolisuus ja töiden haastavuus – Vaikutusmahdollisuudet – Matala organisaatorakenne – Oikeat rekrytoinnit – Viihtyisä työympäristö – Luottamus, yhteiset pelisäännöt – Viestintä ja ymmärryksen lisääminen yritykselle tärkeistä tekijöistä – Avainhenkilöiden sitouttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Pieni vaihtuvuus – Pitkät työsuhteet – Yhteishenki – Pitkä kokemus ja osaaminen alalta – Lojailus ja aito kiinnostus yrityksen menestymistä kohtaan – Halu kehittää ja parantaa työn tuloksia – Oikea asenne – Muutoksiin sitoutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Osaamisen säilyminen – Henkilöstön vakaus – Manuaalisen tuotannon toimivuus – Mahdollistaa projektiluontoisen toiminnan – Kustannustehokkuus – Strategian toteutuminen – Myyntivolyymien kehittyminen – Positiiviset vaikutukset asiakkaille – Kehitys- ja muutosvalmius
Epäselvä merkitys	<ul style="list-style-type: none"> – Kilpailukykyinen palkkaus – Työn haasteellisuus – Matala organisaatorakenne – Yhteiset arvot ja tavoitteet – Osaamisen kehittäminen – Molemminpuolinen kunnioitus, avoimuus ja joustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> – Pieni vaihtuvuus ja vähäiset poissaolot – Sitoutuminen työn tekoon ja laadukkuuteen – Yrittäjämäinen asenne – Myyntiagenttien sitoutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Osaamisen säilyminen – Tuottavuus – Myyntivolyymien kasvattaminen

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkielman teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston tärkeimmät huomiot ja johtopäätökset sekä esitetään vastaukset aiemmin luvussa 1 esiteltyihin tutkimuskysymyksiin ja otetaan kantaa tutkimuksen laatuun ja tarkkuuteen. Viimeisenä pohditaan ehdotuksia jatkotutkimuksille.

6.1. Yhteenveto tutkimuskysymyksistä

Millaisin mallein yritysten menestymistä voidaan selittää?

Yleisesti hyväksytyn, yksiselitteisen yritysten menestymistä selittävän mallin puuttuessa, tässä tutkielmassa yritysten menestyksellisyttä tarkasteltiin kokonaisvaltaisen laatujohtamisen periaatteiden, Demingin mallin sekä kahden eri laatupalkintomallin, Malcolm Baldrigen ja EFQM-mallien mukaan. Malleissa yrityksen menestyksen hahmoteltiin yleisesti muodostuvan johtajuuden, strategisen suunnittelun, henkilöstön, kumppanuuksien, prosessien ja toiminnan johtamisen sekä asiakasfokuksen välisistä syyseuraussuhteista ja niiden yhteydestä hyviin tuloksiin. Kaikkia tutkielmassa esiteltyjä menestysmalleja yhdisti ajatus yrityksen toiminnan tarkastelusta kokonaisvaltaisena prosessina, jossa pehmeät ja kovat menestystekijät yhdessä yrityksen toimintaympäristön ja strategisten tavoitteiden kanssa määrittelevät sen mahdollisuuksia luoda menestyksellistä liiketoimintaa. (mm. Wilson & Collier 2000; Bou-Llusar ym. 2009; EFQM 2012.)

Miten henkilöstö ja henkilöstön sitoutuminen näyttäytyvät näissä yritysten menestymistä selittävässä malleissa?

Demingin mallissa henkilöstön tausta menestystä selittävänä tekijänä ilmeni sisäisen yhteistyön sujuvuuden, yrityksen osaamispääoman sekä työntekijöiden tyytyväisyyden kautta, jolloin henkilöstö on myös sitoutuneempaa sekä ylpeitä omasta ammattitaidostaan ja tekemänsä työn laadusta (Anderson ym. 1994). Malcolm Baldrigen mallin mukaan henkilöstölle täytyy luoda tehokas ja henkilöstöä vahvistava työympäristö, jossa henkilöstöä pystytään myös sitouttamaan yrityksen ja työntekijöiden henkilökohtaisten menestymisen saavuttamiseksi (Criteria for Performance Excellence 2011–2012). EFQM-malli korostaa puolestaan erinomaisten yritysten arvostavan henkilöstöään, luo-

van valtuuttavan organisaatiokulttuurin, kehittävän henkilöstön osaamista, vaalivan oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta kaikissa henkilöstöjohtamisen käytännöissään, varmistavan tehokkaan tiedonkulun sekä palkitsevan henkilöstöään tavalla, joka motivoi, lujittaa sitoutumista sekä antaa henkilöstölle mahdollisuuden käyttää taitojaan ja osaamistaan yrityksen eduksi (Bou-Llugar ym. 2009; EFQM 2012). Monet henkilöstöä, henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja niiden vaikutuksia yritysten suoriutumiseen selittäneet tutkijat ovat korostaneet erityisesti henkilöstön ammattitaidon tunnistamista yhdeksi arvokkaimmaksi aineettomaksi ominaisuudeksi, jolla yrityksessä voidaan luoda pitkäaikaista ja vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua (esim. Bacon & Hoque 2005; Hagen ym. 2005; Lee ym. 2010; Morrow 2011; Katou 2012). Siitä huolimatta, että henkilöstö tunnustetaan yhdeksi yrityksen tehokkaimmaksi menestystekijäksi, vain pieni osa yrityksistä on onnistunut sen hyödyntämisessä ja yhdistämisessä muihin menestystä määrittäviin tekijöihin (Lee ym. 2010: 1351).

Miten henkilöstön sitoutuminen ja sen ilmeneminen on liitetty aiemmassa kirjallisuudessa yrityksen menestykselliseen suoriutumiseen?

Aiemmassa kirjallisuudessa henkilöstön yritystä kohtaan osoittamaa sitoutumista on kuvailtu muun muassa sosiaalisen vaihtoteorian ja psykologisen sopimuksen kautta, joissa sitoutuminen ilmenee yleisimmin yrityksen arvojen ja tavoitteiden hyväksymisenä, halukkuutena työskennellä yrityksen menestyksen eteen sekä tahtoon pysyä yrityksen työntekijänä (Schein 1994; Fiorito ym. 2007; Tutuncu & Kuckusta 2007). Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavina yleisimpinä taustatekijöinä mainittiin valikoiva rekrytointi, osaamisen kehittäminen, esimerkiksi johtaminen, autonomia, avoin viestintä, kokonaisvaltainen palkitseminen sekä yrityksen osoittama sitoutuminen henkilöstöään kohtaan. Yleisimmin sitoutuneen henkilöstön mainittiin vaikuttavan yrityksen menestykselliseen suoriutumiseen seuraavien tulosten kautta: pieni vaihtuvuus ja poissaolot, hyvä ryhmähenki ja ilmapiiri, tehokkaampi päätöksenteko ja yhteistyö, positiivinen työnantajakuva, osaamispääoman säilyminen sekä tavoitteiden saavuttaminen ja asiakastytyväisyys.

Miten yritysjohto liittää puheessaan ja ajatusmalleissaan sitoutuneen henkilöstön osaksi yrityksensä menestystä selittävää mallia?

Tutkimuksessa aineisto jaettiin neljään kategoriaan sen mukaan, miten haastateltu toimitusjohtaja liitti tulkinnoissaan ja ajatusmalleissaan sitoutuneen henkilöstön osaksi yrityksensä menestystä selittävää mallia. **Menestystekijä-kategoriassa** toimitusjohtaji-

en ajatusmalleja yhdisti niiden aito, henkilöstön sitoutumista korostava tulkinta sekä sitoutuneen henkilöstön nimeäminen tärkeäksi yritystensä menestystä määritteleväksi tekijäksi. Toimitusjohtajat myös hahmottelivat muihin kategorioihin sijoittuneita toimitusjohtajia kokonaisvaltaisemmin sitoutuneen henkilöstön ja yrityksen menestyksellisen suoriutumisen välisiä kausaalisuhteita. Toimitusjohtajat antoivat tulkinnoissaan suurta arvoa henkilöstönsä ammattitaidolle, tavoitteisiin sitoutumiselle, yrittäjämäiselle työtelle sekä heidän osoittamalleen intohimolle ja tinkimättömyydelle laadukasta kehitys- ja innovointityötä kohtaan. Mielenkiintoisimmat, muista kategorioista selvästi poikkeavat havainnot liittyivät sitoutumista määrittelevissä taustatekijöissä sitoutumista korostavaan organisaatiokulttuuriin sekä progressiivisiin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin, kuten viestinnän ja tiedonjaon avoimuuteen, valikoiviin ja huolellisiin rekrytointeihin, yhteenkuuluvuuden ja yhdenvertaisuuden korostamiseen sekä irtisanomisten ja lomautusten välttelemiseen.

Edellä mainituilla henkilöstöjohtamisen käytänteillä osoitettu yrityksen luottamus, arvostus ja sitoutuminen henkilöstöään kohtaan ovat mahdollistaneet toimitusjohtajien mukaan yritystensä kyvyn toteuttaa strategiaa, työn tekemisen fiksummin ja järkevämmiin, kilpailijoita laadukkaampien ja innovatiivisempien kokonaisratkaisujen toimittamisen, erinomaisen yhteishengen ja yhteistyön kulttuurin muodostumisen, tehokkaamman päätöksenteon sekä tunteen työpaikkojen säilymisestä, jolloin henkilöstö voi keskittää kaiken energiansa työn tekemiseen ja tulosten parantamiseen. Lisäksi yrityksissä on omaksuttu kollektiivinen vastuu yritysten menestymisestä, työpaikkojen säilymisestä sekä yritysten sijaintipaikkakuntien houkuttelevuudesta ammattitaitoisen työvoiman näkökulmasta.

Taustatekijä-kategoriassa sitoutuminen oli myös läsnä johdon ajatusmalleissa, mutta ei yhtä merkittävästi kuin ensimmäisessä kategoriassa. Aihe ei saanut toimitusjohtajien tulkinnoissa yhtä paljon huomiota kuin muut menestysmallien teemoista, eivätkä sitoutumisen ja muiden menestystekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet ilmenneet yhtä monipuolisina kuin ensimmäisessä kategoriassa. Yleisimmin tulkinnat noudattelivat kategorian pääesimerkin, yrityksen L toimitusjohtajan ajatuksia sitoutumisen vaikutuksista pitkien työsuhteiden ja pienen vaihtuvuuden kautta osaamisen säilymiseen yrityksessä. Monet toimitusjohtajista mainitsivat yritystensä toimivan aloilla, joissa osaamisen kehittyminen tapahtuu pitkälti työn kautta oppimalla ja kokemalla, mistä syystä vaihtuvuus toisi suuria välillisiä kuluja perehdyttämisen ja osaamisen häviämisen kautta.

Suuri osa tutkimukseen osallistuneista toimitusjohtajista sijoittui taustatekijä-kategoriaan ja heidän tulkinnoistaan ja ajatusmalleistaan paljastui samankaltaisuuksia, mistä herääkin kysymys, nousiko aihe esiin siksi, että se nähtiin aidosti tärkeänä menestystä määrittelevänä taustatekijänä vai siksi, että henkilöstön sitoutumiseen liittyvistä asioista ”kuuluu” puhua yrityksen kokonaisuutta ja henkilöstön roolia hahmotellessa.

Kolmannessa, **epäselvä merkitys -kategoriassa** sitoutuminen tuli haastatteluiden aikana puheeksi, mutta ei yhtä monipuolisesti kuin taustatekijä-kategoriassa. Kategorian toimitusjohtajien kognitioita ja ajatusmalleja yhdistivät ns. aukot sitoutumisen ja yrityksen menestymisen välisissä syy-seuraussuhteissa. Toisissa esimerkeissä toimitusjohtaja luetteli monipuolisesti henkilöstönsä sitoutumista ylläpitäviä tai siihen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ja mainitsi sitoutuneen henkilöstön tärkeäksi lisäarvoa tuottava tekijäksi, mutta selitys henkilöstön sitoutumisen vaikutuksista yrityksen menestymiselle jäi uupumaan. Tai päinvastoin, kerrottiin millaisia vaikutuksia sitoutumisella nähdään olevan yrityksen menestymiselle, mutta sitoutumisen taustalla vaikuttaviin tekijöihin ei otettu kantaa. Kaikki nämä syyt viestivät siitä, ettei sitoutumisella ollut toimitusjohtajien tulkinnoissa yhtä merkittävää roolia muihin aiheisiin, kuten tuotannollisiin tekijöihin, strategiaan tai verkostoihin verrattuna.

Tutkimuksen neljänteen ja samalla viimeiseen, **ei olennainen -kategoriassa** sijoittuivat ne tulkinnat, joissa sitoutumista ei mainittu lainkaan haastattelun aikana tai joissa asia tuli puheeksi vasta tutkijan johdattelevien kysymysten kautta, jolloin tulkintojen ei voitu katsoa kuvastavan toimitusjohtajan omia, aitoja ajatuksia aiheesta. Tosin, kategorian pääesimerkin yritysjohtajan ajatusmallin pohdittiin tutkijan omassa tulkinnassa sisältävän henkilöstön sitoutumisen muiden menestystekijöiden taustalla vaikuttavana piilote-kijänä. Kategorian pääesimerkissä, yrityksessä C, työskenteli haastatteluhetkellä noin 20 henkilöä, joten yrityksen pieni koko saattaa mahdollistaa sen, ettei toimitusjohtajan jatkuva läsnäoloa vaadita, vaan työntekijät toimivat itseohjautuvasti muutaman toimitusjohtajan nimeämän avainhenkilön ottaessa päävastuun tuotannon sujuvuudesta. Yrityksen pienen koon vuoksi henkilöstöasiat eivät vie toimitusjohtajalta yhtä paljon aikaa, mitä ne voisivat esimerkiksi yli 100 henkilöä työllistävässä yrityksessä, antaen toimitusjohtajalle mahdollisuuden keskittyä yrityksensä muihin menestystä määritteleviin tekijöihin.

6.2. Pohdinta

Tutkielman alussa henkilöstön sitoutumisen korostettiin olevan sen pitkästä historiasta huolimatta edelleen tärkeä ja ajankohtainen tutkimusaihe, sillä aiemmat tutkimukset eivät ole onnistuneet tuottamaan yritysjohdolle heidän tarvitsemaansa käytännön hyötyä henkilöstönsä sitoutumisen kehittämiseksi. Lisäksi ymmärrystä sitoutumisen ja yrityksen tulosten välisistä vuorovaikutussuhteista tulisi syventää, jotta henkilöstön sitoutumista voitaisiin tulevaisuudessa ohjata tehokkaammin tuottamaan toivottuja vaikutuksia yritysten suoriutumiselle. (Morrow 2011; Klein 2013.) Tutkielmassa myös tunnistettiin henkilöstö tehokkaaksi kestävää ja vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua luovaksi menestystekijäksi, joka kuitenkin vain harvoissa yrityksissä on tähän mennessä pystytty hyödyntämään (Lee ym. 2010).

Sekä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä että empiirisessä tutkimusaineistossa nousi esiin tutkimusaiheen vahva kontekstisidonnaisuus. Kokonaisvaltaisissa yritysten menestystä selittävässä malleissa korostettiin mallien sisältämien eri ulottuvuuksien välisiä syy-seuraussuhteita ja yrityksen toiminnan tarkastelua muun muassa sen strategiset tavoitteet ja toimintaympäristön ominaisuudet huomioon ottaen (esim. Flynn & Saladin 2001; Lewis ym. 2006; Bou-Llusar ym. 2009). Samoin kuin yritysten menestysmalleja täytyy mukauttaa kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopiviksi, myös henkilöstön sitoutumiseen tähtäviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä täytyisi muokata yritysten tarpeita vastaaviksi. Aineistosta kävi ilmi etenkin yrityksen suoriutumisella olevan merkittävä vaikutus sen kykyyn panostaa edistykseen henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Lisäksi henkilöstöjohtamisen käytänteiden menestyksellisen implementoinnin todettiin vaihtelevan voimakkaasti etenkin pk-yritysten keskuudessa. (Cassell ym. 2002; Katou 2012.) Myös tässä tutkimuksessa toimitusjohtajien tulkinnoissa oli havaittavissa vaihtelua siitä, miten yrityksissä määritellään ja luodaan hyviä tuloksia sitoutumiseen johtavilla henkilöstöjohtamisen käytänteillä.

Kaikista 26 haastatellusta toimitusjohtajasta vain neljän tulkinnot sijoittuivat menestystekijä-kategoriaan, mikä vahvistaa toteamuksen, jonka mukaan vain pieni osa yritysten toimitusjohtajista hahmottaa henkilöstön ja henkilöstön sitoutumisen tärkeäksi yrityksensä menestystekijäksi sekä tunnistaa sen avulla saavutettavat vaikutukset yritysten erinomaiselle suoriutumiselle. Samaten menestystekijä-kategorian toimitusjohtajien tulkinnot tukevat kirjallisuudessa mainittua olettamusta henkilöstönsä sitoutuneiden ja henkilöstöä arvokkaana kilpailuvalttinaan pitävien yritysten panostavan muita yrityksiä enemmän progressiivisiin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin (vrt. Miller & Lee; Hagen

ym. 2005). Myös tutkijoiden Bacon & Hoque (2005) maininta henkilöstön ammattitaidon arvostamisen ennakoivan yrityksen toteuttamien henkilöstöjohtamisen käytänteiden menestyksellisyyttä sai tukea tutkimuksen empiirisestä aineistosta. Menestystekijäkategorian toimitusjohtajien puheessa henkilöstön ammattitaidolle annettiin suurta merkitystä, mikä myös näkyi heidän tulkinnoissaan henkilöstöä sitouttavista henkilöstöjohtamisen käytänteistä. Kategorian yrityksissä henkilöstön ammattitaidon tulkittiin olevan yritysten erinomaisen ja laadukkaan kehitys-, suunnittelu- ja innovointityön edellytys ja siten tärkeä menestystekijä yrityksen kyvyllä toteuttaa strategiaansa.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin tarkastelemaan henkilöstön sitoutumista termin *organisaatioon sitoutuminen* kautta. Empiirisessä aineistossa nousi kuitenkin merkittävästi esiin esimerkiksi henkilöstön kyky sitoutua yrityksen ja tiimien tavoitteisiin, organisaatiokulttuuriin, muutoksiin ja toiminnan kehittämiseen sekä yhteisen hyvän tavoitteluun. Lisäksi, toimitusjohtajat korostivat puheessaan oikeanlaista sitoutumista ja asennoitumista työn tekemiseen sekä työnteon tarkastelua esimerkiksi yrityksen asiakkaiden, kokonaisvaltaisen toiminnan tai menestymisen kannalta. Useissa tulkinnoissa pohdittiin myös oikeiden henkilöiden sitouttamisen tärkeyttä yrityksille sekä henkilöstön osoittamaa yrittäjämäistä asennetta, jonka myös toivottiin lisääntyvän jatkossa. Käytännössä yrittäjämäisellä asenteella tarkoitettiin henkilöstön omatoimisuutta, itsenäistä työskentelyotetta sekä vastuuta oman työn tuloksista ja laadusta. Työntekijän osoittama sitoutuminen organisaatiota kohtaan ei siten ole enää kriittisin yrityksiä mietittävää tekijä, vaan tilanteista riippuen, sitoutuminen tiimiin, projekteihin tai yrittäjämäiseen asenteeseen saattaa olla tärkeämpää, kuten myös Klein (2013) on todennut.

Tutkimusaiheen kontekstisidonnaisuutta vahvisti edelleen valitun tutkimusmenetelmän korostama toimitusjohtajien tulkintojen ja ajatusmallien riippuvuus siitä ympäristöstä, jossa yritys tutkimushetkellä toimi sekä ajatuksista, jotka haastatteluhetkellä olivat toimitusjohtajien mielessä päällimmäisinä. Tutkimuksen empiirinen aineisto esittääkin hyvän kuvauksen niistä menestykseen vaikuttavista tekijöistä, jotka olivat haastatteluhetkellä ajankohtaisimpia yritysjohtajien päivittäisessä työssä. Osa toimitusjohtajista oli selvästi henkilöstöpainotteisempia, kun taas osa kertoi mielellään yrityksensä tuotannollisista ja muista ns. *kovista* tekijöistä. Tulkintojen taustalla saattoi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen parhaillaan läpikäymä tuotantoprosessien muutos, jolloin tuotannolliset tekijät olivat ymmärrettävästi tärkeässä roolissa johtajan hahmottelemassa menestysmallissa. Samoin myyntiin ja yrityksen kasvuun keskittyneet toimitusjohtajat puhuivat mielellään myyntityön ja viennin tärkeydestä edustamansa yrityksen menestykselle. Muutamat haastatelluista yritysjohtajista havaitsivat tämän myös itse ja korostivat tulkintojensa

muuttuvan todennäköisesti sitten, kun esimerkiksi tuotannossa meneillään olevat kehitystoimenpiteet ovat saatu päätökseen ja johtajan fokus voi kääntyä jälleen muiden, ajankohtaisempien menestystekijöiden puoleen. Yritysjohdon ajatusmallit ovat siten vahvasti kontekstisidonnaisia ja tämä tutkimus tarkasteli haastateltujen henkilöiden ajatusmaailmaa juuri sellaisena, kuin se haastatteluhetkellä näyttäytyi.

Cognitive mapping tutkimusmenetelmänä

Kuten jo mainittiin, tutkielmassa käytetty tutkimusmenetelmä *cognitive mapping* eli *kognitiivisten karttojen tulkinta* osoittautui erinomaiseksi vaihtoehdoksi toimitusjohtajien tietyllä hetkellä valloillaan olevien ajatusten kartoittamiseen ja visuaalisten ajatusmallien luomiseen. Tutkimusmenetelmän etuja olivat erityisesti sekä haastattelijan että haastateltavan näkökulmasta mielenkiintoinen aineistonkeruuvaihe ja menetelmällä aikaansaatu varsin monipuolinen ja sisältörikas aineisto, josta riittäisi runsaasti tutkimusaiheita ja analysoitavaa myös jatkossa. Avoin haastattelu ja haastattelun pohjalta hahmoteltu ajatusmalli antoivat paljon ajattelemisen aihetta myös haastatelluille toimitusjohtajille, mikä oli osoitus siitä, että tämän tyyppinen kausaalisten mallien hahmottelu toimisi erinomaisena itsearvioinnin ja suunnittelun työkaluna myös yritysten arjessa. Yrityksissä voitaisiin esimerkiksi pyytää kaikkia työntekijöitä ja ylintä johtoa hahmottelemaan omat yrityksensä menestystä selittävät mallit, joita analysoimalla voitaisiin saada arvokasta tietoa siitä, miten eri työntekijät hahmottavat yrityksen menestystekijät, ja ovatko ajatusmallit yhdenmukaiset yrityksen sisällä. Jotta koko yritys voitaisiin sitouttaa ja saada työskentelemään samojen tavoitteiden eteen, kaikkien olisi hyvä hahmottaa yrityksen menestystä selittävän mallin suurin piirtein samalla tavalla.

Valitun tutkimusmenetelmän haasteena sen sijaan oli jokaisen tulkinnan ainutlaatuisuus sekä haastattelun avoimuus ja eteneminen haastateltavan esiin nostamien teemojen mukaisesti. Tutkijalta tämä edellytti kykyä seurata haastatellun henkilön ajatuksenkulkua sekä hyvää muistiinpanotekniikkaa, jotta esimerkiksi haastattelun alussa mainittuihin menestyksiä määritteleviin tekijöihin voitiin tarvittaessa palata myöhemmin. Lisäksi haastatteluista laadittujen kognitiivisten ajatusmallien hahmottelu osoittautui varsin aikaa vieväksi tehtäväksi, sillä se vaati syvää ymmärrystä haastatellun henkilön tavasta hahmottaa eri asiakokonaisuuksia ja edellytti litteroitujen haastattelujen lukemista useita kertoja läpi. Osa haastatteluista saattoi myös kokea haastattelutekniikan tai haastattelun tarkoituksen vaikeasti ymmärrettävänä, jolloin tutkijan täytyi kysyä haastattelua eteenpäin vieviä kysymyksiä välttämällä kuitenkin liiallista johdattelua. Osa toimitusjohtajista oli selvästi aikaisemminkin hahmotellut yrityksensä menestystä selittäviä tekijöitä,

joten heille haastattelun tavoitteet ja tarkoitukset olivat helpommin lähestyttävissä ja ymmärrettävissä.

6.3. Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen *reliaabelius* tarkoittaa tulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. *Validius* puolestaan kertoo tutkimusmenetelmän kyvystä mitata juuri sitä asiaa tai ilmiötä, jota on tarkoitukseen mitata. Molemmat termeistä liitetään yleensä vahvasti kvantitatiiviseen tutkimukseen, mistä syystä niiden tulkinnat laadullisen tutkimuksen yhteydessä ovat jokseenkin vaihtelevia. Kirjallisuudessa painotetaan usein edellä mainittujen termien sijaan vaatimusta tutkimuksen *luotettavuudesta* ja *tarkkuudesta*. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa esimerkiksi tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sekä tutkimuksessa tehtyjen valintojen, oletusten, tulkintojen ja päätelmien taustoista. (Hirsjärvi ym. 2007: 226–227.)

Reliaabeliuden tai luotettavuuden voidaankin laadullisessa tutkimuksessa todeta koskevan pikemmin tutkijan toimintaa ja hänen tekemän tutkimuksen luotettavuutta kuin haastattelusta saatuja vastauksia, toisin sanoen sitä kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, onko koko aineisto otettu tutkimuksessa huomioon tai kuvaako tutkimusaineisto aidosti tutkittavan henkilön ajatuksia aiheesta, joista jälkimmäinen on erityisen tärkeä kognitiivisia malleja tulkitsevilla tutkimuksissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 189; Chaney 2010: 109.) Samaten tarkastelussa täytyy muistaa, että kaikki haastatteluiden pohjalta kerätty aineisto on aina haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta, eikä haastattelijan vaikutusta voida siten täysin eliminoida aikaansaadusta aineistosta (Hirsjärvi & Hurme 2008: 189). Brown (1992) puolestaan korostaa cognitive mappingin reliabiliteetin riippuvan muiden haastattelutekniikoiden kaltaisesta ainakin osittain tutkijan haastattelutaidoista, jolloin tutkimuksen reliabiliteettia voitaisiin siis parantaa harjoittelemalla tätä taitoa. Osalla tähän tutkimukseen osallistuneista tutkijoista oli runsaammin aikaisempaa kokemusta tutkimushaastatteluista, kuin osalla. Tosin, toteutetut pilottihaastattelut auttoivat koko tutkimusryhmää yhdenmukaistamaan haastattelutekniikkaansa ja valmistautumaan varsinaisiin haastatteluihin. Pilottihaastatteluilla oli siten tärkeä rooli tutkimuksen luotettavuuden parantamisessa.

Tutkimuksen validiteettia voidaan kohentaa esimerkiksi yhdistämällä eri menetelmiä tai teorioita eli *triangulaation* avulla (Hirsjärvi ym. 2007: 228). Tässä tutkimuksessa voi-

daan puhua jonkin asteisesta tutkija- ja aineistotriangulaatiosta, sillä tutkimusaineiston keruu toteutettiin seitsemän tutkijan yhteistyönä. Tutkijat myös huolehtivat tekemiensä haastattelujen litteroinneista ja kognitiivisten ajatusmallien visualisoinneista. Tämän lisäksi tutkimusaineistoa ja olennaisimpia havaintoja käytiin läpi tutkijaryhmän yhteisissä tapaamisissa. Aineistotriangulaatio puolestaan kertoo samassa tutkimuksessa käytettävän useita eri aineistoja (Hirsjärvi ym. 2007: 228), mikä tässä tutkimuksessa tarkoitti litteroituja haastatteluja sekä niiden pohjalta laadittuja visualisoituja ajatusmalleja.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin näkökulmasta oli myös hyvä, että tutkimushaastattelujen lähtökohdaksi otettiin nimenomaan yritysjohton tulkinnat yritystensä menestystä selittävistä tekijöistä. Vasta aineiston keräämisen jälkeen tämän tutkimuksen tarkastelunäkökulmaksi valikoitui sitoutuminen menestystä selittävänä tekijänä, jolloin voitiin varmistua siitä, että sitoutuminen ilmenee aidosti osana yritysjohton hahmottelemia yritysten menestysmalleja. Tulokset olisivat varmasti olleet toisenlaiset, mikäli aihetta olisi alusta saakka lähestytty henkilöstön sitoutumisen ja yrityksen suoriutumisen välisistä kausaalisuhteista kysellen. Nyt aihetta voitiin lähestyä aidosti yritysjohtajien ajatusmallien mukaan, ilman tulkintoja rajoittavia määritelmiä tai teemoja.

6.4. Ehdotuksia jatkotutkimuksille

Aineistonkeruumenetelmä oli äärimmäisen mielenkiintoinen sekä tutkijalle että haastateltaville ja antoi tuloksena rikkaan aineiston, josta olisi materiaalia useampaankin tutkimukseen. Kuten jo aiemmin on todettu, ajatusmallit muovautuvat jatkuvasti ajan ja kontekstin muuttuessa. Siksi olisikin mielenkiintoista tehdä vastaava tutkimus pienemmälle ryhmälle tutkittavia ja pidemmällä aikavälillä siten, että samoja henkilöitä haastateltaisiin useampana eri ajankohtana. Olisi varsin mielenkiintoista haastatella esimerkiksi suurta muutosta läpikäyvän yrityksen tai organisaation toimitusjohtajaa ennen ja jälkeen muutoksen ja tarkastella, miten eri vaiheet vaikuttavat toimitusjohtajan hahmottamaan yrityksensä menestyskarttaan. Houkuttelevan tutkimusasetelman antaisi myös tutkimuksen läpivienti yhdessä yrityksessä haastatteleamalla esimerkiksi kaikki johtoryhmän jäsenet tai esimiesasemassa työskentelevät. Tällöin voitaisiin vertailla, onko johtoryhmällä tai esimiehillä yhtenäinen näkemys siitä, mitkä tekijät heidän yrityksessään johtavat parhaisiin mahdollisiin suoriutumisiin. Yritysten näkökulmasta tällainen ajatuskarttojen hahmottelu voisi toimia hyvänä toiminnan kokonaiskuvan hahmottamisen ja itsearvioinnin välineenä.

LÄHDELUETTELO

- Ahmad, R. & N. Azman Ali (2003). The Use of Cognitive Mapping Technique in Management Research: Theory and Practice. *Management Research Review* 26:7, 1–16.
- Al-Dhaafri, H. S., R. Z. B. Yusoff & A. K. Al-Swidi (2013). The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence --- A Proposed Research Framework. *International Journal of Business Administration* 4:1, 66–85.
- Allen, M. W. & R. M. Brady (1997). Total Quality Management, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Intraorganizational Communication. *Management Communication Quarterly* 10:3, 316–341.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1–18.
- Anderson, J. C., M. Rungtusanatham & R. G. Schroeder (1994). A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 19:3, 472–509.
- Bacon, N. & K. Hoque (2005). HRM in the SME Sector: Valuable Employees and Coercive Networks. *International Journal of Human Resource Management* 16:11, 1976–1999.
- Breitsohl, H. & S. Ruhle (2013). Residual Affective Commitment to Organizations: Concept, Causes and Consequences. *Human Resource Management Review* 23:2, 161–173.
- Brown, S. (1992). Cognitive Mapping and Repertory Grids for Qualitative Survey Research: Some Comparative Observations. *Journal of Management Studies* 29:3, 287–307.

- Boon, O. K., V. Arumugam & T. S. Hwa. (2005). Does Soft TQM Predict Employees' Attitudes? *The TQM Magazine* 17:3, 279–289.
- Bou-Llusar, J. C., A. B. Escrig-Tena, V. Roca-Puig & I. Beltrán-Martín (2005). To What Extent Do Enablers Explain Results in the EFQM Excellence Model? An Empirical Study. *The International Journal of Quality & Reliability Management* 22:4/5, 337–353.
- Bou-Llusar, J. C., A. B. Escrig-Tena, V. Roca-Puig & I. Beltrán-Martín (2009). An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM Framework Relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management* 27, 1–22.
- Brimeyer, T. M., R. Perrucci & S. MacDermid Wadsworth (2010). Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment. *Social Science Quarterly* 91:2, 511–530.
- Burke, W. W. & G. H. Litwin (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management* 18:3, 523–545.
- Cassell, C., S. Nadin, M. Grey & C. Clegg (2002). Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises. *Personnel Review* 31: 5/6, 671–692.
- Ceylan, C. (2013). Commitment-Based HR Practices, Different Types of Innovation Activities and Firm Innovation Performance. *The International Journal of Human Resource Management* 24:1, 208–226.
- Chaney, D. (2010). Analyzing Mental Representations: The Contribution of Cognitive Maps. *Recherche et Applications en Marketing* 25:2, 93–115.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 17, 336–354.

- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (1999). Employee Participation and Assessment of an Organizational Change Intervention: A Three-Wave Study of Total Quality Management. *Journal of Applied Behavioral Science* 35:4, 439–456.
- Criteria for Performance Excellence (2011–2012). The Malcolm Baldrige National Quality Award. Baldrige Performance Excellence Program. National Institute of Standards and Technology. United States Department of Commerce. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf>.
- Daniels, K., G. Johnson & L. de Chernatony (1994). Differences in Managerial Cognitions of Competition. *British Journal of Management* 5 (Special Issue), 21–29.
- Douglas, T. J. & L. D. Fredendall (2004). Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Services. *Decision Sciences* 35:3, 393–422.
- EFQM (2012). *EFQM Excellence -malli 2013: Erinomaiset organisaatiot kehittävät toimintaansa ja ylläpitävät sitä tasolla, joka täyttää tai ylittää kaikkien sidosryhmien odotukset*. Laatu keskus Excellence Finland. Suomenkielinen käännös.
- Eriksson, P. & A. Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eskildsen, J. K. & J. J. Dahlgaard (2000). A Causal Model for Employee Satisfaction. *Total Quality Management* 11:8, 1081–1094.
- Fiorito, J., D. P. Bozeman, A. Young & J. A. Meurs (2007). Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. *Journal of Managerial Issues* 19:2, 186–207.
- Flynn, B. B. & B. Saladin (2001). Further Evidence on the Validity of the Theoretical Models underlying the Baldrige Criteria. *Journal of Operations Management* 19, 617–652.
- Hagen, A., M. Wilkie & M. Haj (2005). Progressive Management Practices as Predictors of Organizational Future Performance: Empirical Evidence. *Academy of Strategic Management Journal* 4, 41–59.

- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review* 33:4, 499–517.
- Karia, N. & M. H. A. H. Asaari (2006). The Effects of Total Quality Management Practices on Employees' Work-Related Attitudes. *The TQM Magazine* 18:1, 30–43.
- Katou, A. A. (2012). Investigating Reverse Causality between Human Resource Management Policies and Organizational Performance in Small Firms. *Management Research Review* 35:2, 134–156.
- Kinnie, N., S. Hutchinson, J. Purcell & B. Rayton (2005). Satisfaction with HR Practices and Commitment to the Organisation: Why One Size Does Not Fit All. *Human Resource Management Journal* 15:4, 9–29.
- Klein, H. J. (2013). Editorial. Advances in Workplace Commitments: Introduction to the Special Issue. *Human Resource Management Review* 23:2, 127–130.
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lee, F-H., T-Z. Lee & W-Y Wu (2010). The Relationship between Human Resource Management Practices, Business Strategy and Firm Performance: Evidence from Steel Industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management* 21:9, 1351–1372.
- Lenka, U., D. Suar & P. K. J. Mohapatra (2010). Soft and Hard Aspects of Quality Management Practices Influencing Service Quality and Customer Satisfaction in Manufacturing-Oriented Services. *Global Business Review* 11:1, 79–101.

- Lewis, W. G., K. F. Pun & T. R. M. Lalla (2006). Exploring Soft versus Hard Factors for TQM Implementation in Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management* 55:7, 539–554.
- Malhotra, N., P. Budhwar & P. Prowse (2007). Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres. *The International Journal of Human Resource Management* 18:12, 2095–2127.
- Malinen, P. & E. Lemmelä (2014). *Pk-yritysbarometri - kevät 2014*. Suomen Yrittäjät ry: FRAM, Vaasa. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.yrittajat.fi/File/b67f021c-8d7f-49b9-87d5-233408f6d363/SY_pkbarometri_kevat_2014.pdf>.
- McClellan, E. & C. J. Collins (2011). High-Commitment HR Practices, Employee Effort, and Firm Performance: Investigating the Effects of HR Practices across Employee Groups within Professional Services Firms. *Human Resource Management* 50:3, 341–363.
- McElroy, J. C. (2001). Managing Workplace Commitment by Putting People First. *Human Resource Management Review* 11, 327–335.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1:1, 61–89.
- Meyer, J. P. & L. Herscovitch (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review* 11, 299–326.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch & L. Topolnytsky (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20–52.
- Miller, D. & J. Lee (2001). The People Make the Process: Commitment to Employees, Decision Making, and Performance. *Journal of Management* 27:2, 163–189.
- Morrow, P. C. (2011). Managing Organizational Commitment: Insights from Longitudinal Research. *Journal of Vocational Behavior* 79, 18–35.

- Mowday, R. T., L. W. Porter & R. M. Steers (1982). *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, Inc.
- O'Riley (1989) Corporation, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. Teoksessa: Steers, R. M., L. W. Porter & G. A. Bigley (1996). *Motivation and Leadership at Work*. 6. painos. 370–382. Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc. McGraw-Hill international editions. Management & Organization Series.
- Park, R. & D. Searcy (2012). Job Autonomy as a Predictor of Mental Well-Being: The Moderating Role of Quality-Competitive Environment. *Journal of Business and Psychology* 27:3, 305–316.
- Pfeffer (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People. Teoksessa: Steers R. M., L. W. Porter & G. A. Bigley (1996) *Motivation and Leadership at Work*, 600–616. 6. painos. McGraw-Hill Companies, Inc. McGraw-Hill international editions. Management & Organization Series.
- Schein E. H. (1994). *Organizational Psychology*. 3. painos. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sila, I. & M. Ebrahimpour (2002). An Investigation of the Total Quality Management Survey based Research Published between 1989 and 2000. A Literature Review. *The International Journal of Quality and Reliability Management* 19:7, 902–970.
- Talwar, B. (2011). Comparative Study of Framework, Criteria and Criterion Weighting of Excellence Models. *Measuring Business Excellence* 15:1, 49–65.
- Taylor, W. A. & G. H. Wright (2003). The Impact of Senior Managers`s Commitment to the Success of TQM Programmes. An Empirical Study. *International Journal of Manpower* 24:5, 535–550.

- Terziovski, M. & D. Samson (1999). The Link between Total Quality Management Practice and Organisational Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* 16:3, 226–237.
- Tutuncu, O. & D. Kucukusta (2007). Relationship between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Quality Award Winners. *Total Quality Management* 18:10, 1083–1096.
- Wilson, D. D. & D. A. Collier (2000). An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model. *Decision Sciences* 31:2, 361–390.

LIITTEET

Liite 1. Yhteenvedo tutkimukseen osallistuneista yrityksistä.

Yritys	Henkilöstön lkm (2012)	Sijainti	Toimiala
A	29	Uusimaa	Elektronisten komponenttien valmistus
B	95	Pohjanmaa	Elektronisten komponenttien valmistus
C	19 (2011)	Etelä-Pohjanmaa	Muiden elektroniikkalaitteiden valmistus
D	18	Pohjanmaa	Työkalujen valmistus
E	Ei tiedossa	Pohjanmaa	Metallirakenteiden valmistus
F	83 (2011)	Pohjanmaa	Sähkö- ja elektroniikkalaitteiden valmistus
G	22	Uusimaa	Nosto- ja siirtolaitteiden valmistus
H	7	Uusimaa	Prosessilaitteiden ja muiden komponenttien valmistus eri teollisuusaloille
I	82	Keski-Pohjanmaa	Nosto- ja siirtolaitteiden valmistus
J	65	Pohjanmaa	Metallirakenteiden ja niiden osien valmistus
K	22	Uusimaa	Metallien työstö, metalliteollisuuden osahankintatoiminta ja kokoonpano
L	41	Uusimaa	Metallien työstö
M	17	Uusimaa	Metallirakenteiden ja niiden osien valmistus
N	38	Pohjanmaa	Muiden metallituotteiden valmistus
O	29	Pohjanmaa	Metallien työstö
P	153	Varsinais-Suomi	Teräksen valu
Q	40	Pohjanmaa	Konepajateollisuus ja metallityöt
R	71	Pohjanmaa	Konepajateollisuus ja metallityöt
S	149	Uusimaa	Kiinnittimien ja ruuvituotteiden valmistus
T	163	Etelä-Pohjanmaa	Muiden metallituotteiden valmistus
U	68	Pirkanmaa	Metallien työstö
V	78	Pohjanmaa	Muiden metallituotteiden valmistus
W	65	Keski-Pohjanmaa	Sähkölaitteiden valmistus
X	29 (2011)	Etelä-Pohjanmaa	Metallirakenteiden ja niiden osien valmistus
Y	60	Pohjanmaa	Metallien työstö
Z	41	Pohjanmaa	Muiden metallituotteiden valmistus