

# Työntekijöiden ”ääni” suomalaisyritysten HRM-käytäntöjen ja tuottavuuden välistä yhteyttä välittävänä tekijänä

Kysely- ja rekisteriaineistoon perustuva tilastollinen analyysi<sup>1</sup>

Teemu Turunen ja Tuomo Alasoini

## ABSTRACT

By using Statistics Finland’s Meadow survey data and register-based data, this study explores the extent to which the relationship between Finnish companies’ HRM practices and productivity is influenced by whether the information about such practices is received from the management or employees. Furthermore, we examine the extent to which the results differ between companies that produce standardized vs. customized products. The results show that it is possible to increase understanding of the relationship between HRM practices and productivity in both groups by taking into account also employees’ views on the implementation of such practices.

Keywords: Human Resource Management (HRM), organizational performance, productivity, employee perception of HRM

## TIIVISTELMÄ

Tutkimme Tilastokeskuksen Meadow-kyselytutkimus- ja rekisteriaineiston avulla, missä määrin suomalaisyritysten HRM-käytäntöjen ja tuottavuuden väliseen yhteyteen vaikuttaa se, käytetäänkö informaation antajana HRM-käytännöistä johtoa vai työntekijöitä. Tutkimme lisäksi, missä määrin tulokset eroavat toisistaan standardoituja ja asiakaskohtaisia tuotteita tuottavien yritysten kesken. Tulosten mukaan ymmärrystä yritysten HRM-käytäntöjen ja tuottavuuden välisestä yhteydestä voidaan lisätä huomioimalla johdon käsityksen ohella myös

työntekijöiden näkemys HRM-käytäntöjen toteuttamisesta. Tulos pätee kummassakin yritysyryhmässä.

Avainsanat: henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM), tuloksellisuus, tuottavuus, työntekijöiden tulkinta HRM:stä

## JOHDANTO

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kaikki keskeiset koulukunnat tieteellisestä liikkeenjohdosta alkaen ovat olleet kiinnostuneita siitä, kuinka työn ja ihmisten johtamista kehittämällä voidaan parantaa organisaatioiden toiminnan tuloksellisuutta. Eri koulukuntien näkemykset keinoista tähän ovat kuitenkin voineet poiketa toisistaan (vrt. Bodrožić & Adler 2017). Organisaatioita ensisijaisesti koneina tai systeiminä tarkastelleet *rationaaliset* koulukunnat – kuten tieteellinen liikkeenjohto sekä rakenne- ja prosessijohtamisteoreettiset lähestymistavat – ovat olleet kiinnostuneita erityisesti erilaisista rakenteista, järjestelmistä ja prosesseista organisaatioiden toiminnan ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi. Organisaatioita ensisijaisesti arvoyhteisöinä tarkastelleet *normatiiviset* koulukunnat – kuten ihmissuhde- ja sosiotekninen koulukunta, kulttuuriteoreettiset lähestymistavat sekä suuri osa uusimmasta organisatorisen oppimisen ja tietojohdamisen tutkimuksesta – taas ovat analysoineet organisaatioita erityisesti niitä kuvaavien erilaisten kulttuuristen, yhteisöllisten ja muiden sosiaalisten piirteiden avulla ja näiden merkitystä korostaen. Rationaaliset koulukunnat ovat tyypillisesti nojanneet suoraviivaisiin

oletuksiin ihmisten toiminnasta. Niiden mukaan ihmiset ovat rationaalisia ja arvostavat työn välineellisiä piirteitä, mikä tekee heidän toiminnastaan suhteellisen ennustettavaa. Normatiivisten koulukuntien lähtökohtana taas on ollut pyrkimys ymmärtää monipuolisemmin ihmisten toimintaa organisaatioissa ohjaavia arvoja, kulttuureja ja yhteisöllisyyden muotoja.

Massatuotantoajatteluun perustuvan mallin tuottavuuspotentialiin hiipuminen teollisissa länsimaissa ja sille vaihtoehtoisten mallien koekäyttö ja yleistyminen ovat johtaneet 1980-luvulta lähtien empiirisen tutkimuksen kasvuun johtamis-, organisaatio- ja työkäytännöistä, joiden avulla yritykset ja julkisyhteisöt pystyisivät parantamaan tuloksellisuuttaan sekä kykyään tuottaa innovaatioita ja sopeutua toimintaympäristön lisääntyneeseen epävakauteen. Tällaiset käytännöt on tutkimuksessa usein jaettu kolmeen ryhmään sen mukaan, pyritäänkö niillä vaikuttamaan ensisijaisesti henkilöstön osaamiseen, motivaatioon vai mahdollisuuksiin vaikuttaa työhönsä ja organisaationsa toimintaan (Appelbaum ym. 2000). Näistä käytännöistä käytetään seuraavassa yhteisnimitystä henkilöstövoimavarojen johtaminen (*HRM, Human Resource Management*).

Tutkimusta HRM-käytäntöjen ja tuloksellisuuden (*performance*) välisestä yhteydestä on tehty sekä rationaalisten että normatiivisten koulukuntien käsitemaailmasta käsin. Edellinen näkökulma on korostunut erityisesti taloustieteellisesti suuntautuneessa ja yhdysvaltaisessa tutkimuksessa. Jälkimmäinen näkökulma on ollut hallitseva taas sosiaalityeellisessä sekä brittiläisessä ja muussa eurooppalaisessa tutkimuksessa. Yksi kummastakin käsitemaailmasta käsin tehdyn empiirisen tutkimuksen keskeinen puute on ollut yksipuolinen turvautuminen johdon edustajilta saatua informaation HRM-käytännöistä. Koska HRM-käytännöillä pyritään vaikuttamaan työntekijöihin, on kuitenkin kyseenalaista, missä määrin näiden vaikutuksia organisaation toimintaan voidaan ymmärtää riittävän syvällisesti vain organisaation ”virallisesti” käyttöön ottamia käytäntöjä koskevan tiedon avulla ilman tietoa käytäntöjen ”tosiasiallisesta” soveltamista ja työntekijöiden näitä käytäntöjä koskevista tulkinnoista.

Tuomme tutkimuksessamme myös työntekijöiden ”äänen” kuuluviin HRM-käytäntöjen ja

tuloksellisuuden välistä yhteyttä käsittelevään tutkimukseen.<sup>2</sup> Tutkimme suomalaisyritysten soveltamien HRM-käytäntöjen ja yritysten tuottavuuden välistä yhteyttä tekemällä analyysit erikseen samojen yritysten johdolta ja työntekijöiltä HRM-käytännöistä saadun informaation perusteella ja vertaamme tuloksia keskenään. Analyysit tehdään koko aineiston ohella erikseen erilaista tuotestrategiaa soveltavien yritysten osalta. Käytämme tutkimuksessa Tilastokeskuksen vuonna 2012 keräämää kansainvälisestäkin ainutlaatuisesta Meadow-kyselyaineistoa ja siihen liitettyjä yrityskohtaisia rekisteritietoja. Meadow-aineisto edustaa vähintään 10 työntekijän kokoisia yrityksiä Suomessa sisältäen tietoa sekä johdon että työntekijöiden näkemyksistä koskien sovellettavia HRM-käytäntöjä.

Seuraavaksi luomme yleiskatsauksen HRM-käytäntöjen ja yritysten tuloksellisuuden välistä yhteyttä käsittelevää aiempaan tutkimuskirjallisuuteen tämän tutkimuksen keskeisistä kysymyksenasetteluista käsin. Tämän jälkeen täsmennämme tutkimuksen tavoitteen ja lähtöoletukset sekä esittelemme tarkemmin tutkimuksessa hyödynnettävän aineiston ja analyysimenetelmän. Seuraavassa jaksossa vastaamme tutkimuskysymyksiin. Lopuksi pohdimme tulosten merkitystä.

## HRM JA YRITYKSEN TULOSELLISUUS

HRM-käytäntöjen ja yrityksen tuloksellisuuden välisen yhteyden tutkimus on kehittynyt 1980-luvulta eteenpäin kohti teoreettisesti ja metodologisesti yhä monipuolisempia asetelmia (Guest 2011). Delery ja Doty (1996) ovat erottaneet kolme pääasiallista lähestymistapaa, joilla on tutkimuksissa pyritty ymmärtämään HRM-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välistä suhdetta. Näistä ensimmäistä voidaan kutsua universalistiseksi. Sen mukaan on olemassa joitain enemmän tai vähemmän yleispäteviä HRM-käytäntöjä ja niiden taustalla olevia periaatteita, jotka auttavat parantamaan tuloksellisuutta. Toista lähestymistapaa voidaan kutsua kontingenssinäkökulmaksi. Sen mukaan tällaisia yleispäteviä periaatteita ja niitä ilmentäviä käytäntöjä ei ole. Tätä tärkeämpää on näiden periaatteiden ja käytäntöjen yhteensopivuus yrityksen toimintaympäristön vaatimusten ja

strategisten valintojen kanssa. Tämäkään näkökulmaa ei hylkää ajatusta ”parhaista käytännöistä”, mutta katsoo, etteivät ne ole yleispäteviä vaan kontekstisidonnaisia. Kolmas lähestymistapa, konfiguraationaalinen, sen sijaan hylkää ajatuksen yksittäisistä ”parhaista käytännöistä”. Sen mukaan tärkeämpää on HRM-käytäntöjen keskinäinen (sisäinen) yhteensopivuus. Tämän näkökulman mukaan olennaista on luoda sellaisia HRM-käytäntöjen muodostamia ainutlaatuisia yhdistelmiä, joissa eri käytännöt parhaiten nivELYTETÄÄN toisiaan. Kustakin lähestymistavasta on erilaisia muunnelmia eikä niitä tule pitää toisilleen täysin poissulkevin vaan osittain myös täydentävin selitysmalleina.

Empiiristä tutkimusta HRM-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välisestä yhteydestä on tehty eniten universalistisesta näkökulmasta käsin. Yksi tunnetuimmista tällaista näkökulmaa edustavista teoreettisista jäsennyksistä on Appelbaumin, Baileyn, Bergin ja Kallebergin (2000) ns. AMO-malli, jonka mukaan tuloksellinen HRM-käytäntöjen muodostama kokonaisuus käsittää kolme komponenttia. Nämä ovat työntekijöiden taitojen (*ability*) hyödyntämistä ja kehittämistä edistäviä käytännöt, työntekijöiden motivaatiota (*motivation*) vahvistavat käytännöt ja työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia (*opportunity to participate*) yrityksen toimintaan parantavat käytännöt. HRM-käytännöt eivät AMO-mallin mukaan toimi niinkään yksittäisinä kuin vuorovaikutteisessa, systeemissä suhteessa toisiinsa. Tuloksellisuuttaan parantamaan pyrkivän yrityksen tulisi siis kiinnittää samanaikaisesti huomiota työntekijöiden taitoja, motivaatiota ja osallistumismahdollisuuksia edistäviin tekijöihin.

Monissa empiirissä tutkimuksissa on kyetty löytämään positiivisia yhteyksiä yritys- tai toimipaikkatasolla sovellettavien HRM-käytäntöjen ja erilaisten tuloksellisuutta kuvaavien tunnuslukujen kesken. Tutkimustiedon kumuloituminen on ollut empiirisen tutkimuksen suuresta määrästä huolimatta hidasta. Tähän ovat vaikuttaneet tutkimusasetelmien erilaisuus ja niiden monet metodologiset heikkoudet. Tutkimusten pohjalta ei ole syntynyt yleisesti hyväksyttyä näkemystä esimerkiksi siitä, mitkä ovat relevantteja huomioita otettavia HRM-käytäntöjä, tulisiko niitä tarkastella yksitellen vai suurempina systeemisinä kokonaisuuksina, missä mää-

rin HRM-käytäntöjen tuloksellisuusvaikutus riippuu sovellettavasta liiketoimintamallista tai miten HRM-käytäntöjen soveltamista ja tuloksellisuutta ylipäätään tulisi mitata. Tutkimusten tyypillisiä metodologisia ongelmia ovat olleet mm. rajoittuminen pelkän poikkileikkausaineiston käyttöön ja yksinomaan johdon edustajilta saatuun informaatioon sovelletuista HRM-käytännöistä sekä alhaiset vastausprosentit ja tästä aiheutuvat ongelmat aineiston edustavuudelle (esim. Boselie ym. 2005; Boxall 2012; Combs ym. 2006; Guest 2011; Paauwe 2009).

Kuvaavaa tutkimuksen hajanaisuudelle on, että vaikka AMO-malli on ollut tavalla tai toisella hyvin monen empiirisen tutkimuksen lähtökohtana, ei tutkimuksen myötä ole syntynyt yhteistä näkemystä siitä, mihin HRM-käytäntöihin tulisi tällöinkään keskittyä. Posthuma, Campion, Masimova ja Campion (2013) löysivät meta-analyyssissään 61 erilaista tutkijoiden käyttämää HRM-sateenvarjon alle luettavaa käytäntöä. He tiivistivät löytämänsä HRM-käytännöt yhdeksän yleisemmän kategorian alle. Kategoriat olivat palkitseminen ja työsuhte-edut, työtehtävien suunnittelu ja organisointi, koulutus ja kehittäminen, rekrytointi ja valinta, työelämän suhteet, osallistumismahdollisuudet, suoritusten johtaminen ja arviointi, urakehitysmahdollisuudet sekä vaihtuvuuden johtaminen ja hallinta.

Paljon päänvaivaa tutkimuksessa on aiheuttanut myös kysymys siitä, millainen on HRM-käytäntöjen soveltamisen ja tuloksellisuuden välinen, usein ”mustaksi laatikoksi” kutsuttu vaikutusketju. Tässä tutkimuksessa emme testaa aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä erilaisia teoreettisia jäsentelyjä tai ota niihin ja niistä käytyyn keskusteluun muuten kantaa (esim. Appelbaum ym. 2000; Becker ym. 1997; Boselie ym. 2005; Guest 1997; Jiang ym. 2012). Oletamme lähtökohtaisesti ja empiirisestä tutkimuksesta tehtyihin meta-analyyseihin perustuen (esim. Boselie ym. 2005; Combs ym. 2006; Jiang ym. 2012), että HRM-käytäntöjen avulla on mahdollista parantaa yritysten tuloksellisuutta, vaikka emme tietäisikään yksityiskohtaisesti, kuinka vaikutusmekanismit toimivat. Näin on tutkimuksessa tyypillisesti meneteltykin.

Toinen ”mustaksi laatikoksi” tutkimuksissa tyypillisesti jäänyt kysymys koskee HRM-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välistä kausaalisuuh-

detta. Guest (2011) toteaa katsauksessaan, ettei tutkimuksen perusteella voida edelleenkään olla kiistattomasti varmoja HRM-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden kausaalisuudesta sen enempää kuin mahdollisen kausaalisuuteen suunnasta. Epävarmuuteen vaikuttavat tutkimusten monet metodologiset ongelmat ja puutteet kuten esimerkiksi se, että asiaa on vain harvoin pystytty tutkimaan pitkittäisaineistoilla.

Kysymykset kuten, mitä tarkoittaa, että jokin HRM-käytäntö on käytössä, kuinka työntekijät kokevat tämän käytännön ja millaisen prosessin myötä käytäntö on otettu käyttöön, ovat myös tärkeitä tutkittaessa HRM-käytäntöjen ja tuloksellisuuden yhteyksiä. HRM-käytännön käyttöä koskevassa problematiikassa on kyse siitä, kuinka laajaan joukkoon henkilöstöä sitä tulee soveltaa ja kuinka syvällisesti käytännön tulee olla juurtunut osaksi yrityksen toimintaa, jotta sen voi katsoa olevan ”käytössä”. Esimerkiksi eräässä suomalaisessa teollisuusyrityksessä koskeneessa tutkimuksessa (Järvensivu & Koski 2009; 2012) havaittiin, että erilaisten organisaatioinnovaatioina pidettävien käytäntöjen ”virallinen” ja ”epävirallinen” käyttö ovat selvästi eri asioita ja voivat antaa hyvin erilaisen kuvan käytäntöjen soveltamisesta. Käytäntöjen epätasaisesta, hitaasta tai puolivillaisesta käyttöönotosta johtuen näkemykset ja kokemukset organisaation eri tasoilla tai osissa – kuten esimerkiksi (ylimmän) johdon ja rivityöntekijöiden kesken – voivat poiketa toisistaan suurestikin (esim. Bacon & Blyton 2000; Godard & Delaney 2000; Guest 2011; Khilji & Wang 2006; Ramsay ym. 2000).

Koska HRM-käytännöillä pyritään vaikuttamaan työntekijöihin, on tärkeää, kuinka työntekijät itse suhtautuvat näihin käytäntöihin. Tutkimuksissa on harvoin pystytty kovin syvällisesti selvittämään käyttöönottoprosessia tai sitä, missä tarkoituksessa työntekijät kokevat käytännön otetun käyttöön. Empiiriset tutkimukset kuitenkin osoittavat, että itse käyttöönottoprosessilla kuten työntekijöiden osallistumismahdollisuuksilla tai johdon ja työntekijöiden yhteistoiminnalla prosessin kuluessa on merkitystä erilaisten organisatoristen ym. muutosten onnistumisen ja niitä tukevien käytäntöjen omaksumisen kannalta (Pot 2011;

Ramstad 2009). Tärkeä näkökohta on myös se, millainen käsitys työntekijöille ylipäättään muodostuu käyttöönoton motiiveista. Nishii, Lepak ja Schneider (2008) ovat empiirisessä tutkimuksessaan osoittaneet, että työntekijöiden suhde samoihin HRM-käytäntöihin vaihteli sen mukaan, kokivatko he niiden tarkoituksena olevan ensisijaisesti asiakaspalvelun ja työhyvinvoinnin lisäämisen vai kustannusten leikkaamisen ja työn tehostamisen. Samantapaisia tuloksia työntekijöiden subjektiivisten tulkintojen tärkeästä välittävästä vaikutuksesta on saatu muistakin tutkimuksista (Alfes ym. 2013; Katou 2017).

Boxall (2012) pitää HRM-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä käsitellessä tutkimuksen yhtenä puutteena sitä, etteivät tutkijat ole olleet useinkaan kiinnostuneita liiketoimintamallien merkityksestä yhteydelle. Varsin harvoissa tutkimuksissa onkin pyritty tarkastelemaan yhteyttä systemaattisella tavalla rinnakkain erityyppisissä yrityksissä. Datta, Guthrie ja Wright (2005) havaitsivat yhdysvaltaisessa tutkimuksessa, että HRM-käytäntöjen soveltamisen laajuuden yhteys teollisuusyrityksen tuottavuuteen oli selvästi vahvempi matalan kuin korkean pääomavaltaisuuden aloilla. Yhteyden voimakkuutta lisäsi myös, jos kyse oli kasvualueella toimivasta yrityksestä tai yrityksestä, joka kilpaili tuotedifferoinnilla. Subramonyn (2009) niin ikään yhdysvaltaisessa tutkimuksessa havaittiin, että HRM-käytäntöjen soveltamisen kokonaisvaltaisuuden yhteys eri tuloksellisuustunnuksilukuihin oli voimakkaampi teollisilla kuin palvelualan yrityksillä. Tutkijan tulkinta asialle oli, että teollisilla yrityksillä HRM-käytäntöjen soveltaminen on johdonmukaisempaa ja niiden on mahdollista saada helpommin aikaan HRM-käytäntöjen ja erilaisten teknisten innovaatioiden välisiä synergiavaikutuksia kuin palvelu-aloilla. Boselie, Paaue ja Richardson (2003) ovat hollantilaisessa tutkimuksessa todenneet HRM-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden riippuvan toimialan sääntelystä. Heidän mukaansa yhteydet ovat voimakkaimpia aloilla, joilla sääntely on heikkoa ja joilla organisaatioiden toimintatapojen erojen voi näin ollen otaksua olevan suuria.

## TUTKIMUSASETELMA

### Tavoitteet

Tutkimuksella on kolme tavoitetta. Näistä *ensimmäinen* on tutkia, onko yritysten HRM-käytäntöjen soveltaminen yhteydessä niiden tuottavuuteen Suomessa yksityisellä sektorilla. Lähtöoletuksena aiemman, edellä esitetyn tutkimuskirjallisuuden perusteella on, että tällainen positiivinen yhteys on olemassa. Mahdollista tilastollista yhteyttä vakioidaan aiemmassa tutkimuksessa keskeisiksi havaituilla työntekijä- ja yritystason muuttujilla (Boselie ym. 2005; Ramsay ym. 2000).

*Toiseksi* tutkimme, missä määrin tuloksiin vaikuttaa se, käytetäänkö informaation antajana HRM-käytännöistä yrityksen johdon edustajia vai niiden työntekijöitä. Johdon ja työntekijöiden näkemysten voi edellä esitetyn tutkimuskirjallisuuden valossa olettaa poikkeavan toisistaan. On mahdollista, että johdon näkemyksissä heijastuu työntekijöiden näkemyksiä enemmän se, että käytäntö on ”virallisesti” käytössä. Työntekijöiden näkemykset taas saattavat heijastaa johdon näkemyksiä enemmän käytännön ”tosiasiallista” soveltamista. Bacon ja Blyton (2000) arvelevat tällä perusteella, että työntekijät voisivat usein olla johdon edustajia luotettavampia tiedonantajia asiassa. Ongelma (ns. halo-efekti) voi kärjistyä tutkimusasetelmissa, joissa johdon edustajien subjektiivisia näkemyksiä käytetään perustana myös tuloksellisuuden arvioinnissa (ks. myös Godard & Delaney 2000; Wall & Wood 2005). Toisaalta on mahdollista, etteivät työntekijät ole aina yhtä tietoisia kuin johto kaikista yrityksessä sovellettavista HRM-käytännöistä. Wall ja Wood (2005) ovatkin ehdottaneet ideaaliratkaisuksi ulkopuolisten auditoiden käyttöä HRM-käytäntöjen arvioinnissa. Kokonaisuutena on vaikea tehdä selvää lähtöoletusta siitä, tulisiko työntekijöiden käyttämisen tiedonantajina HRM-käytännöistä lisätä vai pienentää todennäköisyyttä sille, että HRM-käytäntöjen ja tuloksellisuuden väliille löytyy positiivinen yritystasoinen yhteys.

*Kolmanneksi* tutkimme, missä määrin tulokset eroavat toisistaan erilaista tuotestategiaa soveltavissa yrityksissä. Tätä voi pitää relevan-

timpana yritysten erottelukriteerinä kuin jakoa toimialan mukaan teollisiin ja palveluyrityksiin. HRM-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä käsitellessä tutkimuksessa, jossa on pyritty vertaamaan keskenään universalistiseen ja kontingenssijatteluun perustuvia lähtöoletuksia, yritykset on usein jaettu ensisijaisesti kustannusjohtajuudella kilpaileviin vs. jotain muuta kilpailuedun lähdeä kuten ylivertaista laatua tai tuotteiden suurta muunneltavuutta tavoitteleviin. Tässä tutkimuksessa on mahdollista tarkastella erikseen standardisoituja tuotteita tuottavia ja asiakkaiden toiveiden mukaisia tuotteita tuottavia yrityksiä (tuotedifferoijat). Lähtöoletuksena aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta on, että HRM-käytännöt, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden osaamiseen, motivaatioon ja vaikutusmahdollisuuksiin, ovat keskimäärin tärkeimpiä keinoja tuloksellisuuden parantamiseksi tuotedifferoijille kuin standardituotteita tuottaville yrityksille (esim. Boxall & Purcell 2016; Datta ym. 2005; Gual & Ricart 2001; Huselid 1995).<sup>3</sup> Meillä ei ole ennakko-oletuksia siitä, eroavatko näistä kahdesta yritysryhmästä saadut tulokset toisen tutkimuskysymyksemme osalta (ks. edellinen kappale).

### Aineisto

Aineistona tutkimuksessa käytetään Tilastokeskuksen vuonna 2012 Suomessa keräämää Meadow-kyselyaineistoa ja siihen liitettyjä yrityskohtaisia rekisteritietoja. Meadow (*Measuring the Dynamics of Organisation and Work*) on EU:n komission rahoituksella kehitetty ja testattu väline, jonka avulla on ollut tarkoitus kerätä tietoa työn ja organisaatioiden muutoksesta Euroopan eri maista luotettavasti ja vertailukelpoisesti (Meadow Consortium 2010). Toistaiseksi välinettä on käytetty tiedonkeruuseen Suomen lisäksi kuitenkin vain Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Kussakin maassa toteutetuissa tutkimuksissa alkuperäistä kysymyspatteristoa on myös räätälöity jossain määrin.

Meadow-välineen avulla Suomessa koottu aineisto on ainutlaatuinen siinä mielessä, että se sisältää tietoja saman yrityksen johdolta ja työntekijöiltä.<sup>4</sup> Aineistolla on siten mahdollista välttää kyselytutkimuksille tyypillinen ns. yhden

vastaajan ongelma, jossa aineisto kerätään vain yhdestä lähteestä, esimerkiksi yksin työntekijöiltä tai johdon edustajalta (Boselie ym. 2005). Aineisto edustaa vähintään 10 työntekijän kokoisia työnantajayksiköitä yksityiseltä ja julkiselta sektorilta Suomessa, pois lukien maa- ja metsätalous. Työnantajayksikkönä yksityisellä sektorilla on yritys. Työnantaja haastattelut toteutettiin maaliskesäkuussa 2012. Ne käsittävät 1531 puhelinhaastattelua nettovastausprosentin ollessa 76. Vastausprosenttia voi pitää moneen muuhun vastaavaan tutkimukseen nähden erittäin korkeana. Niistä työnantajayksiköistä, joissa tehtiin työnantaja haastattelu, pyrittiin haastattelemaan myös työntekijöitä. Haastateltavat rekisteritietojen pohjalta. Käytännössä valinta pyrittiin kuitenkin kohdistamaan vain työntekijöihin, jotka olivat työskennelleet kyseisessä työnantajayksikössä vähintään puolitoista vuotta. Työntekijä haastattelujen tarkoituksena ei ollut luoda tilastollisesti edustavaa kuvaa suomalaisten työntekijöiden työoloista, vaan täydentää rekisteriaineistojen ja työnantaja haastattelujen avulla saatua informaatiota tutkimuksen kohteena olevista työnantajayksiköistä. Syysjoulukuussa 2012 toteutettuja työntekijä haastatteluja tehtiin yksi tai kaksi työnantajayksikköä kohti yksikön koosta riippuen. Haastattelujen kokonaismäärä oli 1702 ja nettovastausprosentti 49. (Aho & Mäkiäho 2013; Minkkinen ym. 2013.)<sup>5</sup>

Tässä tutkimuksessa käytämme aineistoa, joka koostuu yksinomaan yksityisen sektorin yrityksistä. Tämä johtuu siitä, että sekä yksityiselle että julkiselle sektorille tarkoituksenmukaisen ja vertailukelpoisen tuottavuusmittarin muodostaminen on ongelmallista (ks. Meadow Consortium 2010). Työnantaja-aineiston koko yksityisen sektorin osalta on 1039 ja työntekijäaineiston vastaavasti 1093. Työntekijävastaajat edustavat 808 yritystä.

Työnantajakyselyn vastaajista 81 % oli yrityksen toimitusjohtajia tai muita johtajia, 12 % yrityksen omistajia tai osakkaita ja 8 % vastaajista kuului ryhmään ”joku muu”. Niissä yrityksissä, joista oli kaksi työntekijävastausta, laskimme vastausten keskiarvon – poikkeuksena vastaajan sukupuolta koskeva muuttuja (sukupuolen luokittelemisesta ks. jakso ”Työntekijätason kontrollimuuttajat”).

Meadow-kyselyaineiston ohella käytämme tutkimukseen osallistuneita yrityksiä kuvaavia Tilastokeskuksen keräämiä rekisteritietoja kuten yritys kohtaisia tuottavuustunnuslukuja ja yrityksen toimialaa kuvaavaa tietoa (ks. tarkemmin jäljempänä). Aineisto on saatu tutkimuskäyttöön Tilastokeskuksesta (käyttölupa TK-53-758-17). Kysely- ja rekisteriaineisto on yhdistetty toisiinsa. Aineiston analyysi yksikkö on yritys ja analyysit rajautuvat jäljempänä vain Meadow-kyselyyn vastanneisiin yrityksiin, jolle Tilastokeskuksen rekistereiden pohjalta oli mahdollista laskea tuottavuustunnusluku.

Böckerman, Kangasniemi ja Kauhanen (2017) ovat aiemmin käyttäneet Meadow-kyselyaineistoa ja siihen yhdistettyjä Tilastokeskuksen yritysrekisteritietoja tutkimuksessaan osallistavien johtamismenetelmien yhteydestä yritysten tuottavuuteen. Heidän tutkimuksessaan hyödynnettiin vain työnantajakyselyä eikä heillä ollut käytössään yhtä tuoretta rekisteritietoa yritysten tuottavuudesta kuin tässä tutkimuksessa. He eivät myöskään tutkineet erikseen erilaisia tuotestrategioita soveltavia yrityksiä (teollisia yrityksiä tutkittiin sen sijaan joissain analyysissa omana ryhmänä). Tutkimuksen viitekehys oli enemmän taloustieteelliseen teoretisointiin nojaava kuin tässä tutkimuksessa, jonka näkökulmaa voi pitää enemmän sosiaalitieteellisenä.

## Mittarit

### *Vastemuuttuja*

Yrityksen tuloksellisuutta voidaan mitata monella tavalla. HRM-tutkimuksessa (ja johtamisen tutkimuksessa laajemminkin) yrityksen tuloksellisuudesta kertovat mittarit voidaan jakaa esimerkiksi henkilöstöä koskeviin tuloksiin (HR-tulokset), operatiivisiin tuloksiin ja taloudellisiin tuloksiin. HR-tulokset linkittyvät suorimmin yrityksen HRM:ään ja viittaavat mm. työntekijöiden taitoihin ja kykyihin sekä työasenteisiin ja -käyttäytymiseen kuten työtyytyväisyyteen, työstä poissaoloihin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Operatiivisilla tuloksilla tarkoitetaan sellaisia tekijöitä kuten yrityksen tuottavuutta, yrityksen tuottamien tuotteiden tai palvelujen laatua ja yrityksen kykyä tuottaa innovaatioita. Taloudellisen tuloksen mittareina

on käytetty tyypillisesti esimerkiksi yrityksen myynnin kasvua, investoinnin tuottoastetta ja koko pääoman tuottoastetta (esim. Boselie ym. 2005; Jiang ym. 2012; Paauwe 2009; Richard ym. 2009).

Sosiaaliteieteellisessä tutkimuksessa yritysten tuloksellisuudesta kertovat mittarit ovat usein perustuneet kyselyvastaajien subjektiivisiin arvioihin (suomalaisista tutkimuksista ks. esim. Koski ym. 2014; Nätti & Anttila 2012; Ojala & Jokivuori 2012). Subjektiivisten ja objektiivisten tunnuslukumittarien käyttöä vertailleet analyysit ovat osoittaneet, että mittarien välillä vallitsee usein selvä positiivinen korrelaatio (esim. Forth & McNabb 2008; Richard ym. 2009; Wall ym. 2004; Wall & Wood 2005; Vij & Bedi 2016). Vaikka subjektiiviset arviot saattavatkin luotettavuudessaan tulla monesti lähelle ”objektiivisia” arvioita yritysten tuloksellisuudesta, ovat subjektiiviset käsitykset samalla alttiita monenlaisille psykologille tai kognitiivisille vääristymille tai sosiaalisen hyväksyttävyyden tarpeesta kumpuaville virheille (Richard ym. 2009).

Myös yrityksen tuottavuutta on mitattu aiemmassa tutkimuksessa monella tavalla (Boselie ym. 2005). Tässä tutkimuksessa yrityksen tuottavuudesta kertova mittari rakennettiin jakamalla yritysten liikevaihto niiden henkilöstön määrällä. Koska näin muodostetut yritysten vuosittaiset tuottavuusluvut olivat jakaumaltaan vinoja, teimme niille logaritimuunnoksen. Tutkimuksemme selitettävät muuttujat kuvaavat

näin ollen logaritmia liikevaihdosta henkilöä kohden. Myös Meadow-kyselyaineistoa ja rekisteriaineistoa yhdistelleet Böckerman, Kangasniemi ja Kauhanen (2017) käyttivät tutkimuksessaan samanlaisia tuottavuusmittaria (ks. myös Guest ym. 2003; Mäki-Fränki 2009).

### *HRM-muuttujat työnantaja-aineistossa*

Meadow-työnantajakyselystä löytyvät HRM-muuttujat voidaan ryhmitellä edellä viitattua Posthuman, Campionin, Masimovan ja Campionin (2013) käsitteistöä käyttäen seuraavien kategorioiden alle: työtehtävien suunnittelu ja organisointi, koulutus ja kehittäminen sekä työntekijöiden suoritusten johtaminen ja arviointi. Tutkimusasetelmallisista syistä jätimme pois sellaiset HRM-muuttujat, joiden osalta ei ollut mahdollista selvittää työntekijäaineiston avulla, missä määrin tällaiset käytännöt varsinaisesti toteutuvat työntekijöiden arjessa (ks. Ramsay ym. 2000).

Edellä mainituista rajauksista johtuen meidän oli mahdollista tutkia tiimityöskentelyyn, työntekijöiden kouluttamiseen sekä työntekijöiden suoritusten johtamiseen ja arviointiin liittyvien HRM-muuttujien yhteyttä yritysten tuottavuuteen. Kuvio 1 esittää tutkimusasetelmaan sisältyvien HRM-muuttujien oletetun vastaavuuden Meadow-työnantaja- ja -työntekijäkyselyissä.

#### **Työnantajakysely**

Palkallisen koulutuksen yleisyys yrityksessä

<> Osallistuminen koulutustilaisuuteen työajalla viimeisen 12 kk aikana (kyllä/ei)

Tiimityöskentelyn yleisyys yrityksessä

<> Tiimityöskentelyyn osallistuminen (kyllä/ei)

Yksilöllisen suoriutumisarvion teon yleisyys yrityksessä

<> Työsuoritus arvioitu viimeisen 12 kk aikana (kyllä/ei)

#### **Työntekijäkysely**

**Kuvio 1.** HRM-muuttujien oletettu vastaavuus Meadowin työnantaja- ja työntekijäkyselyissä.

### **Työtehtävien suunnittelu ja organisointi.**

Työnantajakyselyn vastaajilta tiedusteltiin erilaisten työryhmien tai tiimien olemassaoloa yrityksessä. Niiltä vastaajilta, jotka kertoivat työryhmiä tai tiimejä olevan, kysyttiin tämän jälkeen ”Kuinka suuri osa työntekijöistä prosenteissa lasketun arvionne mukaan työskentelee joissakin näistä työryhmistä tai tiimeistä?” Koodasimme muuttujan siten, että se mahdollisimman hyvin erottelisi yrityksiä, joissa tiimityöskentely on hyvin yleistä, yrityksistä, joissa tiimityöskentely on vähäistä. Muuttujan luokat ovat seuraavat: työntekijöistä alle 30 % työskentelee tiimeissä, 30–69 % työskentelee tiimeissä, 70–99 % työskentelee tiimeissä, 100 % työskentelee tiimeissä.

### **Työntekijöiden koulutus ja kehittäminen.**

Työnantaja-aineistossa vastaajilta kysyttiin ”Kuinka suuri osa työntekijöistä on prosenteissa lasketun arvionne mukaan osallistunut palkalliseen koulutukseen viimeisten 12 kuukauden aikana?” Mukaan pyydettiin laskemaan sekä työpaikan sisäinen että ulkopuolinen koulutus. Luokittelimme muuttujan kolmeen luokkaan: palkalliseen koulutukseen osallistuneiden osuus yrityksessä 0–45 %, osuus 46–90 %, osuus 91–100 %.

**Työntekijöiden suoritusten johtaminen ja arviointi.** Yksilöllisen suoriutumisarvion teon yleisyydestä yrityksessä kysyttiin seuraavasti: ”Kuinka suurelle osalle työntekijöistä tehdään prosenteissa lasketun arvionne mukaan suoriutumisen arviointi vähintään kerran vuodessa?” Lisätietona kyselylomakkeessa mainittiin, että tällainen suoriutumisarvio voidaan tehdä esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Koodasimme muuttujan kaksiluokkaiseksi: suoriutumisarvion teon osuus yrityksessä 0–90 %, osuus 91–100 %.

### *Työntekijätason kontrollimuuttajat*

**Sukupuoli.** Laskimme työntekijöiden sukupuolta lukuun ottamatta työntekijävastauksista keskiarvon, jos yrityksestä oli kaksi työntekijävastausta, koska työntekijöiden sukupuolesta on käytännössä mahdotonta laskea keskiarvoa. Muodostimme sukupuolesta näin ollen kolmi-luokkaisen muuttujan: miespainotteinen yritys, miehiä ja naisia yhtä paljon, naispainotteinen yritys.

**Ikä.** Luokittelimme työntekijävastaajien iän 12-vuotiskäluokkiin: 20–31 vuotta, 32–43 vuotta, 44–55 vuotta, 56–67 vuotta.

**Työkokemuksen pituus.** Lähtökohtanamme oli, että työntekijöillä tuli olla jonkin verran työkokemusta nykyisestä yrityksestään, jotta he osaisivat arvioida sitä luotettavasti. Luokittelimme näin ollen puuttuvaksi tiedoksi vähäisen määrän työntekijöitä, jotka olivat olleet yrityksessä töissä alle puoli vuotta.<sup>6</sup> Uudelleenluokitellun työkokemusta mittaavan muuttujan luokat ovat: 0–4 vuotta, 5–11 vuotta, 12 vuotta tai enemmän.

**Koulutusaste.** Työntekijöiden koulutusta mittaava muuttuja luokittelee työntekijät korkeimman suoritettun koulutuksen mukaan seuraaviin ryhmiin: perusaste, keskiaste, alempi korkea-aste, ylempi korkea-aste. Luokitus seuraa Tilastokeskuksen vuoden 2007 koulutusasteluokitusta.

**Osallistuminen koulutustilaisuuteen työajalla viimeisen 12 kuukauden aikana.** Koulutuksesta työaikana kysyttiin näin: ”Seuraavaksi nykyiseen työhösi liittyvästä koulutuksesta. Ota huomioon sekä maksuton, työnantajan maksuma, että itse kustantamasi työhön liittyvä koulutus viimeisten 12 kuukauden ajalta. Oletko osallistunut järjestettyyn koulutustilaisuuteen työajalla?” (Kyllä/Ei).

**Tiimityöskentelyyn osallistuminen.** Osallistumisesta tiimityöskentelyyn kysyttiin yhdellä kysymyksellä: ”Kuuluuko työhösi työskentelyä ryhmissä tai tiimeissä? Ryhmään voi kuulua työntekijöitä omasta yrityksestäsi/organisaatiostasi tai jostain toisesta” (Kyllä/Ei).

**Työsuoritus arvioitu viimeisen 12 kuukauden aikana.** Työsuorituksen arvioinnista kysyttiin seuraavasti: ”Onko työsuoritustasi arvioitu viimeisen 12 kuukauden aikana, esimerkiksi osana kehityskeskusteluasi?” (Kyllä/Ei).

### *Yritystason kontrollimuuttajat*

**Toimiala.** Tuottavuuden mahdollisten toimialoittaisten erojen vuoksi luokittelimme yritykset toimialan mukaan neljään ryhmään: kauppa, palvelut, rakentaminen ja teollisuus (samantapaisesta luokittelusta kansainvälisessä kontekstissa, ks. Sels ym. 2006). Toimialan luokittelusta tämäntyyppisissä tutkimuksissa ei ole käytössä yleisesti hyväksyttyä standardia. Esimerkiksi



Tilastokeskuksen uutisoinnissa toimialat jaetaan edellä mainittuihin neljään päätoimialaan (Tilastokeskus 2016). Tilastokeskuksen toimialoja koskevassa uutisoinnissa noudatettava luokittelu toimii myös luokittelumme pääasiallisena perusteluna. Luokittelua voi pitää tarkoituksenmukaisena myös tilastollisten analyysien näkökulmasta, sillä se mahdollistaa sen, että jokaisessa toimialaluokassa on riittävästi yrityksiä. Muuttuja rakennettiin Tilastokeskuksen toimialaluokituksen (2008) kirjainpohjaisista pääluokista. Pääluokkia yhdisteltiin, jotta toimialaluokat eivät jäisi liian pieniksi. Palvelut-luokka ei sisällä kauppaa, sillä kauppa toimii omana luokkana.<sup>7</sup>

**Yrityksen koko.** Yrityksen kokoa kuvaavana mittarina käytimme yrityksen henkilökunnan määrää Suomessa. Muuttuja perustuu työnantajalomakkeen kysymykseen ja kuvaa siten työnantajan edustajan arviota yrityksen henkilökunnan määrästä vuonna 2012. Luokittelimme muuttujan seuraavasti: 10–19 työntekijää, 20–49 työntekijää, 50–99 työntekijää, 100–249 työntekijää, 250–499 työntekijää, 500–999 työntekijää, vähintään 1000 työntekijää.

**Yrityksen päämarkkina-alue.** Kontrolloimme myös yrityksen kansainvälisyyden asteen seuraavalla työnantajalomakkeesta löytyvällä kysymyksellä: ”Tuliko yrityksenne liikevaihto viimeisten kahden vuoden aikana pääasiassa: 1 kotimaisilta 2 vai kansainvälisiltä markkinoilta?” Käyttämämme muuttujan luokat ovat: liikevaihto pääasiassa kotimaisilta markkinoilta, liikevaihto pääasiassa kansainvälisiltä markkinoilta.

**Yrityksen tuotestrategia.** Tätä tiedusteltiin työnantajalomakkeessa seuraavalla kysymyksellä: ”Tuottaako yrityksenne pääasiassa: 1 asiakkaan yksilöllisen tilauksen tai toiveen mukaan tehtyjä tuotteita tai palveluja 2 vai standardisoituja tuotteita tai palveluita?” Analyysit HRM-käytäntöjen ja tuottavuuden välisestä yhteydestä tehdään jäljempänä erikseen näissä kahdessa yritysryhmässä.

## Menetelmät

Aineistoa analysoidaan pääasiassa lineaarisella regressioanalyysillä. Monitasoanalyysin käyttö olisi ollut siinä mielessä perusteltua, että aineistossa on selvä hierarkkinen rakenne, sillä

työntekijät ovat yrityksensä jäseniä. Esteenä monitasoanalyysin käytölle on kuitenkin se, että työntekijävastauksia on aineistossa ainoastaan yksi tai kaksi korkeamman tason yksikköä (tässä: yritys) kohden. Näin ollen työntekijävastauksissa ei ole riittävästi tilastollista vaihtelua yritystä kohden. Clarke (2008) suosittelee monitasoanalyysin käyttöä vain aineistoihin, joissa on vähintään viisi havaintoa korkeamman tason yksikköä kohden.

## TULOKSET

Taulukossa 1 esitämme käytettävien muuttujien suorat jakaumat tai muut tilastolliset tunnusluvut. Koska meillä oli käytössämme aineistomme kuuluvia yrityksiä kuvaavat tuottavuustunusluvut kyselyvuodelta (2012) ja sen jälkeisiltä kolmelta vuodelta (2013–2015), teimme päätöksemme selittävien analyysien vastemuuttujasta tutkimalla HRM-muuttujien yhteyttä yritysten tuottavuuteen kyselyvuoden ja sen jälkeisten vuosien osalta *vuosi kerrallaan* lineaarisella regressioanalyysillä. Analyysissä käytettiin selittävinä muuttujina ainoastaan HRM-muuttujia.

Korjatun selityksasteen perusteella arvioituna HRM-muuttujat selittivät parhaiten vuoden 2012 ja vuoden 2014 tuottavuutta, kun aineistona käytettiin kaikkia Meadow-aineistoon kuuluvia yrityksiä. Koska HRM-muuttujat selittivät hieman paremmin vuoden 2012 tuottavuutta vuoteen 2014 verrattuna, valittiin vuoden 2012 tuottavuus vastemuuttujaksi koko aineistoa koskeissa analyyseissa.

Yrityksen tuotestrategian mukaan eroteluisissa analyyseissa havaittiin samaa tilastollista strategiaa noudattamalla, että standardituotteita tuottavilla yrityksillä HRM-muuttujat selittivät parhaiten vuoden 2012 tuottavuutta. Vastaavasti tuotetiferioijilla HRM-muuttujat onnistuivat parhaiten selittämään vuoden 2014 tuottavuutta. Siksi näitä muuttujia käytetään vastemuuttujina taulukoissa 3 ja 4. Muiden vuosien tuottavuusmuuttujien kohdalla käytetyt tilastolliset mallit eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 2 raportoimme tulokset lineaarisesta regressioanalyysistä, jossa tarkastelimme HRM-muuttujien yhteyttä yritysten tuottavuuteen erilaisilla mallituksilla. Taulukossa hyödynnettiin aineistona kaikkia Meadow-aineiston yrityksiä. Taulukon 2 mallissa 1 tarkastelimme

Taulukko 1. Muuttujien suorat jakaumat tai muut tilastolliset tunnusluvut.

	N	%	Keskiarvo	Keskihajonta
<b>VASTEMUUTTUJAT</b>				
Tuottavuus 2012	808	-	5,268	0,398
Tuottavuus 2014	762	-	5,292	0,388
<b>SELITTÄVÄT MUUTTUJAT</b>				
<b><u>HRM:ää mittaavat muuttujat työnantaja-aineistossa</u></b>				
<b>Palkallisen koulutuksen yleisyys yrityksessä</b>				
osuus yrityksessä 0–45 %	274	34,3		
osuus yrityksessä 46–90 %	263	32,9		
osuus yrityksessä 91–100 %	262	32,8		
Yhteensä	799	100,0		
<b>Tiimityöskentelyn yleisyys yrityksessä</b>				
työntekijöistä alle 30 % työskentelee tiimeissä	284	36,0		
30–69 % työskentelee tiimeissä	135	17,1		
70–99 % työskentelee tiimeissä	164	20,8		
100 % työskentelee tiimeissä	206	26,1		
Yhteensä	789	100,0		
<b>Yksilöllisen suoriutumisarvion yleisyys yrityksessä</b>				
osuus yrityksessä 0–90 %	453	56,6		
osuus 91–100 %	347	43,4		
Yhteensä	800	100,0		
<b><u>Työntekijätason kontrollimuuttujat</u></b>				
<b>Sukupuoli</b>				
miespainoitteinen	528	65,3		
miehiä ja naisia yhtä paljon	48	5,9		
naispainoitteinen	232	28,7		
Yhteensä	808	100,0		
<b>Ikä</b>				
20–31 v.	133	16,5		
32–43 v.	235	29,1		
44–55 v.	314	38,9		
56–67 v.	126	15,6		
Yhteensä	808	100,0		
<b>Työkokemuksen pituus</b>				
0–4 vuotta	234	29,2		
5–11 vuotta	291	36,3		
≥ 12 vuotta	277	34,5		
Yhteensä	802	100,0		

Taulukko 1. jatkuu	N	%
<b>Koulutusaste</b>		
Perusaste	94	11,6
Keskiaste	440	54,5
Alempi korkea-aste	224	27,7
Ylempi korkea-aste	50	6,2
Yhteensä	808	100,0
<b>Osallistuminen koulutustilaisuuteen työajalla viimeisen 12 kk aikana</b>		
kyllä	483	59,8
ei	325	40,2
Yhteensä	808	100,0
<b>Tiimityöskentelyyn osallistuminen</b>		
kyllä	569	70,4
ei	239	29,6
Yhteensä	808	100,0
<b>Työsuoritus arvioitu viimeisen 12 kk aikana</b>		
kyllä	439	54,4
ei	368	45,6
Yhteensä	807	100,0
<b><u>Yritystason kontrollimuuttajat</u></b>		
<b>Toimiala</b>		
teollisuus	389	48,1
palvelut	244	30,2
rakentaminen	88	10,9
kauppa	87	10,8
Yhteensä	808	100,0
<b>Yrityksen koko</b>		
10–19 työntekijää	144	17,8
20–49 työntekijää	199	24,6
50–99 työntekijää	171	21,2
100–249 työntekijää	114	14,1
250–499 työntekijää	88	10,9
500–999 työntekijää	54	6,7
yli 1000 työntekijää	38	4,7
Yhteensä	808	100,0
<b>Yrityksen päämarkkina-alue</b>		
kotimaiset markkinat	663	82,5
kansainväliset markkinat	141	17,5
Yhteensä	804	100,0

**Taulukko 2.** HRM:n yhteydet yritysten tuottavuuteen yksityisellä sektorilla (standardoidut regressio-kertoimet lineaarisesta regressioanalyysistä).

Selittävät muuttujat	Vastemuuttuja: tuottavuus 2012		
	MALLI 1	MALLI 2	MALLI 3
<b>Palkallisen koulutuksen yleisyys yrityksessä</b>			
osuus yrityksessä 91–100 %	0,023	0,037	0,003
osuus 46–90 %	0,079(*)	0,024	0,003
osuus 0–45 % (ref.)	0,000	0,000	0,000
<b>Tiimityöskentelyn yleisyys yrityksessä</b>			
100 % työskentelee tiimeissä	-0,001	-0,014	-0,017
70–99 % tiimeissä	0,058	0,037	0,025
30–69 % tiimeissä	0,076(*)	0,012	0,006
työntekijöistä alle 30 % työskentelee tiimeissä (ref.)	0,000	0,000	0,000
<b>Yksilöllisen suoriutumisarvion teon yleisyys yrityksessä</b>			
osuus 91–100 %	0,104**	0,115**	0,084*
osuus yrityksessä 0–90 % (ref.)	0,000	0,000	0,000
R <sup>2</sup> (korjattu selitysaste)	0,017	0,190	0,209
N	781	781	781

Mallissa 2 vakioidut tekijät: työntekijöiden sukupuoli, ikä, työkokemuksen pituus, koulutusaste, yrityksen toimiala, yrityksen koko ja yrityksen päämarkkina-alue.

Mallissa 3 vakioidut tekijät: Malli 2 + työntekijöiden osallistuminen koulutustilaisuuteen työajalla, työntekijöiden tiimityöskentelyyn osallistuminen, työntekijöiden työsuorituksen arvioiminen viimeisen 12 kk aikana.

(\*) p<0.10, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001; ref.=vertailuluokka.

pelkästään HRM-muuttujien yhteyttä yritysten tuottavuuteen ilman kontrollimuuttujia. Tuloksista havaitaan, että yksilöllisen suoriutumisarvion teon yleisyyttä yrityksessä kuvaava muuttuja oli selvästi yhteydessä yritysten tuottavuuteen Suomessa. Yrityksissä, joiden henkilöstöstä yli 90 %:lle tehtiin työnantajan edustajan arvion mukaan suoriutumisarvio vähintään kerran vuodessa, tuottavuus oli korkeampaa kuin vertailuryhmän yrityksissä (suoriutumisarvio tehdään 0–90 %:lle henkilöstöstä).

Palkallisen koulutuksen ja tiimityöskentelyn yleisyys yrityksessä eivät olleet suoraviivaisessa yhteydessä yrityksen tuottavuuteen. Tilastollisesti merkitseviä eroja näiden selittävien muuttujien eri luokkien välillä oli ainoastaan 10 prosentin merkitsevyytasolla. Yrityksissä, joiden henkilöstöstä 46–90 % osallistui palkalliseen koulutukseen viimeisen vuoden aikana, tuottavuus oli korkeampaa kuin vertailuryhmän

yrityksissä (osuus 0–45 %). Tuottavuus oli lisäksi parempaa yrityksissä, joiden henkilökunnasta 30–69 % osallistui tiimityöskentelyyn, kuin vertailuluokan yrityksissä (alle 30 % työskentelee tiimeissä).

Taulukon 2 mallissa 2 kontrollimuuttujat lisättiin samaan malliin HRM-muuttujien kanssa. Kontrollimuuttujat eivät vielä tässä vaiheessa sisältäneet työntekijätason vastineita yritystason HRM-muuttujille. Työntekijöiden sukupuolen, iän, työkokemuksen, koulutusasteen sekä yrityksen toimialan, koon ja päämarkkina-alueen vakioiminen pääasiallisesti pienensi HRM-muuttujien regressiokertoimia suoriutumisarvio-muuttujaa lukuun ottamatta, jonka kohdalla regressiokerroin hieman kasvoi aiemmasta mallista. Palkallisen koulutuksen ja tiimityön yleisyyttä yrityksessä käsittelevien muuttujien luokkien välillä ei sen sijaan ollut enää tilastollisesti merkitseviä eroja mallissa 2.

**Taulukko 3.** HRM:n yhteydet yritysten tuottavuuteen yksityisellä sektorilla, standardituotteita tekevät yritykset (standardoidut regressiokertoimet lineaarisesta regressioanalyysistä).

Selittävät muuttujat	Vastemuuttuja: tuottavuus 2012		
	MALLI 1	MALLI 2	MALLI 3
<b>Palkallisen koulutuksen yleisyys yrityksessä</b>			
osuus yrityksessä 91–100 %	0,003	-0,032	-0,067
osuus 46–90 %	0,082	0,053	0,030
osuus 0–45 % (ref.)	0,000	0,000	0,000
<b>Tiimityöskentelyn yleisyys yrityksessä</b>			
100 % työskentelee tiimeissä	-0,017	0,003	0,005
70–99 % tiimeissä	0,096	0,077	0,057
30–69 % tiimeissä	0,070	0,056	0,052
työntekijöistä alle 30 % työskentelee tiimeissä (ref.)	0,000	0,000	0,000
<b>Yksilöllisen suoriutumisarvion teon yleisyys yrityksessä</b>			
osuus 91–100 %	0,118*	0,123*	0,096(*)
osuus yrityksessä 0–90 % (ref.)	0,000	0,000	0,000
R <sup>2</sup> (korjattu selitysaste)	0,017	0,060	0,073
N	361	361	361

Mallissa 2 vakioidut tekijät: työntekijöiden ikä, työkokemuksen pituus, koulutusaste, yrityksen toimiala, yrityksen koko ja yrityksen päämarkkina-alue.

Mallissa 3 vakioidut tekijät: Malli 2 + työntekijöiden osallistuminen koulutustilaisuuteen työajalla, työntekijöiden tiimityöskentelyyn osallistuminen, työntekijöiden työsuorituksen arvioiminen viimeisen 12 kk aikana.

(\*) p<0.10, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001; ref.=vertailuluokka.

Taulukon 2 mallissa 3 tarkastellaan työntekijätason HRM-muuttujien lisäämisen vaikutusta mallin 2 tuloksiin. Mallitus pääasiallisesti pienensi edelleen palkallisen koulutuksen ja tiimityön yleisyyttä yrityksessä käsittelevien muuttujien jo valmiiksi pieniä kertoimia. Suoriutumisarvio-muuttujan kerroin putosi myös käytetyn mallituksen johdosta. Malli 3 oli myös selitysvoimaisempi kuin malli 2 korjatulla selitysasteella arvioituna. Korjattua selitysastetta pidetään luotettavana mittarina erilaisten tilastollisten mallien vertailussa, koska se huomioi selittävien muuttujien lukumäärän. ”Tavallista” selitysastetta voidaan sen sijaan kasvattaa selittäviä muuttujia lisäämällä, mikä taas ei ole mahdollista korjatun selitysasteen kohdalla.

Mallin 3 selitysasteen kasvaminen malliin 2 verrattuna tukee hypoteesiamme siitä, että ymmärrystä HRM:n ja tuottavuuden välisestä yhteydestä voidaan laajentaa ja monipuolistaa

ottamalla huomioon myös työntekijöiden näkemys ja tulkinta HRM:n ”tosiasiallisesta” toteuttamisesta yrityksen lattiatasolla. Työnantajan edustajan ohella on toisin sanoen perusteltua käyttää informaation antajina myös työntekijöitä.

Taulukoissa 3 ja 4 tarkastelemme HRM-muuttujien yhteyttä yritysten tuottavuuteen standardituotteita tuottavien yritysten ja tuotedifferointia harjoittavien yritysten osaryhmissä.<sup>8</sup> Mallituslogiikka on samanlainen kuin taulukossa 2. Tulokset eivät tue aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta esittämämme oletusta siitä, että HRM olisi merkityksellisempää tuotedifferoijille kuin standardituotteita tuottaville yrityksille. HRM vaikuttaa tulosten perusteella olevan osapuulleen yhtä tärkeää kummankin ryhmän yrityksille. Kokonaisuutena käytetyt mallinnukset selittävät paremmin tuotedifferoijien kuin standardituotteita tuottavien yritysten tuotta-

**Taulukko 4.** HRM:n yhteydet yritysten tuottavuuteen yksityisellä sektorilla, tuotedifferointia harjoittavat yritykset (standardoidut regressiokertoimet lineaarisesta regressioanalyysistä).

Vastemuuttuja: tuottavuus 2014

	<b>MALLI 1</b>	<b>MALLI 2</b>	<b>MALLI 3</b>
<b>Selittävät muuttujat</b>			
<b>Palkallisen koulutuksen yleisyys yrityksessä</b>			
osuus yrityksessä 91-100 %	0,026	0,037	0,017
osuus 46-90 %	0,083	0,016	-0,004
osuus 0-45 % (ref.)	0,000	0,000	0,000
<b>Tiimityöskentelyn yleisyys yrityksessä</b>			
100 % työskentelee tiimeissä	0,065	0,022	0,005
70-99 % tiimeissä	0,004	-0,044	-0,061
30-69 % tiimeissä	0,077	-0,015	-0,031
työntekijöistä alle 30 % työskentelee tiimeissä (ref.)	0,000	0,000	0,000
<b>Yksilöllisen suoriutumisarvion teon yleisyys yrityksessä</b>			
osuus 91-100 %	0,111*	0,128*	0,102(*)
osuus yrityksessä 0-90 % (ref.)	0,000	0,000	0,000
R <sup>2</sup> (korjattu selitysaste)	0,013	0,169	0,184
N	384	384	384

Mallissa 2 vakioituid tekijät: työntekijöiden ikä, työkokemuksen pituus, koulutusaste, yrityksen toimiala, yrityksen koko ja yrityksen päämarkkina-alue.

Mallissa 3 vakioituid tekijät: Malli 2 + työntekijöiden osallistuminen koulutustilaisuuteen työajalla, työntekijöiden tiimityöskentelyyn osallistuminen, työntekijöiden työsuorituksen arvioiminen viimeisen 12 kk aikana.

(\*) p<0.10, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001; ref.=vertailuluokka.

vuotta. Taulukoiden 3 ja 4 tulokset ovat pääosin hyvin samankaltaisia taulukon 2 tulosten kanssa. Työntekijöiden näkemyksen huomioiminen HRM:n toteuttamisesta lisää ymmärrystä HRM:n ja tuottavuuden välisestä yhteydestä myös standardituotteita tuottavien yritysten ja tuotedifferointia harjoittavien yritysten osaryhmissä. Toisin kuin taulukossa 2, palkallisen koulutuksen ja tiimityöskentelyn yleisyys yrityksessä eivät olleet kuitenkaan tilastollisesti merkitsevällä tasolla yhteydessä yritysten tuottavuuteen tuotestategian perusteella tehtyyn jaotteluun nojaavissa analyyseissa.

## POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

Tutkimme yritysten HRM-käytäntöjen ja niiden tuottavuuden välistä yhteyttä Suomessa. Tarkoituksena oli edistää alan keskustelua tuoreesta näkökulmasta tutkimalla, missä määrin

yritysten HRM-käytäntöjen ja niiden tuottavuuden väliseen yhteyteen vaikuttaa se, käytetäänkö informaation antajana yrityksen soveltamasta HRM:stä johtoa vai työntekijöitä. Tutkimme myös, missä määrin tulokset eroavat toisistaan erilaista tuotestategiaa soveltavissa yrityksissä (standardoituja tuotteita tuottavat yritykset vs. tuotedifferoijat).

Tulosten mukaan ymmärrystä yritysten HRM:n ja niiden tuottavuuden välisestä yhteydestä voidaan laventaa huomioimalla johdon käsityksen ohella myös työntekijöiden näkemys ja tulkinta HRM:n ”tosiasiallisesta” toteuttamisesta. Sama johtopäätös oli mahdollista tehdä myös analyyseista, joissa yritykset jaettiin kahteen ryhmään niiden tuotestategian mukaan. Havainto on metodologisesti tärkeä, sillä lähes kaikissa empiirisissä tutkimuksissa tieto HRM-käytäntöjen soveltamisesta on perustunut yksipuolisesti johdolta saatuun informaatioon.

Tulokset eivät kuitenkaan tukeneet aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta esittämäämme oletusta siitä, että HRM olisi merkityksellisempää tuotedifferoijille kuin standardituotteita tuottaville yrityksille. Erot näiden kahden yrittäjäryhmän kesken jäivät tältä osin vähäisiksi.

Lopuksi pohdimme lyhyesti tutkimusasetelmaan ja käytetyn aineiston rajoituksiin liittyviä kysymyksiä. Käytettyjen tilastollisten mallitusten selitysasteet jäivät verrattain alhaisiksi. Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että tarkasteltujen HRM-käytäntöjen joukko oli melko suppea hyödynnetyistä aineistosta johtuvista syistä. Jätimme tutkimusasetelman ulkopuolelle HRM-käytännöt, joiden osalta ei ollut mahdollista selvittää myös työntekijäaineiston avulla, missä määrin ne varsinaisesti toteutuvat työntekijöiden arjessa (ks. Bacon & Blyton 2000; Godard & Delaney 2000; Guest 2011; Khilji & Wang 2006; Ramsay ym. 2000).

Tämän tutkimuksen asetelmaa ihanteellisempi tapa tarkastella yritysten HRM:n ja niiden tuottavuuden välistä yhteyttä saattaisi olla esimerkiksi sellainen, jossa muutosta yrityksen tuottavuudessa tutkittaisiin vasta tietyn kohtuullisen ajan kuluttua *sen jälkeen*, kun yrityksessä on otettu käyttöön uusia HRM-käytäntöjä (Boxall & Macky 2009). Tällöin voitaisiin käyttää myös kontrolliyrityksiä, joissa vastaavia uusia käytäntöjä ei oteta käyttöön tai joissa ei muuten kehitetä vastaavalla tavalla olemassa olevia käytäntöjä (Bloom ym. 2013).

Hyödyntämässämme Meadow-tutkimusaineistossa ei kuitenkaan ollut tietoa siitä, milloin ja esimerkiksi millaisen prosessin kautta HRM-käytäntöjä oli yrityksissä otettu käyttöön. Yksi harvoista poikkeuksista, joissa myös itse käyttöönottoprosessi on nostettu keskiöön, on Guestin ja Conwayn (2011) tutkimus. Sen tulokset viittaavat siihen, että prosessiin liittyvillä tekijöillä on selvästi merkitystä. Yksi tällainen potentiaalisesti tärkeä tekijä on henkilöstön mahdollisuus osallistua yrityksen muutosprosesseihin. Meadow-aineistolla on mahdollista tuoda lisävalaistusta jatkossa myös tähän kysymykseen, joskin epäsuoraan. Sekä työnantaja että työntekijäaineisto sisältävät kysymyksiä henkilöstön mahdollisuudesta osallistua ja vaikuttaa yrityksessä mm. kehittämiseen. Tämän tyyppistä muuttujaa voisi käyttää epäsuorana, karkeana indikaattorina siitä, kuinka osallista-

vien prosessien myötä myös HRM-käytäntöjä on yrityksessä otettu käyttöön.

Yksi tulosten luotettavuuteen vaikuttava tekijä on työntekijävastausten määrä yhtä työnantajajaysikköä kohden. Meadow-tutkimuksessa määrä vaihteli työnantajajaysikön koon mukaan yhdestä kahteen. Ideaalitapauksessa työntekijävastauksia yritystä kohden olisi ollut enemmän. Meadow-välineen kehittäneen EU-projektin tuottamassa menetelmäoppaassa työntekijävastausten määräksi työnantajajaysikköä kohti esitetään 2–3 (Meadow Consortium 2010, 270). Tähän ei Suomen Meadow-tutkimuksessa ollut kustannussyistä kuitenkaan mahdollisuuksia.

HRM-käytäntöjä yritystasolla kuvaavat mittarit jäivät myös tässä tutkimuksessa tietyllä tapaa karkeiksi ja pintapuolisiksi. Mittarit kuvaavat HRM-käytäntöjen yleisyyttä yrityksessä, mutta eivät kerro niiden varsinaisesta sisällöstä, käyttöönottoprosessista, soveltamisen intensiteetistä, käytäntöjen soveltamisajasta tai niiden soveltamisen virallisuuden/epävirallisuuden asteesta mitään. Kaikista edellä mainituista puutteistaan huolimatta Meadow-aineiston avulla on mahdollista yrittää vastata moniin sellaisiin työtä ja organisaatioita koskeviin tutkimuskysymyksiin, joihin ei ole aiemmin ollut Suomessa mahdollisuuksia.

Meadow-kyselyaineisto sisältää tietoa yritysten ohella myös julkisen sektorin organisaatioiden johdon ja työntekijöiden näkemyksistä. Vastaavanlaisen analyysin tekemistä Meadow-aineistolla julkiselle sektorille vaikeuttaa sektorin organisaatioille tarkoituksenmukaisen tuloksellisuusmittarin löytämisen ohella vertailukelpoisten työnantajajaysiköiden määrittely (ks. tarkemmin Aho & Mäkiäho 2013, 73–75). Tarve samankaltaisille myös julkisen sektorin organisaatioihin kohdistuvalle tutkimuksella kuitenkin on. Meadow-kyselyaineisto osoittaa, että julkisen sektorin organisaatioiden työntekijöiden kokemukset organisaatioissaan viime vuosina toteutetuista työhön vaikuttaneista muutoksista ovat kielteisempiä kuin yrityksissä (Minkkinen ym. 2013, 44–48). Tämä viittaa siihen, että julkisen sektorin muutosjohtamisessa pitäisi pystyä tunnistamaan nykyistä selvästi paremmin myös henkilöstön ”ääni” ja se, kuinka niveltää tämä paremmin yhteen poliittisista paineista syntyvien muutostarpeiden kanssa.

## VIITTEET

<sup>1</sup> Kiitämme Ari Mäkiahoa ja Simo Ahoa Tampereen yliopistosta heidän avustaan Meadow-aineistoon liittyvissä kysymyksissä. Palkansaajasäätiön taloudellinen tuki mahdollisti Meadow-kyselyyn liitettyjen rekisteritietojen hankkimisen. Teemu Turunen kiittää lisäksi Työsuojelurahastoa taloudellisesta tuesta (stipendi nro 114441).

<sup>2</sup> Työntekijöiden ”äänen” puuttumiseen HRM-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden tutkimuksessa on kaksi perussyötä. Rationaalisten koulukuntien tutkijat eivät ole pitäneet tätä välttämättä edes tarpeellisena, koska organisaatioiden toimintaa voidaan heidän mukaansa ymmärtää riittävän hyvin rakenteiden, järjestelmien ja prosessien kautta. Toinen syy on se, ettei tutkijoilla ole yleensä ollut käytettävissäkään johdolta ja työntekijöiltä kerättyä rinnakkaista aineistoa HRM-käytännöistä.

<sup>3</sup> Kyse ei ole kuitenkaan kontingenssiajattelun perustuvasta oletuksesta. Kontingenssiajattelun mukaan strategiatyypiltään erilaisten yritysten kannalta tarkoituksenmukaisimmat HRM-käytännöt ovat johdonmukaisesti erilaisia (ks. Delery & Doty 1996). Tässä tutkimuksessa lähtöoletuksena on ainoastaan, että HRM-käytäntöjen ja tuottavuuden välisen yhteyden voimakkuudet eroavat toisistaan yrityksen tuotestrategian mukaan.

<sup>4</sup> Vrt. brittiläiseen *Workplace Employment Relations Study* -tutkimukseen, jossa on samanlainen aineistorakenne kuin Meadow-tutkimuksessa (<https://www.gov.uk/government/collections/workplace-employment-relations-study-wers>).

<sup>5</sup> Työntekijähaastatteluiden vastausprosenttia ei voida verrata tavanomaisiin henkilötiedonkeruihin, koska suurin osa kadosta Meadow-tutkimuksen yhteydessä johtuu rekisteritietojen tarkistuksesta ensimmäisen puhelinkontaktin aikana. Kadosta suurin osa oli rekisteritietojen tuottamaa ylipeittoa. (Minkkinen ym. 2013, 10–11.)

<sup>6</sup> Tutkimusaineistossa ei periaatteessa olisi pitänyt olla lainkaan työntekijävastaajia, jotka olivat olleet yrityksessä töissä alle puolitoista vuotta.

<sup>7</sup> Käyttämämme luokitus: Kauppa = tukku- ja vähittäiskauppa ja moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus. Palvelut = ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, hallinto- ja tukipalvelutoiminta, taiteet, viihde ja virkistys, kiinteistöalan toiminta, majoitus ja ravitsemistoiminta, muu palvelutoiminta, informaatio ja viestintä, kuljetus ja varastointi, rahoitus- ja vakuutustoiminta ja koulutus. Rakentaminen = rakentaminen. Teollisuus = teollisuus, kaivos-toiminta ja louhinta, sähkö-, kaas- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta, vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito.

<sup>8</sup> Näissä analyyseissa jouduimme karkeistamaan selittävien muuttujien luokituksia havaintoaineiston pienentymisen vuoksi. Samasta syystä jouduimme jättämään myös työntekijöiden sukupuolta kuvaavan muuttujan analyyssien ulkopuolelle.

## LÄHTEET

Aho, Simo & Mäkiaho, Ari (2013). *Organisaatioiden ja työn dynamiikka työnantajien näkökulmasta: MEADOW-tutkimuksen 1. väliraportti*. Tekesin katsaus 299/2013. Helsinki: Tekes.

Alfes, Kerstin, Shantz, Amanda, Truss, Catherine & Soane, Emma (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.

Appelbaum, Eileen, Bailey, Thomas, Berg, Peter & Kalleberg, Arne (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.

Bacon, Nicolas & Blyton, Paul (2000). High road and low road teamworking: Perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes. *Human Relations*, 53(11), 1425–1458.



- Becker, Brian E., Huselid, Mark A., Pickus, Peter S. & Spratt, Michael F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39–47.
- Bloom, Nicholas, Eifert, Benn, Mahajan, Aprajit, McKenzie, David & Roberts, John (2013). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1–51.
- Bodrožić, Zlatko & Adler, Paul S. (2017). The evolution of management models: A neo-Schumpeterian theory. *Administrative Science Quarterly*. Haettu sivulta <http://www-bcf.usc.edu/~padler/research/models.pdf>, 11.1.2018.
- Boselie, Paul, Dietz, Graham & Boon, Corine (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Boselie, Paul, Paauwe, Jaap & Richardson, Ray (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: A comparison of hospitals, hotels and local government. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407–1429.
- Boxall, Peter (2012). High-performance work systems: What, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169–186.
- Boxall, Peter & Purcell, John (2016). *Strategy and Human Resource Management*. 4. painos. London: Palgrave.
- Boxall, Peter & Macky, Keith (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Böckerman, Petri, Kangasniemi, Mari & Kauhanen, Antti (2017). Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen? *Työelämän tutkimus*, 15(1), 23–46.
- Clarke, Peter (2008). When can group level clustering be ignored? Multilevel models versus single-level models with sparse data. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 62(8), 752–758.
- Combs, James, Liu, Yongmei, Hall, Angela & Ketchen, David (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
- Datta, Deepak K., Guthrie, James P. & Wright, Patrick, M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145.
- Delery, John E. & Doty, D. Harold (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Forth, John & McNabb, Robert (2008). Workplace performance: A comparison of subjective and objective measures in the 2004 Workplace Employment Relations Survey. *Industrial Relations Journal*, 39(2), 104–123.
- Godard, John & Delaney John T. (2000). Reflections on the “high performance” paradigm’s implications for industrial relations as a field. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(3), 482–502.
- Gual, Jordi & Ricart, Joan E. (Toim.) (2001). *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Guest, David E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Guest, David (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
- Guest, David & Conway, Neil (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a strong HR system on organizational outcomes: A stakeholder perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686–1702.
- Guest, David, Michie, Jonathan, Conway, Neil & Sheehan, Maura (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291–314.
- Huselid, Mark (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jiang, Kaifeng, Lepak, David, Hu, Jia & Baer, Judith (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Järvensivu, Anu & Koski, Pasi (2009). *Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä*. Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja 84/2009. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Järvensivu, Anu & Koski, Pasi (2012). Combating learning. *Journal of Workplace Learning*, 24(1), 5–18.

- Katou, Anastasia A. (2017). How does human resource management influence organizational performance? An integrative approach-based analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 797–821.
- Khilji, Shaista E. & Wang, Xiaoyun (2006). “Intended” and “implemented” HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171–1189.
- Koski, Pasi, Järvensivu, Anu & Nikkanen, Risto (2014). Organisatoriset käytännöt, yrityksen suorituskyky ja työhyvinvointi – löytyykö yhteyksiä? *Hallinnon Tutkimus*, 33(2), 85–101.
- Meadow Consortium (2010). *The Meadow Guidelines*. Grigny: Domigraphic.
- Minkkinen, Jaana, Aho, Simo & Mäkiäho, Ari (2013). *Organisaatioiden ja työn dynamiikka työntekijöiden näkökulmasta: MEADOW-tutkimuksen II väliraportti*. Tekesin katsaus 300/2013. Helsinki: Tekes.
- Mäki-Fränti, Petri (2009). *Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus*. Työpapereita n:o 118. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.
- Nishii, Lisa Hisae, Lepak, David P. & Schneider, Benjamin (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2012). Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Pyöriä, Pasi (Toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 155–173). Helsinki: Gaudeamus.
- Ojala, Satu & Jokivuori, Pertti (2012). Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa Pyöriä, Pasi (Toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 23–40). Helsinki: Gaudeamus.
- Pauwe, Jaap (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142.
- Posthuma, Richard, Campion, Michael C., Masimova, Malika & Campion, Michael A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220.
- Pot, Frank (2011). Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(4), 404–415.
- Ramsay, Harvie, Scholarios, Dora & Harley, Bill (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501–531.
- Ramstad, Elise (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(5), 423–436.
- Richard, Pierre J., Devinney, Timothy M., Yip, George S. & Johnson, Gerry (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Sels, Luc, De Winne, Sophie, Maes, Johan, Delmotte, Jeroen, Faems, Dries & Forrier, Anneleen (2006). Unravelling the HRM–performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319–342.
- Subramony, Mahesh (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768.
- Tilastokeskus (2016). *Kaikki päätoimialat yhä kasvussa kolmannella neljänneksellä*. Haettu sivulta <http://www.stat.fi/uutinen/kaikki-paatoimialat-yha-kasvussa-kolmannella-neljanneksella>, 9.11.2017.
- Wall, Toby D, Michie, Jonathan, Patterson, Malcolm, Wood, Stephen J., Sheehan, Maura, Clegg, Chris, W. & West, Michael (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95–118.
- Wall, Toby D. & Wood, Stephen J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429–462.
- Vij, Sandeep & Bedi, Harpreet Singh (2016). Are subjective business performance measures justified? *International Journal of Productivity and Performance*, 65(5), 603–621.