LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Kristian Leppänen

TIETOPERUSTAISTEN HRM-KÄYTÄNTÖJEN, LUOTTAMUKSEN JA SUORITUSKYVYN SUHDE SUOMALAISESSA ORGANISAATIOKONTEKSTISSA

Ohjaaja / 1. tarkastaja: Professori Aino Kianto
2. tarkastaja: Tutkijatohtori Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kristian Leppänen
Tutkielman nimi:	Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen, luottamuksen ja suorituskyvyn suhde suomalaisessa organisaatiokontekstissa
Tiedekunta:	LUT School of Business and Management
Pääaine:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2016
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 101 sivua, 15 kuvaa, 11 taulukkoa ja 10 liitettä
Tarkastajat:	Aino Kianto ja Mika Vanhala
Hakusanat:	HRM, HRM-käytännöt, HRD, KBV, KM henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtamisen käytännöt henkilöstön kehittäminen, tietojohtaminen, tietoperustainen näkökulma, luottamus, suorituskyky

Henkilöstöjohtamisen käytännöillä on merkittävä vaikutus organisaation johtamiseen ja tätä kautta menestymiseen. Hyvin suunnitellut ja toteutetut käytännöt ovat osaltaan vaikuttamassa yrityksessä vallitsevaan luottamukseen. Hyvä sisäinen luottamustaso puolestaan heijastuu myös organisaation ulkoiseen luottamukseen. Tietoperustaiset HRM-käytännöt ovat keskeisessä roolissa juuri nyt, koska työelämä ja työn tekeminen ovat murrosvaiheessa ja muutosten nopeus kiihtyy entisestään tietointensiivisten työtehtävien lisääntyessä.

HRM-käytäntöjä on tutkittu paljon aiempien vuosikymmenten aikana. Tietoperustaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tutkimusta on ollut jonkin verran 2000-luvun alun jälkeen. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen suhdetta luottamukseen ja suorituskykyyn on myös tutkittu. Sen sijaan vielä ei ollut tehty tutkimusta, jossa yhdistetään tietoperustaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen, luottamuksen ja suorituskyvyn suhde.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää tietoperustaisten HRM-käytäntöjen, luottamuksen ja suorituskyvyn yhteyttä. Tutkimuksen pääpaino on tietoperustaisten henkilöstökäytäntöjen suhde luottamukseen. Tutkittavat tietoperustaiset henkilöstöjohtaminen käytännöt liittyvät rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen, suoritusarviointiin ja palkitsemiseen.

Tutkimukseen osallistui 246 Suomessa toimivaa yritystä. Kyselytutkimuksen lisäksi tutkimuksessa käytettiin taloudellisia tietokantoja yritysten suorituskykyä kuvaavien tunnuslukujen määrittämisessä. Tutkimus on määrällinen ja se perustuu tilastollisten menetelmien ja analyysien käyttöön.

Tutkimuksessa saatiin selville, että tietoperustaisilla osaamisen kehittämisen ja suoritusarviointien HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus luottamukseen. Tietoon pohjautuvilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan siis rakentaa parempaa luottamustasoa organisaatioissa.

ABSTRACT

Author: Kristian Leppänen

Title: The Relationship of Knowledge-based HRM practices, Trust and Performance in Finnish Organization Context

Faculty: LUT School of Business and Management

Major: Knowledge Management and Leadership

Year: 2016

Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology,
101 pages, 15 figures, 11 tables and 10 appendices

Examiners: Aino Kianto and Mika Vanhala

Keywords: HRM, HRM practices, HRD, KBV, KM
human resource management,
human resource development
knowledge management, knowledge-based view,
trust, performance

HRM practices have a significant impact on leading and success of companies. Practices which are well planned and carried out help firms to sustain and develop trust. Good internal level of trust reflects also on external trust. Knowledge-based HRM practices have the central role nowadays because the working life and work practices are rapidly changing with knowledge-intensive activities.

HRM practices have been researched in great deal past decades. There have been some studies of the knowledge-based HRM practices since early 21st century. The relationship between HRM practices, trust and firm performance has also been researched. However, the study of the relationship between knowledge-based HRM practices, trust and firm performance has never been done before.

The meaning of this study is to examine connections between knowledge-based HRM practices, trust and firm performance. The main weight of the research is the relationship between knowledge-based HRM practices and trust. In this study knowledge-based HRM practices are related to recruiting, training and development, performance appraisal and compensation.

246 Finnish based companies took part in this research. In addition to the research inquiry, financial databases were used to get the financial statistics of the companies. The research is quantitative and it based on the statistical methods and analyses.

The results indicate that knowledge-based training and development as well as performance appraisal have a positive influence on trust. Thus the finding of this research is that with knowledge-based HRM practices firms can build better level of trust.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 1
1.1 Tietoperustainen henkilöstöjohtaminen 2
1.2 Aihepiirin kirjallisuus 3
1.3 Tutkimuksen tavoitteet 4
1.4 Tutkimustausta ja tutkimusmenetelmät 5
1.5 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus 6
1.5 Tutkimusraportin rakenne 9
2 TIETOJOHTAMINEN JA TIETOPERUSTAINEN NÄKÖKULMA 12
2.1 Tietojohtaminen ennen ja nyt 12
2.2 Tietoperustainen näkökulma 13
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA HRM-KÄYTÄNNÖT 18
3.1 HRM 18
3.2 HRM-käytännöt 21
3.3 HRM-käytännöt ja tietoperustainen näkökulma 26
4 LUOTTAMUS 30
4.1 Luottamus sosiologisena ilmiönä 32
4.2 Organisaatiot ja luottamus 33
5 TUTKIMUSVIITEKEHYS JA TUTKIMUKSEN HYPOTEESIT 38
5.1 Luottamus 39
5.2 Suorituskyky 39
5.3 HRM-käytännöt 40
5.4 Hypoteesien asemoituminen tutkimuksessa 41
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 42
6.1 Määrällinen tutkimus 42
6.2 Analyysimenetelmät ja -työkalut 44
6.3 Tilastollinen merkitsevyys 44
6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja mittariston muodostuminen 45
6.5 Tutkimusaineiston kerääminen 46
6.6 Tutkimusaineisto ja sen käsittely 47
7 TUTKIMUSTULOKSET 48
7.1 Taustatietoanalyysi 48
7.1.1 Vastaajaprofilointi 48
7.1.2 Tutkimuskysymykset 52
7.1.3 Puuttuvien havaintojen käsittely tutkimuksessa 54
7.1.4 Summamuuttujien muodostaminen 54

7.1.5 Vastausten eroavaisuudet toimialoittain 56
7.1.6 Yrityskoko ja tietoperustaiset HRM-käytännöt 59
7.1.7 Vastausten eroavaisuudet ja yrityksen suorituskyky 60
7.2 Suorituskyky ja tietoperustaiset HRM-käytännöt 62
7.3 Suorituskyky ja luottamus 66
7.4 Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen suhde kokonaisluottamukseen 68
7.4.1 Luottamus ja rekrytointikäytännöt 71
7.4.2 Luottamus ja osaamisen kehittämisen käytännöt 72
7.4.3 Luottamus ja suoritusarviointikäytännöt 73
7.4.4 Luottamus ja palkitsemiskäytännöt 73
7.5 Voimaan jääneiden hypoteesien mittarien väittämien tarkastelu 74
7.5.1 Osaamisen kehittämisen käytännöt 75
7.5.2 Suoritusarviointikäytännöt 76
7.6 Hypoteesien yhteenveto ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen 77
8 TUTKIELMAN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 84
8.1 Tutkimuksen käytännölliset hyödyt 87
8.2 Tutkimusrajoitteet ja ehdotukset tulevaisuuden tutkimuksille 87
LÄHDELUETTELO 90
LIITTEET 102

KUVALUETTELO

Kuvanumero	Kuvaotsikko	Sivunumero
1	Tutkimuselementit opinnäytetyössä	5
2	Tutkimusrakenne	11
3	Tietoperustainen näkökulma yrityksestä	16
4	Syklinen HRM	19
5	HRM-tutkimuksessa suosittu empiirinen viitekehys	20
6	Yhteydet HPWS-käytäntöjen, sosiaalisen pääoman ja organisaation tehokkuuden välillä	24
7	Luottamusmalli	31
8	Tutkimushypoteesien asemoituminen tutkimuksessa	41, 77

9	Teorian ja empirian suhde	43
10	Vastaajayritykset prosentuaalisesti toimialojen mukaan	50
11	Yritykset henkilöstömäärän mukaan luokiteltuna	51
12	Yritysten suorituskykyluokitus	52
13	Tutkimusvaiheen 7.2 hypoteesi	62
14	Tutkimusvaiheen 7.3 hypoteesi	66
15	Tutkimusvaiheen 7.4 hypoteesit	68

TAULUKKOLUETTELO

Taulukon numero	Taulukon nimi	Sivunumero
1	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	38
2	Kyselyyn vastaajat aseman mukaan luokiteltuna	49
3	Luottamus ja tietoperustaiset HRM-käytännöt toimialoittain	58
4	Yrityskoko ja tietoperustaisten HRM-käytäntöjen käyttötaso	60
5	Luottamus, tietoperustaiset HRM-käytännöt ja yritysten suorituskyky	62
6	Suorituskykyluokan ja tietoperustaisten HRM-käytäntöjen vertailuyhteenveto	64
7	Luottamuksen keskiarvojen jakautuminen	67
8	Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen suhde luottamukseen	71
9	Osaamisen kehittämisen käytäntöjen suhde luottamukseen	75
10	Suoritusarviointikäytäntöjen suhde luottamukseen	76
11	Hypoteesien yhteenveto	78–79

1 JOHDANTO

Nykyisin jokaisen toimialan, yrityksen ja yksittäisen työntekijän tuloksekas toiminta liittyy enemmän tai vähemmän tietoon ja tietopääoman kartuttamiseen suorituskyvyn kehittämiseksi sekä uusien ratkaisujen löytämiseksi. Ylipäätänsä kyse on siis kannattavan liiketoiminnan takaamisesta nyt ja tulevaisuudessa.

Luottamus ja sen hallinta organisaatiossa edustavat tärkeää yritystoiminnan osaamisaluetta. Luottamuksen menettämisen jälkeen yrityksen on erittäin vaikeaa nousta takaisin entiselle brändiarvotasolle. Tämä kulminoituu hyvin lähiaikoina paljastuneeseen Volkswagenin päästöhuijaukseen. Volkswagen-konserni turvautui maineensa palauttamiseen ilmoituskampanjalla, jossa se pahoitteli huijaustaan. Esimerkiksi Helsingin Sanomissa (2015) ollut Volkswagenin ilmoitus päättyi toteamukseen: "Työskentelemme voimia säästämättä, kunnes olemme ansainneet luottamuksesi takaisin."

Myös Nokian Renkailla on ollut Volkswagenin kaltainen huijaustapaus. Nokian Renkaat on lähettänyt rengastesteihin muunneltuja renkaita, jotka ovat menestyneet testeissä paremmin kuin kuluttajille myytävät renkaat. Kauppalehden (Herrala 2016) ja Helsingin Sanomien (Pietiläinen 2016) mukaan Nokian Renkaiden toimitusjohtaja on myöntänyt testimanipuloinnin. Seurauksena huijauksesta Nokian Renkaiden osakkeen arvosta haihtui heti huijaustiedon tultua julkisuuteen kahdeksan prosenttia, mikä käytännössä tarkoittaa 344 miljoonaa euroa.

"Suomi on luottamusyhteiskunta, jossa eri tahoilla ja tasoilla tehtävällä yhteistyöllä on vuosikymmeniä vahvat perinteet. Osaava työvoima kykenee omaksumaan uutta koko työuransa ajan ja vastaamaan muutoksiin. Lisäksi se on halukas ja kykenevä panostamaan työpaikan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen osana työtä ja työyhteisöjen arkea." (Työelämä 2020 -strategia) Kuitenkin suomalaisen työelämän nopea muutos on vähentänyt yhteistyöhalukkuutta. Sitran vanhemman neuvonantajan ja STTK:n entisen puheenjohtajan Mikko Mäenpään (2015) mielestä tällä hetkellä elinkeinoelämältä ja palkansaajilta puuttuu yhteinen näkemys globaalin työelämän tulevaisuudesta. Mäenpään jatkaa kertomustaan

samaisessa Helsingin Sanomien Vieraskynä-palstan kirjoituksessaan mainitsemalla, että uudenlaisen tekniikan hyödyntämisen lisäksi pitäisi kiinnittää huomiota työn organisointiin ja varsinkin johtamiseen.

1.1 Tietoperustainen henkilöstöjohtaminen

Ihmisten ja inhimillisen pääoman johtamisen apuvälineenä toimivat yrityksen henkilöstöprosessit (HR-prosessit), joita puolestaan ohjaa henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM). Henkilöstövoimavaroja johdettaessa voidaan korostaa tietoperusteista näkökulmaa (knowledge-based view, KBV). Käytännön tasolla tietoperustainen HR-johtaminen tarkoittaa sitä, että johtamiskäytännöissä ja -prosesseissa huomioidaan tiedon merkitys organisaation tärkeimpänä menestystekijänä.

Organisaatioiden tietoperustaiset menettelytavat voidaan johtaa tietoperustaisesta yritysteoriasta (knowledge-based theory of the firm). Tästä teoriasuuntauksesta on kirjoittanut muun muassa Robert M. Grant. Tietoperustainen yritysteoria koostuu monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Kuitenkin tietoperustaisessa katsomuskannassa Grantin (1996) mukaan tärkeintä on luoda yritykselle mekanismit, joiden kautta spesialisoitunut yksilötieto saadaan integroitua yrityksen eksplisiittiseksi tiedoksi yritystoiminnan päämäärien saavuttamiseksi. Grantin ajatusmalli pohjaa siihen näkemykseen, että yritysten on ymmärrettävä yksilön tiedon arvo, ja se miten yksilötieto vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja menestymiseen.

Käsitteenä HRM-käytännöt tarkoittavat henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joilla saavutetaan yrityksen asettamat henkilöstöä koskevat tavoitteet. Tutkielmassa tarkastellaan neljää eri tietoperusteista HRM-käytäntöä, jotka liittyvät rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen, suoritusarviointiin ja palkitsemiseen. Tutkielmassa käsitellään sitä, miten tieto huomioidaan edellä mainituissa henkilöstökäytännöissä ja miten tietonäkökulmainen ajattelumalli henkilöstökäytäntöjen yhteydessä hyödyntää yrityksiä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, miten organisaatiossa arvostetaan esimerkiksi yksilön oppimis- ja kehittymiskykyä, kun henkilöitä rekrytoidaan organisaatioon. Osaamisen kehittämisen kohdalla tietoperustainen

näkökulma tarkoittaa henkilöstön tietojen ja osaamisen päivittämistä sekä kehittämistä. Henkilöstön suoritusarvioinnin ja palkitsemisjärjestelmän yhdeksi osa-alueeksi organisaatiossa voidaan määritellä esimerkiksi uuden tiedon hankinta, jakaminen ja hyödyntäminen organisaatiossa.

1.2 Aihepiirin kirjallisuus

Kirjoja, jossa keskitytään pelkästään henkilöstökäytäntöihin, ei ole olemassa laaja-alaisesti. Sen sijaan aiheesta löytyy useita artikkeleita, joiden pohjalta on koostettu myös kirjoja. Henkilöstöjohtamisen käytäntötutkimusta on tehty paljon. Kuitenkin tietoperustaisia HRM-käytäntöjä eri yhteyksissä on tutkittu vähän. Yleisin selvittämisen aihe tietopainotteisissa henkilöstökäytäntöjen tutkimuksissa on ollut käytäntöjen yhteys innovatiivisuuteen. Lisäksi tietoperustaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt voidaan tutkimuksissa nähdä nykyisin myös osana tietojohtamisen käytäntöjä (KM-käytännöt – KM practices, KMPs) tai käytännöt linkitetään KM:n strategioihin ja systeemeihin (esimerkiksi Edvardsson 2008). Muun muassa Kianto, Gang ja Lee (2015) ovat käsitelleet HRM-käytäntöjä yhtenä KM-käytäntöjen osa-alueena tutkimuksessaan.

Nykyisin ollaan kiinnostuneita HRM-käytäntöjen yhteydestä yrityksen tuloksellisuuteen. Tämän vuoksi henkilöstökäytäntöjä ja niiden yhteyksiä muihin ulottuvuuksiin on tutkittu runsaasti. Tutkimuksien avulla on yritetty löytää myös parhaita henkilöstökäytäntöjä, jotka voidaan yleistää käytettäväksi universaalisti. (Viitala 2013, 42) "Parhaissa käytännöissä ei usein ole kyse siitä mitä tehdään, vaan ennen kaikkea siitä, miten jokin asia tehdään" (Great Place to Work 2014).

Luottamuksen kohdalla kirjallisuutta löytyy monipuolisesti. Perinteisesti luottamusta on pohdittu yhteiskuntatieteissä. Kauppatieteissä luottamus nähdään ilmiönä, jolla on yhteys organisaation tuloksellisuuteen. Luottamuksen tutkimuksissa voidaan käsitellä luottamuksen suhdetta toiseen dimensioon tai useissa tutkimuksissa luottamus toimii välittäjätekijänä eri dimensioihin välillä.

Luottamuksen nouseva rooli monella eri alalla merkitsee myös luottamuksen huomioimisen kasvamista niille, jotka ovat kiinnostuneita tutkimaan luottamuksen dynaamisia vaikutuksista organisaatioissa psykologisena ja sosiologisena ilmiönä. Juuri tämän vuoksi luottamuksen tutkimuksesta on tullut tärkeää poliittisessa tieteessä, organisaatiopsykologiassa, organisaatiokäyttäytymisessä ja käyttäytymistaloustieteessä. Lisäksi luottamuksen tutkiminen on lisääntynyt liittyen lakeihin ja käytäntöihin. (Tyler 2003, 556)

Tietoperustaisen näkökulman kirjallisuus ja tutkimukset keskittyvät tarkastelemaan tietoa monitasoisena ilmiönä, joka koskettaa yritystä niin sisä- kuin ulkopuolelta. Tietoperusteisessa näkökulmassa huomio kiinnittyy muun muassa inhimilliseen pääomaan ja tietojärjestelmiin.

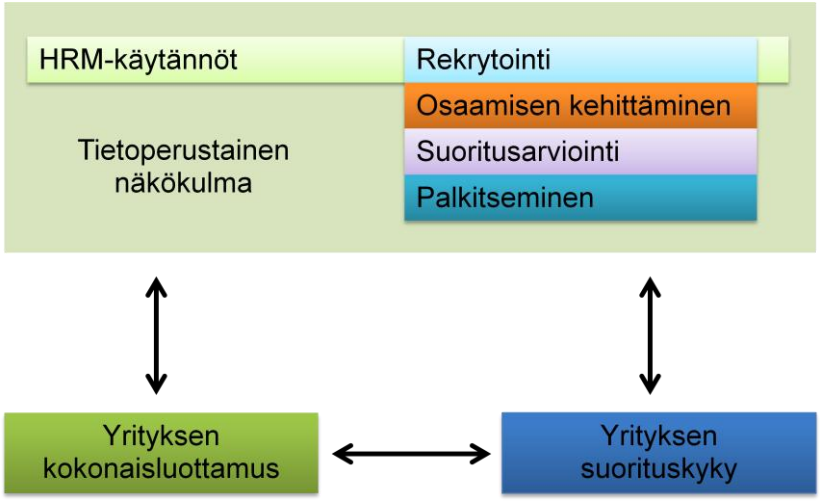
1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkielman ja siihen sisältyvän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella tietoperustaisten HRM-käytäntöjen, luottamuksen ja yrityksen suorituskyvyn välisiä suhteita ja yhteyksiä. Tehtyjen tutkimusten perusteella on voitu todistaa olevan yhteys henkilöstökäytäntöjen ja suorituskyvyn välillä. Myös luottamuksen suhde toisiin ulottuvuuksiin sekä luottamuksen toimiminen välittäjätekijänä eri dimensioiden välillä on pystytty näyttämään toteen joissakin tutkimuksissa.

Aiempiin tutkimustuloksiin pohjautuen tämän tutkimuksen lähtökohtana on oletus, että tietoperustaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt, luottamus ja suorituskyky saattavat olla liitoksissa toisiinsa. Tutkimuksella on tarkoitus selvittää miten tietoperustaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt, luottamus ja suorituskyky mahdollisesti nivoutuvat toisiinsa.

Tutkimuksen aihepiiri siihen liittyvineen elementteineen on esitetty kuvassa 1. Opinnäytetyön tutkimuksessa etsitään vastausta päätutkimuskysymykseen ja sitä tarkentaviin alakysymyksiin tutkimushypoteesien avulla. Tutkimuskysymykset on esitetty kohdassa 1.5. Tutkimuksen viitekehys ja hypoteesit ovat teoriaosuuden jälkeisessä luvussa 5.

Tietoperustainen näkökulma toimii tutkielman taustateoriana, joka ohjaa koko opinnäytetyön kulkua. Laaja-alaisesti katsottuna voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön pääteema on yksilö- ja organisaatiotiedon vaikutus henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kautta yrityksen luottamukseen ja suorituskykyyn sekä tiedon arvostus ja sen organisoitu hallinta organisaatioissa.



Kuva 1. Tutkimuselementit opinnäytetyössä

1.4 Tutkimustausta ja tutkimusmenetelmät

Suomen työelämä on murroksessa. Juuri nyt tarvitaan uusia ajattelumalleja siihen, millaisia henkilöitä yritykset rekrytoivat ja millainen on näiden henkilöiden kehityspotentiaali. Lisäksi yritysten menestymisen kannalta on tullut tärkeää siitä, miten ydinliiketoiminnan avainhenkilöt saadaan sitoutettua yritysten palvelukseen pidemmäksi aikaa. Sitouttamisessa entistä enemmän korostuu palkitsemisen ohella työn haasteellisuus ja mahdollisuus kehittyä niin ammatillisella kuin henkilökohtaisella tasolla. Tämä puolestaan edesauttaa yrityksiä parantamaan suorituskykyään yksilöiden osaamisen, innovatiivisuuden ja tiedon jakamisen halukkuuden kehittyessä.

Edellä mainitut asiat korostavat selvästi tiedon merkityksellisyyttä nykyajan yritystoiminnassa. Strateginen henkilöstöjohtaminen on tullut entistä tärkeämmäksi tietointensiivisen työn lisääntymisen myötä. Yksittäiset toimet, joiden kautta voidaan vaikuttaa niin henkilöstön kuin organisaation kehittymiseen ja hyvinvointiin, ovat HRM-käytännöt.

Tutkimuksessa käsitellään neljää eri henkilöstöjohtamisen käytäntöä, jotka ovat rekrytointi, osaamisen kehittäminen, suoritusarviointi ja palkitseminen. Käytäntöjä tarkastellaan erikseen sekä myös yhdessä suhteessa yrityksen luottamukseen ja suorituskykyyn.

Tutkimusaineisto (tutkimusdata) koostuu kyselytutkimuksen vastauksista sekä tutkimuksessa mukana olevien yritysten taloudellisista indikaattoreista. Kyselyyn sekä tutkimukseen osallistuvat yritykset, jotka ovat suomalaisia tai niillä on toimintoja Suomessa. Tutkimuksessa mukana olevien yritysten henkilöstömäärä vaihtelee laaja-alaisesti ja toimialoja on edustettuna tutkimuksessa monipuolisesti.

Tämän tutkimuksen empiirisen osuuden toteutus perustuu kvantitatiivisiin tiedonkeruumenetelmiin. Hypoteettis-deduktiivisen tutkimusotteen avulla pystytään vastaamaan pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Täten tutkimus tehdään määrällisenä tutkimuksena noudattaen tilastollisten menetelmien mallinnuksia ja analyysejä. Tutkimusdata käsitellään tilastotieteelliseen analyysiin suunnitellulla SPSS-ohjelmistolla. Tutkimusdata käsitellään luottamuksellisesti eli yksittäisiä yrityksiä ei voida tunnistaa tutkimustuloksien ja tutkimusraportoinnin perusteella.

1.5 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Aiemmissa tutkimuksissa HRM-käytäntöjä on tutkittu yksittäin sekä yhdessä monesta eri näkökulmasta katsottuna ja käytäntöjen yhteyttä muihin ulottavuuksiin on selvitetty laaja-alaisesti. Aihepiiriä sivuavia tutkimuksia on toteutettu eri maiden yliopistoissa sekä tutkimusta on tehty myös muiden tutkimustahojen toimesta. Näiden tutkimusten tutkimusaineisto on koottu lähinnä tutkimusorganisaatioiden kotimaissa toimivista yrityksistä.

Tätä tutkimusta sivuavien tutkimusten pääpaino on yleensä ollut joidenkin HRM-käytäntöjen tai kokonaisen HRM-käytäntösysteemin vaikutus yrityksen taloudelliseen tehokkuuteen. Uusimmista tämänkaltaisista tutkimuksista voidaan mainita esimerkiksi Bello-Pintadon (2015) ja Lun, Chen, Huang ja Chien (2015) tutkimukset. Tosin Bello-Pintadon tutkimuksessa ei selvitetty suoraan taloudellista suorituskykyä – tutkittu suorituskykyulottuvuus liittyi tuotannon tehokkuuteen. Lun et al. tutkimuksessa taloudellinen suorituskyky puolestaan perustui myymäläpäälliköiden arviointiin oman yrityksensä suorituskyvystä suhteessa kilpailijoihin.

Myös henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja luottamuksen suhdetta on tutkittu jonkin verran (esimerkiksi Brown, Gray, McHardy ja Taylor 2015 sekä Vanhala ja Ahteela 2011). Yksi erittäin suosittu aihepiirin tutkimusalue on ollut HRM-käytäntöjen vaikutus innovatiivisuuteen. Tämän tutkimusalueen yksi viimeisimmistä tutkimuksista on Inkisen, Kiannon ja Vanhalan (2015) tutkimus. Heidän tutkimuksessa HRM-käytännöt oli sisällytetty osaksi tietojohtamisen käytäntöjä.

Vanhalan ja Ahteelan (2011) tekemä tutkimus on aihealueeltaan lähellä tätä tutkimusta. Vanhalan ja Ahteelan tutkimus käsitteli joidenkin henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteyttä organisaation personoimattomaan sisäiseen luottamukseen. Tutkimuksensa perusteella Vanhala ja Ahteela löysivät vahvaa empiiristä tukea sille, että jokainen tutkittu HRM-käytäntö oli tärkeässä roolissa rakentamassa työntekijän luottamusta työnantajaorganisaatiossa. Tutkimusraportissaan Vanhala ja Ahteela totesivat, että tulevaisuudessa olisi hyvä tehdä sellainen tutkimus, jossa etsittäisiin koko HRM-käytäntösysteemin (sisältäen kaikki organisaation käytännöt) yhteyttä organisatoriseen luottamukseen ja samassa tutkimuksessa selvitettäisiin millainen HRM-käytäntöjen yhdistelmä tuottaisi tehokkaimman yhdistelmän.

Toinen tutkimus, joka osaltaan linkittyy tämän tutkimuksen aihepiiriin, on Andreevan ja Kiannon (2012) tutkimus. Heidän tutkimuksessa selvitettiin KM-käytäntöjen, kilpailukyvyn ja taloudellisen tehokkuuden välisiä suhteita. Tässä tutkimuksessa oli erityisesti tarkastelun kohteena KM-käytännöt, jotka konkretisoituvat HRM- ja ICT-käytäntöjen kautta. Koska Andreevan ja Kiannon sekä useamman muun tutkijan tutkimuksen yhtenä mielenkiinnon kohteena on

ollut ICT- ja HRM-käytäntöjen väliset yhteydet, ei tässä tutkimuksessa käsitellä näiden osa-alueiden eikä niiden käytäntöjen yhteyttä. Toisin sanoen tässä tutkimuksessa ei keskitytä henkilöstökäytäntöihin liittyviin tietojärjestelmiin, tietokantoihin ja muihin dokumentteihin.

Muun muassa Lewicka ja Krot (2015) tutkivat henkilöstöjohtamisen, luottamuksen ja sitoutumisen suhdemallia. Tutkimustulokset todistivat yhteyden olemassaolon HRM-systeemien (käytännöt ja prosessit), organisaation luottamuksen ja sitoutumisen välillä. Heidän tutkimustulosten perusteella organisatorinen luottamus toimii välittäjätekijänä, jonka avulla organisaatio kykenee rakentamaan luottamussuhteen työntekijään, ja vasta luottamussuhteen synnyttyä tapahtuu työntekijän tunnepitoinen sitoutuminen organisaatioon. Tutkimuksessa todettiin myös, että luottamukseen perustuvan työilmapiirin luomiseen pitää käyttää tarkoituksenmukaisia HRM-työkaluja.

Kuten Lewickan ja Krotin (2015) tutkimuksessa todettiin luottamuksen toimivan välittäjätekijänä eri ulottuvuuksien välillä, on luottamuksella todettu olevan sama funktio myös useissa muissa henkilöstöjohtamisen alan tutkimuksissa. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa ei ole tarvetta selvittää luottamuksen välittäjätekijäroolia.

Edellä olevan tutkimuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että tämän tutkimuksen kaltaista, jossa tutkitaan HRM-käytäntöjä tietotoperustaisesta näkökulmasta katsottuna ja etsitään näiden käytäntöjen yhteyksiä luottamustasoon sekä yrityksen suorituskykyyn, ei ole vielä toteutettu. Täten on syytä selvittää miten tietoperustaisilla henkilöstökäytännöillä voidaan vaikuttaa kokonaisluottamukseen. Myös luottamuksen ja tietoperustaisten HRM-käytäntöjen yhteys suorituskykyyn on tarpeen saada selville.

Tämän tutkimuksen laaja-alaisempi tarkoitus on ottaa kantaa myös siihen, miksi yritysten kannattaa yhdistää tietojohtamisen käytännöt (tietoon perustuvat käytännöt) HRM-käytäntöihin nostaakseen organisaation luottamustasoa. Useiden alojen parissa tutkimustulokset ovat tukeneet olettamusta siitä, että hyvä luottamuksen taso vaikuttaa yrityksen suorituskyvyn kehittymiseen, joka

puolestaan johtaa yrityksen kilpailukyvyn ja taloudellinen menestyminen kasvuun. Tässä tutkimuksessa suorituskyky linkittyy henkilöstöjohtamisen alaan.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on siis osaltaan täydentää aihepiirin tutkimusta. Tutkimuksessa huomioidaan Vanhalan ja Ahteelan (2001) toteamukset siitä, mitä asioita aihepiiristä tulevaisuudessa tulisi tutkia. Kuitenkaan tässä tutkimuksessa ei käsitellä koko HRM-käytäntösysteemiä, vaan sen sijaan yksittäiset tutkittavat käytännöt ovat rekrytointi, osaamisen kehittäminen, suoritusarviointi ja palkitseminen. Lisäksi HRM-käytännöissä korostuu tietoperustainen näkökulma.

Tarkemmat teoreettiset lähtökohdat ja näkökulmat tämän tutkimuksen perustaksi löytyvät tutkielman teoreettisesta viitekehysosuudesta. Tämän tutkimuksen tavoitteen, aihepiirin teoreettisen viitekehykseen sekä edellä olevan tutkimuskatsauksen johdosta tämän tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi (Pk) ja pääkysymystä tarkentaviksi kysymyksiksi (Ptk) muodostuvat:

Pk: Millainen suhde on tietoperustaisilla HRM-käytännöillä, luottamuksella ja suorituskyvyllä?

- Ptk1: Kuinka tiedollisten tekijöiden integrointi HRM-käytäntöihin näkyy yritysten suorituskyvyssä?
- Ptk2: Kuinka luottamustaso näkyy yritysten suorituskyvyssä?
- Ptk3: Miten tietoperustaiset HRM-käytännöt vaikuttavat yritysten kokonaisluottamukseen?

Päätutkimuskysymykseen ja sitä tarkentaviin alakysymyksiin etsitään vastausta hypoteettis-deduktiivisessa tutkimusotteessa hypoteesien asettamisen avulla. Tämän tutkimuksen hypoteesit esitetään teorialuvun lopuksi sivuilla 40–41.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

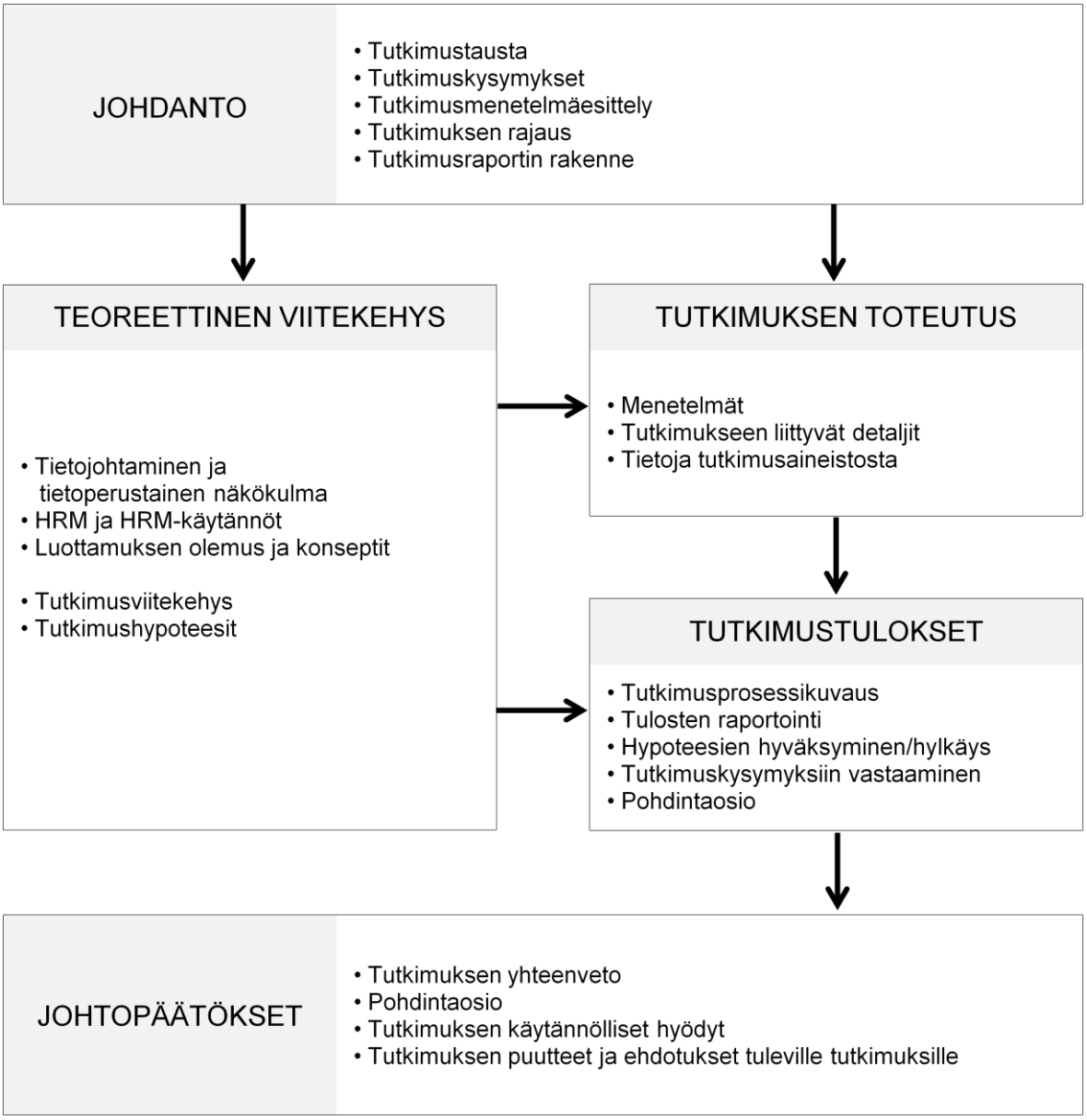
Johdanto-osuudessa tuodaan esille tarve tälle tutkimukselle sekä esitellään teoriat ja aikaisemmat tutkimukset, joihin tutkimuskysymykset perustuvat. Lisäksi johdannosta selviää tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajauslinjaukset.

Teoreettisessa osuudessa kerrotaan ensimmäiseksi lyhyesti tietojohtamisen historiasta ja tarkastellaan tietoperustaisen näkökulman tärkeimpiä teoreettisia näkemyksiä. Tämän jälkeen teoriaosuus etenee henkilöstöjohtamisen ja sen käytäntöjen kautta luottamuksen näkökulmiin ja konsepteihin. Luvun lopusta selviää tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen hypoteesit.

Teoreettista osuutta seuraavassa Tutkimuksen toteutus -luvussa kerrotaan määrällisestä tutkimuksesta sekä tähän tutkimukseen liittyvistä analyysimenetelmistä ja -työkaluista. Lisäksi luvusta selviää tämän tutkimuksen taustatiedot ja tiedot tutkimusaineiston käsittelystä.

Kohta Tutkimustulokset pohjautuu tutkimuksen empiiriseen aineistoon ja sen käsittelyyn sekä testaukseen. Tutkimustuloksissa kerrotaan tutkimuksen löydöksistä sekä analysoidaan ja pohditaan saatuja tutkimustuloksia. Kohdassa joko hyväksytään tai hylätään asetetut hypoteesit. Luvun loppupuolella vastataan päätutkimuskysymykseen sekä sitä tarkentaviin alakysymyksiin. Luku sisältää myös tutkimuksen prosessikuvauksen.

Viimeinen luku käsittää tutkimuksen yhteenvedon tutkimusta koskevineen pohdintoineen. Luvussa on kerrottu myös tämän tutkimuksen haastekohdista ja tuotu esille ehdotuksia vastaavankaltaisille tulevaisuuden tutkimuksille. Lisäksi johtopäätöksistä selviää tämän tutkimuksen käytännölliset hyödyt. Selventävä ja tarkentava kaavio tutkimusrakenteesta ja tutkimusyhteyksistä on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2.Tutkimusrakenne

2 TIETOJOHTAMINEN JA TIETOPERUSTAINEN NÄKÖKULMA

Luvussa kerrotaan lyhyesti tietojohtamisesta ja tietoperustaisesta näkökulmasta sekä niiden historiasta. Henkilöstöjohtaminen ja ihmisiin keskittynyt tietojohtaminen linkittyvät toisiinsa. Joissakin tilanteissa saattaa olla mahdotonta erottaa johtamisen osa-alueita toisistaan. Joskus yhteys voi jäädä havaitsematta ja tällä voi olla vaikutusta johtamistuloksiin sekä myös yrityksen suorituskykyyn.

2.1 Tietojohtaminen ennen ja nyt

Tarve tietojohtamiselle nousi pinnalle vasta tultaessa 1990-luvulle, vaikka käsitteenä tietojohtaminen oli mainittu ensimmäistä kertaa jo 1980-luvulla. Ala ja sen tutkimus alkoivat kehittyä tietoyhteiskuntakehityksen myötä. Tietojohtamisen puolestapuhujana on toiminut muun muassa Karl M. Wiig.

Vuonna 1999 Wiig ennakoi mihin tietojohtamisen ala suuntaisi tulevaisuudessa. Hänen näkemyksen mukaan tietojohtaminen tulisi keskittymään tulevaisuudessa systemaattisiin ja eksplisiittisiin käytäntöihin sekä menetelmiin, jotka pohjautuvat kehittyneeseen teknologiaan. Kuitenkin hän näki jo silloin, että tulevaisuudessa tietotojohtamisesta tulisi enemmänkin ihmiskeskittynyt ala, jossa yritysten menestyminen perustuu ihmisten väliseen yhteistyöhön ja osaamisverkostoihin. (Wiig 1999, 158) Sen jälkeen, 2000-luvulla, onkin tietojohtaminen ja alan tutkimus siirtynyt lähemmäs ihmislähtöisempään näkökulmaan. Peter Heisig (2009) tutki ja analysoi tietojohtamisen viitekehyksiä ja alan terminologiaa maailmanlaajuisesti. Hänen analyysinsä mukaan nykyisin tietojohtamisen kriittisin osa-alue on ihmisorientoitunutta liittyen kulttuuriin, henkilöstöön ja johtamiseen.

Toisessa, ihmisiin ja vuorovaikutukseen keskittyneessä, näkökannassa yrityksen taloudellisen menestymisen takaamiseksi tarvitaan strategista verkosto-osaamista. Myös verkostokäsite on laajentunut. Verkostoilla ei enää tarkoiteta pelkästään yrityksen sisäisiä verkostoja, vaan ne koostuivat yritysten ja sidosryhmien välisistä verkostoista. Sue Balintin (2003, 52) tutkimustulosten mukaan tietojohtamisen strategiset verkostot ovat rakenteeltaan monimutkaisia yhteistyöyritysten välillä ja

niissä toimiessa pitää myös ymmärtää sosiaaliset, kulttuuriset, strategiset ja teknologiset aspektit sekä yritysten että verkostojen näkökulmista katsottuna.

Tietointensiivisessä ympäristössä toimiminen edellyttää yrityksiä kehittämään HR-johtamista ja tietojohtamista. Yrityksissä HRM ja KM tulisi osata linkittää yhteen, jotta HR-johtamisen puolella ymmärrettäisiin tiedon arvo ja toisaalta tietojohtamisen puolella osattaisiin nähdä yhteydet henkilöstöpuolen prosesseihin ja johtamiseen. Tomé (2012, 98) toteaa, että esimerkiksi henkilöstön kehittämisen (human resource development, HRD) kirjallisuudessa keskeisiä konsepteja ovat kompetenssit, taidot ja oppiminen, joilla on vahva yhteys tietoon ja täten edelleen tietojohtamiseen.

Johtamisfokuksien yhdistäminen voi näkyä myös yhteisymmärryksenä etsittäessä parhaita käytäntöjä erilaisiin tilanteisiin ja liiketoimintamalleihin. Cohen ja Olsen (2015) todistivat tutkimuksellaan sen, että yritysten pitäisi strategisen orientaationsa perusteella harkita sijoittavatko ne varojaan kalliisiin IT-ratkaisuihin vai eivät. Tutkimustulokset tukivat käsitystä, että hinnalla kilpailevien yritysten kannattaa panostaa tiedon kodifiointiin ja IT-järjestelmiin, jotka mahdollistavat prosessien yhdenmukaiset käytännöt sekä nopeat prosessien läpimenoajat. Tutkimuksen mukaan laadukkaita palveluita tarjoavien yritysten puolestaan ei ole järkevää yli-investoida monimutkaisiin ja kalliisiin IT-ratkaisuihin. Tutkimuksessa todettiin myös, että palvelun laatuun tähtäävien yritysten tulisi keskittyä pitämään palveluksessaan kyvykkäät työntekijät ja kehittää heidän osaamistaan sekä panostaa taitojen ja hiljaisen tiedon jakamiseen henkilöstön keskuudessa.

2.2 Tietoperustainen näkökulma

Yhtenä tiedon merkityksellisyyttä organisaatiolle korostavana ja keskeisenä henkilönä voidaan mainita Peter Senge, jonka kuuluisin kirja on "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", ilmestyi jo vuonna 1990. Sengen teoriat keskittyvät oppivan organisaation käsitteeseen, joka perustuu siihen, miten organisaation oppiminen tapahtuu sen jäsenien eli yksittäisten henkilöiden ja tiimien kautta.

On olemassa kahden tyyppistä tietoa – eksplisiittistä ja hiljaista. Eksplisiittinen tieto koostuu formaalista ja systemaattisesta kielestä ja sitä voidaan esittää esimerkiksi datan muodossa, tieteellisissä kaavoissa sekä selosteissa ja ohjeissa. Täten eksplisiittistä tieto on helppo käsitellä, siirtää ja tallentaa. Sen sijaan hiljainen tieto on yksilöllistä ja vaikeaa formalisoida. Hiljainen tieto on sitoutuneena muun muassa toimintaan, rutiineihin, arvoihin ja tunteisiin. (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 7)

Kogutin ja Zanderin (1992, 384) mukaan organisaatiossa tapahtuu muutakin kuin sosiaalisen tiedon siirtämistä, koska niissä luodaan uutta tietoa ja opitaan uutta. Uuden tiedon luomisen ja oppimisen vuoksi kilpailukyvykkyyden kannalta katsottuna uuden oppiminen ei voi perustua pelkästään jo olemassa oleviin kykyihin. Tutkiessaan uuden tiedon ja oppimisen aspektia Kogut ja Zander (1992) kehittivät konseptinsa yhdistelykapasiteettista (combinative capability). Tämä konsepti kuvaa sitä, että organisaatioissa pitää osata sekä yhdistää ja käyttää jo olevaa tietoa että hankkia tietoa organisaation ulkopuolelta kilpailukyvykkyyden ylläpitämiseksi.

Organisaation tiedonluontiprosessin päämääränä on tuoda yksilötieto kaikkien saataville sekä samalla saada tieto modifioiduksi vastaamaan organisaation tarpeita ja yhdistää tieto osaksi organisaation tietosysteemiä (Nonaka, von Krogh & Voelpel 2006, 1179). Tietosysteemeillä (Nonaka et al. 2006, 1183) tarkoittavat informaatiosysteemejä, jotka avustavat muuntamaan tiedon organisaation tarpeita vastaavaksi tiedoksi tai vastaavasti tietosysteemeillä voidaan tarkoittaa informaatiohallinnan prosesseja organisaatiossa. Argote ja Ingram (2001, 154) mainitsevat, että organisaation tiedonhankintaprosessin kautta opitaan optimaalisemmat tavat hankkia tietoa. Tiedon luonteesta johtuen tietoa voidaan kerryttää organisaatioon joko ihmisten toimesta tai toisinaan on järkevämpää käyttää tiedon hankinnan välineenä siihen sopivia työkaluja tai automatisoida tiedonhankintaprosessi.

Arvoketjussa aineeton pääoma kasvaa joka kerta, kun tietoa siirretään. Organisaationäkökulmasta tarkastellessa tiedon siirto kaksinkertaistaa tiedon määrän ja tiedon jakaminen merkitsee vastaavasti tiedon määrän

kaksinkertaistamista. Tiedolla pystytään luomaan strategista arvoa, kun organisaation kommunikaatio on tehokasta ja tietoa osataan myös hyödyntää liiketoiminnassa. (Sveiby 2001, 347)

Organisaatiossa luotava tieto keskittyy yksilötasolle tai sosiaaliselle tasolle. Individuaalinen tieto luodaan yksilötasolla ja sosiaalinen tieto kehittyy ryhmässä toimimalla. (Alavi & Leidner 2001, 111) Tiedonsiirto yrityksen sisällä puolestaan tapahtuu toimijoiden ja tasojen välillä. Tiedonsiirtoa esiintyy yksilöiden välillä, yksilötieto siirtyy osaksi eksplisiittistä tietoa, tieto siirtyy yksilöltä ryhmätasolle, tietoa siirretään ryhmien sisällä tai ryhmien välillä ja tietoa siirtyy ryhmältä organisaatiolle (Alavi & Leidner 2001,119).

Tietojohtamisen prosessien implementoinnin ja tiedon tehokkaan siirtämisen suurin este Sveibyn ja Simonsin (2002, 421) mukaan on yrityksessä hallitseva sisäinen kulttuuri. Sveiby ja Simons (2002) tulivat tutkimuksensa perusteella siihen loppupäätelmään, että positiivisen sisäisen kulttuurin mahdollistavia tekijät löytyvät yksilötasolta. Tutkimuksessa löytyi sisäiseen kulttuuriin vaikuttavia yksilötason tekijöitä, joita ovat ikä, koulutustaso ja johtajan rooli. Myös Goh (2002, 25) on vakuuttunut siitä, että yksilön toiminta vaikuttaa halukkuuteen jakaa tietoa. Hän toteaa, että ihmisten asenteet vaikuttavat tiedon jakamiseen enemmän kuin tiedon jakamisen teknologia ja teknologian osaamisen hallitseminen. Hän mainitsee myös, että johtajat yhäkin mieltävät kriittisen informaation olevan osa valta-asemaa. Lisäksi Goh (2002, 25) on huomioinut sen, että monesti ei ole olemassa näkyvää järjestelmää, jonka mukaisesti tiedon jakamisesta palkittaisiin.

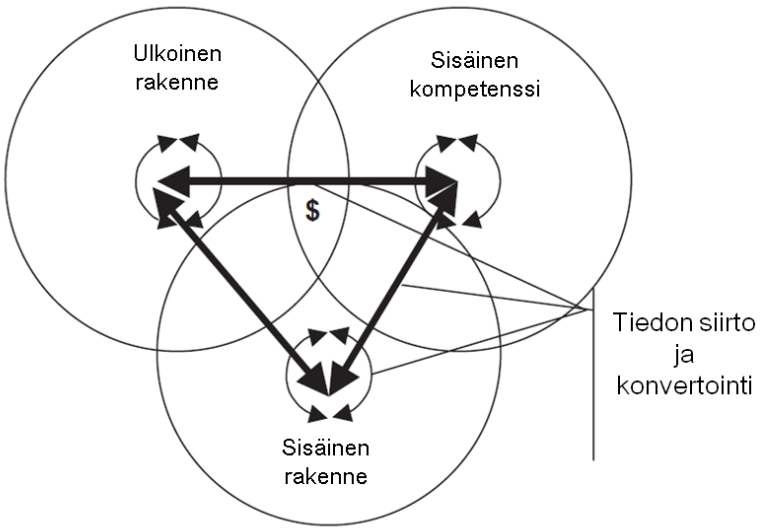
Tietoperustainen näkökulma korostaa myös tiedon siirtymisen mittaamisen tärkeyttä. Tiedon siirtymisen tehokkuutta voidaan mitata joko mittaamalla muutoksia itse tiedossa tai mittaamalla tiedon mukanaan tuomia muutoksia suorituskyvykkyyteen (Argote & Ingram 2000, 151). Argote ja Ingram (2000, 152) jatkavat kertomalla, että toiminnan muutoksen mittaaminen on hyvä menetelmä erityisesti hiljaisen tiedon siirtymisen kohdalla.

Lisäksi tiedon laadun mittaamisessa on ongelmana minkä kukin lopulta tulkitsee tiedoksi. Tutkimusten mukaan informaatio muuttuu tiedoksi yksilön kognitiivisen

prosessoinnin kautta. Jaettu yhtäläinen tietoperusta syntyy silloin, kun yksilöt jakavat saman käsityksen datasta tai informaatiosta. (Alavi & Leidner 2001, 109)

Sveiby (2001, 346) jaottelee aineettomat pääomat kolmeksi omaksi luokakseen, joita hän kutsuu "perheiksi". Ensimmäinen ulkoinen luokka koostuu suhteista asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin sekä yrityksen maineesta. Toiseen luokkaan Sveiby (2001) katsoo kuuluviksi yrityksen sisäiset rakenteet, joka sisältää patentit, konseptit, mallit sekä tietotekniset järjestelmät ja muut hallintoa tukevat systeemit. Yrityksen sisäiseen rakenteeseen kuuluu myös organisaation epämuodollinen toiminta. Epämuodollinen organisaatiorakenne käsittää sisäiset verkostot ja yrityksessä vallitsevan kulttuurin. Kolmas Sveibyn (2001) luokka sisältää yksilötason kompetenssit eli kaikki ne henkilöt, jotka työskentelevät yrityksen liikeideaa palvellen.

Sveibyn (2001, 347–348) mukaan myös organisaatiorajat tulevat merkityksettömiksi, mikäli yrityksen asiakkaat ja tavaranhankkijat katsotaan kuuluvaksi osaksi yritystä. Tällöin arvon luomisen mahdollistaa kaikki ne osapuolet, jotka katsotaan kuuluviksi osaksi yritystä. Kuvassa 3 on esitetty Sveibyn tietoperustainen mallinnus yrityksestä.



Kuva 3.Tietoperustainen näkökulma yrityksestä (Sveiby 2001, 347)

Toisaalta, mikäli organisaatiorajat hämärtyvät, voi olla vaarana kriittisen tiedon siirtyminen kilpailijayritykselle. Tehokkaimmillaan yritykset ovat, kun ne hallitsevat sekä sisäisen tiedon siirtymisen prosessit ja pystyvät samalla estämään tietovuodot kilpailijoille. Liiketoiminnan kannalta kriittisen tiedon siirtymistä kilpailijoille estää toimivat HRM-käytännöt, jotka koskevat rekrytointia, sosiaalistamista, koulutusta ja kommunikointiprosesseja. Käytännöt auttavat ihmiset yhdenmukaistumaan omaan organisaatioon ja sen verkostoihin. (Argote & Ingram 2000, 165)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA HRM-KÄYTÄNNÖT

Luvun HRM-kohdasta selviää tämän tutkimuksen kannalta oleellisemmat henkilöstöjohtamisen termit, tasot ja mallit sekä HRM-tutkimuksen yleinen viitekehys. Tämän jälkeen luvussa esitellään laajemmin henkilöstöjohtamisen käytäntöjä yleisellä tasolla. Tähän tutkimuksen liittyviä tietoperustaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä käsitellään tarkemmin luvun loppupuolella.

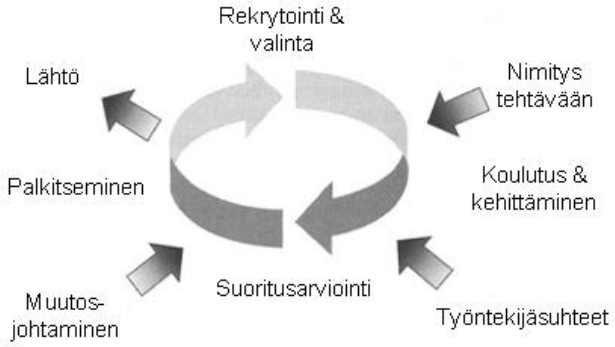
3.1 HRM

"Henkilöstöjohtamisen alueen sanasto on käytännössä jonkin verran sekavaa, samoihin asioihin saatetaan viitata erilaisilla käsitteillä. Henkilöstöresurssien johtaminen on tullut suomalaiseen johtamissanastoon suorana käännöksenä ilmaisusta human resource management. Onnistuneempi käännös on kuitenkin henkilöstövoimavarojen johtaminen, sillä organisaatiossa ihmiset ovat ennen kaikkea voimavara, joka kykenee ottamaan hyödyn irti erilaisista resursseista." (Viitala 2013, 22) Kuitenkin joissakin tapauksissa henkilöstövoimavarojen johtamista kattavampi käsite on henkilöstöjohtaminen, koska se sisältää kaiken muunkin toiminnan työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välillä. Henkilöstövoimavarojen johtamista ja henkilöstöjohtamista on vaikeaa rajata, joten käytännössä niillä kummallakin tarkoitetaan samaa johtamisen kenttää. (Viitala 2013, 21)

HRM ja sen käytännöt voidaan jakaa näkökulmien suhteen mikro- ja makrotasoon. Mikrotasolla ollaan kiinnostuneita HRM-käytäntöjen vaikutuksesta yksilöön. Makrotasolla ollaan kiinnostuneita HRM-käytäntöjen vaikutuksesta organisaatioon. Strategista henkilöstöjohtamista on tutkittu erityisesti organisaatiotasolla. (Wright & Boswell 2002)

Searle ja Skinner (2011, 5) ovat luoneet mallin syklisestä henkilöstöjohtamisesta (kuva 4). Heidän mallissaan on huomioitu HRM-avainalueaktiviteetit, jotka ovat käynnissä jatkuvaluonteisesti. Sykliseen malliin on sisällytetty niitä osa-alueita, joiden avulla ylläpidetään sekä kehitetään tehokasta ja tuloksekasta työvoimaa. Rekrytointi ja valinta koskee sekä organisaation ulkoisia että sisäisiä rekrytointeja.

Valintaa seuraa syklisessä mallissa nimitys tehtävään ja tehtäväroolissa ollessa henkilöä koulutetaan sekä kehitetään eri toimenpiteiden kautta. Myös työntekijäsuhteiden hallinta on nostettu omaksi osa-alueekseen mallissa. Suoritusarvioinnin ja palkitsemisen välillä arvioidaan suoritusta muutosjohtamisen näkökulmasta eli onko tehtäväkenttiä tai siihen vaikuttavia asioita tarvetta muuttaa halutun päämäärän saavuttamiseksi. HRM:n viimeinen sykli sisältää työntekijän organisaatiosta lähtöön liittyvät toimenpiteet.

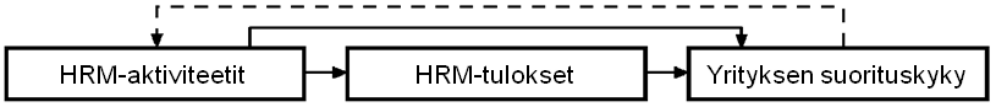


Kuva 4. Syklinen HRM (Searle & Skinner 2011, 6)

Organisaatiossa HRM-aktiviteettien ei pitäisi ajatella olevan stabiileja. Niitä tulisi kehittää ja kehittämistyössä olisi hyvä huomioida uusimmat tutkimustulokset. Paauwen ja Richardsonin (1997) artikkelista käy ilmi asiat, joita yleisimmissä henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa pyritään selvittämään.

Paauwe ja Richardson (1997) tarkastelivat kuutta tieteellistä artikkelia, joissa oli käsitelty strategista henkilöstövoimavarojen johtamista eri näkökulmista. Artikkelivertailun tulos ilmensi sitä, että yleisimmin tutkimukset keskittyivät selvittämään henkilöstöjohtamisen ja yrityksen tuloksen välistä yhteyttä. Tutkimusten viitekehys muodosti mallin, jossa HRM-aktiviteetit vaikuttivat henkilöstöjohtamisen tuloksiin ja lopulta henkilöstöjohtamisen saavutukset

näkyivät yrityksen suorituskyvyssä. Lisäksi Paauwe ja Richardson (1997) tulivat artikkelivertailunsa perusteella siihen loppupäätelmään, että yrityksen suorituskyky vaikuttaa HRM-aktiviteetteihin, usein kehittäen aktiviteetteja. Tätä asetelmaa selventää Paauwen ja Richardsonin (1997) HRM-tutkimuksen empiirisen viitekehyksen malli kuvassa 5.



Kuva 5. HRM-tutkimuksessa suosittu empiirinen viitekehys (Paauwe & Richardson 1997, 258)

Neal, West ja Patterson (2005) selvittivät tutkimuksessaan ilmapiirin ja kilpailukykyisen strategian mahdollisia yhteyksiä HRM:n ja tuottavuuden välillä. Tutkimuksen mukaan sekä ilmapiiri että HRM vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Heidän tutkimustulokset viittasivat myös siihen, että työntekijöiden havaitsema organisaation ilmapiiri vaikuttaa ihmispääomaa korostavaan henkilöstövoimavarojen systeemin käyttöön ja tuottavuuteen, mutta toisaalta vaikutuksen havaittiin olevan negatiivista sellaisissa yrityksissä, joissa vallitsee huono ilmapiiri.

Lisäksi (Neal et al. 2005) tutkimuksessa todettu korrelaatio henkilöstöjohtamisen ja tuottavuuden välillä on suhteellisen heikkoa positiivisen ilmapiirin omaavissa yrityksissä, koska tällaisissa yrityksissä työskennellään jo valmiiksi täydellä kapasiteetilla. Puolestaan heikon ilmapiirin omaavissa yrityksissä oletetaan olevan vahva yhteys henkilöstöjohtamisen ja tuottavuuden välillä johtuen siitä, että näissä yrityksissä toimitaan vajaalla kapasiteetilla, joten tällaisissa yrityksissä optimoiduilla HRM-aktiviteeteillä pystytään vaikuttamaan tuottavuuden paranemiseen.

3.2 HRM-käytännöt

"Organisaatioiden henkilöstöjohtamista on mahdotonta tarkastella ilman huomion kiinnittämistä henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Käytännöt ovat niitä välikappaleita, joiden avulla ihmisten johtamiseen liittyvät suuret suuntaviivat muuttuvat käytännön tekemiseksi ja saavat aikaan menestyksekästä toimintaa." (Luoma 2014, 76) HRM-käytännöt saattavat vaihdella organisaatiokohtaisesti. Henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat liittyä esimerkiksi rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen, suoritusarviointiin ja palkitsemiseen.

HRM-käytännöt ja niiden vaikutukset työntekijöihin saattavat johtaa yrityksessä haluttuun lopputulokseen, kuten tuottavuuteen, taloudellisiin saavutuksiin ja kilpailukyvykkyyteen. HRM-käytännöt voidaan nähdä myös systeeminä, joka yleensä koostuu kolmesta eri osa-alueesta. Osa-alueet ovat sisältö (substanssi), prosessi ja ilmapiiri. Ilmapiirillä tarkoitetaan sekä yksilön havainnoimaa ilmapiiriä että jaettua tunnetta organisaation yleistä ilmapiiristä. (Bowen & Ostroff 2004)

Ilmapiiri on tärkeä käsite, koska se toimii välittäjätekijänä HRM-käytäntöjen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen tulosten välillä. Esimerkiksi yhteiseksi koetun ilmapiirin avulla valitaan suhtautumisnäkökulma siihen, mitä organisaatiossa arvostetaan ja millaista käytöstä eri tilanteissa odotetaan. Ilmapiirin laatu voi olla virallinen tai epävirallinen. (Bowen & Ostroff 2004)

Esimerkiksi Kuvaasin (2008) tutkimus selvitti kuinka työntekijän ja organisaation välinen suhde vaikuttaa henkilöstön kehittämiseen tähtäävien HR-käytäntöjen lopputulokseen työntekijätasolla. Tutkimuksen tulos oli, että työntekijän ja organisaation suhteen laatu voi olla kriittinen tekijä, jotta henkilöstöjohtamisen aktiviteettien vaikutus näkyisi positiivisesti työtehtävien suorittamisessa. Tutkimustuloksissa todettiin myös hyvän suhteen työntekijän ja organisaation välillä perustuvan työntekijän havaintoon siitä, että hän saa tukea organisaatiolta, ja että kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti organisaatiossa.

Henkilöstöjohtamisen termi, jota ei aina vieläkään ole sisäistetty jokaisessa organisaatiossa, on SHRM. Kuitenkin henkilöstövoimavarojen johtamisen lyhennystermiin HRM liitetään yhä useammassa yhteydessä ja organisaatiossa S,

jolloin puhutaan SHRM:stä eli strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta (strategic human resource management). SHRM terminä kuvastaa siis HRM-toimintatapoja ja -käytäntöjä, jotka tukevat organisaation yleistä strategiaa (Crawley, Swailes & Walsh 2013, 5). Vaikka organisaatiossa puhutaan vain HRM:stä, sisältää termi käytännössä myös kytkennän organisaation strategisen tason henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Nykyisin kuitenkin nähdään olevan vahva yhteys strategisten HRM-käytäntöjen ja tiedon välillä. Aikaisemmin tätä yhteyttä on tutkittu kollektiivisena ilmiönä ilman huomion kiinnittymistä yksilötason tietoprosesseihin. Sittemmin tutkimuksissa on keskitytty selvittämään myös yksilön tietoprosesseja ja miten ne voidaan ottaa huomioon tietoperustaisissa henkilöstöjohtamisen käytännöissä ja niiden kehittämisessä.

Minbaeva (2013) pitää tärkeänä yksilötason tietoprosesseja ja niiden tutkimista, koska yksilötason tietoprosessit ovat hänen mukaansa liitoksissa strategisiin HRM-käytäntöihin ja organisaation suorituskykyyn. Mihin yksilötason tutkimuksessa sitten tulisi keskittyä? Minbaeva (2013) esittää, että tutkimuksen kannalta on oleellista keskittyä kolmeen yksilötason elementtiin, jotka vaikuttavat yksilön tiedon jakamiseen. Nämä elementit ovat kyky, motivaatio ja mahdollistavat tekijät. Kyky viittaa henkilön taitoihin, kokemuksiin ja aikaisempiin saavutuksiin, jotka ovat relevantteja työn laadukkaan lopputuloksen kannalta. Motivaatio liittyy yksilön sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin, joihin vaikuttavat muun muassa arvot ja kiinnostuksen kohteet. Mahdollistavilla tekijöillä puolestaan tarkoitetaan yksilön asemaa tietoverkostoissa (esimerkiksi suhteet muihin organisaation työntekijöihin) sekä mahdollisuutta saada tietoa.

Strategialähtöiset HRM-käytännöt perustuvat kontingenssimalliin, jonka mukaan käytäntöjen tulee olla linjassa yrityksen strategiaan ja toimintaympäristöön. Näin ollen kontingenssimallissa henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt vaihtelevat yrityksittäin ja niiden käyttämiseen vaikuttaa yrityksen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia, joita käytettävien HRM-käytäntöjen pitää tukea. (Ramstad 2008, 32)

Strategialähtöisesti rakennetut yksittäiset HRM-käytännöt linkitettyinä toisiin henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöihin voivat muodostaa myös niin sanotut tuloshakuiset henkilöstökäytännöt, jotka pitävät yllä korkeaa suorituskykytasoa organisaatiossa. Tällaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat usein hyvin suunniteltuja yhteensopiviksi keskenään eli niiden voidaan sanoa noudattavan konfiguraatiomallia. (Ramstad 2008, 32)

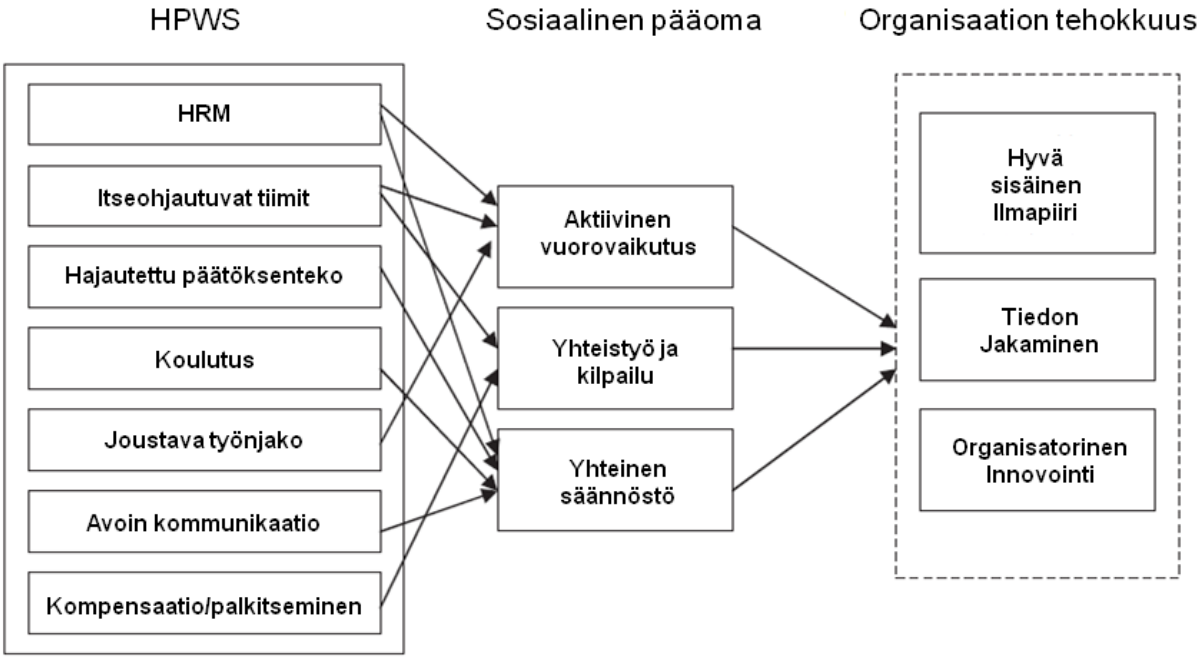
Henkilöstöjohtamisen alalla sekä henkilöstön keskuudessa käytetään vähän terminologiaa tuloshakuisista henkilöstökäytännöistä, osiltaan ehkä siksi, että käytäntöjä kuvaaville englanninkielisille lyhennetermeille ei ole olemassa hyvää ja kattavaa suomenkielistä vastinetta. Vanhala ja Kotila (2006, 20) täsmentävät termien tarkoitusta Työelämän tutkimusyhdistyksen julkaisussa seuraavasti: "High Performance Work Practices (HPWP), High Involvement Work Practices (HIWP) ja High Commitment Work Practices (HCWP) viittaavat kaikki ns. korkean tuloksellisuuden (tai suorituksen) käytäntöihin. Suomen kielellä niitä kutsutaan "tuloshakuisiksi henkilöstökäytännöiksi"." Edellisten termien lisäksi käytetään useasti lyhennettä HPWS eli High Performance Work Systems.

Yleensä tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen mielletään joka tapauksessa tarkoittavan "yhdistelmää" tai "pakettia" HR-käytäntöjä, jotka mahdollistavat korkean suorituskyvykkyyden organisaatiossa. Delery ja Shaw (2001) mainitsevat, että tuloshakuisilla henkilöstökäytännöillä on suora yhteys organisaation strategisiin päämääriin ja tällaiset käytännöt tähtäävät parantamaan työntekijöiden tietoja, taitoja ja kykyjä.

Tuloshakuisia henkilöstökäytäntöjä käyttävissä organisaatioissa työntekijöitä ei hallita vallalla eikä heitä kontrolloida erilaisilla kannusterakenteilla. Tuloshakuisia henkilöstökäytäntöjä noudattavien yritysten työntekijät päättävät itsenäisesti oman työnsä tekemisestä ja he pystyvät toteuttamaan paremmin itseään sekä kokevat täten syvempää motivoituneisuutta. Lisäksi työntekijät identifioituvat ja sitoutuvat paremmin organisaatioon sekä heidän panoksensa työn ja organisaation kehittämiseen odotetaan olevan tehokasta. (Tomer 2002, 72)

Tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen vaikutusta organisaation sisäisiin verkostoihin tutkiessaan Jiang ja Liu (2015) mallinsivat HPWS-käytäntöjen,

sosiaalisen pääoman ja organisaation tehokkuuden yhteydet tutkimustulostensa perusteella. Heidän kehittämänsä malli (kuva 6) selkiyttää erinomaisesti miten HPWS-käytännöt vaikuttavat sosiaalisen pääoman kautta organisaation tehokkuuteen. Tämän tutkielman kannalta oleellista Jiangin ja Liun (2015) mallissa on HPWS-käytännöillä saavutettava lopputulos eli tiedon jakaminen organisaatiossa tehostuu.



Kuva 6. Yhteydet HPWS -käytäntöjen, sosiaalisen pääoman ja organisaation tehokkuuden välillä (Jiang & Liu 2015, 134)

Lu, Chen, Huang ja Chien (2014) tutkivat HRM-käytäntöjen ja organisaation suorituskyvyn välistä yhteyttä. Tutkimukseen osallistuneet yritykset edustivat pääasiassa taiwanilaista valmistusteollisuutta ja laaja-alaisesti palvelualan organisaatioita. Heidän tutkimuksessaan oli mielenkiintoista se, että tutkimustulokset tukivat heidän asettamaansa hypoteesia koskien organisaation

henkilöstön ikäjakaumaa. Organisaation työntekijöiden demografisen erilaisuuden todettiin olevan etu yritystoiminnalle. Tutkimuslöydös implikoi sitä, että työntekijöiden suurempi ikäero vahvisti tuloshakuisia henkilöstökäytäntöjä, ja että HPWS-käytäntöjen implementointi edistää tiimiautonomiaa lisäten samalla yhteistyön ja kommunikaation intensiivisyyttä tiimin jäsenten keskuudessa. Lisäksi tutkimustuloksissa todettiin, että monista eri ikäryhmistä koostuva organisaatio lisää erilaisten asiakasryhmien kiinnostusta yritystä ja sen tuotteita tai palveluja kohtaan.

Toinen puoli tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen käyttöönotossa on se, että kappalemäärällisesti ei kannata tiettyä rajaa ylittää, koska niiden lanseeraaminen tulee kalliimmaksi kuin niistä saatava hyöty (Kaufman 2015). On myös tutkittu, että tuloshakuisia henkilöstökäytäntöjä ei aina ole tarvetta ottaa käyttöön – johtuen esimerkiksi tehdastyössä vallitsevasta yhtenäisestä ammattitaitokulttuurista ja ammatti-identiteetistä, jotka sinällään jo ylläpitävät motivaatiota ja sitoutumista työhön (Ingvaldsen, Johansen & Aarlott 2014, 302).

Lisäksi HRM:n käytäntöjen, aktiviteettien ja prosessien käyttöönottoon ja uudistamiseen vaikuttaa organisaatiokulttuuri sekä johdon ja esimiesten suhtautuminen muutoksiin. Esimerkiksi, kun puhutaan yksittäisen HR-johtajan toimista, niin kannattaa huomioida Sikoran ja Ferriksen (2014) tutkimus, jossa pohdittiin ja tutkittiin linjajohtajan asemaa HR-toimien implementoinneissa. Tämän tutkimuksen yksi tuloksista oli se, että hyvin onnistuneet HR-implementoinnit todennäköistesti johtuvat organisaation sosiaalista vuorovaikutuksesta (esimerkiksi kulttuuri ja ilmapiiri), joka puolestaan vaikuttaa linjajohtajan HR-käytäntöjen kautta lopulta positiivisesti alaisten työsuorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen sekä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden mieltämiseen.

Yrityksillä saattaa olla olemassa myös erilaisia henkilöstökäytäntöjen strategioita käytettävissä eri työntekijäryhmille. Inklusiivinen eli yleinen strategia koskee kaikkia työntekijöitä ja ekslusiivinen strategia tiettyjä työntekijäryhmiä. Ekslusiivista henkilöstökäytäntöjen strategiaa voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen kyvykkäiksi arvioimien henkilöiden kohdalla. Tällöin voidaan puhua kyvykkyyksien johtamisesta (talent management, TM) ja kyvykkyyksiin liittyvistä käytännöistä.

Moni organisaatio sijoittaa kyvykkyyksien johtamiseen, koska organisaatiot haluavat houkutella palvelukseensa alan parhaita osaajia sekä kehittää, motivoida ja pitää heidät palveluksessaan mahdollisimman pitkään. (Sonnenberg & van Zijderveld 2015)

Toisaalta, mikäli yritys ottaa käyttöön ekslusiiviset henkilöstökäytännöt käyttöön yleisten käytäntöjen lisäksi, saattaa se aiheuttaa epäoikeuden mukaisen kohtelun tunteen niiden henkilöiden keskuudessa, joita tällaiset käytännöt eivät koske. Jos erillisiä henkilöstökäytäntöjärjestelmiä käytetään, niin ekslusiivinen järjestelmä kannattaa suunnitella sellaiseksi, että se on johdonmukainen ja noudattaa oikeudenmukaisuutta. (Sonnenberg & van Zijderveld 2015)

Buyens ja Verbrigghe (2015, 16) pohtivat, että HR:n käytäntöjä tulisi kehittää enemmän strategiseen suuntaan, jotta käytäntöjä voitaisiin hyödyntää myös henkilöstöjohtamisen päätöksenteossa. Heidän mielestään on olemassa paljon HR:n työkaluja ja käytäntöjä, mutta ei ole olemassa kattavaa tiedettä, joka määrittelisi sen, miten organisaatiot saavuttavat strategista hyötyä henkilöstönsä kautta. Tätä tiedettä voisi soveltaa HR-käytäntöissä ja -ohjelmissa. Tällaisen tieteen perusteella Buyensin ja Verbrigghen (2015, 15) mukaan pystyttäisiin luomaan niin sanotut todisteisiin perustuvat henkilöstöjohtamisen käytännöt. Näissä käytännöissä yhdistyisivät tutkimuksilla saatu tieto, konteksti-informaatio sekä HR-ammattilaisten käsitykset ja näkemykset.

3.3 HRM-käytännöt ja tietoperustainen näkökulma

Seuraavissa kappaleissa esitellään teoreettisia näkemyksiä tähän tutkimukseen kuuluvista HRM-käytännöistä, jotka ovat rekrytointi, osaamisen kehittäminen, suoritusarviointi ja palkitseminen. Käytäntöjen käsittelyssä painottuu tietoperustainen näkökulma. Yrityksessä käytettävät henkilöstöjohtamisen käytännöt perustuvat sen liiketoimintastrategiaan. Kuten edellä mainittiin, saattaa yrityksillä olla yleisten henkilöstökäytäntöjen lisäksi HRM-käytäntöjä, jotka koskevat tiettyjä työntekijäryhmiä tai yksittäisiä työntekijöitä.

Rekrytointikäytännöissä tietoa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisen näkökulman mukaan tehtävässä tarvittavien tietojen ja taitojen oletetaan jo olevan olemassa rekrytoitavalla henkilöllä. Tämä näkemys edustaa mallia, jossa tiedot ja taidot ostetaan sellaisenaan palvelemaan yrityksen tarpeita. Tämä rekrytointikäytäntö on paikallaan silloin, kun on tarvetta saada työntekijän osaaminen välittömästi käyttöön. (Lepak & Snell 1999, 39)

Toinen rekrytointikäytäntö perustuu siihen, että työnantaja kouluttaa henkilön tehtävään. Tällöin voidaan puhua niin sanotusta sitouttavasta henkilöstökäytännöstä, jossa korostuu erityisesti se, että työntekijällä on kyky ja halu kouluttautua tehtävää varten. (Lepak & Snell 1999, 39) Selvää on, että kyvykkäitä henkilöitä haluavat rekrytoida tuotteillaan tai palveluillaan erottuvat edelläkävijäyritykset. Kuten Holtom, Mitchell ja Lee (2006, 317) kiteyttävät, tällaiset yritykset rekrytoivat mieluiten henkilöiltä, jotka osaavat kyseenalaistaa nykytilanteen ja lisäksi tällaisilla henkilöillä on pitkälle kantavat suunnitelmat sekä he pitävät intohimoisesti uuden oppimisesta ja ovat myös valmiita ottamaan riskejä.

Esimerkiksi Japanissa käytetään laaja-alaisesti sitouttavaa rekrytoinnin HRM-käytäntöä, koska japanilaiset yritykset haluavat panostaa pitkäaikaiseen työsuhteeseen. Japanissa vallitsee yleinen käsitys, jonka mukaan toisen yrityksen palveluksesta tuleva henkilö ei ole jostain syystä sopeutunut kunnolla edelliseen työyhteisöön. Täten on siis olemassa oletus henkilön epävakaasta luonteesta. Japanissa sitouttavat rekrytointikäytännöt takaavat sen, että henkilöstö pysyy pitkään saman yrityksen palveluksessa, koska työuran aikana saatava koulutus on työnantajaspesifistä, eikä koulutuksella saadut tiedot ja taidot ole sellaisenaan hyödynnettävissä kilpailijayrityksissä. (Robinson 2003)

Pitkäaikaisten työsuhteiden ohella sitouttavat HRM-käytännöt tähtäävät rekrytointikulujen vähentämiseen sekä ne luovat sosiaalista pääomaa, joka rakentuu sosiaalisten suhteiden ja verkostojen pysyvyydestä. Sosiaalisen pääoman uskotaan nykyisin olevan yksi organisaatioiden kriittisistä menetystekijöistä. (Holtom et al. 2006, 316) Toisaalta joissakin tapauksissa sitouttavien rekrytointikäytäntöjen huonona puolena voidaan pitää työntekijöiden

pientä vaihtuvuutta, joka puolestaan vaikuttaa esimerkiksi uusien näkökulmien ja innovatiivisen ajattelun kapea-alaistumiseen organisaatiossa.

Osaamiseen johtamisen HRM-käytännöt liittyvät usein osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön osaamista kehitetään ja tuetaan organisaatioissa esimerkiksi räätälöityinä koulutusohjelmina, erillisillä kursseilla tai työntekijän oma-aloitteisen kehittymishalun ja kouluttautumisen kautta. Osaamisen johtamisen HRM-käytäntönä voi olla myös organisaation tapa ja aktiivisuus jakaa tietoa sekä kannustaminen tiedon hankkimiseen, jakamiseen ja uuden tiedon hyödyntämiseen. Jiang, Wang ja Zhao (2012, 4029) korostavat, että työntekijöiden kannustaminen hankkimaan työn ulkopuolista koulutusta ja tavoittelemaan korkeampaa koulutustasoa, näkyy myös työntekijöiden omassa työssä lisääntyneenä tiedon määränä ja sen hyödyntämisenä.

Joissakin organisaatioissa rekrytointikäytännöt linkittyvät osaamisen johtamisen sekä palkitsemisen käytäntöihin esimerkiksi siten, että yritykset palkkaavat luovia ja kehittymishaluisia henkilöitä tarkoituksenaan tarjota heille koulutusohjelmia ja palkita heitä koulutuksien suorittamisesta sekä luovasta ajattelutavasta (Jiang, et al. 2012, 4026).

Osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvät henkilöstökäytännöt voivat vaihdella yrityksittäin ja niitä voidaan käyttää useiden osaamisen kehittymistä tukevien johtamisjärjestelmien yhteydessä. Myös osaamisen johtamisjärjestelmät ovat omanlaisensa eri organisaatioilla. Esimerkiksi Viitala (2013, 184) nimeää osaamisen kehittymistä tukeviksi johtamisjärjestelmiksi suunnittelu- ja seurantajärjestelmän, osaamisen kehittämisjärjestelmän, osaamista tukevat muut HR-toiminnot, tietohallinnan ja tietojärjestelmät, organisaatiorakenteen ja työn organisointitavat, oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt sekä osaamisriskien hallinnan.

Nykyisin useissa yrityksissä ymmärretään jo miten tärkeää on palkita henkilöstöä uuden tiedon hankinnasta ja jakamisesta. Foss, Pedersen, Fosgaard ja Stea (2014) tutkivat tiedon jakamiseen liittyviä HRM-käytäntöjä ja niiden yhteensovittamista tietointensiivisissä yrityksissä. Tutkimuksessa mukana olevissa yrityksissä, joissa henkilöstöä palkittiin tiedon jakamisesta, todettiin henkilöstön

olevan myös motivoitunutta jakamaan tietoa itsenäisesti ja aktiivisesti, mikäli lisävaikuttimina tiedon jakamiseen palkitsemisen ohella oli myös vapaus päättää omasta työstä ja sen suunnittelemisesta. Lisäksi Fossin et al. (2014) tutkimuksen mukaan tiedon jakamisen motivaatioon vaikutti kannustava työilmapiiri.

Tiedon jakamisen tulokset näkyvät myös yrityksen kyvykkyydessä innovoida. Innovointiin puolestaan liittyy ryhmätason palkitsemiskäytännöt. Parkin ja Krusen (2014) tutkimuksessa löydettiin yhteys ryhmäkannusteiden, työntekijöiden organisaatiositoutumisen ja organisaation taloudellisen suorituskyvyn välillä. Tutkimuksessa todettiin työntekijöiden sitoutumisen yritykseen toimivan yhtenä välittäjätekijänä ryhmäkannusteiden ja organisaation taloudellisen suorituskyvyn suhteessa. Lisäksi eräs tämän tutkimuksen löydös oli se, että ryhmäkannusteiden yhteys työntekijöiden asenteisiin ja ryhmäkannusteiden yhteys yrityksen suorituskykyyn ovat oleellisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen innovointitoiminnan laajuuteen. Park ja Kruse (2014) päätyivät tutkimuksensa perusteella loppupäätelmään, että mitä innovatiivisempi yritys on, sitä merkittävämmäksi yrityksessä nousee ryhmäkannusteet ja niiden vaikutus organisaatiositoutumiseen sekä suorituskykyyn.

Palkitsemisjärjestelmät voivat myös kääntyä negatiiviseksi käytännöksi yritykselle. Henkilöstön negatiivisesti vastaanottama palkitsemisjärjestelmä saattaa syntyä silloin, kun palkitseminen perustuu huippusuorituskykyyn tai suorituskykyä tarkkaillaan intensiivisesti. Tällaisen järjestelmän koetaan perustuvan kontrollointikulttuuriin, joka taas vähentää sisäistä motivaatiota yleisellä tasolla, ja varsinkin motivaatio jakaa tietoa heikkenee. (Foss, Husted & Michailova 2010, 471)

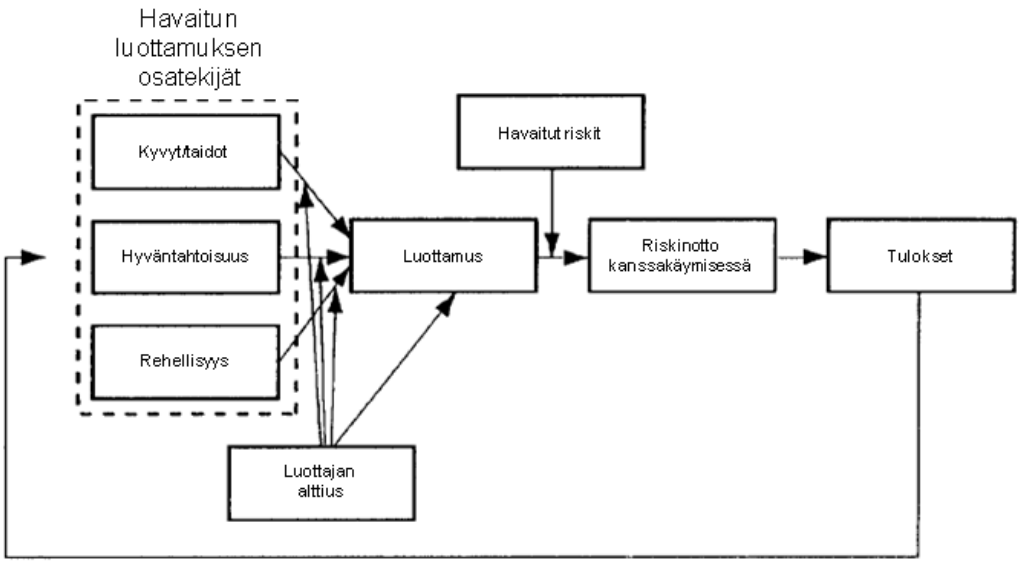
Chon ja Perryn (2012) tutkimuksen mukaan työhönsä tyytyväisellä henkilöllä on myös hyvä sisäisen motivaatio, mikä puolestaan näkyy positiivisesti organisaation tuloksissa. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että johdon luetettavuus ja tarkkojen päämäärien asettaminen linkittyvät sisäisen motivaation ja työntyytyväisyyden kanssa. Sen sijaan korkeat ulkoiset palkitsemisodotukset heikentävät edellä mainittua sidettä.

4 LUOTTAMUS

Luottamus koostuu monista seikoista. Luku sisältää pääasiassa teoreettisia näkökulmia organisaatioiden sisäiseen luottamukseen. Useasti organisaatioiden sisäisellä luottamuksella on nähtävissä yhteys niiden ulkoisen luottamuksen tasoon.

Luottamuksen käsitteellistämisen kohdalla sekaannusta voi aiheuttaa useat luottamusta kuvaavat konseptit ja niissäkin voi olla maakohtaisia eroja. Myös kansainvälisten luottamuksen käsitteiden suomentaminen on haastavaa. "Suomen kielessä ei ole erilaisia luottamuksen muotoja tai tyyppejä kuvaavia sanoja, mikä tekee omalta osaltaan luottamuksesta kirjoittamisen haasteelliseksi" (Jyväskylän yliopisto 2015a). Kaiken lisäksi ongelmallista on se, että eri tieteenalat, koulukunnat ja tutkijat käyttävät samoja käsitteitä eri merkityksissä (Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu 2015). "Sosiaalitieteessä luottamuksen on tunnustettu olevan kompleksiivinen, monitahoinen termi" (Fang, Guo & Zhang 2015, 37). Alun perin luottamuksen on mielletty olevan käsite, jolla on vahva yhteys yhteiskunta-alan tieteisiin. Kauppatieteiden puolella luottamusta tarkkaillaan usein organisatorisena ilmiönä.

Mitä käsitteitä, konsepteja ja termejä luottamus sisältää? Mayer, Davis ja Schoorman (1995) erittelevät ja selventävät kirjallisuuskatsausartikkelissaan organisatoriseen luottamukseen liittyviä käsitteitä. Heidän mukaansa organisaatiotason luottamus sisältää käsitteet yhteistyö, luottamuksellisuus, ennakoitavuus, luottaja (trustor), luotettava osapuoli (trustee), luotettavuustekijät, kyvyt/taidot, rehellisyys, riskinotto, riskinottokonteksti ja pitkän ajan vaikutukset. Näiden käsitteiden pohjalta Mayer et al. (1995, 715) suunnittelivat oman luottamusmallinsa, joka on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Luottamusmalli (Mayer et al. 1995, 715)

Mistä luottamuksessa sitten on periaatteessa kyse? Mayer et al. (1995) kiteyttivät artikkelissaan organisatorisen luottamuksen perusolemuksen. Heidän mukaansa luottamuksessa on yksinkertaisesti kyse siitä, että henkilön voidaan katsoa luottavan toiseen osapuoleen, kun on olemassa olettamus toisen osapuolen luotettavuudesta. Kuitenkin tämä toteamus käsittää myös riskinottoaspektin, koska ei voida olla täysin varmoja toisen osapuolen luotettavuudesta, ja koska toista osapuolta ei voida pakottaa täyttämään oletettuja odotuksia.

Mishran, Schwartin ja Mishran (2011, 43–44) mukaan luottamuksessa on olemassa neljä eri dimensioita. Ensimmäinen ulottuvuus on luotettavuus, koska se on kaikkein helpoin havaita. Luotettavuusdimensio näkyy johdonmukaisuutena sanojen ja tekojen välillä. Toinen ulottuvuus koostuu avoimuudesta ja rehellisyydestä. Esimerkiksi avoimuuden taso tulee ilmi halukkuutena jakaa tärkeätä informaatiota. Avoimuuden korkein taso on täydellinen läpinäkyvyys toiminnassa. Kolmas luottamuksen dimensio on kompetenssi. Tässä yhteydessä kompetenssi tarkoittaa, että ihmiset voivat luottaa sinuun, mikäli he uskovat sinulla olevan kyky suoriutua velvollisuuksistasi, joista olet aiemmin maininnut

suoriutuvasi. Myötätunnon ulottuvuus on neljäs ja viimeinen luottamusdimensio. Mishran et al. (2011, 43–44) ovat määritelleet myötätunnon viimeiseksi ulottuvuudeksi, koska se on kaikista vaikein havainnollistaa. Myötätunnon piiriin kuuluu huolehtiminen muiden intresseistä ja tarpeista samalla tavalla kuin omista intresseistä.

4.1 Luottamus sosiologisena ilmiönä

Puhuttaessa luottamuksen olemuksesta yhteydessä sosiologiaan, käytetään tässä kontekstissa usein termiä sosiaalinen pääoma. Sosiaalinen pääoma muodostuu erilaisista verkostoista ja niiden linkittymisestä toisiinsa. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 251) kuvaavat prosessia miten sosiaalinen pääoma ja sen elementit mahdollistavat älyllisen pääoman kasvamista. Heidän mukaansa sosiaalisella pääomalla on olemassa kolme elementtiä, jotka ovat lähtökohtia älyllisen pääoman kehittymiselle. Nämä elementit liittyvät rakenteelliseen ja kognitiiviseen dimensioon sekä suhdeulottuvuuteen. Rakennedimensiokäsite sisältää tarkoituksenmukaiset organisaatiot sekä siihen kuuluu myös verkoston siteet ja rakenteet. Kognitiivinen dimensio käsittää jaetut koodit sekä tarinat ja yhteisen kielen. Suhdeulottuvuuteen kuuluu luottamus, normit, sitoutuminen ja samaistuminen.

Sosiologian professori Mark Granovetter (2005) esittelee artikkelissaan sosiaalisten verkostojen ja taloudellisen menestymisen kannalta neljä tärkeää osa-aluetta, joiden kehittymiseen eri sosiologit ovat vaikuttaneet. Muodollisesti osa-alueita kutsutaan ydinperiaatteiksi. Ensimmäinen osa-alue käsittää normit ja verkoston tiheyden. Jaettu normisto auttaa käyttäytymään verkoston olettamalla tavalla. Verkoston tiheys viittaa solmukohtiin, joissa eri verkostot yhdistyvät. Solmukohdat ovat oleellisia ideoiden ja tiedon siirtymiselle sekä samalla myös kohtaavien verkostojen normistot kehittyvät. Toinen osa-alue sisältää heikkojen siteiden voimakkuuden. Uutta informaatiota virtaa yksilöiden välillä, joilla on heikko side johonkin tiettyyn verkostoon. Heikko side voi tarkoittaa esimerkiksi, että informaatiota saadaan tuttavuussuhteen kautta niin, että tuttava välittää muiden

tuntemiensa henkilöiden ja siten toisen verkoston omaavaa informaatiota tuttavapiirissään.

Granovetter (2005) kertoo kolmannen periaatteen olevan nimeltään "rakenteellisten aukkojen" tärkeys, joka on jatkokehitetty ja uudelleenmuotoiltu mallinnus toisesta periaatteesta eli heikkojen siteiden voimakkuudesta. Tässä näkemyksessä korostetaan kykyä hyödyntää eri verkostoja. Useissa verkostoissa operoiva yksilö saa strategista etua silloin, kun hän osaa tunnistaa ja hyödyntää reitit eli "rakenteelliset aukot", joiden kautta informaatio ja muut resurssit siirtyvät verkostojen välillä. Neljäs, viimeinen, osa-alue käsittelee taloudellisen ja ei-taloudellisen sektorien ja toimien yhdistämistä. Sektorien yhdistäminen on oleellista, koska suurin osa sosiaalisesta elämästä tapahtuu ei-taloudellisessa kontekstissa. Sosiaalisen elämän kautta saatavia kykyjä ja tekniikoita voi käyttää myös taloudellisen sektorin puolella. Granovetter (2005) kutsuu tätä kombinaatiota "sosiaaliseksi sulautumiseksi". Granovetterin (2005) mukaan tämä on ulottuvuus, jossa taloudelliset toimenpiteet linkitetään ei-taloudellisiin toimiin ja instituutioihin sisällöllisesti, päämäärällisesti sekä prosessien tasolla.

4.2 Organisaatiot ja luottamus

Luottamuksesta on tullut tärkeä käsite nykyajan organisaatioissa. Luottamuksen merkityksellisyys tulee yhä lisääntymään tulevaisuudessa työtehtävien muuttuessa monimutkaisemmiksi kokonaisuuksiksi sekä työtapojen muuttuessa yhteisöllisemmiksi. Sisäisestä luottamuksellisesta ilmapiiristä hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä. Myös ulkopuolisten luottamus yritystä kohtaan hyödyntää kumpaakin osapuolta. Luottamuksen kehittäminen työpaikan ihmissuhteissa on ensisijaisen tärkeää jokaisen yrityksen menestymisen kannalta (Zeffane & Connell 2003, 8).

Luottamuksen korkea taso on oleellista halukkuudelle tehdä yhteistyötä. Johtamisen käytännöt vaikuttavat organisaation luottamustasoon. Päätösten avoimuus, informaation määrä ja saatavuus nostavat luottamusta. Myös oikeudenmukaisuus ja palkitseminen menestymisestä lisäävät organisaation luottamustasoa. Luottamustasoa puolestaan vähentävät vaihteleva

päätöksentekokulttuuri, salailua korostava ilmapiiri ja informaation vähäisyys. Vähäinen luottamus näkyy heikkolaatuisena yhteistyönä, joka vaikuttaa osaltaan kommunikaatiotasoon ja halukkuuteen jakaa informaatiota. (Goh 2002, 26)

Alfes, Shantz ja Truss (2012, 412) mainitsevat, että luottamus työnantajaa kohtaan voi lisätä HRM-käytäntöjen tuloksellisuutta ja työntekijöiden suorituskykyä. Mikäli työntekijät mieltävät luottavansa työnantajaansa, he ymmärtävät myös korkeaan suorituskykyyn tähtäävien HRM-käytäntöjen lopulta koituvan heidän hyödykseen.

Koska luottamus organisaatiota kohtaan alkaa? Luottamuksen rakentaminen pitäisi alkaa jo rekrytointiprosessin yhteydessä ja organisaation ulkopuolisen hakijalle olisi hyvä viestiä jotenkin yrityksen luottamustasosta ennen varsinaista työhaastattelua. Varhaisessa rekrytointiprosessivaiheessa suurimmalla osalla hakijoista ei ole vielä paljoa tietoa organisaatiosta ja täten luottamusolettamukset organisaatiosta perustuvat hakijan rajalliseen, henkilökohtaiseen, tietoon ja näkemykseen. Organisaatiota koskevan tiedon saatavuus ja laajuus vaikuttavat työnhakijan arvioon yrityksen luottamustasosta. Myös rekrytoijan ammattitaito vaikuttaa hakijan mielikuvaan yrityksestä. Rekrytointiprosessin aikana hakija pitää saada tietoiseksi myös yrityksen symbolisesta puolesta, koska organisatorinen luottamus ja identiteetti saattavat olla avaintekijöitä työantajavalinnassa varsinkin silloin, kun hakija on hakenut töihin myös muihin organisaatioihin. (Searle & Billsberry 2011)

Organisaation sisäistä luottamusta ja sen suhdetta muihin tekijöihin on tutkittu paljon, varsinkin menneillä vuosikymmenillä. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että hyvä sisäinen luottamus perustuu organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin, esimies-alaissuhteeseen sekä yksilöiden välisiin suhteisiin. Tyler (2003, 558) mainitsee, että organisaatioissa on tullut entistä tärkeämmäksi selvittää sisäisen käyttäytymisen motivaatiotekijöitä ja tämän vuoksi organisaatiotutkimuksen parissa halutaan fokusoitua luottamuksen tutkimiseen yhä enemmän.

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

sisäisistä sekä työntekijöiden verkostoissa olevista resursseista. Luottamus on työyhteisön vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin keskeinen elementti." (Blomqvist 2006, 20)

Kuten edellä todettiin, esimies-alaissuhde on merkityksellistä hyvän sisäisen ilmapiirin sekä luottamuksen ylläpidon ja kehittämisen kannalta. Esimiesten ja johdon kannattaa erityisesti keskittyä kehittämään luottamusta esimies-alaissuhteessa, koska suhde ei ole perusrakenteeltaan tasa-arvoinen johtuen siitä, että esimies voi halutessaan päättää alaisensa työsuhteen. Tämän vuoksi sisäinen luotettavuuden tunne rakentuu osaltaan juuri tässä vuorovaikutussuhteessa. (Hubbell & Chory-Assad 2005, 47) Samaan luottamussuhteeseen tutkimuksessaan keskittyivät myös Joseph ja Winston (2004), mutta heidän tulokulmansa asiaan oli erilainen. Heidän tutkimuksessa johtajuudella oli organisaatiota kokonaisvaltaisesti palveleva tarkoitus eli johtaja asetti muiden edut oman etunsa edelle. Tässä tutkimuksessa löydettiin positiivinen korrelaatio työntekijöitä palvelevan johtajuuden ja organisatorisen luottamuksen välillä. Lisäksi palvelevan johtajuuden todettiin olevan tärkeä tekijä organisatorisen luottamuksen kehittämiselle ja ylläpidolle.

Oleellista organisaatiossa vallitsevalle luottamustasolle on myös se, miten johtajat voivat luottaa toisiinsa sekä muihin asiantuntijoihin. Tätä luottamussuhdetta tutki McAllister (1995). Tutkimuksen lähtöoletus oli, että organisaatiossa on olemassa kahdenlaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen eri tavalla. Kognitiiviseen ajatteluun pohjautuva luottamussuhdemalli perustuu siihen, että edelliset kokemukset toisen luotettavuudesta viittaavat miten toiseen voi luottaa tietyissä tilanteissa. Tunnepitoinen luottamussuhdemalli puolestaan perustuu olettamukseen siitä, että osapuolten välillä on olemassa luottamussuhde, jonka olemassaoloon kumpikin osapuoli uskoo.

McAllisterin (1995) tutkimuksen tulokset voidaan yleistää siten, että johtajat ja asiantuntijat käyttivät enemmän kognitiivista luottamussuhdemallia kuin tunteeseen perustuvaa luottamussuhdemallia harkitessaan luotettavuuden tasoa työssään ja organisaatiossaan. Kuitenkin tutkimuksessa todettiin, että kumpaakin

luottamusmallia tarvitaan, koska niiden välillä on olemassa kausaalinen yhteys sekä ne täydentävät ja kehittävät toisiaan.

Organisaatiokulttuurilla ja luottamukselle on vahva side. Heikossa taloudellisessa tilanteessa myös johtamistapoja saatetaan muuttaa siten, että kavennetaan alaisten toimintatapavapauksia. "Jos johtajat vastaavat lisäämällä käskytystä ja pakkoa sekä heikentämällä luottamusta ja avoimuutta, he etääntyvät entisestään alaisistaan ja toisinaan myös yrityksen taloudellisista intresseistä" (pääkirjoitus/Helsingin Sanomat 2015).

Käskyttämiskulttuurista kirjoitti Helsingin Sanomien kolumnissaan myös Reetta Meriläinen (2015) seuraavasti: "Käskyttäjämattia ei kaivata. Työelämässä kaivataan auktoriteettimatin sijaan kuuntelu- ja keskustelutaitoisia matteja. Parhaassa tapauksessa jokainen kaivaa sisältään kaikin puolin terveen pikkumatin, joka osaa tehdä töitä toisten pikkumattien kanssa ja joka suorastaan innostuu toisista mateista. Eikä siinä vielä kaikki. Mattiorganisaatiot voivat tehdä yhteistyötä toisten mattiorganisaatioiden kanssa." Lisäksi organisaatiokulttuurin mahdollisesta muutoksesta Meriläinen kertoo samassa kolumnissaan, että menestystarinoita voi syntyä vanhoissakin yrityksissä. Vanhoissa organisaatioissa on Meriläisen (2015) mukaan tarvetta itseään korjaavalle organisaatiokulttuurille, joka myös realisoituu eikä jää vain puheen tasolle.

Organisaatiokulttuurilla on löydettävissä myös yhteys yritysten ulkoiseen luottamukseen. Julkinen luottamus tai epäluottamus yritystä kohtaan syntyy pääasiassa median kautta saadun vaikutelman kautta. Toki median lisäksi on olemassa monia muitakin kanavia, joiden kautta muodostetaan näkemys yrityksen luotettavuudesta. Joka tapauksessa organisaatioiden luottamuksen tutkimuksessa sisäisen luottamuksen tutkimuksen ja mittaamisen lisäksi nykyisin tehdään yhä enemmän tutkimusta, jonka tarkoitus on selvittää yritysten luottamusta ulkopuolisten näkökulmasta. Organisaatioiden ulkoiset luottamusarvo-odotukset saattavat muun muassa vaikuttaa yrityksen brändiarvostukseen joko positiivisesti tai negatiivisesti, kuten tutkielman johdannossa todettiin tämän skenaarion realisoituneen Volkswagen-konsernin kohdalla.

Julkinen luottamus yritystä kohtaa saattaa heikentyä vähäisen sisäisen luottamuksen vuoksi. Työtyytyväisyyden lisäksi hyvä sisäinen luottamus on tärkeää sitouttamaan työntekijän yrityksen palvelukseen. Tiedon ja taitojen muille jakamisen halukkuuden puute voidaan tulkita indikaattoriksi organisaation sisäisen luottamuksen tasosta. (Dobrowolski 2014, 341)

5 TUTKIMUSVIITEKEHYS JA TUTKIMUKSEN HYPOTEESIT

Luvussa on kuvattu tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka pääkohdat on tiivistetty taulukkoon 1. Tutkimusviitekehys muodostuu aiempien aihepiiriin liittyvien teorioiden ja tutkimusten pohjalta sekä tämän tutkimuksen oletuksista tietoperustaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja luottamuksen tekijöistä. Rekrytoinnin, osaamisen kehittämisen, suoritusarvioinnin ja palkitsemisen käytännöt muodostavat tutkimuksessa kukin oman tutkimusosa-alueensa, mutta niitä tarkastellaan myös yhtenä kokonaisuutena. Suorituskyky perustuu tässä tutkimuksessa yritysten taloudellisen raportoinnin perusteella laskettuun oman pääoman tuottoa kuvaavaan tunnuslukuun. Näistä lähtökohdista on johdettu tämän tutkimuksen hypoteesit, jotka on myös esitetty tässä luvussa.

Taulukko 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

HRM-KÄYTÄNNÖT	LUOTTAMUS	SUORITUSKYKY
• Asiantuntemus • Kyvyt • Osaamisen laajentamis-mahdollisuudet • Mahdollisuudet kouluttautumiseen • Kehitystarpeista keskusteleminen • Tiedon jakaminen • Uuden tiedon luominen • Tiedon hyödyntäminen	• Luottamuksellinen ilmapiiri • Lupauksista kiinni pitäminen • Sidosryhmien etujen huomioiminen • Sidosryhmien luottamus yrityksen osaamiseen • Maine ja imago	• Perustuen taloudellisiin faktoihin

5.1 Luottamus

Kauppatieteiden parissa luottamusta on tutkittu niin välittäjätekijätutkimuksena kuin suhteessa muihin tutkimusulottuvuuksiin. Luottamuksen tutkimusta taloudellisissa konteksteissa on tehty paljon. Kauppatieteissä tutkijoiden mielenkiinto on ollut pitkään organisaation sisäisessä luottamuksessa. Kuitenkin nykyään yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi on muodostunut organisaatioiden ulkoinen luottamus. Tämän vuoksi organisaatioiden ulkoisen luottamuksen tutkiminen on yleistynyt. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys huomio sekä sisäisen että ulkoisen luottamustason, joten terminologisesti tässä tutkimuksessa puhutaan kokonaisluottamuksesta.

5.2 Suorituskyky

Aiemmissa tutkimuksissa on löydetty yhteys suorituskyvyn, luottamuksen ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä. Useimmin tutkimuksissa suorituskyky ei ole pohjautunut suoraan yritysten taloudellisiin indikaattoreihin. Kuitenkin joissakin tutkimuksissa suorituskyky on linkittynyt joillakin tavoilla taloudellisiin tekijöihin. Näissä tutkimuksissa suorituskyvyn mittaaminen on liittynyt esimerkiksi tehokkuuteen, oman yrityksen suorituskyvyn vertailuun suhteessa kilpailijoihin tai muihin vertailuihin ja arviointeihin (esimerkiksi Bello-Pintado 2015, Lu et al. 2015 sekä Andreeva ja Kianto 2012). Osassa tutkimuksissa, joissa yhtenä tutkimusulottuvuutena on ollut suorituskyky, on suorituskyvyllä todettu olevan yhteys muun muassa luottamukseen ja henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Tästä johtuen tämä tutkimus keskittyy selvittämään HRM-käytäntöjen, luottamuksen ja suorituskyvyn suhdetta seuraavien hypoteesien avulla:

- *H1: Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen laaja-alainen käyttö vaikuttaa positiivisesti suorituskykyyn.*
- *H2: Parempi luottamustaso vaikuttaa positiivisesti suorituskykyyn.*

5.3 HRM-käytännöt

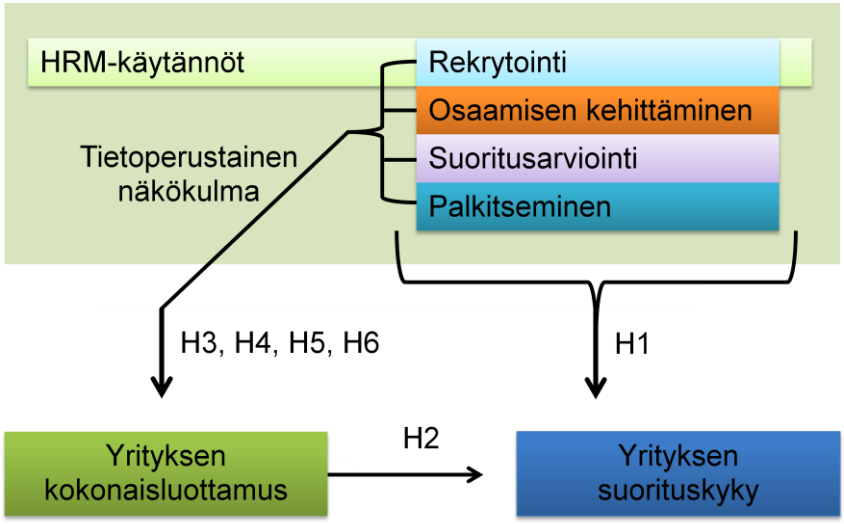
Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä on tutkittu paljon. Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen tutkimuksen tekeminen on alkanut pääasiassa 2000-luvulle tultaessa. Henkilöstöjohtamisen käytännöt liittyvät tyypillisesti juuri rekrytointeihin, osaamisen kehittämiseen, suoritusarviointeihin ja palkitsemiseen (muun muassa Huselid 1995). Täten myös tietoperustaiset HRM-käytännöt yhdistetään usein näihin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin (esimerkiksi Andreeva ja Kianto 2012).

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen suhdetta luottamukseen on selvitetty muutamissa aiemmissa tutkimuksissa (muun muassa Brown et al. 2015 ja Vanhala ja Ahteela 2011). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja luottamuksen on todettu vaikuttavan toisiinsa tehdyissä tutkimuksissa. Aiemmissa henkilöstöjohtamisen käytäntötutkimuksissa on keskitytty tietoa korostaviin HRM-käytäntöihin vain muutamissa tutkimuksissa. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa halutaan selvittää voidaanko tietoperustaisilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä vaikuttaa positiivisesti yritysten kokonaisluottamustasoon. Vastausta edellä mainittuun olettamukseen tietoperustaisten HRM-käytäntöjen suhteesta luottamukseen etsitään tässä tutkimuksella hypoteesiväittämillä, jotka on muotoiltu seuraavasti:

- *H3: Rekrytointeihin liittyvillä tietoperustaisilla HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus kokonaisluottamukseen.*
- *H4: Osaamisen kehittämiseen liittyvillä tietoperustaisilla HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus kokonaisluottamukseen.*
- *H5: Suoritusarviointiin liittyvillä tietoperustaisilla HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus kokonaisluottamukseen.*
- *H6: Palkitsemiseen liittyvillä tietoperustaisilla HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus kokonaisluottamukseen.*

5.4 Hypoteesien asemoituminen tutkimuksessa

Kuvassa 8 on esitetty tämän tutkimuksen hypoteesien asemoituminen tutkimuskokonaisuuteen.



Kuva 8. Tutkimushypoteesien asemoituminen tutkimuksessa

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

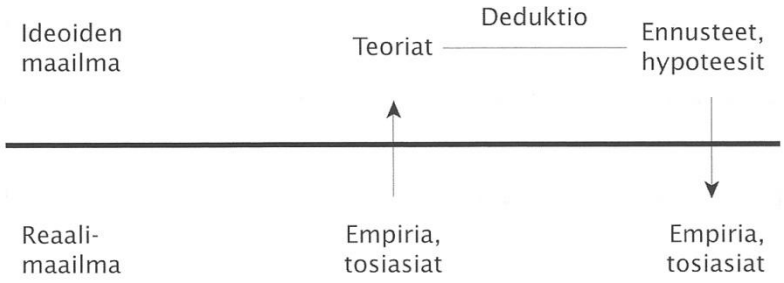
6.1 Määrällinen tutkimus

"Määrällisessä tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Määrälliseen menetelmäsuuntaukseen sisältyy runsaasti erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä." (Jyväskylän yliopisto 2015b)

"Teoriat otetaan käyttöön tavallisesti silloin, kun aikaisempi tutkimus on paljastanut jossain ilmiökokonaisuudessa joukon säännönmukaisuuksia, jotka voidaan ilmaista empiiristen lakien muodossa. Teoriat pyrkivät selittämään nämä säännönmukaisuudet ja yleensä antamaan tarkemman ymmärryksen kyseessä olevasta ilmiöstä." (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 141)

Hypoteeseja käytetään selittävissä ja vertailevissa tutkimuksissa (Hirsjärvi et al. 2009, 158). Hypoteesien asettaminen perustuu siihen, että aihepiiristä on olemassa aiempia tutkimuksia eli aiheesta on jo olemassa tutkimustuloksia tai yleistä tietoa, jonka perusteella voidaan päätellä millainen on tutkimuksen oletettu tulos. Hypoteesien tarkoituksena on kuvata muuttujien välistä yhteyttä. Hypoteesiin sisältyy selkeä väite, jonka paikkansapitävyyttä testataan. (Metsämuuronen 2001, 32)

Hypoteettis-deduktiivisessa mallissa teoriat pohjautuvat reaalimaailmassa tehtyihin havaintoihin. Tutkijan asettamat hypoteesit puolestaan perustuvat aiempiin aihepiirin teorioihin. Lopulta uudet hypoteesit todennetaan reaalimaailmassa. (Hirsjärvi et al. 2009, 144) Seuraava kuva (9) ilmentää teorian ja empirian suhdetta.



Kuva 9. Teorian ja empirian suhde (Hirsjärvi et al. 2009, 143)

Tämä tutkimus oli määrällinen. Tutkimuksessa käytettiin tilastollisia menetelmiä. Tutkimuksessa selvitettiin ja perehdyttiin laaja-alaisesti ilmiötä käsittelevään kirjallisuuteen, teorioihin ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, joiden perusteella suunniteltiin tutkimusasetelma, tutkimuskysymykset ja asetettiin tutkimushypoteesit. Hypoteesien avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen sekä sitä tarkentaviin alakysymyksiin. Teoreettinen viitekehys puolestaan toimi ohjaavana tekijänä koko opinnäytetyölle.

Määrällisessä tutkimuksessa otantamenetelmät ovat tärkeitä, koska tavoitteena on rakentaa niin sanottu pienoismalli, joka edustaa koko kohdejoukkoa. Otantamenetelmien valinnan jälkeen pitää miettiä käytettävä mitta-asteikko, joka kertoo esimerkiksi millaisia tunnuslukuja, korrelaatiokertoimia ja tilastollisia merkitsevyystestauksia käytetään. (Valli 2015, 11)

Tämän tutkimuksen kyselyn otantamenetelmä perustui siihen, että tutkimuksen piiriin saataisiin organisaatioita laajasti suomalaisilta toimialoilta. Lisäksi kyselyyn vastaajiksi pyrittiin ensisijaisesti saamaan yrityksiä, joiden henkilöstömäärä olisi yli 100 henkeä. Kyselyn kohdeyrityksiksi oli valittu suomalaisia yrityksiä tai yrityksiä, joilla on toimintoja Suomessa. Kyselytutkimuksen mitta-asteikkona käytettiin Likert-asteikkoa vaihteluvälillä 1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä).

6.2 Analyysimenetelmät ja -työkalut

Tutkimuksen toteuttamisessa hyödynnettiin lähinnä SPSS-ohjelman analyysityökaluja ja -menetelmiä. Tutkimuksen vastausaineiston analyyseissä päädyttiin käyttämään muun muassa keskiarvovertailuja ja lineaarista regressiota. Regressioanalyysillä on pitkä historia esimerkiksi käyttäytymistieteiden alalla. Regressioanalyysin avulla saadaan luotettavaa tietoa, joka voidaan yleistää koskemaan koko tutkittavaa ilmiötä. Regressioanalyysissa lasketaan korrelaatiokerroin, joka ilmaisee kuinka voimakas yhteys on kahden muuttujan välillä. Regressioanalyysissa mallintaminen aloitetaan valitsemalla yksi y-muuttuja, ja tämän arvojen vaihteluja selitetään x-muuttujien avulla. (Nummenmaa 2007, 297)

Vastausaineiston keskiarvoja tarkasteltiin tutkimuksessa laaja-alaisesti. Koska varianssianalyysin oletukset eivät toteutuneet koko tutkimusaineiston osalta, käytettiin tässä tutkimuksessa lisäksi varianssianalyysin epäparametrista vastinetta eli Kruskal-Wallisin testiä. Nummenmaa (2007, 225) mainitsee, että Kruskal-Wallisin testiä voidaan käyttää juuri silloin, kun varianssianalyysin perusoletukset eivät täyty tai jos muuttujat on mitattu järjestysasteikolla.

6.3 Tilastollinen merkitsevyys

Tilastollisessa tutkimuksessa merkitsevyystaso eli riskitaso on tärkeää, koska se ilmoittaa kuinka suuri on riskin mahdollisuus siitä, että saatu ero tai riippuvuus johtuu pelkästään sattumasta. Merkitsevyystaso mittaa tehdyn johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta. Merkitsevyystaso ilmentää virheellisen johtopäätöksen riskimahdollisuuden tasoa, jonka perusteella H0 (nollahypoteesi) hylätään ja täten päädytään virheellisesti tukemaan vaihtoehtoista (tutkijan asettamaa) hypoteesia. (Heikkilä 2014b, 184)

"Aineistoa tietokoneella käsiteltäessä usein testataan vain, onko keskiarvojen välillä eroa tai onko muuttujien välillä riippuvuutta, ilman että mietitään erikseen, mikä on nollahypoteesi ja vaihtoehtoinen hypoteesi. Tulosta tulkittaessa tulee joka

tapauksessa muistaa, että nollahypoteesi jää voimaan, jos Sig. ylittää päätetyn merkitsevyystason.

Testatun eron tai riippuvuuden sanotaan olevan	Symboli
tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos $p \leq 0{,}001$	***
tilastollisesti merkitsevä, jos $0{,}001 < p \leq 0{,}01$	**
tilastollisesti melkein merkitsevä, jos $0{,}01 < p \leq 0{,}05$	*
tilastollisesti suuntaa antava (oireellinen), jos $0{,}05 < p \leq 0{,}1$"	

(Heikkilä 2014b, 185)

Tässä tutkimuksessa käytettiin tilastollisen merkitsevyyden raja-arvona < 0,05 riskitasoa eli mikäli virhemahdollisuus nousi yli 5 prosentin, asetetut hypoteesit hylättiin ja täten vaihtoehtoinen nollahypoteesi (H0) jäi voimaan.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja mittariston muodostuminen

Tämän opinnäytetyön tutkimus perustui laaja-alaiseen kyselyyn, joka sisälsi paljon muitakin mittareita kuin niitä, joiden vastauksia käsiteltiin tässä tutkimuksessa. Kokonaiskyselytutkimuksen teema oli aineeton pääoma ja arvonluominen Suomessa toimivissa yrityksissä.

Kyselytutkimukseen pohjautuvasta aineistosta on jo julkaistu Inkisen, Kiannon ja Vanhalan (2015) tutkimus, joka käsittelee tietojohtamisen käytäntöjen ja innovointikyvyn yhteyttä. Lisäksi samaan tutkimusmateriaaliin perustuvia eri näkökulman omaavia tutkimuksia on tekeillä muitakin kuin tämä tutkimus tietoperustaisten HRM-käytäntöjen, luottamuksen ja suorituskyvyn suhteesta.

Kyselytutkimuksen kysymysvalikoima sekä mittaristo on rakentunut ja jalostunut pitkän ajan kuluessa. Kyselyn mittaristo on kehitetty Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteiden osaston tutkijoiden toimesta. Seuraavilta osin kokonaiskyselyn mittaristoa luotaessa teoriapohjaa on käytetty muun muassa tutkimuksista:

- Becerra-Fernandez ja Sabherwal 2001 (oppimismekanismit),
- McKeen, Smith ja Singh 2005 (strateginen tietojohtaminen),
- Kianto, Ritala, Spencer ja Vanhala 2014 (strateginen tietojohtaminen),
- Boumarafi ja Jabnoun 2008 (strateginen tietojohtaminen),
- Yang ja Lin, 2009 (rekrytointi),
- Cabello-Medina, Lópex-Cabrales ja Valle-Carbera 2011 (rekrytointi),
- Andreeva ja Kianto 2012 (suoritusarviointi ja palkitseminen),
- Handzic 2011 (IT-käytännöt),
- Negash 2004 (IT-käytännöt),
- Pirttimäki 2007 (IT-käytännöt),
- Levin, Klevorick, Nelson ja Winter 1987 (tiedon suojaaminen),
- Cohen, Nelson, Walsh 2000 (tiedon suojaaminen),
- Hurmelinna-Laukkanen ja Puumalainen 2007 (tiedon suojaaminen),
- Hurmelinna-Laukkanen ja Ritala 2012 (tiedon suojaaminen) ja
- Lawson, Samson ja Roden 2012 (tiedon suojaaminen).

Koska kyselyssä käytetyn mittariston luominen on vaatinut aikaa ja mittariston kehittämistyössä on ollut mukana monta alan tutkijaa ja muuta ammattilaista sekä mittariston rakentumisen vaiheissa on käytetty usean niin kansainvälisen kuin kotimaisten tutkijoiden aiempaa teorioita, on mittariston validiteetti hyvä. Lisäksi mittarien ja niihin sisältyvien kysymysten vastausten perusteella saatiin kerättyä juuri sitä tietoa yrityksistä, joka oli asetettu kyselytutkimuksen tavoitteeksi.

Tämän tutkimuksen tietoperustaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kysymykset olivat tarpeeksi kattavia mittaamaan tietoon pohjautuvia HRM-käytäntöjä. Toisaalta luottamusta mittaavat kysymykset jäivät tässä tutkimuksessa vähäisiksi. Lisäksi luottamusta koskevat kysymykset olivat hieman yleistasoisia.

6.5 Tutkimusaineiston kerääminen

Potentiaaliset kyselyvastaajayritykset kartoitettiin Intellia Oy:n tietokannoista. Kyselyyn mukaan osallistuvista toimialoista haluttiin saada kattava edustus

suomessa toimivia yrityksiä. Pääasiassa tutkimukseen osallistuviksi yrityksiksi oli tarkoitus saada yli 100 henkilön yrityksiä. Intellian tietokannoista löytyi 1523 yritystä, jotka todettiin sopiviksi osallistumaan kyselyyn.

Kyselytutkimus kohdistettiin ensisijaisesti yrityksen henkilöstöasioista vastaavalle henkilölle (esimerkiksi henkilöstöjohtaja/-päällikkö). Muita kyselyyn vastaajia olivat muun muassa toimitusjohtajat, muut johtajat tai päälliköt ja asiantuntijat. Kysely tehtiin puhelintutkimuksena. Puhelinkyselyn tekijänä toimi tutkimuksiin erikoistunut yhtiö. Kyselytutkimuksen puitteissa oltiin yhteydessä kaikkiin 1523 yritykseen. Näistä organisaatioista tutkimukseen osallistui 259 yritystä. Täten vastausprosentiksi muodostui 17.

Kyselylomakkeella vastaajia pyydettiin arvioimaan edustamansa yrityksen aineettomiin pääomiin liittyviä väittämiä sekä väittämiä, jotka koskivat tiedon johtamisen käytäntöjä. kyselytutkimuksen ydinkysymysalueiden lisäksi kyselylomakkeella kartoitettiin taustatietoja yrityksistä.

Luottamusta mittaava osa-alue koostui viidestä kysymyksestä. Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen mittaristo sisälsi väittämiä käytäntöjen käyttämisen tasojen arvioimisesta liittyen rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen, suoritusarviointiin ja palkitsemiseen. Tämän tutkimuksen kysymykset ovat tutkimusraportin liitteenä (liite 1).

6.6 Tutkimusaineisto ja sen käsittely

Tutkimuksen aineisto koostui kyselytutkimuksen vastausdatasta sekä kyselyyn vastanneiden yrityksen taloudellista tilannetta kuvaavista luvuista. Tutkimuksen taloudellisena indikaattorina käytettiin oman pääoman tuottoa (ROE – Return On Equity).

Ensin kumpikin tutkimusdatasetti yhdistettiin Excel-ohjelmassa, jossa tehtiin myös joitakin perusluokittelua datalle. Tämän jälkeen Excel-aineisto vietiin SPSS-ohjelmistoon. SPSS-ohjelmassa datojen sisältämille tietoluokille tehtiin vielä tarvittavat uudelleenluokittelut ja lisämuuttujamäärittelyt.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa 7 käsitellään tutkimuksen tuloksia sekä kuvataan tutkimusprosessin eri vaiheita. Osa tutkimustulostaulukoista on sisällytetty tekstiosuuden oheen. Tutkimustuloksiin liittyvien taulukoiden sisältämät tiedot on kerrottu sanallisesti jokaisen taulukon kohdalla. Tekstiosuudessa on mukana lisäksi taulukoita täydentäviä oheistietoja. Laaja-alaisemmat taulukot löytyvät opinnäytetyön liiteosiosta, joka alkaa sivulta 102.

7.1 Taustatietoanalyysi

Taustatietoanalyysissa kerrotaan perustietoja tutkimukseen osallistuneista yrityksistä yleisellä tasolla sekä kuvataan myös tutkimusprosessivaiheita. Lisäksi analyysiosio sisältää keskiarvovertailuja.

Taustatietoanalyysin joillakin kohdilla on nähtävissä yhteys tutkimuksessa testattuihin hypoteeseihin ja tutkimustuloksiin. Hypoteesien yhteenveto on tutkielman sivuilla 78–79. Hypoteesien yhteenvedon jälkeen vastataan tutkimuskysymyksiin.

7.1.1 Vastaajaprofilointi

Ensimmäisenä tutkimuksen vastausdatasta haluttiin eritellä vastaajien asemat yrityksissä. Koska kyselyyn pyrittiin ensisijaisesti saamaan vastaajiksi yritysten henkilöstöasioista vastaavia johtajia tai päälliköitä, niin tässä tavoitteessa onnistuttiin hyvin.

Henkilöstöjohtajia tai -päälliköitä vastaajina oli 203 henkilöä, mikä merkitsee 78,4 prosenttia kaikista vastaajista. Seuraavasta taulukosta (2) ilmenee vastaajien asema yrityksissä kappalemäärittäin ja prosenttiosuuksina kokonaisvastaajamäärästä.

Taulukko 2. Kyselyyn vastaajat aseman mukaan luokiteltuna

VASTAAJIEN ASEMA YRITYKSESSÄ

	Lukumäärä	Prosenttiosuudet
Toimitusjohtaja	17	6,6
HR-johtaja tai -päällikkö	**203**	**78,4**
Muu johtaja tai päällikkö	22	8,5
Asiantuntija tai toimihenkilö	17	6,6
Yhteensä	259	100,0

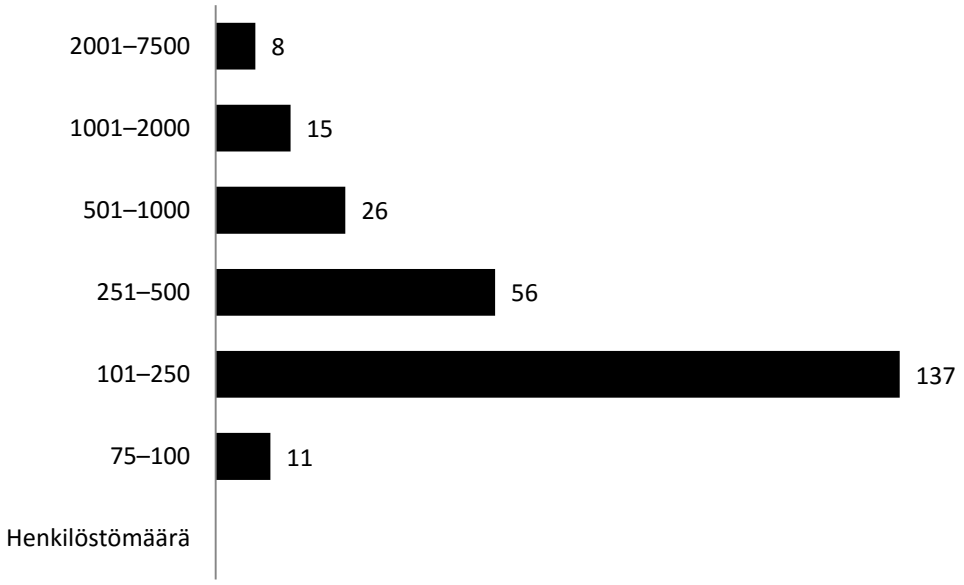
Seuraavana luokiteltiin vastaajayritykset niiden toimialojen mukaisesti. Tässä tutkimuksessa käytettiin toimialaluokituksena Tilastokeskuksen toimialaluokitusta (TOL 2008).

Vastaajayritykset sijoittuivat kahdeksalle toimialalle. Edustetuin toimiala oli teollisuus. Informaation ja viestinnän toimialalta oli vähiten tutkimukseen osallistuneita yrityksiä. Kuvasta 10 selviää toimialat ja niiden prosentuaalinen osuus kaikista kyselyyn osallistuneista toimialoista.

Kuva 10. Vastaajayritykset prosentuaalisesti toimialojen mukaan

Kyselyyn osallistuneiden yritysten henkilöstömäärät vaihtelivat laaja-alaisesti. Tämän vuoksi ei ollut järkevää käyttää virallisia yrityskokoluokitteluja (esimerkiksi Tilastokeskus). Yrityksille luotiin kuusi henkilöstömäärää kuvaavaa luokkaa, joiden mukaan henkilöstömäärät on helposti hahmotettavissa (kuva 11).

Henkilöstömääräluokitteluun ei sisällytetty toimialaluokittelua, jotta yksittäisiä yrityksiä ei voitaisi tunnistaa yhdistämällä toimiala ja henkilöstömäärä. Suurin osa vastaajayrityksistä sijoittautui henkilömääräluokkaan 101–250, jossa yrityksiä oli 137 kappaletta. Luokittelussa oli mukana 253 yritystä, koska kuudesta yrityksestä ei saatu selvitettyä henkilöstömäärää.



Kuva 11. Yritykset henkilöstömäärän mukaan luokiteltuina

Tutkimuksessa oli perusteltua jakaa yritykset luokkiin myös taloudellisen kannattavuuden eli suorituskyvyn mukaisesti, koska tämän luokittelun avulla voitiin vertailla tietoperustaisten HRM-käytäntöjen käyttämisen ja luottamustason suhdetta taloudelliseen suorituskykyyn. Suorituskykyluokittelua varten yritysten taloudellista tilaa kuvaavat luvut kerättiin kahdesta eri tietokannasta. Käytetyt taloudellisten tietojen lähteet olivat Patentti- ja rekisterihallituksen Virre-tietopalvelu ja Asiakastiedon Amadeus-taloustietokanta.

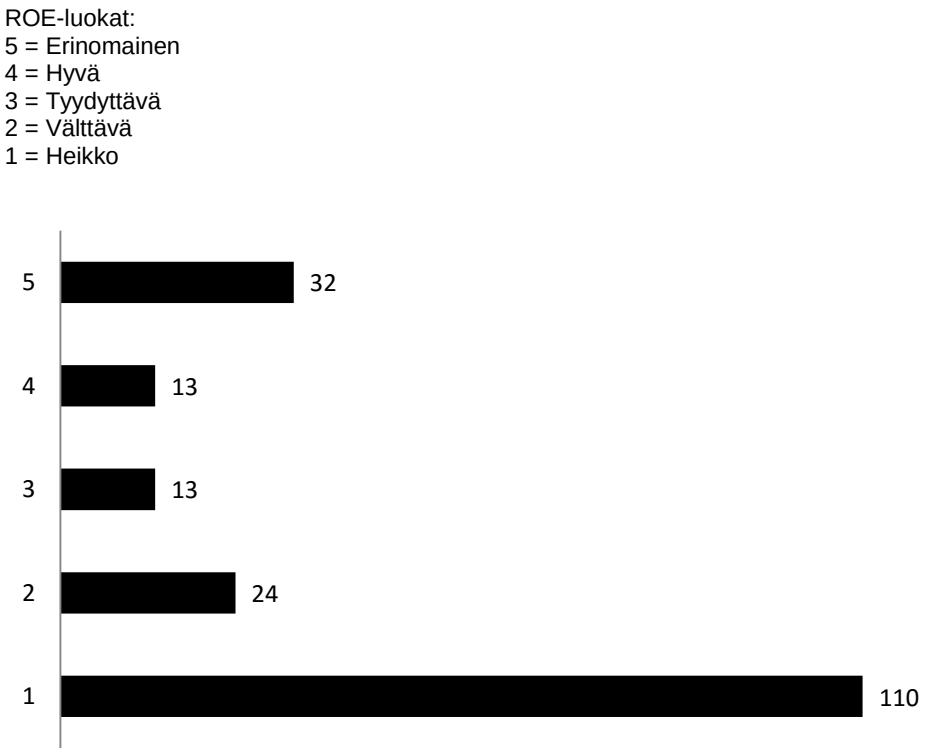
Taloudellinen luokittelu perustui oman pääoman tuottoprosentin (ROE) mukaiseen yleiseen viisiportaiseen viitteellisten normiarvojen luokitukseen. Tietyn laskukaavan mukaisesti voidaan laskea oman pääoman tuotolle viitteelliset normiarvot. Sanallisesti kuvattuina normiarvoluokat ovat erinomainen, hyvä, tyydyttävä, välttävä ja heikko (Balance Consulting 2015).

"Oman pääoman tuotto-% on yksi tärkeimmistä omistajien ja sijoittajien käyttämistä yrityksen kannattavuutta kuvaavista mittareista. Tunnusluku kertoo yrityksen kyvystä huolehtia omistajien yritykseen sijoittamista pääomista. Luku

kertoo, kuinka paljon omalle pääomalle on kertynyt tuottoa tilikauden aikana." (Balance Consulting 2015)

Kaikilta tähän tutkimukseen osallistuneilta yritykseltä ei saatu kerättyä niiden taloudellista informaatiota tietokannoista – johtuen esimerkiksi yritysten erilaisista talouden raportointimenetelmistä. Toisin sanoen tutkimuksen tekemisen aikaan joidenkin yritysten taloustietoja, joita tutkimuksessa tarvittiin, ei ollut vielä saatavilla tietokannoista. Tästä johtuen ROE-tunnuslukua ei voitu laskea 54 yritykselle, jotka osallistuivat tutkimukseen. Täten niissä tutkimusosioissa, joissa selvitetään suorituskyvyn suhdetta tietoperustaisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja luottamukseen (kohdat 7.1.7, 7.2 ja 7.3), on mukana 192 yritystä. Tutkimuksen lopputuloksen kannalta ei ollut merkitystä sillä, että yritysten määrä vaihteli tutkimusalueittain.

Alla olevasta kuvasta (12) selviää miten yritykset jakautuivat ROE-tunnuslukujen mukaisesti viiteen ryhmään. Ryhmiin on merkitty myös yritysten kappalemäärät.



Kuva 12. Yritysten suorituskykyluokitus

7.1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset olivat valmiiksi strukturoitua, joihin vastattiin Likert-asteikkoa käyttäen. Vastausvaihoehdot olivat 1–5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Tämä tutkimus perustui laajempaan kyselyyn, jossa kartoitettiin yritysten tilannetta muiltakin osa-alueilta kuin tämän tutkimuksen teeman osalta. Täten tässä tutkimuksessa käytettiin vastausdataa niiden mittarien ja kysymysten osalta, jotka olivat relevantteja tutkimusaiheen kannalta. Kyselykokonaisuuteen sisältyi 13 kysymystä liittyen tietoperustaisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Luottamusta kartoittavia kysymyksiä oli viisi kappaletta. Tämän tutkimuksen kysymykset sekä niiden vastausten keskiarvot ja keskihajonnat löytyvät tutkimusraportin liitteestä numero 1.

Kyselyyn vastattiin 259 yrityksestä. Liite 1:n perusteella on havaittavissa, että jokaisen kysymyksen kohdalla löytyy puuttuvia vastauksia. Vastauksia puuttui kysymyksittäin yhdestä yhdeksään kappaleeseen. Suurin puuttuvien vastausten määrä oli Muilta hankitun tiedon hyödyntäminen omassa työssä on yksi työstä suoriutumisen arviointikriteereistä -kysymyksen kohdalla, johon jätti vastaamatta yhdeksän yritystä.

Todennäköisesti vastauksia puuttuu johtuen myös kyselyn suorittamistavasta. Tutkimus tehtiin puhelukyselynä, joten kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata. Kuitenkin kysymysjärjestyksestä päätellen puuttuvat vastaukset voivat selittyä sillä, että kyselytutkimukseen vastaaminen on jouduttu lopettamaan kesken joidenkin yritysten kohdalla esimerkiksi aikataulullisista syistä.

Tässä tutkimuksessa käsiteltävien kysymysten keskiarvoista suurin osa sijoittautui neljän kummallekin puolelle. Keskihajonnat puolestaan olivat välillä 0,621–1,185. Liite 1:stä voidaan todeta, että suurin keskihajonta oli Yrityksemme palkitsee henkilöstöään uuden tiedon luomisesta -kysymyksen vastausten kohdalla. Tästä puolestaan voidaan päätellä, että uuden tiedon luomisen palkitsemiskäytännöissä on eroa yrityksittäin.

Kyselytutkimukseen oli sisällytetty kysymys koskien johtamiskäytäntöjä ja niiden kehittymistä. Käytäntöjä pyydettiin vertailemaan suhteessa kilpailijoihin.

Johtamiskäytäntöjen arviointikysymys oli oleellinen tämän tutkimuksen kannalta, koska johtamiskäytännöt sisältävät myös HRM-käytännöt. Oman yrityksen johtamiskäytäntöjen uudistamisen tason suhteessa kilpailijoihin nähtiin olevan lähes samalla tasolla kuin kilpailijoiden, koska vastausten keskiarvoksi muodostui 3,35 keskihajonnan ollessa 0,776. Johtamiskäytäntökysymyksen vastausarvot ja niiden prosenttiosuudet löytyvät eriteltyä liitteestä 2.

7.1.3 Puuttuvien havaintojen käsittely tutkimuksessa

Metsämuuronen (2006, 567) painottaa, että monimuuttuja-analyyseissä puuttuva tieto tarkoittaa yleensä, että kyseinen vastaaja poistetaan tutkimuksesta kokonaan. Muussa tapauksessa joudutaan miettimään muita keinoja, joilla voidaan korvata puuttuvat tiedot.

Tässä tutkimuksessa vastaajat, joilta puuttui vastauksia koskien tämän kyselytutkimuksen mittareita, poistettiin kokonaan. Kyselyyn osallistui 259 yritystä, joista maksimissaan 13 yritystä eivät vastanneet tässä tutkimuksessa käsiteltäviin kysymyksiin. Tästä johtuen nämä yritykset jouduttiin poistamaan tutkimuksesta eli tutkimus sisältää vastausdataa 246 yritykseltä.

7.1.4 Summamuuttujien muodostaminen

Summamuuttujien avulla voidaan tiivistää yhteen muuttujaan useampia samankaltaista ominaisuutta mittaavien muuttujien tiedot. Kyselylomakkeen sisältämät kysymysten vastaukset, jotka liittyvät samaan asiaan, on mahdollista yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi eli summamuuttujaksi. Summamuuttujan avulla pystytään tutkimuksessa käsittelemään yhtä asiakokonaisuutta kätevämmin kuin jokaisen aihealueen kysymysten vastauksia erikseen käsiteltäessä. Summamuuttujaa muodostettaessa on erittäin tärkeää, että yhdistettävät muuttujat mittaavat samaa ominaisuutta. (Nummenmaa 2004, 151–152)

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen vuoksi oli perusteltua tehdä summamuuttujat suoraan mittareiden kysymyksistä. Summamuuttujia koostettaessa otettiin huomioon myös se, että tässä tutkimuksessa oli mukana

laaja-alaisemmasta kokonaiskyselystä 18 muuttujaa, jotka mittasit juuri niihin määriteltyä osa-alueita. Kuitenkin ennen lopullisten summamuuttujien muodostamista tehtiin faktorianalyysi. "Faktorianalyysi on monimuuttujamenetelmä, jonka avulla pyritään löytämään muuttujajoukosta yhteisiä piirteitä tai ulottuvuuksia" (Heikkilä 2014a). Faktorianalyysin perusteella tästä tutkimuksesta olisi voitu jättää pois vain yksi muuttuja, joten oli järkevää pitää mittarit alkuperäisinä.

Tämän tutkimuksen kysymykset koostuivat kahdesta eri osa-alueesta eli tietoperustaisista HRM-käytännöistä sekä luottamusta käsittelevistä kysymyksistä. HRM-käytäntöihin liittyviä kysymyksiä tutkimuksessa oli mukana 13 kappaletta ja luottamusosioon kuului viisi kysymystä. Kummankin kysymysosion vastausdatasta muodostettiin summamuuttujat. Luottamusta kuvaavien viiden kysymyksen vastausdatasta luotiin summamuuttuja Luottamus. Tietoperustaiset HRM-käytännöt puolestaan yhdistettiin neljäksi erilliseksi summamuuttujiksi, jotka nimettiin kuvaamaan niiden sisältämiä osa-alueita (Rekrytointi = Rekry, Osaamisen kehittäminen = Oske, Suoritusarviointi = Sarvio, Palkitseminen = Palkit).

Ennen summamuuttujien muodostamista on suositeltavaa testata summamuuttujaan luottettavuus eli reliabiliteetti. Summamuuttujaan sisällytettävien muuttujien on mitattava kokonaisuudessaan samaa asiaa, joten muuttujilla pitää olla sisäinen yhteneväisyys eli konsistenssi. Mittarin konsistenssi voidaan todentaa muun muassa Cronbachin alfakertoimen avulla. Cronbachin alfakerroin perustuu väittäminen välisiin korrelaatioihin. Mitä suurempi alfan arvo on, sitä yhtenäisempi on mittari. Yleensä on katsottu, että jos alfan arvo jää alle 0,60, ei mittaria pidä sellaisenaan hyväksyä. (KvantiMOTV 2008a; Metsämuuronen 2001, 53–55)

Tämän tutkimuksen summamuuttujien reliabiliteetit olivat hyvää tasoa Cronbachin alfan mukaan. Luottamus-summamuuttujan alfa oli 0,802 ja HRM-summamuuttujien alfakertoimet sijoittuivat välille 0,663–0,841. Täten voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa käytetyt summamuuttujat olivat luotettavia.

Taulukot summamuuttujien reliabiliteeteista testattuna Cronbachin alfalla löytyvät liitteestä 3 (Luottamus) ja liitteestä 4 (HRM).

Summamuuttujien reliabiliteettiraportointiin lisättiin myös osioiden hyvyyttä kuvaava analyysi (Scale if item deleted). Hyvyysanalyysi ilmentää sitä, mikä vaikutus kyseisen osion poisjäämisellä olisi ollut reliabiliteettiin ja täten alfan saamaan arvoon (Metsämuuronen 2006, 495). Jokaisen summamuuttujien kohdalla joidenkin osioiden poisjääminen ei olisi vaikuttanut radikaalisti alfa-arvoihin. Mikäli jokin osio olisi jäänyt pois, olisi se vaikuttanut yleisesti ottaen hieman pienentäen alfan arvoa (poikkeuksena Luottamus-summamuuttuja). Pienimmän alfakertoimen sai Rekry-summamuuttuja, mutta se ylitti kuitenkin kriittisen arvon ollen 0,663.

Cronbachin alfatestauksen jälkeen voitiin muodostaa summamuuttujat. Summamuuttujat rakennettiin kyseiseen summamuuttujaan mukaan tulevista kysymyksistä. Keskiarvot summamuuttujille saatiin jakamalla summamuuttujan saama arvo kyseiseen summamuuttujaan mukaan tulevien kysymysten lukumäärällä.

7.1.5 Vastausten eroavaisuudet toimialoittain

Luotujen summamuuttujien avulla oli selkeää tutkia miten vastaukset vaihtelivat toimialoittain kokonaisluottamuksessa ja eri henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Summamuuttujien avulla lasketut toimialakohtaiset vastauskeskiarvot ja -hajonnat on merkitty sivulla 58 olevaan taulukkoon 3. Taulukossa korkeimmat keskiarvot on esitetty lihavoituna.

Ensinnäkin taulukko 3 kertoo sen, että yrityksissä koettiin kokonaisluottamuksen tason olevan hyvää riippumatta toimialasta. Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta tosin erottui muista toimialoista vähäisemmän luottamuksensa vuoksi, mutta samalla myös vastausten keskihajonta oli suurempi kuin muilla toimialoilla. Keskihajonnan laajuudesta puolestaan voidaan päätellä, että yrityksittäin saattaa olla eroavaisuuksia siinä, millainen luottamustason koetaan olevan ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toimintojen alalla.

Toiseksi taulukko 3 ilmentää sitä, että jokaisen toimialan kohdalla tutkimuksessa mukana olevista tietoperustaisista HRM-käytännöistä suoritusarviointiin ja palkitsemiseen liittyvät käytännöt saivat pienemmät vastauskeskiarvot kuin rekrytoinnin ja osaamisen kehittämisen käytännöt. Toisaalta näissä käytännöissä keskihajonta oli suurinta. Palkitsemiskäytäntöjen vastausten keskiarvo oli pienin (2,40) tukku- ja vähittäiskaupan sekä moottoriajoneuvojen korjaamisen alojen parissa ja keskihajonnan arvo oli suurin (1,31) hallinto- ja tukipalvelutoiminnoissa.

Rekrytointia koskevissa käytännöissä eri toimialojen vastauskeskiarvot vaihtelivat muita tietoperusteisia HRM-käytäntöjä vähemmän (0,28). Kuitenkin voidaan todeta, että hallinto- ja tukipalvelutoiminnoissa tietoperustaisten rekrytointikäytäntöjen käyttäminen oli vähäisintä. Eniten tiedon merkitys rekrytointikäytäntöjen yhteydessä huomioitiin palveluissa, rakentamisessa sekä informaation ja viestinnän parissa.

Osaamisen kehittämisen kohdalla toimialojen välillä on havaittavissa eroavaisuuksia käytäntöjen käyttämisessä jonkin verran. Informaatio- ja viestintäalalla sekä palvelujen aloilla panostettiin osaamisen kehittämisen käytäntöihin muita toimialoja enemmän. Muiden toimialojen välillä ei ilmennyt huomattavia eroavaisuuksia. Toimialoittain osaamisen kehittämisen keskiarvovaihteluväli pienimmän ja suurimman arvon välillä oli 0,35.

Myös suoritusarviointikäytännöt saivat eri arvoja toimialoittain. Tietoperustaisia työn suoritusarviointikriteerejä käytettiin eniten rakentamisen alalla ja vähiten informaation ja viestinnän parissa. Toimialojen keskiarvoeroavaisuus suoritusarviointikäytännöissä oli 0,46.

Palkitsemiskäytännöt tiedon jakamisesta ja hyödyntämisestä sekä uuden tiedon luomisesta vaihtelivat toimialoittain kaikkein eniten tutkituista HRM-käytännöistä. Tukku- ja vähittäiskauppa-ala sekä moottoriajoneuvojen korjaustoiminta olivat toimialoja, joissa tietoperustaisia palkitsemiskäytäntöjä oli käytössä muita aloja vähäisemmin, kuten aikaisemmin mainittiin.

Vaikka informaation ja viestinnän alojen parissa tietoperustaisia työn suoritusarviointikriteerejä käytettiin muita aloja kapea-alaisemmin, niin silti informaatio- ja viestintätöissä palkittiin henkilöstöä tiedon jakamisesta, hyödyntämisestä ja uuden tiedon luomisesta muita aloja paremmin. Palkitsemiskäytäntöjen keskiarvoeroksi toimialojen välillä muodostui 0,64.

Taulukko 3. Luottamus ja tietoperustaiset HRM-käytännöt toimialoittain

Toimialat:
1 = Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
2 = Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
3 = Informaatio ja viestintä
4 = Kuljetus ja varastointi
5 = Palvelut
6 = Rakentaminen
7 = Teollisuus
8 = Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen korjaus

TOIMIALA		Luottamus	Rekry	Oske	Sarvio	Palkit
1	**Yritykset / kpl**	18	18	18	18	18
	Keskiarvo	3,7556	4,0741	3,8889	2,8704	2,6852
	Keskihajonta	,66352	,64225	,73376	,72436	,98666
2	**Yritykset / kpl**	19	19	19	19	19
	Keskiarvo	4,0105	4,0351	3,8947	2,8070	2,5439
	Keskihajonta	,57145	,63727	,87922	1,02026	1,31097
3	**Yritykset / kpl**	15	15	15	15	15
	Keskiarvo	4,0667	**4,3111**	**4,1500**	2,7778	**3,0444**
	Keskihajonta	,52735	,66029	,69308	,85139	,62826
4	**Yritykset / kpl**	19	19	19	19	19
	Keskiarvo	3,8737	4,1053	3,8026	3,0702	2,8421
	Keskihajonta	,42797	,68541	,75727	,86481	,97733
5	**Yritykset / kpl**	23	23	23	23	23
	Keskiarvo	**4,1739**	**4,3188**	**4,1522**	3,1739	2,8261
	Keskihajonta	,44027	,40798	,66032	,85794	,91491
6	**Yritykset / kpl**	18	18	18	18	18
	Keskiarvo	3,9778	**4,3148**	4,0694	**3,2407**	2,8889
	Keskihajonta	,40520	,41965	,53417	,73924	,61570
7	**Yritykset / kpl**	95	95	95	95	95
	Keskiarvo	3,9305	4,2175	3,8395	3,0035	2,7825
	Keskihajonta	,49230	,51633	,77863	,69530	,94627
8	**Yritykset / kpl**	39	39	39	39	39
	Keskiarvo	3,9179	4,0684	3,9487	2,8632	2,4017
	Keskihajonta	,57256	,50251	,66930	,93257	,92774

7.1.6 Yrityskoko ja tietoperustaiset HRM-käytännöt

Tässä kohdassa selvitetään yritysten henkilöstömäärän yhteyttä tietoperustaisten henkilöstökäytäntöjen käyttämisen tason kanssa. Henkilöstömääräluokitteluna käytettiin kuvan 11 mukaista (sivulla 51) kategorisointia. Kuva 11 sisältää kaikki kokonaiskyselyyn vastanneet organisaatiot, joiden henkilöstömäärä saatiin selvitettyä. Kuitenkin yrityksiä oli mukana myös tässä tutkimusosiossa 246 kappaletta eli ne, jotka olivat vastanneet tutkimusteeman kysymyksiin. Näihin yrityksiin sisältyi kolme sellaista organisaatiota, joiden henkilöstömäärä jäi epäselväksi.

Tutkimusosion tietoperustaiset henkilöstökäytännöt pohjautuivat TietoHRM-summamuuttujaan, joka luotiin yhdistämällä kaikki tietoperustaisten henkilöstöjohtamisen mittarit eli ne, joista tehtiin summamuuttujat kohdassa 7.14. TietoHRM-summamuuttujan Cronbachin alfan arvoksi saatiin 0.770 (liite 5). TietoHRM-summamuuttujaa käytetään laajemmin hyödyksi tutkimuksen kohdassa 7.2.

Taulukosta 4 nähdään, että kyselytutkimuksen vastauskeskiarvojen perusteella henkilöstömäärältään 501–1000 sekä 75–100 yrityksissä tietoperustaisten henkilöstökäytäntöjen käyttäminen poikkeaa hieman muiden kokoluokkien yrityksistä. Näissä henkilöstökokoluokissa arvioitiin käytettävän vähemmän tietoon pohjautuvia HRM-käytäntöjä kuin muun kokoisissa organisaatioissa.

Taulukko 4. Yrityskoko ja tietoperustaisten HRM-käytäntöjen käyttötaso

HENKILÖSTÖMÄÄRÄ		
Ei tiedossa	**Yrityksiä / kpl**	3
	Keskiarvo	3,8125
	Keskihajonta	,86828
2001–7500	**Yrityksiä / kpl**	8
	Keskiarvo	3,5651
	Keskihajonta	,70793
1001–2000	**Yrityksiä / kpl**	15
	Keskiarvo	3,5819
	Keskihajonta	,60731
501–1000	**Yrityksiä / kpl**	24
	Keskiarvo	3,2813
	Keskihajonta	,51864
251–500	**Yrityksiä / kpl**	54
	Keskiarvo	3,4294
	Keskihajonta	,53391
101–250	**Yrityksiä / kpl**	131
	Keskiarvo	3,4835
	Keskihajonta	,61255
75–100	**Yrityksiä / kpl**	11
	Keskiarvo	3,2689
	Keskihajonta	,64087

7.1.7 Vastausten eroavaisuudet ja yrityksen suorituskyky

Seuraavassa tutkimusvaiheessa haluttiin tarkastella vastauskeskiarvojen perusteella onko yritysten tietoperustaisten HRM-käytäntöjen käyttämisen laajuudella sekä kokonaisluottamuksen tasolla vaikutusta organisaatioiden suorituskykyyn. Vaikutuksen tietysti voidaan ajatella olevan myös päinvastainen eli vaikuttaako suorituskyky HRM-käytäntöjen käyttämiseen ja luottamukseen. Vaikutusten suuntaan ei kuitenkaan voitu ottaa kantaa tässä tutkimusvaiheessa. Myös tämä tutkimusvaihe perustui summamuuttujien avulla saataviin keskiarvoihin ja keskihajontalukuihin tietoperustaisten henkilöstökäytäntöjen osalta.

Tässä tutkimusvaiheessa oli mukana ne yritykset, joille pystyttiin laskemaan ROE-tunnusluvut. Tällaisia yrityksiä oli 192 kappaletta. Aiemmin tämän tutkimuksen yhteydessä yritykset luokiteltiin oman pääoman tuottoprosentin (ROE) mukaan viiteen eri ryhmään (erinomainen, hyvä, tyydyttävä, välttävä ja heikko). Nyt nämä viiteen luokkaan määritellyt yritykset jaettiin vielä kahteen eri luokkaan (0 ja 1), jotta saatiin kaksi keskenään vertailukelpoista ryhmää. Ensimmäinen luokka (1) sisälsi ROE-kategoriat erinomainen, hyvä ja tyydyttävä sekä toinen luokka (0) kategoriat välttävä ja heikko. Ensimmäiseen luokkaan sijoittautui 58 yritystä ja toiseen luokkaan 134 yritystä. Tämän muuttujan nimeksi tuli ROE_0_1.

Suorituskyvyn (perustuen muuttujaan ROE_0_1) perusteella luodun keskiarvo- ja keskihajontatarkastelun (taulukko 5) mukaan on löydettävissä pieniä eroavaisuuksia luokkien välillä tietoperustaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen käyttämisessä. Sen sijaan luottamuksen on arvioitu olevan samantasoista kummankin suorituskykyluokan yritysten kohdalla. Kuitenkin pitää huomioida, että suorituskyvyltään parempia yrityksiä oli 58 kappaletta ja heikomman suorituskyvyn omaavien yritysten määrä oli 134.

Keskiarvovertailusta voidaan päätellä, että yrityksen kokonaisluottamustasolla ei ole vaikutusta suorituskykyyn, koska luottamuksen keskiarvot ovat lähes samat paremman ja heikomman suorituskyvyn yrityksillä. Myös tietoperustaisten rekrytointikäytäntöjen osalta voidaan todeta, että eroja suorituskykyluokkien välillä ei juurikaan ole. Kuitenkin hyvin pientä eroavaisuutta suorituskykyluokkien välillä on huomattavissa osaamisen kehittämisen, suoritusarvioinnin ja palkitsemisen henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Osaamisen kehittämisen käytäntöjen keskiarvoero suorituskykyluokittain on 0,14, suoritusarviointikäytäntöjen 0,20 ja palkitsemiskäytäntöjen 0,12.

Tämän tutkimusosion loppupäätelmä oli, että luottamuksen ja tietoperustaisten HRM-käytäntöjen vaikutusta yrityksen suorituskykyyn ei ole havaittavissa keskiarvojen vertailun perusteella.

Taulukko 5. Luottamus, tietoperustaiset HRM-käytännöt ja yritysten suorituskyky

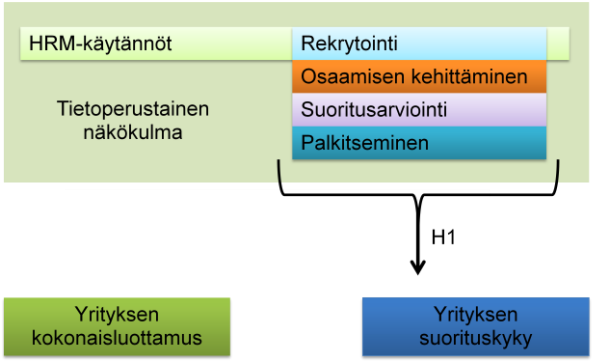
ROE-luokat:
0 = välttävä, heikko
1 = erinomainen, hyvä, tyydyttävä

ROE-LUOKKA

		Luottamus	Rekry	Oske	Sarvio	Palkit
0	**Yrityksiä / kpl**	134	134	134	134	134
	Keskiarvo	3,9313	4,1816	3,8731	2,9403	2,7413
	Keskihajonta	,55011	,55989	,72466	,78504	,96266
1	**Yrityksiä / kpl**	58	58	58	58	58
	Keskiarvo	3,9828	4,1724	4,0172	3,1379	2,8563
	Keskihajonta	,47430	,54519	,75199	,83779	,83330

7.2 Suorituskyky ja tietoperustaiset HRM-käytännöt

Tässä tutkimusvaiheessa tarkastellaan ja testataan tutkimuksen hypoteesin 1 väittämää (***Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen laaja-alainen käyttö vaikuttaa positiivisesti suorituskykyyn***). Tutkimusvaiheen hypoteesin asemoituminen tutkimusasetelmaan selviää kuvasta 13.



Kuva 13. Tutkimusvaiheen 7.2 hypoteesi

Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen käyttämisen tason eroavaisuutta suorituskykyluokittain tutkittiin seuraavaksi. Tässä tutkimusalueessa oli mukana 192 organisaatiota. Suorituskykyluokkina käytettiin samaa kaksiluokkaista jaottelu kuin kohdassa 7.1.7 (suorituskyvyltään parempia yrityksiä oli 58 ja heikomman suorituskyvyn luokkaan sijoittautui 134 yritystä).

Kuten kohdassa 7.1.6 jo mainittiin, niin tietoperusteiset summamuuttujat (Rekry, Oske, Sarvio, Palkit) yhdistettiin vielä yhdeksi kokonaisuudeksi eli summamuuttujaksi, joka kuvaa kaikkia tässä tutkimuksessa mukana olevia tietoperustaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Tämä summamuuttuja sai nimekseen TietoHRM ja sen Cronbachin alfan arvoksi muodostui 0.770 (liite 5).

Seuraavaksi TietoHRM-muuttujan vastausdata lajiteltiin vastausarvojen mukaisesti pienimmästä suurimpaan. Ratkaisevaksi vastauskeskiarvoksi päätettiin määrittää 3. Yritysten tietoperustainen HRM-käytäntöluokitus perustui vastauskeskiarvoon. Yritykset, joiden vastausten perusteella kaikki tässä tutkimuksessa mukana olevat tietoperustaiset henkilöstökäytäntökysymykset saivat keskiarvokseen alle 3, oli 37 kappaletta ja keskiarvovaihteluväliin 3–5 sijoittautui 155 yritystä. Muuttuja sai nimekseen THRM_0_1.

Kohdan 7.1.7 kaksijakoinen suorituskykyluokitus pohjautuu 1-0-luokitukseen, jonka perusteella luotu muuttuja sisältää vain kaksi eri arvoa saavaa luokkaa. Myös THRM_0_1-muuttuja perustui edellä mainittuun luokitteluun, jonka mukaan yritykset kyettiin jakamaan kahteen eri luokkaa. 1–0 luokittelujen avulla pystyttiin vertaamaan suorituskykyluokkien mahdollisia eroja tietoperustaisten henkilökäytäntöjen käyttämisessä.

Suorituskykyä koskeva tutkimusvaihe oli tehtävä erillisenä muusta tutkimuksesta johtuen yritysten määrän vaihtelusta tutkimusosa-alueittain. Lisäksi tässä tutkimusosiossa oli perusteltua käyttää 1-0-koodausta ja vertailla luokkien sisältämien lukujen (1 ja 0) lukumäärää, koska suorituskykyluokitusmuuttuja ei täyttänyt normaalijakauman edellytyksiä.

Seuraavana oleva taulukko 6 sisältää yritysten asemoitumisen 1-0 koodauksen mukaisiin luokkiin sekä yrityksen suorituskyvyn että tietoperustaisten

henkilöstöjohtamisen käytäntöjen käyttötason mukaisesti. Taulukon pääkohdat ja tutkimusosuuden tulokset selitetään heti taulukon jälkeen.

Taulukko 6. Suorituskykyluokan ja tietoperustaisten HRM-käytäntöjen vertailuyhteenveto

	Yhteensä	**KPL (%-osuus)**	**KPL (%-osuus)**
		TietoHRM, 3–5 (koodi 1)	TietoHRM, 1–2 (koodi 0)
Suorituskykyluokka, parempi (koodi 1)	58	47 (81)	11 (19)
Suorituskykyluokka, heikompi (koodi 0)	134	108 (80,6)	26 (19,4)

Alle kolmen keskiarvon tietoperustaisia HRM-käytäntöjä käytti 37 yritystä, joiden joukossa oli 11 sellaista yritystä, jotka kuuluivat paremmin suorituskyvyn omaavien yritysten joukkoon ja 26 organisaatiota puolestaan olivat heikomman suorituskyvyn yrityksiä. Täten parempaan suorituskykyluokitukseen kuuluvista yrityksistä 19 prosenttia tutkimuksessa mukana olevista yrityksistä arvioivat käyttävänsä tietoperustaisia henkilöstökäytäntöjä mielestään heikommin tai keskitasoisesti. Vastaavasti heikommin tietoperustaisia HRM-käytäntöjä käytti 26 yritystä eli 19,4 prosenttia kaikista heikomman suorituskyvyn yrityksistä.

155 yritystä oli saanut tietoperustaisten HRM-käytäntöjen käyttämisen keskiarvoksi yli kolme. Näiden yrityksen joukossa oli 47 kappaletta yrityksiä, jotka kuuluivat parempaan suorituskykyluokkaan. 47 kappaletta kaikista paremman suorituskyvyn yrityksistä (58) on 81 prosenttia. Toisin sanoen 81 prosenttia paremman suorituskykyluokan yrityksistä käytti tietoperustaisia henkilöstökäytäntöjä mielestään keskitasoisesta vaihdellen laaja-alaiseen käytäntöjen käyttämiseen. Vastaavasti heikomman suorituskykyluokituksen

kaikista yrityksistä (134) 108 kappaletta (80,6 prosenttia) käytti mielestään tietoperustaisia HRM-käytäntöjä Likert-skaalalla mitattuna 3–5 arvoisesti.

Suorituskyvyllä ja tietoperustaisten HRM-käytäntöjen välillä ei ole löydettävissä yhteyttä edellä olevan luokitteluvertailun perusteella, mikäli ei huomioida pientä noin 0,5 prosenttiyksikön eroa ryhmien välisissä vertailuissa. Jotta asia varmistettaisiin myös analysointiohjelman avulla ja saataisiin selvät indikaattorit tilastolliselle merkitsevyydelle, tehtiin tietoperustaisista HRM-käytännöistä ja suorituskyvyn suhteesta testaus SPSS-ohjelmalla.

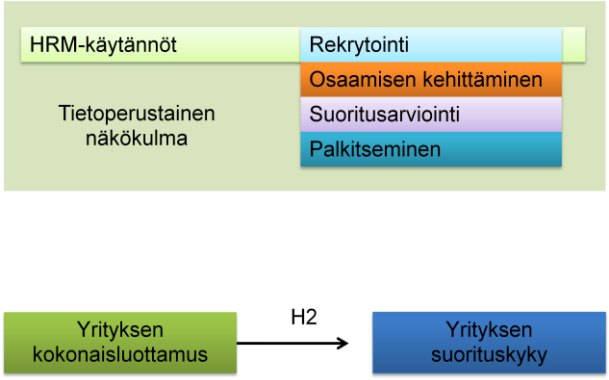
Ryhmien välistä vertailua ei voitu tehdä varianssianalyysilla, koska suorituskykyluokitus (tässä testissä käytettiin alkuperäistä viisiportaista suorituskykyluokitusta) ei noudattanut normaalijakaumaa eli heikompia suorituskykyluokkaisia yrityksiä oli suhteellisesti enemmän kuin paremman suorituskykyluokan yrityksiä. Sen sijaan alkuperäinen Likert-asteikollinen (1–5) TietoHRM-muuttuja oli normaalisti jakautunut. Seuraavassa kappaleessa on kerrottu lyhyesti varianssianalyysistä ja tässä käytetyn Kruskalin-Wallisin testistä.

"ANOVA testaa sitä hypoteesia, että tietyn muuttujan eri ryhmissä kaikki keskiarvot ovat samoja" (Metsämuuronen 2006, 710). Edellisen toteamuksen voi ajatella myös toisen suuntaisesti eli tällöin ANOVA kertoo sen, että eroavatko selittävän muuttujan keskiarvot selittävän muuttujan eri luokissa ja voidaanko näitä eroja pitää tilastollisesti merkitsevinä (KvantiMOTV 2008b). Kruskalin-Wallisin testi on niin sanottu parametriton vastine ANOVA-testille. Kruskalin-Wallisin testissä muuttujien ei tarvitse noudattaa normaalijakauman muotoa.

Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen laaja-alaisella käytöllä ei näyttäisi olevan positiivista vaikutusta suorituskykyyn vähäisten erojen vuoksi verrattaessa käytäntöjen laaja-alaista käyttöä paremman ja huonomman suorituskyvyn omaavien yritysten keskuudessa. Myös Kruskalin-Wallisin testin (liite 6) tulosten mukaan tulee pysyä nollahypoteesissa. Testi ei tue tilastollista merkitsevyyttä tietoperustaisten HRM-käytäntöjen ja suorituskyvyn välillä, koska $p = 0{,}135 > 0{,}05$. Tämän vuoksi tutkimusosa-alueen hypoteesi (H1) hylätään.

7.3 Suorituskyky ja luottamus

Tutkimusvaihe keskittyy tarkastelemaan ja testaamaan tutkimuksen hypoteesin 2 väittämää (***Parempi luottamustaso vaikuttaa positiivisesti suorituskykyyn***). Tutkimusvaiheen hypoteesin asemoituminen tutkimusasetelmaan selviää kuvasta 14.



Kuva 14. Tutkimusvaiheen 7.3 hypoteesi

Suorituskyvyn ja luottamuksen suhdetta tutkittiin samoja luokitusmenetelmiä käyttäen kuin äskeisessä kohdassa, jossa selvitettiin suorituskyvyn ja tietoperustaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen suhdetta. Toisin sanoen tutkimuksessa aikaisemmin tehtyä 1-0-suorituskykyluokkakoodausta käytettiin myös tässä tutkimusalueessa ja lisäksi yrityksien kokonaisluottamustasoa kuvaava mittari jatkokoodattiin vastaamaan 1-0-luokitusta. Myös tämä tutkimusosio koostui 192 yrityksen vastausaineistosta (kyselytutkimus) ja suorituskykytiedoista (ROE).

Kokonaisluottamuksen kohdalla hyödynnettiin samaa jakokriteeriä 1-0-luokituksen luomisessa kuin mitä käytettiin muodostettaessa THRM_0_1-muuttujaa. Eli uusi muuttuja (Luot_0_1) pohjautui siihen, että vastausaineistossa olevat Likert-arvot 3–5 saivat luokkatunnuksen 1 ja arvot 1–2 sisällytettiin luokkatunnukseen 0.

Kokonaisluottamuksen mittarin (Luottamus-summamuuttuja) vastausaineiston (taulukko 7) perusteella voidaan huomata, että luottamuksen tason on arvioitu olevan hyvää tasoa lähes jokaisessa yrityksessä, jotka osallistuivat kyselytutkimukseen. Kaikista tässä tutkimusvaiheessa mukana olevista 192 yrityksestä jopa 188 kappaletta oli arvioinut kokonaisluottamustasonsa vastaavan Likert-asteikon arvoja 3–5 eli vain neljä yritystä oli arvioinut luottamustasonsa olevan Likert-asteikon tasoilla 1–2. Tästä johtuen luottamuksen ja suorituskyvyn välistä suhdetta ei ollut järkevää tarkastella tässä tutkimuksessa enempää.

Taulukko 7. Luottamuksen keskiarvojen jakautuminen

Keskiarvojakaumaluokat	Yrityksiä / Kpl
2,00	**1**
2,60	**2**
2,80	**1**
3,00	5
3,20	9
3,40	19
3,60	22
3,80	29
4,00	36
4,20	21
4,40	18
4,60	11
4,80	10
5,00	8
Yrityksiä yht.	192

Kuitenkin tilastollisen merkitsevyystestauksen vuoksi suoritettiin vielä parametriton Kruskal-Wallisin testi koskien luottamuksen ja suorituskyvyn suhdetta. Kruskal-Wallisin testin tulos on todennettavista liitteestä 7. Testin perusteella kyettiin ottamaan kantaa tämän tutkimusosa-alueen hypoteesiin 2.

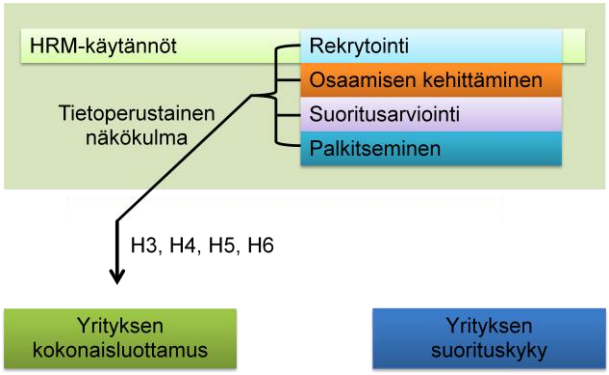
Tutkimusaineiston tarkastelun ja testauksen mukaan ei ole todennettavissa luottamuksen positiivisia vaikutuksia organisaatioiden suorituskykyyn. Kruskalin-

Wallisin testin mukaan tulee pysyä nollahypoteesissa. Testi ei tue tilastollista merkitsevyyttä luottamuksen ja suorituskyvyn välillä, koska $p = 0{,}272 > 0{,}05$. Tutkimusvaiheen hypoteesi (H2) joudutaan siis hylkäämään.

7.4 Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen suhde kokonaisluottamukseen

Tässä kohdassa testataan asetettuja hypoteeseja koskien tietoperustaisten henkilöstökäytäntöjen (rekrytointi, osaamisen kehittäminen, suoritusarviointi ja palkitseminen) ja yrityksen kokonaisluottamuksen suhdetta. Jokaisen tietoon perustuvan HRM-käytännön vaikutusta luottamukseen tutkitaan tässä osiossa omana kokonaisalueenaan. Tutkimusvaiheessa oli mukana 246 organisaatiota eli kaikki tässä tutkimuksessa mukana olevat yritykset.

Tutkimusosa-alue perustui regressioanalyysiin ja sen tulosten tulkintaan. Tutkimusvaiheen regressioanalyysiin liittyvät raportit löytyvät liitteestä 8. Kaavio (kuva 15) esittää tämän tutkimusalueen hypoteesit.



Kuva 15. Tutkimusvaiheen 7.4 hypoteesit

Tutkimusvaiheen 7.4 alakohdissa keskitytään selvittämään yksittäisten tietoperustaisten HRM-käytäntöjen vaikutusta yrityksen kokonaisluottamukseen sekä hyväksytään tai hylätään kyseisen tutkimusvaiheen hypoteesit. Ennen

yksittäisten käytäntöjen analysoinnin pariin siirtymistä, kerrotaan seuraavissa kappaleissa regressioanalyysin tuottamasta tiedosta, joka käsittelee yleisellä tasolla tietoperustaisten henkilöstökäytäntöjen suhdetta luottamukseen.

Hypoteeseihin H3–H6 liittyvä regressioanalyysi tehtiin siten, että kaikki tutkimuskontekstiin kuuluvat tietoperustaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt otettiin mukaan samaan regressiomallinnukseen, koska rekrytoinnin, osaamisen kehittämisen, suoritusarvioinnin ja palkitsemisen käytännöt muodostavat tässä tutkimuksessa yhtenäisteoreettisen mallin (lähtökohtaisesti kaikki käytännöt ovat yhdenvertaisia suhteessa luottamukseen).

Tärkeimmät kohdat mallinnuksessa ovat painoarvokertoimet, jotka kertovat jokaisen osa-alueen merkityksen mallissa eli minkä verran kyseessä olevalla henkilöstökäytännöllä on vaikutusta luottamukseen. Erittäin tärkeää on p-arvot, jotka SPSS-ohjelman raporteissa on merkitty lyhenteellä Sig. (significance). P-arvot ilmentävät tilastollista merkitsevyyttä. Tilastollisen merkitsevyyden yleiset raja-arvot löytyvät raportin kohdasta 6.3.

Tarkastellaan ensimmäiseksi Model Summary -raporttia. Raportin mukaan tehty mallinnus sopi kuvaamaan tietoperustaisten HRM-käytäntöjen ja luottamuksen suhdetta, mutta mallin selitysaste ei ole kovin hyvä. Mallinnuksella voidaan selittää 27 prosenttia (Adjusted R Square) siitä, kuinka paljon tietoperustaisilla henkilöstökäytännöillä on vaikutusta kokonaisluottamuksen tasoon. R Square (R^2) kertoo mallin selitysasteen eli sen kuinka monta prosenttia mallissa mukana olevat muuttujat yhdessä selittävät selitettävää muuttujaa (Metsämuuronen 2006, 664). Selitysaste otettiin tässä mallissa sarakkeesta korjattu selitysaste (Adjusted R Square), koska se huomio myös mallissa mukana olevien muuttujien määrän ja otoskoon.

Model Summary -raportin viimeisestä sarakkeesta selviää myös, että malliin mukaan otetuilla muuttujilla ei ilmene multikollineaarisuutta, koska Durbin-Watsonin testin arvo on 2,110. "Regressioanalyysissa on aivan luonnollista, että selittävät muuttujat korreloivat keskenään. Joskus niiden keskinäinen korrelaatio voi kuitenkin olla niin suuri, että se aiheuttaa ongelmia regressioanalyysin tulosten tarkkuuden kannalta. Tällaista tilannetta kutsutaan multikollineaarisuudeksi."

(KvantiMOTV 2003) Heikkilän (2014c) mukaan Durbin-Watsonin testin suureen ollessa noin 2, ei muuttujilla esiinny multikollineaarisuutta.

Seuraava regressioanalyysiraportti on ANOVA-taulukko eli varianssianalyysiraportti. ANOVA-taulukossa on oleellista p-arvo. Tässä mallinnuksessa p-arvoksi muodostui 0,00 eli tilastollisen merkitsevyyden kannalta regressioanalyysiin koostettu malli oli pätevä käytettäväksi tutkimuksessa.

Coefficients-raportti käsittelee regressiokertoimia sekä kertoo muuttujien hyvyydestä malliin. Lisäksi raportista on luottavissa muuttujien painoarvot (Beta) mallissa sekä niiden p-arvot (Sig.). Näitä käsitellään erikseen jokaisen tietoperustaisen HRM-käytännön ja luottamuksen suhdetta käsittelevissä kohdissa. Aiemmin (kohta 6.3) todettiin, että tässä tutkimuksessa käytetään tilastollisen raja-arvona < 0,05 riskitasoa eli mikäli virhemahdollisuus nousee yli 5 prosentin, asetetut hypoteesit hylätään ja täten vaihtoehtoinen nollahypoteesi (H0) jää voimaan.

Coefficiens-raportista selviää vielä multikollineaarisuusarvot (Tolerance ja VIF) jokaisen muuttujan kohdalla. Metsämuuronen (2006, 665) kertoo, että mikäli toleranssin arvo olisi pieni ja VIF-arvo suuri, niin olisi syytä epäillä multikollineaarisuutta. "Tolerance-arvon ei tulisi olla alle .10 eikä VIF-arvon yli 10" (Reunamo 2015). Tässä tutkimusmallissa toleranssi- ja VIF-arvot viittasivat siihen, että niin mallissa (kuten aiemmin todettiin Durbin-Watsonin testin avulla) kuin muuttujissa ei ollut havaittavissa multikollineaarisuutta.

Viimeinen regressioanalyysiin liittyvä raportti on nimeltään Residuals Statistics eli residuaaleja (jäännöksiä) koskeva yhteenvetotaulukko. Tässä taulukossa on tärkeää raporttiin sisällytetty Cookin etäisyys ja Centered Leverage Value. Näiden arvojen tulisi olla pieniä Metsämuurosen (2006, 668) mukaan, jotta kyseessä olisi kohtuullinen regressiomallinnus. Tämä vaatimus täyttyi tämän tutkimuksen mallissa residuaalien yhteenvetotaulukon mukaan. Mahalanobisin etäisyysmittarin avulla puolestaan jäljitetään poikkeavia havaintoja (outliner), mutta Metsämuuronen (2006, 668) kertoo, että niillä ei ole mallinnuksen kannalta merkitystä silloin, kun Cookin etäisyys ja Centered Leverage Value ovat saaneet pienet arvot.

Seuraavissa tutkimusosa-alueissa (7.4.1–7.4.4) käsiteltävät regressiomallinnuksen arvot on merkitty taulukkoon 8. Täydelliset regressiomallinnuksen raportit arvoineen löytyvät liitteestä 8. Tutkimusosa-alueissa on ensin kerrottu kysymykset, joista kyseisen mittari rakentui. Tämän jälkeen on esitetty tutkimusosa-alueen hypoteesi ja hypoteesiväittämän testauksen tulosarvot, joihin perustuen hypoteesi joko hyväksytään tai hylätään.

Taulukko 8. Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen suhde luottamukseen

LUOTTAMUS (selitettävä muuttuja)

Selittävä muuttuja	Beta	Sig.
Rekry	,090	,192
Oske	,316	,000
Sarvio	,153	,034
Palkit	,093	,161

7.4.1 Luottamus ja rekrytointikäytännöt

Tietoperustaisia rekrytointikäytäntöjä kuvastava mittari muodostui kolmesta väittämästä, jotka olivat:

- Rekrytoinnissa kiinnitämme erityistä huomiota tehtävään sopivaan asiantuntemukseen,
- Rekrytoinnissa kiinnitämme erityistä huomiota oppimis- ja kehittymiskykyyn ja
- Rekrytoinnissa arvioidaan kykyä tehdä yhteistyötä ja toimia erilaisissa verkostoissa.

H3: Rekrytointeihin liittyvillä tietoperustaisilla HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus kokonaisluottamukseen.

Regressiomallissa tietoperustaisten rekrytointikäytäntöjen vaikutus luottamukseen on vähäinen, koska painoarvokerroin on ,090 ja tilastollinen merkitsevyys p = ,192 > 0,05.

> Hypoteesia ei tueta eli se voidaan kumota empiirisen aineiston testauksen perusteella ja täten vaihtoehtoinen nollahypoteesi jää voimaan.

7.4.2 Luottamus ja osaamisen kehittämisen käytännöt

Tietoperustaisia osaamisen kehittämisen käytäntöjä kuvastava mittari muodostui neljästä väittämästä, jotka olivat:

- Tarjoamme henkilöstöllemme mahdollisuuksia syventää ja laajentaa osaamistaan,
- Tarjoamme koulutusta, josta henkilöstö saa ajan tasalla olevaa tietoa,
- Työntekijöillämme on mahdollisuus henkilökohtaisesti räätälöityyn osaamiseen kehittämiseen ja
- Työntekijöiden kanssa keskustellaan säännöllisesti heidän osaamisensa kehitystarpeista.

H4: Osaamisen kehittämiseen liittyvillä tietoperustaisilla HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus kokonaisluottamukseen.

Regressiomallissa tietoperustaisten osaamisen kehittämisen käytäntöjen vaikutus luottamukseen on painoarvoltaan ,316. Tilastollinen merkitsevyys p = 000 < 0,001, joka on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

> Hypoteesia tuetaan eli se jää voimaan empiirisen aineiston testauksen perusteella.

7.4.3 Luottamus ja suoritusarviointikäytännöt

Tietoperustaisia suoritusarvioinnin käytäntöjä kuvastava mittari muodostui kolmesta väittämästä, jotka olivat:

- Tiedon jakaminen on yksi työstä suoriutumisen arviointikriteereistä,
- Uuden tiedon luominen on yksi suoriutumisen arviointikriteereistä ja
- Muilta hankitun tiedon hyödyntäminen omassa työssä on yksi työstä suoriutumisen arviointikriteereistä.

H5: Suoritusarviointiin liittyvillä tietoperustaisilla HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus kokonaisluottamukseen.

Regressiomallissa tietoperustaisten suoritusarviointien käytäntöjen vaikutus luottamukseen on ,153. Tilastollinen merkitsevyys p = ,034 < 0,05. Tämä tarkoittaa, että hypoteesin testitulos on tilastollisesti melkein merkitsevä.

> Hypoteesia tuetaan eli se jää voimaan empiirisen aineiston testauksen perusteella, koska tämän tutkimuksen raja-arvoksi on valittu < 0,05 riskitaso.

7.4.4 Luottamus ja palkitsemiskäytännöt

Tietoperustaisia palkitsemiseen liittyviä käytäntöjä kuvastava mittari muodostui kolmesta väittämästä, jotka olivat:

- Yrityksemme palkitsee henkilöstöään tiedon jakamisesta,
- Yrityksemme palkitsee henkilöstöään uuden tiedon luomisesta ja
- Yrityksemme palkitsee henkilöstöään tiedon hyödyntämisestä.

H6: Palkitsemiseen liittyvillä tietoperustaisilla HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus kokonaisluottamukseen.

Regressiomallissa tietoperustaisten palkitsemiskäytäntöjen vaikutus luottamukseen on vähäinen, koska painoarvokerroin on ,093 ja tilastollinen merkitsevyys p = ,161 > 0,05.

> Hypoteesia ei tueta eli se voidaan kumota empiirisen aineiston testauksen perusteella ja täten vaihtoehtoinen nollahypoteesi jää voimaan.

7.5 Voimaan jääneiden hypoteesien mittarien väittämien tarkastelu

Edellisessä kohdassa testattiin asetettuja hypoteeseja H3–H6. Hypoteeseista kaksi jäi voimaan. Tässä osiossa tarkastellaan lähemmän niitä mittareita, joiden ympärille voimaan jääneet hypoteesit olivat rakentuneet. Mittarit koostuivat tietoperustaisten osaamisen kehittämisen ja suoritusarviointien henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Kummankin mittarin sisältämiä väittämiä (kysymyksiä) tarkasteltiin vielä erikseen suhteessa luottamukseen, koska oli hyvä selvittää myös mitkä tietoperustaiset osaamisen kehittämistä ja suoritusarviointia koskevat asiat vaikuttivat eninten luottamukseen.

Hypoteesiväittämiä testattiin ja niiden vaikutussuhteita luottamukseen vertailtiin samalla analyysimenetelmällä kuin aihealueen hypoteeseja edellisessä tutkimusosuudessa eli regressioanalyysillä. Analyysiraportit tietoperustaisten osaamisen kehittämisen osa-alueiden vaikutuksesta luottamukseen sekä suoritusarviointikäytäntöjen vaikutuksesta luottamukseen löytyvät liitteistä 9 ja 10.

Myös nämä mallinnukset olivat hyödynnettävissä osiltaan tutkimuksessa, koska Model Summary -raportti ilmoittaa Durbin-Watson arvoksi osaamisen kehittämiskäytäntöjen kohdalla 2,031 ja suoritusarviointikäytäntöjen mallissa arvo on 2,021. Eli Durbin-Watson testi kertoo, että kokonaismallissa ei ilmene multikollineaarisuutta. Lisäksi kummankin mallin ANOVA-taulukoista selviää, että mallit olivat tilastollisessa mielessä hyviä, koska molempien mallien p-arvo on 0,00. Sen sijaan mallien painoarvot eivät ole hyviä. Osaamisen kehittämisen kohdalla mallin painoarvo on hieman parempi (,227) kuin suoritusarviointimallin (,159).

7.5.1 Osaamisen kehittämisen käytännöt

Seuraavassa on vielä kerrattu tietoperustaisten osaamisen kehittämiseen liittyvät käytäntöjen väittämät. Lisäksi väittämien jälkeen sulkujen sisälle on merkitty kunkin väittämän saama painoarvo regressiomallissa ja tiedot sen tilastollisesta merkitsevyydestä. Arvot on merkitty myös alla olevaan taulukkoon (9).

Taulukko 9. Osaamisen kehittämisen käytäntöjen suhde luottamukseen

LUOTTAMUS (selitettävä muuttuja)

Selittävä muuttuja	Beta	Sig.
Oske 1	,210	,013
Oske 2	,186	,027
Oske 3	,086	,276
Oske 4	,096	,181

- Tarjoamme henkilöstöllemme mahdollisuuksia syventää ja laajentaa osaamistaan (painoarvo = ,210, p-arvo = ,013 < 0,05),
- Tarjoamme koulutusta, josta henkilöstö saa ajan tasalla olevaa tietoa (painoarvo = ,186, p-arvo = ,027 < 0,05),
- Työntekijöillämme on mahdollisuus henkilökohtaisesti räätälöityyn osaamiseen kehittämiseen (painoarvo = ,086, p-arvo = ,276 > 0,05) ja
- Työntekijöiden kanssa keskustellaan säännöllisesti heidän osaamisensa kehitystarpeista (painoarvo = ,096, p-arvo = ,181 > 0,05).

Yhteenvetona tietoperustaisista osaamisen kehittämiskäytäntöjen vaikutuksesta luottamukseen voidaan todeta, että kahdella osa-alueen ensimmäisellä väittämällä oli suuremmat painoarvot kuin kahdella jälkimmäisellä väittämällä. Kaksi ensimmäistä väittämää olivat regressiomallinnuksessa myös merkitseviä tilastollisessa mielessä.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan tietoperustaiset osaamisen kehittämiskäytännöt vaikuttavat positiivisesti kokonaisluottamustasoon. Tämä tutkimusosio puolestaan tarkensi, että henkilöstölle tarjotut mahdollisuudet osaamisen syventämiseen ja laajentamiseen sekä henkilöstölle ajankohtaisen

tiedon tarjoavilla koulutusmahdollisuuksilla voidaan vaikuttaa organisaation kokonaisluottamustasoon paremmin kuin räätälöidyillä koulutusohjelmilla ja säännöllisillä keskusteluilla työntekijöiden kanssa heidän osaamisensa kehitystarpeista.

7.5.2 Suoritusarviointikäytännöt

Suoritusarviointikäytännön tietonäkökulmaiset väittämät on lueteltu alla. Jokaisen väittämän jälkeen käy ilmi sen painoarvo regressiomallissa ja p-arvot – samoin kuin ne oli merkitty myös edellisessä kohdassa. Arvot on merkitty myös taulukkoon 10.

Taulukko 10. Suoritusarviointikäytäntöjen suhde luottamukseen

LUOTTAMUS (selitettävä muuttuja)

Selittävä muuttuja	Beta	Sig.
Sarvio 1	,166	,024
Sarvio 2	,174	,026
Sarvio 3	,151	,049

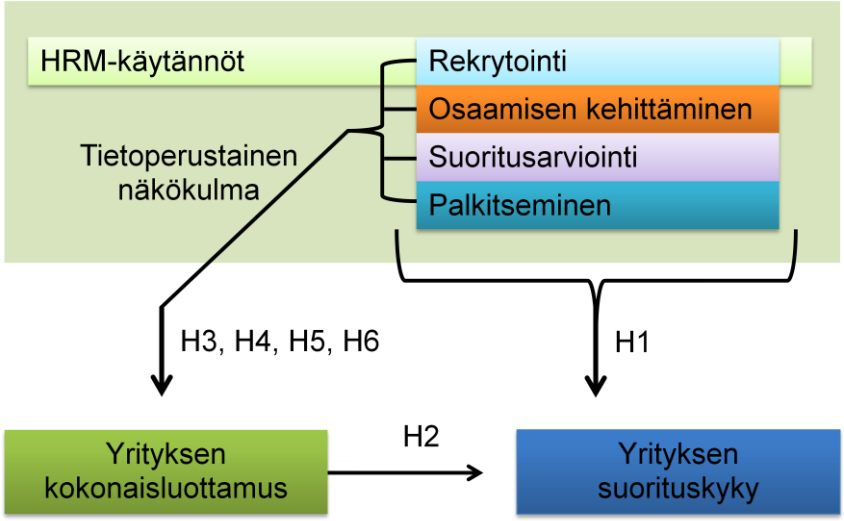
- Tiedon jakaminen on yksi työstä suoriutumisen arviointikriteereistä (painoarvo = ,166, p-arvo = ,024 < 0,05),
- Uuden tiedon luominen on yksi suoriutumisen arviointikriteereistä (painoarvo = ,174, p-arvo = ,026 < 0,05) ja
- Muilta hankitun tiedon hyödyntäminen omassa työssä on yksi työstä suoriutumisen arviointikriteereistä (painoarvo = ,151, p-arvo = ,049 < 0,05).

Aiemmin tutkimuksessa hyväksyttiin hypoteesi koskien olettamusta, että tietoperustaisten suoritusarviointien HRM-käytännöt vaikuttavat positiivisesti luottamukseen. Kaikilla tässä tutkimuksessa mukana olleilla tietoperustaisilla suoritusarviointikäytännöillä näyttäisi olevan vaikutusta yritysten luottamukseen, koska niille kaikille muodostui p-arvot, jotka osoittavat niiden olevan tilastollisesti merkitseviä tässä mallinnuksessa. Toinen puoli asiassa on se, että väittämät eivät saaneet kovin hyviä painoarvoja regressiomallinnuksessa.

Joka tapauksessa tämän tiedon valossa yritysten kannattaa panostaa suoritusarviointikäytäntöihin, joissa on huomioitu tiedon jakaminen, uuden tiedon luominen ja muilta hankitun tiedon hyödyntäminen omassa työssä.

7.6 Hypoteesien yhteenveto ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Ennen kuin vastataan päätutkimuskysymykseen ja sitä tarkentaviin alakysymyksiin, on syytä vielä kerrata asetetut hypoteesit ja mihin lopputuloksiin niiden osilta päädyttiin. Alla on tutkielman viitekehysluvussa esitetty kuva (8) hypoteesiulottuvuuksista.



Kuva 8/16 Tutkimushypoteesien asemoituminen tutkimuksessa

Seuraavassa taulukossa (11) on tiivistetysti kerrottu mihin lopputuloksiin asetettujen hypoteesien osalta päädyttiin. Lisäksi taulukko sisältää kuvaukset hypoteeseihin liittyvistä työmenetelmistä ja analysointitesteistä.

Taulukko 11. Hypoteesien yhteenveto

Hypoteesin numero	**Hypoteesiväittämä**	**Testausprosessi ja -menetelmät sekä hypoteesitestin tulos**
H1	Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen laaja-alainen käyttö vaikuttaa positiivisesti suorituskykyyn.	Tutkimusvaiheessa mukana 192 yritystä. Ryhmien jaottelu 1-0 luokitukseen vastausaineiston keskiarvojen perusteella. Suorituskykyluokitus yleisen mallin mukaisesti sekä jatkoluokittelu 1-0 koodauksen mukaiseksi. Tilastollinen merkitsevyys todennettiin parametrittomalla Kryskal-Wallisin testillä. **> Hypoteesia ei tueta > hylkäys**.
H2	Parempi luottamustaso vaikuttaa positiivisesti suorituskykyyn.	Tutkimusvaiheessa mukana 192 yritystä. Ryhmien jaottelu 1-0 luokitukseen vastausaineiston keskiarvojen perusteella. Suorituskykyluokitus yleisen mallin mukaisesti sekä jatkoluokittelu 1-0 koodauksen mukaiseksi. Tilastollinen merkitsevyys todennettiin parametrittomalla Kryskal-Wallisin testillä. **> Hypoteesia ei tueta > hylkäys**.
H3	Rekrytointeihin liittyvillä tietoperustaisilla HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus kokonaisluottamukseen.	Tutkimusvaiheessa mukana 246 yritystä. Testaus regressioanalyysimallinnuksella. Hypoteesitestauksessa tilastollinen merkitsevyys vaikutti hypoteesin hyväksymiseen tai hylkäämiseen. Mittarin painoarvokerroin mallinnuksessa oli myös keskeisessä roolissa. **> Hypoteesia ei tueta > hylkäys**.

H4	Osaamisen kehittämiseen liittyvillä tietoperustaisilla HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus kokonaisluottamukseen.	Tutkimusvaiheessa mukana 246 yritystä. Testaus regressioanalyysimallinnuksella. Hypoteesitestauksessa tilastollinen merkitsevyys vaikutti hypoteesin hyväksymiseen tai hylkäämiseen. Mittarin painoarvokerroin mallinnuksessa oli myös keskeisessä roolissa. **> Hypoteesia tuetaan > hyväksyminen**.
H5	Suoritusarviointiin liittyvillä tietoperustaisilla HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus kokonaisluottamukseen.	Tutkimusvaiheessa mukana 246 yritystä. Testaus regressioanalyysimallinnuksella. Hypoteesitestauksessa tilastollinen merkitsevyys vaikutti hypoteesin hyväksymiseen tai hylkäämiseen. Mittarin painoarvokerroin mallinnuksessa oli myös keskeisessä roolissa. **> Hypoteesia tuetaan > hyväksyminen**.
H6	Palkitsemiseen liittyvillä tietoperustaisilla HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus kokonaisluottamukseen.	Tutkimusvaiheessa mukana 246 yritystä. Testaus regressioanalyysimallinnuksella. Hypoteesitestauksessa tilastollinen merkitsevyys vaikutti hypoteesin hyväksymiseen tai hylkäämiseen. Mittarin painoarvokerroin mallinnuksessa oli myös keskeisessä roolissa. **> Hypoteesia ei tueta > hylkäys**.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys (Pk) oli muotoiltu seuraavasti: **Millainen suhde on tietoperustaisilla HRM-käytännöillä, luottamuksella ja suorituskyvyllä?**

Päätutkimuskysymyksen apuna toimi kolme tutkimusta tarkentavaa (Ptk) kysymystä:

- Ptk1: Kuinka tiedollisten tekijöiden integrointi HRM-käytäntöihin näkyy yritysten suorituskyvyssä?
- Ptk2: Kuinka luottamustaso näkyy yritysten suorituskyvyssä?
- Ptk3: Miten tietoperustaiset HRM-käytännöt vaikuttavat yritysten kokonaisluottamukseen?

Hypoteesien testaamisen ja muiden oheisselvitysten perusteella voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Lisäksi vastattaessa tutkimuskysymyksiin huomioidaan samalla aihepiirin aiemmat tutkimukset ja niiden tulokset. Osa aiempien vastaavankaltaisten teema-alueiden tutkimusten tuloksista ovat päätyneet samoihin loppupäätelmiin kuin mihin tässäkin tutkimuksessa päädyttiin. Toisaalta joidenkin tutkimusten tulokset eivät ole yhtäläisiä tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Pitää myös muistaa, että tämänkaltaista tutkimusta ei ole ennen tehty.

Tutkimustulosten eroavaisuus saattaa johtua ympäristötekijöistä. Tässä yhteydessä ympäristötekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tutkimukset on tehty muualla kuin Suomessa ja täten tutkimusaineisto on usein hankittu tutkimuksen kohdemaasta tai aineistoa on kerätty useissa maissa. Lisäksi tutkimustuloksiin voivat vaikuttaa esimerkiksi yritysten strategiat, toimialat, henkilöstömäärä, kannattavuus ja kohdemaiden yleinen taloustilanne.

Tässä tutkimuksessa ei pystytty todistamaan yhteyttä tietoperustaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja suorituskyvyn välillä, vaikka tutkimuksessa mukana olleet yritykset erosivat suorituskyvyiltään (kannattavuudeltaan). Esimerkiksi Andreeva ja Kianto (2012) ovat saaneet toisenlaisia tuloksia tutkimuksessaan koskien HRM-käytäntöjen ja taloudellisen suorituskyvyn yhteyttä. Heidän tutkimustulosten mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka tukevat

tietojohtamista, vaikuttavat positiivisesti yritysten taloudelliseen suorituskykyyn. Toisaalta heidän tutkimusasetelmansa oli hieman erilainen kuin tässä tutkimuksessa. Lisäksi heidän tutkimusaineisto oli kerätty Suomesta, Venäjältä ja Kiinasta. Myös heidän tutkimusmenetelmät erosivat tämän tutkimuksen menetelmistä.

Jo varhaisemmissa HRM-käytäntötutkimuksissa ei ole pystytty todistamaan käytäntöjen ja suorituskyvyn välistä yhteyttä. Muun muassa Delaney ja Huselid (1996) tulivat myös tähän lopputulokseen tutkiessaan toisiaan täydentävien HRM-käytäntöjen positiivista vaikutusta suorituskykyyn. Toisaalta heidän tutkimustulokset tukivat oletusta, että joillakin yksittäisillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä on löydettävissä positiivinen vaikutus suorituskykyyn. Tosin heidän tutkimuksessa suorituskykytason määrittäminen pohjautui henkilöiden omiin arviointeihin suorituskyvystä.

Hiltrop (1996) tutki henkilöstöjohtamisen yhteyttä yritysten taloudelliseen tulokseen teorian ja muiden tutkijoiden empiiristen tutkimusten perusteelta. Tutkimuspaperinsa lopussa hän totesi, että vaikka henkilöstöjohtamisen alaan kuuluvilla aktiviteeteillä on joissakin tutkimuksissa todettu olevan positiivinen vaikutus suorituskykyyn, on kuitenkin olemassa vain vähän todellisia todisteita siitä, että HRM-käytännöillä voidaan parantaa organisaatioiden suorituskykyä. Lisäksi Boselie, Dietz ja Boon (2005, 81) toteavat, että HRM:n ja suorituskyvyn suhdetutkimuksia on mahdotonta vertailla keskenään, koska jokaisessa tutkimuksessa on omanlaisensa menetelmät, joilla mitataan henkilöstöjohtamisen toimia ja suorituskykyä sekä näiden välisiä suhteita ja yhteyksiä.

Myös kokonaisluottamuksen ja suorituskyvyn suhde jäi todentamatta tässä tutkimuksessa. Osittain tämä saattaa johtua siitä, että johdon puolelta nähdään yrityksissä vallitsevan luottamuksen olevan korkeatasoista riippumatta yrityksen suorituskyvystä. Työntekijäosapuolella on mahdollisesti erilainen käsitys organisaation sisäisen luottamuksen laadusta kuin liikkeenjohdolla. Lisäksi työntekijöiden havaitsema sisäinen luottamus vaihtelee yksilöittäin ja pidemmän aikaa samassa yrityksessä työssä olleilla henkilöillä saattaa olla erilainen käsitys organisatorista luottamuksesta kuin vähän aikaa yrityksen palveluksessa olleilla.

Costigan, Ilter ja Berman (1998) tutkimuslöydösten mukaan työntekijän ja esimiesten välinen luottamus syvenee ajan kanssa ja samalla myös kasvaa työntekijän luottamus johtoa kohtaa.

Juuri nyt Suomen taloudellinen tilanne on huono. Yleinen taloudellinen tilanne tietysti vaikuttaa yritysten suorituskykyyn. Tällaisessa taloudellisessa tilanteessa on vaikeaa todentaa ja mitata luottamuksen tason ja suorituskyvyn välistä suhdetta. Kuitenkin aiemmissa useissa kansainvälisissä tutkimuksissa on todistettu olevan yhteys luottamuksen ja suorituskyvyn välillä. Ehkä myös suomalaisten yritysten luottamuksen ja suorituskyvyn suhdetta pystytään tulevaisuudessa tutkimaan paremmin. Lisäksi tämän tutkimuksen pääpaino oli tietoperustaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja luottamuksen välisessä suhteessa.

Zeffanen ja Connellin (2003, 8) mukaan luottamuksen kehittäminen työpaikan ihmissuhteissa on ensisijaisen tärkeää jokaisen yrityksen menestymisen kannalta. Työpaikan ihmissuhteet ja yritysten sisäinen luottamus ovat jo kunnossa useissa yrityksissä. Sen sijaan ulkoisella luottamuskuvan ylläpidolla ja kehittämisellä on suomalaisilla yrityksillä vielä paljon tehtävää ja tällä hetkellä joillakin yrityksillä on vakavia ongelmia ulkoisen luottamuksensa kanssa. "Instituutioita kohtaan koettu luottamus on pitkään ollut laskussa, mutta ehkä Suomen kaltaiseen yhteiskuntaan luottamuksesta voisi rakentaa suhteellista kilpailuetua myös organisaatioiden tasolle. Mikäli luottamusta lähdetään tietoisesti rakentamaan, on sen lähdettävä organisaation sisältä, sillä organisaation sisäinen luottamus heijastuu myös ulkopuolisiin sidosryhmiin." (Blomqvist 2006, 5) Valitettavasti Blomqvistin vuonna 2006 havainnoima institutionaalisen luottamuksen laskusuhdanne pitää yhä paikkansa ja tuntuu siltä, että tilanne on vain huonontunut kymmenessä vuodessa.

Tämän tutkimuksen tulokset puoltavat oletusta, että tietoperustaiset osaamisen kehittämisen ja suoritusarvioinnin HRM-käytännöt vaikuttavat positiivisesti luottamustasoon. Samoihin lopputuloksiin ovat päätyneet myös Vanhala ja Ahteela (2011). Kuitenkin heidän tutkimus perustui työntekijöiden näkemyksiin ja tutkimusaineisto oli hankittu ICT-alalta ja metsäteollisuuden parista, kun taas tässä tutkimuksessa oli liikkeenjohdollinen näkökulma ja toimialoja oli edustettuina

monipuolisemmin. Lisäksi Vanhala ja Ahteela (2011) tutkivat organisaation ei-henkilöityvää sisäistä luottamusta ja tässä tutkimuksessa puolestaan keskityttiin tutkimaan kokonaisluottamustasoa (sisäinen ja ulkoinen luottamus).

Joka tapauksessa näyttää siltä, että niin työntekijöillä kuin työnantajilla on samansuuntainen käsitys siitä, että osaamisen kehittämisen ja suoritusarviontien liittyvillä asioilla on positiivinen yhteys luottamukseen. Jiangin et al. (2012, 4029) toteamus, että koulutus ja mahdollisuudet kouluttautumiseen realisoituvat työntekijöiden omassa työssä lisääntyneenä tiedon määränä ja sen hyödyntämisenä, pitää hyvin paikkaansa. Tiedon määrän lisääntyminen sekä mahdollisuudet saada uutta tietoa ja hyödyntää sitä omassa työtehtävässä vaikuttavat osaltaan luottamuksen kasvamiseen organisaatioissa.

Oletuksia siitä, että tietoperustaiset rekrytointeihin ja palkitsemiseen liittyvät HRM-käytännöt vaikuttavat positiivisesti luottamustasoon, ei pystytty todentamaan tässä tutkimuksessa. Yleensä positiivisia tuloksia näiden henkilöstöjohtamisen käytäntöjen osalta löydetään tutkimuksissa, joissa selvitetään rekrytointi- ja palkitsemiskäytäntöjen yhteyttä innovatiivisuuteen. Ehkä on niin, että organisaatioissa ei välttämättä mielletä rekrytointeihin ja palkitsemiseen liittyvillä asioilla olevan yhteyttä luottamuksen kanssa. Lisäksi Foss et al. (2010, 471) ovat todenneet, että joissakin tapauksissa palkitsemisjärjestelmät voivat kääntyä negatiiviseksi käytännöksi yritykselle.

Tutkimuksen lopputuloksena ja vastauksena tutkimuskysymyksiin, voidaan todeta, että jotkin tietoperustaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt linkittyvät luottamustason kanssa. Kahdella tutkitulla HRM-käytännöllä todistettiin olevan positiivinen vaikutus yritysten kokonaisluottamukseen. Toisaalta todennettu vaikutustaso jäi vähäiseksi.

Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen ja suorituskyvyn yhteyttä ei löydetty tässä tutkimuksessa. Lisäksi tällä tutkimuksella ei voitu todistaa sitä, että olisi olemassa yhteys luottamuksen ja suorituskyvyn välillä. Toisin sanottuna tiedollisten tekijöiden integroinnilla HRM-käytäntöihin ei ole havaittavissa näkyvää vaikutusta yritysten suorituskykyyn ja organisaatioiden luottamustasolla ei näyttäisi olevan vaikutusta niiden suorituskykyyn.

8 TUTKIELMAN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkielma käsitteli tietoperustaisten HRM-käytäntöjen, luottamuksen ja suorituskyvyn suhdetta suomalaisessa yrityskontekstissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui aihepiirin teoreettisesti tärkeimmistä osa-alueista. Tutkimusviitekehys ohjasi tutkimuksen kulkua ja sen avulla pystyttiin noudattamaan tutkimusasetelmaa sekä vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tutkimusaineisto pohjautui kyselyyn, jonka vastaajiksi oli valittu Suomessa toimivia yrityksiä eri toimialoilta. Kyselytutkimukseen vastauksia saatiin 259 yritykseltä. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 17. Kuitenkin 13 yrityksen vastausdataa ei pystytty analysoimaan tutkimuksessa puuttuvien vastausten vuoksi. Täten tässä tutkimuksessa oli mukana 246 yritystä. Tilastokeskuksen (TOL 2008) luokituksen mukaan vastaajaorganisaatiot edustivat kahdeksaa eri toimialaa eli suomalaiset toimialat olivat kattavasti edustettuina tutkimuksessa. Suorituskykyyn liittyvissä tutkimusosa-alueissa yritysmäärä oli 192 kappaletta, koska 54 organisaatiolta ei ollut tutkimuksen tekoaikaan mennessä saatavilla taloudellisia lukuja Patentti- ja rekisterihallituksen Virre-tietopalvelusta tai Asiakastiedon Amadeus-taloustietokannasta.

Tutkimus oli määrällinen ja tutkimuskysymyksiin vastattiin asetettujen hypoteesien avulla. Hypoteesien hyväksyminen tai hylkääminen perustui tutkimuksessa käytetyn empiirisen aineiston tutkimiseen ja tilastollisen merkitsevyyden testaamiseen. Tutkimushypoteeseja oli kuusi kappaletta. Empiirisen aineiston testaus tuki kahta hypoteesia ja neljä hypoteesia jouduttiin hylkäämään.

Tutkimuksen teema ja tutkimuskysymysten asettaminen linkittyivät aiempaan teoriaan ja aihepiirin tutkimuksiin. Aiempien tutkimusten ja teorioiden valossa oli perusteltua tehdä tutkimus juuri tästä aiheesta, koska vastaavankaltaista tutkimusta ei ollut ennen tehty.

Tutkimuksessa käytetty mittaristo on rakentunut pitkän kehitystyön tuloksena Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppakorkeakoulussa ja sitä luomassa on

ollut useita tutkijoita. Mittariston osa-alueiden rakentumisessa on käytetty teoriapohjaa usealta eri tutkijalta.

Jo tutkimuksen alkaessa, aiempien saman aihepiirin tutkimustulosten perusteella oli pääteltävissä, että tutkimusprosessin edetessä saatetaan tulla johtopäätelmään, joka viittaisi yhteyksien toteennäyttämisen hankaluuteen tietoperustaisten HRM-käytäntöjen, luottamuksen ja suorituskyvyn välillä. Tämän tutkielman sivulla 20 esitetty Paauwen ja Richardsonin (1997) malli HRM-tutkimuksen suositusta empiirisestä viitekehyksestä ilmentää sitä, että henkilöstöjohtamiseen sekä sen tuloksiin vaikuttavat tekijät ovat monisuuntaisia.

Myös organisaatiossa vallitsevalla ilmapiirillä on suuri vaikutus henkilöstöjohtamiseen, HRM-käytäntöihin ja yrityksen menestymiseen. Esimerkiksi tutkielman sivulla 20 on kerrottu Neal et al. (2005) tutkimustuloksista koskien ilmapiiriä. Heidän tutkimuslöydösten mukaan positiivisen ilmapiirin omaavilla yrityksillä ei ole löydettävissä yhteyttä henkilöstöjohtamisen ja tuottavuuden välillä, koska tällaisissa organisaatioissa henkilöstöllä on halu panostaa yrityksen menestykseen.

Dirks ja Ferrin (2001) mainitsevat, että luottamukseen liittyvien osa-alueiden ja suorituskyvyn välisissä tutkimuksissa raportoidaan usein ristiriitaisia tuloksia. Heidän mukaan eri tutkimusympäristöissä saatetaan löytää sekä negatiivisia että positiivisia tutkimustuloksia riippumatta siitä, että tutkimusasetelman lähtökohdat olisivat samankaltaisia.

Vaikka tämä tutkimus ei keskittynyt tarkastelemaan luottamuksen välittäjäroolia, voidaan kuitenkin todeta aiempien tutkimusten perusteella, että myös luottamuksen välittäjäroolia on haastavaa tutkia. Muun muassa Jo ja Shim (2005) kertovat, että tutkimuksissa ei ole löydetty tarpeeksi päteviä todisteita luottamuksen välittäjäroolivaikutuksesta, kun on tutkittu organisaation ilmapiirin, työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn suhdetta luottamukseen.

Varsinkin kauppatieteiden alueella luottamuksen tutkiminen saattaa olla ongelmallista joissakin tapauksissa, koska organisaation luottamukseen sekä sen rakentumiseen vaikuttavat useat tekijät. Lisäksi luottamuksella ja sen tasolla on vaikutusta moneen ulottuvuuteen.

Kuitenkin tällä tutkimuksella saavuttu tulos kertoo sen, että tietoperustaisilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa yritysten luottamustasoon. Empiirisen aineiston testaus todisti tietonäkökulmaisilla osaamisen kehittämisen ja suoritusarviointien henkilöstökäytännöillä olevan positiivista vaikutusta organisaatioiden kokonaisluottamukseen. Nämä tutkimuslöydökset ovat myös tilastollisesti merkitseviä eli ne ovat yleistettävissä koskemaan muitakin organisaatioita kuin tähän tutkimukseen osallistuneita yrityksiä.

Aiemmat tutkimukset ovat tuottaneet samansuuntaisia tuloksia koskien luottamuksen ja tässä tutkimuksessa tutkittuja tietoperustaisten suoritusarviontien kriteereiden suhdetta. Osaamisen kehittämisen käytännöt puolestaan ovat vahvasti yhteydessä myös organisaation tietovarantoihin. Tämän yhteyden tärkeydestä mainitsevat tutkimuksessaan Inkinen, Kianto ja Vanhala (2015). Vain kilpailu- ja kehittymiskykyisemmät sekä innovatiivisiin ratkaisuihin tähtäävät yritykset selviytyvät nykyajan globaalissa kilpailuympäristössä.

Tutkielman johdannossa kerrottiin, että tämän tutkimuksen laaja-alaisempi tarkoitus oli ottaa kantaa siihen, miksi yritysten kannattaa yhdistää tietojohtamisen käytännöt HRM-käytäntöihin nostaakseen organisaation luottamustasoa. Ihmiset luovat ja hyödyntävät tietoa. Tämän vuoksi yrityksissä tulisi ymmärtää, että tietojohtaminen ja henkilöstöjohtaminen linkittyvät toisiinsa ja joskus rajaa näiden kahden johtamiselementin välillä on mahdotonta määrittää. Jo 2000-luvun alkupuolella esimerkiksi Hislop (2003) selvitti tietojohtamisen ja henkilöstöjohtamisen tärkeää yhteyttä. Tieto on oleellista niin ihmisille kuin organisaatioille. Tiedon hyödyntäminen ja jakaminen sekä uuden tiedon luominen merkitsee yrityksen menestymistä nyt ja tulevaisuudessa.

8.1 Tutkimuksen käytännölliset hyödyt

Tutkimuksessa tehdyn regressioanalyysimallinnuksen mukaan joillakin tietoperustaisilla HRM-käytännöillä on vaikutusta organisaatioiden kokonaisluottamukseen. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto todisti regressioanalyysimallinnuksessa osaamisen kehittämisen ja suoritusarviontien käytännöillä olevan vaikutusta luottamustasoon. Ylipäätänsä saaduista tutkimustuloksista päätellä, että yritysten kannattaa huomioida tiedolliset tekijät henkilöstöjohtamisen käytännöissä kokonaisluottamustason ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Johdon näkökulmasta katsottuna yksittäisistä tietotoperustaisista osaamisen kehittämisen käytännöistä (suhteessa luottamuksen kasvattamiseen) tärkein painoarvo tässä tutkimuksessa todettiin olevan sillä, että työntekijöillä on mahdollisuudet osaamisensa syventämiseen ja laaja-alaistamiseen sekä sillä, että henkilöstöllä on saatavilla uusinta tietoa tarjoavia koulutusmahdollisuuksia.

Suoritusarviointien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen osalta kaikki tässä tutkimuksessa tutkitut tietonäkökulman omaavat suoritusarviointikäytännöt ovat merkityksellisiä suhteessa luottamukseen. Tutkitut suoritusarviointikäytäntökriteerit liittyivät tiedon jakamiseen, uuden tiedon luomiseen ja muilta hankitun tiedon hyödyntämiseen omassa työssä.

8.2 Tutkimusrajoitteet ja ehdotukset tulevaisuuden tutkimuksille

Tutkimuksen totuttamisessa havaittiin olevan muutamia rajoitteita, jotka ehkä osaltaan ovat voineet vaikuttaa tutkimustuloksiin. Ensinnäkin tutkimukseen osallistuneet yritykset toimivat 2010-luvun Suomessa, jossa jo useimmat työtehtävät ovat tietointensiivisiä. Yleensä tietointensiivisessä työympäristössä sekä työnantaja- että työntekijätasolla käsitetään, että hyvä vallitseva luottamus on erittäin tärkeä tekijä niin työn tekemisen kuin yrityksen menestymisen kannalta. Tulevaisuudessa tämänkaltaisiin tutkimuksiin olisikin hyvä saada mukaan yrityksiä, jotka toimivat monessa eri maassa.

Toiseksi Euroopan taloudellinen tilanne on jo pitkään ollut heikkoa ja varsinkin Suomen talouselämällä on ollut hankaluuksia lähteä uuteen nousuun. Suomen tämän hetkinen heikko yleinen taloustilanne vaikuttaa Suomessa toimivien yritysten suorituskykyyn ja täten yritysten taloudelliseen indikaattoreihin, joita käytettiin tämän tutkimuksen yritysluokittelun perusteena. Tämä puolestaan saattaa vaikuttaa organisaatioiden tietoperustaisten HRM-käytäntöjen käyttämiseen, päivittämiseen ja kehittämiseen. Toisaalta käytäntöjen käyttämisen tasot näyttävät keskiarvojen perusteella olevan hyvällä tasolla yrityksissä huolimatta yleisestä taloudellisesta tilanteesta.

Kolmas tutkimusrajoite liittyy toistettavuusongelmaan. Tietoperustaisten henkilöstökäytäntöjen, luottamuksen ja suorituskyvyn suhdetta kannattaisi tutkia toistuvaisuustutkimuksen muodossa, esimerkiksi joka toinen vuosi tehtävällä kyselyllä. Toistuvaisuustutkimusten avulla olisi mahdollista seurata mahdollisia muutoksia tietyllä aikajaksolla sekä samalla tutkimusten välillä yleisen taloudellisen suhdanteen tilannetekijävaikutukset saattaisivat olla vähäisempiä.

Neljänneksi tämän tutkimuksen vastausaineisto koostui pääasiassa yritysten henkilöstöjohdon edustajien vastauksista. Vastaavankaltainen kyselytutkimus voitaisiin kohdentaa myös laajemmalle vastaajaskaalalle muuttamalla kysymysten muotoiluja toisten henkilöstöryhmien näkökulmaiseksi. Tällaisen kyselyn vastaajina voisi olla muun muassa esimiehet. Lisäksi kyselyn voisi toteuttaa pienemmässä mittakaavassa, jolloin potentiaalisiksi vastaajiksi valikoitaisiin joidenkin tiettyjen yritysten koko henkilökunta. Vastaajaskaalaa laajentamalla eri näkökulmat samoista asioista saataisiin selvitettyä.

Viidenneksi olisi hyvä miettiä sitä, mihin henkilöstöjohtamisen ja sen käytäntöjen mittaaminen perustuu – kuten myös Boselie et al. (2005) mainitsevat. Mittausmenetelmät voisivat ainakin joiltain osin perustua johonkin konkreettisempaan materiaaliin kuin kyselyihin ja henkilöiden omiin arvioihin asioiden tilasta heidän organisaatioissaan. Olisi hyvä, jos tutkijat saisivat käyttöönsä organisaatioiden sisäisiä tilastoja ja muuta faktaa, joiden perusteella tutkijat voisivat luoda oman näkemyksensä asiakokonaisuuksista. Tosin

tämänkaltaisten tutkimusten tekeminen vaatii enemmän henkilöresursseja ja aikaa.

Luottamuksen tasoa ja luottamuksen muodostavia tekijöitä on joskus hankalaa määritellä kauppatieteissä. Tämän vuoksi viimeisenä kehittämiskohteena tulevien tutkimusten kehittämiseksi ehdotetaan, että luottamuksen tutkimusta voisi tehdä joiltain osin poikkitieteellisenä tutkimuksena yhteistyössä yhteiskuntatieteilijöiden kanssa, jolloin saataisiin syvällisempi ja laajempi kuva luottamukseen vaikuttavista tekijöistä. Luottamuksen olemusta syvällisemmin tarkastelemalla saataisiin kauppatieteissä luottamusta käsittelevät kysymykset muotoiltua sellaisiksi, että niiden avulla olisi mahdollista saada kattava näkemys organisaatioiden luottamuksesta ja siihen vaikuttavista seikoista.

LÄHDELUETTELO

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu (2015) Käsitteiden määrittely ja käyttö [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.10.2015]. Saatavilla http://viestinnantietoaines.aalto.fi/Tieteellinen/kasitteet.htm

Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001) Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quartely. Vol. 25, No. 1, pp. 107–136.

Alfes, K., Shanzt, A. & Truss, C. (2012) The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. Human Resource Management Journal. Vol 22, no 4, pp. 409–427.

Andreeva, T. & Kianto, A. (2012) Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. Journal of Knowledge Management. Vol. 16, Iss 4, pp. 617–636.

Argote, L. & Ingram, P. (2000) Knowledge Trasfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 82, No.1, pp. 150–169.

Balance Consulting (2015) Oman pääoman tuotto-% (ROE) [verkkodokumentti]. Kauppalehti Tietopalvelut. [Viitattu 15.12.2015]. Saatavilla www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/oman_paaoman_tuotto

Balint, S. (2003) Knowledge management within strategic networks: Developing a strategic process. Fourth European Conference on Knowledge Management. Oriel College, Oxford University. Oxford.

Bello-Pintado, A. (2015) Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latin American context. Human Resource Management Journal, Vol 25, no 3, pp. 311–330.

Becerra-Fernandez, I. & Sabherwal, E. (2001) Organizational knowledge management – a contingency perspective. Journal of Management Information Systems. Vol. 18, No. 1, pp. 23–55.

Blomqvist, K. (2006) Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla [verkkodokumentti]. Työn Tuuli 2. HENRY ry. [Viitattu 26.10.2015]. Saatavilla http://henry.fi/files/659/Blomqvist.pdf

Boselie, P., Dietz G. & Boon, C. (2005) Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal. Vol 15, no 3, pp. 67–94.

Boumarafi, B. & Jabnoun, N. (2008) Knowledge management and performance in UAE business organizations. Knowledge Management Research & Practice. Vol. 6, No. 3, pp. 233–238.

Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004) Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. Academy of Management Review. Vol 29, No. 2, pp. 203–221.

Brown, S., Gray, D., McHardy, J. & Taylor, K. (2015) Employee trust and workplace performance. Journal of Economic Behavior & Organization. 116, pp. 361–378.

Buyens, D. & Verbrigghe, J. (2015) Adding Value and HRM Practices. Evidence-Based HR. Pp. 15–30. Human Resource Management Practices – Assessing Added Value. Andresen, M. & Nowak, C. (editors). Springer. Switzerland.

Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á. & Valle-Cabrera, R. (2011) Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 22, No. 4, pp. 807–828.

Cho, Y. J. & Perry, J. L. (2012) Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward expectancy. Review of Public Personnel Administration. 32(4), pp, 382–406.

Cohen, J. F. & Olsen, K. (2015) Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. Expert Systems with Applications. 42, pp. 1178–1188.

Cohen, W. M., Nelson, R .R. & Walsh, J. P. (2000) Protecting their intellectual assets: appropriability conditions and why US manufacturing firms patent (or not). Working Paper No. 7552, National Bureau of Economic Research. Cambridge. MA. February.

Costigan, R. D., Ilter, S. S. & Berman, J. J. (1998) A Multi-dimensional study of trust in organizations. Journal of Managerial Issues. Vol. 10, No. 3, pp. 303–317.

Crawley, E., Swailes, S. & Walsh, D. (2013) Introduction to International Human Resource Management. Oxford University Press.

Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal. Vol. 39, No 4, pp. 949–969.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001) The role of trust in organizational settings. Organization Science. Vol. 12, No. 4, pp. 450–467.

Dobrowolski, Z. (2014) Building Intra-organizational trust. Zarzadzanie Publiczne. 4(28), pp. 341–354.

Edvardsson, I. R. (2008) HRM and knowledge management. Employee Relations. Vol. 30, Iss 5, pp. 553–561.

Fang, H., Guo, g. & Zhang, J. (2015) Multi-faceted trust and distrust prediction for recommender systems. Decision Support Systems. 71, pp. 37–47.

Foss, N. J., Husted, K. & Michailova, S. (2010) Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions. Journal of Management Studies. 47:3, pp. 455–482.

Foss, N. J., Pedersen, T., Fosgaard, M. R. & Stea, D. (2014) Why Complementary HRM Practices Impact Performance: The Case of Rewards, Job Design, and Work Climate in a Knowledge-Sharing Context. Human Resource Management.

Goh, S. (2002) Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. Journal of Knowledge Management. Vol. 6, Iss 1, pp. 23–30.

Granovetter, M. (2005) The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. Journal of Economic Perspectives. Vol. 19, No. 1, pp. 35–50.

Grant, R. (1996) Toward a Knowledge-based theory of the Firm. Strategic Management Journal. Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 109–122.

Great Place to Work (2014) Parhaat käytännöt [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2015]. Saatavilla http://www.parempityoelama.fi/parhaat-kaytannot/

Handzic, M. (2011) Integrated socio-technical knowledge management model: an empirical evaluation. Journal of Knowledge Management. Vol. 15, No. 2, pp. 198–211.

Heikkilä, T. (2014a) Faktorianalyysi. [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.4.2016]. Edita Publishing Oy. Saatavilla http://www.tilastollinentutkimus.fi/5.SPSS/ Faktorianalyysi.pdf

Heikkilä, T. (2014b) Tilastollinen tutkimus. 9 uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Bookwell Oy. Porvoo.

Heikkilä, T. (2014c) Usean selittävän muuttujan regressioanalyysi [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.2.2016]. Edita Publishing Oy. Saatavilla http://www.tilastollinentutkimus.fi/5.SPSS/Regressioanalyysi.pdf

Heisig, P. (2009) Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. Journal of Knowledge Management. Vol.13, No. 4, pp. 4–31.

Herrala, O. (2016) Nokian Renkaat viilannut testituloksia. Kauppalehti, N:O 38 / 2016.

Hiltrop, J.-M. (1996) The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance. European Management Journal. Vol. 14, No. 6, pp. 628–637.

Hislop, D. (2003) Linking human resource management and knowledge management via commitment. Employee Relations. Vol. 25, Iss 2, pp. 182–202.

Hirsjärvi, S,. Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Kustannusyhtiö Tammi. Hämeenlinna.

Holtom, B. C, Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2006) Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. Organizational Dynamics. Vol. 35, No. 4, pp. 316–331.

Hubbell, A. P. & Chory-Assad, R. M. (2005) Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust. Communication Studies. Vol. 56, No. 1, pp. 47–70.

Hurmelinna-Laukkanen, P. & Puumalainen, K. (2007) The nature and dynamics of appropriability – strategies for appropriating returns on innovation. R & D Management. Vol. 37, No. 2, pp. 95–112.

Hurmelinna-Laukkanen, P. & Ritala, P. (2012) Appropriability as the driver of internationalization of service-oriented firms. Service Industries Journal. Vol. 32, No. 7, pp. 1039–1056.

Huselid, M. A. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal. Vol 38, No. 3, pp. 635–672.

Ingvaldsen, J. A., Johansen, T. B. & Aarlott, M. A. (2014) Emergent HPWS: why HRM may not be needed to build a high-performance work system. Team Performance Management. Vol. 20, No. 7/8, pp. 294–306.

Inkinen, H. T., Kianto, A. & Vanhala, M. (2015) Knowledge management practices and innovation performance in Finland. Baltic Journal of Management. Vol. 10, Iss 4, pp. 432–455.

Jiang, J. Y. & Liu, C.-W. (2015) High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. Human Resource Management Review. 25, pp. 126–137.

Jiang, J., Wang, S. & Zhao, S. (2012) Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 23, No. 19, pp. 4025–4047.

Jo, S. & Shim, S. W. (2005) Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. Public Relations Review. 31, pp. 277–280.

Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005) A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 26, Iss 1, pp. 6–22.

Jyväskylän yliopisto (2015a) Luottamus [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2015]. Saatavilla http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/luottamus

Jyväskylän yliopisto (2015b) Määrällinen tutkimus [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2015]. Saatavilla https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus

Kaufman, B. E. (2015) Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. Human Resource Management Review. 25, pp. 107–125.

Kianto, A., Gang, L. & Lee, R. (2015) Knowledge Management Practices, Intellectual Capital and Firm Performance: Empirical Evidence From Chinese Companies. European Conference on Knowledge Management. Pp. 424-431.

Kianto, A., Ritala, P., Spender, J.-C. & Vanhala, M. (2014) The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. Journal of Intellectual Capital. Vol. 15, No. 3, pp. 362–375.

Kogut, B. & Zander, U. (1992) Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. Organization Science. Vol. 3, No. 3.

Kuvaas, B. (2008) An Exploration of How the Employee–Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. Journal of Management Studies. 45:1, pp. 1–25.

KvantiMOTV (2008a) Mittaaminen: Mittarin luotettavuus [verkkodokumentti]. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen yliopisto. [Viitattu 7.1.2016]. Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html

KvantiMOTV (2003) Regressioanalyysin rajoitteet [verkkodokumentti]. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen yliopisto. [Viitattu 22.2.2016]. Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/regressio/rajoitteet.html

KvantiMOTV (2008b) Varianssianalyysi [verkkodokumentti]. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen yliopisto. [Viitattu 15.1.2016]. Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/varianssi/anova.html

Lawson, B., Samson, D. and Roden, S. (2012) Appropriating the value from innovation: inimitability and the effectiveness of isolating mechanisms. R & D Management. Vol. 42, No. 5, pp. 420–434.

Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999) The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. Academy of Management Review. Vol. 24, No. 1, pp. 31–48.

Levin, R. C., Klevorick, A. K., Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1987) Appropriating the returns from industrial research and development. Brookings Papers on Economic Activity. Vol. 18, No. 3, pp. 783–831.

Lewicka, D. & Krot, K. (2015) The model of HRM-trust-commitment relationships. Industrial Management & Data Systems. Vol. 115, Iss 8, pp. 1457–1480.

Lu, C.-M., Chen, S.-J., Huang, .P-C. & Chien, J.-C. (2015) Effect of diversity on human resource management and organizational performance. Journal of Business Research. 68, pp. 857–861.

Luoma, M. (2014) Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia [verkkodokumentti]. Pp. 76–97. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Viitala, R. & Järlström, M. (Toim.). Vaasan yliopisto. [Viitattu 2.11.2015]. Saatavilla http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review. Vol. 20, No. 3, 709–734.

McAllister, D. J. (1995) Affect- and cognition-based Trust as Foundations for interpersonal Cooperation in Organizations. Academy of Management Journal. Vol. 38, No. 1, pp. 24–59.

McKeen, J. D., Smith, H. A. & Singh, S. (2005), Developments in practice XVI: a framework for enhancing IT capabilities. Communications of the Association for Information Systems. Vol. 15, No. 1, pp. 661–673.

Meriläinen, R. (2015) Visiot ovat haaveita, tulevaisuus kaipaa tekoja. Helsingin Sanomat. N:o 263 (41893).

Metsämuuronen, J. (2001) Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia-sarja 1. 2. painos. International Methelp Ky. Viro.

Metsämuuronen, J. (2006) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. laitos, 3. uudistettu painos. International Methelp Ky. Gummerus Kirjapaino Oy. Vaajakoski.

Minbaeva, D. B. (2013) Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. Human Resource Management Review. 23, pp. 378–390.

Mäenpää, M. (2015) Työn muutos haastaa työmarkkinat. Helsingin Sanomat. N:o 255 (41885).

Mishra, K. E., Schwart, G. M. & Mishra, A. K. (2011) The evolution of trust and control as seen through an organization´s human resource practices. Pp. 42–64. Trust and Human Resource Management. Edited by Searle, R. H. & Skinner, D. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, Glos (UK), Northampton, Massachusetts (USA).

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of management review. Vol. 23, No. 2, pp. 242–266.

Negash, S. (2004) Business intelligence. Communications of the Association for Information Systems. Vol. 13, No. 1, pp. 177–195.

Nummenmaa, L. (2004) Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. 1–3. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Neal, A., West, M. A. & Patterson, M. G. (2005) Do Organizational climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity? Journal of Management. Vol. 31, No. 4, pp. 492–512.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000) SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning. 33, pp. 5–34. Elsevier Science Ltd.

Nonaka, I., von Krogh, G & Voelpel, S. (2006) Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. Review paper. Organization Studies. 27(8), pp.1179–1208.

Paauwe, J. & Richardson, R. (1997) Introduction. The International Journal of Human Resource Management. 8:3, pp. 257–262.

Park, R. & Kruse, D. (2014) Group incentives and financial performance: the moderating role of innovation. Human Resource Management Journal. Vol 24, No 1, pp. 77–94.

Pietiläinen, T. (2016) Nokian Renkaiden toimitusjohtaja myöntää manipuloinnin: "Pienikin muutos on saattanut nostaa asemaa testissä yksi tai kaksi pykälää". Helsingin Sanomat. N:o 56 (42039).

Pirttimäki, V. (2007) Business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies. Doctoral dissertation. TUT publication 464. Tampere University of Technology, Tampere.

Pääkirjoitus (2015) Nokian johtajat tuhosivat Nokian. Helsingin Sanomat. N:o 260 (41890).

Ramstad, E. (2008) Miten työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöt (TOJ) sekä kehittämisprosessi vaikuttavat tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen paranemiseen? Vertailua tuloksellisuutta ja työelämän laatua parhaiten ja heikoiten edistäneiden kehittämisprojektien välillä [verkkodokumentti]. Työpoliittinen Aikakauskirja. 2, pp. 29–41. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 2.11.2015]. Saatavilla http://www.tem.fi/files/19777/ramstad.pdf

Reunamo, J. (2015) Pikaohjeita SPSS:lle [verkkodokumentti]. Helsingin yliopisto. [Viitattu 22.2.2016]. Saatavilla http://www.helsinki.fi/~reunamo/opetus/spssohje.htm

Robinson, P. A. (2003) The embeddedness of Japanese HRM practices: The case of recruiting. Human Resource Management Review. 13, pp. 439–465.

Searle, R. H. & Billsberry, J. (2011) The development and destruction of organizational trust during recruitment and selection. Pp. 67–86. Trust and Human Resource Management. Edited by Searle, R.H. & Skinner, D. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, Glos (UK), Northampton, Massachusetts (USA).

Searle, R. H. & Skinner, D. (2011) Introduction. Pp. 3–17. Trust and Human Resource Management. Edited by Searle, R. H. & Skinner, D. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, Glos (UK), Northampton, Massachusetts (USA).

Senge, P. (1990) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday. New York, NY.

Sikora, D. M. & Ferris, G. R. (2014) Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. Human Resource Management Review. 24, 271–281.

Sonnerberg, M. & van Zijderveld, V. (2015) Realizing the Highest Value of Investments in Talent Management. Pp. 31–52. Human Resource Management Practices – Assessing Added Value. Andresen, M. & Nowak, C. (editors). Springer. Switzerland.

Sveiby, K.-E. (2001) A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. Journal of Intellectual Capital. Vol. 2, Iss 4, pp. 344–358.

Sveiby, K.-E. & Simons, R. (2002) Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study. Journal of Knowledge Management. Vol. 6, Iss 5, pp. 420–433.

Tilastokeskus (2008) Toimialaluokitus, TOL 2008 [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.12.2015]. Saatavilla http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html

Tomé, E. (2012) Knowledge Management. Pp. 93–111. International Human Resource Development. Learning, Education and Training for Individuals and Organizations. Third Edition. Edited by Wilson, J.P. Kogan Page. London, Philadelphia, New Delhi.

Tomer, J. F. (2001) Understanding high-performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management. Journal of Socio-Economics. 40, pp. 63–73.

Tyler, T. R. (2003) Trust within organisations. Personnel Review, Vol. 32, Iss 5, pp. 556–568.

Työelämä 2020 -strategia (2012) Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.10.2015]. Saatavilla http://www.tyoelama2020.fi/ /35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Yang, C.-C. & Lin, C. Y.-Y. (2009) Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 20, No. 9, pp. 1965–1984.

Valli, R. (2015) Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vanhala, M., Ahteela, R. (2011) The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. Management Research Review. Vol. 34, Iss 8, pp. 869–888.

Vanhala, S. & Kotila, O. (2006) Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa [verkkodokumentti]. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning -lehti. No. 2. Työelämän tutkimusyhdistys ry. [Viitattu 20.10.2015]. Saatavilla http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT062_verkkoversio.pdf

Viitala, R. (2013) Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Volkswagen-konsernin ilmoitus (2015). Helsingin Sanomat. N:o 275 (41905)

Wiig, K. M. (1999) What future knowledge management users may expect. Journal of Knowledge Management. Vol. 3 Iss 2, pp. 155–166.

Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2012) Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research [verkkodokumentti]. Cornell University ILR School. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS). CAHRS Working Paper Series. [Viitattu 16.11.2015]. Saatavilla http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1051&context=cahrswp

Zeffane, R. & Connell, J. (2003) Trust and HRM in the new millennium. The International Journal of Human Resource Management. 14:1, pp. 3–11.

LIITTEET

Liitteen numero	Liitteen nimi
1	Tutkimuskysymykset ja -vastaukset
2	Johtamiskäytäntöjen arviointi suhteessa kilpailijoihin
3	Luottamus-summamuuttujan reliabiliteetti
4	HRM-summamuuttujien reliabiliteetti
5	TietoHRM-summamuuttujan reliabiliteetti
6	Kruskalin-Wallisin testitulokset: tietoperustaiset HRM-käytännöt ja suorituskykyluokat
7	Kruskal-Wallisin testitulokset: luottamus ja suorituskykyluokat
8	Regressioanalyysiraportit: tietoperustaisten HRM-käytäntöjen vaikutus luottamukseen
9	Regressioanalyysiraportit: tietoperustaisten osaamisen kehittämisen käytäntöjen vaikutus luottamukseen
10	Regressioanalyysiraportit: tietoperustaisten suoritusarviointikäytäntöjen vaikutus luottamukseen

Liite 1: Tutkimuskysymykset ja -vastaukset

KYSYMYS	VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUSMÄÄRÄ (kpl)	PUUTTUVAT VASTAUKSET (kpl)	KESKIARVO	KESKI-HAJONTA
Yrityksemme toimintaa kuvaa luottamuksen ilmapiiri (Luottamus 1)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	258	1	3,76	,755
Yrityksessämme pidetään kiinni lupauksista ja sovituista asioista (Luottamus 2)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	258	1	4,03	,730
Yrityksessämme toimitaan siten, että eri sidosryhmien edut pyritään ottamaan huomioon (Luottamus 3)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	256	3	3,92	,672

Yrityksemme osaaminen herättää luottamusta eri sidosryhmissä (Luottamus 4)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	257	2	4,04	,621
Yrityksemme imago ja maine herättävät luottamusta eri sidosryhmissä (Luottamus 5)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	256	3	4,04	,688
Rekrytoinnissa kiinnitämme erityistä huomiota tehtävään sopivaan asiantuntemukseen (Rekry 1)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	258	1	4,41	,637
Rekrytoinnissa kiinnitämme erityistä huomiota oppimis- ja kehittymiskykyyn (Rekry 2)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	258	1	4,03	,753

Rekrytoinnissa arvioidaan kykyä tehdä yhteistyötä ja toimia erilaisissa verkostoissa (Rekry 3)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	258	1	4,09	,756
Tarjoamme henkilöstöllemme mahdollisuuksia syventää ja laajentaa osaamistaan (Oske 1)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	258	1	4,06	,774
Tarjoamme koulutusta, josta henkilöstö saa ajan tasalla olevaa tietoa (Oske 2)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	257	2	4,05	,818
Työntekijöillämme on mahdollisuus henkilökohtaisesti räätälöityyn osaamisen kehittämiseen (Oske 3)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	256	3	3,62	,971

Työntekijöiden kanssa keskustellaan säännöllisesti heidän osaamisensa kehitystarpeista (Oske 4)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	258	1	4,00	,998
Tiedon jakaminen on yksi työstä suoriutumisen arviointikriteereistä (Sarvio 1)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	255	4	3,07	1,036
Uuden tiedon luominen on yksi työstä suoriutumisen arviointikriteereistä (Sarvio 2)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	252	7	2,81	,928
Muilta hankitun tiedon hyödyntäminen omassa työssä on yksi työstä suoriutumisen arviointikriteereistä (Sarvio 3)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	250	9	3,06	,944

Yrityksemme palkitsee henkilöstöään tiedon jakamisesta (Palkit 1)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	254	5	2,26	1,035
Yrityksemme palkitsee henkilöstöään uuden tiedon luomisesta (Palkit 2)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	254	5	2,94	1,185
Yrityksemme palkitsee henkilöstöään tiedon hyödyntämisestä (Palkit 3)	1–5 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä)	253	6	2,97	1,067

Liite 2: Johtamiskäytäntöjen arviointi suhteessa kilpailijoihin

Verrattuna kilpailijoihinne, miten menestyksekkäästi yrityksenne on onnistunut luomaan uusia innovaatioita / toimintatapoja viimeisen yhden vuoden aikana koskien johtamiskäytäntöjä?

(1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)
Keskiarvo 3,35 (N=236), keskihajonta ,776

	VASTAUS-VAIHTOEHDOT	Kpl	%-osuus kaikista N=259	%-osuus vastanneista N=239
	1	4	1,5	1,7
	2	20	7,7	8,5
	3	**111**	42,9	**47,0**
	4	91	35,1	38,6
	5	10	3,9	4,2
Vastauksia yhteensä		236	91,1	100,0
Puuttuvat vastaukset		23	8,9	

Liite 3: Luottamus-summamuuttujan reliabiliteetti

Reliabiliteetti / Luottamus

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,802	,802	5

Osiokohtainen analyysi / Luottamus

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Luottamus 1	16,01	4,163	,621	,413	,753
Luottamus 2	15,74	4,309	,613	,391	,755
Luottamus 3	15,84	4,692	,521	,292	,783
Luottamus 4	15,74	4,708	,575	,399	,768
Luottamus 5	15,72	4,456	,601	,435	,759

Luottamus-summamuuttujan osiokohtaiset korrelaatiot

	Luottamus 1	Luottamus 2	Luottamus 3	Luottamus 4	Luottamus 5
Luottamus 1	1,000				
Luottamus 2	,546	1,000			
Luottamus 3	,447	,455	1,000		
Luottamus 4	,384	,420	,386	1,000	
Luottamus 5	,496	,433	,330	,586	1,000

Liite 4: HRM-summamuuttujien reliabiliteetti

Reliabiliteetti / Rekry

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,663	,660	3

Osiokohtainen analyysi / Rekry

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Rekry 1	8,13	1,668	,385	,149	,676
Rekry 2	8,50	1,231	,539	,300	,476
Rekry 3	8,46	1,253	,513	,282	,514

Rekry-summamuuttujan osiokohtaiset korrelaatiot

	Rekry 1	Rekry 2	Rekry 3
Rekry 1	1,000		
Rekry 2	,351	1,000	
Rekry 3	,318	,510	1,000

Reliabiliteetti / Oske

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,841	,848	4

Osiokohtainen analyysi / Oske

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Oske 1	11,64	5,473	,706	,553	,791
Oske 2	11,65	5,280	,715	,547	,784
Oske 3	12,10	4,745	,698	,495	,789
Oske 4	11,73	4,917	,613	,387	,832

Oske-summamuuttujan osiokohtaiset korrelaatiot

	Oske 1	Oske 2	Osek 3	Oske 4
Oske 1	1,000			
Oske 2	,690	1,000		
Oske 3	,628	,587	1,000	
Oske 4	,485	,545	,560	1,000

Reliabiliteetti / Sarvio

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,785	,787	3

Osiokohtainen analyysi / Sarvio

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sarvio 1	5,86	2,767	,594	,354	,747
Sarvio 2	6,14	2,969	,652	,430	,681
Sarvio 3	5,89	2,914	,631	,409	,701

Sarvio-summamuuttujan osiokohtaiset korrelaatiot

	Sarvio 1	Sarvio 2	Sarvio 3
Sarvio 1	1,000		
Sarvio 2	,543	1,000	
Sarvio 3	,518	,596	1,000

Reliabiliteetti / Palkit

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,839	,840	3

Osiokohtainen analyysi / Palkit

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Palkit 1	5,93	4,109	,690	,475	,789
Palkit 2	5,23	3,534	,716	,513	,766
Palkit 3	5,22	3,974	,707	,501	,772

Palkit-summamuuttujan osiokohtaiset korrelaatiot

	Palkit 1	Palkit 2	Palkit 3
Palkit 1	1,000		
Palkit 2	,633	1,000	
Palkit 3	,621	,656	1,000

Liite 5: TietoHRM-summamuuttujan reliabiliteetti

Reliabiliteetti / TietoHRM

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,770	,788	4

Osiokohtainen analyysi / TietoHRM

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Rekry	9,6369	4,043	,593	,365	,726
Oske	9,8930	3,519	,574	,371	,714
Sarvio	10,8388	3,138	,647	,419	,673
Palkit	11,0908	2,956	,549	,318	,746

TietoHRM-summamuuttujan osiokohtaiset korrelaatiot

	Rekry	Oske	Sarvio	Palkit
Rekry	1,000			
Oske	,523	1,000		
Sarvio	,493	,524	1,000	
Palkit	,435	,391	,521	1,000

Liite 6. Kruskalin-Wallisin testitulokset: tietoperustaiset HRM-käytännöt ja suorituskykyluokat

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of TietoHRM is the same across categories of ROE_1_5.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,135	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 7: Kruskal-Wallisin testitulokset: luottamus ja suorituskykyluokat

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Luottamus is the same across categories of ROE_1_5.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,272	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 8: Regressioanalyysiraportit: tietoperustaisten HRM-käytäntöjen vaikutus luottamukseen

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,528[a]	,279	,267	,44158	,279	23,285	4	241	,000	2,110

a. Predictors: (Constant), Palkit, Oske, Rekry, Sarvio

b. Dependent Variable: Luottamus

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,162	4	4,540	23,285	,000[b]
	Residual	46,992	241	,195		
	Total	65,154	245			

a. Dependent Variable: Luottamus

b. Predictors: (Constant), Palkit, Oske, Rekry, Sarvio

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,295	,225		10,209	,000		
	Rekry	,085	,065	,090	1,308	,192	,635	1,576
	Oske	,222	,048	,316	4,579	,000	,629	1,590
	Sarvio	,098	,046	,153	2,130	,034	,581	1,722
	Palkit	,051	,036	,093	1,405	,161	,682	1,466

a. Dependent Variable: Luottamus

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1436	4,5723	3,9520	,27227	246
Std. Predicted Value	-2,969	2,278	,000	1,000	246
Standard Error of Predicted Value	,031	,115	,061	,017	246
Adjusted Predicted Value	3,1299	4,5637	3,9516	,27248	246
Residual	-2,09803	1,14722	,00000	,43796	246
Std. Residual	-4,751	2,598	,000	,992	246
Stud. Residual	-4,808	2,619	,001	1,003	246
Deleted Residual	-2,14891	1,16565	,00045	,44778	246
Stud. Deleted Residual	-5,047	2,651	-,001	1,011	246
Mahal. Distance	,222	15,726	3,984	2,966	246
Cook's Distance	,000	,112	,005	,010	246
Centered Leverage Value	,001	,064	,016	,012	246

a. Dependent Variable: Luottamus

Liite 9: Regressioanalyysiraportit: tietoperustaisten osaamisen kehittämisen käytäntöjen vaikutus luottamukseen

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,489[a]	,239	,227	,45348	,239	18,957	4	241	,000	2,031

a. Predictors: (Constant), Oske4, Oske1, Oske3, Oske2

b. Dependent Variable: Luottamus

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,594	4	3,898	18,957	,000[b]
	Residual	49,560	241	,206		
	Total	65,154	245			

a. Dependent Variable: Luottamus

b. Predictors: (Constant), Oske4, Oske1, Oske3, Oske2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,539	,168		15,131	,000		
	Oske 1	,141	,056	,210	2,502	,013	,447	2,236
	Oske 2	,118	,053	,186	2,227	,027	,453	2,208
	Oske 3	,046	,042	,086	1,092	,276	,505	1,979
	Oske 4	,050	,037	,096	1,340	,181	,613	1,631

a. Dependent Variable: Luottamus

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1972	4,3094	3,9520	,25228	246
Std. Predicted Value	-2,992	1,416	,000	1,000	246
Standard Error of Predicted Value	,034	,139	,062	,018	246
Adjusted Predicted Value	3,1861	4,3163	3,9518	,25310	246
Residual	-2,14558	1,28956	,00000	,44976	246
Std. Residual	-4,731	2,844	,000	,992	246
Stud. Residual	-4,782	2,911	,000	1,002	246
Deleted Residual	-2,19138	1,35147	,00026	,45891	246
Stud. Deleted Residual	-5,015	2,958	-,001	1,010	246
Mahal. Distance	,409	22,134	3,984	3,065	246
Cook's Distance	,000	,098	,004	,010	246
Centered Leverage Value	,002	,090	,016	,013	246

a. Dependent Variable: Luottamus

Liite 10: Regressioanalyysiraportit: tietoperustaisten suoritusarviointikäytäntöjen vaikutus luottamukseen

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,411[a]	,169	,159	,47293	,169	16,437	3	242	,000	2,021

a. Predictors: (Constant), Sarvio3, Sarvio1, Sarvio2

b. Dependent Variable: Luottamus

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,029	3	3,676	16,437	,000[b]
	Residual	54,125	242	,224		
	Total	65,154	245			

a. Dependent Variable: Luottamus

b. Predictors: (Constant), Sarvio3, Sarvio1, Sarvio2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,169	,116		27,357	,000		
	Sarvio 1	,083	,037	,166	2,274	,024	,646	1,548
	Sarvio 2	,098	,044	,174	2,244	,026	,570	1,755
	Sarvio 3	,082	,041	,151	1,982	,049	,591	1,692

a. Dependent Variable: Luottamus

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,4328	4,4868	3,9520	,21217	246
Std. Predicted Value	-2,447	2,520	,000	1,000	246
Standard Error of Predicted Value	,032	,130	,057	,019	246
Adjusted Predicted Value	3,3981	4,4959	3,9518	,21234	246
Residual	-1,86247	1,16722	,00000	,47002	246
Std. Residual	-3,938	2,468	,000	,994	246
Stud. Residual	-3,987	2,505	,000	1,002	246
Deleted Residual	-1,90918	1,20193	,00021	,47786	246
Stud. Deleted Residual	-4,117	2,532	,000	1,008	246
Mahal. Distance	,129	17,385	2,988	2,780	246
Cook's Distance	,000	,100	,004	,010	246
Centered Leverage Value	,001	,071	,012	,011	246

a. Dependent Variable: Luottamus