

Johtaminen on ollut professori Ismo Lumijärven tutkimustyön kohteena monissa erilaisissa hankkeissa vuosien varrella. Kiinnostus on kohdistunut erityisesti johtamismalleihin, kuten osallistuvaan johtamiseen, laatujohtamiseen sekä tulosjohtamiseen. Tässä teoksessa Lumijärvi paneutuu johtajuuden ja erilaisten johtamismallien todennettuun merkitykseen organisaation tuloksellisuudelle. Millaista tukea löytyy oletettavasti johtamisen yhteydestä korkeaan tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen? Samalla tutkimuksessa selvitetään mekanisme, joka aikaansaa yhteyden: millaisella mekanismilla johtamistoiminnan katsotaan ja uskotaan vaikuttavan tuloksellisuuteen ja millaisia ehtoja ympäristö asettaa johtamisen ja tuloksen positiivisen yhteyden toteutuvuudelle. Teos on tiivis mutta monipuolinen kartoitus viime vuosien johtamistutkimuksesta aihealueelta.

Kysymys johtamisen ja tuloksellisuuden välisestä riippuvuudesta on perustavanlaatuinen tutkijalle, joka työkseen opettaa johtamismalleista ja uskoo tiettyjen mallien positiiviseen merkitykseen tuloksen tekemisessä. Teos on hyödyllinen perusteos kaikille niille, jotka haluaavat syventyä johtajuuden perusteisiin ja vankentaa tietämystään johtamisen ja huipputuloksen välisistä suhteista.

JOHTAMINEN  
TULOKESELLISUUS  
TUOTTAVUUS

JOHTAMISMALLIT  
JOHTAMISMEKANISMIT

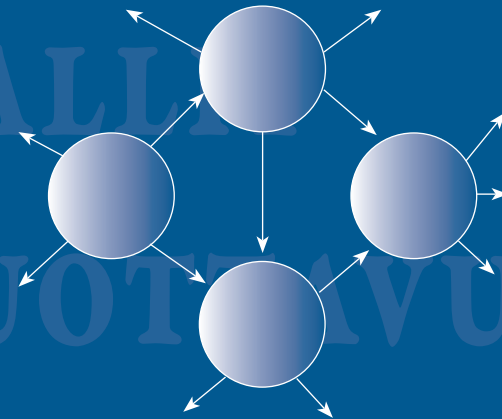
OSALLISTUVA JOHTAMINEN  
LAATUJOHTAMINEN  
TULOKEJOHTAMINEN

ISBN 978-951-44-7962-5  
ISBN 978-951-44-8733-0 (pdf)

JOHTAMISEN VAIKUTUS ORGANISAATION TULOKESELLISUUTEEN

ISMO LUMIJÄRVI

# JOHTAMISEN VAIKUTUS ORGANISAATION TULOKESELLISUUTEEN



ISMO LUMIJÄRVI

**JOHTAMISEN VAIKUTUS  
ORGANISAATION TULOKSELLISUUTEEN**

Ismo Lumijärvi

**JOHTAMISEN VAIKUTUS  
ORGANISAATION  
TULOKSELLISUUTEEN**

Mikä on johtamisen vaikutus  
organisaation korkean tuloksellisuuden  
synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee?

Tampere 2009

© 2009 Ismo Lumijärvi

Kansi ja layout  
Marita Alanko

ISBN 978-951-44-7962-5

Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy  
Tampere 2009

# SISÄLLYSLUETTELO

|  |     |
|--|-----|
| Esipuhe  | 7   |
| 1. Johdanto  | 9   |
| 2. Organisaation tuloksellisuus ja korkeatuottoisuus – haastava määrittystehtävä (O)                             | 15  |
| 2.1. Tuloksellisuuden käsitteellistäminen yleensä ja erityisesti julkishallinnossa                               | 15  |
| 2.2. Tuottavuus ja tehokkuus   | 24  |
| 2.3. Tuloksellisuuskäsitteen organisaatioteoreettiset kiinnkohdat  | 29  |
| 2.4. Tuloksellisuuskäsitteen sisäinen koherenssi   | 38  |
| 2.5. Tuloksellisuuden operationalisointi johtamistutkimuksissa   | 48  |
| 3. Mikä johtajuudessa ja johtamisessa on merkityksellistä korkean tuloksellisuuden aikaansaamisen kannalta? (Ma) | 52  |
| 4. Tutkimuksia johtamismallien yhteyksistä korkeaan tuloksellisuuteen (Ma)                                       | 69  |
| 5. Millä mekanismilla yhteys toimii? (Me)  | 94  |
| 6. Mikä on erilaisten kontekstien merkitys? (C)  | 101 |
| 7. Loppukooste ja pohdintoja   | 108 |
| Lähteet  | 115 |

## *Kuviot*

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Kuvio 1.  | Raportin viitekehys.   | 14  |
| Kuvio 2.  | Tuloksellisuuden kuvaamista erilaistavat tekijät.                            | 22  |
| Kuvio 3.  | Mitä tuottavuuden paraneminen kuvastaa?                                      | 26  |
| Kuvio 4.  | Tuloksellisuuskäsitteen organisaatioteoreettiset kiinnekohdat.               | 35  |
| Kuvio 5.  | Johtamisen ja tuloksen ajatellut relaatiot EFQM-mallissa.                    | 39  |
| Kuvio 6.  | Tulostekijöiden keskinäisriippuvuuksien voimakkuus.                          | 39  |
| Kuvio 7.  | Julkisen palvelun hyötyketju.  | 40  |
| Kuvio 8.  | Laatujohtamisen tuloksellisuutta edistävät ympäristö- ja välittävät tekijät. | 79  |
| Kuvio 9.  | Laadun kehittämisen prosessi osana huipputuloksen synnyttämistä.             | 82  |
| Kuvio 10. | Tiimijohtamisen tuloksellisuutta tukeva ympäristö peruskoulussa.             | 86  |
| Kuvio 11. | Mikä johtamisessa saa aikaan korkeaa tuloksellisuutta?                       | 110 |
| Kuvio 12. | Johtamisen vaikutusta välittävä mekanismi.                                   | 111 |
| Kuvio 13. | Johtamisen ja tuloksellisuuden suhdetta määrittävät kontekstitekijät.        | 113 |

## *Taulukot*

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Taulukko 1. | Useimmin käytetyt lähestymistavat mallintaa organisaation tuloksellisuutta.           | 36 |
| Taulukko 2. | Menestyvien yksiköiden johdon kokonaisvaltainen ja monidimensionaalinen hybridimalli. | 57 |

## ESIPUHE

Johtaminen on ollut allekirjoittaneen tutkimustyön kohteena monessa erilaisessa muodossa vuosien varrella. Kiinnostus on kohdistunut erityisesti johtamismalleihin, kuten osallistuvaan johtamiseen, laatujohtamiseen sekä tulosjohtamiseen. Viime vuosien aikana tutkijaa on yhä enemmän ruvennut askarruttamaan erilaisten johtamismallien todellinen ja todennettu merkitys organisaation tuloksellisuudelle. Miten paljon löytyy empiiristä evidenssiä mallien yhteydestä korkeaan tuottavuuteen? Miten paljon johtamismallien erinomaisuus otetaan ikään kuin annettuna tai pelkästään teoriakehittelyyn vedoten? Kysymys johtamisen ja huipputuloksellisuuden välisestä riippuvuudesta on perustavanlaatuinen tutkijalle, joka työkseen opettaa johtamismalleista ja uskoo tiettyjen mallien positiiviseen merkityksen tuloksen tekemisessä.

Tutkimuksessa siten kysytään, mitä tutkimustietoa meillä on johtamismallien vaikutuksesta? Mitä tiedetään johtamismallien yhteyksistä organisaation korkeaan tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen? Samalla tutkimuksessa selvitetään myös mekanismeja, joka aikaansaa yhteyden: millaisella mekanismilla johtamistoiminnan katsotaan ja uskotaan vaikuttavan ja millaisia ehtoja ympäristö asettaa johtamisen ja tuloksen positiivisen yhteyden toteutuvuudelle.

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi tutkija kävi läpi toistasataa aihetta sivunutta artikkelia. Lähteiden etsimisen oivallisena apuna oli Tampereen yliopiston kirjaston tarjoama elektroninen aineisto. Lopulta valikoitua noin 150 artikkelin joukko, joiden tiedot koottiin tähän tutkimukseen. Varhaisimmat ovat 1960-luvun jälkipuoliskolta, kuitenkin pääosin aineisto painottuu kuluneisiin kahteen vuosikymmeneen. Tutkimusaineistosta voi kokonaisuudessaan sanoa, että suh-

teutettuna siihen, miten paljon uusia johtamismalleja luodaan ja markkinoidaan, empiiristä evidenssiä näyttäisi löytyvän paljon vähemmän. Lisäksi evidenssi on usein tapaustutkimuksellista ja tieteellisessä mielessä vajanaista. Johtamismallien ja organisaation huipputuloksen/korkean tuloksellisuuden välisen kausaliteetin osoittaminen on samalla erityisen haastavaa, koska mallit eivät ole useinkaan selkeästi (empiirisesti) rajattavia kokonaisuuksia. Johtamismallien sijaan enemmän on tutkittu johtajuuspiirteiden merkitystä tuloksellisuudelle. Näitä tutkimustuloksia on teoksessa esillä runsaasti.

Tutkija haluaa kiittää Suomen akatemiaa, joka rahoituksellaan teki mahdolliseksi syventyä aiheeseen päätoimisesti. Tutkimusvuoteen sisältynyt vierailu Manchesterin yliopiston IDPM-yksikköön antoi virikkeellisen ympäristön paneutua teemaan ja mahdollisti avartavien keskustelujen käynnin arvostettujen brittikollegojen kanssa. Käytettävissä oli samalla Manchesterin yliopiston kirjaston erinomaisen kattava materiaali.

Tampereen yliopistossa 20. elokuuta 2009  
Ismo Lumijärvi



# 1. Johdanto

Tuloksellisuuden ja tuottavuuden kehittäminen ovat olleet viime vuosien kesto aiheita julkisen hallinnon kehittämisessä. Valtionhallinnossa on ollut jo vuosia oma tuottavuusohjelmansa ja samansuuntaisia toimenpiteitä on kehitteillä myös kunnissa. Kuntaorganisaatioiden kehittämisen diskursseissa tuloksellisuuden käsite on ollut keskeisesti esillä jo 1980-luvun lopulta lähtien, jolloin laadittiin ensimmäinen tuloksellisuuden arvioinnin ja kehittämisen suositus (KT 1989). Sittenmin 2000-luvun vaihteessa suositus tarkistettiin (KT 2000). Vuosien varrella jo pelkästään tuloksellisuuden ja tuottavuuden terminologiasta on kirjoitettu lukematon määrä raportteja ja käsitteet ovat saaneet monenlaisia tulkintoja. Tuloksellisuuden kehittämisestä käyty keskustelu ei ole ollut mitenkään pelkästään Suomen julkiselle sektorille ominaista, vaan asiaa on käsitelty laajalti koko julkisen hallinnon kansainvälisessä kentässä. Niinpä esimerkiksi OECD (2005; 2007; 2008) on julkaissut viime vuosina lukuisia raportteja tukemaan ja ohjaamaan eri maiden julkisen sektorin tuloksellisuuden kehittämistä.

Käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan tuloksellisuuden ja tuottavuuden käsitteiden erilaisia tulkintoja. Tuloksellisuuden käsite on saanut monenlaisia merkityksiä. Keskeisin mielenkiinto kohdistuu kuitenkin siihen, mikä on johtamisen merkitys korkean tuottavuuden ja laajemmin tuloksellisuuden synnyttämisessä. Millainen johtamiskäyttäytyminen näyttäisi ennakoivan hyvää tuloksellisuutta? Aihetta on tutkittu vuosikymmenien ajan. Tarkoituksena on koota aihetta käsitelleitä empiirisiä tutkimuksia sekä katsoa, millaisena johtamisen ja tuloksellisuuden yhteys on tullut esille. Löytyykö sellaisia yleistettäviä johtajuuspiirteitä tai johtamistapoja, jotka ennustaisivat korkeaa tuottavuutta tai tuloksellisuutta?

Johtajuuden vaikutukset tuloksellisuuteen kiinnostavat, koska jo johdon asemaan liittyy vaikuttamisen mahdollisuus. Varsinkin ylimmän johdon asema työyhteisössään on jo muodollisesti keskeinen (Reimann 1975). Johtajuuden rooli näyttää lisäksi korostuneen julkisessa hallinnossa aina 1980-luvulta lähtien (Lane 1987). Johtajuuden merkityksen kasvattaminen on liittynyt yrityksiin lisätä hallinnon kustannustehokkuutta juuri johtajuuden keinoin. Julkisen johtajuuden ”avuksi” on niin ikään tuotu lisääntyvästi yrityksen johtamisen oppeja. Katsotaan, että varsinkin ylin johto on erityisen keskeisessä asemassa julkisten organisaatioiden pitkän tähtäyksen politiikassa. Toisaalta paikallistason johdon merkitys on korostunut desentralisoinnin myötä ja sitä kautta, että asiakkaiden aktivoituminen suuntautuu yhä enemmän juuri ’katutasen’ paikallishallintoon, jossa asiakaskohtaukset käytännössä tapahtuvat. Tällä tasolla johtamisen laatu ei voi olla heijastumatta palvelun laatuun (Vigoda 2000).

Tämän kirjoituksen lähtöolettamuksena on, että johtaminen vaikuttaa korkeaan tuloksellisuuteen ja tieteen kannalta kiinnostava kysymys on enemmänkin se, miten vaikutus ilmenee. Svensson ja Wood (2006) haluavat kuitenkin nostaa myös itse suhteen olemassaolon kyseenalaiseksi. He ovat löytäneet tuekseen tutkimuksia, joissa on havaittu vain hyvin lievää korrelaatiota johtamisen ja tuloksellisuuden välillä, tulokset ovat olleet ristiriitaisia, tai johtamisen muutos ei ole heijastunut millään tavoin tuloksellisuuteen. Svensson ja Wood nojautuvat kontingenssiteoriaan ja löytävät sieltä selityksiä sekä tuloksellisuudelle että ristiriitaisuuksille. He korostavat, että riippuvuudet ovat ylipäätään olemassa vain, jos kontekstitekijöitä pystytään kontrolloimaan.

Kun pohditaan johtajan rooliin liittyviä normealeja tai ’pakollisia’ tehtäviä, kuten päätöksiä yksikön tavoitteista, resurssien hankintaa ja allokointia, henkilöstön hankintaa jne., tuntuu kiistattomalta, että johtaminen aina vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen monella tavalla. Esimerkiksi johdon tekemät resursointipäätökset ohjaavat monella tavoin organisaation toimintaa. Tässä kohdistetaan huomio nimenomaan sellaisiin johtamistekijöihin, joilla saadaan aikaan erityistä ’ekselenssiä’ tai keskimääräistä tuloksekkaampaa toimintaa (”High performance or above-normal performance”, Bowers & Seashore 1966). Tarkastelusta rajataan niin sanottu normaali toiminta, jolla esimies yksikköään johtaa.

Johtamisen ja tuloksellisuuden suhdetta voi periaatteessa katsoa joko johtamisen tai tuloksellisuuden kannalta. Jos suhdetta tarkastellaan tuloksellisuudesta läh-

tien, kysytään, mikä on johtamisen osuus tuloksellisuuden selittäjänä. Mitkä muut asiat vaikuttavat? Tällöin esille saadaan johtamisen ohella myös muita tulokseen vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi rakenteelliset ja ympäristötekijät. Tällaisen kirjallisuuskatsauksen tehnyt Lenz (1981) saa esille kaikkiaan kuusi erilaista tuloksellisuuden selittäjäkategoriaa, joista vain yksi liittyy johtamisen vaikutuksiin. Muita selittäjiä ovat ympäristötekijät, erityisesti tehtäväympäristö, strategiat, dominanssi- eli valtatekijät ja organisaation sisäiset ja ulkoiset riippuvuussuhteet, organisaation ja ympäristön suhteet, rakennetekijät sekä hallinto kokonaisuudessaan. Kategoriat jakautuvat edelleen alaryhmiin. Lenz toteaa, että organisaation ja ympäristön suhteessa on huomattavasti resiprookkisuutta, mikä vaikeuttaa kategorioiden havaitsemista. Esimerkiksi organisaation tekemät strategiset päätökset vaikuttavat sen omaan toimintaympäristöön, joka puolestaan vaikuttaa takaisin organisaatioon markkinoiden kautta tuomalla rajoitteita ja mahdollisuuksia organisaation tuleville valinnoille.

Camilleri (2007) viittaa Brewerin ja Sheldonin (2000) kehrittelemään teoreettiseen malliin, jossa julkisorganisaation tuloksellisuuden potentiaalisia selittäjiä ovat (1) johtaminen (2) inhimillinen pääoma ja kapasiteetti, (3) organisaation saama ulkoinen konsulttituki, (4) hallinnon prosessit, (5) organisaatiokulttuuri, (6) tehtävä rakenne, (7) työmotivaatio yleensä ja (8) erityisesti motivaatio julkistyöhön, (9) inhimillinen suoritustaso sekä (10) muiden organisaatioiden jäljittely. Tuloksellisuuteen on vaikuttamassa monia muita, johtamisesta riippumattomia tekijöitä ja tekijöitä, jotka liittyvät johtamiseen vain välillisesti.

Jo aiemmin Coulter (1979) käsitteli yritysten tuloksellisuuden hieman seka-vaakin kuvausmateriaalia ja totesi, että organisaation sisäiset rakenne-, kapasiteetti- tai prosessuaaliset tekijät, työntekijöiden asenteita, käyttäytymistä tai keskinäis-suhteita kuvaavat tekijät on syytä nähdä tuloksellisuutta selittävinä tekijöinä, ja samalla olisi järkevää lähteä siitä, että tuloksellisuus selittyy osin myös organisaation ulkopuolisista tekijöistä, kuten toimintaympäristöstä ja ihmisten tarpeista ja odotuksista. Organisaation adaptiivisuutta, kommunikoinnin avoimuutta, varainhankintaa, työvoimanhankintaa ja pysyvyyttä kuvaavat piirteet olisi niin ikään syytä pitää käsitteellisesti erillään organisaation tuloksellisuudesta, johon niillä toki voi olla keskinäinen korrelaatio. Coulter katsoi edelleen, että myös organisaation mahdollisuudet kontrolloida ympäristöään ovat eri asia kun tuloksellisuus, vaikka ulkoisen ympäristön kontrollin lisääntyminen usein näkyy myös tuloksen paran-

tumisena. Hän päätyi (ks. myös Kirchhoff 1977) sille kannalle, että vaikka organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden korrelaatio selittyy ennen muuta sisäisten tekijöiden muutoksilla, tekijät ovat hyvin pitkälle keskinäisriippuvuudessa: organisaation käyttäytyminen vaikuttaa sen aikaansaannoksiin, mutta myös aikaansaannokset voivat heijastua takaisin käyttäytymiseen. Esimerkiksi organisaation kokemus suosio ja luottamus asiakkaiden keskuudessa, todennäköisesti parantaa osaltaan työntekijöiden työmotivaatiota. Lisäksi ulkoinen ympäristö luo parempia ja huonompia mahdollisuuksia organisaation tuloksellisuudelle.

Tässä tutkimuksessa huomio kohdistuu sellaisiin tieteellisiin kuvauksiin, joissa on nimenomaisesti pyritty tutkimaan johtamisen vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen empiirisellä tutkimusasetelmalla. Mikä on johtamisen merkitys ja osuus organisaation tuloksellisuuden synnyttämisessä ja erityisesti korkean tuloksellisuuden aikaansaamisessa? Mikä on johtamisen ja organisaation tuloksellisuuden suhde?

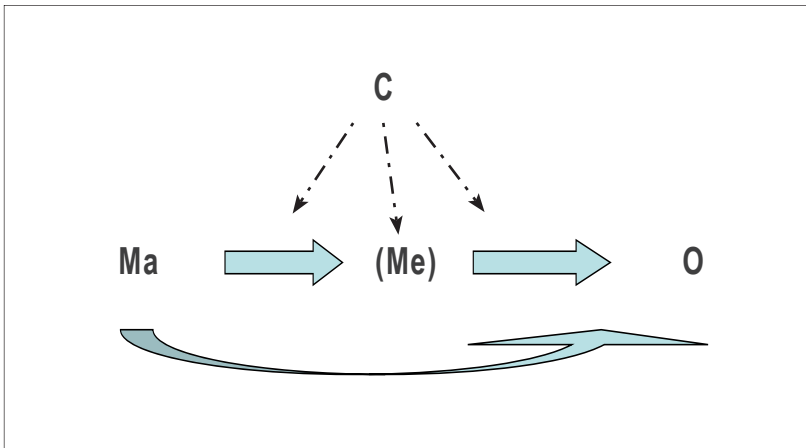
Tutkimuksen aineistona ovat aihealuetta käsitelleet tieteelliset artikkelit tieteellisten artikkeleiden elektronisesta kirjastosta. Keskittymällä artikkeliaineistoon on lähdetty siitä, että olennainen osa aiheesta tehtyä tutkimusta tulee esille joko suoraan tai ainakin välillisesti artikkeleiden kautta. Artikkeleita on haettu johtamisen ja tuloksellisuuden avainsanojen avulla. Keskeisenä valintakriteerinä tähän tutkimukseen mukaan ottamiselle on ollut se, tarkastellaanko artikkelissa johtamisen ja tuloksellisuuden suhdetta empiirisellä aineistolla – joko kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tutkimusasetelmaan pohjaten. Alkuperäisenä tarkoituksena oli kerätä tietoa tutkimuksista, jotka tarkastelevat suhdetta julkisissa organisaatioissa, mutta koska aineistoa löytyi huomattavasti runsaammin yrityspuolelta, tarkastelukulmaa laajennettiin koskemaan myös näitä tutkimuksia. Kohteen laajentumisella ei ole sinänsä isoa merkitystä, koska riippuvuudet tyypillisesti liittyvät organisaatioiden johtamisen ja tuloksellisuuden yleiseen luonteeseen. Tähän valitut tutkimukset edustavat lähes kaikki aiheen kansainvälistä tarkastelua. Tähtäimessä olivat aluksi aihealueen uusimmat löydökset, mutta jo alustava kartoitus osoitti, että aihealueen kannalta kiinnostavia tutkimuksia löytyy myös muutaman vuoden ja vuosikymmenenkin takaa. Pääosa aineistosta perustuu tutkimuksiin viimeisen 20 vuoden ajalta.

Käsittely etenee käsitteiden alustavan tarkentamisen kautta. Kysymystä johtajuuden vaikutuksista ei pysty tarkastelemaan ennen kuin käsitteet tuloksellisuus

ja tuottavuus on ainakin alustavasti täsmennetty (Reimann 1975). Täsmennys on tarpeen, koska käsitteille ”(high-) productivity” sekä ”(high-) performance” on annettu alan kirjallisuudessa erilaisia sisältöjä. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden käsitteet kuvataan ensin, jolloin tarkentuu samalla se, mitä eroa on sillä, puhutaanko johtamisen yhteydessä tuloksellisuuden vai tuottavuuden lisäämisestä. Molemmilla käsitteillä on ollut oma paikkansa tutkittaessa johtamisen vaikutusta organisaation kehitykseen. Käsitteiden määrittelyä varten tähän on koottu erityisesti sellaisia kirjoituksia, joissa on pyritty samalla esittämään konkreettisia tapoja tuloksellisuuden arviointiin. Käsitteitä tarkastellaan monipuolisesti paneutumalla kuvausten ohella niiden organisaatioteoreettisiin kytkentöihin sekä tuloksellisuuden sisäiseen koherenssiin. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan johtamistutkimuksia ja johtamisen merkitystä tuloksellisuuden aikaansaamisessa. Johtaminen (”management”) on tunnetusti monidimensioinen alue, jolloin periaatteessa mikä tahansa toimintatapa/tekijä/piirre voi olla tärkeä tuloksellisuuden kannalta (Robertson etc. 1999). On mielenkiintoista katsoa, mitkä johtajan rooleista tai ominaisuuksista ovat nousseet tutkimuksissa esille. Tämän jälkeen johtajuustarkastelua laajennetaan ottamalla esille myös johtamismalleja.

On oletettavaa, että organisaatio olemassa olevana konstruktiona asettaa omat rajansa johtamisen mahdollisuuksille. On erilaisia ulkoisia ja sisäisiä konteksteja (C), joilla on merkitystä siihen, millaisena johtamisen vaikutus ja yhteys tuloksellisuuteen näyttäytyy. Lisäksi on todennäköisesti olemassa välillisesti vaikutussuhteeseen liittyviä tekijöitä: johtamisen vaikutus näkyy esimerkiksi siten, että johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa ensin työmotivaatioon ja työntekijöiden tyytyväisyyteen (Judge etc. 2004; Burns 1978; Ritz 2007) ja parantaa tätä kautta tuloksellisuutta. Näiden ’ketjujen’ paljastamista kutsutaan tässä vaikutussuhteen mekanismien (Me) täsmentämiseksi.

Kaikkiaan tutkimuksen tarkastelukulman voi tiivistää Ma-C-Me-O-lyhenteillä (kuvio 1). Ma viittaa johtamiseen, C kontekstiin tai kontingenssiin, jossa johtaminen tapahtuu, Me mekanismiin, joka kuvaa tapaa (ketjua), jolla johtaminen välittyy organisaation tulokseen. O tarkoittaa tulosta, jota voidaan kuvata joko tuloksellisuuden tai tuottavuuden käsittein.



Kuvio 1.  
Raportin viitekehys.

Tutkimuksen asetelmassa on nojaututtu ja pyritty hyödyntämään Pawsonin ja Tilleyn (1997, 155) tunnetuksi tekemää realistisen evaluaation viitekehystä. Tutkimuksessa lähdetään siitä, että näiden neljän elementin avulla ja kautta on mahdollista vastata tutkimuksen pääkysymyksen: mikä on johtamisen merkitys tuloksellisuuden selittäjänä.

## 2. Organisaation tuloksellisuus ja korkeatuottoisuus – haastava määrittystehtävä (O)

### 2.1. Tuloksellisuus onnistumisen mittana yleensä ja erityisesti julkishallinnossa

Tuloksellisuus ei ole käsitteenä helpoimpia määriteltäviä. Kyseessä on arkikielen suosittu termi, jota myös organisaatiokirjallisuudessa on tarkasteltu monissa yhteyksissä. Steers (1975) jakaa kirjallisuudessa esillä olleet organisaation tuloksellisuuden indikaattorit karkealla tasolla kahteen pääryhmään: yhden kriteerin ja useamman kriteerin kuvauksiin. Yhden kriteerin käyttö on vähäistä ja johtaa Steersin mukaan liian kapeaan kuvaan tuloksellisuudesta. Yrityksissä tuloksellisuutta ei ole yleensä käytetty synonyyminä kuvaamaan liikevoittojen tai liikevaihdon kehitystä. Tuloksellisuus on toisaalta enemmän kuin tuottavuus. Se on jotakin laajempaa onnistumista. Julkisella sektorilla tuloksellisuus tarkoittaa kokonaisuonnistumista siten, että organisaatio menestyy tuottavuuden lisäksi myös laadullisissa pyrkimyksissään (Holzer & Kolby 2005).

Englanninkielisissä kirjoituksissa tuloksellisuuteen viitataan yleisesti termeillä ”performance” tai ”organizational performance”. Myös organisatorista vaikuttavuutta (”organizational effectiveness”) on perinteisesti käytetty hyvin samalla tavoin kuin tuloksellisuuskäsitettä. Esimerkiksi Kanter ja Brinkerhoff (1981) pohjivat käsitteiden ”organizational effectiveness” ja ”performance” päällekkäisyyttä sekä käsitteiden tulkintoja. Heidän mielestään vaikuttavuuskäsite on syytä pitää erillään tuloksellisuudesta, joka on laajempi kokonaisuus. Vaikuttavuudella pitäisi tarkoittaa vain sitä, että tehdään oikeita asioita, jolloin tehokkuus (”productivity”) ja se, että asioita tehdään oikein ja sujuvasti ovat erilaisia kriteereitä. Tulokselli-

suus kuvaa kokonaisuonnistumista. Viime vuosina “performance” -käsite on paljolti korvannut tämän aiemmin varsinkin yrityskuvauksissa suositun käsiteparin (“organizational effectiveness”, ks. Gunningham 1977; Cameron 1983; Rainey & Steinbauer 1999; Ritz 2007). Toisaalta tuloksellisuuden käsite saatetaan korvata kokonaistuloksellisuudella (“total performance”), millä halutaan erityisesti korostaa tuloksellisuuskäsitteen laajaa ja monialaista sisältöä.

Mitä kaikkea organisaation tuloksellisuuteen on sisällytetty tuloksellisuuskuvauksissa ja mitä on tarkasteltu korkeatasoisen tuloksellisuuden elementteinä? Tätä käydään katsomaan seuraavassa. Ensin katsotaan yritysspesifijä esimerkkejä ja lopuksi julkisorganisaatioihin laadittuja kuvauksia.

Yksi klassinen esimerkki yrityksen tuloksellisuuden kuvaamisesta monidimensionaalisenä menestymisenä löytyy Mahoneyltä (1967). Häntä askarrutti yrityksen tuloksellisuuden määrittelyjen kirjavuus, ja tämä sai hänet tekemään kyselytutkimuksen yritysten johdolle. Yritysjohtoa (84 johtajaa) pyydettiin ilmaisemaan, millaisia kriteereitä he käyttävät, kun tekevät päätelmiä alaistensa yksiköiden (283 yksikköä) tuloksellisuudesta. Yritysjohdajat saivat valita tuloksellisuuden keskeisen sisällön kaikkiaan 114 kriteerin joukosta. Johtajat saivat käytettäväkseen 9-asteikollisen skaalan sen kuvaamiseen, miten usein he käyttävät tuloksellisuuden arvioinneissaan juuri nimenomaista kriteeriä. Mahoney pyrki saamaan samalla esille jonkinlaisia painoarvoja kriteereiden välille. Johtajien vastauksista valikoitui 24 osiota, jotka Mahoney ’faktoroi’ edelleen seitsemään kriteeriryhmään. Tuloksellisuuden kuvaajiksi valikoitui yrityksen kehittymiskapasiteetti, joustavuus ja desentralisointi, tavoitteiden saavuttamisen aste, henkilöstön valintakriteerit, suunnittelukäytännöt, yhteistyön toimivuus, tehokkuus, johdon ja henkilöstön keskinäinen kunnioitus, osaamisen hyödyntäminen sekä aloitteellisuus. Kriteeristöissä selittävimiksi osoittautuivat luotettavuus, yhteistyökykyisyys sekä kehitysmönteisyys. Mahoney toteaa, että vaikka kriteereitä haettiin nimenomaan ulkoiselle tuloksellisuudelle, esille saatu kriteeristö muistuttaa monelta osin käytäntöjä, jotka johtavat hyvään ulkoiseen tuloksellisuuteen. Mahoney luokittelee kriteerit kolmeen tyyppiin (“first-”, “second-” and “third-order criterions”) sen mukaan, miten läheltä ne kuvaavat tuloksellisuutta viime kädessä. Tältä osin tutkimus jää hypoteettiseksi ja Mahoney toteaa olevan erityisen vaikeaa asettaa syy-seuraussuhteita tulostekijöiden välille johtuen tekijöiden vuorovaikutuksellisuudesta.

Viime vuosien keskustelu yritysten *sosiaalisesta tuloksellisuudesta* (“corporate social performance”) on edelleen laajentanut tuloksellisuuden käsitteellistä alaa



(Wood 1991). Se on tuonut käsitteen yhteyteen sosiaalisen ja julkisen vastuun, yhteiskunnallisen responsiivisuuden, taloudellisen vastuun, kestäväen kehityksen, ympäristövastuun, legaalisuuden ja eettisyyden sekä näiden ylläpitoon liittyvät periaatteet, prosessit ja suoritteet. Tuloksellisuus nähdään siten myös moraalisen harkinnan kysymyksenä.

Lewin ja Minton (1986) kokosivat kirjallisuudesta laajan listan yritysten tuloksellisuuden ("organizational effectiveness") kriteereitä. Listassa on noin 30 erilaista kriteeriä lähtien organisaation sisäiseen psykologiaan liittyvistä kriteereistä (esim. moraali, vuorovaikutussuhteet ja osallistuva vaikuttaminen) ja päätyen koviin taloudellisiin kriteereihin ja ulkoisen ympäristön hyödyntämiseen. He ryhmittelevät tuloksellisuuden kriteerit nelikentäksi, jossa kenttinä ovat:

- (1) inhimilliset resurssit (esim. työntekijöiden tyytyväisyys ja lojaalisuus),
- (2) sopeuttavat toiminnot (esim. ympäristövastavuus ja asiakasläheisyys),
- (3) sisäinen integriteetti (esim. toimintojen yhtenevyys, taloudellisuus, järjestyneisyys ja sisäinen tasapaino) sekä
- (4) tavoitteiden saavuttaminen (esim. tuotantotavoitteet, pääoman tuotto, kilpailutilanne).

Kuhunkin kenttään sisältyy lukuisa joukko erilaisia täsmällisempiä mittareita.

Steers (1975) nostaa aineistostaan esille kaikkiaan 17 erilaista yritysten tuloksellisuuden kuvausten kombinaatioita. Kun kombinaatioista kirjataan erilleen tuloksellisuuden kuvaamisessa käytetyt muuttujat, tuloksena on seuraava kriteerilista. Numero kuvaa ko. kriteerin esiintymisen useutta erilaisissa kombinaatioissa:

|                          |    |                           |   |
|--------------------------|----|---------------------------|---|
| • sopeutuvuus-joustavuus | 10 | • tehokkuus               | 2 |
| • tuottavuus             | 6  | • henkilöstön pysyvyys    | 2 |
| • tyytyväisyys           | 5  | • kasvu                   | 2 |
| • kannattavuus           | 3  | • integraatio             | 2 |
| • resurssien hankinta    | 3  | • kommunikaation avoimuus | 2 |
| • paineiden vähäisyys    | 2  | • elinkelpoisuus          | 2 |
| • ympäristön kontrolli   | 2  | • muut kriteerit          | 1 |
| • kehittäminen           | 2  |                           |   |

Brewer ja Selden (2000) tarkastelevat julkisorganisaatioita ja jakavat niiden tuloksellisuuden lyhyesti pelkästään kahteen alueeseen: ulkoiseen ja sisäiseen tuloksel-

lisuuteen. Edellinen viittaa tehokkuuteen ja tuottavuuteen ja jälkimmäinen vaikuttavuuteen. He korostavat, että julkisen sektorin vaikuttavuus pitää ymmärtää laaja-alaisesti siten, että se kattaa myös oikeudenmukaisuuden dimensiot.

Pohtiessaan tuloksellisuuden sisältöä julkisessa hallinnossa Ammons (1995) sekä Wholey ja Harty (1996) korostavat sekä tulosvastuullisuuden että kansalaisien tarpeiden toteutumisen samanaikaista huomioon ottamista. Martin ja Kettner (1996) määrittävät tuloksellisuudelle kolme kriteeriä: ”efficiency”, ”quality” ja ”effectiveness”. Carterkin (1991) kuvaa tuloksellisuuden avainkriteereitä kolmella e-kirjaimella: ”economy, efficiency and effectiveness”, mutta katsoo, että määrittäminen puutteeksi jää, ettei tällä tavoin saada esille asiakkaiden palvelukokemuksia, palvelujen saatavuutta, peittävyyttä, hyväksyttävyyttä, ennustettavuutta taikka oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumista palveluissa.

Kun laatua kuvataan erillisenä tuloksellisuuden mittarina, laadun indikaattorina voi olla esimerkiksi organisaation palvelujen laadullinen yleisvaikutelma tai hyvinkin tarkkapiirteinen vaihdantatapahtumien onnistumisen eri puolien kartoitukset (Anderson etc. 1997; Boulding etc. 1993; Johnson & Fornell 1991; Fornell etc. 1996). Laatua kuvataan eri kriteerein poliisilaitoksella kuin koululaitoksessa tai terveyskeskuksessa. Niinpä palvelun laadulle haetaan tyypillisesti organisaatiokohtaisia hyvän palvelun kriteereitä sen sijaan, että tyydyttäisiin yleisiin laatumittareihin, joissa laatuun saatetaan pureutua vain pinnallisesti tai sellaisilla kriteereillä, jotka eivät ole olennaisia kaikkien organisaatioiden toiminnan tuloksellisuudessa. Esimerkiksi palveluympäristön painoarvo laadun osana, on perustellusti aivan erilainen laitospalveluissa ja kotipalveluissa (Jobson & Schneck 1982). Laadun kuvaus usein ”määrällistetään” asiakasvastausten keskiarvoiksi tai prosentuaalisiksi jakaumiksi, jolloin se on helpompi yhdistää muuhun tuloksellisuuden tarkasteluun.

Savas (1978) kuvaa julkisorganisaation tuloksellisuutta niin ikään kolmen e-kirjaimen avulla. Hänellä ne ovat ”efficiency”, ”equity” ja ”effectiveness”. Palvelujen tasa-arvoisuus saa häneltä erityisen huomion ja hän jakaa sen edelleen neljään alakriteeriin: (1) palvelumaksujen yhtäläisyys (sama maksu samasta palvelusta, sama maksu jos samat taloudelliset edellytykset), (2) tasa-arvoinen palvelujen alueellinen saatavuus, (3) tasa-arvoinen palvelujen alueellinen resursointi ja palveluyksikön kuormitus suhteessa palvelujen tuottamiseen, sekä (4) tasa-arvoiset alueelliset mahdollisuudet vastata palvelutarpeisiin. Tasa-arvoisuuden tarkasteluun voidaan sisällyttää alueellisen aspektin ohella myös erilaisten asukasryhmien (esim. vanhuksien/nuoret), vähemmistöjen sekä sukupuolisen tasa-arvon toteutuneisuuden

arviointia. Tasa-arvoisuuden kysymys on osin palvelujen oikeudenmukaisuuteen liittyvä tekijä (vähemmistösäännökset laissa), toisaalta se varioi sen mukaan, millaisia poliittisia tavoitteita tasa-arvolle asetetaan.

Atiyah (1999) sisällyttää julkisorganisaation tuloksellisuuteen seitsemän kriteeriä: tehokkuus, adaptiivisuus (ympäristöön sopeutuvuus), kasvu, palvelujen saatavuus ja riittävyys, henkilöstön kehittäminen, innovatiivisuus ja kustannusvaikeuttavuus. Kriteerit jakautuvat edelleen alaryhmiin.

Tarkastellessaan tulostittauksen käytäntöjä Yhdysvaltojen liittovaltion hallinnossa Holzer ja Kolby (2005) toteavat, että tutkijoiden kesken vallitsee laaja yksimielisyys siitä, että julkisen organisaation kokonaistuloksellisuuden arvioinnin on annettava vastauksia ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Onko virasto/yksikkö tekemässä tehtävää, joka sille on määritelty?
- Onko sen toiminta responsiivista (vaikutuksia tuottavaa) kansalaisiin nähden?
- Onko se toiminnassaan oikeudenmukainen kaikkia kansalaisia kohtaan, vai suosii se joitakin ryhmiä, joko epähuomiossa tai tahallaan?
- Pysyykö se toimivaltansa puitteissa?
- Onko se synnyttämässä toiminnallaan ei-tarkoitettuja haittavaikutuksia tai tuottamassa ei-odotettuja vaikutuksia?
- Onko se tuottava, toimiiko se tehokkaasti?

Julkisella puolella *vaikuttavuus* nähdään onnistumisen viime käden mittarina, organisaation kykyä tuottaa (käytössään olleilla resursseilla) hyvinvointia kansalaisille. Savakselle (1978) julkisorganisaation vaikuttavuus tarkoittaa, miten hyvin asiakkaan tarpeet tyydytetään palvelutilanteen kautta sekä missä määrin samalla vältytään ei-toivotuilta ja ei-tarkoitetuilta haittavaikutuksilta (esimerkiksi ympäristön saastuminen). Vaikuttavuus tarkoittaa asiakas- ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, palvelujen kohdentuvuuden, kattavuuden ja riittävyyden sekä olennaisten välillisten vaikutusten muodostamaa kokonaisuutta. Vaikuttavuuden tarkoituksena on kuvata kootusti sitä (hyvinvointi)arvoa, joka palvelulla on ympäristössään eli ns. julkista hyötyä ("public value"). Asiakasvaikutus tarkoittaa palvelusta asiakkaalle koituvaa hyvinvoinnin lisäystä Holzer & Kolby (2005). Yhteiskunnallinen vaikuttavuus kuvaa yksikön toiminnalle asetettujen alueellisten ja paikallisten hyvinvoinnin lisäystavoitteiden sekä toiminnan riittävyyttä, kohdentuvuutta ja peittävyyttä koskevien poliittisten tavoitteiden toteutuvuutta.

Tasa-arvonäkökulmaa käytetään tuloksellisuuskuvauksissa joko Savaksen esittämällä tavalla omana välittömänä mittarinaan kuvaamaan palvelujen jakamisen onnistumista tai osana palvelun välillisen vaikuttavuuden arviointia. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus antaa kokonaismittarina tilannekuvan siitä, missä määrin yksikö pystyy omalla toimialueellaan ja omalla toimivallallaan vastaamaan kansalaisten ko. palveluun kohdistuviin legitimeihin tarpeisiin ja odotuksiin. Vaikuttavuudessa siten kysymys on palvelujen vaikutusten peilaamisesta yhtäältä poliittisten päättäjien asettamiin tavoitteisiin, toisaalta asiakkaiden palvelukokemuksiin (”derived and prescribed goal”, ks. Kirschhoff 1977; Kanter & Summers 1987; Lawton & McKevitt & Millar 2000). Vaikuttavuuden kuvaus on siten jo itsessään monidimensionaalista. Cameron (1983) korostaa vaikuttavuuden mittaamisen tärkeyttä muistuttamalla, että vaikuttavuus antaa parhaimmillaan myös informaatiota siitä, miten kestävää (”sustainable”) aikaansaatu tuloksellisuus on.

Vigoda (2000) näkee juuri kansalaisten ”palvelukontrollin” ja palvelujen kansalaisresponsiivisuuden demokraattisesti toimivien järjestelmien ydinpiirteinä. Kansalaisten periaatteellisesti tärkeään asemaan suhteessa julkisiin palveluihin ei vaikuta se, että tänä päivänä kansalainen voi kokea palvelutilanteessa asemansa eri tavoin joko asiakkaana, toimenpiteiden kohteena, palveluun oikeutettuna tai kulluttajana, mikä heijastuu hänen käsitykseensä palvelusta. Vaikka edustuksellisessa demokratiassa lähdetään siitä periaatteesta, että kansalaisten turvallisuuteen, sosiaaliseen järjestykseen, hyvinvointiin ja vaurauteen kohdistuvat tarpeet heijastuvat poliittisten päättäjien tahdonmuodostuksen kautta, julkisten organisaatioiden toiminnan arviointiin tarvitaan silti aina sen kontrollointia, että näin todella käytännössä tapahtuu. Vaikuttavuuden tärkeä mittari on siten se, kokevatko kansalaiset, että heitä kohdellaan asiakkaina asiantuntevasti, tasa-arvoisesti ja eettisesti oikeudenmukaisesti.

Wilenski (1980) painottaa asiakasnäkökulman sisällyttämistä julkisorganisaation tuloksellisuuden mittaristoon, koska palvelujen asiakasvastaavuus on hallinnon legitimitietin toteutumisen kannalta olennainen asia: “Public policy which neglects considerations of ethics, equal treatment of the public, or basic justice and fairness among its members is initiating a self-destructive process which may damage its functioning in the long run.” Kansalaisten vaikuttavuuskontrolliksi ei riitä mahdollisuus, että päättäjät voidaan vaihtaa seuraavissa vaaleissa, jos palvelut eivät vastaa tarpeita. Julkinen informaatio palvelun vaikuttavuudesta voi hyvinkin toimia kansalaisten välineenä heidän pyrkiessään ’painostamaan’ poliittisia päättäjiä

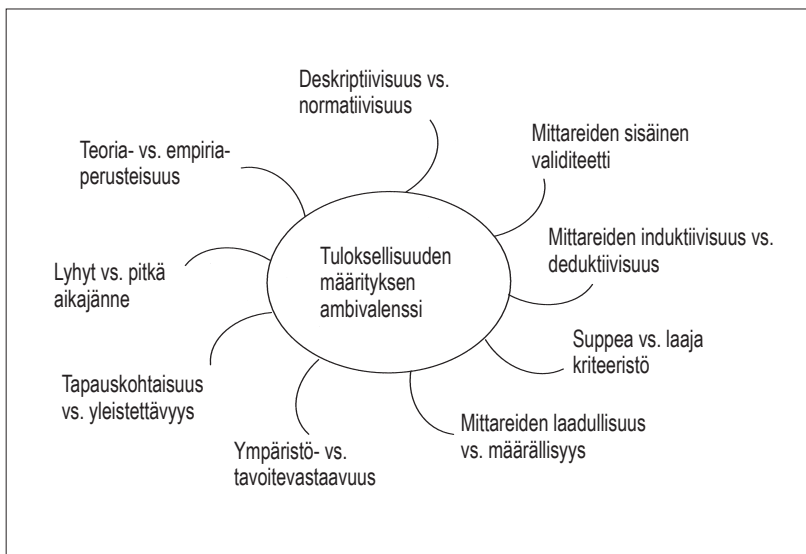
palvelujen parantamiseksi (Vigoda 2000). Kansalaispalautteiden merkitystä on korostettu julkisen hallinnon tulokuvaajina myös siksi, että päätöksiä toimeenpanevissa virastoissa ei ole aina tarkkaa selvyyttä siitä, mitkä ovat sen tavoitteet ja miten niitä pitäisi priorisoida. Tavoiterationaalisuus ei toimi tai toimii vain osittain ja heikosti. Palauteinformaation avulla virasto voi suunnata uudelleen palvelujaan oman harkintavaltansa puitteissa. Laajimmillaan julkisen organisaation vaikuttavuus kuvaa palvelun hyödyllisyyttä niin poliittisten päättäjien ja asiakkaiden kuin ympäröivän yhteiskunnankin kannalta.

Vaikuttavuuden kuvaaminen osana tuloksellisuutta ei ole vielä yleistä julkisella sektorilla – tärkeystään huolimatta. Sen arviointia on saatettu jossain määrin jopa vähätellä johtuen siitä, että varsinkin paikallishallinnossa on nähty ristiriitaa toisaalta ylemmältä taholta tulevien resurssien ja tuottavuusvaateiden ja toisaalta asiakasnäkökulman (ja vaikuttavuuden) merkityksen välillä (Lawton & McKevitt & Millar 2000). Toisaalta kehittyneimmissä yhteyksissä on voitu kuvata vaikuttavuuden indikaattoreita ja toiminnan kustannuksia samanaikaisesti ja näin on saatu julkiselle puolelle hieman samankaltainen mittari, kun yrityksissä on kannattavuus: julkisen organisaation tuottama ’julkinen lisäarvo’ tai hyöty, joka kansalaisille palvelusta koituu (”public value for money”, ks. Moore 1995). Koska julkiset palvelut ovat olemassa kansalaisia varten, heidän tarpeistaan lähtevinä ja heidän verorahoillaan ainakin pääosin resursoituina, kustannuksiin suhteutettua asiakasvaikuttavuutta voi hyvin pitää julkisen organisaation toiminnan onnistumisen viime käden mittana (Davis 2006).

Yrityksen viime käden menestyksen mittana useat pitävät sen kannattavuutta ja kykyä tuottaa voittoa. Yritysten menestystä kuvataan viime kädessä omistajien näkökulmasta, pääoman tuottojen, osakkeiden markkina-arvojen, osinkojen, markkinaosuuksien tai liiketoiminnan kannattavuuden kuvaajilla. Omistajien reaktiot ovat tulosinformaatiosta paljonkin riippuvaisia. Yritysorganisaatioissa tuloksellisuuden mittarit ovat muutoin monelta osin samat kuin julkisella puolella, kuitenkin sillä erotuksella, että juuri vaikuttavuuden tilalla korostuvat erilaiset liiketuloksen kuvaajat, kuten liikevaihto, tuotto, kannattavuus, kilpailuasema ja markkinaosuus tai yrityksen rahoitustilanne.

*Kaikkienensa* tehty kartoitus viittaa siihen, että tuloksellisuuskuvauksissa on isoja variointeja (ks. kuvio 2). Suppeimmillaan tuloksellisuus pelkistetään tuottavuudeksi, laajimmillaan julkisella puolella organisaation tuloksellisuuden kuvaaminen kattaa erilaisia tuottavuuden ja tehokkuuden, asiakastyön ja laadun, työelämän

laadun sekä vaikuttavuuden (asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus) kuvaajia. Vaikuttavuus on jo itsessään monidimensionaalinen ja sen kuvaukseen voi yhdistyä myös palvelujen oikeudenmukaisuuteen tai tasapuolisuuteen liittyviä mittareita, kuten edellä tuotiin esille. Kriteeristö on kuitenkin vakiintumaton. Tuloksellisuuden kuvaamisen mittaristolle ei näyttäisi olevan yleisesti hyväksyttyä mallia, vaan mittaristot rakentuvat paljolti tapauskohtaisesti ja organisaatiospesifisti. Monessa tapauksessa jää epäselväksi, mikä on tulosmittauksen yleistettävyyden. Tuloksellisuuskuvaajien jakautuminen moneen ryhmään selittyy Steersin (1975) mukaan osittain tuloksellisuuden mittaamisen erilaisista tarkoituksista. Miten tarkkaan kuvaukseen tähdätään ja halutaanko tuottaa vertailukelpoista tietoa? Tuloksellisuuskuvauksen luonteeseen ja rakenteeseen näyttäisi vaikuttavan myös se, ymmärretäänkö tuloksellisuus tavoitteiden saavuttamisena vai vastaavuutena ympäristön tarpeille ja odotuksille. Tavoitevertailu näyttäisi tuovan tuloskuvaukseen konkreettisempia ja helpommin mitattavia kuvaajia.



Kuvio 2.  
Tuloksellisuuden kuvaamista erilaistavat tekijät.

Toisaalta tavoitteiden käytössä tuloksellisuuden toteamiseen piilee myös ongelmia. Ehdoton edellytys on, että organisaation tavoitteista on päästy yksimielisyyteen ja ne on kirjattu selvästi näkyville (Coulter 1979). Tulkinta onnistumisesta tulee heti ongelmalliseksi silloin, jos tavoitteet eivät ole täsmälliset tai niiden saavuttamisessa ilmenee ristiriitaisuutta. Organisaatio on yhden kriteerin mukaan tehokas ja toisen mukaan tehoton (ks. Kirschhoff 1977). Yhden tavoitteen saavuttaminen näyttää tapahtuvan toisen tavoitteen saavuttamisen kustannuksella. Esimerkiksi korkean tuottavuuden tavoittelu heikentää samanaikaisesti työntekijöiden moraalialia tai lisää ympäristön saastumista. Tällöin tuloksellisuuden kokonaistulkinta riippuu siitä, millainen paino tai arvostus eri tavoitteille annetaan. Tämä on yksi syy sille, miksi tuloksellisuuden määrittely on katsottu sisältävän aina jossain määrin myös vallankäyttöä: kenen näkökulmasta tavoitteet ovat tärkeitä ja saavutettavia? Organisaation pitäisi itse pystyä määrittelemään sekä tavoitteet että niiden preferenssit, jotta tuloksellisuuden tavoitepohjainen arviointi on mielekästä toteuttaa. Konsensusen tavoittelu on tässä toivottavaa, koska ristiriitaisuuden jääminen tavoitteisiin, vie pohjaa tuloksellisuuden toteamiselta.

Tuloksellisuustarkastelut voidaan jakaa myös sen mukaan, onko niissä esitetty pelkästään joukko kriteereitä tuloksellisuudelle vai onko samalla haettu jotakin teoriaa tai tekijöitä sisäisesti yhdistävää tekijää kriteerien välille. Useimmissa empiirisissä tutkimuksissa tuloksellisuuden teoreettinen relevanssi jää löyhäksi. Osaksi kriteerit on löydetty deduktiivisesti, osaksi induktiivisesti. Toisaalta lähestymistavoissa on joukko puhtaasti teoreettisia erittelyjä, eikä niiden empiiristä soveltamista tai mittaamista ole edes kokeiltu. Mitä universalistisempi on tuloksellisuuden kuvaus on, sitä abstraktimpia ovat kriteerit. Osa kriteereistä on puhtaan normatiivisia (millaiselta huippuuyksikön tulisi näyttää?), osa taas puhtaan deskriptiivisiä (mitä on saatu aikaan?). Osittain tuloskuvauksilta puuttuu sisäinen validiteetti tai sitä ei ole ainakaan empiirisesti todennettu. Kriteereiden keskinäistä painoarvoa ei ole mietitty. Steers (1975) tuo esille tarpeen asettaa painokertoimia tuloksellisuuskriteereille. Webb (1974) toteaa kriittisesti, että organisaation tuloksellisuuden kuvausten perusteena näyttäisi olevan joskus pelkästään se, mitä ao. tutkija pitää tuloksellisuudessa tärkeimpänä ja hän näkee, että mittareiden valintaan jää aina huomattavasti harkintaa.

Mittarit kuvaavat tuloksellisuutta yleensä vuoden ajanjaksoon suhteutettuna, jolloin pitemmän ajan merkitys tuloksellisuuden kestävyydelle jää ottamatta huomioon. Tavoitteiden saavuttamista olisi syytä tarkastella pitemmällä aikavälillä,

esimerkiksi kolmen vuoden keskiarvona, jolloin yksittäisten vuosien usein satunnaisuusistakin johtuvien vaihtelujen merkitys vähenee ja tulokset näyttävätyvät pitemmän aikavälin keskimääräisenä tavoitteiden saavuttamisasteena (ks. Perrow 1967; Jobson & Schneck 1982). Kirschhoff (1977) viittaa lähiajan ja pitemmän aikavälin tavoitteiden väliseen eroon käsiteillä ”penultimate” ja ”ultimate goals”. Sama erottelu on tullut myöhemmin esille toiminta-ajatus (”mission”) ja visio (”goal”) käsitteiden tarkasteluissa. Yleensä vasta lähimpien vuosien tavoitteet ilmaistaan siinä määrin täsmällisesti, että niiden saavuttamisen tarkka arviointi tulee mahdolliseksi.

Tuloksellisuuden toteaminen perustuu tyypillisesti joko subjektiivisiin tai objektiivisiin havaintoihin. Useinkaan ei tietoja kerätä molemmilla tavoilla, vaikka tällä tavoin kerätyt havainnot antaisivat paremman varmuuden kuin pelkästään yksi tapa (Kirchhoff 1977). Toisaalta tiedossa on, että kansalaisten subjektiiviset käsitykset palvelun laadusta ja laadun eri tavoin toteutettu objektiivinen arviointi korreloivat vahvasti keskenään (ks. Ryzin 2007).

Eroja on myös siinä, miten korkeatasoinen tuloksellisuus todetaan. Korkea tuloksellisuuden taso tarkoittaa keskimääräistä parempaa tai erinomaista kokonaisuoritusastoa suhteessa saman alan organisaatioihin tai kilpailijoihin. Sopeutumista korostavissa lähestymistavoissa viitataan täydelliseen ympäristövastaavuuteen, kun taas tavoitemalleissa puhutaan tavoitteiden keskimääräistä paremmasta saavuttamisesta tai pätemisestä vertailuissa (high-performance-näkökulmat). Steers (1975) tuo esille ideaalityyppivertailun kautta tapahtuvan korkeatuloksellisuuspäätelyn: mahdollisuuden verrata esimerkiksi aikaansaattua tehokkuutta optimaaliseen tehokkuuteen..

## 2.2. Tuottavuus ja tehokkuus

Kun tuottavuuden laskenta on useinkin yksinkertaisempaa ja nopeampaa kuin tuloksellisuuden kaikkien eri dimensioiden mukaan ottaminen, sekä julkisen sektorin että yritysorganisaatioiden tuloksellisuuskuvauksissa saatetaan tyytyä käyttämään pelkkää tuottavuusmittaria edustamaan tuloksellisuutta. Esimerkiksi käsite ”high-performance” saa tutkimuksissa edelleenkin aina silloin tällöin vain prosessuaaliseen tehokkuuteen tai tuottavuuteen viittaavan merkityksen. Kovin yleistä



ei tämääntyyppinen yhden kriteerin käyttö ole, sen sijaan tuottavuutta käytetään huomattavasti useammin yhtenä osana tuloksellisuuden kuvausta.

Tuottavuus ("productivity") kuvaa tuotettujen palvelujen ja käytettyjen panosten välistä suhdetta. Kokonaistuottavuuskuvauksissa mukana ovat kaikki tuotokset, jota suhteutetaan kokonaiskustannuksiin tietyllä aikavälillä. Työn tuottavuus korvaa usein kokonaistuottavuuden kuvaamisen. Siinä tuottavuus tarkoittaa nimenomaisesti työpanoksen käyttöä suhteessa tuotosten määrään. Usein johtamisen vaikutuksia tutkitaan juuri työn tuottavuuteen. Tutkimuksissa on tullut esille, että työn tuottavuuden ja kokonaistuottavuuden välillä vallitsee huomattava riippuvuus (lähes 0.90, Kendrick & Grossman 1980).

Tuottavuuden laskennassa esiintyy erilaisia variaatioita. Tuotosten määrän jakajaksi voidaan valita periaatteessa mikä tahansa panostekijä, esimerkiksi pääomien tai teknisten investointien osuus, jolloin kuvataan juuri tähän nimenomaiseen panostekijään kiinnittyvää tuottavuutta. Tuottavuussuhde kuvaa tavallaan sitä, miten tehokkaasti organisaatio käyttää voimavarojaan suhteessa aikaansaamiinsa tuotoksiin. Tuottavuuteen läheisesti liittyviä, mutta rakenteeltaan toisenlaisina kuvaajia ovat mm. odottamattomien tuotantokatkosten määrä, kapasiteetin käyttöaste tai luvut, jotka kuvaavat valmistusprosesissa olevien tuotteiden ja varastojen määriä. (Schollhammer 1969). Tuottavuuden mittaamisen tekniikoista on olemassa jo vuosien takainen kirjallisuus ja ohjeistus (Griliches & Jorgenson 1967; Anderson etc. 1997; Fornell & Rust 1997).

Tuottavuuden mittareiden laadinta on yleistä kappaletarvatuotannossa, jossa volyymit ja kustannukset ovat suhteellisen helposti nähtävissä. Sen sijaan palveluorganisaatioiden tuottavuuden tarkka mittaaminen osoittautuu usein hankalaksi. Saattaa puuttua tarkkaa tietoa käytetyistä kustannuksista ja toisaalta erilaisten palvelusuoritteiden saaminen mukaan laskentaan voi osoittautua vaikeaksi. Palveluyritysten tuottavuuslaskennassa tuotosten määrän sijaiskuvajina saatetaan käyttää liikevaihtoa tai nettomyyntiä ja kustannuksina työntekijöiden lukumäärää tai palkkakustannuksia (Koch & McGrath 1996; Anderson etc. 1997).

Tuottavuuden mittaamiseen tuo vaikeutta myös se, että tuotetaan samanaikaisesti monenlaisia palveluja, joista osassa on mukana aineellisia elementtejä (esim. avustus), osa on puhtaasti aineettomia (esim. neuvonanto). Palvelusuoritteiden yhteismitallistaminen on iso haaste. Mittauksellisesti erityisen hankalia palvelusuoritteita ovat esimerkiksi ehkäisevä työ, valistustyö ja rakenteellinen työ. Näitä ei ole

välttämättä aina huomioitu palveluorganisaatioiden tuottavuusmittareissa. Suoritteiden laskennassa tyydytään ainoastaan päätuotosten (painotettuun) summaamiseen tai otetaan huomioon ainoastaan eniten kuormittavat taikka perustehtävän kannalta keskeisimmät suoritteet. Toisaalta kustannuspuolella haasteena on kustannusten kohdentaminen oikein kunkin palvelusuoritteen tuottamiseen. Hallintoa saatetaan hoitaa keskitetysti, mikä tuo haasteen kustannusten kohdentamiselle ja todellisten tuotantokustannusten esille saamiselle kuvattaessa palveluyksikön tuottavuutta. Mikäli mittaamisessa on erilaisia käytäntöjä tai puutteita, palveluyksiköiden vertailu korkeatuottoisuuden osoittamiseen vaikeutuu. Sen sijaan yhden organisaation tuottavuuden kasvun osoittamisessa ei tällaisen ”vajanaismittarin” käyttö aiheuta samanlaista ongelmaa, mikäli mittaamistapa on ollut eri vuosina sama. Korkeatuottavuus tarkoittaa tilannetta, jossa organisaation tuottavuus ylittää selvästi alan keskiarvon. Tuottavuusmittareiden merkitystä lisää se, että tuottavuuden lisäys helposti yhdistetään suoraan taloudellisen kasvuun (Anderson etc. 1997).

Tuottavuuden kasvu voi kuvastaa joko nimittäjän eli tuotteen tuottamiseen käytettyjen kustannusten/henkilöstömäärän vähenemistä tai osoittajan eli tuotosten määrän lisäystä. Mahdollista on tietenkin sekini, että suhteen molemmat osat muuttuvat samaan aikaan siten, että suhde paranee (ks. kuvio 3).

|                   |          |          |          |          |          |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                   | <b>a</b> | <b>b</b> | <b>c</b> | <b>d</b> | <b>e</b> |
| <b>Suoritteet</b> | ↑        | ↑        | →        | ↑        | ↓        |
| <b>Panokset</b>   | →        | ↑        | ↓        | ↓        | ↓        |

Kuvio 3.  
Mitä tuottavuuden paraneminen kuvastaa?

Itse keinot, joilla tuottavuutta on kohotettu, voivat olla hyvinkin erilaisia. Todennäköisesti osa tuottavuuden noususta selittyy suoraan johtamisen kautta, osa taas esimerkiksi investointien välityksellä. Tuottavuutta on voinut kohottaa työn korvaaminen sähköisillä palveluilla tai automatisoinneilla. Selittäjinä saattavat lisäksi olla muut tekniset parannukset, työtapojen muutokset taikka koulutustason kohominen. Resurssien uudelleenorganisointi on voinut nostaa tuottavuutta, samoin muutokset strategiassa, prosesseissa ja/tai organisaation rakenteessa ja arvoissa. Tuottavuuden nousu voi olla lyhyt- tai pitkäaikaista. Anderson *et cetera* (1997) toteavat, että organisaatio, joka on nostanut tuottavuuttaan ajamalla oheistoimintojaan alas, yleensä näkee tuottavuushyödyn vain lyhyellä aikavälillä, koska tällaiset toimenpiteet ovat omiaan heikentämään kannattavan toiminnan edellytyksiä pitkällä aikavälillä. Näin käy erityisesti silloin, jos asiakkaiden tyytyväisyys heikkenee.

Tuottavuusluvut kuvaavat aikajänteeltään tyypillisesti yhden vuoden kehitystä. Kuten tuloksellisuuden myös tuottavuuden mittaamisen tulisi olla pitkäjänteistä ja sen tulisi kuvata esimerkiksi kolmen tai viiden vuoden keskimääräistä tuottavuuskehitystä. Tällä tavoin se antaisi myös paremman pohjan johtamisen vaikutusten arvioinnille. Vuoden aikajänteellä ilmenevä tuottavuuden kohoaminen saattaa olla yhteydessä siihen, että samaan aikaan on haettu tulojen ja menojen tasapainoa niin sanotusti nopeilla ratkaisuilla; esimerkiksi fuusioilla, skaalaetujen tavoittelulla, toimien täyttämättä jättämisillä tai vapautuvien toimien sattumanvaraisilla yhdistelyillä. Kun henkilökunnan määrää on supistettu, tuottavuus on saatu kohoamaan, mutta vaarana on, että laatukin on samalla heikentynyt. Tuloksellisuuden nousu on tällöin kyseenalaista. Fuusioratkaisua parempaan kokonaistulokseen olisi saattanut johtaa yhteistyön lisääminen ja syventäminen. Osapuolet olisi voitu saattaa toimimaan enemmän yhdessä osasto- tai piirirajat ylittävästi ja yhteisten ohjelmien pohjalta. Siirtyminen adhokraattisiin ja poikkihallinnollisiin verkostomaisiin toimintatapoihin edistää sekin tuottavuutta ja muokkaa organisaatioita samalla sopeutumaan paremmin toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin. Informaatioteknologian parempi hyödyntäminen merkitsee tuottavuuslisäystä tietotyön intensivoimisen kautta. Teknisen kehityksen kautta toteutuva työn tuottavuuden kohoaminen on usein vähittäistä, mutta voi pitkällä aikavälillä heijastua voimakkaastikin työvoiman lisäystarvetta ja kokonaiskustannusten kasvua hidastaen.

*Tehokkuus* ("efficiency") esiintyy tuloksellisuusmittauksissa joskus tuottavuuden rinnalla, joskus sen tilalla. Tehokkuutta käytetään tuottavuutta laajempänä kä-

sitteenä ja se tyypillisesti pitää sisällään myös esimerkiksi ajallista sujuvuutta sekä toimitusaikoja kuvaavia kriteereitä (Savas 1978). Kaplan ja Norton (1996) yhdistävät tehokkuuden sisäisten prosessien toimivuuden ("inner process functioning") kuvaamiseen. Tällä he viittaavat taloudellisuuden ja tuottavuuden ohella työprosessien joutuisuuteen ja suunnitelmallisuuteen eli tuloksellisuuden kuvaamiseen joko ajallisina, toiminnallisina tai taloudellisina tehokkuustekijöinä.

Tuottavuuskirjallisuudessa viitataan toisinaan myös *allokatiiviseen tehokkuuteen* (Lumijärvi 1994). Allokatiivisella tehokkuudella tarkoitetaan palvelutuotannossa sen kykyä tyydyttää asiakkaiden palvelutarpeet niukoilla resursseilla. Tämä tarkoittaa tehokkuutta tuotannossa ja palvelujen jakamisessa sekä optimaalista vastaavuutta tuotettujen palvelujen ja asiakkaiden tarpeiden välille. Tuottavuussuhde perinteisessä mielessä ei takaa optimaalista allokatiivista tehokkuutta. Se ei myöskään ilmaise mitään tuottavuuden säilymisestä tulevaisuudessa, vaikka usein vasta tulevaisuus osoittaa, miten kestäviä keinoja tuottavuuden kohottamisessa on käytetty. Valittu aikajänne on kaikkiaan yksi merkittävä reunaehto tuottavuusmittareiden laskennassa.

Käytettäessä tuloksellisuuden kuvaajana pelkästään tuottavuuden mittareita, kuvauksessa ei yleensä huomioida työvoiman laadun merkitystä. Samoin saattavat puuttua kokonaan palvelun laatu tiedot. Volyymiperusteisten tuottavuusmittareiden käytön taustalla saattaa olla ajatus siitä, että laatu ei vaihtelee. Jos kuitenkin laatu todellisuudessa vaihtelee ja jos laadulla on erityinen merkitys palvelun käyttäjälle, laadun huomioimattaminen tavalla tai toisella olisi tärkeää. Esimerkiksi sairanhoidossa, vanhustenhuollossa tai lasten päivähoidossa palvelut syntyvät tyypillisesti hyvinkin henkilövaltaisesti ja ovat asiakaskohtaisia, mikä perustelee laadun mukaan ottamista tuottavuustarkasteluihin. Tuottavuus kuvaa itsessään puutteellisesti tällaisen yksikön onnistumista. Laatu tiedot on periaatteessa mahdollista kytkeä jo tuottavuuslaskentaan esimerkiksi ottamalla suoritteiden kokonaismäärän kuvaajaan ainoastaan tietyn laatu tason ylittäneet, kuten tarkastuksen läpäisseet tai virheettömät palvelut (ks. Lumijärvi 1994). Laatu painotteisten tuottavuuden mittareiden laadinnan luonnollinen edellytys on, että laatu tiedot ovat saatavilla. Perinteisesti laatu ei ole ollut mitenkään yleisesti mukana tuottavuuden kuvauksissa (Lawton etc. 2000).

### 2.3. Tuloksellisuuskäsitteen organisaatioteoreettiset kiinnekohdat

Tuloksellisuuden monet kriteerit kuvaavat osaltaan erilaisia mahdollisuuksia lähestyä itse tuloksellisuuden käsitettä. Niinpä Webb (1974) luokittelee tuloksellisuuskuvaukset kahteen pääryhmään: (1) tavoitemalleihin sekä (2) systeemimalleihin. Edellinen katsoo tuloksellisuutta tavoitteiden saavuttamisastetta ja jälkimmäinen vertailee organisaatio suoritteita ja vaikutuksia ympäristöön, sen asiakkaiden tai päämiesten odotuksiin, jolloin organisaation tuloksellisuus on sen hyvää sopeutumista ympäristöönsä. Webb korostaa, että molemmilla malleilla on etunsa ja ongelmansa.

Cameron (1983) rajaa tuloksellisuuden mittaamisen nimenomaan organisaation tavoiterationaliteettiin ja ulkoiseen onnistumiseen: mitä organisaatio saa viime kädessä aikaan (”ultimate outcomes”) suhteessa siihen, mitä se tavoittelee. Käytännön tilanteissa, kun arvioidaan organisaation tuloksellisuutta, arvioijalla on aina tietty viitekehys, mihin arviointi pohjaa. Cameron katsoo, että tyypillisesti tällainen arviointi tapahtuu tavoiterationaalisen hahmotuksen pohjalta.

Tuloksellisuutta kuvataan varsin usein suoraan tavoitteiden saavuttamista kuvaavina suureina (Reimann 1975; Kanter & Brinkerhoff 1981; Willcocks 2002). Tuloksellisuuden yhdistäminen tavoitteisuuteen on oikeastaan varsin luontevaa, koska organisaatiot ovat olemassa tiettyjen tehtävien ja niistä johdettavien tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatioteoriassa organisaatio tyypillisesti kuvataan tavoitteiden saavuttamisen rationaalisenä instrumenttina (Scott 1977). Tuloksellisuusarvioinnissa organisaatiota pidetään tuloksellisena, kun se saavuttaa (ainakin pääosin) keskeiset tavoitteensa. Thibodeaux ja Favilla (1996) pitävät organisaatiota tuloksellisena silloin, kun organisaatio tietyillä annetuilla resursseilla saavuttaa tavoitteensa tuhlaamatta resurssejaan sekä asettamatta samalla epäoikeudenmukaisia paineita jäsenilleen tai yhteiskunnalle. Atiyah (1999) määrittelee tuloksellisuuden resurssien onnistuneena hyödyntämisenä ja hänkin näkee organisaatiot tavoiterationaalisina, mutta samalla kulttuurisidonnaisina.

Tavoitteiden saavuttamista korostava tuloksellisuusnäkökulma on ollut erityisen suosittu kirjallisuudessa. Se edustaa (tieto)teoreettiselta luonteeltaan realistisen tai rationalistisen organisaatioteorian kuvakulmaa ilmiöön. Tällainen lähestymistapa tuloksellisuuteen on yleinen, mutta ei ole suinkaan ainoa mahdollisuus. Thi-

bodeaux ja Favilla (1996) ja aiemmin Gunningham (1977) nimittävät realistisen teorian mukaista lähestymistapaa *tavoiterationaaliseksi*, koska siinä tuloksellisuus kuvataan organisaation tavoitteiden saavuttamisasteena. Päämäärälähtöinen tuloksellisuuden tulkinta tarkoittaa aikaansaatuja ja tavoiteltujen tulosten välistä suhdetta.

*Systeemisyystarkastelua* on niin ikään käytetty yleisesti tuloksellisuuden ymmärtämiseen. Kun organisaatio nähdään osana ympäristöään ja sen kanssa vaihdantaa harjoittavana, on luontevaa päätellä, että tuloksellisuus on yhtä kuin organisaation vastaavuus ympäristön tarpeisiin ja odotuksiin. Tuloksellinen organisaatio sopeutuu ympäristönsä ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tuloksellisuus on jonkinlaista harmoniaa organisaation ja ympäristön välillä. 'Rakente- tai funktionalistinen' näkökulma ymmärtää tuloksellisuuden organisaation rakenteiden ja ympäristön vastaavuutena, funktionaalisuutena (Carmeli & Cohen 2001). Organisaation menestystä mitataan sopeutumisena ja jatkuvuutena. Näkökulma on systeemitarkastelun kaltainen.

Willcocks (1998) tarkastelee tuloksellisuuden käsitettä *kontingenssinäkökulmasta*, organisaation ja ympäristön vuorovaikutussuhteena. Hän viittaa Barnardin (1938) organisaatiokäsitykseen, jossa organisaatio nähdään eräänlaisena kannuste-kontribuutio-tasapainoon tähtäävänä yksikkönä, joka jakaa monenlaisia kannusteita ja pyrkii erilaisiin tavoitteisiin. Tällöin tuloksellisuus näyttäytyy organisaation yleisenä kykyä tyydyttää jäsentensä tarpeet tarjoamalla erilaisia kannusteita, jotka mahdollistavat jäsenten kontribuution säilymisen ja jäsenyyden jatkuvuuden. Organisaation tuloksellisuus on sen pätevyyttä ("competence") säädellä kannustin-kontribuutiosuhteita ja säilyttää tällä tavoin elinkelpoisuutensa. Organisaation strategisesti optimaalinen sopivuus suhteessa (markkina)ympäristöön kuvaa samalla sen tuloksellisuuden optimia (Miles & Snow, 1984, 124). Harrow and Willcocks (1990, 285) tuovat esille 'emergenttisen kontingenssilähestymistavan', jossa ympäristövaikutusten, tavoitteiden, valtakaloitoiden, teknologioiden ja tuloksellisuusstandardien erilaisuus vaikuttaa siihen, millaiset johtamistoimenpiteet ovat sopivia. Tässä katsotaan, että ympäristö luo suorastaan deterministiset olosuhteet johtamisen sopivuudelle (=tuloksellisuudelle).

Systeemi- ja kontingenssilähestymistapojen ongelmana tuloksellisuuden arvioinnissa on operationalisoinnin vaikeus. Suhde on pitkälti laadullinen ja esimerkiksi vertailtaessa erilaisia toiminnassa olevia organisaatioita ei ole selvää, mistä voi päätellä niiden erilaisesta säätelykapasiteetista. (Martinko & Gardner, 1990, 330).

Willcocks (1998) kuitenkin toteaa, että esimerkiksi Englannissa Hospital Trust (NHS) -sairaalat tyypillisesti operationalisoivat tuloksellisuuden tarkoitamaan juuri vuorovaikutuksen toimivuutta. Tuloksellisuus määrittellään sisäisten taitojen ja kapasiteetin sekä ulkoisten tarpeiden yhteensovittamisena. Prioriteetit säätelevät tätä yhteensovittamista, mutta asiakkaiden kysyntä on silti pääasiallinen tarjonnan ja hoitoon varautumisen sääntelijä. Vaikuttavuus tarkoittaa sairaalan kykyä tyydyttää asiakkaiden vaateita, sen kykyä olla responsiivinen ympäristöstä tuleville tehtäville. Tässäkin tuloksellisuutta kuvaa ylipäätään organisaation kyky tavoitteidensa saavuttamiseen. Willcocks (1988) korostaa, että on tärkeää hahmottaa erilaiset teoreettiset vaihtoehdot tuloksellisuuden ymmärtämiseksi, koska ne johtavat samalla myös erilaisiin tulkintoihin itse johtajien rooleista.

Tuloksellisuus tarkoittaa Kanterille ja Brinkerhoffille (1981) kolmea asiaa, (1) tavoitteiden saavuttamista, (2) organisaation prosessien ja rakenteiden 'tuloksenmukaisuutta', so. henkilöstön motivaatiota, työtyytyväisyyttä, sisäistä viestintää sekä ongelmanratkaisuvälineitä sekä (3) organisaation sopeutumista ympäristöönsä, so. esimerkiksi joustavuutta, resurssien hankintaa, sidosryhmäsuhteita sekä organisaation elinmahdollisuuksien kestävyyttä. He käyvät läpi empiirisiä tutkimuksia ja toteavat, että evidenssiä tuloksellisuuden tekijöiden keskinäisriippuvuuksista löytyy runsaasti, mutta myös ristiriitaisuuksia ja mittauksellisia ongelmia. He katsovat, että tuloksellisuuden määrittely on poliittista valtaa ja aina tulisikin tämentää, kenen kannalta tuloksia arvioidaan onnistuneiksi ja mihin tarkoitukseen tuloksellisuuden mittaamista käytetään. On pystyttävä rajaamaan organisaation strategiset 'päämiehet', asianomistajat ja intressiryhmät.

Gaertner ja Ramnarayan (1983) kuvaavat organisaation tuloksellisuutta organisaation kykyä tuottaa onnistuneesti suoritteita ja toimenpiteitä organisaation sisäisille ja ulkoisille päämiehille ("constituents"). Tuloksellisuuteen liittyy suhteen ymmärtäminen, ja se, miksi mitään tavoitellaan. Tavoitteet voivat liittyä sisäisiin prosesseihin tai lopputulokseen ja ne voivat olla luonteeltaan yleisiä tai organisaatiospesifejä. Pitäisi ymmärtää, mitä hyötyä ja kenelle tavoitteiden saavuttamisesta on ja mitkä tekijät vaikuttavat niiden muutoksiin. On myös selviä eroja siinä, millaiselle yleisölle tuloksellisuuden tiedot ovat merkittävää informaatiota. Niillä on erilainen legitimaatio eri tahojen näkökulmasta. Tutkijoiden näkökulmassa on piirteitä konstruktivismista. Organisaation *päämiesnäkökulma* kuvaa siten tuloksellisuutta suoraan eri vaikuttajatahojen omien kriteerien ja tavoitteiden toteutumisen kautta.

Carmeli ja Cohen (2001) kutsuvat päämiesnäkökulmaa 'konstitutionaaliseksi'. Tuloksellisuus määräytyy organisaation päämiesten (omistajat/poliittiset päättäjät), työntekijät, keskeiset sidosryhmät) saamina hyötyinä. Organisaatio on tuloksellinen silloin, kun sen 'päämiehet' jatkavat yhteistyötä organisaation kanssa ja kokevat, että koettu hyöty ylittää panostukset. Organisaation johdon kannalta positiivisen suhteen ylläpito on haastavaa, koska päämiesten hyötyodotukset muuttuvat ajan suhteen. Myös se voi vaihdella, mihin osaan kokonaistuloksellisuutta (tuottavuus, laatu jne.) pääpäämiesten odotukset kulloinkin kohdistuvat (ks. Ford & Schellenberg 1982).

*Konstruktivistinen lähestymistapa* merkitsee, että organisaation ja ympäristön suhdetta tarkastellaan subjektiivisesti ja todellisuuden ymmärretään olevan sosiaalisesti eri tavoin rakentuvaa. Johdon mahdollisuudet vaikuttaa kasvavat suhteessa kontingenssinäkökulman tarjoamaan kehikkoon. Organisaation tulos ei enää ole persoonattoman ja objektivoituneen ympäristön ohjaamaa, vaan inhimillisesti rakentuvaa. Vallan tai politiikan merkitys johtamisessa voi tulla konstruktivismissa muita lähestymistapoja voimakkaammin esille. Sekä kontingenttinen että konstruktivistinen lähestymistapa asettavat huomattavia vaateita operationalisoinnille, eikä niitä ole yleisesti edes pyritty konkretisoimaan empiiriseksi asetelmiksi.

Tuloksellisuus voidaan nähdä niin ikään organisaation sidosryhmiltään saamana hyväksyntänä, legitimaationa: missä määrin organisaatio onnistuu ottamaan huomioon erilaisten sidosryhmien preferenssit ja ympäristön paineet. Gunningham (1977) nimittää tällaista lähestymistapaa *resurssiriippuvuusnäkökulmaksi*. Kysymyksessä on kontingenssiteoreettisen asetelman eräänlainen johdannainen. Organisaatio menestyy, jos se pystyy täyttämään eri sidosryhmien ja päämiesten tarpeet. Samalla organisaatio turvaa myös tulevat resurssinsa. *Prosessinäkökulma* (Gunninghamilla johtamisprosessinäkökulma) määrittää tuloksellisuuden ydin toimintojen kautta, miten hyvin organisaatioissa ovat järjestetyt ydinprosessit: esimerkiksi ympäristöanalyysi, tavoitteenmäärittely, kehittämistyö, toimeenpano, arviointityö ja analysointi. Mikä on organisaation johtamiskapasiteetti näissä toiminnoissa? Organisaatio menestyy, jos sillä on prosesseihin liittyvää pätevyyttä ja potentiaalista kapasiteettia.

*Kehittämisenäkökulma* (Gunningham 1977) liittää tuloksellisuuden organisaation sisäisiin kehittämisvoimavaroihin. Organisaation kyky työskennellä tiiminä tulee erityisen merkittäväksi. Organisaatio menestyy, jos se pystyy tyydyttämään samanaikaisesti sekä organisaation kehittämistarpeet että sen henkilöstön omat



työelämän tarpeet. Carmelin ja Cohenin (2001) mainitsema ’sisäisten prosessien lähestymistapa’ on hyvin samankaltainen. Se painottaa organisaation tuloksellisuuden mittana sitä, missä määrin organisaatio pystyy luomaan hyviä työolosuhteita: työolojen ’terveyttä’.

*Neuvottelunäkökulma* korostaa päätöksentekoa tuloksellisuuden keskeisenä elementtinä sekä neuvotteluasetelmaa, joka heijastelee organisaation kykyä hyödyntää ympäristössään saatavilla olevia resursseja. Organisaation ympäristö nähdään jonkinlaisena pelikenttänä, jossa yhden organisaation ratkaisut vaikuttavat muiden toimintamahdollisuuksiin. Organisaation päätöksentekijöiden kyky hankkia ja käyttää resursseja ongelmallisten tilanteiden ratkaisemiseksi tulee keskeiseksi. Yksikön tuloksellisuus kuvastaa sen (kriittisten) varojen ja kapasiteetin hankinnan onnistumisena. Tuloksellisuus on samalla menestystä markkinoiden jatkuvassa nollasummapelissä. Menestys voi edellyttää myös strategisten allianssien käyttöä.

Poliittisen teorian näkökulma tuo sekin yhden mahdollisuuden tuloksellisuuden tulkinnalle. Se lähtee organisatorisen vallan (epätasaisesta) jakautumisesta ja korostaa ulkoisia lähteitä, mm. omistajuuden merkitystä. Organisaatioilla nähdään selkeästi poliittinen luonne, ja niissä edustetuilla ryhmillä on erilaiset intressit, arvot ja käsitykset. Organisaatioissa ilmenee koalitioiden ja allianssien muodostusta. Organisaation rationaalisuus on tasapainohakuisuutta, jolloin tuloksellisuus saa eräänlaisen *konfliktiteoreettisen sisällön*. Tuloksellisuutta katsotaan ja arvioidaan eri intressien, ideologioiden, vallan lähteiden ja pluralismin aspekteista samalla, kun mittaamisen arvovapaus ja neutraalisuus hylätään (Kanter & Summers 1987, 228).

Carmeli ja Cohen (2001) selvittelevät organisaation maineen yhteyksiä sen tuloksellisuuteen israelilaisiin paikallishallinnon yksiköihin kohdistuvassa tutkimuksessaan. Kohteena on paitsi kuntia, myös valtion paikallis- ja alueviranomaisia. Kirjoituksessaan he tuovat esille edellä kuvattuja lähestymistapoja, mutta lisäksi *kilpailevien arvojen näkökulman*. Siinä kuvataan tuloksellisuutta sen mukaan, missä määrin toiminnassa toteutuvat johdon arvot.

Lawton etc. (2000) tutkivat Englannin paikallishallinnon viranomaisten tuloksellisuuskäsityksiä. He hakevat sopivaa teoriaviitekehystä tulostittamiselle ja erityisesti niille ongelmille, joita mittaamisessa jatkuvasti esiintyy. He nojautuvat institutionaaliseen teoriaan ja siellä tarkemmin *isomorfiseen näkökulmaan* ja löyhiin yhteenliittymiin (”loose coupling”). Tuloksellisuudessa on heidän mukaansa kysymys siitä, millaisena julkinen virasto nähdään toimintaympäristössään ja mil-

laiset ovat viraston suhteet yhtäältä asiakkaisiin ja toisaalta ylempään hallintoon. Suhteet nähdään alituisesti uudelleen muotoutuvina ja epäjatkuvin. Paineita tulee monesta suunnasta. Tällaisessa isomorfisessa ympäristössä tuloksellisuuden mittaristo hakee sisällön, joka on legitiimi suhteessa ulkoisiin toimijoihin. Organisaatio pyrkii maksimaaliseen legitimaatioon ympäristönsä kanssa, jolloin sillä on samalla parhaat mahdollisuudet lisätä resurssejaan sekä parantaa elonjäämis-kapasiteettiaan. Isomorfia voi ilmetä pakottavana, jäljittelevänä tai normatiivisena mukautumisena. Löyhä yhteenliittymä viittaa aukkoon, joka muodostuu formaalien tuloksellisuusrakenteiden ja työkäytäntöjen välille. Ristiriitaisessa tilanteessa tuloksellisuuden mittausta saa uusia sisältöjä: professionalismi astuu kuvaan, muodollisista tavoitteista tehdään epämääräisiä, yhteistyötä vältetään, muodollisia ohjeita jätetään toteuttamatta ja ihmisuhteista tehdään sääntöjä tärkeämpiä. Ulkoinen tulosevaluatio koetaan epäluottamuksen osoitukseksi ja loukkaukseksi sitä yleistä käsitystä vastaan, että yksikössä jokainen toimii kompetenssinsa ja parhaan tahtonsa mukaan. Tuloksellisuuden mittauksen moraali laskee. Tuloksellisuuden kriteeristöissä ristiriitainen tilanne johtaa siihen, että ylhäältä annetut tulostulokset korostuvat ja toisaalta ulkoisen lähiympäristön asiakasnäkökulma sekä vaikuttavuuden kuvaaminen jäävät taka-alalle.

Kuvatut tuloksellisuuskäsitteen organisaatioteoreettiset taustat on tiivistetty oheiseen kuvioon 4. Kaikkiaan organisaatiokiinnekohtien valaisu on omiaan syventämään kuvaa organisaation tuloksellisuuden luonteesta. Kognitiivinen, konfliktiteoreettinen, kontingenssiteoreettinen tai konstruktivistinen näkökulma sosiaalisen organisaation olemuksesta heijastuvat erilaistavasti siihen, miten tuloksellisuus ja organisaation onnistuminen nähdään. Valittu organisaatioteoreettinen näkökulma aina jossain määrin ohjaa tarkastelua ja samalla sulkee pois vaihtoehtoisia tarkastelutapoja.



Kuvio 4.  
Tuloksellisuuskäsitteen organisaatioteoreettiset kiinnkohdat.

Seuraavassa taulukossa 1 konkretisoidaan edelleen tuloksellisuuden luonnetta erilaisissa lähestymistavoissa. Mikä on tuloksellisuutta ja milloin erityisesti lähestymistapaa voidaan soveltaa? Taulukossa on hyödynnetty Cameronin (1984) aiempaa kuvausta.

Taulukko 1.

Useimmin käytetyt lähestymistavat mallintaa organisaation tuloksellisuutta.

| Malli                                    | Määritelmä  | Milloin erityisen hyödyllinen?  |
|--|---|---|
|  | <i>Organisaatio on tuloksellinen siinä määrin, kun . . .</i>              | <i>Malli on suositeltavin silloin kun...</i>  |
| Tavoiterationaalisuus                    | se toteuttaa asettamansa tavoitteet.                                      | tavoitteet ovat selkeät, yksi mieliset, aikaan sidotut ja mitattavat.                                   |
| Systeemisyyt                             | sen toiminta vastaa ympäristön odotuksia ja tarpeita.                     | kun ei ole virallisia tavoitteita tai ne ovat ristiriitaisia.   |
| Resurssiriippuvuusnäkökulma              | se tyydyttää sidosryhmiensä tarpeet.                                      | kun organisaation asema on erityisen epäitsenäinen.   |
| Neuvottelunäkökulma                      | se kykenee hankkimaan tarpeellisia resursseja.                            | resurssit ovat erityisen kilpailtuja.   |
| Kehittämisenäkökulma                     | omistaa osaamista ja yhteistyökykyisyyttä.                                | se korostaa henkilöstövoimavarojen ohjausta ja sosiaalista pääomaa.                                     |
| Sisäisten prosessien näkökulma           | sen prosessit toimivat sujuvasti ja ilman paineita.                       | vallitsee selkeä yhteys prosessien ja tulosten välillä.   |
| Strategisten 'päämiesten' lähestymistapa | sen kaikki strategiset päämiehet ovat vähintään minimaalisen tyytyväisiä. | päämiehillä on voimakas vaikutushalu organisaatioon ja sen on vastattava näihin vaikutusvaatimuksiin.   |
| Kilpailuevojen näkökulma                 | sen tuloskriteerien painotus noudattelee päämiesten preferenssejä.        | organisaatiolla on epäselvyyttä tuloskriteereistään tai niiden muutos ajan suhteen koetaan keskeiseksi. |

|                                 |   |  |
|---------------------------------|---|--|
| Konstruktivistinen näkökulma    | se onnistuu synnyttämään tällaisen kuvan toiminnastaan. | asianomistajien intressit eroavat suuresti, sidosryhmäsuhteet ovat olennaisia.         |
| Konfliktiteoreettinen näkökulma | se onnistuu pitämään sisäisen tasapainon.               | intressit ja valtakysymykset ovat toiminnassa näkyvästi esillä.                        |
| Isomorfinen näkökulma           | se pystyy säilyttämään asemansa legitimaation avulla.   | legitimaation saaminen vaikuttaa olennaisesti organisaatioiden säilymiseen tai tuhoon. |

Teorianäkökulmat on hyvä tiedostaa, vaikka ne eivät välttämättä ilmene tai ole hyödynnettävissä tuloksellisuuden empiirisissä tutkimusasetelmissä. Kirchhoff (1977) vertaa tilannetta kuution tarkasteluun ilman syvyydsperspektiiviä. Kuva jää helposti puutteelliseksi. Toisaalta Cameron (1986) toteaa, että koska mikään yksittäinen lähestymistapa ei anna organisaatiosta täydellistä kuvaa, ei ole myöskään täydellistä määritelmää tuloksellisuudelle. Hän on skeptinen sen suhteen, onko löydettävissä yhteisesti hyväksyttävää listaa keskeisimmistä tuloksellisuuden kriteereistä. Kysymys on arvovalinnoista, joita ei voida ratkaista tieteellisin menetelmin. Lähestymistapojen hyödyllisyys riippuu sovellettavasta ympäristöstä sekä arvioinnin tarkoituksesta. Kukin näkökulma ratkaisee asian omalla tavallaan. Lähestymiskulmat tuloksellisuuteen ovat hyödyllisiä tutkimuksen tarpeisiin, mutta niiden käytännön merkitys riippuu siitä, mihin tarkoitukseen tuloksellisuuden kuvaamista tarvitaan. Cameronille tuloksellisuus kaikkiaan on enemmän ongelma- kuin teorialähtöinen käsite.

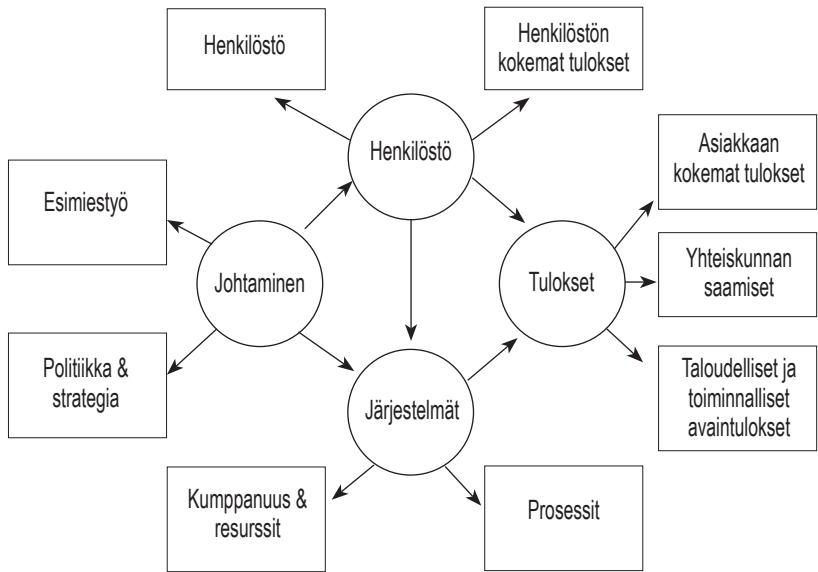
Kun tässä tutkimuksessa myöhemmin siirrytään katsomaan, miten tuloksellisuutta on operationalisoitu johtamistarkastelujen yhteydessä, on oletettavaa, että teorianäkökulmat antavat ainakin jossain määrin tulkintaa sille, miten tuloksellisuuden operationalisointi on toteutettu ja onko sitä mitattu kvalitatiivisin vai kvantitatiivisin aineistoin. Taloustutkija saattaa valita tuloksellisuuden mittariksi pääoman tuoton, kun taas teollisuuspsykologi pitää onnistumisena työntekijöiden

vähäistä vaihtuvuutta, poissaolojen vähäistä määrää tai työntekijöiden tyytyväisyyden korkeaa tasoa. Molemmat tutkijat ovat oikeassa, mutta kummankin tarkastelukulma jää kapeaksi.

## 2.4. Tuloksellisuuskäsitteen sisäinen koherenssi

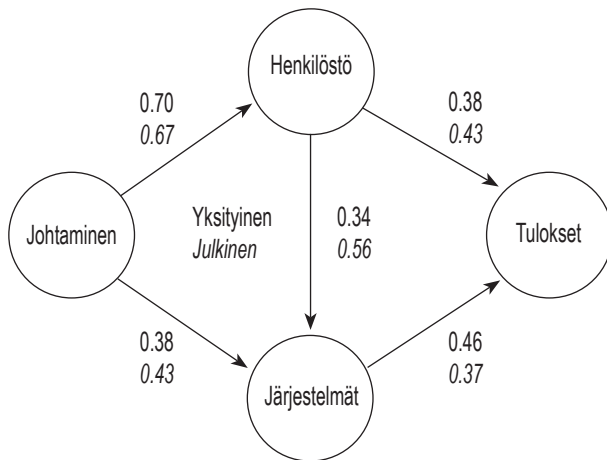
Tuloksellisuus tarkoittaa organisaation onnistumista samanaikaisesti laadun, määrän ja kustannustenkin mittarein kuvattuna, jolloin herää kysymys, *missä määrin sisäisesti koherentti tai ristiriitainen* käsite tuloksellisuus on. Voiko, esimerkiksi, organisaatio olla samanaikaisesti sekä tuottava että laadukas? Kysymystä lähestytään tässä monissa tutkimuksissa vuosien varrella esille tulleesta havainnosta, että pitkällä aikavälillä arvioituna tehokas ja tuottava organisaatio on väistämättä myös laadukas ja viihtyisä henkilöstön kokemana. Vigoda (2000) katsoo, että julkisen organisaation henkilöstön 'laatu' on suoraan verrannollinen palvelun laatuun. On runsaasti empiriistä näyttöä siitä, että henkilöstölleen tukea antava organisaatio luo samalla ympäristön, joka heijastuu henkilöstön proaktiivisena käyttäytymisenä ja asiakkaiden tyytyväisyytenä palveluun. Kun henkilöstö ei koe stressiä, eivät myöskään asiakkaat koe palvelutilanteissa ahdistusta. Pitkässä 'juoksussa' vain laadukkaat työolosuhteet sekä hyvin motivoituneet ja osaavat henkilöt voivat synnyttää hyvää asiakaspalvelua, kustannustietoista ja sujuvaa tuotantoa sekä saada aikaan hyvin vaikuttavia ja hyvin saatavilla olevia palveluja. Saman ajattelutavan pohjalta lähtevät myös viime vuosien suositut holistiset laatujohtamisen arviointimallit, EFQM, ISO sekä BSC (Eskildsen & Kristensen & Juhl 2004). Tuloksellisuus ymmärretään monidimensionaalisenä ja hyvään tulokseen johtavina elementteinä ovat yhtäältä johtajien omat strategiset taidot, toisaalta henkilöstön osaaminen ja työolot, työprosessien toimivuus ja taloudellisuus sekä hyvät asiakas- ja sidosryhmäsuhteet (kuvio 5). Malleissa lähdetään ainakin implisiittisesti tekijöiden keskinäisestä positiivisesta korrelaatiosta.

Eskildsen etc. (2004) katsoivat tanskalaisista yrityksistä ja julkisista virastoista, millainen keskinäinen korrelaatio tulostekijöiden välille muodostuu. Riippuvuudet ja niiden voimakkuudet ovat nähtävillä kuvioissa 6. Aineistona oli noin 600 yritystä ja 400 julkista organisaatiota, joilla kaikilla on käytössä EFQM-malli.



Kuvio 5.  
Johtamisen ja tuloksen ajatellut relaatiot EFQM-mallissa.

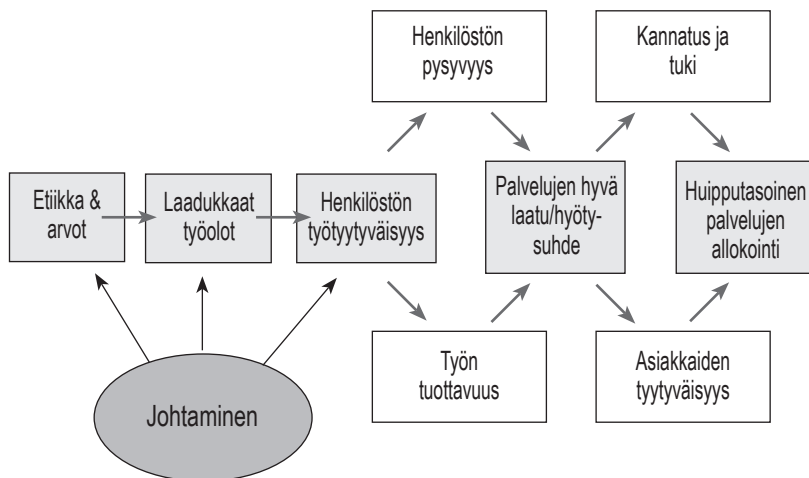
Lähde: Eskildsen etc. (2004).



Kuvio 6.  
Tulostekijöiden keskinäisriippuvuuksien voimakkuus.

Lähde: Eskildsen etc. (2004).

Davis (2006) kuvaa palveluorganisaatioiden korkeaan tuloksellisuuteen johtavaa ilmiöiden riippuvuussuhdetta palvelu-hyötyketjuna ("service-profit chain"). Hän viittaa Harvardin tutkijoiden (Heskett et all. 1994; 1997) kirjoituksiin, joissa tuotiin yrityksiin kohdentaen selkeästi esille, että tuotto ja kasvu riippuvat asiakkaiden lojaalisuudesta, tämä puolestaan on suoraan heijastusta asiakkaiden tyytyväisyydestä, johon vaikuttaa asiakkaiden palvelusta saama hyöty. Palvelutason keskeinen aikaansaaja on yritykselle lojaali ja tyytyväinen henkilöstö, minkä saa aikaan laadukas johtamistapa sekä henkilöstön työskentelyä tukeva toimintapolitiikka. Tilannetta voi kuvata eräänlaisena myönteisen kehityksen "spiraalina", jossa parantunut tuloksellisuus ja lisäarvo antaa jatkossa johdolle uusia mahdollisuuksia kohentaa edelleen työelämän laatua (ks. Porter 1985; Davis 2006). Davis toteaa, että samanlainen ketju havaitaan myös julkisissa palveluissa, joissa kuitenkin tulos- ta mitataan eri tavoin julkisena hyvinvointina ("public wealth"). Julkisen sektorin hyötyketjussa tulee lisäksi näkyville julkisen hallinnon erityinen arvopohja ja etiikka (ks. kuvio 7)



Kuvio 7.  
Julkisen palvelun hyötyketju.

Mukailtu lähteestä: Davis (2006).



Organisaatiota voidaan pitää korkeatasoisesti tuloksellisena vasta silloin, kun se on oman alansa muihin yksiköihin verrattuna tehokkaasti toimiva, mutta samalla hyvälaatuisia sekä vaikuttavia palveluja tuottava ja jossa myös henkilöstöstä huolehditaan. Tuloksellinen organisaatio menestyy monipuolisesti tehtävissään ja pystyy tasapainoiseen ja pitkäjänteiseen kehittämiseen. Sekä kuntapuolen että valtionhallinnon nykyisin vallitsevassa tulosjohtamiskäsitteistössä ( ks. KT 2000 ja 'Tulosprisma' valtinhallinnossa) tuloksellisuus kuvataan kokonaisuunnistumista kuvaavaksi käsitteeksi.

Riippuvuuksista huolimatta pelkillä talouden mittareilla (hyvin hoidettu talous) on vaikeaa kuvata esimerkiksi toiminnan oikeudenmukaisuutta tai vastuullisuutta. Ei ole varmaa, että, hyvin hoidettu talous kuvaa samalla budjetin vastuullista toimeenpanoa. Talouden mittareiden (yleis)käyttöä koko tuloksellisuuden indikoimissa on korostettu toisinaan USA:ssa, jolloin se on perustunut hyvinkin konservatiivisiin näkemyksiin hallinnon tuhlailevasta luonteesta ja verorahojen käytön tehottomuudesta sekä skeptisyyteen asiakkaiden roolin merkityksestä (Carmeli & Cohen 2001). On erittäin riskaabelia käyttää tuottavuuden mittaria indikoimaan koko tuloksellisuuden kehitystä, jos kokonaistuloksellisuudesta ei ole evidenssiä.

Lawton etc. (2000) selvittävät tuloksellisuuden mittaamista Englannin paikallishallinnossa ja tuovat esille tuloksellisuuden tavoitteluun liittyvän ristiriidan, joka aiheutuu kahdelta suunnalta tulevista paineista. Paikallishallinto saa keskuks hallinnosta vaatimuksia tuottavuuden kohottamiselle, kun taas paikallishallinnon asiakkaat vaativat palvelujen laadun parantamista. Odotukset koetaan paikallishallinnon palvelupisteissä ristiriitaisiksi. Samana aikaa vaaditaan taloudellisuutta, tasa-arvoa sekä palvelujen vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin.

Ostroff ja Schmitt (1993) vertailevat Yhdysvalloissa toisen asteen koulujen tuottavuutta ja vaikuttavuutta laajalla aineistolla, jossa kouluja on mukana lähes 200. Kouluista kerätään tietoja sekä tilastojen avulla sekä koulun johtajille, opettajille ja oppilaille suunnatuilla kyselyillä. Tukijat selvittävät paitsi tuottavuuden ja vaikuttavuuden keskinäisriippuvuutta myös erilaisia koulujen konteksteihin liittyviä tekijöitä mahdollisina erojen selittäjinä. Tuottavuuden mittana on koulujen kokonaistuottavuus ja vaikuttavuutta mitataan indeksillä, jossa on mukana oppilaiden menestys (koulujen välisissä lukemis- ja matematiikan testeissä saatujen pisteiden mukaan kuvattuna), oppilaiden itsetunnon ja itse hallinnan kehittyminen sekä oppilaiden tyytyväisyys saatuun opetukseen. Korrelaatio tuottavuuden ja vaikuttavuuden välillä osoittautuu hyvin matalaksi, osittain negatiiviseksi ja

osittain positiiviseksi. Koulujen ryhmittely nelikenttään (hyvin-huonosti tuottavat, hyvin ja huonosti vaikuttavat) tuotti tulokseksi sen, että kaikkiin luokkiin tuli suunnilleen yhtä monta koulua. Huolellisen kontrolloivien tekijöiden läpikäymisen jälkeen tutkijat havaitsivat tekijöitä, jotka erottelevat tehokkaat ja vaikuttavat koulut muista kombinaatioista. Nämä piirteet ovat johdon alhainen vaihtuvuus, paikallisen säännöstyneisyyden vähäisyys, perustaitojen ja ylemmän tason koulutukseen valmistautumisen merkityksen vähäinen korostaminen koulun tavoitteissa ja muutosmyönteisyys. Vaikuttavilla mutta tuottavuudeltaan alhaisilla kouluilla on erona muihin korkea osallistuminen sisäiseen päätöksentekoon, myönteinen ilma- piiri, alhainen opiskelija-opettajasuhde, vanhempien vähäinen puuttuminen kou- lun sisäisiin asioihin ja kustannustietoisuuden korkeus.

Korkeatuottoiset mutta huonosti vaikuttavat koulut eroavat muista siinä, että niillä tilanne on päinvastainen. Tutkijat päätyvät toteamaan, että koulujen erilaiset piirteet liittävät ne joko tehokkaiisiin tai vaikuttaviin kouluihin. Johtajan taitoina näyttäisivät korostuvat henkilöstövoimavarojen hallinnan piirteet niissä kouluissa, joissa päästään hyviin vaikuttavuustavoitteisiin. Hyvin työntekijäkeskeinen (vai- kuttava) johtamismalli näytti kuitenkin samalla johtavan alhaisempaan tuottavuuteen ja ehkä tästä johtuen, korkeaan kustannustietoisuuteen. Erilaisten piirteiden ja painotusten tasapaino, sisäisesti erilaisten toisiinsa nähden paradoksaalisten piirteiden hallinta, näyttäisi ilmentävän niitä kouluja, joissa sekä korkea tuottavuus että vaikuttavuus ovat tunnuspiirteinä. Korkea tuottavuus voi johtaa myös vaikut- tavuuteen, mutta edellytyksenä on, että henkilöstö on tyytyväistä työhönsä, osallis- tuvaa, sisäinen ilma- piiri on positiivinen ja keskinäistä luottamusta ilmentävä.

Vaikka tuloksellisuuden osatekijöiden välillä esiintyy usein positiivista riip- puvuutta, on olemassa esimerkkejä siitä, että tuottavuuden lisäys ei johda laadun samanaikaiseen parantumiseen tai että kokonaistuloksellisuus ei parane samassa suhteessa kuin tuottavuus kohoaa (ks. Savas 1978). Cameron (1986) menee tulok- sellisuuden sisäisten ristiriitaisuuksien ymmärtämisessä vielä pidemmälle todeten, että tuloksellisuuskäsitteelle on tyypillistä sisäinen paradoksaalisuus eli vastakkai- suuksien yhteensovittaminen. Tulokselliset organisaatiot eivät välttämättä aina näytä tältä ulospäin. Ne voivat olla 'löyhiä' yhteenliittymiä. Tämä ruokkii niiden luovuutta. Ne voivat olla pitkälle erikoistuneita, mutta samalla joustavia ja yhteis- toimintaryhmiä mahdollistavia. Johtajuudessa on samanaikaisesti pysyvyyttä sekä sopeutumiskykyä. Työyhteisöissä on samanaikaisesti kyseenalaistavaa rohkeutta sekä lojaliteettia ja konsensushakuisuutta. Organisaatiolla on paljon 'tuntosarvia'

ympäristössään, mutta samanaikaisesti se suodattaa voimakkaasti informaatiota välttääkseen tiedollisen ylikuormituksen. Se nojautuu vanhoihin strategioihin, mutta hakee myös aina uutta.

Cameron (1986) tuo esille esimerkkejä yliopistomaailmasta, jossa juuri tulokselliset yksiköt ovat taitavia toimimaan epävarmoissa, kompleksisissa ja turbulenteissa olosuhteissa. Menestyvät organisaatiot ovat proaktiivisia, aloitteellisia sekä innovatiivisia ja katsovat toimintaansa pitkällä tähtäimellä. Samalla ne kuitenkin huolehtivat siitä, että selviytyivät myös lyhyellä aikavälillä. Suhtautuminen ulkoiseen ympäristöön on samanaikaisesti sekä sopeutuva että ympäristöön vaikuttava. Menestystä haetaan sekä konkreettisilla mittareilla että vahvan organisaatiokulttuurin kehittämisen ja hyvän maineen kautta, symbolisella tasolla. Energiaa käytetään sekä puolustautumiseen että hyökkäykseen. Johdossa on sekä vanhoja että uusia voimia. Johto hakee lojalisuutta nykyisille tavoitteille, mutta myöntää, että tavoitteet voivat muuttua. Kaikkiaan, menestykselliset organisaatiot ovat oppineet hallitsemaan paradoksejaan ja tässä johtajuudella on aivan olennainen merkitys. Toisaalta jo organisaation sisäisten paradoksien ymmärtäminen auttaa matkalla kohti ekseleenssiä! Sen sijaan jonkun piirteen yksipuolinen korostus, esimerkiksi tuottavuuden, johtaa todennäköisimmin dysfunktioihin. Synteisien tietoinen etsiminen ei välttämättä johda 'epälineaarisuuden' ja paradoksien ymmärtämiseen ja niiden hallintaan. Paradoksaalisuuden tunnustamisesta seuraa, että tuloksellisuuden kuvaamisessa ei ole järkevää tähdätä yhteen kokonaiskuvaajaan, koska tällöin keskiarvojen tai summamuuttujien alle helposti peittyvät ilmiöiden ristiriitaiset piirteet. Tuloksellisuuden monidimensionaalisuuden tulee näkyä myös tuloksellisuuden kuvaamisessa. Cameron viittaa siihen, että myös nollahypoteesien käyttöä pitäisi välttää juuri johtuen ilmiöiden keskinäisestä epälineaarisuudesta.

Tuloksellisuuden osa-alueiden keskinäissuhteiden vakioiminen tai ennakoiminen tiettyjen olettamusten pohjalta ei ole siten järkevää, koska korrelaatiot eri osa-alueiden kehityksessä vaihtelevat suurestikin. Tuottavuuden nousu voi aiheutua monesta tekijästä, mistä syystä sen yhteys laadun muutoksiin on ristiriitainen tai paradoksaalinen. Joskus tuottavuuden parantuminen ei näy laadussa lainkaan. Laatu ei parane eikä heikkene. Esimerkiksi kahden organisaation siirtyminen yhteispalveluihin voi johtaa siihen, että samoilla resursseilla saadaan enemmän suoritteita aikaan. Suoritteiden laatu pysyy entisellään (joskus valitettavasti myös uusintaen entisiä laadun ongelmia vain korkeammalla volyymitasolla). Tuotetaan enemmän samoja (huono- tai hyvälaatuisia) palveluja. Myös tuottavuuden ja henkilöstön

työolosuhteiden kehityksessä voi periaatteessa olla huomattavan erilaisia korrelaatioita riippuen siitä, millaisia keinoilla tuottavuuden lisäys on saatu aikaan (Jacobson and Aaker 1987; Phillips etc. 1983).

Julkisessa keskustelussa tuottavuuden nousuun helposti yhdistetään työolojen heikentyminen. Tämä pitänee paikkansa kuitenkin vain tietyn tyyppisissä tuottavuuden lisäyksissä. Kun tuottavuuden parantamiseen tähdätään henkilöstösupistuksin, voi seurauksena olla – ainakin lyhyellä aikavälillä – työsuhteeseen jäävän henkilöstön kuormittavuuden kasvua. Asiakkaat kokevat henkilökunnan vähenyksen lisääntyneenä kiireenä. Odotus- ja jonotus- sekä palveluajat pitenevät. Palveluissa syntyy virheitä ja laiminlyöntejä, joista seuraa ongelmien uusiutumista sekä asiakkaiden tyytymättömyyden kasvua. Kun palveltavien määrää lisätään henkilöä kohti, asiakkaiden suhteellinen osuus lisääntyy: esimerkiksi lentokoneessa lisätään istuimia, ravintolassa lisätään pöytiä, hoitopaikoissa lisätään lasten määriä, luokkaryhmiä suurennetaan tai ohjattavien määriä lisätään. Tällaisista tuottavuusmuutoksista usein seuraa asiakkaiden lisääntyvää tyytymättömyyttä (Anderson etc.1997). Toisaalta esimerkiksi informaatioteknologian parantamisella on usein sekä tuottavuutta että asiakastyytyväisyyttä parantava vaikutus. Niinpä sähköisten palvelujen käyttöönotto yleisesti helpottaa asiakkaiden asioimista, jonka seurauksena myös asiakaslaatu paranee (ks. Anderson etc.1997). Työn kuormittavuus saattaa sekkin samalla vähentyä, vaikka syntyy henkilöstösäästöjä. Tuottavuuden ja laadun suhde on kaikkiaan varsin pulmallinen ja usein riippuvainen myös siitä, miten laadullisuus määritellään. Laatu merkitsee kahta eri asiaa: yhtäältä palvelun asiakaslähtöisyyttä ja tarvevastaavuutta toisaalta virheettömyyttä ja vakiomuotoisuutta (ks. Deming 1982; Juran 1988).

Myöskään tuottavuus ja vaikuttavuus eivät kulje sillä tavoin 'käsi kädessä', että tuottavuuden muutosta voitaisiin käyttää ennakoimaan vaikuttavuuden tiettyä muutosta. Tehokkaammin tuotetut julkiset palvelut saattavat kohdentua vaillinaisesti kuntalaisten tai kansalaisten palvelutarpeisiin, jolloin yhteiskunnallinen vaikuttavuus heikkenee. Julkisen hallinnon peruspalveluissa tuottavuuden ja palvelun laadun kohottamisella ei ole yleensä lainkaan suoraa yhteyttä kysyntään toisin kuin yrityksissä. Peruspalvelujen kysyntä on riippuvainen enemmän palvelutarpeista ja julkispalvelujen tarjonta taas riippuu ensisijaisesti yhteiskunnallisista tavoitteista ja vain jossain määrin muista alueen palvelun tarjoajista.

Anderson etc. (1997) kysyvät laajassa ruotsalaisia yrityksiä koskevassa tutkimuksessaan, millaisissa olosuhteissa tuottavuuden lisäys näkyy asiakaspalvelun

heikkenemisenä. He käyttävät tutkimuksessaan laadun kuvaajana asiakastyytyväisyyden barometria, tuottavuuden mittaamiseen perinteisiä työntuottavuuden mittoja sekä yrityksen onnistumisen mittana pääoman tuottoa. He katsovat asian tarkemman selvittämisen tarpeelliseksi, koska kirjallisuuskatsaus paljastaa asiassa ristiriitaisia näkökulmia. Laatututkimuksen klassinen koulukunta pitää tuottavuuden ja laadun kohottamista toistensa tukijoita. Palveluprosessien sujuvoituminen, palautteiden käsittelyn nopeutuminen, uudelleen käsittelyn vähentyminen, työturvallisuuden lisäys aiheuttavat asiakastyytyväisyyden lisäystä samalla, kun tulevaisuuden transaktiokustannukset alenevat (Crosby 1979, Deming 1982, Juran 1988). Palvelujen virheettömyys lisää asiakkaiden luottamusta, joka vuorollaan johtaa alenevien tuotantokustannusten kautta tuottavuuden lisäykseen (Reichheld and Sasser 1990). Organisaatiotutkijoissa on kuitenkin myös niitä, jotka katsovat, että asiakkaiden tyytyväisyyden lisääminen useammin kasvattaa kuin vähentää kustannuksia esimerkiksi sitä kautta, että tarvitaan lisäresursseja tuotantoprosessiin tai asiakaspalveluun. Erityisesti taloustutkijoissa löytyy niitä, jotka ovat taipuvaita pitämään korrelaatiota perusluonteeltaan negatiivisena. Asiakkaiden tyytyväisyshyötysuhde kuvataan tuotannon laatuominaisuuksien funktioksi. Laadullisen hyödyn lisäykseen katsotaan liittyvät mm. raaka-aineissa sellaisia parannuksia, jotka lisäävät kustannuksia ja tuotoodotuksia (Griliches 1971; Lancaster 1979). Syntyy lisäkustannuksia, joita ei saada takaisin laadun paranemisesta syntyvän lisähyötynä.

Anderson etc.(1997) saavat laajasta aineistostaan esille, että laadun ja tuottavuuden kehittäminen tukevat toisiaan huonosti silloin, kun kyseessä on ei-standardi tuote tai palvelu, jossa asiakaskohtaaminen on tärkeää ja jossa palvelua ei voi mitata pelkällä virheettömyydellä. Näin on myös silloin, kun on kallista tähdätä samanaikaisesti korkeaan laatuun ja virheettömyyteen. Yleensäkin palvelut ovat tuotteita helpommin sellaisia, joissa pyrkimys samanaikaiseen laadun ja tuottavuuden kohottamiseen kohtaa vaikeuksia. Molemmat tosin lisäävät pääoman tuottoa, mutta tavaroissa suhde on korostuneempi. (Anderson etc.1997). Vastaavasti tuottavuuden ja laadun samanaikainen kohottaminen onnistuu helposti silloin, kun laadun vakiointi ei kohtaa ongelmia ja standardinomaisuus/virheettömyys on myös asiakkaiden mielestä halutuin palvelun ominaisuus. Jos asiakkaille on tärkeämpää palvelun yksilöllinen räätälöinti (yksilöllinen palvelu), tällöin laadun ja tuottavuuden samanaikainen kasvattaminen kohtaa helposti vaikeuksia. Rothin ja Jacksonin (1995) palveluyrityksiä tarkasteleva tutkimus päättyy samanlaiseen havaintoon:

kokonaistuottavuuden ja palvelujen laadun välillä vallitsee palveluorganisaatioissa negatiivinen korrelaatio. Kuitenkin myös heidän aineisto osoittaa, että laatu itsessään korreloi positiivisesti tuloksellisuuteen, mutta tuottavuuden korrelaatio tuloksellisuuteen on vielä voimakkaampi.

Andersonin *etc.* (1997) havainto merkinnee varovaisesti tulkittuna sitä, että esimerkiksi kunnallisella sektorilla tyypillisissä hyvinvointipalveluissa tuottavuuden lisäykseen panostamisella on taipumus samalla heikentää laatua, koska kyseessä ovat suurelta osin asiakaslähtöisyyttä korostavat palvelut. Tuottavuuden lisäyksen vaikutus kokonaistuloksellisuuteen on todennäköisen positiivinen, mutta tulos heikentää laatusuhteita sekä asiakasvaikuttavuudessa ilmenevät huononukset. Vigodan (2000) havainnot israelilaisesta paikallishallinnosta ovat samansuuntaisia. Palvelujen huononeminen yhdistyy myös kansalaisten käsityksissä siihen, että hallinnon toimintoja on tehostettu. Kysymys ei ole niinkään siitä, että kansalaiset pitäisivät tehokkuutta huonona tavoitteena. Pikemminkin kysymys on siitä, että keinot, joilla tehokkuuden kasvuun on pyritty, eivät saa kansalaisilta tukea.

Cua *etc.* (2001) tutkivat omassa, noin 160 tuotanto-organisaatiota koskevassa selvityksessään missä määrin korkeaa tuloksellisuutta selittää samanaikainen laatujohtamisen (TQM), prosessijohtamisen (JIT=Just-In-Time) sekä tuottavuusohjelman (TPM=total productivity m.) toteuttaminen. Tuotanto-organisaatiot olivat eri maista: Englannista, USA:sta, Italiasta, Saksasta sekä Japanista. Tuotanto-organisaatiot olivat kaikki yli 100 työntekijän yksiköitä ja edustivat elektroniikkaa, konepajaa sekä kuljetusteollisuutta. Tuloksellisuuden kuvaajina oli neljä kriteeriä: kustannustehokkuus (tuottavuus), laadullinen yhdenmukaisuus, ajoissa olevat toimitukset sekä tuotannollinen joustavuus. Kukin yksikkö sai lisäksi painottaa kriteereitä oman strategiansa mukaisesti, miltä pohjalta muodostettiin painotettu tuloksellisuuden kuvaaja. Tuloksellisuus määriteltiin suhteessa alan muihin yksiköihin. Tutkimus toteutettiin kyselynä. Kysely oli siten rakennettu, että se antoi kuvan paitsi siitä, millaiseksi vastaajat arvioivat yksikkönsä tuloksellisuuden, myös siitä, missä määrin yksiköstä löytyi elementtejä, jotka ilmensivät laatujohtamisen, prosessijohtamisen sekä tuottavuusohjelman elementtejä. Tällä tavoin tuotanto-organisaatiot pystyttiin vastausten mukaan ryhmittelemään, asteikolla 1–5 erilaista tuotantotapaa painottaviin ja enemmän tai vähemmän tuloksellisiin organisaatioihin. Tulos osoittaa mielenkiintoisella tavalla, että korkean tuloksellisuuden yksiköissä on samanaikaisesti ja optimaalisesti mukana kaikkien johtamismallien elementtejä. Tutkimus osoittaa myös sen, että vaikka korrelaatiot ovat positiivisia,

eri malleilla vaikutetaan vahvemmin tai heikommin tuloksellisuuden eri kriteereihin. Niinpä laatujohtamisen ja palvelun laadun välillä vallitsee korkein korrelaatio, vastaavasti prosessijohtamisen painotus liittyy vahvimmin ajallaan tapahtuviin toimituksiin. Tuottavuusmalli korreloi selvimmin kustannustehokkuuden kanssa.

Kontekstitekijöiden vaikutusta selvitetessä ilmeni, ettei yksikön koolla ollut merkittävää vaikutusta korrelaatioihin. Sen sijaan tuotantotavan teknisyydellä oli vaikutusta. Korrelaatiot vahvistuivat massatuotannossa, kun taas muuntyyppisessä tuotantomallissa korrelaatio heikkeni erityisesti tuottavuuden osalta.

Vahteran ym. (1997) laajassa kuntapuolen terveyskeskusten seurantatutkimuksessa muutama vuosi sitten havaittiin, että terveyskeskusväen vähentäminen (tuottavuuden kohottamisyrittäminen) yli kaksinkertaisti sairauspoissaolojen määriä. Henkilöstöä vähennettiin keskimäärin 14 prosenttia ilman vakituisen henkilöstön irtisanomisia. Työn uudelleenorganisointi näytti johtaneen terveysriskien, epävarmuuden sekä kiireen lisääntymiseen, joka edelleen heijastui negatiivisesti myös asiakkaiden kokemaan laatuun. Tutkimustulokset viittaavat sellaiseen yleisempäänkin olettamukseen, että jos jo alkujaan tiukassa resurssitilanteessa henkilöstöä vähennetään, vähäinenskin leikkaaminen heikentää helposti vaikuttavuutta ja laatua suhteessa voimakkaammin kuin saatu tuottavuuslisäys tuo rahallista hyötyä. Kokonaistuloksellisuus heikkenee. Kokonaisuunnistuminen riippuu aina siitä, miten tuottavuuden kasvattamiseen pyritään.

Anderson etc. (1994) toteavat oman tutkimuksensa tuloksiin pohjaten, että monessa palveluyrityksessä asiakastyytyväisyyden pitäisi olla selvästi tuottavuutta perustavanlaatuisempi menestyksen mittari, koska asiakastyytyväisyys heijastelee sellaista käyttäytymistä ja asennoitumista, joka on firman tulokselle ja tulevalle kohtalolle aivan ratkaisevaa (myös Ittner & Larcker 1998). Asiakaspalautte on olennaista tulostietoa myös julkisen palvelun organisaatiolle. Esimerkiksi kulttuuripalveluissa tai eräillä sosiaalityön alueilla tuloksellisuuden kuvaaminen pelkästään tuottavuusmittareilla on erityisen pulmallista. Aina kun tarkasteltavien palvelusuoritteiden määrä on vähäinen, syntyy erittäin suuri riski virheellisille päätelmille pelkästään määräpohjaisten tietojen pohjalta. Julkisorganisaatioissa palvelusuoritteiden määrällisten tietojen merkitystä tuloksellisuuden kuvaajana vähentää vielä se tosiasia, ettei tuotosten lisääminen ole suinkaan aina edes tavoiteltavaa (esim. terveys- tai sosiaalipalvelut). Korkeaan tai matalaan tuottavuuteen itsessään voi liittyä sekä hyvää että huonoa asiakastyytyväisyyttä, kuitenkin asiakastyytyväisyyden merkitys yleensä korostuu silloin, kun puhutaan vähäisistä määristä tai ei-stan-

dardeista tuotteista ja sellaisista palveluista, joissa edellytetään henkilökohtaista kontaktia (Anderson etc.1997).

Yhteenvetona todettakoon, että kokonaistuloksellisuuden tavoittelussa ja korkeatasoisessa tuloksellisuudessa lähdetään siitä, että menestyksen kuvaamiseen tarvitaan tuottavuuden lisäksi aina ainakin jonkinlaisia laadullisia sekä ulkoisia mittareita. Tuloksellisuuden monidimensionaalisuus antaa sinällään mahdollisuuden päätyä yksityiskohdissaan erilaisiin kriteerikombinaatioihin. Tuloksellisuuden sisäiset kriteerit on mahdollista nähdä toisiinsa positiivisesti ja koherentisti kiinnittyvinä, mutta tämä ei ole itsestään selvyy. Tuloksellisuus voi pitää sisällään myös sisäisiä jännitteitä ja paradokseja, kuten edellä todettiin. Kysymys on ennen muuta siitä, *miten tuloksellisuutta pyritään parantamaan*. Tuottavuutta tai laatua voidaan kehittää niin, että samalla vaikuttavuus ja kokonaistuloksellisuus paranee (vrt. edellä EFQM-korrelaatiot). Korkean tuloksellisuuden tilanteessa tulosmittareiden sisäinen koherenssi on mitä todennäköisin – erityisesti jos kohteena on tuloksellisuuskuvauksen usean vuoden (kestävästä) kehityksestä. Tuloksellisuutta tulisi kehittää siten, että sisäinen koherenssi säilyy.

## 2.5. Tuloksellisuuden operationalisointi johtamistutkimuksissa

Meier etc. (2006) tarkastelevat kuntien johtamisen yhteyksiä koulutoimen tuloksellisuuteen. He viittaavat siihen perusongelmaan, että kouluilla on paljon tehtäviä ja onnistumisen kriteereitä. He räätälöivät koulujen tuloksellisuudelle 10 kriteeriä. Kriteeristö mittaa esimerkiksi oppilaiden läpäisyastetta keskeisissä aineissa, oppilaiden läsnäolojen ja poispuotoamisten suhteellisia määriä. Läpäisyastetta katsotaan erikseen tiettyjen vähemmistöjen ja maahanmuuttajaryhmien osalta ja myös mm. vähävaraisten lasten kohdalta. Osa mittareista liittyi siirtymiseen yläasteelle, ns. college-vaiheen läpäisyyn.

Ritz (2007) tutkii johtamisen vaikutuksia sisäiseen tuloksellisuuteen (”internal performance efficiency”) Sveitsin liittovaltion organisaatioissa. Sisäistä tuloksellisuutta kuvaavat kustannustietoisuus, prosessien yksinkertaisuus ja päätöksenteon pysyminen aikataulussa (Brewer and Selden 2000; Kim 2005). Tiedot tuloksellisuudesta kerättiin laajalla internet-pohjaisella kyselyllä, jossa vastaajina olivat Sveitsin liittovaltion hallinnon virkamiehet.



Tutkiessaan kaupunkien strategisen henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta Donahue *et c.* (2000) tarkentavat tuloksellisuuden neljäksi kriteeriksi: (1) missä määrin kaupunki saa tarvitsemaansa informaatioita tehokasta henkilöstön hankintaa varten, (2) missä ajassa keskimäärin kaupunki pystyy täyttämään avoimet toimet, (3) missä ajassa keskimäärin kaupunki pystyy tarvittaessa keskeyttämään tai päättämään työsuhteita, ja (4) mikä on koeaikaisten työsuhteiden keskeytysten määrä. Kaupungit jaettiin tällä tavoin henkilöstöjohtamisen kokonaistuloksiltaan hyviin ja huonoihin suorittajiin. Tutkijat kehittelevät laatumittariston kaltaista kriteeristöä kaupunkien henkilöstöjohtamisen 'hyvyyden' arvioimiseksi. Tuloksellisuustietoja kerätään sekä kyselyillä että tilastoilla.

Perry ja Miller (1991) tutkivat ylimmän johdon kehittämisohjelman vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen. He eivät suoraan tutkineet johtamisen vaikutuksia tuloksellisuuteen, mutta heidän asetelmansa on siten rakennettu, että siitä löytyy havaintoja myös johtamisen yleisestä merkityksestä. He erottelevat mallissaan julkisjohtajien kehittämisohjelmien onnistuneisuuden sekä julkisyksikön 'normaalin' tuloksellisuuden ja olettavat hypoteesinaan, että yhteys toimii niin, että tuloksellinen yksikkö on tuloksellinen myös ylimmän johdon kehittämisohjelmien toteuttamisessa. Yksiköiden tuloksellisuutta kartoitettaan kyselymenetelmällä mittaamalla avainhenkilöiden käsityksiä siitä, miten vastuullisesti ja tehokkaasti yksikkö toimeenpane tehtäviään.

Reimann (1975) käyttää yritysjohtamista koskevassa tarkastelussaan menestyksen mittareina ylimmän johdon vähäistä vaihtuvuutta sekä johdon omaa tyytyväisyyttä johtamansa yksikön tuloslukuihin: miten johtajat katsovat organisaation menestyneen tärkeimmissä tulostavoitteissaan. Miten he arvioivat oman yksikön tuloskehityksen suhteessa alan kilpailijoihin? Tuloksellisuuden mittaristo rakentuu siten eräänlaiseen vertailutyytyväisyyteen. Organisaation menestymistä ("organizational competence") kuvaa organisaation jäsenten tyytyväisyys tapaan, jolla organisaatio toteuttaa erilaisia taloudellisia ja sosiaalisia päämääriään suhteessa kilpaileviin organisaatioihin. Tarkasteluun nostetaan erikseen organisaation eliitti eli ylimmät johtajat, koska katsotaan, että juuri heillä on kiinnostusta ja mahdollisuuksia työpaikkavaihtokseen ja heillä on myös hyvä tuntuma siitä, miten muissa organisaatioissa asiat on järjestetty. Heillä on myös hyvä tuntuma tavoitteenasettelusta. Toisaalta he lähtevät tyytymättömyystilanteissa herkästi muihin organisaatioihin. Reimann käyttää tilastollisena tulostuloksena yritysjohtamisen tuloskehitystä: liiketuloksen ja myynnin kasvua lähimmän viiden vuoden ajalta, huippuasiantuntijoiden

kiinnittymistä ja pysyvyyttä, tuotannon laatutasoa, asiakaspalvelun toimivuutta, työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työmoraalia sekä yrityksen kasvumahdollisuuksia ja markkina-aseman voimakkuutta.

Arvioidessaan johtamisen merkitystä yritysten tulokseen Schollhammer (1969) kuvaa yrityksen tuloksellisuutta varsin monipuolisesti:

- liikevaihtoa kuvaavilla kriteereillä, kuten myynnin kasvulla, markkinaosuudella, toimitettujen tilausten määrällä, tuotepalautusten määrällä, varastojen suuruudella, markkinointi- ja jakelukustannuksilla,
- rahoituskriteereillä, kuten nettohyödyllä, pääoman tuotolla, velkojen ja oman pääoman tasapainolla, kassavarantojen riittävyydellä
- henkilöstöä kuvaavilla kriteereillä, kuten poissaolojen määrällä, vaihtuvuusluvuilla, työtaturmien osuuksilla sekä menetetyn työajan määrällä
- taloudellisuutta ja tuottavuutta kuvaavilla kriteereillä, kuten talouden ja tulojen kasvulla, investointien tehokkuudella, tuotannon käyttöasteella sekä työn tuottavuudella
- kannattavuudella ja yrityksen elinkelpoisuuden muilla osoittimilla

Korkea tuloksellisuus tarkoittaa keskimääräistä parempaa onnistumista suhteessa muihin alan yrityksiin sekä teollisuuden standardeihin (ks. myös Ellis & Shockley-Zalabak 2001; Morley etc. 1997). Negand ja Estafen (1965) tutkivat johtamisen vaikutuksia yritysten tuloksellisuuteen ("managerial effectiveness"). Heidänkin tuloksellisuusmittaristonsa on talouspainotteinen, vaikka mukana on toki laadullisiakin kuvaajia: netto- ja bruttovoitto viimeisten viiden vuoden aikana, voittojen kasvuprosentti samalla ajalla, markkinaosuus ja sen muutokset viiden vuoden ajalta, osakkeiden markkina-arvon kehitys, myynnin kasvu, työntekijöiden vaihtuvuus ja työmoraali, työntekijöiden arvio yrityksestä ja sen 'rankkaaminen' sekä yleisön ja asiakkaiden arvio yrityksen menestyksestä.

Carmeli ja Cohen (2001) katsovat, että samalla kun yksityisellä sektorilla tuloksellisuuden kuvaamisessa painottuvat taloudellista menestystä kuvaavat suuret, kuten pääomien tai osakkeiden tuotto, myynnin kasvu tai voittomarginaali, julkisella puolella mittaamisessa tarvitaan vaikuttavuuden kuvaamista eli kansalaisen tyytyväisyyden mittaamista ja heidän kokemuksiinsa palvelun saatavuudesta. Näiden tietojen säännöllisessä mittaamisessa on kuitenkin puutteita. Tietoja ei ole helposti saatavilla. Niinpä hekin päätyvät omassa maineen ja tuloksellisuuden riip-

puvuuden selvityksessään operationalisoimaan tuloksellisuuden pelkästään taloudellisilla tuloskuvaajilla. Mittareita ovat kuntien ja viranomaisten tulosraporteista ja taseista saatavilla olevat numeeriset tiedot, joissa mitataan omavaraisuusastetta ja itse hankittujen resurssien suhteellista osuutta, säännöllisten tulojen osuutta velkojen määrään, saatavien osuutta, yksittäiselle asukkaalle laskettua velan tai ylijäämän suuruutta, tulojen ja vastuiden tasapainoa, taseiden positiivisuutta/negatiivisuutta sekä tulojen määrän suhdetta asukkaisiin.

Denison etc. (1995) kuvaavat johtamisen ja organisaation tuloksellisuuden yhteyksiä esimieskyselyn avulla. Tuloksellisuuden määrittämisen tapa on omaperäinen, koska esimiehet saavat itse luokitella organisaation tuloksellisuuden arvioimalla omaa suositustaan. Esimiehet määrittävät tuloksellisuuden arvioimalla a) omaa menestystään johtajina suhteessa kollegoihin, b) tulostavoitteiden saavuttamisastettaan, c) merkitystään roolimallina muille ja d) kokonaissuoritusastoaan. Asteikko on 1–5, jolloin taso 1 kuvaa huonoa, alle standardien jäävää, kollegoja heikompaa ja tehotonta johtamista, kun taas taso 5 kuvaa 'ekselenssiä' eli täydellistä onnistumista johdon roolissa. Johtajat jaettiin vastausten keskiarvojen pohjalta hyviin ja huonoihin suoriutujiin, jonka jälkeen lähdettiin pohtimaan hyviä johtajia yhdistäviä piirteitä.

Tiivistäen on todettavissa, että aivan kuten tuloksellisuuskuvauksissa yleisemmin myös johtamisen ja tuloksellisuuden riippuvuuden tarkasteluissa organisaation tuloksellisuutta on operationalisoitu hyvin eri tavoin. Kokonaismittarit ovat useinkin varsin persoonallisia kuvauksia, toimiala- ja organisaatiokohtaisia, eivätkä useinkaan yleistettäviä muihin organisaatioihin ainakaan sellaisenaan.. Kokonaismittarit ovat useinkin varsin persoonallisia kuvauksia, toimiala- ja organisaatiokohtaisia, eivätkä useinkaan yleistettäviä muihin organisaatioihin ainakaan sellaisenaan. Tähän poimitut tarkastelut ovat esimerkkejä ja seuraavissa luvuissa siirrytään tarkastelemaan laajemmin johtamisen vaikutuksia tuloksellisuuteen.

### 3. Mikä johtajuudessa ja johtamisessa on merkityksellistä korkean tuloksellisuuden aikaansaamisen kannalta? (Ma)

Mikä sitten on johtajan rooli ja johtamisen merkitys organisaation tuloksellisuuden kehittäjänä? Mitkä piirteet johtajuudessa tai johtajan käyttäytymisessä on voitu osoittaa keskimääräistä tärkeämmiksi tai olennaisemmiksi organisaation tuloksellisuuteen vaikuttavina tekijöinä? Tässä luvussa esitellään *aluksi johtajuuden ja johtamisen määrittäjiä* siirtyen vähitellen esittelemään tutkimuksia, joissa tarkastellaan empiirisesti johtamisen vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen. Kuvauksista nostetaan avainsanojen kursivoinnilla esille sellaisia johtamistekijöitä, joiden yhteys tuloksellisuuteen tulee selkeimmin esille. Kuvausten kautta syntyvä kokonaiskuva esitellään myöhemmin pohdintaluvussa, samalla kun palataan vielä kokoavasti empiirisissä kuvauksissa esille tuleviin ongelma-kohtiin.

Bass (1990) on koonnut 12 kategorian listan johtajuuteen liitetyistä ominaisuuksista, jotka periaatteessa voidaan yhdistää organisaation tuloksellisuuteen: 1) ryhmäprosessien hallinta, 2) jokin piirre persoonallisuudessa, 3) mukautumisen aikaansaamisen tapa, 4) vaikuttamisen muoto, 5) rajoitetun harkintavallan käyttö, 6) johtamistapa; 7) suostuttelutapa; 8) valtasuhteiden hyväksikäyttö, 9) tavoitteiden saavuttamisen tapa; sekä 10) yhteistyön 'emergentti' muoto. Lisäksi mahdollisuus on tarkastella eri johtajuuselementtien kombinaatiota. Korkean tuloksellisuuden 'avaimet' voivat löytyä periaatteessa mistä tahansa näistä kategorioista.

Willcocks (2002) korostaa johtajan kognitiivisten ominaisuuksien, mm. tietorakenteiden (ymmärrettyjen ja muistiin jääneiden tietojen) merkitystä käyttäytymisen säätelijöinä ja niiden taustalla. Tietorakenteet auttavat johtajaa ymmärtämään organisaation sektorin kompleksisuutta ja sisäisiä jännitteitä ja ne ohjaavat sopivien reaktioiden ja toimenpiteiden löytämistä. Ne antavat mahdollisuuden

nähdä kokonaisuuksia eikä pelkästään sen osasia ja ongelmien keskinäisyyhteitä. Ne antavat tulkinnallista pätevyyttä johtajalle, ja heijastuvat johtajan ilmaise-  
 missa merkityksenannoissa sekä organisaatiokulttuurissa laajemminkin. Kokemuksen  
 antama oppi varastoituu muistiin. Se on eräänlaista johtamiseen liittyvää hiljaista  
 tietoa. Willcocks yhdistää johtajan pätevyyden juuri hiljaisen tiedon omaksumi-  
 seen ja kehittymiseen, johtamisen kognitiivisten karttojen hallintaan. Tällainen  
 pätevyys korostuu muutostilanteiden hallinnassa ja on siksi erityisen relevantti  
 kuvaamaan niiden johtajien vaikutusta tuloksellisuutta, jotka työskentelevät muu-  
 tosorganisaatioissa. Johtajien on oltava tuloksellisia oppijoita. Hiljaisen tiedon nä-  
 kökulmasta arvioituna johtaja, joka tulee uutena 'taloon' ulkopuolelta, ei voi saada  
 heti aikaan eksellenttiä tulosta puuttuvien sektorispesifen 'karttojen' johdosta. Pä-  
 tevyyteen vaikuttavat inhimilliset erot kokemuksessa, ajattelussa, harjaantumisessa  
 ja oppimisessa.

Willcocks (2002) tuo esille myös roolien tutkimisen tärkeyden pohdittaes-  
 sa johtamisen vaikutusta tuloksellisuuteen. Roolimalleista yksi tunnetuimpia on  
 Quinn'in (1984) esittelemä roolitus. Sen mukaan johtajan asema kattaa kahdeksan  
 eriluonteista roolia. Johtaja on tehtävässään:

- 1) innovaattori,
- 2) resurssien hankkijan ja ulkoisen legitimiteetin ylläpitäjä (broker),
- 3) tuotannon ylläpitäjä,
- 4) tavoitteenasettaja ja ohjaaja,
- 5) koordinaattori,
- 6) monitori,
- 7) mahdollistaja,
- 8) mentori

Johtajat käyttäytyvät usein tietyllä tavalla, koska he haluavat näin täyttää joko omia  
 tai heidän rooleihinsa kohdistuvia odotuksia. Odotukset ovat roolien ymmärtämi-  
 sen kannalta keskeisiä. Pätevä johtaja on tehokas täyttämään juuri tehtäviinsä koh-  
 distuvia odotuksia. Toisaalta pätevä johtaja saattaa osoittaa tehokkuutensa myös  
 vaikuttamalla itse omiin rooliodotuksiinsa sekä löytämällä konsensuksen silloin,  
 kun ulkopuolisten rooliodotukset ovat ristiriitaiset. Johtajan merkitystä organi-  
 saation tulokseen säätelevät lisäksi johtajien keskinäinen riippuvuus/riippumatto-  
 muus ja johtajien keskinäinen valta-asema. Willcocks (2002) katsoo, että johtajan

tuloksellisuuspanostus muodostuu siitä, missä määrin hän pystyy itse määrittämään tehtäviinsä kohdistuvia odotuksia ja toisaalta täyttämään johtajuusodotuksia. Pätevä johtaja pyrkii tietoisesti ja samanaikaisesti sekä luomaan itselleen sopivaa toimintaympäristöä että sopeutumaan sen sanelemiin ehtoihin. (Willcocks 2002).

Gunn'in (1988) mukaan julkisen organisaation johtaja johtaa yksikköään erityisesti seuraavilla organisaation tuloksellisuuden kannalta merkittävillä tehtäväalueilla ja niihin liittyvissä rooleissa:

1. *Tarkkailemalla organisaation ympäristömuutoksia* (tarkkailemalla ja seuraamalla ympäristössä ilmeneviä muutoksia sekä määrittämällä tarvittavat muutokset omassa organisaatiossa).
2. *Reagoimalla ympäristön muutoksiin omilla päätöksillään* (väistämällä uhkia ja käyttämällä hyväkseen mahdollisuuksia sekä ottamalla hallintaan/huomioon epävarmuuksia).
3. *Tekemällä proaktiivisia päätöksiä ja strategisia suunnitelmia* (nostamalla ongelmia agendalle, priorisoimalla tavoitteita ja arvioimalla vaihtoehtoisia mahdollisuuksia: kokeillen, tarkkaillen, kontrolloiden ja evaluoiden).
4. *Kontrolloimalla alaisten tekemisiä* (harjoittamalla valvontaa joko omalla persoonallisella tavallaan tai byrokraattisesti tai organisaatiokulttuurin välityksellä tai ohjaamalla, selkeyttämällä tavoitteita ja tuloksellisuuden indikaattoreita ja arvioimalla tuloksellisuutta ja ryhtymällä tarvittaessa korjaaviin toimenpiteisiin).
5. *Organisoimalla* (tekemällä avainratkaisuja organisaatiomallista ja sen muutoksista, eriyttämällä tehtäviä tiimeille, osastoittain, hajauttamalla toimintoja sekä järjestämällä tarpeellisen integraation ja koordinaation).
6. *Integroimalla toimintoja* (organisaatiotasoitain, prosessien tasolla, toiminnallisella tasolla sekä poliittisella tasolla, hakemalla poliittista tukea toimenpiteilleen).

7. *Vaikuttamalla ihmisiin* (ymmärtämällä auktoriteettinsa lähteet ja vallankäytönsä rajat ja mahdollisuudet, motivoimalla, johtamalla, tiimien muodostuksella, kommunikoimalla, suostuttelemalla ja vakuuttamalla, johtamalla muutoksia, neuvottelemalla ja käsittelemällä ristiriitoja).
8. *Johtamalla inhimillisiä resursseja* (teettämällä/tekemällä työvoiman tarpeen ja saannin ennusteita, henkilöstöä rekrytoimalla ja työsuhteita päättämällä, arvioimalla henkilöstön suoritusta, käymällä kehittämiskeskusteluja, hoitamalla työehtosopimus- ja palkkaussasiat ja erillisten palkkioiden maksatukset työehtolainsäätöä ja -sopimuksia noudattaen).
9. *Johtamalla talousasioita* (laatimalla budjetteja ja kontrolloimalla niiden käyttöä, hyväksymällä mahdolliset säästötoimenpiteet ja hakemalla lisäresursseja sekä varmistamalla että raha tuottaa vastineensa, laatimalla/laadituttamalla tuloslaskelmat sekä tarkastamalla tulojen käytön ja tilinpidon).
10. *Johtamalla tiedonvälitystä* (määrittämällä informaatiotarpeet, seuraamalla todellisia informaatiovirtoja, identifioimalla puutteet informaation saatavuudessa sekä ajanmukaistamalla informaatiojärjestelmiä ja niihin liittyvää teknologiaa).
11. *Johtamalla ulkoisia suhteita* (analysoimalla riippuvuuksia ja sidoksia, verkkojen muodostamisen tarvetta, sidosryhmäsuhteiden ylläpitoa ja suhdeverkon luomisen tarvetta materiaalintoimittajiin, asiakkaisiin, suureen yleisöön ja mediaan).
12. *Johtamalla muutoksia* (hallitsemalla muutosprosessin vaiheet sekä auttamalla organisaatiota sopeutumaan välttämättömiin muutoksiin).

Gunn'in esittelemä julkisjohtamisen tehtävä- ja roolilistaus ei ole tyhjentäväksi tarkoitettu, mutta toimii hyvänä listana pohdittaessa johtamisen vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen. Listasta löytyy useita sellaisia tekijöitä, joilla on ilmeinen yhteys organisaation tuloksellisuuteen.

Cheng etc. (2005) katsovat, että johtajuuden ja tuloksellisuuden yhteyden tutkimisessa menestyvä johtajuus voidaan liittää johtajan kompetenssiin, työn tehtäväosaamiseen, johtajan persoonaan tai johtamisrooleihin. Ensin mainittu tarkoittaa kompetenssin kiinnittämistä johtamistehtäviin ja toimintoihin, kuten suunnitteluun tai organisointiin. Persoonanäkökulmassa kompetenssia haetaan johtajan urataustasta, persoonallisuuspiirteistä, arvoista ja motivaatiosta. Haetaan tiettyjä universaaleja persoonallisuuspiirteitä (esim. epävarmuuden sietokyky), jotka edistävät johtamistyössä onnistumista. Roolinäkökulma tarkoittaa kompetensseja, jotka liittyvät johtajan onnistumiseen rooliodotuksien täyttämässä, kuten esikuvana, yksikön edustajana tai ongelmien ratkaisijana toimimisessa. Johtajan onnistuminen organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä kuvastaa hänen toimintansa vastaavuutta rooliodotuksiin. Roolinäkökulma pitää sisällään myös pohdinnat johtajaan kohdistuvista ristiriitaisista rooliodotuksista.

Cheng etc. (2005) halusivat selvittää empiirisesti, millainen johtajuus on tuloksellista. Tavoitteena on 'monidimensionaalisen hybridimalli' hyvästä johtamisesta, kuten kirjoittajat toteavat. Heidän empiirinen aineistonsa on kerätty rakennusteollisuudesta ja heitä kiinnostaa erityisesti projektijohtaminen, joka on tällä teollisuuden alla varsin tyypillinen toimintamalli. Kohteena on kaksi englantilaista yli 1000 henkilöä työllistävää rakennusalan yritystä, joista toinen on yksityinen ja toinen valtio-omisteinen. Yrityksistä muodostettiin kolme fokusryhmää, joissa oli mukana yhteensä 20 eri esimiestäsoja edustanutta johtajaa. Nämä ryhmät tuottivat aineiston johdon rooleista (joilla yhteys tuloksellisuuteen). Tämän jälkeen johtohenkilöistä koostunut paneeli sai tehtäväkseen nimetä yrityksistä 24 hyvin johdettua ja 16 tavanomaisesti johdettua projektityksikköä. Paneeleissa oli mukana myös yritysten HRM-spesialisteja. Samalla tehtiin näiden yksiköiden johdolle haastattelut, joissa johtoa pyydettiin kuvaamaan keskeiset tehtävänsä ja roolinsa sekä kunkin esimiehen persoonallisuus testattiin. Eri aineistoja peilattiin keskenään sekä aineistot luokiteltiin, käsiteltiin tilastollisin menetelmin ja testattiin. Tuloksena on tuloksellisen johtajuuden kolme kuvausta: rooli-, tehtävä- sekä persoonakuvaukset (ks. taulukko 2).

Chengin etc. (2005) kuvaus on mielenkiintoinen ja poikkeuksellinen pyrkimys yhdistää samaan empiiriseen tarkasteluun erilaisia johtajuuden paradigmoja. Toisaalta tuloksellisuuden toteaminen jää pelkästään arvioijien subjektiiviseen kuvan ja tulkinnan varaan. Samalla itse tuloksellisen johtajuuden muokkaus on jäänyt osin hyvin alaspesifiksi (rakennusprojektien johtamista kuvaavaksi), osin taas hyvin



## Taulukko 2.

Menestyvien yksiköiden johdon kokonaisvaltainen ja monidimensionaalinen hybridimalli.

Lähde: Cheng etc. (2005).

| Keskeiset roolit   | Keskeiset tehtävät   | Keskeiset luonnepiirteet   |
|--|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiimin rakentaja</li> <li>2. Henkilöstöjohtaja</li> <li>3. Päätöksentekijä</li> <li>4. Yhteistyöhön osallistuja ja helposti saavutettava</li> <li>5. Rehellisyyttä ja eettisyyttä korostava</li> <li>6. Kommunikaattori</li> <li>7. Oppimishaluinen, ymmärtävä soveltaja</li> <li>8. Korkeaa motivaatiota osoittava</li> <li>9. Yksikön 'ulkosuhteiden' hoitaja</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. projektin aloitusvaiheiden tehtävien varmistaminen,</li> <li>2. töiden jakaminen siten, että asiakkaiden tyytyväisyys sekä pitkän aikavälin asiakassuhteet saadaan säilymään,</li> <li>3. budjettikontrollin harjoittaminen sekä yrityksen edun asettaminen ensi sijalle,</li> <li>4. projektin toteutuksen varmistaminen siten, että alkuperäisen ohjelman vaatimukset täyttyvät, sen varmistaminen, että lopputuotteen laatu vastaa asianosaisen odotuksia,</li> <li>6. työterveys-, työturvallisuus- sekä ympäristönsuojelusääntöjen noudattamisen valvonta,</li> <li>7. sen varmistaminen, että koko henkilöstö ja esimiehet ovat tietoisia rooleistaan ja vastuistaan,</li> <li>8. sen varmistaminen, että suunnittelu- ja tuotantotiedot kulkevat ajallaan ja tehokkaasti projektitiimin sisällä,</li> <li>9. jatkuvan parantamisen edistäminen tiimin oppimisen ja kehittymisen kautta,</li> <li>10. tiedon saannin ja jakamisen edistäminen,</li> <li>11. yrityksen sääntöjen ja toimintatapojen kunnioittaminen,</li> <li>12. osallistuminen urakkatarjousten ja -sopimusten käsittelyyn,</li> <li>13. kokousten johtaminen ja toimintojen aktivointi,</li> <li>14. osallistuminen yhteistyöhön urakkakumppaneiden kanssa, yhteistyön koordinointi ja sujuvuuden varmistaminen</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. saavuttamisorientaatio</li> <li>2. aloitteellisuus</li> <li>3. aktiivisuus informaation etsinnässä</li> <li>4. asiakkaiden tarpeiden painottaminen</li> <li>5. vaikuttamiskyky</li> <li>6. ohjaava työote</li> <li>7. sopeutuminen tiimityöhön sekä koordinoituihin</li> <li>8. tiimin johtajuus</li> <li>9. taipumus analyttiseen ajatteluun</li> <li>10. taipumus käsitteelliseen ajatteluun</li> <li>11. hyvä itsekontrolli</li> <li>12. joustava asenne</li> </ol> |

yleiseksi (esim. päätöksentekijärooli tai kommunikaattoriroolit.

Norburn ja Birley (1988) selvittivät ylimmän johdon tiimien (johtoryhmän) jäsenten urataustan merkitystä organisaation tuloksellisuudelle. Heidän aineistonsa kattoi 150 suurta yhdysvaltalaista yritystä viideltä eri teollisuuden alalta. Kohteena oli kaikkiaan 953 ylimpien johtotiimien edustajaa. Aineistona oli julkisesti saatavilla olevat kuvaukset johtohenkilöstön taustoista. Tiedot mahdollistivat johdon profiloinnin erilaisten uratekijöiden osalta. Tuloksellisuuden mittareina käytettiin organisaatioiden kasvuprosenttia, myynnin kasvua, työntekijämäärän kasvua sekä myynnin määrää työntekijää kohti. Tutkimuksessa haettiin nimenomaan johdon urataustoista sellaisia tekijöitä ja tekijäkombinaatioita, jotka selittäisivät organisaation menestystä. Kysymys ei ollut siten tiimityön onnistumisen tai johtamistyylin vaikutusten kuvaamisesta sellaisenaan.

Tutkimus osoitti ensinnäkin, että johtotiimien henkilörakenne vaihtelee merkittävästi teollisuuden eri aloilla. Eroja on esimerkiksi johdon ikätekijöissä, työuran pituudessa, koulutustaustoissa sekä työkokemuksen laaja-alaisuudessa. Tulos viittaa johtotiimien valinnan erilaisiin kulttuureihin ja käytäntöihin eri teollisuuden aloilla. Tietyn teollisuuden alan sisällä organisaatioiden menestyksen selittäjiksi nousivat johdon keskimääräistä korkeampi koulutustaso sekä ko. alalla hankitun kokemuksen laajuus urapolkujen määrällä mitattuna. Tuloksellisuuden kuvaajiksi valitut selitettävät tekijät (esim. myynnin kasvu vs. työntekijöiden kasvu) korreloivat johdon uratekijöihin hieman eri tavoin, mikä viittaa siihen, että niiden merkitys vaihtelee. Vastaavasti tuloksellisuuden yhtenä mittarina tuottavuus (myynti/työntekijä) käyttäytyy selitettävänä tekijänä osittain eri tavoin kuin muut käytetyt tulostittarit. Tutkijoilla ei ollut pääsyä yritysten suoranaisiin kannattavuuslukuihin.

Abraham etc. (2001) tarkastelevat johtamispätevyyden (”managerial competence”) yhteyttä tuloksellisuuteen. Juuri johtamiskompetenssi onkin ollut suosittu tarkastelukulma johtamisen operationalisoinneissa. Kirjoittavat toteavat, että käsitteelle ’kompetenssi’ löytyy tutkimuksissa erilaisia sisältöjä. Jotkut viittaavat osaamiseen, taitoihin, piirteisiin, motiiviin tai asenteisiin, toiset yhdistävät sen arvioihin tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Pätevyyteen sisältyvät piirteet, käyttäytyminen sekä asenteet. Pätevyyden mittana käytetään erinomaista työstä suoriutumista. Pätevyyden ohella kirjoittajat katsovat johdon tulosarvioinneissa käytettäviä kriteereitä ja niiden yhteyksiä yhtäältä johdon kompetenssin ydinalueisiin, toisaalta organisaation menestykseen. Varsinaisen kyselyn kohteena oli lähes

300 yritystä. Kyselyssä haettiin vastauksia kysymykseen, mitkä ovat johdon omasta kokemuksesta katsottuna organisaation menestykseen keskeisimmin vaikuttavat johtamisen tekijät ja toiseksi, missä määrin tulostarvointi ja palkinta kohdistuvat juuri näille kriteereille. Johtamiskompetenssin keskeisiksi kuvaajiksi tulivat seuraavat kuusi kriteeriä: (henkilöstön) johtamistaidot, asiakasorientaatio, tulorientaatio, ongelmanratkaisukyky, kommunikaatiotaidot ja tiimityön taidot. Tutkijoiden kiinnostava havainto, että johdon formaalit tulospalkkioperusteet poikkesivat huomattavasti johdon kompetenssin ydinalueista johdon itsensä kuvaamana. Tutkijat esittävätkin tulospalkkioperusteiden tarkistamista, koska pitemmän päälle on riskialtista palkita ja arvioida sellaista käyttäytymistä, jolla ei ole keskeistä yhteyttä yrityksen tulokseen. Nykyisillä tulostarvointikriteereillä on yhteys tulokseen, mutta ne eivät ole olennaisimpien (strategisten) kriteerien veroisia ennustearvoltaan.

Ahmed (1999) pohtii tutkimuksessaan johtamisen ydinalueiden suhdetta tulospalkinnan kriteeristöön. Kohteena olleilta johdon edustajilta (n=298) kysyttiin ensin, mitä heidän työtehtävänsä sisältävät ja sen jälkeen, miten he näkevät keskeiset työnsä ydinalueet suhteessa organisaation tuloksellisuuteen. Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin kuvaamaan kriteerit, joiden mukaan heidän työtään virallisesti arvioidaan osana vuosittaisia tulostarvointeja. Tutkimuksessa otettiin teoreettiseksi näkökulmaksi, että hyvän johtamisen täytyy tukea sekä organisaation tavoitteiden saavuttamista että organisaatiossa työskentelevän henkilöstön hyvinvointia. Olennaisimmiksi tulostekijöiksi organisaation kannalta nousivat uuden henkilöstön hankinta, tulostarvointien toteuttaminen, koulutus, palkkaus- ja työnarvointijärjestelmien kehittäminen, strategiseen suunnitteluun sekä tavoitteen määrittelyyn osallistuminen, henkilöstövoimavarojen suunnittelu, henkilöstön pysyvyyden ja sitoutumisen parantaminen, palkkausjärjestelmän uudistaminen ja johdon kokouksiin osallistuminen. Työntekijöiden kannalta ensisijaisen tärkeinä tehtävinä mainitaan palkkaus- ja työnvaativuusjärjestelmien kehittäminen, koulutus, johtamisen epäkohtiin puuttuminen, työntekijöiden tukijärjestelmät sekä työterveyden ja turvallisuuden, rekrytointi sekä urajärjestelmien edistäminen. Useat tehtävät nähdään olennaisen tärkeinä sekä organisaation johdon että henkilöstön kannalta. Kun vastauslistoja verrattiin tulospalkinnassa käytettyihin kriteereihin, esille tulee huomattavia eroja. Vastaajille annettiin mahdollisuus tehdä ehdotuksensa niistä kriteereistä, jotka mittaisivat nykyistä paremmin johtamisen onnistumista. Tässä listassa korostuvat ennen muuta organisaation tavoitteenasettelun ja strategisen työn tukeminen sekä henkilöstön palautejärjestelmän kehittäminen.

Gunningham (1979) tarkastelee johtamisen ja tuloksen välistä yhteyttä hahmottamalla johtamiselle kolme erilaista orientaatiota. Johtamisessa on hänen mukaansa merkittävää, onko se teknisesti, hallinnollisesti tai adaptiivisesti orientoituvaa. Jokainen orientaatio on potentiaalinen tuloksellisuuden selittäjä. Eroa on siinä, mihin ne tuloksellisuuden kokonaisuudessa vaikuttavat. Teknistä toimivuutta painottava orientaatio korostaa tuotannon sujumista ja volyymitavoitteissa pysymistä, hallinnollinen enemmän menettelytapoja ja tehokasta resurssien käyttöä, kun taas adaptiivinen enemmän päivittäistä selviytymistä, muutosvalmiutta ja ympäristömuutosten tarkkailua. Hallintokorosteinen ja teknistynyt johtamistapa reagoivat vakaviin ongelmiin adaptiivista paremmin, kun taas adaptiivinen johtamismalli toimii hyvin päivittäisongelmista selviytymisen keinona. Adaptiivinen toimintamalli reagoi parhaiten palvelun käyttäjien tarpeille ja odotuksille, saa eniten aikaan suoritteita, kun taas hallintokorosteisuus saa parhaiten henkilökunnan mukaan ja henkilöstön motivoitumisen. Gunningham katsoo, että pitemmän aikavälin tuloksellisuudessa *adaptiivinen johtamistapa* on toimivin, koska se kykenee ennakoimaan tulevia resurssitarpeita ja sopeutumaan parhaiten ympäristön epävarmuuksiin. Muuttuva ympäristö pakottaa organisaation arvioimaan jatkuvasti suunnitelmiaan, rakenteitaan ja teknologiaansa. Onnistunut johtaja pystyy välttämään ympäristömuutoksiin ajautumista.

Gunninghamin tulokset antavat pohjaa olettamukselle, että johtamismallit ovat erilaisia sen suhteen, miten ne suhtautuvat tuottavuuteen, vaikuttavuuteen ja tuloksellisuuteen. Toisaalta tulokset antavat niin ikään viitteitä siitä, että tuloksellisuuden osa-alueet reagoivat helposti eri tavoin johtamisen painotuksiin. Esimerkiksi tuottavuuteen panostava orientaatio helposti vähentää asiakasvaikuttavuuden samanaikaisia kehittämisen mahdollisuuksia. Tuottavuuden kehittämisen ja henkilöstön samaistumisen ja motivaation välillä näyttäisi olevan samantyyppisiä eroja.

Webb (1974) viittaa tutkimukseen, jossa oli mukana ison julkissektorin organisaation 130 paikallisyksikköä. Tuloksellisuudelle haettiin selittäjiä johtamisesta sekä suoraan että välillisesti. Tuloksellisuutta eniten selittäviksi tässä aineistoissa nousivat päämäärätietoisuus ja yksimielisyys tavoitteista, integriteetti, alaisia tukeva johtamistapa, suunnittelun riittävyys sekä yhteistyö. Webb (1974) saa esille omassa vapaaehtoisorganisaatiota (kirkko) koskevassa aineistossaan, että selittävimpiä tekijöitä tuloksellisuudelle ovat koheesio, tehokkuus, sopeutuvuus sekä johdon kokemus jäsenistön tuki.

Johtamistutkimuksen klassikko Chandler (1962) havaitsi tutkiessaan amerikkalaisten yritysjohtajien menestystä, että organisaation korkea tuloksellisuus varsin usein yhdistyy ylimmän *johdon tekemiin strategisiin valintoihin ja arvoihin* (myös Steiner 1971, 12 1–122; Child 1972; Hambrick & Mason 1984). Strategiset päätökset koskevat laajasti organisaatiota, sen ulkoisen ympäristön manipulointia ja myös relevanttien tuloksellisuuden kriteerien valintaa. Erityisesti vapailla markkinoilla ja kilpailutilanteessa toimivan organisaation on osattava valita strategiansa niin, että se sopii markkinatilanteeseen. Strategiat pohjaavat organisaatioiden ylimmän johdon arvosysteemeihin, havaintoihin ympäristöstä ja niiden tulkitaan. Chandler pitää arvovalintoja tärkeimpinä organisaation menestykselle kuin materiaaliset panostukset.

Likert (1967, 212) korostaa niin ikään arvojen merkitystä ja täsmentää, että ylimmän johdon arvot näkyvät ennen muuta organisaation suhtautumisessa asiakaisiinsa, omiin työntekijöihin ja yleisöön, ammattiyhdistysliikkeeseen ja organisaation rahoittajiin. Reimannin (1995) tutkimustulokset osoittivat, että yritysjohton arvoista nimenomaan ne, jotka mittaavat yritysjohton asenteita julkiseen sektoriin ovat merkittävimmät ennustajat tuloksellisuudelle (”organizational competence”): myönteinen asenne ja arvostus heijastuvat voimakkaammin ko. organisaation tuloksentekokapasiteettiin kuin muut arvot sekä enemmän kuin esimerkiksi organisaation toiminnallinen riippuvuus/riippumattomuus intressiryhmistään.

Cameron (1983) tutkii johtamisen merkitystä tuloksellisuuteen korkeakoulu-yksiköissä. Hänellä on aineistonaan noin 30 yliopistoyksikköä Yhdysvalloissa. Hän käyttää tuloksellisuuden mittareina yksiköiden johdon tekemiä subjektiivisia ja vertailevia arvioita. Nämä tiedot kerättiin kyselyllä, jossa samalla haettiin vastauksia yksiköiden johtamiskäytännöistä. Tutkimus pyrkii paikantamaan nimenomaan tuloksellisuuden determinantteja. Johtamistavan ohella myös erilaisia tilanne- ja rakennetekijöitä ja niiden merkitystä selvitettiin: opiskelijoiden tyytyväisyyttä opintoihinsa, opiskelijoiden henkilökohtaista kehittymistä, opiskelumenestystä ja urakehitystä, hallintohenkilöstön tyytyväisyyttä, laatua ja kehittämistä, yksiköiden avoimuutta suhteessa tärkeimpiin sidosryhmiin, onnistumista resurssien hankinnassa sekä yksiköiden taloudellisen tilanteen ’terveyttä’ (riippumattomuutta, vakavaraisuutta jne.). Tuloksellisuutta kuvataan subjektiivisesti yksiköiden ylimpien päätöksentekijöiden kuvaamana. Tutkimus rajataan alemman tutkinnon koulutukseen, koska se on kaikissa yksiköissä mukana. Rinnalla käytetään tilastollista aineistoa viideltä vuoden ajalta, jonka mukaan samat yksiköt jaettiin kolmeen ryh-

mään: yksiköihin, jotka olivat parantaneet tulospisteitään vähintään 5 %, pysyneet ennallaan (+/-4 %) tai heikentyneet tuloksissaan enemmän kuin 5 %. Kontekstitekijöinä käytettiin institutionaalisia tietoja (mm. ikä, suuntautuminen, opiskelija/opettajasuhde), rakennetekijöitä (mm. rahoituksen keskittyneisyys, hallinto/opettajasuhde, opiskeluohjelmien monialaisuus) ja ulkoisia ympäristöolosuhteita (mm. monimutkaisuus, turbulentsuus).

Tutkimus osoittaa korkeaa riippuvuutta käytettyjen tuloksellisuusmittareiden välillä, samalla kun havaitaan, että yksiköiden menestys eri mittareilla vaihtelee. Organisaatioiden terve taloudellinen tilanne korreloi voimakkaasti kokonaistuloksellisuuteen. Cameron toteaa, että kaikilla tuloksellisuuden osa-alueilla strategisen johtajuuden merkitys korostuu. Proaktiivinen strategia johtaa korkeaan tuloksellisuuteen. Cameron päätyy lisäksi havaintoon, että tärkein osa tuloksellisuuden selittäjistä liittyy yksiköiden sellaisiin piirteisiin, jotka ovat johdon vaikutettavissa; proaktiivisuus mieluummin kuin reaktiivisuus sekä mahdollisuus vaikuttaa sääntöihin ja opiskelija-aineksen laatuun. Ympäristön turbulentsuuden takia muutokset tuloksellisuudessa näytävät olevan paljolti riippuvaisia johdon strategisista valinnoista. Johdon proaktiivisuus yhdessä henkilöstön kehittämisen ja laadun sekä avoimuuden ja sidosryhmäsuhteiden kehittämisen kanssa korreloivat tuloksellisuuden paranemiseen. Tutkimuksessa havaitaan niin ikään, että johtamistoimenpiteet ovat tärkeämpiä selittäjiä kuin rakenteelliset, demografiset tai rahoituskelliset tekijät. Korkean tuloksellisuuden saa aikaan nimenomaan proaktiivinen johto, joka kiinnittää huomiota enemmän ulkoisiin kuin sisäisiin tekijöihin ja jonka strategiat ovat mieluummin monialaiset kuin monoliittiset.

*Strategisen johtamisen merkitys* organisaation tuloksellisuudelle nousee esille monissa tutkimuksissa (esim. Roth & Jackson 1995; Thibodeaux & Favilla 1996). Strategisen johtamisen käyttöönotto merkitsee perinteisten suunnittelujärjestelmien sijaan priorisointeja, keskeisten menestystekijöiden valintaa, strategisten mittareiden ja tavoitteiden käyttöä, tavoitetietoisuutta, joustavuutta rakenteissa ja mukautumiskykyä ympäristömuutoksiin, joita seurataan tarkasti ja joihin reagoidaan ennakkoiden.

Rothin ja Jacksonin (1995) palveluyrityksiä tarkasteleva tutkimus selvittelee erilaisten organisatoristen ominaisuuksien vaikutusta tuottavuuteen, laatuun ja organisaation kokonaistuloksellisuuteen. Keskeinen havainto heillä on, että tärkein palveluyrityksen menestykseen vaikuttava seikka on organisaation *strateginen sopeutuminen* alansa markkinoihin, so. strategisen johtamisen taitavuus. Markkinati-

lanne ja sen muutokset säätelevät organisaatioiden toimintaedellytyksiä ja näin ollen markkinoilla pärjää se, joka on osaa sovittaa palvelustrategiansa markkinoiden mukaan. Lisäksi tutkimus korostaa ns. imeytetyn tiedon merkitystä organisaation toiminnan tuloksellisuudelle. Se on eräänlaista hiljaista, organisaatiokohtaisesti ja kokemuspohjaisesti syntynyttä tietoa ja osaamista. Tieto heijastuu laadulliseen erinomaisuuteen ja tätä kautta tuloksellisuuteen. Tutkimus tuo niin ikään esille, ettei teknologia itsessään vaikuta tuloksellisuuteen, vaan vasta sen hyödyntäminen. Kirjoittavat toteavat, että hyvän tuloksen aikaansaamisen näkökulmasta teknologian kehittämisen ja ihmisten kehittämisen pitäisi tapahtua samanaikaisesti. Teknologiat ovat monelle kilpailevalle organisaatiolle yhteisiä, mutta niiden hyödyntämisessä on suuria eroja. Tämä asettaa haastetta *teknologian johtamiseen*. Kaikkiaan Rothin ja Jacksonin tutkimus osoittaa, että osaamisella ja *tiedon johtamisella* on merkitystä myös palveluorganisaatioiden tuloksellisuudelle.

Negandhi and Prasad (1971, 21) korostavat johtoeliitin (sisäpiirin) merkitystä organisaation tuloksellisuudelle. Eliitti määrittää toimintapolitiikan ja asenteet asiakkaita, työntekijöitä, osakkeenomistajia, tukijoita ja julkisia viranomaisia kohtaan. Organisaation *johtoeliitin 'progressiiviset' (tulevia mahdollisuuksia ja menestystä korostavat)* arvot ovat tutkijoiden havaintojen mukaan paras ennustaja organisaation tuloksellisuudelle. Progressiivisuuteen liittyy pyrkimys organisaation toiminnan hajauttamiseen sekä toiminnallisen tehokkuuden korostaminen.

Svenssonin ja Woodin (2006) mukaan tärkeää on toiminnan kestävyys. *Muutoksiin sopeutumisesta ja 'ympäristön' hallinnasta* tulee tuloksellisen johtajan olennaisin ominaisuus. Jos yrityksen tulos jää joinakin vuosina huonoksi, on vaikea kuvitella, että kyseisen vuoden notkahdus olisivat välitöntä seurausta johdon muuttuneista johtamistavoista. Pikemmin kysymys on siitä, että johto ei muuta mitenkään toimintatapojaan, vaan jatkaa samalla tyylillä, jolloin uudessa tilanteessa johtaminen osoittautuu riittämättömäksi. Tilanne kääntyy sellaiseksi, että johdon on sopeuduttava kestävään kehitykseen. Kontekstilla on tutkijoiden mukaan olennainen merkitys, kun puhutaan onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Näkemys on sama, jonka kontingenssiteorian klassikko Fiedler esitti jo 1960-luvulla. Johtajuus on aikaan, kontekstiin, organisaation tehtävään ja satunnaisuuksiin sidottua. Svensson ja Wood eivät ole testanneet malliaan 'kestävästä johtajuudesta', vaan käyttävät evidenssinä jo tehtyä muuta empiiristä tutkimusta. He viittaavat muiden muassa Fiedlerin perustutkimuksiin.

Bowers ja Seashore (1966) tutkivat johtajuuden vaikutuksia neljällä kriteerillä: (1) esimiesten moraalinen johtajuus, (2) esimiesten halukkuus tuen jakamiseen työyhteisössä: halukkuus muutosten toteuttamiseen, ystävällisyys, keskusteluyhteyden saamisen helppous ja eriavien mielipiteiden hyväksyntä), (3) esimiesten päämäärähakuisuus: kilpailuasetelmien havaitseminen ja tavoitteiden eteen uhrautuminen sekä (4) esimiesten huomio työskentelyn edellytyksiin: hyvien työmenetelmien käyttöä painottava, uusia työtapoja esittelevä, työn kuormittavuuteen huomiota kiinnittävä ja aikatauluista kiinnipitävä johtajuus. Korkean tuloksellisuuden tason saavuttaminen vaatii johdolta osaamista kaikilla ko. alueilla. Parhaiksi osoittautuvat ”*ennakoivan*” johtamistavan omaksuneet johtajat, joilla on toimiva suhde vertaisjohtajiensa kanssa.

Analoui (1995) tutkii ylempään johdon koulutuksen vaikutuksia tuloksellisuuteen. Menetelmänä on johdon itsensä kuvaukset. Kyselyllä, ryhmähaastattelujen sekä osallistuvan havainnon keinoin kerätty aineisto tarkastelee Intian rautatielaitoksen ylintä johtoa. Johto arvio, että erityisesti *henkilöstöjohtamisen taitojen kehittämisellä* on vaikutusta tuloksellisuuteen. Ylimmän johdon *suunnitelmallista koulutusta* pidetään tärkeänä. Jatkuva *itsensä kehittäminen* pitäisi olla vakiintunut osa jokaisen johtajan tehtäväkuvaa. *Vuorovaikutustaidot* korostuvat vahvasti ylimmän johdon työssä, jolloin niiden kehittämisellä saadaan myös isoin hyöty. Tutkimuksessa tulevat lisäksi esille ihmisten käsittely- ja motivointitaidot, henkilöstön voimistaminen (”empowerment”) ottamaan lisääntyvää vastuuta työtään, päätöksentekotekniikkojen hallinta ja tässä erityisesti yhteisen näkökulman saamiin poliittisiin päätöksentekijöihin.

Riccucci etc. (2004) tutkivat paikallistason johtajien vaikutusta oman yksikkönsä toimintapolitiikkaan ja linjauksiin Yhdysvalloissa liittovaltioiden paikallisissa hyvinvointivirastoissa. Virastojen tehtäväalue kattaa työvoimavoipolitiikan sekä sosiaalipalvelujen tehtävien toimeenpanoa paikallistasolla. Tutkijat kysyvät, voiko paikallisjohtaja vaikuttaa yksikkönsä tuloksellisuuteen vai tuleeko kaikki olennainen ohjaus keskustasolta ja lainsäädännöstä. Asiaa selviteltiin yksiköiden henkilöstölle kohdistetulla kyselyllä. Tutkimuksen mielenkiintoinen havainto on, että paikallisjohtajalla on merkitystä erityisesti *tavoitteiden priorisoinnissa*. Paikallisjohtaja välittää priorisoinnin kautta arvostuksiaan koko henkilöstölle ja vaikuttaa tällä tavoin yksikkönsä tuloksellisuuden toteutumiseen. Käytännössä johdon menetelmistä keskeisiksi osoittautuvat henkilökohtaiset tulosarvioinnit sekä kommunikointitapa. Tulosarvioinnin yhteydessä palkitaan tavoitteiden mukaisesta työstä ja



näin tavoitteiden ohjausvaikutus toimii. Merkittäväksi nousee myös se, missä määrin esimies mahdollistaa alaisilleen osallistua tavoitteiden asetteluun.

Ritzin (2007) Sveitsin julkisen sektorin virastojen johtamista selvittelleen tutkimuksen mukaan sisäiseen tuloksellisuuteen näyttäisi vaikuttavan nimenomaan johdon *päämääräsuuntautuneisuus*. Toisaalta Ritz pohtii sitä, ovatko tavoitteet sinänsä merkittäviä vai niiden (yhteinen) asettamisprosessi. Tavoitejohtaminen (tai tulosjohtaminen) on se johtamistapa, jota tutkimus suosittaa julkisten organisaatioiden esimiehille omaksuttavaksi. Tutkimuksen havainnot viittaavat vahvasti siihen, että tavoitejohtaminen vastaa parhaiten nykyisiä johtamistarpeita, samalla johdon päämääräsuuntautuneisuus tulee oleelliseksi tulostekijäksi. Toisaalta johtaminen näyttäisi onnistuvan vain, jos se nojaa työntekijöihin, joilla on voimakas julkissektorin palveluja korostava työmotivaatio. Johtaminen, joka on alaista tukevaa ja motivoivaa, antaa palautetta, kannustaa ja on avointa muuttumaan, vaikuttaa niin ikään tuloksellisuutta lisäävästi. Kaikkiaan Ritzin (2007) alustavat tulokset viittaavat siihen, että julkinen puoli tarvitsee johtamisessa omat työkalut. Näitä ei voida ottaa suoraan ja sellaisenaan yksityisen sektorin johtamismalleista.

Tutkiessaan johtamisen vaikutusta tuloksellisuuteen englantilaisissa sairaaloissa Willcocks (1998) havaitsee, että tuloksellisuus on ennen muuta *epävarmuuden ja ristiriitaisuuden sietokykyä, kykyä kohdata ja johtaa konflikteja ja edunvalvontaa*. Johtajan pitää pystyä hallitsemaan valtariippuvuuksia ja tarvittaessa manipuloimaan niitä. Johtamisen vaikuttavuus riippuu siitä, miten pitkälle hänen omat persoonallisuuden säätelemät ja kokemuksen kartuttamat vallankäytön taitonsa riittävät täyttämään johtopositioon kohdistuvat odotukset. (Pfeffer 1981, 354).

Robertson etc. (1999) selvittelevät yritysjohdon toimitatapojen ja tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä. Johdon tuloksellisuuden lisäksi selvitetään johdon ylentämiskelpoisuutta ja siihen vaikuttavia seikkoja. Tutkimuksessa johtajien tuloksellisuutta arvioivat näiden omat esimiehet. Johtamisen eroja kuvataan muun muassa ns. ”big-five” -piirteillä: tunne-elämän tasapainoisuus (neuroticism), ulospäin suuntautuneisuus (extraversion), avoimuus (openness), sovinnollisuus (agreeableness) ja tunnollisuus (conscientiousness). Tutkijat havaitsevat, että johdon *ekstroverttinen persoonallisuus* liittyy useimmin organisaation hyviin tuloksiin. Tuloksellisuuteen liittyvät myös piirteet aktiivisuus, motivoituneisuus, luovuus sekä henkilökohtaisten suhteiden joustavuus. Ylenemiskelpoisuuteen näyttää liittyvän erilaisia ominaisuuksia. Kirjoittajat toteavat sarkastiseen sävyyn, että monelle organisaatiolle voi osoittautua kohtalokkaaksi se, että yleneminen ei kohdistu tulok-

sellisuutta kohottaviin ominaisuuksiin vaan enemmän esimerkiksi parhaimman vaikutelman antaviin kandidaatteihin.

Denison etc. (1995) selvittävät johtajuuden ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä aineistolla, jossa esimiesten alaiset kuvaavat esimiestään johtajana ja esimiesten omat esimiehet puolestaan arvioivat 'alaisesimiehensä' tuloksellisuutta. Tutkimuksen kohteena olevia esimiehiä kuvataan Quinnin (1984) tunnetulla roolimallilla, jossa rooleja on kahdeksan: 1) innovaattori, 2) resurssien hankkijan ja ulkoisen legitimitietin ylläpitäjä (broker), 3) tuotannon ylläpitäjä, 4) tavoitteenasettaja ja ohjaaja, 5) koordinaattori, 6) monitori, 7) mahdollistaja, 8) mentori. Tutkimuksen havainnot osoittavat, että tuloksellisimmat esimiehet omaavat *valmiuden selviytyä kompleksisissa tilanteissa*, he omaavat suuremman joustavuuden ja variaation johtamisrooleja ja heidän roolinsa ovat selkeämmät. Lisäksi heidän *fokuksensa on enemmän organisaation ulkopuolisissa kuin sisäisissä asioissa*.

Myös Denison etc. (1995) korostavat tuloksellisessa johtajuudessa kompleksisuuden hallintaa. Johtamiskäyttäytymiseen kohdistuu samanaikaisesti vastakohtaisuuksia, ristiriitaisuuksia ja monimutkaisuutta. Esimies joutuu toimimaan vastakohtaisuuksien keskellä, jolloin hyvältä esimieheltä edellytetään ennen mutta *erilaisuuden sietokykyä ja monien roolien samanaikaista hallintaa* sekä kykyä selviytyä paradokseista ja organisatorisen diversiteetin vaatimuksista. Tutkijat katsovat, että erityisesti julkisen viraston huipulla johtaminen on monimutkaisuuden hallintaa ja usein samanaikaisesti tasapainoilua poliittisten pakkojen kanssa.

Denisonin ja Mishran (1995) tulkinta on, että korkean tuloksellisuuden saavuttaminen ja erityisesti sen ylläpitäminen edellyttävät organisaatiokulttuurilta sekä sopeutumisen että pysyvyyden piirteitä niin organisaation sisäisissä sosiaalisissa suhteissa kuin organisaation suhteissa ympäristöönsä. Erinomaisen johtajan tunnistaa sitä, että hän *kykenee balansoimaan* näitä keskenään ristiriitaisia pyrkimyksiä.

Mielenkiintoisen lisän menestyksellisen johtajuuden ominaisuuksien tutkimukseen ovat viime vuosina tuoneet monitahoarvioinnit, erityisesti *360-asteen arviointi*. Siinä johtajan pätevyyttä kuvataan johtajan oman arvion lisäksi kolmesta suunnasta: ylemmän esimiehen, kollegojen sekä alaisten arvioina. Asetelmaa voi täydentää ottamalla mukaan erilaisia virallista pätevyyttä kuvaavia piirteitä ja dokumentaarisia tietoja, kuten muodollinen koulutus, kokemus johtamistyössä (virkavuodet) tai muut pätevyyteen liittyvät meriitit. Tuloksellisuuden kannalta johtajuuden näin monitahoinen kuvaus synnyttää mutkikkaan asetelman. Mikä

on erilaisten pätevyyskuvausten keskinäinen korrelaatio ja yleistettävyyys? Tsuin ja Ohlottin (1988) tapaustutkimuksellisesta 360-asteen testauksesta ilmenee, että varsinkin ylemmän esimiehen, johtajan oman ja kollega-arviointien välillä vallitsee korkea keskinäinen riippuvuus. Korrelaatio on korkea myös mainittujen arviointien sekä virallisaineistosta pääteltävän arvion välillä. Korrelaatio hieman vähenee, kun mukaan otetaan myös alaisarviot. Arvioijaryhmien sisällä näkemykset ovat yleensä hyvin samansuuntaisia. Sen sijaan eroja on pätevyuden osa-alueiden painoarvoissa ja keskeisyydessä pätevyuden kuvaajina. Tsuin ja Ohlottin kirjoituksesta ei käy esille arviointien suhde organisaation tuloksellisuuteen.

Brutus etc. (1998) tekivät samasta aiheesta eri toimialojen organisaatioita vertailevan selvityksen. Tutkimuksessa oli mukana kaikkiaan 1080 esimiestä, jota edustivat puolustusvoimien joukko-osastoja, puolustusministeriön hallintoa, terveysalan firmoja, koulutusorganisaatioita (perus-, jatko- ja korkeakoulut), rahalaitoksia (vakuutus ja pankit) sekä teollisuutta. Tässäkin tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten yhdenmukaisia 360-asteen arvioinnit ovat ja onko toimialojen välillä eroja, mutta kohteena on lisäksi se, miten hyvin arvioinnin tulos korreloi organisaation tuloksellisuuteen. Tulosten mukaan koulutusalan ja teollisuuden organisaatioissa neljän tahon tekemät arvioinnit korreloivat hyvin toisiinsa, sen sijana erityisesti hallinnossa arviointien sisäinen hajonta oli suurta. Arvioinnin tulos näytti ennakoivan tuloksellisuutta erityisesti koulutusorganisaatioissa sekä rahalaitoksissa. Muualla oli merkittävää hajontaa erityisesti oman arvion ja muiden tekemän arvion välillä. Muiden tekemällä arviolla näyttäisi olevan parempi korrelaatio tuloksellisuuteen. Johtajat julkisella puolella ovat taipuvaisia aliarvioimaan johtamisensa merkitystä korkeaan tuloksellisuuteen, kun taas yksityisellä sektorilla johtajat tekivät useammin suoranaisia yliarviointeja oman johtamisensa merkitystä arvioidessaan.

Brutus ja London (1999) tutkivat monitahoarvioinnin toimivuutta aineistonaan 2163 esimiestä. He halusivat selvittää, mitä vaikutuksia arvioinnilla oli johtajien esimiestaidon kehittämiseen. Hieman yllättävä havainto oli, että johtajien kehittämissuunnitelmat noudattivat pääosiltaan alaisarvioinnin tuloksia ja siinä esille tulleita kehittämistarpeita. Arvioinnin vaikutus johtamisen kehittämiseen oli suurempi alemman tason johtajistossa kuin hierarkian yläpäässä.

Myös Hazucha etc. (1993) selvittivät 360-arvioinnin merkitystä johtamistaitojen kehittämiseksi. Heidän tutkimuksessaan oli mukana vain 48 johtajaa. Tutkimus oli kahden vuoden kestänyt seuranta tutkimus, jossa johtajat saivat jakson

alussa arviointipalautteen johtamisensa kehittämistapeista ja uusintamittauksella kahden vuoden kuluttua arvioitiin taitojen kehittymistä samanlaisella 360-arvioinnilla. Taitojen huomattiin nousseen samalla kun havaittiin, että johtajien oma arvio sekä toisten tekemät arviot lähentyivät toisiaan. Taidot kehittyivät juuri niillä osa-alueilla, joissa alussa todettiin kehittämistarvetta.

Kiger (2006) tuo esille pessimistisemmän ja kriittisen näkemyksen 360-arvioinnin merkityksestä organisaation tuloksellisuuden kohottamiselle. Käyttäen lähteenään inhimillisen pääoman virallistilastoja hän tuo esille, että 360-asteen arviointeja käyttäneiden organisaatioiden tuloksellisuuden keskeiset tunnusluvut, kuten maksetut bonukset sekä sijoitetulle pääomalle maksettu tuotto ovat selvästi heikompia kuin niiden, joissa kyseinen menetelmä ei ole ollut käytössä. Lewis (2000) viittaa arviointien heikkoon toteuttamistapaan sekä arvioinnin ei-toivotuihin sivuvaikutuksiin. Arviointilomakkeet kuvaavat johtamista puutteellisesti. Kun arviointiin kytketään palkanlisät, bonukset ja uralla eteneminen, se helposti johtaa sisäiseen kilpailuun suosiosta. Se johtaa mielistelyyn ja organisaation keskeisten tavoitteiden hämärtymiseen ja edelleen pahimmillaan tilanteeseen, jossa kaikki keskittyvät vain tulemaan hyvin toimeen keskenään.

## 4. Tutkimuksia johtamismallien yhteyksistä korkeaan tuloksellisuuteen (Ma)

Johtamismalleilla tarkoitetaan tässä johtamistutkimuksen synnyttämiä, kokonaisvaltaisia ja sisäisesti koherentteja johtamisen kuvauksia tai suuntauksia, kuten tulosjohtaminen tai laatujohtaminen. Johtamismallien taustalla on usein teoreettista pohdiskelua ja filosofisiakin näkemyksiä hyvästä johtamisesta. Johtamismallit eivät ole terävärajaisia ja tarkkaan määriteltyjä. Tyypillisempää on, että johtamismallin sisällöstä on erilaisia käsityksiä ja määritelmiä – kuitenkin niin että käsityksillä on ainakin löyhä yhteys toisiinsa. Kuhunkin johtamismalliin sisältyy jo olettamuksellisesti näkemys hyvästä johtamisesta. Seuraavassa tarkastellaan, millaista evidenssiä johtamismallien yhteyksistä tuloksellisuuteen löytyy: 'onko keisarilla vaatteita?' Johtamismallien tuloksellisuusyhteyksien empiirinen tutkiminen on otaksuttavasti erityisen vaativaa, koska johtamismalli pitää sisällään monidimensionaalisen kokonaisuuden. Kysymys ei ole siten yhden johtajuuden piirteen vaikutusten tutkimisesta, vaan kokonaisen ominaisuuksien ja toimintatapojen joukon. Tarkastelussa otetaan esille kaikki johtamismallit, joiden tuloksellisuusyhteyksistä löytyi empiiristä tutkimustietoa:

- tulosjohtaminen
- laatujohtaminen
- tiimi- ja projektijohtaminen
- verkostujohtaminen
- transformatiivinen johtaminen
- strateginen henkilöstövoimavarojohtaminen (SHRM)

Kukin tarkastelu alkaa lyhyellä ko. johtamismallin esittelyllä. Tuloksellisuusyhteyksiin liittyvät evidenssit tai epäämiset on nostettu tekstissä esille kursivoinneilla.

### *Tulosjohtamisen merkitys tuloksellisuuden lisääjänä*

Tulosjohtamisen sisällöstä johtamisen mallina on erilaisia käsityksiä. Tulosjohtamiseen kuuluvista elementeistä ei ole yksimielisyyttä. Osa yhtäläistää tulosjohtamisen ja tulostittamisen. Osa näkee tulostittamisen tulosjohtamisen yhdeksi elementiksi. Samalla on kuitenkin tuotu esille, että tuloksen mittaamista on ollut muodossa jos toisessa ainakin jo 1930-luvulta lähtien. Bernstein (1999) viittaa siihen, että tuloksen mittamisesta puhuivat jo Ridley ja Simon vuonna 1938 ilmestyneessä julkaisussaan: ”Measuring Municipal Activities: A Survey of Suggested Criteria for Appraising Administration”. Sen jälkeen mittariston kehittäminen on ollut enemmän tai vähemmän kaiken aikaa esillä. Osa näkeekin, että tulosjohtaminen on kehittynyt vähitellen tulostittamisesta. Tulosjohtaminen on ollut enemmän käytäntöjen esiin nostama toimintamalli kuin teoriaperusteinen.

Hyvin samanlainen systeemi oli tavoitejohtamisjärjestelmä (MBO), suunnittelu-, ohjelmointi ja budjetointijärjestelmä (PPBS) sekä varhaisempi tuloksilla johtamisen suuntaus (MBR), joka lanseerattiin myös julkiseen hallintoon jo 1970- ja 1980-luvuilla. Tähän jatkumoon suhteutettuna tulostittaminen ja tulosjohtaminen ovat suoraa jatkoa aiemmalle tavoitejohtamiselle, eikä niillä ole mitään erityistä sisäistä yhteyttä ns. uuden julkisjohtamisen (NPM) oppeihin. Silti edelleen jotkut näkevät tulostittamisen tai tulosjohtamisen osaksi uuden julkisjohtamisen (NPM) oppeja. Tulostittaminen tuli Geilingin (2006) mukaan uudestaan kuvaan 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa lähinnä siksi, että menojen leikkaamisen sijaan haluttiin löytää uusia ratkaisuja julkisen sektorin tehokkuuden lisäämiselle. Ensin kohteena oli tehokkuus, mutta fokusta on vähitellen siirretty panoksista aikaansaannoksiin.

Bruijnin (2003) mukaan tulosjohtamisen perusidea on yksinkertainen. Julkinen organisaatio muotoilee odottamansa tuloksen ja osoittaa kuinka tämä tulos voidaan mitata määrittelemällä tuloksellisuusindikaattorit. Kun organisaatio on tehnyt voitavansa, tulostittaus näyttää, onko odotetut tavoitteet saavutettu ja pal-

jonko se on maksanut. Holzer ja Kloby (2005) näkevät paljolti samalla tavoin tulosjohtamisen välineeksi, joka liittyy päätösten ja niiden perustan parantamiseen.

Perrinille (1998) tulosjohtaminen on uusi menetelmä varmistaa huomion kohdistuminen tuloksiin, edistämään tulosvastuuta, määrittämään ohjelmien tavoitteita ja aikaansaamaan kontrollia voimavarojen käyttöön. Model (2001) ymmärtää tulosjohtamisen pyrkimyksenä parantaa mittaamista ja informaatiojärjestelmiä. Näiden avulla johtajat voivat tehdä parempia sopimuksia ja balansoida joskus ristiriitaisiakin asianosaisten intressejä osana organisaatioiden toiminnan kokonaiskontrollia. Tulostittamisen tarve ja sisältö on rakennettu sisälle lainsäätöön, kuten budjettilakeihin, tilintarkastukseen tai toimintakertomusinformaatioon.

Greiling (2005) näkee tulosjohtamisen pyrkimyksenä:

- modernisoida budjettia sekä pakollista ja vapaaehtoista toiminnan raportointia
- mahdollistaa ja edistää palvelusopimusten käyttöönottoa
- lisätä mahdollisuutta poikkeihallinnollisiin vertailuihin ja bechmarking'iin
- luoda sisäiseen arviointiin, seurantaan ja kontrolliin sopiva järjestelmä
- edistää julkisen hallinnon strategista johtamista.

Tulosjohtamisen tavoitteena on myös vähentää julkista tuhlausta, byrokratiaa, lisätä tehokkuutta ja tuoda katetta veroille.

Greilingin (2005) mukaan tulosjohtamiselle on annettu kirjallisuudessa kolme laajuudeltaan eritasoista sisältöä. *Ensimmäkin*, kapeasti määriteltynä tulosjohtaminen viittaa mittamisprosessiin. Tulostittamiseen kuuluu erilaisten tekniikkojen soveltaminen yleistettäessä tuloksellisuusdataa. Mittaamisen tuloksena saadaan kokoelma laadullista ja määrällistä dataa. *Toiseksi*, tulosjohtamista voidaan käyttää viittaamaan tulosraportointiin. Tulosraporteista ovat esimerkkejä tuloksellisuustaulukot, tuloksellisuuskehityksen kansalliset vuosiraportit, hallinnon ylimmän johdon tulosraportit parlamentille sekä henkilökohtaiset tulosraportit. Raportointiin liittyy tulostittamisen käyttö tulosvastuun, kontrollin ja monitoroinnin välineenä. Tulostittamisen käyttö suunnittelussa ei ole kovinkaan kehittynyt. Varsinkin laadullisten tavoiteindikaattoreiden käyttö on usein vähäistä vuosittaisen 'tulosbudjetin' yhteydessä. Menneen ajan tuloskuvaajien ja tulevaisuuden tavoitekuvaajien kombinaatio viittaa tulosjohtamisen *kolmanteen* ja laajimpaan tarkoi-

tukseen: toimia ohjauksen välineenä. Näinhän tulosajattelu on näkynyt julkisella sektorilla. Indikaattoreita käytetään osoittamaan strategisia valintoja ja mittareita rakennetaan arvioimaan strategian toteutumista.

Tulosjohtamisen luonteen ymmärtämisen kannalta on eri asia, nähdäänkö se vastuun toteutumisen välineenä vai ohjaavana instrumenttina. Greilingin (2005) mukaan tulosjohtamista on ryhdytty käyttämään julkisessa hallinnossa yhä enemmän ohjaavana instrumenttina johtuen julkisen hallinnon palvelujen siirtymisestä yhä enemmän tuotettavaksi palvelusopimuksin. Monet palveluista tuotetaan kilpailutuksen kautta. Sopimuksiin kirjataan lähtökohtia ja tulevia tavoitteita tuloksellisuusmittareilla. Samalla tulosperusteinen palkkaus on saanut alaa myös julkisessa hallinnossa. Tulostittamisella halutaan saada vastaavanlaista tietoa kuin yritysten tulos- ja kannattavuuskuvauksissa: millaisia todellisia hyötyjä on voimavaroilla tuotettu. Yrityksissä tulostittamisesta on kehitelty vielä entistä enemmän strategisen johtamisen välinettä. Julkisissa organisaatioissa strategisen johtamisen tarpeet ovat olleet esillä, mutta tilanne on monimutkaisempi. Haastetta on siinä, miten saada vuosisuunnittelu linjaan strategisempien tavoitteiden kanssa. Vastuukysymykset ovat esillä, samalla kun tulostittaminen nähdään välineenä parantaa budjetointia, raportointia sekä modernisoida julkista johtamista. Tehokkuuden nostaminen on agendassa korkealla.

Greilingin (2005) näkemys tulosjohtamisen vaikutuksista julkisella sektorilla on varsin kriittinen. Hän erottelee näkemyksissä kolme tulkitsijaryhmää: 1) asiiansa ilman epärointiä uskovat (true believers), 2) pragmaattiset skeptikot, sekä 3) aidot tutkijat, joiden näkemys tulosjohtamisen hyödyistä on sekini hyvin skeptinen. Greilingin oma asenne on *skeptinen tulosjohtamisen lupauksista tuloksen parantumiselle*. Toisaalta mittaukselliset vaikeudet, tehokkuuden ja vaikuttavuuden monidimensionaalisuus, paineet, joiden alla julkiset palvelut tuotetaan sekä julkisten tavoitteiden epämääräisyys tekevät erittäin vaikeaksi tulojohtamisen merkityksen arvioimisen. Tuloksen mittamisessa on jatkuvasti ongelmia ja kehittämisen varaa. Virheistä pyritään oppimaan ja mittauksen rationaliteettia parannetaan, mutta silti on viime aikoinakin esitetty kysymys siitä, onko tulostittamisen logiikassa jotakin sellaista, joka ei istu julkiseen hallintoon. Monet tutkijoista pitävät suurimpana ongelmana vaikuttavuuden mittaamista. Jos tämä ei ole julkisella sektorilla mittaamisessa mukana, mittaamiseen tuli välineellisyttä ja se turhauttaa. Bernstein (1999) päätyy arvioimaan, että suuri osa tulosjohtamisen haitoista ja pulmista on seurausta tulostittareiden valinnan epäonnistumisesta, ei niinkään tulosjohtami-



sen perusluonteen sopimattomuudesta julkiselle sektorille.

Frank ja D'Souza (2004) tutkivat julkissektorin tulostittamisen tilaa USA:ssa. He katsovat, että huolimatta vuosien reformipuheista budjetti on monissa kunnissa ja kaupungeissa edelleenkin momenttipohjainen. Kehitellyt tulosmittarit on lähinnä ”vempain mittareita” ja työvirtaa kuvaavia ja niillä on vähän tekemistä vaikuttavuuden mittaamisen kanssa. *Monessa tapauksessa tulosinformaation hankkimisen marginaaliset kustannukset eivät riitä peittämään organisaation niistä saamaa hyötyä.* Ongelmallista on myös, ettei tuloksellisuuskäsitteistö ole vakiintunut.

Tulosjohtamisen toteuttamiseen on liittynyt *julkishallinnossa paljon dokumentoituja haittavaikutuksia.* Se on tuonut ’numeroilla kikkailua ja keinottelua’, sen katsotaan lisänneen byrokratiaa (paperityötä ja dokumentaatiota), se on havaittu vähentäneen innovatiivisuutta ja innostusta, sen on lisännyt asiantuntijavaltaa (mittareiden kehittelijät), ja se on vähentänyt julkisen hallinnon vastuuta kansalaisille, koska mittaamisessa ovat korostuneet hallinnon sisäiset mittarit. Julkisen sektorin ammattilaiset ovat vääristelleet mittareita oman ammattinsa kannalta tarkoitushakuisesti. Koska tuloksellisuus on usein jonkinlainen yhdistelmä kilpailevia arvoja, yhden organisaation tulokseksi saattavat kirjautua eri partnerien yhteistyön tulokset. Mittaamisessa on vaikea ottaa huomioon julkisen hallinnon alati muuttuvaa luonnetta (Bruijn, 2003).

Frank ja D'Souza (2004) katsovat *tulosjohtamisen hyödyksi arvioinnin parantumisen ei niinkään tuloksellisuuden kohoamisen.* Tulosten mittaaminen on tuonut systemaattista arviointia kustannuksiin, laatuun ja kansalaisten tyytyväisyyteen monilla eri foorumeilla kaikilla hallinnon tasoilla. Bruijn (2003) näkee tulosjohtamisen *hyödyt* samalla tavoin pitkälti *rakenteellisina.* Mittaaminen on tuonut läpinäkyvyyttä hallintoon. Suoritteiden mittaaminen toimii kannusteena tuotannolle ja mahdollistaa sen kontrollin. Tulokset mahdollistavat palkinnan. Toisaalta Bruijinkin (2003) viittaa siihen, että julkishallinnon johtamisuudistusten lopulliset vaikutukset ovat vaikeasti mitattavissa. Uudistusten tavoitteet ovat yleisluonteisia ja siksi vaikeasti operationalisoitavissa. Ajanjakso uudistusten ja todettavissa olevien vaikutusten välillä voi olla pitkä. Mukana on vaikuttamassa lukuisasti muitakin tekijöitä ja siksi yhteys johtamisen vaikutuksiin välillä on vaikeasti todettavissa objektiivisesti. Jos rikollisuus jollakin alueella vähenee 50 prosenttia, mikä osa siitä on poliisin johtamisjärjestelmien kehittymisen seurasta, mikä taas johtuu väestörakenteen muutoksista tai rakentamisen muutoksista? Toisaalta esimerkiksi

yliopistoista on selvää näyttöä, että *tulosjohtamisen käyttöönotto (tulostamminen) on johtanut tuottavuuden lisäämiseen*. Suoritemittaus on elegantti tapa saattaa julkisorganisaatio vastuuseen poliitikoille ja suurelle yleisölle. Tulostamminen on sellaisessa muodossa, että se mahdollistaa vertailut tiettyjen tulosperiodien suhteen. Tulostammita on myös helppo välittää ja tuottaa joka vuosi samoihin aikoihin.

Bruijn (2003) katsoo tulosjohtamisen haittavaikutukseksi sen, että suoritemitat ohjaavat strategista käyttäytymistä usein suuntaan, joka ei ole ammatillisesti mielekäs (esim. sosiaalivirasto, oikeusvirasto tai työvoimatoimisto tähtää suoritteiden kasvuun vastoin yksikön perustarkoitusta). Saatetaan perustaa erillisiä auditointiyksiköitä tuottamaan ja jalostamaan informaatiota. Lisääntyneiden kustannusten vuoksi, koko organisaation tuottavuus lisääntyy 'vain paperilla'. Innovatiivisuutta kahlitaan ja tuotanto keskitetään helposti mitattaviin sekä yksinkertaisesti ja nopeasti valmistettaviin tuotteisiin, joihin raha suunnataan. Esimerkiksi yliopisto keskittyy tutkintojen tuottamiseen ja innovatiivisuus jää taka-alalle. Suoritemittaus on saattanut heikentää innostunutta suhdetta työhön. Huomio kohdistuu panoksiin ja 'kerman kuorintaan'. Kouluihin valitaan vain hyviä opiskelijoita, jolloin myös tuotos saadaan näyttämään hyvältä. Huonosti pärjäävät oppilaat ohjataan muualle jo varhain, jolloin kuva valmistuvista kirkastuu. Suoritemittaminen 'tappaa' ammatillisen asenteen. Kehittämiseen ei ole innostusta, koska vaan suoritteet lasketaan. Tuotanto saattaa kapeutua. Haastavampiin tavoitteisiin ei tartuta. Suoritemittaminen 'tappaa' ajatuksen kokonaisvastuusta: Yksiköt kilpailevat keskenään. Kukaan ei jaa parhaita käytäntöjään muille. Yksiköt pärjäävät, mutta kokonaisuus kärsii.

Greiling (2005) viittaa de Bruijiniin, ja on vakuuttunut siitä, että *julkisella hallinnossa pitkällä aikavälillä tulostammitaamisen haittavaikutukset ylittävät siitä saatavat hyödyt*. Mitä enemmän poliittinen taso pyrkii johtamaan hallintoa tulostammitareilla, sitä enemmän se tuo mukaan haitallisia sivuvaikutuksia. Greiling toteaa, että olisi kiinnostavaa arvioida, missä määrin henkilöstöresurssija 'sitoutuu' tulostammitamisessa tietojen keräämiseen, tarkistamiseen ja auditointiin. Hän ei ole vakuuttunut edes tulostammitaamisen tuottavuushyödydestä.

Perrin (1998) viittaa tutkimustuloksiin, jotka osoittavat, että lyhyen aikavälin tavoitteita painottavat yritykset ovat vähemmän tehokkaita kuin ne, jotka arvioivat toimintaansa laajemmilla ja vaikeammilla mitattavilla tavoitteilla ja mittareilla, jotka liittyvät työntekijöiden käyttäytymiseen, taitoihin ja aineettomaan infra-

struktuuriin. Lyhyen aikavälin hyödyt johtavat usein lisääntyviin vaatimuksiin ja panostuksiin tulevaisuudessa siirtäen myös kustannuspaineita tulevaisuuteen.

Perrin kysyy, ovatko julkisen sektorin tulosjohtamisen hyödyistä saadut huonot kokemukset enemmän riippuvaisia huonoista mittareista kuin tulosjohtamisen ideasta sinänsä? Perrin kritisoi laajasti tulosjohtamisen nykykäytäntöjä. Jotta tulosjohtaminen onnistuisi, ohjelmille pitäisi varata riittävästi resursseja ja teknistä asiantuntemusta indikaattoreiden kehittelyyn. Kaikki asianosaiset pitää saada mitareiden kehittelyyn mukaan ja niiden testaamiseen, paranteluun ja ajantasaistamiseen pitää varata riittävästi aikaa.

Kaikkiaan on hieman yllättävää, ettei tulosjohtamisen tai vaikkapa vaan sen suppeamman muodon tulostamien hyödyistä tuloksellisuudelle ole löydettyissä juuri lainkaan empiirisistä evidenssiä. Läpikäyty aineisto viittaa siihen, ettei edes tehokkuuden muutoksia ole pyritty tai pystytty todentamaan empiirisesti. Jonkin verran löytyy evidenssiä siitä, että tulostamien osana juuri poikkialueelliset vertailut ovat johtaneet kustannustehokkuuden ja tuottavuuden lisäykseen. Epäselvää on, onko kustannusvaikutussuhde samalla parantunut. Jos tulostamien toteutus ja siihen liittyneet transaktio- ja vaihtoehtokulut otetaan laskentaan, lopputulos ei välttämättä ole positiivinen.

Tilannetta voi pitää yllättävänä, koska tulosjohtamisen käyttöönottoa on laajasti perusteltu juuri tarpeella tuottavuuden lisäykseen. Toisaalta on syytä muistaa se jo edellä todettu fakta, että tulosjohtamisella on ollut muitakin tarkoituksia kuin tuloksen parantaminen. Tulostaminen on ollut keino lisätä kansalaisten mielenkiintoa julkiseen hallintoon ilman, että siitä olisi nimenomaisesti rakennettu mekanisme julkisorganisaatioiden tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamiselle. Tulosjohtaminen mittaajajärjestelmien on nähtävissä monia tarpeita vasten: julkisjohtamista, kansalaiskontrollia, viranomaisten omaa tarvetta sekä päättäjien tarvetta vasten.

### *Laatujohtaminen tuloksellisuuden lisääjänä*

Laatujohtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista johtamisajattelua, joka korostaa johdon ja henkilökunnan yhteistoiminta hyvälaatuisten palvelujen tuottamiseksi ja kehittämiseksi ulkoisten asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaisesti. Laatuajattelun historia liittyy jo toisen maailmansodan jälkeisiin vuosiin ja Japaniin,

jossa laatukontrolli otettiin tavaksi kehittää tuotteiden laatua teollisuudessa. Sittemmin laatuajattelusta on tullut hyvin kansainvälinen malli, joka on ollut käytössä yhtä hyvin teollisissa organisaatioissa kuin palvelualallakin. Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana laatuajattelun on vahvasti esillä julkisten palvelujen kehittämisessä. Laatuajatteluun liitetystä periaatteista tunnetuimpia ovat pyrkimys laadulliseen virheettömyyteen ja huippulaatuun, pyrkimys saada asiat kerralla oikein, laatu rakentaminen tuotteeseen jo tuotantoprosessin aikana sekä kaikkien vastuun korostaminen hyvän laadun aikaansaamisessa. Laatutyö ymmärretään jatkuvana kehittämistyönä. Laatujohtamisesta on syntynyt huomattavat joukko erilaisia sovellutuksia, jotka elävät jo lähes omaa maailmaansa. Tällaisia ovat esimerkiksi laatuajattelumallit ja laatuajattelumallit. (ks. Lumijärvi & Jylhäsaari 2000)

Redman et al. (1995) tutkivat laatujohtamisen soveltamisen tilannetta Englannissa tarkoituksenaan selvittää laatujohtamisen soveltamisen luonnetta, tilannetta sekä vaikutuksia yksiköiden tuloksellisuudessa. Heidän otoksenaan oli noin 400 johtajaa, puolet julkisen ja puolet yksityisen sektorin organisaatioista. Yksityisen sektorin johtajista oli pääosa palveluorganisaatioista ja pieni osa myös tavarantuotannosta. Johtajat edustivat lähinnä ylintä sekä keskijohtoa. Tutkimus toteutettiin kyselynä. Havainnot kuvaavat siten johtajien subjektiivisia käsityksiä.

Tuloksista ilmenee, että laatujohtamismalli oli tuolloin otettu käyttöön noin puolessa tutkituista organisaatioista, lisäksi oli saman verran niitä, jotka ilmoittivat, että jotakin laatuajattelumallista ollaan ajamassa sisään lähitulevaisuudessa. Yksityisen sektorin organisaatioissa laatujohtaminen oli tyypillisesti yhteydessä tiettyjen laatustandardien ja laatuajattelumallien (esim. ISO) käyttöönottoon, kun taas julkisella puolella oli käytössä jokin laatustandardi tms. Laatujohtaminen oli varsin uusi järjestelmä useimmissa organisaatioissa. Molemmilla sektoreilla oli otettu käyttöön lähes koko kirjo laatujohtamisen tekniikoita. Erilaisten kirjattujen tekniikkojen määrä oli 40. Laatuajattelumallit- ja laatuajattelumallit olivat yleisempiä yksityisellä kuin julkisella sektorilla.

Laatujohtamisen hyödyt nähtiin varsin monipuolisesti. Lisätty oli tiimityötä sekä edistetty laatuajattelumallia, palvelujen laatua, strategista ajattelua, vastuuntuntoisuutta, laadun 'sisäänrakentumista' työikäntöihin, asiakastyytyväisyyttä, asiakkaiden valitusten nopeampaa käsittelyä ja virheellisyysien korjaamista. Laatujohtaminen näkyi myös turvallisuuden parantumisena. Työntekijöiden oman työn arvostus ja työmoraaali on parantunut. Suoranaisista *tulosparannuksista tai kannat-*

*tavuuden parantumisista ei* kuitenkaan tullut *bhavaintoja*. Ylipäättään painotettiin sitä, että on varsin vaikea vetää suoraa kausaliteettia laatujohtamisen ja parantuneiden tuloslukujen välille, koska organisaatioissa on tehty samoihin aikoihin myös monia muita muutoksia, esimerkiksi uutta teknologiaa oli otettu käyttöön tai rakenteita oli muutettu. Lisäksi koska useimmissa organisaatioissa laatujohtaminen oli ollut toiminnassa vasta vähän aikaa, ei tuloksia voitu vielä nähdä. Osa johtajista korosti suoraan sitä, että laatujohtamisen hyötyä tulisi katsoa vasta useamman vuoden päästä, koska tähdättiin laadun jatkuvaluonteiseen, pitemmän aikavälin parantumiseen. Noin kymmenen prosenttia arveli, että laadun korostamisen myötä tuottavuus on saattanut heikentyä – ainakin lyhyellä aikavälillä. Osa yksityisen sektorin johtajista totesi, että heidän organisaationsa *tuloksellisuus on laatuatasoa enemmän riippuvaisempi palvelujen kysynnästä ja markkinoiden tilanteesta* – kunhan laatu pysyy siedettävällä tasolla.

Laatujohtamisen katsottiin tuoneet myös joitakin haitallisia piirteitä erityisesti johtajien omaan työhön byrokratian (dokumentaation) lisääntymisenä, henkilöstöstä ja asiakkaista johtoon kohdistuneina paineina sekä ylimmän johdon taholta keskijohtoon kohdistuneena lisääntyneenä valvontana. Erityisesti keskijohto koki työnsä lisääntyneen laatujohtamisen käyttöönoton myötä. Merkillepantavaa on, että julkisella puolella nähtiin yleisesti enemmän laatujohtamisen toteutuksen esteitä. Esimerkkinä mainittiin poliittiselta tasolta julkisorganisaatioihin kohdistuvat vaihtelevat ja ristiriitaiset odotukset. Ne eivät aina tue pitkäjänteistä laatujohtamista. Julkisen puolen asiakkuus on segmentoituneempaa kuin palveluyrityksissä ja siinä on havaittavissa 'ryhmäkuntaisuutta' ja odotusten ristiriitaisuutta, joka mutkistaa asiakasorientaation käyttöönottoa. Julkisella puolella koettiin laatujohtamisen hyödyt kauttaaltaan vähäisemmiksi kuin yksityisellä sektorilla. Toisaalta moni julkisen puolen johtaja kritisoi laatujohtamisen formaalia toteuttamistapaa – laatujohtamista ja konsulttivetoisuutta.

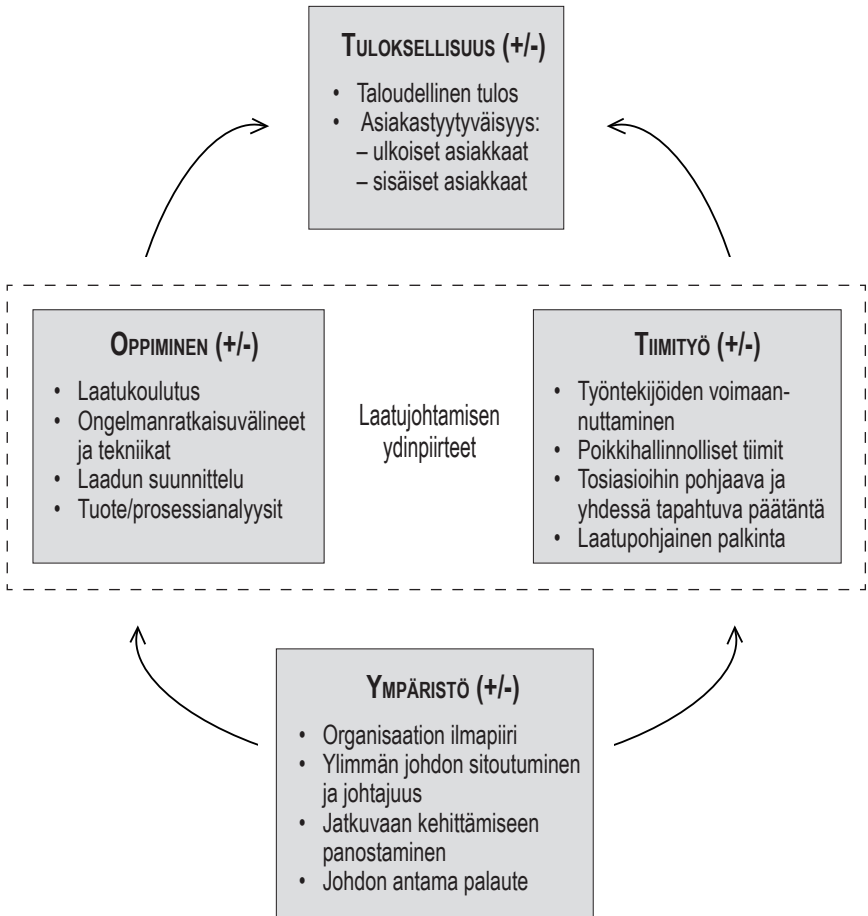
Loomba ja Spencer (1997) tutkivat laatujohtamisen vaikutuksia Yhdysvalloissa Iowan osavaltion työvoimatoimistoissa. Toimistoissa oli pyritty kehittämään laatujohtamista useiden vuosien ajan sekä koulutuksella että asettamalla eri henkilöstöryhmiä edustanut laatujohtamisen neuvosto sekä lisäämällä tiimityötä. Tutkijat halusivat selvittää kyselytutkimuksella, millaisia kokemuksia henkilöstöllä on laatujohtamisen vaikutuksista. Mitkä laatujohtamisen osa-alueet ovat kriittisiä? Koetaanko laatujohtamisen parantaneen tuloksellisuutta? Kysely suunnattiin noin 400 henki-

löstön kuuluvalle. Vastaajina oli sekä suorittavan portaan työntekijöitä että johtoa kaikista kategorioista. Pääosa vastaajista oli työntekijöitä, jotka toimivat erilaisissa palvelutehtävissä.

Tulokset osoittavat laatujohtamisen lisännen työntekijöiden ymmärrystä asiakkaiden roolista. Työntekijät ovat huomattavan tyytyväisiä nykyiseen työhönsä sekä ovat tietoisia viraston tavoitteista. *Vastaajat eivät kuitenkaan nähneet laatujohtamisen johtaneen merkittävään tulosparannukseen.* Paperityö ei ollut vähentynyt eikä kommunikaation määrä ollut lisääntynyt. Tiimityö oli jo olemassa ennen laatujohtamisohjelmaa. Vastaajat toivat esille kulttuurisia ja teknisiä esteitä, jotka ovat vaikeuttaneet laatujohtamisen toimeenpanoa. Laatuksoulutuksen nähtiin olleen riittämätöntä eikä se vastannut päivittäistyön tarpeita, laatujohtamisen periaatteista ei ollut riittävää ymmärrystä, työntekijöiden saama palaute koettiin riittämättömäksi ja arvostelua kohdistettiin myös laatuineuvoston roolin. Ylipääntään kritisoitiin laatujohtamisen keskusjohteista toteuttamistapaa ylhäältä alaispäin. Työntekijät olivat selvästi esimiehiä kriittisempiä ja tyytymättömpiä. Toimistojen välillä oli kuitenkin eroja. Yli viisi vuotta talossa olleet työntekijät olivat nuorempia tyytymättömpiä laatujohtamisen vaikutuksiin. Tutkijat päätyvät toteamaan, että laatujohtamisen myönteiset vaikutukset eivät synny automaattisesti, vaan ne riippuvat suuresti ympäristötekijöiden suotuisuudesta (ks. kuvio 8). Ympäristö joko mahdollistaa tai ehkäisee laatuajattelun käyttöönottoa ja hyötyjen näkemistä.

Tarvitaan siten laatujohtamisperiaatteita tukeva ilmapiiri, johdon sitoutuminen, panostus jatkuvaan parantamiseen sekä johdon antama palaute työntekijöille, jotta myönteinen 'kehävaikutus' syntyy. Myös koulutuksen sisällöt, riittävyys ja tiimityön onnistuminen ovat olennaisia edellytyksiä, että laatujohtaminen heijastuu myönteisesti aina tulokseen asti. Kaikkien laatujohtamisen osa-alueiden täytyy olla täysipainoisesti mukana, jotta päästään jatkuvaan tulosparannukseen. Tutkijoiden keräämän laatujohtamisaineiston mukaan ainakin seuraavat piirteet ovat mukana onnistuneissa laatujohtamiskäytännöissä:

- työntekijöiden valtaistaminen (employee empowerment)
- sisäisen tuloksen arviointi
- päätöksenteon objektiivisuus
- työntekijöiden tyytyväisyyden arviointi



Kuvio 8.  
 Laatujohtamisen tuloksellisuutta edistävät ympäristö- ja välittävät tekijät.  
 Muokattu lähteestä: Loomba & Spencer (1997).

- ryhmä/tiimipalkintasysteemi
- sisäisen koulutuksen osuvuus ja riittävyys
- työntekijöiden osallistuminen
- projektien käynnistyminen tiimien aloitteista
- tiimikokousten suunnitelmallisuus
- laaturyövälineiden käyttö ongelmanratkaisuisissa
- mission tarkistaminen
- asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen
- sisäisen koordinaation korostaminen
- asiakkaiden tyytyväisyyden arviointi
- yksikön vertaisarviointi
- suunnitelmien laadinta laatu- ja kulttuurimuutosta varten
- tulosten mittaaminen useamman vuoden aikajänteellä
- budjetin muokkaaminen tukemaan laatujohtamista
- kokeiden ja testien toimeenpano
- laatujohtamisen suunnittelu ylhäältä lähtien

Jotta laatujohtamisella on myönteisiä vaikutuksia tuloksellisuudelle ja korkean tason tulostason synnyttämiselle, tarvitaan laatuajattelun todella monitahoista toteuttamista. On suuri vaara, että kehävaikutus muuntuu negatiiviseksi, jos edellytykset joltakin osin puuttuvat. Loomba ja Spencer toteavat, että jo kulttuuri saattaa vesittää laatujohtamisohjelman institutionalisoitumisen.

Lin ja Goodrich (1995) tutkivat Yhdysvalloissa laatujohtamisen käyttöönottoa Ilmavoimissa. Lähtökohtana tutkimukselle oli, että Ilmavoimissa oli toteutettu laatujohtamiskoulutusta. Tutkimus toteutettiin kyselynä, johon osallistui 40 johtajaa eri tasoilta niistä yksiköistä, joissa koulutus oli toteutettu. Tulokset osoittavat lievää tyytyväisyyttä niihin piirteisiin, jotka liittyivät laatujohtamis uudistukseen (desentralisointi, osallistaminen, koulutus, ylimmän johdon sitoutuminen). Laatujohtamisen työkaluista eniten oli käytössä laaturyhmien perustaminen, kustannustehokkuuden arviointi, laadun kytkeminen strategiseen suunnitteluun sekä laadun määrittely. Sen sijaan asiakaspalvelun kehittämisessä nähtiin puutteita. *Laatujohtamisohjelman vaikutus koettiin yleensä positiiviseksi* ja laatuajattelulle nähtiin tulevaisuutta. Tutkijat päätyvät toteamaan, että laatujohtamisen käyttöönotto oli onnistunut ja vaatii vain aikaa sekä pieniä korjauksia, jotta laatujohtamistavalla saadaan aikaan pysyviä parannuksia.



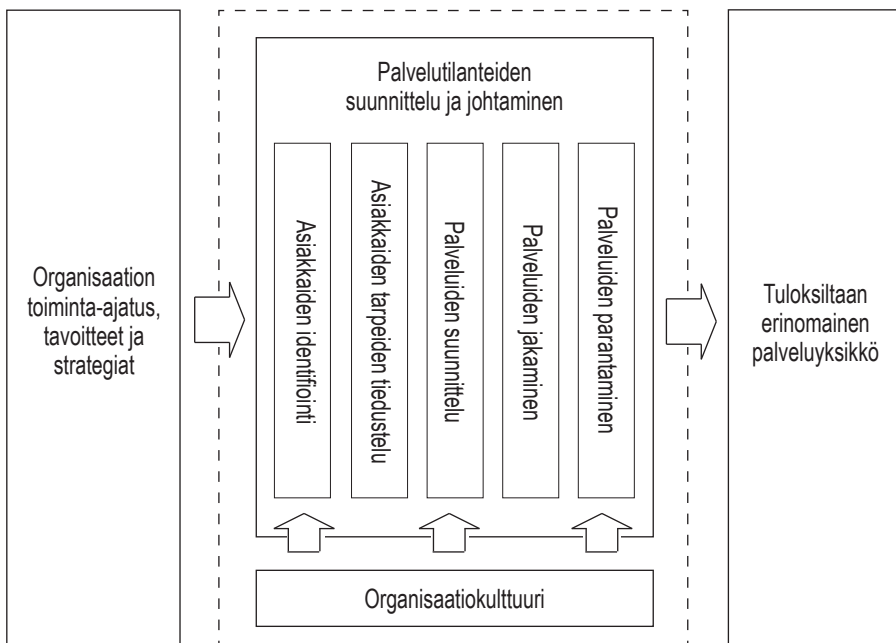
Lagrosenit (2003) vertailevat laatujohtamisen toteutumista yksityisellä ja julkisella sektorilla ruotsalaisissa työelämän organisaatioissa. He pohtivat laatujohtamista arvojen, järjestelmien sekä tekniikoiden tasoilla. Laatujohtamiseen liitettiin kuusi arvoasetelmaa: asiakasorientaatio, johdon sitoutuminen, henkilöstön osallistumisen mahdollistaminen, jatkuva parantaminen, tosiasioihin pohjaaminen johtamisessa sekä prosessorientaatio. Järjestelminä vertailtiin lähinnä ISO-tyyppisten laatujohtamismallien sekä laatujohtamismallin käyttöä. Laatujohtamismallina selviteltiin laatujohtamismallien käyttöä. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyllä, joka suunnattiin johtajille, joiden osoitetiedot kerättiin Ruotsin laatujohtamisen rekisteristä. Vastauksia saatiin noin 250 ja ne ilmentävät johdon käsityksiä ja kokemuksia.

Kysely toi esille ensinnäkin sen, että ISO-tyyppiset laatujohtamismallit ovat yleisempiä yksityisen tavaratuotannon organisaatioissa, kun taas julkisen palveluorganisaation tyyppinen laatujohtamismallin käyttö on laatujohtamismallin käyttöä. *Laatujohtamisen hyödyt koettiin kauttaaltaan suuremmiksi yksityisellä kuin julkisella puolella.* Yksityisen puolen tavaratuotannon organisaatioissa raportoidaan laatujohtamisen hyvistä tuloksista eniten ja ennen muuta asiakasorientaation lisääntymisenä ja prosessien kehittämisenä, kun taas julkisella puolella viitataan lähinnä henkilöstön osallistumismuutoksiin ja ilmapiirin parantumiseen. Myös johdon aloitteiden ja toimenpiteiden nähtiin painottuvan enemmän yksityisellä puolella. Laatujohtamisen käyttö koettiin vaikeammaksi julkisella kuin yksityisellä puolella. Julkisella sektorilla asiakasorientaation merkitys on vähäisempää ja vaihtelee huomattavasti. Laatujohtamisen tekniikoista vuokaavioiden käyttö on yleisintä. Muutoin tekniikoiden käyttö vaihtelee suuresti, eikä ole kaikkiaan julkisella sektorilla merkittäväällä tasolla. Laatujohtamisen tekniikoita ei ole omaksuttu laajasti, vaikka laatujohtamismalli on muodollisesti käytössä.

Greiling (2005) viittaa Halachmin havaintoihin laatujohtamismallin käyttöä koskevien osallistuneiden organisaatioiden tuloksellisuuden parantumisesta myös niissä kaupungeissa, jotka pärjäsivät huonosti Bertelsmann-säätiön tekemissä laatuvertailuissa. Organisaatiot olivat seuraavalla mittauskierroksella parantaneet tuloksellisuuttaan samalla kun muissa (vertailu)ryhmissä ei tapahtunut muutoksia.

Chi-Kuang etc. (2004) selvittelevät laatujohtamisen piirteiden yhteyttä erinomaiseen suoritukseen taiwanilaisissa julkisen hallinnon palveluyksiköissä. Heidän tutkimuskohteena on kolme paikallistason virastoa, jotka edustavat maanmittaushallintoa, terveyspalveluja sekä sosiaalipalveluja. Yksiköt olivat saaneet aiemmin julkisen sektorin kansallisen laatujohtamisen ja niiden tiedettiin edustavan laatu-

ajattelun hyödyntämisessä parhaita käytäntöjä. Kaikissa virastoissa oli käytössä laatujohtamisjärjestelmä, jonka pääpiirteet on kuvattu kuviossa 9. Tutkijat tekivät syvähaastattelut yksiköiden johdolle. Koska tapaukset olivat erilaisia, tutkijoita kiinnosti, mikä laatujohtamisessa on sellaista, joka keskeisimmin aikaansaa hyvän tuloksen. Käymällä vastaukset läpi sisällön erittelymenetelmällä tutkijat nostavat esille havaintojaan laatujohtamisen ydinpiirteistä: virastoilla on kehittynyt asiakkaiden identifiointi- ja palvelutarvekyselyjärjestelmä. Kaikilla on niin ikään järjestelmä valitusten käsittelyä ja niiden pohjalta tehtävää korjaamista varten. Kukin virasto on myös käyttänyt suhteellisen runsaasti aikaa (noin kolme vuotta) laatujohtamiskäytäntöjen sisäinajoon.



Kuvio 9. Laadun kehittämisen prosessi osana huipputuloksen synnyttämistä. Mukailtu lähteestä: Chi-Kuang et. (2004).

Johtajuuden rooli nousee tärkeään asemaan laadun merkityksellistämässä ja palvelujen parantamisessa. Johtajat luovat osallistumiskanavia päätöksentekoon ja toimivat esimerkkeinä hyvissä käytännöissä, saavat aikaan samaistumista sekä edistävät työntekijöiden tyytyväisyyttä. Poikkihallinnollista tiimityötä käytetään runsaasti. Työntekijöillä on kehittynyt ymmärrys asiakastyytyväisyyteen vaikuttamisen tavoista. Johtajat tiedostavat toiminnan suunnittelun tarpeen sekä tavoitteiden asettamisen ja tulosten arvioinnin merkityksen. He käyttävät työkaluina muun muassa BSC-mittaristoja (ks. Kaplan & Norton (1996) sekä Demingin (1982) suunnitteluympyrää (PDCA = plan, develop, check and act). Kaikki haastateltavat korostivat osallistumisen merkitystä keskeisimpänä tienä menestykseen.

Fryer etc.(2007) pohtivat kirjoituksessaan laatujohtamisen kriittisiä menestystekijöitä. Heidän aineistonaan ovat sellaiset laatujohtamistutkimukset, joissa on selvitetty empiirisesti laatujohtamisen parhaita käytäntöjä. He yhdistävät tuloksellisuuden jatkuvaan paranemiseen, jonka nähdään pitävän sisällään tuottavan ja laadukkaan palvelun. Kirjoituksesta selviää, että huomattavan moni yksittäinen arvo tai toimintamalli on laatujohtamisessa tulosten kannalta kriittinen. Tällaisia ovat esimerkiksi

- asiakaskeskeisyys (sekä sisäiset että ulkoiset asiakkaat)
- strategiset allianssit tavarantoimittajien kanssa
- innovatiiviset henkilöstöjohtamisen käytännöt
- vertailu esikuviin sekä kehittynyt tuloksellisuuden mittaristo
- ammattiliittojen saaminen mukaan
- matala organisaatio
- uuden teknologian hankinta strategisten etujen saamiseksi.

Tärkeinä nousevat esille myös johdon sitoutuminen (laatutyöhön), asiakastyytyväisyyden ylläpito, selkeiden tavoitteiden asettaminen, laatu kulttuurimuutoksen aikaansaaminen, laatu koulutus sekä osallistuva (tiimi)johtaminen. Näistä on todettavissa, että ne ovat hyvin pitkälle niitä ydinpiirteitä, joita jo laatujohtamisen teoreetikot (esim. Deming ja Juran) toivat aiemmin kirjoituksissaan esille.

## *Tiimi- ja projektijohtaminen ja tuloksellisuus*

Tiimien käytön yhteyttä tuloksellisuuteen on tutkittu sekä osana laatuajattelua että myös erikseen joko suoranaisena tiimijohtamisena tai projektijohtamisena. Niinpä Zairi ja Jarrar (2001) tekivät Englannin ja Walesin NHS-sairaaloissa laajan tutkimuksen tarkoituksenaan paikantaa erinomaisia johtamiskäytäntöjä. He halusivat selvittää, mitkä piirteet johtamisessa selittävät keskeisimmin parhaita käytäntöjä ja ennustavat parhaiten tuloksellisuutta. Lähtökohtana tutkimukselle oli, että Englannin kansallinen sairaalalaitos (NHS) oli jo useiden vuosien ajan ottanut käyttöön erilaisia laatuajattelun johtamisen tueksi. Tutkimus oli Euroopan laatujohtamiskeskusten rahoittama. Tuloksellisuutta kuvattiin käyttämällä pohjana julkaisua niistä hoitoyksiköistä, joiden aikaansaannokset edustivat huippua ja parhaita käytäntöä omalla alallaan *”Catalogue of Best Practice in NHS Trusts”*. Katalogin tietojen pohjana olivat yksiköiden omat laatuarviointit (EFQM). Tuloksellisuuden tarkka mittaaminen oli tutkimuksen tekovaiheessa vasta kehitteillä sairaaloissa. Tutkimuksessa siten haettiin sellaisia johtamisominaisuuksia, jotka näyttäisivät olevan yhteydessä erinomaisiin saavutuksiin. Tutkijat puhuvat tuloksellisuudesta käyttämällä rinnan käsitteitä ”organizational effectiveness” että ”performance excellency”.

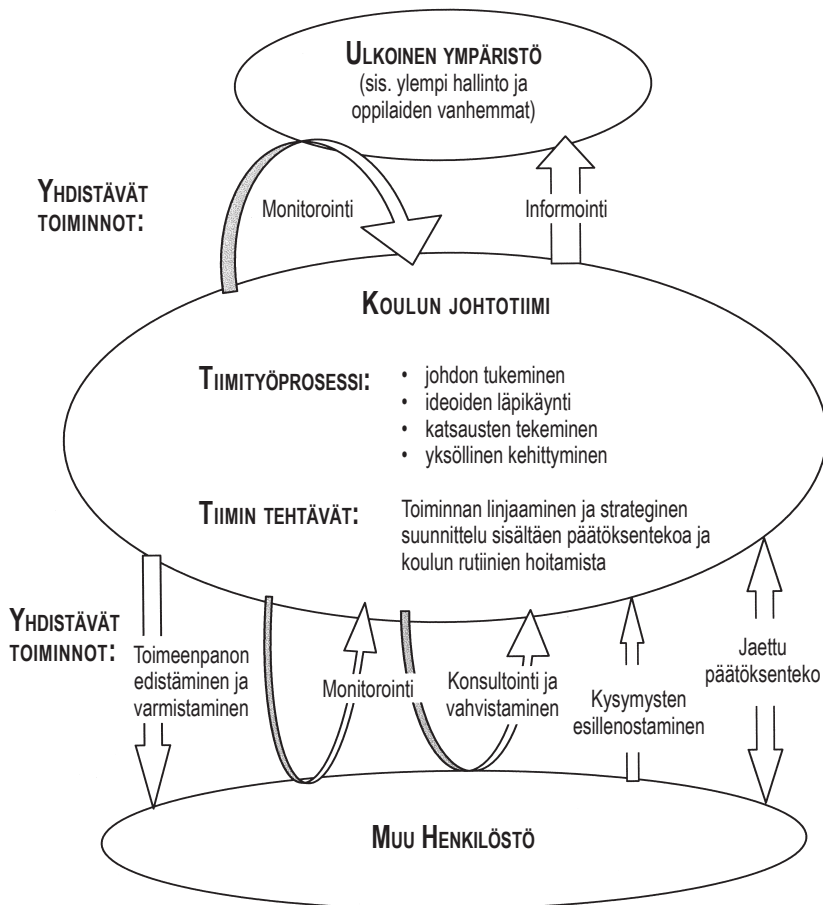
Tutkimus toteutettiin itsearviointina, joihin osallistui noin 70 sairaalayksikköä. Arvioinnit kartoittivat johtamistoiminnan erilaisia osa-alueita, kuten strategista johtamista ja talouden johtamista sekä tulosten mittaamista, kommunikointia ja kokonaistuloksellisuuden tunnuslukuja. Arvioinnit pohjautuivat sekä EFQM-malliin että ns. McKinsey-laatuajattelun malliin. Jälkimmäinen kartoittaa johtamistyylejä, rakenteita, systeemiä, strategiaa, jaettuja arvoja, henkilöstöä sekä taitoja. Tutkimukseen liittyi projektitapaamisia, jotka mahdollistivat johtohenkilöiden tapaamisen ja tietojen keruun.

Tutkimuksen mukaan tuloksellinen johtaja hallitsee laatuajattelun perusidean, mutta on ennen muuta *tiimijohtaja sekä hierarkiaa ja byrokratiaa karttava*. Hyvän johtajuuden taustalla on johtamiskoulutusta. Koulutus ei kuitenkaan pelkästään selitä onnistumista, vaan taustalla on runsaasti kokemusta erilaisissa käytännön tilanteissa, oppien soveltamista tiimien jokapäiväisen työn johtamiseen. Hyvin toimivissa yksiköissä esimiehet eivät ’nujerra’ erilaisten mielipiteiden esittäjiä, vaan osoittavat ymmärrystä sekä käyttävät dialogia. Ryhmätyöprosessin hallinta on niin

ikään keskeisellä sijalla. Tiimijohtajan tärkeinä ominaisuuksina nousivat esille luottamuksen aikaansaaminen, prosessien sujuvuuden ylläpito sekä laadun varmistaminen. Tiimijohtajat pystyvät selviytymään myös kompleksisista tilanteista nopeiden muutosten ja aikapulan vallitessa. Heillä on stressinsietokykyä ja linjaamisen taitoa sekä proaktiivisuutta. He ottavat koko henkilöstön mukaan ja korostavat avointa kommunikointia. Organisointi pohjautuu tiimeihin ja prosesseihin, jolloin tiimien johto ja hallittavuus ovat etualalla. Tiimit asettavat yhdessä tavoitteita ja arvioivat niiden toteutuvuutta. Johtajat toimivat tiimeissään roolimalleina. Tehtäväkiertoa suositaan yhtenä keinona parhaiden käytäntöjen etsimisessä. Henkilöstöä koulutetaan laadun hallinnan kursseilla.

Wallace (2002) selvittää tiimien käytön merkitystä tuloksiin englantilaisten ja walesilaisten peruskoulujen johtamisessa. Kysymyksessä ovat suurehkot, yli 10 opettajan peruskoulut. Tutkimus toteutettiin haastatellen koulujen johtajia (8), tiimien jäseniä (20), muita opettajia (26) ja koulutoimen johdossa työskenteleviä (4). Kvalitatiivinen aineisto käsiteltiin sisällön erittelyn tekniikoilla. Tutkija oli lisäksi mukana seuraamassa tiimikokouksia ja tekemässä muistiinpanoja osallistuvalla havainnoinnilla.

Wallace vertailee yksittäisen johtajan johtamia kouluja sekä niitä kouluja, joissa vetovastuu on johtotiimillä, niin sanottuja jaetun johtajuuden (”distributed management”) kouluja. Hän saa *kvalitatiivista evidenssiä sille, että tiimijohtaminen tuottaa paremman tuloksen* (ks. kuvio 10). Opetushenkilöstö kokee tiimijohtamisen tukea antavana, vähemmän hierarkkisenä sekä enemmän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia antavana, mikä lisää työtyytyväisyyttä ja heijastuu tätä kautta myönteisesti oppimistuloksiin. Johtaja kokee tiimityön hyvänä vastauksena lisääntyneisiin tehtäviin mm. budjetoituvuudessa ja kouluja koskeviin muutospaineesiin. Koulun johtajuus ja strateginen työ saa johtotiimeistä lisävahvuutta. Tiimit tuovat synergiaa erityisesti ongelman ratkaisutilanteisiin. Toisaalta tiimien on kyettävä toimimaan aitojen tiimien tavoin ja tiimikulttuuri on pystyttävä sovittamaan koulujen vahvaan ammatilliseen kulttuuriin. Tiimin on saatava arvostus ja luottamus koko henkilöstöltä. Kommunikointia tiimin ja muun henkilöstön välillä on oltava riittävästi. Tiimityö ei korvaa kokonaan koulun johtajan omaa johtajuutta. Tarvitaan esimerkiksi päivittäisen tuen antamista opettajille operatiivisissa kysymyksissä. Myös delegointi- ja vastuuasioissa koulujen sisällä havaitaan erilaisia kombinaatioita. (ks. myös Granson & Ehrich 2005)



Kuvio 10.  
Tiimijohtamisen tuloksellisuutta tukeva ympäristö peruskoulussa.  
Lähde: Wallace (2001).

Olennaista on nähdä, että tiimijohtaminen vaikuttaa välillisesti kouluissa varsinaiseen tulokseen – siihen, mitä luokissa tapahtuu ja millaisia ovat oppimistulokset., Koulun ulkopuolelta johdetut kontekstitekijät, kuten luokkakoko, määrärahakatto ja tilat, antavat johtamiselle joko parempia tai huonompia mahdollisuuksia. Wallace näkee koulun kontekstiyhteydet pikemmin verkostomaisina vuorovaikutussuhteina kuin lineaarisina kausaliteetteina.

Salomé Goñi (1999) tarkastelee tiimijohtamisen vaikutuksia perusterveydenhuollossa Espanjan Naverrassa. Tiimeillä tarkoitetaan alueellisia (vastuu)ryhmiä, joissa on mukana eri ammattialojen edustajia. Tutkimuksessa oli mukana Navarran alueen 31 moniammatillista tiimiä. Tiimien jäsenmäärä vaihteli alueen koosta riippuen 7 ja 41 välillä. Tiedonkeruumuotona oli kyselylomake, joka lähetettiin tiimien jäsenille. Arvioinnin kohteena oli tiimien toiminta, kuten tavoitteellisuus, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen tiimin jäsenille, tiimien sisäinen tiedonvälitys, luottamus, joustavuus ja tunnuksen jakaminen. Kunkin tiimin jäsenen kuvauksista muodostettiin keskiarvoinen kuvaus tiimin toiminnasta. Tuloksellisuutta arvioitiin ns. strategisten päämiesten näkökulmasta, tässä tapauksessa sekä ylempään hallintoon että asiakkaiden näkökulmista. Keskeinen arviointikohde oli se, miten tehokkaasti, taloudellisesti ja tavoitteet saavuttavasti tiimit toimivat. Pohjana käytettiin dokumentoituja tilastotietoja. Asiakkaat arvioivat asiakaspalautteissaan saamansa palvelun laatua ja kuvasivat palvelukokemuksiaan. Työntekijät eli tiimien jäsenet kuvasivat omia kokemuksiaan sekä tyytyväisyyttään.

Tutkimuksen tärkeä havainto, että *tiimeillä saatiin tuloksellisuutta parannetuksi*. Myönteinen vaikutus näkyi erityisesti henkilöstön työtyytyväisyydessä, asiakastyytyväisyydessä sekä toiminnan tehokkuudessa. Mitä enemmän tiimin toiminta muistutti ns. huipputiimin toimintaa (korkea osallistuminen, luottamuksellisuus, tavoitteellisuus ja tunnustuksen jakaminen), sen parempia olivat tulokset. Sen sijaan taloudellisuudella sekä tuottavuudella ei ollut suoraa yhteyttä tiimin toimintaan. Tutkija toteaa kuitenkin, ettei yhteys ollut myöskään negatiivinen.

Milosevic etc. (2001) selvittävät *projektijohtamisen* tuloksellisuutta. Heidän aineistona on 239 projektin jäsentä yhteensä 100 erilaisen organisaation projekteista. Projektit edustavat teollisuuden eri alueiden organisaatioita Yhdysvalloista ja Kanadasta. Mukana on erikokoisia firmoja ja erikokoisia projekteja. Lähteenä tutkijat käyttävät ”Fortune 500 Project Management Benchmarking Forumia. He halusivat selvittää nimenomaan ns. vakioidun eli standardisoidun projektijohtamisen

luonnetta ja vaikutuksia tuloksellisuudelle. Kyselylomakkeella projektijohtamisen luonnetta arvioitiin rakenteellisten, systeemisten sekä kulttuuristen aspektien kannalta. Vakioidun projektimallin käytössä korostuu projektin toteutuksen suunnitelmallisuus, organisaation teknisen ja humanisen puolen huomioimisen tärkeys, projektin työvälineiden ja teknikoiden hallinta, hyvä informaation vaihto ja osallistuminen sekä tulosten mittaaminen. Projektijohtamisen luonnetta selvitetään Likert-asteikollisena ilmiönä, jolloin projektien toteutustapa vaihteli enemmän tai vähemmän vakioidun projektijohtamisen kaavan mukaisesti. Tuloksellisuutta selviteltiin erikseen projektin kokonaistavoitteiden, kustannustavoitteiden sekä laatutavoitteiden saavuttamisen näkökulmista. Vastaukset viittaavat siihen, että *vakioidun projektijohtamisen mallin käytöllä on yhteyksiä tuloksellisuuden kasvuun*. Selkeimmin yhteys näkyy kokonaistavoitteiden sekä laatutavoitteiden saavuttamisena. Sen sijaan yhteys kustannustavoitteisiin on heikompi.

### *Verkostojohtaminen ja tuloksellisuus*

Verkostomainen toimintatapa on aikanaan jo laatujohtamisen gurujen esille nostama ajatus, jolla esimerkiksi Deming (1982) viittaa ennen muuta ydinorganisaation ja sidosryhmäorganisaatioiden, kuten tavarantoimittajien ja alihankkijoiden keskinäiseen ketjuuntumiseen ja vuorovaikutuksen ja yhteistyön saumattomuuteen. Lopputuotteen laatu voidaan taata vain hyvällä kumppanuudella. Verkostojohtamista on viime vuosina tarkasteltu myös omana johtamisnäkökulmanaan esimerkiksi strategisen kumppanuuden katsannoissa. Verkostojohtamisella tarkoitetaan johtamista epähierarkkisissa organisaatioissa (usein ryhmämuotoisessa yhteenliittymässä), jossa verkoston jäsenet edustavat eri organisaatioita. Verkosto on löyhä yhteenliittymä, jossa johtajan ominaisuuksina painottuvat aktiivinen yhteydenpito, hyvä kommunikointi, selkeä tavoitteenasettelu, motivointi sekä joustavuus.

Meier ja O’Toole (2003) selvittelevät verkostojohtamisen vaikutusta tuloksellisuuteen koulutusorganisaatioissa. Tutkimus sijoittuu Texasin osavaltion alueelle ja tarkempaan kohteena ovat peruskoulupiirit ja niiden aluejohtajat (n=507). Tavoitteena on aluejohtajien työn verkostomaisuuden tuloksellisuusvaikutusten tutkiminen. Verkostomaisuus tarkoittaa koulupiirin johtajien yhteydenpitoa lasten vanhempiin, paikallisiin viranomaisiin, päättäjiin, koulujen johtokuntiin sekä sellaisiin paikallisiin liike-elämän edustajiin, jotka usein osallistuivat koulujen resursointiin.



Verkostojohtamisen käyttö kartoitettiin postikyselyllä. Tuloksellisuutta kuvataan valmiilla tilastoaineistolla, joka mittaa koulujen oppilaiden taito- ja tietotasoa lukemisessa, kirjoittamisessa ja matematiikassa. Tilastoa oli saatavilla viiden vuoden tarkastelujaksolta.

Tulokset osoittavat, että *verkostomaisen johtamistavan omaksumisella on yhteys koulun oppilaiden tulostason nousuun*. Vaikutus säilyy, vaikka huomioon otetaan oppilaiden erilaiset lähtötasot, oppilaiden sosiaalinen ja taloudellinen tausta, mustien ja värillisten opiskelijoiden määrä, luokkakokoerot, opettajien kokeneisuus sekä epäpätevien opettajien suhteellinen osuus. Kontekstitekijät korreloivat hyvään tulokseen, mutta eivät poista verkostomaisen toimintatavan erillistä vaikutusta. Tutkimuksessa ei pohdita tarkemmin mekanisme, mikä selittää johtamisen ja tuloksen yhteyttä, mutta tutkijat arvelevat, että syynä saattaa olla ulkoisen tuen parempi hyödyntäminen, informaation hyvä kulku sekä joustava toimintatapa. Toisaalta regressiotarkastelusta käy selvästi ilmi, että monet piirteet ikään kuin kasautuvat hyvään tulokseen päässeissä ja verkostojohtamista painottavissa sekä toisaalta huonon tuloksen ja vähäisen verkostomaisuuden kombinaatioissa. Verkostomaisen johtamisen sisällöllinen ja behavioraalinen puoli jää tutkimuksessa vähäiselle tarkastelulle huomion kiinnittyessä pääosin verkostojen rakenteelliseen puoleen, kuten yhteydenpidon useuteen ja toimivuuteen.

### *Transformatiivinen johtamismalli ja tuloksellisuus*

Johtamismalleista on tutkittu myös niin sanotun transformatiivisen johtamisen yhteyksiä korkeaan tuloksellisuuteen (Bass & Avolio 1990). Transformatiivista johtajaa kuvataan suunnannäyttäjäksi. Transformatiivinen esimies pyrkii lisäämään alaitensa vaikutusmahdollisuuksia, tarjoaa yhteisiä foorumeita tavoitteiden asettamiselle sekä pyrkii aikaansaamaan luottamuksen ilmapiiriin. Tavoitteet sovitaan yksilöllisesti. Transformatiivinen johtaja perustaa inspirointiin, tuo intellektuaalista stimulaatiota sekä korostaa työntekijöiden yksilöllistä huomioonottamista. Transformatiivista johtajaa on kutsuttu myös visionääriseksi tai karismaattiseksi johtajaksi. Transformointi viittaa siten siihen, että esimies ikään kuin auttaa alaisiaan saamaan itsestään enemmän irti, kehittämään omaa suoritustaan sekä saamaan koko potentiaalisen energiavaraston käyttöön. Transformatiivisen esimiehen vastapari on kuvattu transaktionaalinen johtaja. Tällainen esimies vaikuttaa yksi-

kössään enemmän tulosjohtajan tavoin asettamalla itse tavoitteita, selvittämällä odotettuja vaikutuksia, antamalla palautetta ja jakamalla erilaisia palkkioita tavoitteiden saavuttamisesta. (Gronn 1997; Camilleri 2007).

Dvir et al. (2002) selvittivät sotilashenkilöstön johtamisen puitteissa transformatiivisen johtamismallin yhteyksiä tulokseen. Koeryhmä kadetteja sai koulutusta transformatiivisesta johtamisesta ja koulutuksen jälkeen arvioitiin koulutuksen vaikutuksia heidän välittömien ja välillisten alaisten toiminnan kautta. Arvioinnin kohteena oli alaisten suoritustaso ja selviytyminen erilaisista tehtävistä, eräänlainen kenttäkelpoisuus. Tätä mitattiin kolmella kriteerillä motivaatiotasona (itsensä toteuttamisen motivaation asteena ja motivoitumisena lisäryhtymiseen), työmoraalina (organisaation moraaliarvojen sisäistämisenä) sekä voimaantumisenä (itsekriittisyyden, itsensä hallinnan ja oma-aloitteisuuden kasvuna). Vertailuryhmänä toimivat sellaiset alaiset joiden päällystöstä ei osallistunut transformatiivisen johtamisen koulutukseen. Tulokset tukevat päätelmiä useimpien muttei kaikkien kriteerien kohdalla. *Transformatiivinen johtaja sai aikaan korkeamman suoritustason.* Tulokset kerättiin seuraavan puolen vuoden aikana, joten havaitut vaikutukset koskevat nimenomaan tätä aikaväliä.

## *Henkilöstövoimavarajohtamismallit ja tuloksellisuus*

Johtamiskoulukunnista ehkä eniten johtamisen ja tuottavuuden yhteyksiä ovat tutkineet niin sanotut *strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen* (SHRM) tutkijat. On laadittu listoja sellaisista johtamisen kriittisistä osa-alueista/metelmistä, joilla on yhteyksiä korkeaan tuottavuuteen. SHRM-malleissa puhutaan suppeimmillaan keskittymisestä johtamisessa kyvykkyyden, motivaation ja (vaikuttamis) mahdollisuuksien (CMO tai AMO) edistämiseen. Henkilöstön katsotaan toimivan korkeatehoisesti, kun a) henkilöstö on riittävän osaavaa, b) se on hyvin motivoitunut työhönsä ja c) työympäristö tukee riittävästi henkilöstön pyrkimyksiä ja antaa henkilöstölle riittävästi mahdollisuuksia tulla kuulluksi (Poxall & Purcell 2003, 20).

Beckerille et al. (2001, 141) strateginen henkilöstövoimavarajohtaminen tähtää organisaation suorituskyvyn optimointiin. Suorituskyky muodostuu työntekijöiden taidoista, motivaatiosta sekä työn strategisesta kohdentuvuudesta. Taidot ovat optimaalisesti käytössä silloin, kun työntekijät kokevat omaavansa riittävät taidot

työrooliensa suorittamiseen. Hyvää motivoitumista kuvastaa työntekijöiden halukkuus soveltaa taitojaan tehtävissään. Strategista fokusointia on mukana, kun työntekijät ymmärtävät, miten heidän oma työroolinsa edistää organisaation strategian menestyksellistä toteuttamista ja heillä on mahdollisuuksia käyttää tietojaan organisaation hyväksi. Henkilöstöllä on keskeinen merkitys strategisena voimavarana.

Pfeffer (1994; 1998) puolestaan nostaa strategisen henkilöstövoimavarajohtamisen ytimeen seuraavat periaatteet:

1. työsuhdeturvasta huolehtiminen
2. selektiivinen henkilöstövalinta
3. itseohjautuvat tiimit ja tiimityö
4. korkea palkkaus, joka seurailee koko organisaation tuloksellisuutta
5. laaja-alainen koulutus
6. statuserojen vähentäminen
7. informaation mahdollisimman avoin jakaminen.

Paljolti vastaavalla tavalla Boxall ja Purcell (2003, 7) listaavat strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen peruselementteihin työn organisointikysymykset, henkilöstön hankinnan, valinnan ja koulutuksen kautta tapahtuvan henkilöstön osaamisen ja motivoinnin kehittäminen, palkkauksen ja ylentämisperiaatteet, työvoimakustannuskysymykset, luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden sekä organisaation maineen työnantajana ja mukautumisen yhteiskunnan työnormistoon.

Huselid etc. (1997) tutkivat strategisen henkilöstövoimavarajohtamisen kehityksyyttä ja yhteyksiä yritysten taloudelliseen tulokseen. Aineistona ovat kysely sekä tilastot. Kohteena on yhdysvaltalaisia suuryrityksiä. Kyselyn vastaajina olivat yritysten henkilöstöjohtamisen kokeneet ammattilaiset sekä linjajohto. Kyselyn tiedot yhdistettiin julkisesti saatavilla olevaan tilastoaineistoon organisaatioiden tuottavuudesta ja kannattavuudesta. Työn tuottavuutta mitattiin nettomyynnin ja työntekijöiden määrän logaritmillä (Huselid 1995). Mittarin puutteena on, että nettomyynti työntekijää kohti ei kata millään muotoa tuloksellisuuden koko kenttää eikä edes organisaation kannattavuuttakaan. Tuloksellisuustietoja ei kuitenkaan ollut laajemmin käytössä tai saatavilla. Kannattavuustietojen puutteen tutkijat korjasivat ottamalla tulostittaristoonsa kaksi kannattavuuden vakiokuvaajaa, pääoman tuoton sekä ns. Tobinin q-arvon, joka kuvastaa organisaation markkina-arvoa (Hirschey & Wichern, 1984).

Huselid etc. (1997) tekevät selvän eron 'teknisen' ja strategisen HRM:n välillä. He toteavat että tekniset henkilöstöjohtamistehtävät pitävät sisällään kaiken sen, mitä esimerkiksi työopimus- ja työturvallisuuslait säätelevät. Se hoidetaan yhdenmukaisesti kaikissa organisaatioissa (Baron, Jennings, & Dobbin, 1988; Tolbert & Zucker, 1983). Strateginen henkilöstöjohtaminen on jotakin aivan muuta. Se tarkoittaa henkilöstöresurssien suunnittelua ja organisointia siten, että organisaation inhimilliset voimavarat tukevat parhaalla tavalla organisaation varsinaisten tavoitteiden saavuttamista (Baird & Meshoulam, 1988; Jackson & Schuler, 1995; Schuler & Mac-Millan, 1984). Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että palkkaus- ja palkkiosysteemejä toteutetaan organisaation tavoitteiden kannalta strategisesti (Gerhart & Milkovich, 1992; Gomez-Mejia & Balkin, 1992). Yleensä se tarkoittaa lisääntyneitä investointeja henkilöstöjohtamiseen (Jackson & Schuler, 1995). Strategisen henkilöstöjohtamisen alue on laaja kattaen tiimipohjaisen työnsuunnittelun, työvoiman joustavan käytön, työelämän laadun parannukset, työntekijöiden voimaannuttamisen, strategisen henkilöstötarvesuunnittelun ja strategisen osaamisen kartoitukset. Strategisen henkilöstöjohtamisen menetelmiä ovat myös professoittain tapahtuva strateginen henkilöstösuunnittelu (selvitetään, mikä on strategista osaamista ja missä sitä tarvitaan), julkisen työnantajan kiinnostavuuden ja maineen kohottaminen (nostaa työmotivaatiota) sekä monipuolinen senioripolitiikka (voidaan loiventaa mm. strategisen osaamisen poistumia ja varmistaa osaamisen siirtyminen). Tutkijoiden havainnot viittaavat siihen, että nimenomaan *strateginen henkilöstövoimavarajohtaminen näyttäisi tuovan kilpailuetua ja yhdistyvän korkeaan tuloksellisuuteen.*

Koch ja McGrath (1996) tutkivat strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia tuottavuuteen rakentavat strategisen henkilöstöjohtamisen kuvaajaksi indeksin. Indeksi rakentuu oheisten kysymysten pohjalta. Se osoittaa, kuinka pitkälle kehittyneet strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt organisaatioilla on:

- Onko työvoiman määrälliselle ja laadulliselle tarpeelle suunnitelmia?
- Evaluoiko henkilöstöyksikkö säännöllisesti omia käytäntöjään henkilöstövalinnoissa ja hankinnoissa?
- Kuinka paljon potentiaalisia hakijoita on suhteessa toimien täyttöihin?
- Millaisia lähteitä ja keinoja käytetään uusien työntekijöiden hankinnassa?
- Millaisia valintatestejä käytetään?

- Miten kehittyneet rekrytointi- ja valintaprosessit ovat (haastattelut, testit jne.)?
- Järjestäytymisaste? (yleisesti edistää tuloksellisuutta)
- Teknologian uudenaikaisuus? ('high-techin' osuus)

Tulokset osoittavat, että strateginen henkilöstövoimavarojen hallinto ja työn tuottavuus (myynti/henkilöstömäärä) kulkevat käsi kädessä. Henkilöstöpolitiikassaan proaktiiviset organisaatiot ovat tuottavampia. Kysymys on nimenomaan siitä, että strateginen henkilöstövoimavarajohtaminen toimii paremmin kuin kilpailijoilla. Koch ja McGrath (1996) toteavat, että organisaatioissa, joissa strategisen henkilöstöjohtamisen osana ovat kehittyneet henkilöstösuunnittelumallit, rekrytointijärjestelmät ja henkilöstön hankinnan periaatteet, työn tuottavuus on yleensä korkealla. Vaikutukset korostuvat pääomaintensiivisissä organisaatioissa. Moderni henkilöstöjohtaminen nostaa organisaation henkilöstö- ja osaamispääomaa ja on kilpailutekijä samalla tavoin kuin tuotannolliset pääomatekijät. Koch ja McGrath korostavat, että lisäarvoa tuo nimenomaan työvoiman strateginen suunnittelu, eivät niinkään kannusteet tai palkkausmalli. Rekrytoinnin suunnittelu ja henkilöstön ennakoiva kehittäminen ovat tärkeitä tuottavuuden lisääjiä. Kysymys on paljolti myös siitä, miten henkilöstöresursseja käytetään. Ne organisaatiot, jotka osaavat tämän, ovat myös tuloksellisimpia.

Porterin (1985: 42; Koch & McGrath 1996) mukaan strateginen henkilöstövoimavarajohtaminen tuo kilpailuedun, koska sen avulla organisaatiolle tulee mahdollisuus sijoittaa ja kehittää työntekijöitään kilpailijoita paremmin. Lisäksi aikaansaatu ja strategisesta henkilöstöjohtamisesta johtuvaa korkeaa tuottavuutta on huomattavan vaikea muiden imitoida.

## 5. Millä mekanismilla yhteys toimii? (Me)

Useissa johtamisen ja tuloksellisuuden riippuvuuksia selvitellessä tutkimuksissa on korostettu sitä, ettei johtamisen vaikutus tuloksellisuuteen ole välttämättä suora, vaan se heijastuu välillisten tekijöiden kautta. Mitkä voisivat olla sellaisia välillisiä tekijöitä (johtamisen ja tehokkuuden välissä), joihin vaikuttamalla johtaja voi samalla epäsuorasti lisätä yksikkönsä tuottavuutta tai laajemmin kokonaistuloksellisuutta? Millainen mekanismi välittää johtamisen yhteyttä tuloksellisuuteen? Kysymys on tutkimuksellisesti problemaattinen, koska työyhteisön ilmiöt ovat mitä suurimmassa määrin keskenään yhteenkietoutuneita, resiprookkisia ja riippuvuudet monisuuntaisia. Muutos työolosuhteissa saattaa selittyä vain osittain johtajassa tai johtamisessa tapahtuneista muutoksista. Miten pitäisi ymmärtää vaikutussuhteet silloin, kun johtaja saa korkean tuloksellisuuden aikaan esimerkiksi laajan sisäisen koulutuksen tai jonkun nimenomaisen kehittämismenetelmän (esim. OD) käytön kautta. Onko kyseessä suora vai välillinen vaikuttamistapa?

Kimberly and Nielsen (1975) toivat jo vuosia sitten tutkimuksellista näyttöä siitä, että tietyillä johtamisen tekniikoilla on organisaation tuloksellisuutta lisäävää vaikutusta. He olivat kiinnostuneita erityisesti OD-menetelmän (muutoksen toteuttamisen tietyn ohjatun menettelyn) käytöstä ja sen vaikutuksista tuloksellisuuteen. He saavat empiirisesti osoitetuksi, että silloin kun *OD-menetelmän käyttö* kehittämisen välineenä kohdistuu organisaation menestyksen kannalta kriittisiin tekijöihin, tällä on vaikutusta koko organisaation tuloksen parantumiseen. Toisin sanoen kun johtaja hallitsee OD-menetelmän strategisen käytön ja osaa soveltaa menetelmää oikeisiin paikkoihin, tuloksena on parempi tuloksellisuus. Tutkimus oli luonteeltaan tapaustutkimus, jossa samalla haettiin jonkinlaista kokeellisen

tutkimuksen asetelmaa. Tietoja kerättiin organisaation tilanteesta 15 kk ennen interventiota, sen aikana ja 12 kk sen jälkeen. Tuloksellisuutta mitattiin tuotannon määrinä, laadullisesti sekä budjetin tuottotavoitteiden saavuttamisena. Tutkijat katsovat, että OD-menettelyn käyttö vaikuttaa suoraan työilmapiiriin paranemiseen ja henkilöstön tavoitesuuntautuneisuuteen sekä esimiesten käyttäytymiseen ja tätä kautta vaikutus näkyy tuloksen parantumisena yksikkötasolla.

O'Brien (2002) tutkii *osallistumisen* merkitystä muutoksen johtamisessa. Hänen lähtökohtansa on OD-menettelyssä, mutta muutoksen hallinnassa ja toteutuksessa korostuu työntekijöiden suora osallistuminen. Kohteena ovat kaksi irlantilaisista hyvinvointipalvelua tuottavaa paikallisyksikköä, joissa toteutetaan EU:n rahoittamaa LEONARDO-projektia. Kysymyksessä on varsin seikkaperäinen kahden noin 50 hengen yksikön seurantatutkimus, jossa muutosta ja vaikutuksia tuloksellisuuteen tutkitaan henkilökyselyllä, fokusryhmähaastattelulla sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Tutkimus osoittaa tuloksellisuuden selvää parantumista uuden osallistavamman muutostekniikan käyttöönoton myötä. Perinteinen yksikköjohtajuus väistyi ja tilalle tuli ryhmätyötä hyödyntävä osallistuva johtamisen tekniikka.

Crewsonin (1997) tutkimuksen mukaan julkiseen palveluun sisäisesti motivoituneet henkilöt ja siihen tunnepohjaisesti samaistuvat ovat tuottavampia kuin ulkoisesti (keino)motivoituneet, jotka asettavat keskeisen huomionsa ulkoisiin kannusteisiin, kuten esimerkiksi palkkaan. Erityisesti '*julkisesti arvosuuntautuneet*' työntekijät (kiinnostus politiikkaan, samaistuminen julkiseen intressiin, halukkuus 'armeliaisuuteen' tai itsensä uhraamiseen yleisen edun hyväksi) ovat tehokkaampia ja jos heitä motivoidaan oikein (so. kannustetaan heille sopivilla menetelmillä), tuloksena on lisää tehokkuutta. Motivoitumisen perusta on siten itsessään tärkeä tehokkuuden selittäjä, ei pelkästään motivoitumisen aste. (Crewson 1997; Perry and Wise 1990).

Bowers ja Seashore (1966) katsovat, että johtajuus heijastuu tuloksellisuuteen osaksi suoraan, osaksi epäsuorasti *alaisten työtyytyväisyyden kautta*. He painottavat välittävien tekijöiden merkitystä haettaessa selitysmalleja ja kausaaliyhteyksiä johtamisen ja tuloksellisuuden välille. Johtajuuden eri elementeillä on vaikutusta tuloksellisuuden eri puoliin samalla, kun hyvää tuloksellisuutta ei pystytä jäännöksettömästi palauttamaan hyvän johtamisen seuraukseksi.

Kimin (2005) Korean julkista hallintoa tarkastelevan aineiston mukaan julkiselle sektorille ominainen motivaatio edistää tuloksellisuutta, vaikkakin *yleinen*

*työmotivaatio, organisaatiosamaistuminen* sekä tunne organisaatioon kuulumisesta vaikuttavat jo sinällään. Kimin tulokset viittaavat siihen, että yleinen tyytyväisyys työhön ja tavoitteiden tuntemus luovat jo itsessään tuloksellisuutta (Judge, Thoresen et al. 2001; Yousef 2000). Motivaation ja työtyytyväisyyden kautta peilautuu samalla johtamismenetelmien yleinen kannustava vaikutus. Gabris ja Giles (1983) toteuttivat esimieskyselyn USA:n liittovaltion yhdessä virastossa tavoitteenaan selvittää, miten esimiehet itse näkevät tuloksellisuuden kannalta parhaat motivointimenetelmät. Tulosten mukaan esimieskunta näkee selvästi eniten mahdollisuuksia niin sanotuilla *ei-taloudellisilla kannusteilla*. Esimerkiksi tehtäväsisältöjen laajentaminen tai monipuolistaminen olisi vastaajien mukaan positiivisesti tuloksellisuuden kehittämiseen vaikuttava johtamiskeino. Suoranaista empiiristä näyttöä tästä ei kuitenkaan esitetä. Tulos on siten puhtaasti esimiesten tekemä arvio.

*Sitoutumisen* merkitystä selvitellessään Meyer ja Allen (1991) erottavat sille kolme alakäsitettä: affektiivisen, taloudellisen ja normatiivisen sitoutumisen. *Affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen* viittaa positiiviseen tuntemukseen, joka kiinnittää työntekijän organisaatioon tunnesitein. Taloudellinen sitoutuminen tarkoittaa yksilöllisestä kustannushyötynäkökulmasta nousevaa, taloudellisesti laskelmoivaa sitoutumista. Se saa henkilön pohtimaan, olisiko organisaation jättäminen oman panos/hyöty-suhteen kannalta positiivista vai negatiivista. *Normatiivinen sitoutuminen* on kysymyksessä silloin, jos organisaation jättäminen sotii joitakin itselle tärkeitä arvoja ja periaatteita vastaan. Sitoutumisella on positiivinen korrelaatio työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä pysyvyyteen mutta negatiivinen lähtemishalukkuuteen, muualle siirtymiseen ja poissaoloihin (Mowday etc. 1979; Mowday etc. 1982; Mathieu & Zajac 1990). Meyer ja Allen (1991) saavat tutkimuksessaan esille, että juuri affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen yhdistyvät julkisella sektorilla positiivisesti korkeaan tuloksellisuuteen, kun taas hyötypohjainen sitoutuminen yhdistyy siihen negatiivisesti (myös Meyer etc. 1989). Tehokkuus kuitenkin kaikkiaan korreloi vain heikosti em. sitoutumisiin. Tutkimustulos viittaa siihen, ettei organisaatioon sitoutuminen olisikaan, ainakaan aivan niin merkittävä ennustaja tuloksellisuudelle, kuin joissakin toisissa tutkimuksissa on saatu esille (Mowday etc.1982; Mathieu and Zajac 1990), ellei siihen yhdisty jo edellä kuvattua julkiselle sektorille ominaista motivaatioperustaa. Meyerin ja Allenin tutkimustulos ei saa kuitenkaan tukea esimerkiksi Romzekilta (1990), jonka mukaan nimenomaan voimakas sitoutuminen edistää tuloksellisuutta, koska



sitoutuneet työntekijät ovat lähes aina samalla päämäärätietoisia työssään ja ovat halukkaita työskentelemään korkealla ambitiotasolla.

Työntekijöiden sitoutumisen ja ulkoisen roolikäyttäytymisen, proaktiivisuuden kanssa on todettu niin ikään positiivista suhdetta. Sitoutuminen heijastuu ulkoiseen asiakastyytyväisyyteen ja tuo tätä kautta positiivista lisää organisaation tuloksellisuudelle Ritz (2007).

Edellä tuotiin esille, että *työntekijöiden tavoitesuuntautuneisuuden* nähdään ennustavan korkeaa tuloksellisuutta (Brewer & Selden 2000). Työntekijät tuntevat voimakasta sitoutumista nimenomaan sellaisiin tavoitteisiin, jotka heidän näkökulmastaan ovat tärkeitä ja saavutettavia (Locke & Latham 1990). Rainey and Steinbauer (1999) kiteyttävät julkiseen organisaatioon sitoutumista edistävät tekijät missioon ja julkisen palvelun luonteeseen. Latham etc. (1988) täydentävät tätä toteamalla, että erityisesti ennalta asetetut sekä *yhteisesti kehitellyt tavoitteet* ovat tärkeitä tuloksellisuutta lisääviä tekijöitä.

Camilleri (2007) näkee julkissektorille ominaisen motivaatioperustan makrokäsitteeksi, jonka yksi osa on sitoutuminen. Hänen mukaansa yhtiö toimii myös niin, että sitoutumisen voimistaminen vahvistaa samalla myös julkissektorille yhteistä motivaatioperustaa. Sitoutuminen viittaa yleisesti työntekijöiden sitoutumiseen työpaikkoihinsa, kun taas julkissektorille ominainen motivaatioperusta ei sisällä ainoastaan sitoutumisen julkiselle sektorille, vaan myös keskimäärin enemmän kiinnostusta politiikkaan, 'sympatiaa' julkisen palvelun missiota kohtaan sekä itsensä uhraamisen mentaliteettia. Tällaiset motivaatioperustat ulottuvat omaa työpaikkaa ja organisaatiota laajemmalle. Omassa mallissaan Camilleri nostaa esille neljä keskeistä välittävää tekijää: työtyytyväisyys, organisaatioon sitoutuminen, samaistuminen sekä työmotivaatio. Camillerin näkemys on, että johtaminen vaikuttaa tuloksellisuuteen ennen muuta juuri epäsuorasti vaikuttamalla työntekijöiden käyttäytymiseen.

Organisaation sisäinen luottamus on sitoutumisen kaltainen ilmiö. Yleensä *työntekijöiden luottamus* ylimpään johtoon yhdistyy organisatoriseen tehokkuuteen (Knack & Keefer, 1997; Ellis & Shockley-Zalabak 2001). Sisäisen luottamuksen on katsottu lisäävän tiimien toimivuutta, innovatiivisuutta sekä yleistä tyytyväisyyttä, mitä kautta se vaikuttaa epäsuorasti tuloksellisuuteen. Luottamukseen liittyy organisaation *hyvä sisäinen kommunikointijärjestelmä*, joka auttaa työntekijöitä identifioitumaan organisaatiokokonaisuuteen.

Perry ja Miller (1991) tutkivat ylimmän johdon kehittämisohjelman vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen. He saavat esille, että johtoon kohdistetut kehittämisohjelmat lisäävät tuloksellisuutta. Kansalaisten julkisiin organisaatioihin kohdistama luottamus on yksi osatekijä korkeaan tuloksellisuuteen johtavassa ketjussa: julkisessa mielipiteessä havaittu yleinen luottamus koetaan organisaation sisällä yksilötasolla myönteiseksi, mikä heijastuu työmotivaatioon ja edelleen tuloksellisuuteen. Johdon kehittämisohjelmien kohdalla luottamuksen nähtiin syntyvän myös poliittisen tason toiminnasta. *Luottamus* on kokonaisvaikutelma, joka syntyy luottamuksesta virkajohtoon sekä vastuussa oleviin poliitikkoihin. Poliittisessa vastuussa olevien johtamisen laatu korreloi sekin kehittämisohjelman tuloksellisuuden kanssa. Ohjelmat lisäävät kansalaisten luottamusta julkiseen hallintoon. Vigoda-Gadot ja Yuval (2003; myös Vigoda 2000) tutkivat julkisen johtamisen ja tuloksellisuuden riippuvuuksia kansalaiskyselyn avulla ja kansalaisten kokeman tyytyväisyyden näkökulmasta. Tämäkin tutkimus tuo esille kansalaisten luottamuksen ja julkisjohtamisen (koetun) tuloksellisuuden välisen riippuvuuden. Mitä parempana kansalaiset pitävät julkisjohtamisen laatua, sen tyytyväisempiä he ovat julkisen sektorin palveluihin (tuloksellisuuteen) yleensä ja sitä enemmän he luottavat julkisiin viranomaisiin.

Altiyyad (1999) tutkii Saudi Arabian johtavien virkamiesten käsityksiä johtamisen vaikutuksista tuloksellisuuteen. Kohteena on yksinvaltaisen kuninkaan hallitsema, öljyrikas kehitysmaa. Altiyyad painottaa *johtamisen kulttuurisidonnaisuutta* ja katsoo sen heijastuvan myös johdon näkemyksiin hyvästä johtamisesta. Kyselyn tulos on silti yllättävänkin yhtäläinen esimerkiksi Euroopassa esille saatujen havaintojen kanssa. Saudi Arabiassakin hyvää yhteistyökykyä heijasteleva työympäristö, hyvät esimies-alainen-suhteet sekä sisäisten konfliktien puuttumien nähdään tuloksellisuuden avaintekijöiksi. Suostuttelu johtamistapana ja sosiaalinen painostus ovat pakottamista tehokkaampia keinoja. Hieman paternalismiin viittaavasti johtajan odotetaan huolehtivan kokonaisvaltaisesti alaiensa taloudellista, sosiaalisesta ja ammatillisesta hyvinvoinnista ja alaisten edellytetään vuorostaan osoittavan esimiehelleen lojaalisuutta, tottelevaisuutta sekä tavoitteiden hyväksymistä. Selkeät, täsmälliset ja operatiiviset tavoitteet ja toimiva kommunikaatiojärjestelmä vaikuttavat positiivisesti tuloksellisuuteen.

Denison ja Mishra (1995) korostavat sitä, että kulttuurin ja tuloksellisuuden vaikutussuhteiden tarkastelu tuo samalla yhteen kaksi erilaista 'maailmaa' tai näkökulmaa organisaatioihin, kognitiivisen ja funktionalistisen. Ylimmän johdon

merkitys organisaatiokulttuurin muokkaajana on keskeinen. Kulttuuria välittäviä elementtejä ovat toiminnan tarkoituksellisuus, ylimmän johdon keskeinen rooli kulttuurin muodostamisessa, henkilöstön sosiaalinen kiinnittyminen, samaistuminen, identifioutuminen, oppiminen ja yhtenevyys. Organisaatio toimii sosiaalisena konstruktiona. Rakenteet välittävät sosiaalista toimintaa ja muotoutuvat itse sosiaalisen toiminnan kautta. Denison ja Mishra saavat omassa verraten laajassa yritystutkimuksessaan esille, että (1) *kiinnittyminen (tai kiintymys) organisaatioon* on yhteydessä organisaation korkeaan tuloksellisuuteen, samoin (2) *jatkuvuuden korostaminen*, (3) *hyvä sopeutumiskyky* ulkoiisiin (muuttuviin) olosuhteisiin sekä (4) *toiminnan pitkäjänteisyys ja tavoitteellisuus*. Näiden organisaation sisäisten piirteiden ennustuskky tuloksellisuudelle on hyvä, mitataanpa tuloksellisuutta sitten subjektiivisina käsityksinä tai tuloslukujen valossa. Erityisen voimakkaasti nämä piirteet korreloivat kokonaistuloksellisuuteen ja sen osina työntekijöiden tyytyväisyyteen ja asiakastytyväisyyteen. Sen sijaan pelkästään tuottojen ja myynnin kasvun selittäjinä piirteiden merkitys jää heikommaksi. Tavoitteellisuus näyttää yhdistyvän aina korkeaan tuloksellisuuteen. Kiintymys ja sopeutumiskyky heijastuvat joustavuuteen, avoimuuteen ja responsiivisuuteen ja ennustavat hyvin kasvua. Pysyvyys ja tavoitteisuus heijastuvat yhtenevyyteen, samansuuntaisuuteen sekä tavoitteisuuteen ja ennustavat erityisen hyvin kannattavuuden kehitystä.

Willcocks (2002) viittaa tutkimuksiin, joissa nimenomaisesti organisaatiokulttuurin vahvuus toimii korkean tuloksellisuuden selittäjänä. *Vahva kulttuuri* antaa koko henkilöstölle selkeän sosiaalisen toiminnallisen 'selkänöjan' sekä luo yhteneväisyyttä sekä rohkaisevaa ilmapiiriä. Peters ja Waterman (1982) nostavat esille vahvan kulttuurin merkityksen erinomaisen laadun synnyttäjänä. Kun johtaja muokkaa organisaationsa kulttuuria tulosorientoivammaksi, tämä vaikuttaa yleisen ilmapiirin kautta työntekijöiden tehokkuutta lisäävästi.

Perry ja Wise (1990) havaitsivat, että tehokasta toimintaa selittävät *erityisesti työn piirteet: työn autonomisuus, identiteetti ja työn merkittävyyden kokemus*. Mahdollisuus asettaa omalle työelleen tavoitteita, tietoisuus omasta asemasta organisaatiossa sekä oman työn tärkeäksi kokeminen selittävät ja ennakoivat eroja tuloksellisessa työskentelyssä (Locke and Latham 1990; Crewson 1997). Johtajan kannattaa pyrkiä *lisäämään alaistensa työtehtävien itsenäistä hoitoa*, monipuolisuutta ja stautusta. Johtamisen menetelmistä niin sanottu voimistaminen ("*empowerment*") on viime vuosina korostanut tällaisen kehittämisen tärkeyttä sekä aiemmin monet muut työelämän laadun kehittämisen QWL-suuntaukset. Toisaalta nijulkisen sek-

torin työhön liittyen on todettu, että julkissektorin tehtävissä työskentelevillä on korkea motivaatio ja sitoutuminen osittain jo siksi, että useilla työskentely julkisella alalla merkitsee työtä erilaisissa asiantuntijatehtävissä, joiden sisältö on luonteeltaan monimuotoista, haastavaa sekä tärkeäksi ja tavoiteltavaksi koettua (Locke & Latham 1990; Wright 2004; 2007; Perry etc. 2006). Tällöin voidaan nähdä, että asiantuntijatehtävien kiinnostavuus vaikuttaa johtamisesta riippumattakin korkeaan motivaatioon ja edistää tätä kautta tuloksellisuutta.

## 6. Mikä on erilaisten kontekstien merkitys? (C)

Lopuksi siirrytään katsomaan, millaisia kontekstitekijöitä on tuotu esille riippuvuuksien tutkimusten yhteydessä. Tuloksellisuus on mitä todennäköisimmin funktio sekä johtamisesta että johtamisesta riippumattomista tekijöistä. Kontingenssiteoriaa ohjenuoranaan käyttävät tutkijat ovat jo periaatteellisesti sillä kannalla, että olosuhteet vaikuttavat aina johtamisen tehokkuuteen. Ei ole olemassa ympäristöstä riippumattomia johtajuustehokkuussuhteita. On myös oletettavaa, että johtamisen vaikutuksia ohjaavia kontekstitekijöitä on enemmän kuin yksi.

Ympäristötekijät ovat jaettavissa organisaation sisäisiin sekä ulkoisiin. Näistä erityisesti organisaation sisäisten kontekstitekijöiden käsittäminen johtamisesta riippumattomina on hieman pulmallinen oletamus kahdeltakin katsantokannalta. Vaikuttavatko esimerkiksi työnjakoratkaisut, formalisoituminen tai teknologiset ratkaisut vaikuttavat johtamisesta riippumatta? Oletettavasti rakennetekijät ovat kenttäjohdon näkökulmasta paljolti 'annettuja', sen sijaan ylimmän johdon asemaan liittyy valtaa vaikuttaa esim. työnjaon tai formalisaation muotoihin. Tekijät ovat siten resiprookkisissa suhteessa johtamiseen (Reimann 1975). Organisaatoratkaisut syntyvät johtajan päätöksin, mutta luotuna ne asettavat myös johtamiselle reunaehtoja. Toinen pulma syntyy siitä, missä määrin sisäisiä rakenne- ja tilannetekijöitä voidaan pitää johtamisen mekanismiin kuuluvina vai ulkopuolisinä. Onko esimerkiksi johdon merkityksenantoja välittävä organisaatiokulttuuri mekanismi tuloksellisuuden synnyttämisessä vai johtamisen reunaehto? Molemille kannoille on perusteensa ja asioiden ryhmittelyyn tässä on vaikuttanut ennen muuta se, miten tutkijat ovat käsitelleet ko. tekijöitä

Fiedleriä pidetään kontingenssitutkijoiden aivan keskeiseen asiantuntijajoukkoon kuuluvana. Kirjoituksessaan “The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation” (1972) Fiedler tarkastelee johtamisen ja tuloksellisuuden välistä suhdetta ennen muuta organisaation sisäisenä kontingenssikysymyksenä ja katsoo, että monessa tapauksessa juuri tilannetekijöiden huomioinnin avulla tutkijoita selvittämään, mistä ristiriitaiset tulokset johtamisen ja tuloksellisuuden yhteyksistä johtuvat. Siten esimerkiksi johtamiskoulutus tai kokemus johtajana korreloi tuloksellisuuden kasvuun vain tiettyjen tilannetekijöiden vallitessa. Joissakin tilanteissa koulutus auttaa, toisissa vaikutusta ei havaita. Tämän takia organisaatioissa on erityisen tärkeää miettiä, millaista koulutusta tarvitaan tai miksi joissakin tilanteissa johtajien työkierto auttaa.

Johtamiseen vaikuttavat Fiedlerin mielestä kolme organisaation sisäistä tilannetekijää: *asemavalta, tehtävärakenne sekä tehtävien ryhmätyömyisyys*. Tehtäväsuuntautunut johtaja pärjää yleensä silloin, kun työyhteisö asettuu kriteerien ääripäihin: johdolla on runsaasti/ei ollenkaan asemavaltaa suhteessa alaisiin, alaisen tehtävärakenne on erityisen selkeä/epäselvä ja tehtävät ovat pitkälti ryhmätehtäviä/yksilötehtäviä. Henkilösuuntautunut johtaja pärjää silloin kun ollaan kriteereiden keskivaiheilla. Fiedlerin mielestä ei ole oikeastaan hyviä tai huonoja johtajia, vaan on pikemminkin johtajia, jotka toimivat sopivasti tai epäsovivasti tietyissä tilanteissa. Johtamisen tuloksellisuus riippuu ratkaisevasti tilanteen ja johtamistyylin yhtymäkohdista. Sekä johtamistilanneparametrien muuttamisella että johtamistyyliä kehittämällä on mahdollista saada lisää tuloksellisuutta. Vastaavasti johtamiskoulutuksen tulisi kohdistua juuri niihin tekijöihin, jotka auttavat johtajaa toimimaan tilanteille sopivasti. Tarvitaanko enemmän ihmissuhdekoulutusta tai organisointitaitojen lisäämistä vai onko johtajan valta-asemaa pyrittävä kohentamaan? Kun koulutus on oikein harkittua, on havaittavissa suora korrelaatio koulutuksen määrän ja tason sekä tuloksellisuuden lisäyksen välillä.

Hopfe (1970) tutki Fiedlerin asetelmalla yliopistojen laitosten johtamisessa ja havaitsee, etteivät tulokset tue kaikkessa kontingenssiteorian olettamuksia. Tutkimuksessa muiden muassa havaittiin korkea riippuvuus (+0.738) johtamisen ja yksikön tuloksen välillä silloin, kun johtaja oli osallistumista korostava eikä tehtäväpainotteinen. Tutkija päättelee, että nimenomaan yhteistyön merkitystä korostava *akateeminen kulttuuri* säätelee johtamisen ja tuloksen riippuvuutta yliopistoissa. Akateemisissa maailmassa arvostetaan ryhmätyötä ja se heijastuu enemmän tai

vähemmän aina työmoraaliin. Korkea työmoraali aikaansaa halun tarttua myös sellaisiin tehtäviin, jotka ylittävät normaalin tehtäväpiirin.

Price ja Hall (Hall 1972) selvittivät laajan organisaatioiden kartoituksen pohjalta, millaisia organisaation sisäisiä rakenne- ja tilannetekijöitä on vaikuttamassa organisaation tuloksellisuuteen. Tutkimus nostaa esille tällaisina *työnjaon eriytyneisyyden, sääntöjen formalisoitumisen, organisaation autonomisuuden asteen (suhteessa toisiin organisaatioihin), oman vallan käytön mahdollisuudet (jotka liittyvät desentralisoitumiseen) sekä tuotantoteknologian tyypit*. Näillä tekijöillä on merkitystä siihen, millainen johtamismalli on toimiva ja miten johtaminen vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen.

Reimann (1975) nostaa esille potentiaalisina johtamista sääteleviä organisaation sisäisinä rakennetekijöinä organisaation koon, riippuvuuden (ulkopuolisista auktoriteeteista), keskittyneisyyden, hajautuneisuuden, osallistamisen asteen, kommunikaation avoimuuden, eriytyneisyyden, professionaalisuuden, toimintojen formaalisuusasteen sekä teknologian luonteen. Kiistatonta on, että *massa- ja prosessiteknologia* tarjoavat johtamiselle huomattavan erilaisen ympäristön, samoin erot markkinoissa. Reinmann käytti omassa tutkimuksessaan laajaa joukkoa kontrolloivia tekijöitä, mutta ei saanut esille muuten vahvistusta olettamuksilleen tilannetekijöiden vaikutuksesta.

Cameron ja Freeman (1991) pohtivat erilaisten organisaatiokulttuurien vaikutusta tuloksellisuuteen kohteenaan korkeakouluyksiköt. Kulttuuri tyypitellään neljään variaatioon: hierarkkiseen, markkinalähtöiseen, adhokraattiseen ja klaanityyppiseen. Kulttuurin voimakkuutta mitataan sillä, missä määrin arvot ovat yhteisiä ja jaettuja. Kulttuurin johdonmukaisuus tarkoittaa kriteerinä kulttuurin yhtymäkohtia organisaatioiden muihin piirteisiin, kuten johtamistyyliin tai strategiaan valintoihin. Tulokset osoittavat, että kulttuurin tyyppillä oli voimakkain yhteys tuloksellisuuteen. *Kulttuurin tyypeihin liittyy kuhunkin sille ominainen tuloksellisuuden painotus*. Klaanikulttuuri oli yhteydessä hyvään työmoraaliin ja adhokraattinen kulttuuri innovatiivisuuteen. Tutkijat havaitsivat myös, että jonkin kulttuurin korostamisella on taipumus työntää muita syrjään sekä synnyttää tuloksellisuuden osa-alueilla painotuseroja (Boyne, Martin and Walker 2004).

Monissa tutkimuksissa viitataan *julkisen ja yksityisen sektorin eroihin* johtamisen ympäristöinä (myös Fryer etc. 2007). Julkinen organisaatio ei tähtää voiton tavoitteluun. Julkiset palvelut ovat kansalaisia varten ja niistä päättävät viime kä-

dessä poliittiset päättäjät. Woodward (1986) nostaa tarkasteluun valtion yhtiöt ja niiden tuloksellisuuden käsitteellistämisen. Hän tuo esille kolmen brittiläisen valtion yhtiön operationaaliset tuloksellisuuskuvaukset sekä pohtii niiden suhdetta valtion yhtiöiden asemaan yhtäältä valtio-omisteisina kansalaisten palvelijoina toisaalta markkinoilla toimivina liikeyrityksinä. Woodward näkee ongelmallisuuksia valtion yhtiöiden tuloskuvauksista nimenomaan sen suhteen, ettei niissä ole välttämättä tuotu riittävästi esille valtionyhtiöiden toimintaa julkisen ja yksityisen sektorin 'harmaalla' vyöhykkeellä.

Webb (1974) osoittaa kirkkoa koskevalla empiirisellä aineistolla, että vapaaehtoisorganisaation tuloksellisuus on jotakin aivan muuta kuin yritysten tai julkisen sektorin tuloksellisuus. Tuloksellisuus koostuu yrityksille hyvin epätyypillisestä kriteeristöstä. Kriteerien keskinäinen painottuminen on omaperäinen: organisaation sisäinen koheesio nousee keskeiseksi ja vaikuttaa siihen, millainen johtajuus saa eniten tuloksia aikaan.

Joitakin havaintoja on myös siitä, että *organisaation luonteella* (palveluorganisaatio vs. teollinen organisaatio) ja kehitysvaiheella (käynnistyminen, kasvu, kriisit, supistuminen jne.) on merkitystä. Johtamiselle muodostuu tätä kautta erilaisia mahdollisuuksia. Toisaalta on viitattu siihen, millainen johtamisen idea on toimiva ja johtaa hyvään tulokseen. *Kansalliset kontekstit* ovat erilaisia (erityisesti kehitysmaat vs. kehittyneet maat). Fryer etc. (2007) tuovat esille evidenssiä siitä, miten laatujohtamisen kriittiset tekijät vaihtelevat maittain. Eroja on jo USA:n ja Englannin välillä, mutta huomattavasti enemmän, kun mukaan tarkasteluun otetaan Norja, Venäjä, Arabimiraatit ja Aasian maita (Malesia ja Singapore). Fryer kumppaneineen päätyy toteamaan, että laatujohtamisen kaikki kriteerit eivät saa empiiristä evidenssiä universaalisti. Toisaalta on kriteereitä, jotka eivät näytä vaihtelevan maittain juuri lainkaan. Tällaisia laatujohtamisen peruspilareita ovat johdon sitoutuminen laaturyöhön, selkeä tavoitteenasettelu ja asiakastyytyväisyyden merkityksen korostaminen. Lisäksi aina tarvitaan strategista suunnittelua, pitkäjänteisyyttä ja jatkuvan oppimisen korostamista. (ks. myös Youssef & Zairi 1995)

Ritzin (2007) tulokset liittovaltion hallinnosta Sveitsistä viittaavat siihen, että *kansalliset piirteet yhdistettynä julkisen sektorin yleiseen asemaan yhteiskunnassa* ovat merkittäviä johtamisen vaikutusta kontrolloivia tekijöitä. Ritz saa lievää empiiristä näyttöä myös sille, että *julkisen sektorin yksityistyminen* tuottaa vähittäin motivaatioperustaan muutoksia. Työn hyötyarvot nousevat enemmän esille työn-



tekijöiden motivaatioperustassa. Tämä heijastuu siihen, millainen esimiehen kannustamista saa parhaan tuloksen aikaan.

Kansallisten piirteiden ja kulttuurierojen merkitystä on selvitetty useissa vertailututkimuksissa. Esimerkiksi Black ja Porter (1991) tekevät esimiehille johtamiskäyttämisen kartoitukset sekä Hong Kongissa että Yhdysvalloissa. Vertailu osoittaa eroja johtamiskäyttämisen ja tuloksellisuuden välisissä suhteissa. Samanlaiseksi kuvattu johtamiskäyttämisen ei johda tuloksellisuuteen molemmissa maissa. Yhdysvalloissa ”yhtälö” toimii, muttei Hong Kongissa. Tutkijat eivät suoraan erittele, mikä on syynä toimimattomuuteen, mutta erot viittaavat organisaatioiden ja *maiden kulttuurisiin eroihin*. Siksi sama toimintamalli ole yhtä tehokas Yhdysvalloissa kuin Hong Kongissa. Atiyyahin (1999) Saudi Arabian johtavalle virkamiehille tekemä selvitys osoittaa sekin johtamisen kulttuurisidonnaisuutta. Atiyyah viittaa siihen, että jo tuloksellisuuden käsitteen kohdalla tulee painotuseroja, koska tuloksellisuus yhdistyy Saudi Arabiassa nimenomaan virastojen johdon kykyyn hyödyntää saamiaan resursseja. Painopiste on enemmän resurssien hankinnan kun niiden allokoinnin onnistumisessa.

Smith (1984) vertailee japanilaisen ja tyypillisen länsimaisen johtamistavan eroja: vaikuttaako kulttuuri siihen, mikä toimii missäkin. Materiaalina on joukko aiempia empiirisiä vertailututkimuksia. Tutkimustulokset eivät anna selvää vastausta kulttuurikontekstin merkityksestä, vaikkakin esimerkiksi lojaliteettiasenteilla, sitoutumisella ja samaistumisella näyttää olevan suurempi merkitys tuloksellisuuden edistäjinä japanilaisessa työ- ja jopa kontrollikeskeisessä. Kuva on kuitenkin ristiriitainen. Japanilaiset johtajat kuvaavat itseään työ- ja jopa kontrollikeskeiseksi, toisaalta he pitävät paljolti annettuna tai suorastaan myötäsyttyisenä, että päätöksenteko on osallistuvaa ja vuorovaikutusta korostavaa. Johdon ja työntekijän suhde ei ole samalla tavoin hierarkkinen kuin länsimaissa tyypillisesti. Työntekijät ovat keskimäärin valmiimpia panostamaan jopa vapaaehtoisuuteen puolustaessaan työpaikkaansa, toisaalta työnantaja mieluusti korostaa sosiaalista vastuutaan työntekijöistä. Konsensuksella on erittäin suuri merkitys japanilaisessa yrityksessä.

Meierin etc. (2006) aineisto kuvaa tilannetekijöiden merkitystä kunnallisten koulujen johtamisessa tavoitteenaan selvittää johtajien vuorovaikutuskompetenssin sekä *sukupuolen merkitystä* ulkoisen tuloksellisuuden aikaansaamisessa. He havaitsivat selviä tilastollisia eroja mies- ja naisjohtajien välillä. Erot tulevat esille johtajien vuorovaikutuksessa organisaatiohierarkiaa ylöspäin ja organisaatiosta

ulospäin. Miehillä on tyypillisesti enemmän lateraalisia suhdeverkkoja, mutta tämä lisävolyymi ei näy parempana tuloksellisuutena. Toisaalta naisjohtajien lisääntyneet kontaktit ylöspäin (koululautakuntaan ja muihin strategiisiin päämiehiin) heijastelevat selvää tuloksellisuuden nousua. Muutoinkin naisjohtajat pystyvät paremmin hyödyntämään lisääntyvän vuorovaikutuksen sekä päämiehiin että alaisiin. Sidosryhmäsuhteiden määrä korreloi kuitenkin positiivisesti tuloksellisuuteen vain miesten ryhmässä. Tulokset olivat siten sukupuolen merkityksen osalta osin ristiriitaisia.

Carmeli ja Cohen (2001) tutkivat organisaation *maineen* vaikutusta sen tuloksellisuuteen kohteenaan israelilaiset paikallishallinnon viranomaiset. Organisaation mainetta tutkitaan merkittävyyden (”value”), poikkeuksellisuuden sekä vaikean imitoitavuuden näkökulmista. Tutkijat näkevät maineen erääksi organisaation aineettomista tuotannontekijöistä. He saavat esille selvän riippuvuuden maineen ja tuloksellisuuden välille: organisaatiot tarvitsevat hyvää mainetta saadakseen tarvitsemaansa tieto-taitoa, huippuosaamista ja muita ydinresursseja, tämä taas heijastuu niiden taloudelliseen menestykseen. Johtamisen kannalta maine voidaan nähdä luottamuksen tavoin ilmiönä, johon johtaja voi toiminnallaan jossain määrin vaikuttaa ja joka puolestaan heijastuu takaisin kontekstitekijänä edesauttamalla johtamisen mahdollisuuksia saada korkeaa tuloksellisuutta. Ilmiöiden vuorovaikutus siten vahvistaa (tai joskus hyvän maineen kadotessa myös heikentää) tuloksellisuutta. Johtamiseen kohdistuu paineita yhtäältä resurssien hankinnan kautta toisaalta ympäristön uhkien, riskien ja mahdollisuuksien jatkuvan kartoittamisen kautta. Maine voidaan tulkita johtamisen kannalta myös haasteeksi. Johtaja voi omalla toiminnallaan tuoda esille sellaisia merkityksenantoja, jotka edistävät maineen paranemista esimerkiksi painottamalla tietoisesti yksikön yhteiskunnallisen tehtävän tärkeyttä tai tuomalla organisaation menestystä suuren yleisön tietoisuuteen.

Donahue etc. (2000) selvittivät *kaupungin johtorakenteiden eroja* ja tämän merkitystä tulokselliseen johtamiseen. Materiaali on koottu Yhdysvalloista. Tutkimus on mielenkiintoinen ja ajankohtainen suomalaisen kuntahallinnon näkökulmasta, koska se kohdistuu muun muassa pormestarimallin ja tuloksellisuuden välisiin yhteyksiin. Tutkimuksessa havaitaan, että johtamiseltaan tuloksekkaat kaupungit soveltavat kaupunginjohtajamallia, kun taas heikosti tulokselliset ovat pormestariavetoisia (poliittisen taustan omaava henkilö toimii ylimpänä toimeenpanevana virkamiehenä). Miksi näin? USA:ssa pormestariavetoisissa kaupungeissa asioita

hoidetaan patruunavetoisesti ja traditionaalisilla menetelmillä, kun taas johtajaveitoisissa kaupungeissa johtaminen on modernimpaa. Pormestarit eivät ole yleensä valmiita delegoimaan rekrytointivaltaansa, tulosarviointeja ja niihin liittyviä palkkiojärjestelmiä. Poliittisesta koneistosta tulleina pormestareilla on ongelmia mm. kyvykkyyden ja muun koulutuksellisen sekä kokemuksellisen meriitin huomioonottamisessa esimiesten rekrytoinneissa. He onnistuvat keskimääräistä huomoin alaispalautteiden antamisessa.

Yhdysvalloissa kaupungit ovat olleet perinteisesti pormestarijohteisia. Kaupungit ovat kuitenkin lisääntyvästi siirtyneet kaupunginjohtajamalliin. Yhdysvalloissa on myös sekamalleja, joissa poliittisen pormestarin lisäksi kaupungilla on toimitusjohtaja-kaupunginjohtaja pormestarin toimiessa eräänlaisena kaupunginhallituksen puheenjohtajana. (Donahue etc. 2000).

Vaikka SHRM-ajattelussa lähdetään yleisesti siitä, että johtamiselle on löydettävissä universaaleja korkean tuottavuuden käytäntöjä, taiwanilaiset Chang ja Huang (2005) toteavat tutkimukseensa pohjaten, että organisaatioiden erilaiset lähtökohtatilanteet ja ympäristöt vaikuttavat vahvasti siihen, miten hyvin johtamisen 'mekanismi' toimii. Chang ja Huang selvittivät strategisen henkilöstöjohtamisen merkitystä yritysten tuloksellisuuteen aineistonaan lähes 300 yrityksen otos. Tiedot kerättiin kyselyllä. Tuloksellisuuden mittana käytettiin vastaajien arviota oman yrityksensä kannattavuudesta viimeisen kolmen vuoden aikana. Kannattavuudella tarkoitetaan voittojen kehityksen suhdetta kulujen kasvuun ja sitä kuvataan asteikolla 1–5, jossa 1 ilmaisee tilanteen olevan kannattavuudessa huono, 5:ssä tilanne on erinomainen. Tutkimuksen havainto on, että kehittynyt SHRM on selittävä tekijänä korkealle tuottavuudelle vain silloin, kun yrityksessä on samaan aikaan voimakas painotus tuotemarkkinastrategiaa kohtaan. Toisin sanoen, korrelaatio SHRM:n ja korkean tuloksellisuuden välillä ilmenee yrityksissä vain ja erityisesti silloin, kun ne *toimivat voimakkaasti kilpailuilla markkinoilla*.

## 7. Loppukooste ja pohdintoja

Tutkimuksessa on haettu empiiristä evidenssiä johtamisen merkityksestä organisaation korkeatuottoisuuden ja tuloksellisuuden aikaansaamisessa. Tarkastelun viitekehyksenä on käytetty Pawsonin ja Tilley'n (1997) kehittelemään realistisen evaluaation tutkimusasetelmaa, jossa ollaan kiinnostuneita, millaisen ilmiön (Ma) vaikutuksen on kyse, mihin vaikutus kohdistuu (O), millaisessa mekanismilla (Me) vaikutus ilmenee ja mikä on erilaisten kontekstien (C) merkitys. Aineistona ovat olleet johtamistutkimuksia kuvanneet tieteelliset artikkelit ja vähäisessä määrin myös muut tutkimukset.

Kysymystä johtamisen ja tuloksellisuuden yhteyksistä on tutkittu empiirisesti todella monin tavoin. Erilaisuutta on siinä, miten johtajuus on määritelty ja mikä siinä on nähty tuloksellisuuden kannalta merkityksellisenä. Osassa tutkimuksia johtajuutta tarkastellaan johtajan persoonallisuuspierteinä, osassa johtamistekniikkoina ja -malleina. Huomiota on kohdistettu lisäksi johtamispätevyyteen tai johtamiskapasiteettiin eli johdon kykyyn kehittää, ohjata ja kontrolloida resurssiaan. Johtamisen tehtäväkuvaukset ovat olleet esillä laajasti.

Tuloksellisuus on sekin operationalisoitu tutkimuksissa monin tavoin. Laajimmillaan tuloksellisuus nähdään monidimensionaalisenä menestymisenä, jossa organisaation onnistumista kuvataan määrän, laadun, työelämän piirteiden, vaikutusten sekä kustannusten kokonaisuutena. Empiiristen tutkimusten yhteydessä tuloksellisuus ei välttämättä kata näin monipuolista tarkastelua. Tuloksellisuuden operationalisointi joudutaan tekemään aineistonkeruun ehdoilla. Kokonaistuloksellisuuden empiirinen kuvaaminen asettaa aina huomattavia vaateita mittaukselle. On mahdollista, että päätelmät johtamisen merkityksestä saavat erilaisen

sisällön sen mukaan, tarkastellaanko tuloksena pelkästään korkeatuottoisuutta, vai myös laatua ja vaikuttavuutta. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksissa pohditaan tyypillisesti johtamisen suhdetta korkeaan tuottavuuteen (”high productivity”). Kun johtamisen vaikutuksia selvitetään pitemmällä, usean vuoden aikavälillä, tällöin myös vaikuttavuuden muutokset saadaan paremmin kokonaisarvioon mukaan (Meier etc. 2006). Korkeatasoiseen tuloksellisuuteen ei ole olemassa mitään absoluuttista minimi raja-arvoa. Vain yleisellä tasolla voidaan puhua keskimääräistä paremmasta tuloksellisuudesta.

Tarkasteltu evidenssi käsittelee laajasti sitä, miten johtamisella on vaikutusta korkeatasoisen tuloksellisuuden aikaansaamisessa. Johtamisessa merkityksellistä näyttää olevan jo johtajien valinta sekä kapasiteetin ja kompetenssin kehittäminen. Tuloksen kannalta tärkeää on kaikki se arkinen johtamis- ja organisointityö, mitä esimiehet työpaikoilla tekevät esimerkiksi tiimityötä käynnistäessään tai toimissaan tiimien vetäjinä. Työelämän laadun parannukset tai uusi teknologia edistävät yleensä samalla tuloksellisuutta. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä. Sopeutumiskykyä ja strategista ajattelua tarvitaan, koska pysyvien tuottavuus- ja tuloksellisuusmuutosten aikaansaaminen edellyttää pitkäjänteisyyttä, mukautumista ja tietoisuutta ympäristön epävarmuuksista sekä niihin ennakkointia. Tutkimuksissa esille tulleet keskeisimmät johtajuuden ja johtamisen elementit on koottu kuvioon 11.

Empiiriset tutkimukset tuovat näyttöä siitä, että johdon omaehtoinen itsensä kehittäminen ja systemaattinen johtamiskoulutus edistävät korkean tuloksellisuuden aikaansaamista. Johdon omalle henkilöstölleen järjestämä koulutus (esim. laatu- tai tiimikoulutus taikka organisaation kehittämismenetelmien hallinnan parantaminen) edistää sitä osaltaan, kunhan koulutus tukee johtamistilanteita ja omaa kiinteän yhteyden organisaation strategiseen kehittämiseen. Strategisen johtamisen välineistön ja käsitteistön hallinta lisää aivan ilmeisesti organisaation tuloksellisuutta. Analoui (1995) toteaa omassa tutkimuksessaan, että johdon koulutus- ja kehittämisohjelmat pitäisi aina erikseen suunnitella johdon tehtäväkuvan ja hierarkkisen aseman mukaan, jotta saavutetaan paras hyöty tuloksellisuuden kannalta. Kouluttajilla pitää olla hyvä tuntuma taustaorganisaation kulttuurisista rakenteista.

Monessa tutkimuksessa nousee esille työyhteisön tärkeä välittävä rooli tuloksellisuuden aikaansaamisessa. *Johtamisen yhteys tuloksellisuuteen tapahtuu tyypillisesti työyhteisön kautta*. Erinomaiset strategiset oivallukset ja niihin pohjaavat linjaratkaisut eivät itsessään vielä tuota tulosta, vaan korkeaan tuloksellisuuteen

## JOHDON SOPEUTUMISKYKY

- Johtamisen adaptiivisuus
- Muutoksiin sopeutuminen ja 'ympäristön' hallinta
- "Ennakoiva" johtamistapa
- Epävarmuuden ja ristiriitaisuuden sietokyky, kyky kohdata ja johtaa konflikteja ja edunvalvontaa
- Valmius selviytyä kompleksisissa tilanteissa
- Fokus enemmän organisaation ulkopuolisissa kuin sisäisissä asioissa
- Ekstrovertinen persoonallisuus
- Erilaisuuden sietokyky ja monien roolien samanaikainen hallinta

## JOHDON STRATEGISET TAIDOT

- Johdon tekemät strategiset valinnat ja arvot (strategisen johtamisen taitavuus)
- Johtoeliitin 'progressiiviset' (tulevia mahdollisuuksia ja menestystä korostavat) arvot
- Tavoitteiden priorisointi
- Päämääräsuuntautuneisuus

## JOHTAMISKOMPETENSSIN JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

- Johtajien omat kehittämissuunnitelmat
- Itsensä kehittäminen
- Johdon alaisilleen järjestämä koulutus

## JOHTAMISEN TRANSFORMATIIVISUUS

- Voimaannuttaminen
- Luova ja osallistava toimintatapa
- Hierarkian ja byrokratian kiertäminen
- Esikuvallisuus

## JOHTAMISEN ERITYISALUEIDEN HALLINTA

- Laadun johtaminen, tiimien johtaminen
- Teknologian johtaminen
- Tiedon johtaminen
- Projektien johtaminen
- Verkostojen johtaminen
- Tehokkuuden johtaminen
- Tiedetyt kehittämistekniikat, esim. OD-menetelmän käyttö

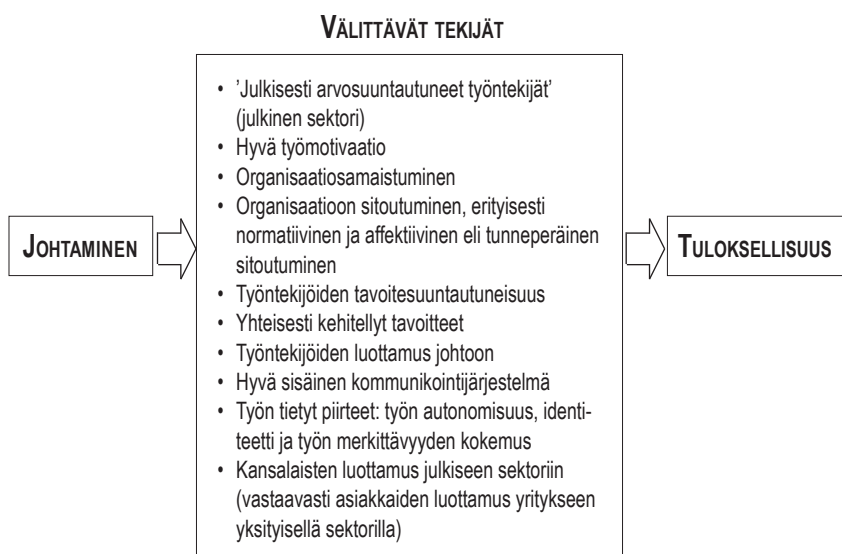
## HENKILÖSTÖJOHTAMISTAITOT

- Vuorovaikutustaidot
- Henkilöstön hankinta
- Uusien SHRM-ajatuksien (strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen oppi) hyödyntäminen

Kuvio 11.

Mikä johtamisessa saa aikaan korkeaa tuloksellisuutta?

päästään vasta niiden toimeenpanon jälkeen. Johtaja hyvin harvoin vastaa pelkäänsä itse päätösten toimeenpanosta. Henkilöstöjohtaminen on saatava tukemaan strategista johtamista. Organisaation tulokset syntyvät koko työyhteisön aktiviteetin kautta, jolloin huomio kohdistuu työyhteisön ominaisuuksiin ja mekanismiin, joka aikaansaa tuloksellisuutta. Johtamistoimenpiteet välittyvät vuorovaikutuksen, työolosuhteiden kehittämisen, henkilöstön korkean työmotivaation, tavoitetietoisuuden ja vahvan sitoutumisen kautta. Sisäinen ja ulkoinen luottamus edistävät tuloksellisuutta. Jos välittävä tekijä on heikko tai se puuttuu (esim. julkisessa työssä tälle otollinen työmotivaatioperusta), tällä on merkitystä siihen, miten johtamistoimenpiteet näkyvät tuloksessa. Johtamisvaikutusta välittävät (mekanismi)tekijät on koottu oheiseen kuvioon 12.



Kuvio 12.

Johtamisen vaikutusta välittävä mekanismi.

(Huom. välittävät tekijät vaikuttavat tulokseen osin myös johtamisesta riippumatta.)

Tutkimuksissa on yleisesti viitattu myös siihen, että kontekstitekijöillä on merkitystä johtamisen vaikutusten ilmenemiseen ja tuloksellisuuteen. Kontekstitekijöitä on haettu 'organisaatioperheistä' sekä teollisten ja palveluorganisaatioiden eroista. Kontekstitekijöinä on tuotu esille esimerkiksi organisaation koko, ikä, tehtäväalue, kehitysvaihe tai kulttuuri. Ympäröivä yhteiskunta luo oman ajallisen ja paikallisen makrokontekstin, johon liittyen on eroja selvitetty esimerkiksi kehitysmaiden ja kehittyneiden maiden hallinnossa johtamisen ja tuloksellisuuden välillä. Tiedetään, että esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioilla on eroja siinä, miten tuloksellisuus käsitteellistyy. Työprosessien teknistyneisyys luo kiistatta erilaisia johtamiskonteksteja.

Kontekstitekijät antavat tietoa siitä, mitkä johtamisesta riippumattomat tekijät vaikuttavat tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa tuotiin esille, että organisaation sisäisten rakenne- ja tilannetekijöiden täydellinen riippumattomuus johtamisesta voidaan toki myös kyseenalaistaa, koska rakenteitakin ohjataan ylimmän johdon tekemillä päätöksillä. Kuitenkin arkisissa johtamistilanteissa ne muodostavat reunaehjoja johtamiselle.

Esillä olleet näytöt siitä, miten konteksti vaikuttaa on koottu kuvioon 13. On tärkeää havaita, että johtamisen vaikutusta korkeaan tuloksellisuuteen voidaan edistää myös johtamistilanteita ja johtamisympäristöä koskevilla muutoksilla. Tälläkin tavoin voidaan saada aikaan johtamisen ja ympäristön parempi kohtaaminen.

Tutkittaessa johtamisen vaikutuksia yksi vaikea metodinen ja tietoteoreettinenkin kysymys koskee johdon kerroksisuutta: yksittäisen työnjohtajan mahdollisuudet vaikuttaa organisaationsa kokonaistulokseen ovat erilaiset kuin ylimmän johdon tai koko esimieskunnan. Tutkimuksissa tarkastellaan vaihtelevasti yksittäisten johtajien vaikutuksia, ylimmän johdon vaikutusta sekä koko johtohenkilöstön vaikutusta. Varsinkin jälkimmäisiin tarkasteluihin sisältyy todistamaton olettaus siitä, että johtohenkilöstö on toimintatavoiltaan ja tuloksellisuuteen vaikuttaessaan koherentti kokonaisuus. Voidaan kysyä, onko näin todellisuudessa. Johtosegmenttien merkitystä ei tutkimuksissa problematisoida erityisemmin.

Riippuvuutta tutkittaessa aineistoina käytetään sekä kysely- että tilastoaineistoja. Tuloksellisuuden operationalisoinnissa käytetään toisinaan hyvinkin täsmällisiä tilastollisia lukuja, joita on kerätty tulosasiakirjoista. Laatutietoja saatetaan poimia laatubarometreista tai asiakastyytyväisyyskyselyistä, joita nykyisin toimeenpannaan useissa maissa säännöllisesti. Vaikuttavuutta koskevia tietoja on edelleen niukalti saatavilla, mikä näkyy tutkimusasetelmien kapeutena. Yritystutkimusten



## KONTEKSTITEKIJÄT

- Esimiehen asemavalta suhteessa alaisiin
- Johdettavan yksikön tehtävä rakenne (alaiden tehtävien selkeärajaisuus)
- Johdettavan yksikön työnjaon eriytyneisyys, tehtävien vaatima ryhmätyömyyisyys vs. yksilöllisyys
- Säännösten määrä ja formalisoitumisen aste
- Organisaation autonomisuuden aste suhteessa ylempään organisaatiotasoon, myös politiikan ja hallinnon suhde
- Ylätason johtorakenteiden muoto (myös hallinnon ja politiikan suhde)
- Esimiehen omat vallankäytön mahdollisuudet (jotka liittyvät organisaation sisäiseen desentralisoitumiseen)
- Tuotantoteknologian aste ja erilaiset teknologian tyypit
- Organisaatiokulttuuri (ohjaa mm., mikä osa tuloksellisuudesta painottuu)
- Organisaation kehitysvaihe (esim. perustaminen, kasvu, supistuminen)
- Kansalliset kontekstit, esim. kehitysmaat vs. kehittyneet maat
- Kansalliset piirteet, esim. julkisen sektorin yleinen asema ja suhde yhteiskuntaan
- Julkisen sektorin yksityistyminen (vaikuttaa mm. motivaatioperustaan ja tätä kautta korostaa kannustamisessa hyötyarvoja)
- Organisaation edustama sektori (esim. kunta vs. valtio tai sosiaaliala, poliisi vs. terveysala)
- Organisaation maine



Kuvio 13.  
Johtamisen ja tuloksellisuuden suhdetta määrittävät kontekstitekijät.

kohtalla tilanne on osin jopa parempi, koska monissa maissa jo lainsäädäntö velvoittaa yrityksiä antamaan julkisuuteen tietoja kannattavuudestaan, tuotostaan ja liikevaihdostaan.

Tutkimustietoa johtamisen ja tuloksellisuuden yhteyksistä on paljon, mutta tiedon kumulatiivisuudesta ei ole vahvaa näyttöä. Monet tutkimukset näyttävät jää-

neen luonteeltaan joko yksittäisiksi tai tapaustutkimuksellisiksi. Näin siitäkin huolimatta, että esimerkiksi Lewin ja Minton (1986) esittivät jo pari vuosikymmentä sitten melko täsmällisiä ja yhtenäistämiseen tähtäviä tutkimusmenetelmällisiä linjauksia ko. riippuvuussuhteiden tutkimiseksi. He kysyivät, miksi tutkimukset johtavat huonosti teorianmuodostukseen, vaikka jo 1900-luvun alussa esimerkiksi Taylor pystyi tutkijakollegoineen rakentamaan teorianmuodostusta johtamisalueelle. Perustutkimusta lisäämällä saataisiin johtamisen ja tuloksellisuuden välille tieteellisesti kestäviä ja yleistettäviä malleja. Tämä kuitenkin edellyttää tutkijoiden vuoropuhelua edistävää yhtenäistä käsitteistöä. Ehkä yllättävintä allekirjoittaneelle oli huomata, että joidenkin johtamismallien tuloksellisuuskytkennöistä ei ole evidenssiä juuri lainkaan. Näin tutkimuksen alussa esitetty arvelu siitä, että 'keisarilla ei ole vaatteita' jää ainakin tämän tarkastelun jälkeen edelleen osittain voimaan.

## LÄHTEET

- Abraham, S., Karns, L., Shaw, K. & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, Vol. 20, No.10, ss. 842–852.
- Ahmed, S. (1999). The emerging measure of effectiveness for human resource management. An exploratory study with performance appraisal. *The Journal of Management Development*, Vol. 18 No. 6, 1999, ss. 543–556.
- Analoui, F. (1995). Management skills and senior management effectiveness. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 8, No. 3, ss. 52–68.
- Ammons, D.N. (1995). Overcoming the inadequacies of performance measurement in local government: The case of libraries and leisure services.” *Public Administration Review*, Vol. 55, No.1, January-February, ss. 37–47.
- Anderson, E. E. & Fornell, C. & Rust, R. T. (1997). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. *Marketing Science*, Vol. 16, No. 2, ss. 129–145.
- Atiyah, H. S. ( 1999). Public Organisations’ Effectiveness and Its Determinants in a Developing Country. *Cross Cultural Management*, Vol. 6, No. 2.
- Baird, L.. & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, Vol.13, ss.116–128.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge: Mass.
- Baron, J. N., Jennings, P. D. & Dobbin, F. T. (1988). Mission control? The development of personnel systems in U.S. industry. *American Sociological Review*, Vol. 53. ss. 497–514.
- Bass, B., M. (1990), *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership*, New York: The Free Press.

- Bass, B., M. & Avolio, B., J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, Vol. 14, ss. 21–37.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR-scorecard. Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bernstein, David J. (1999). Comments on Perrin's 'effective use and misuse of performance measurement'. *American Journal of Evaluation*, Vol. 20, No 1, ss. 85–94.
- Black, J. S. & Porter, L. W. (1991). Managerial Behaviors and Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles May Not Succeed in Hong Kong. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No.1, ss. 99–113.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. & Zeithaml, V. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, February, ss. 7–27.
- Bowers, D. G. & Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, No. 2, 238–263.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Bristol: Arrowsmith Ltd.
- Boyne, G., Martin, S. & Walker, R. (2004). Explicit reforms, Implicit Theories and Public Service Improvement. *Public Management Review* Vol. 6. No.2, ss. 189–210.
- Brewer, G. and Selden, S. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.10, ss. 685 – 711.
- Brutus, S. & London, M. (1999). The impact of 360-degree feedback on planning for career development. *Journal of Management Development*, Vol.18, No. 7/8, s. 676.
- Brutus, S., Fleenor, J. & London, M. (1998). Does 360-degree feedback work in different industries? A between-industry comparison of the reliability and validity of multi-source performance ratings. *Journal of Management Development*. Vol.17, No. 3, ss.177–190
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper.
- Cameron, K. (1983). A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors. *Management Science*, Vol. 32, No. 1, ss. 87–112.
- Cameron, K. (1984). The effectiveness of ineffectiveness, Teoksessa: B. M. Staw and L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, Greenwich: JAI Press, s.276.

- Cameron, K. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, Vol. 32, No. 5, (Organization Design), ss. 539–553.
- Cameron, K. & Freeman, S. (1991). *Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness*. Research in Organizational Change and Development, Vol. 5, ss.23 – 58.
- Camilleri, E. (2007). *Impact of Leadership Style on Public Sector Organizational Performance*. Paper presented in EGPA-conference, Madrid 2007.
- Carmeli, A. & Cohen, A. (2001). Public Administration & Management: An Interactive Journal, Vol.6, No. 4, 2001, ss. 122–165.
- Carter, N. (1991). Learning to measure performance: The use of indicators in organizations. *Public Administration*, Vol. 69, No.1, Spring, ss. 85–101.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. (Chapters in the History of Industrial Enterprise. Cambridge: The MIT Press.
- Chang, W-J. A. & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance a contingency perspective. *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 5, ss. 434–449.
- Cheng, I., Dainty, R. & Moore, D. (2005). Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework – A hybrid approach. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 5, ss. 380–396.
- Chi-Kuang, C., Chang-His, Y., Shio-Jiuan, Y. & Hsiu-Chen, C. (2004). A customer-oriented service-enhancement system for the public sector. *Managing Service Quality*. Vol. 14, No. 5, ss. 414–425.
- Child, J. (1972). Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, Vol. 6, 1–21.
- Coulter, P. B. (1979). Organizational Effectiveness in the Public Sector: The Example of Municipal Fire Protection. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 1, ss. 65–81.
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.7, No. 4, ss. 499–518.
- Crosby, P. B. (1979), *Quality Is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Cua, K. & McKone, K. & Schoeder, R. (2001). Relationships between implementation of TQM, JIT and TPM and manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, Vol.19, ss. 675–694
- Davis, P. J. (2006). In search of the common wealth: a service-profit chain for the public sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, No. 2, ss. 163–172.

- De Bruijn, Hans (2003). Output steering in public organizations: about the use of a product approach and a process approach. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, No 4, ss. 303–312.
- Deming, W. E. (1982), *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Denison, D., R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, ss. 204–223.
- Denison, D. R. & Hooijberg, R. & Quinn R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, Vol. 6, No. 5, ss. 524–540.
- Donahue, A. K., Selden, Coleman, S. & Ingraham, P. W. (2000). Measuring Government Management Capacity: A Comparative Analysis of City Human Resources Management Systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No. 2, ss. 381–411.
- Dvir, T. & Eden, D. & Avolio, B. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, ss. 735–744.
- Ellis, K. & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving. *Communication Quarterly*, Vol. 49, No. 4, ss. 382–398.
- Eskildsen, J. & Kristensen, K. & Juhl, H. (2004). Private versus public sector excellence. *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 1, ss. 50–56.
- Fiedler, F. E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 4, ss. 453–470.
- Ford, J. D. & Schellenberg, D. A. (1982). Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, ss. 49–58.
- Fornell, C. M. D., Johnson, E. W. & Anderson, J. C. & Bryant, B. (1996), The American Customer Satisfaction Index: Description, Findings, and Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, ss. 7–18.
- Frank, H. A. & D'Souza, J. (2004). Twelve Years into the Performance Measurement Revolution: Where We Need to Go in Implementation Research. *International Journal of Public Administration*, Vol. 27, Nos. 8 & 9, ss. 701–718.

- Fryer, K. J., Antony, J. & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector – A literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 5, ss. 497–517.
- Gabris, G. T. & Giles, W. A. (1983). Improving Productivity and Performance Appraisal through the Use of Non-Economic Incentives. *Public Productivity Review*, Vol. 7, No.2, ss.173–189.
- Gaertner; G. H. & Ramnarayan, S. (1983). Organizational Effectiveness: An Alternative Perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, ss. 97–107.
- Gerhart, B. & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. Teoksessa M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, ss. 481–569. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1992). Compensation, organizational strategy and firm performance. Cincinnati: South-Western.
- Goñi, S. (1999). An analysis of the effectiveness of Spanish primary health care teams. *Health Policy*, ss. 107–117.
- Granston, N. & Ehrich, L. (2005). Enhancing the Effectiveness of Senior Management Teams in Schools. *International Studies in Educational Administration*, Vol. 33, No. 1.
- Greiling, D. (2005). Performance measurement in the public sector: the German experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 7, ss. 551–567.
- Griliches, Z. (1971), *Price Indices and Quality Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Griliches, Z. & Jorgenson, D. W. (1967) The Explanation of Productivity Change. *Review of Economic Studies*, Vol. 34, ss. 249–283.
- Gronn, P. (1997). Leading for learning: organizational transformation and the formation of leaders *Journal of Management Development*, Vol. 16, No 4, ss. 274–283.
- Gunn, L. (1988). Public Management: a third approach. *Public Money & Management*. Spring-Summer, ss. 21–26.
- Gunningham, J. P. (1977). Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 3, ss. 463–474.
- Gunningham, J. P. (1979). The Management System: Its Functions and Processes. *Management Science*, Vol. 25, No. 7, ss. 657–670.

- Guest, D. (1997), Human Resource management and Performance: a Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3.
- Hall, R. H. (1972). *Organizations: Structure and Process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, ss. 193–206.
- Harrow, J. & Willcocks, L. (1990), Public services management: activities, initiatives and limits to learning, *Journal of Management Studies*, Vol. 27 No.3, ss. 281–304.
- Hazucha, J. F., Hezlett, S. A. & Schneider, R. J. (1993). The Impact of 360-Degree Feedback on Management Skills Development. *Human Resource Management*, Vol. 32, No. 2/3, ss. 325–351.
- Hirschey, M., & Wichern, D. W. (1984). Accounting and market-value measures of profitability: Consistency, determinants, and uses. *Journal of Business and Economic Statistics*, Vol. 2, ss. 375–383.
- Holzer, M. & Kloby, K. (2005). Public performance measurement. An assessment of the state-of-the-art and models for citizen participation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No.7, ss. 517–532.
- Hopfe, M. W. (1970). Leadership Style and Effectiveness of Department Chairmen In Business Administration. *The Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 3, ss. 301–310.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, ss. 635–672.
- Huselid, M. A. & Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management Effectiveness as determinants of firm performance *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No.1, ss.171–188.
- Ingraham , P. W., Joyce, P & Donahue, A. K. (2003). *Government Performance: Why Management Matters*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Ittner, C. & Larker, D. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, Vol.36, Supplement, ss. 1–35.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the Context of organizations and their environments. Teoksessa M. R.



- Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.). *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, ss. 237–264. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Jacobson, R. D. & Aaker, D. A. (1987), The Strategic Role of Product Quality, *Journal of Marketing*, Vol. 51, October, ss.31–44.
- Jobson, J. D. & Schneck, R. (1982). Constituent Views of Organizational Effectiveness: Evidence from Police Organizations. *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No.1, ss. 25–46.
- Johnson, M. D. & Fornell, C. (1991), A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories, *Journal of Economic Psychology*, Vol.12, No. 2, ss. 267–286.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. & et al. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No.1, ss. 36–51.
- Judge, T. A. & Thoresen, C. J. & et al. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 3, ss. 376–407.
- Juran, J. M. (1988), *Juran's Quality Control Handbook*, 4th ed., New York: McGraw Hill.
- Kanter, R. M. & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational Performance: Recent Developments in Measurement. *Annual Review of Sociology*, Vol. 7, ss. 321–349.
- Kanter, R.M. & Summers, D.V. (1987), *Doing well while doing good; dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the need for a multiple-constituency approach*, in Powell, W.W. (Eds.), *The Non Profit Sector: A Research Handbook*, Yale: New Haven, CT.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Boston.
- Kiger, P. J. (2006). When people practices damage market value. *Workforce Management*, Vol. 85, No. 12, s. 42.
- Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15, No. 2, ss. 245–261.
- Kimberly, J. R. & Nielsen, W. R. (1975). Organization Development and Change in Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 2, ss. 191–206.
- Kirschhoff, B., A. (1977). Organization Effectiveness Measurement and Policy Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 3, ss. 347–355.

- Kendrick, J. W. & Grossman, E. S. (1980), *Productivity in the United States: Trends and Cycles*, Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Koch, M. & McGrath, R.G. (1996). Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 5, ss. 335–354.
- Knack, S. & Keefer, P. (1997). Does Social Capital Have an Economic Payoff? *Quarterly Journal of Economics*, Vol.112, ss. 1251–1288.
- KT, Kunnallinen Työmarkkinalaitos (1989). *Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus*. Yleiskirje. A 23/1989.
- KT, Kunnallinen Työmarkkinalaitos (2000). *Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus*. Yleiskirje 15/2000.
- Lagrosen, S. & Lagrosen, Y. (2003). Management of service quality – differences in values, practices and outcomes. *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 5, ss. 370–381.
- Lancaster, K. (1979), *Variety, Equity, and Efficiency*. New York: Columbia University Press.
- Lane, J.E. (1987). *Public and private leadership*, teoksessa J. Kooiman and K.A. Eliassen (eds.): *Managing public organizations*. ss. 47–64.
- Latham, G, P. & Erez, M. & Locke, E. A. (1988). Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the Erez-Latham Dispute Regarding Participation in Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 4, ss. 753–772.
- Lawton, A. & McKevitt D. & Millar, M. (2000). Coping with Ambiguity: Reconciling External Legitimacy and Organizational Implementation in Performance Measurement. *Public money & management*, July–September, ss. 13–19.
- Lenz, R. T. (1981). ‘Determinants’ of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review. *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 2, ss. 131–154.
- Lewin, A. Y. & Minton, J. W. (1986). Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and an Agenda for Research. *Management Science*, Vol. 32, No. 5, (Organization Design), ss. 514–538.
- Lewis, B. (2000). 360-degree popularity performance programs are rich with problems for everyone. *Info World*. Vol. 22, No. 40, s 44.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, B. & Goodrich, W. (1995). Air Force total quality management: an assessment of its effectiveness. *Total Quality Management*, Vol. 6, No.3, ss. 243–253.

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal-Setting and Task Performance*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Loomba, A. & Spencer, M. (1997). A model for institutionalizing TQM in a state government agency. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 8, ss. 753–767.
- Lumijärvi, I. (1994). *Osittaisarvioinnistakokonaisarviointiin*. Multidimensionaaliset mallit erityisesti sosiaali- ja terveysalan tuloksyksiköiden arvioinnin välineinä. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisusarja.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. (2000). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori*. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki. Gaudeamus.
- Lynn P. W., Chang, D. & Buzzell, R. D. (1983), Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses. *Journal of Marketing*, 47, Spring, 26–43.
- Mahoney, T. A. (1967). *Management Science*, Vol. 14, No. 2, (Application Series), ss. B76–B91.
- Martin, L. L. & Kettner, P. M. (1996). Measuring the performance of human service programs. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Martinko, M.J. & Gardner, W.L. (1990), Structured observation of managerial work: a replication and synthesis. *Journal of Management Studies*, Vol. 27 No.3, ss. 329–57.
- Mathieu, J. E. & D. M. Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, ss. 171–194.
- Meier, K. J. & O' Toole, L. J. Jr. (2001). Managerial Strategies and Behavior in Networks: A Model with Evidence from U.S. Public Education. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 11, No.3, ss. 271–279.
- Meier, K. J. & O'Toole, L. J. Jr. (2003). Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking. *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 6, ss. 675 – 685.
- Meier, K., O'Toole, L. J. & Goerdel, H. T. (2006). Management Activity and Program Performance: Gender as Management Capital. *Public Administrative Review*, January/February, ss. 24–36.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, ss. 61–89.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V. & et al. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 17, ss. 717–733.

- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1984), in Pugh, D.S (Eds.): *Organization Theory*. London: Penguin.
- Milosevic, D., Inman, L. & Ozbay (2001). Impact of Project Management Standardization on Project Effectiveness. *Engineering Management Journal*, Vol. 13 No. 4, ss. 9–16.
- Modell, S. (2001). Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform. *Management Accounting Research*, Vol. 12, ss. 437–464.
- Mowday, R. T. & Steers, R. M. & et al. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, ss. 224–227.
- Mowday, R. T. & Porter, L. W. &, et al. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Morley, D. D., Shockley-Zalabak, P., & Cesaria, R. (1997). Organizational communication and culture: A study of ten Italian high-technology companies. *The Journal of Business Communication*, Vol. 34, ss. 253–268.
- Moore, M. H (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Negand, A. R. & Estafen, B. D. (1965). A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments. *The Academy of Management Journal*, Vol. 8, No. 4, ss. 309–318.
- Negandhi, A. R. & Prasad, B. (1971) *Comparative Management*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Norburn, D. & Birley, S. (1988). The Top Management Team and Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 3, ss. 225–237.
- O’Brian, G. (2002). Participation as the key to successful change – a public sector case study. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 8, ss. 442–455.
- OECD (2005). Government Performance: Lessons and Challenges. *OECD Journal of Budgeting*, Vol.5, No1.
- OECD (2007). *Performance Budgeting in OECD Countries*. OECD Publications. Paris.
- OECD (2008). Performance Budgeting: A Users’ Guide. *Policy Brief*, March.
- Ostroff, C. & Schmitt, N. (1993). Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency. *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, ss. 1345–1361.
- O’ Toole, L. J. Jr. &. Meier, Kenneth J. (1999). Modeling the Impact of Public

- Management: Implications of Structural Context. *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol. 9, No. 4, ss.505 – 526.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage Publications.
- Perrin, B. (1998). Effective use and misuse of performance measurement. *American Journal of Evaluation*, Vol. 19, No. 3, ss. 367–379.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Analysis of Complex Organizations. *American Sociological Review*, Vol. 32, ss. 194–208.
- Perry, J. & Miller, T. (1991). The Senior Executive Service: Is It Improving Managerial Performance? *Public Administration Review*, Vol. 51, No. 6, ss. 554–563.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, Vol. 50, No.3, ss. 367–373.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People – Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, Vol. 40, No. 2.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Quinn, R. (1984). *Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Model*, in J. G. Hunt, R. Stewart, C. Schriesheim, and D. Hosking (Eds): *Managers and Leaders: An International Perspective*. New York: Pergamon.
- Rainey, H. & Steinbauer, P. (1999) Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9 ss. 1–32.
- Redman, T., Mathews, B., Wilkinson, A. & Snape, E. (1995). Quality management in services: is the public sector keeping pace? *International Journal of Public Sector Management* Vol. 8, No. 7, ss. 21–34.
- Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. (1990), Zero Defections: Quality Comes To Services. *Harvard Business Review*, Vol. 68, September-October, ss. 105–111.
- Reimann, B. C. (1975). Organizational Effectiveness and Management's Public Values: A Canonical Analysis. *The Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 2, ss. 224–241.
- Riccucci, N. M., Meyers, M. K, Lurie, I. & Han, J. S. (2004). The Implementation of Welfare Reform Policy: The Role of Public Managers in Front-Line

- Practices. *Public Administration Review*, Vol. 64, No. 4, ss. 438–448.
- Ritz, A. (2007). *The Role of Motivation, Commitment and Leadership in Strengthening Public Service Performance*. The paper presented in the EGPA-Conference. Madrid 2007.
- Robertson, I., Gibbons, P., Baron, H., MacIver, R. & Nyfield, G. (1999). Understanding Management Performance. *British Academy of Management*, Vol. 10, ss. 5–12.
- Romzek, B. (1990). Employee Investment and Commitment: The Ties that Bind. *Public Administration Review*, Vol. 50, No.3, ss. 574–582.
- Ryzin, G. Van (2007). *Can citizens accurately judge public performance?* Evidence from New York City – with implications for developing international bureaumerics. Paper presented in the EGPA-Conference. Madrid.
- Savas, E. E. (1978). On Equity in Providing Public Services. *Management Science*, Vol. 24, No. 8, ss. 800–808.
- Schollhammer, H. (1969). The Comparative Management Theory Jungle. *The Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 1, ss. 81–97.
- Schuler, R. S. & MacMillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Practices. *Human Resource Management*, Vol. 23, ss. 241–255.
- Scott, R. W. (1977). *Effectiveness of organizational effectiveness studies*. Teoksessa P. S. Goodman & J. M. Pennings (eds.): New perspectives on organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, ss. 63–95.
- Smith, P. (1984). The effectiveness of Japanese styles of management: A review and critique. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 57, ss. 121–136.
- Steers, R. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 4, ss. 546–558.
- Steiner, G. A. (1971). *Business and Society*. New York: Random House.
- Svensson, G. & Wood, G. (2006). *Journal of Management Development*. Vol. 25, No. 6.
- Thibodeaux, M. S. & Favilla, E. (1996). Organizational effectiveness and commitment through strategic management. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 96, No. 5 ss. 21–25.
- Tisdell, C. A. (1985). Conceptual Issues in the Measurement of Economic and Productive Efficiencies. *South African Journal of Economics*, Vol. 53, No. 1, ss. 55–66.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in organizational structure: The diffusion of civil service reform. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, ss. 22–39.

- Tsui, A. & Ohlott, P. (1988). Multiple Assessment of Managerial Effectiveness: Interrater Agreement and Consensus in Effectiveness Models. *Personnel psychology*, Vol. 41, ss. 779–803.
- Vahtera, J., Kivimäki, M. & Pentti, J. (1997). Effect of Organizational Downsizing on Health of Employees. *The Lancet* Vol. 350, ss.1124–1128.
- Wallace, M. (2002). Modelling Distributed Leadership and Management Effectiveness: Primary School Senior Management Teams in England and Wales. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 13, No. 2, ss. 163–186.
- Webb, R. J. (1974). Organizational Effectiveness and the Voluntary Organization. *The Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 4, ss. 663–677.
- Vigoda, E. (2000). The Responsiveness of Public Administration to Citizens' Demands: An Empirical Examination in Israel. *Public Administration*, Vol. 78, No.1, ss. 165–191.
- Vigoda-Gadot, E. & Yuval, F. (2003). Managerial quality, administrative performance and trust in governance revisited: A follow-up study of causality. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 16, No. 7, ss. 502–522.
- Wholey, J. S. & Hatry, H. P. (1992). The case for performance monitoring. *Public Administration Review*, Vol. 52, No. 6, ss. 604–610.
- Wilenski, P. (1980). Efficiency or equity; competing values in administrative reform. *Policy Studies Journal*. Vol. 9, ss. 1239–49.
- Willcocks, S. G. (1988). Managerial effectiveness in an NHS Hospital Trust Some observations based on contrasting organizational perspectives. *International Journal of Public Sector Management* Vol.11, No. 2/3, ss. 130–138.
- Willcocks, S. G. (2002). Adopting a multi-perspective approach to the study of public sector managerial effectiveness. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 15 No. 4, ss. 262–280
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, ss. 691–718.
- Woodward, S. N. (1986). Performance Indicators and Management Performance in Nationalized Industries. *Public Administration*, Vol. 64, Autumn, ss. 303–317.
- Wright, B. E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14, No.1, ss. 59–78.
- Wright, B. E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, Vol. 67, No.1, ss. 54–64.

- Zairi, M. & Jarrar, Y. F. (2001). Measuring Organizational Effectiveness in the NHS: Management Style and Structure Best Practices. *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7–8, ss. 882–889.
- Youssef, M. A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No.1, ss. 6–28.
- Youssef, M. & Zairi, M. (1995), Benchmarking critical factors for TQM Part II – empirical results from different regions in the world. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2, No. 2, ss. 3–19.