



Olli Kotila

STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN  
JA YRITYKSEN TULOKSELLISUUS

---

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN  
JULKAISUJA

B-62

Olli Kotila

STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN  
JA YRITYKSEN TULOKSELLISUUS

CRANET-PROJEKTI

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN  
JULKAISUJA  
B-62

© Olli Kotila ja  
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X  
ISBN 951-791-934-4  
ISBN 951-791-935-2 (Electronic research reports)

Helsingin kauppakorkeakoulu -  
HeSE print 2005

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA .....	5
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	6
1.3	TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE .....	7
1.4	KESKEISET KÄSITTEET .....	8
1.4.1	Henkilöstöjohtaminen .....	8
1.4.2	Henkilöstöresurssien strateginen johtaminen.....	9
1.4.3	Tuloksellisuus .....	9
<b>2</b>	<b>HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TULOKSELLISUUDEN SELITYSMALLIT</b> .	<b>10</b>
2.1	YLEISTÄ HENKILÖSTÖJOHTAMISEN SELITYSMALLEISTA ...	10
2.2	RESURSSILÄHTÖINEN TEORIA .....	13
2.3	PARHAIDEN KÄYTÄNTÖJEN SELITYSMALLI .....	15
2.3.1	Parhaiden käytäntöjen mallin teoria.....	15
2.3.2	Mitä parhaat käytännöt ovat ja kuinka ne leviävät?.....	16
2.3.3	Parhaiden käytäntöjen tutkimus .....	17
2.3.4	Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sisäinen yhteensopivuus .....	20
2.3.5	Yhteenvetoa parhaista käytännöistä.....	22
2.4	KONTINGENSSIIN PERUSTUVA SELITYSMALLI .....	22
2.4.1	Kontingenssimallin teoria .....	22
2.4.2	Kontingenssimallin tutkimus.....	24
2.4.3	Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ulkoinen yhteensopivuus ja henkilöstöjohtamisen rooli strategiaprosessissa.....	26
2.4.4	Yhteenvetoa kontingenssimallista.....	28
2.5	KONFIGURATIONAALINEN SELITYSMALLI .....	29
2.5.1	Konfiguraationaalisen mallin teoria.....	29
2.5.2	Konfiguraationaalisen mallin tutkimus.....	31
2.5.3	Korkean tuottavuuden selitysmalli .....	32
2.5.4	Yhteenvetoa konfiguraationaalisesta mallista.....	35
2.6	KRITIIKKIÄ JA YHTEENVETO TÄRKEIMMISTÄ SELITYSMALLEISTA .....	35
2.6.1	Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuustutkimuksen kritiikki .....	35
2.6.2	Yhteenvetoa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuustutkimuksista ja tärkeimmistä selitysmalleista .....	38
<b>3</b>	<b>EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN</b> .....	<b>40</b>
3.1	TUTKIMUSAINEISTON ESITTELY .....	40
3.2	TUTKIMUSAINEISTON ARVIOINTI .....	40
3.2.1	Tutkimuksen reliabiliteetti .....	41
3.2.2	Tutkimuksen validiteetti.....	41
3.2.3	Aineiston yleistettävyys ja soveltuvuus tutkimukseen.....	42
3.3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN STRATEGISUUDEN MITTARIT.....	43

<b>4</b>	<b>HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TULOSELLISUUS SUOMESSA .....</b>	<b>47</b>
4.1	KOHDEYRITYSTEN ESITTELY .....	47
4.1.1	Yleistä kohdeyrityksistä .....	47
4.1.2	Kohdeyritysten liiketoiminnan tuloksellisuus .....	49
4.2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA STRATEGISUUS .....	51
4.2.1	Kohdeyritysten toiminnan ja henkilöstöjohtamisen strategisuus ....	51
4.2.2	Henkilöstöjohtamisen strategisuus ja yrityksen tuloksellisuus .....	54
4.3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HYVIEN (PARHAIDEN) KÄYTÄNTÖJEN LEVINNEISYYS .....	57
4.3.1	Henkilöstön rekrytointiin ja valintaan liittyvien hyvien käytäntöjen levinneisyys .....	57
4.3.2	Henkilöstön kehittämiseen liittyvien hyvien käytäntöjen levinneisyys .....	59
4.3.3	Henkilöstön suorituksen arviointiin ja palkkaukseen liittyvien hyvien käytäntöjen levinneisyys .....	63
4.4	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNTÖJEN KIMPPUJEN YHTEYS YRITYSTEN TULOSELLISUUTEEN .....	67
4.4.1	Henkilöstön rekrytointi ja tuloksellisuus .....	68
4.4.2	Henkilöstön kehittäminen ja tuloksellisuus .....	69
4.4.3	Henkilöstön arviointi ja kannustaminen sekä tuloksellisuus .....	71
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>73</b>
5.1	KESKEISIMMÄT TUTKIMUSTULOKSET .....	73
5.2	TUTKIMUSTULOSTEN POHDINTAA .....	76
5.3	LOPUKSI .....	81
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>83</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden ympärillä käydään tällä hetkellä laajaa tieteellistä keskustelua. Monissa suhteissa tämä keskustelu ei ole kuitenkaan uutta. Yhtä kauan kuin ihmiset ovat työskennelleet jonkun toisen palveluksessa, on myös löytynyt kiinnostusta siihen, miten työnantaja voi vaikuttaa työntekijään lopputuloksen parantamiseksi.

Viime vuosisadan kuluessa henkilöstön johtaminen läpikävi monia erilaisia vaiheita. Kehityskaari on kulkenut teknisestä henkilöstön hallinnoinnista aina strategiseen henkilöstöjohtamiseen asti. Henkilöstö nähtiin pitkään vain kustannuksena ja yhtenä tuotannontekijänä muiden joukossa. Yritystasolla Taylor (1911) Yhdysvalloissa ja Fayol (1916) Ranskassa pyrkivät ensimmäisten joukossa tieteellisin keinoin parantamaan sekä johtamisen tasoa että tehokkuutta. Menetelminä heillä olivat parempi resurssien hallinta ja operaatioiden johtamisen tehostaminen. Vaikka molempien päähuomio olikin prosesseissa, henkilöstön merkitys on kuitenkin nähtävissä jo heidän tutkimuksissaan. (Roos ym. 2004)

1980 ja -90 luvuilla yritykset alkoivat ymmärtää henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden tärkeyden. Jatkuva kilpailuedun etsintä yhä lisääntyvässä määrin paljasti yrityksille sen, miten tärkeässä asemassa yksittäiset työntekijät ovat kilpailuetua tavoiteltaessa. (Pfeffer 1994) Henkilöstöjohtaminen koetaankin nykyään yhdeksi nykyaikaisen yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Erityisesti niin kutsuttu strateginen henkilöstöjohtaminen on viime vuosina noussut merkittäväksi selittäväksi tekijäksi yritysten menestymiselle. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa yrityksen työntekijät nähdään voimavarana, ei pelkkänä kustannuksena.

Myös yhtälön toista puolta, sitä mikä saa työntekijän ponnistelemaan työnantajansa eteen tuloksellisuuden parantamiseksi, on tutkittu paljon. Vastausta tähän kysymykseen on etsitty mm. työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta (Guest ym. 2003). Yhteistä näille tutkimuksille on keskittyminen työntekijään ja usko siihen, että työntekijän voidaan antaa tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään. Usein puhutaankin erityisestä korkean suoritusasteen johtamisesta (High-Involvement Management) (Lawler 1992).

Ymmärtämyksemme johtamisesta yleisesti ja henkilöstöjohtamisesta erityisesti on saanut paljon vaikutteita Yhdysvalloista, jossa henkilöstöjohtamisen

voidaan sanoa syntyneen 1960–1970 luvuilla (Brewster 1995). Henkilöstöjohtaminen ei kuitenkaan ole samanlaista kaikkialla maailmassa; toimintakonteksti vaikuttaa eriyttävästi siihen, millaista henkilöstöjohtaminen on (Brewster 2003). Yhdysvaltalaisen henkilöstöjohtamisen rinnalla puhutaan usein eurooppalaisesta henkilöstöjohtamisesta. Eurooppalaisessa henkilöstöjohtamisessa voidaan puolestaan erottaa pohjoisen klusterin henkilöstöjohtaminen, johon Suomi kuuluu yhdessä muiden pohjoismaiden kanssa. (Ignjatovic & Svetlik 2003)

Pohjoisen klusterin henkilöstöjohtaminen ei suuresti eroa yleiseurooppalaisesta henkilöstöjohtamisesta, mutta tiettyjä erityispiirteitä siitä löytyy. Esiin nostetaan usein ”sosiaalidemokraattinen” hyvinvointivaltio, jolla tarkoitetaan korkeaa sosiaaliturvaa, tasa-arvoa, palkkapolitiikan solidaarisuutta, kattavaa työainsäädäntöä ja laajaa julkista sektoria. Pohjoisen klusterin henkilöstöjohtamisessa ammattiliittojen asema on vahva ja järjestäytymisaste korkea. (Vanhala 1995, Brewster 2003) Nämä tekijät huomioon ottaen ei olekaan yllättävää, että Vanhalan (1995) mukaan suomalaisen henkilöstöjohtamisen tärkeä erityispiirre on tulopoliittisten kokonaisratkaisuiden suuri merkitys yritysten toimintaympäristölle. Toisaalta myös vaatimukset joustavuuden lisäämisestä ovat kasvaneet suomalaisten yritysten kansainvälistyessä tai ainakin niiden omistuksen siirtyessä ulkomaille. Nämä kaikki seikat yhdessä vaikuttavat siihen, että suomalaisella henkilöstöjohtamisella on omat erityispiirteensä. Ero ei kuitenkaan ole, ainakaan keskimääräiseen eurooppalaiseen henkilöstöjohtamiseen nähden, kovin suuri.

## 1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida suomalaisyritysten strategisen henkilöstöjohtamisen yhteyksiä yritysten tuloksellisuuteen. Tutkimus liittyy aihetta käsittelevään laajaan kansainväliseen tieteelliseen keskusteluun. Suurin osa tutkimuksista tällä alueella on tehty Yhdysvalloissa tai Isossa-Britanniassa (Den Hartog & Verburg 2004).

Monien yritysten vuosikertomuksista voi lukea ihmisten ja aineettoman omaisuuden olevan yrityksen tärkeimpiä tuotannontekijöitä. Lisäksi monille yrityksille palkkakustannukset ovat yksi suurimmista kulueristä; palvelusektorilla nämä kustannukset voivat olla jopa 70-80 prosenttia kaikista liiketoimintakustannuksista (Lawler & Mohrman 2003). Kun tähän vielä lisätään muut henkilöstöstä aiheutuvat menot, kuten koulutus- ja rekrytointikulut, henkilöstökulut kokonaisuudessaan muodostavat yrityksille merkittävän menon. Pelkät kulut eivät kuitenkaan ole ainoa tai edes tärkein syy henkilöstö-

johtamiseen panostamiselle, sillä ilman tehokasta henkilöstöjohtamista on vaikeaa ylipäättään menestyä. Kaikkein pisimmälle automatisoitu tuotantolaitoskin tarvitsee osaavia ja motivoituneita työntekijöitä toimiakseen. Tietoyhteiskuntaan siirryttäessä henkinen pääoma on käytännössä monien yritysten - kuten esimerkiksi konsulttitoimistojen - ainoa todellinen menestymisen lähde.

Tutkittava aihe on tärkeä myös sen tähden, että panostukset henkilöstöressien johtamiseen ja vastaavasti odotukset vastineesta näille panostuksille ovat suuret. Mikäli löydetään keino, jolla hyödyt voidaan selkeästi osoittaa, voidaan parantaa yritysten mahdollisuuksia menestyä tulevaisuudessa. Tehokkaan henkilöstöjohtamisen avulla myös jo menestyvät yritykset pystyvät edelleen parantamaan toimintansa tuloksellisuutta.

Tarkoituksena on tutkia, millaisia strategisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä suomalaiset yritykset hyödyntävät, ja onko näillä käytännöillä yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen. Kohteena ovat yksityiset yritykset ja erityisesti se, voidaanko yksityisen teollisuus- ja palvelusektorin välillä havaita eroavaisuuksia strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä koskevissa tutkimuksissa on jonkin verran vertaillu yksityistä ja julkista sektoria mutta ei juurikaan teollisuus- ja palveluyrityksiä.

Tutkimus tehdään analysoimalla kansainvälistä Cranet-tutkimusaineistoa. Cranet-tutkimusprojekti on iso kansainvälinen hanke, joka tutkii henkilöstöressien johtamista Euroopassa ja osittain myös Euroopan ulkopuolella (Tergaskis ym. 2004). Cranet tutkimusta varten on tehty neljä isoa aineiston keruuta. Tämän tutkimuksen aineistoksi on valittu viimeisimmän, vuonna 2004 tehdyn, kyselytutkimuksen Suomea koskeva osuus.

### 1.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Luku 2 muodostaa teoriaosan, jolla luodaan viitekehys tutkielmalle. Viitekehystenä käytetään tieteellistä keskustelua, jossa yhdistetään strateginen henkilöstöjohtaminen yrityksen tuloksellisuuteen. Luvussa 3 käsitellään empiirisen tutkimuksen tekemistä sekä esitellään käytetty aineisto ja arvioidaan sitä. Luvun lopuksi esitellään aineistosta tähän tutkimukseen valitut henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä kuvaavat mitarit. Luku 4 sisältää tutkimuksen tulokset. Ensin esitellään tutkimukseen valitut kohdeyritykset. Tämän jälkeen paneudutaan yritysten käyttämiin strategisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Tutkitaan näiden käytäntöjen le-



vinneisyteen ja yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen. Lopuksi tutkitaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kimpujen yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen. Luku 5 sisältää teoreettisen ja empiirisen aineiston pohjalta yhteenvedon tärkeimmistä tutkimustuloksista sekä tulosten pohdintaa.

## 1.4 KESKEISET KÄSITTEET

Henkilöstöjohtamisen käsitteitä on paljon, eikä epäjohdonmukaisuuksiltakaan aina vältytä. Käsitteiden runsaus aiheuttaa usein helposti sekaannuksia. Monille käsitteille ei myöskään ole olemassa luontevaa suomenkielistä käännöstä. Seuraavassa tarkennetaan tämän tutkimuksen kannalta kaikkein keskeisimpiä käsitteitä.

### 1.4.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen luonteesta on käyty paljon tieteellistä keskustelua, mutta tarkkaa yksimielisyyttä määritelmästä ei ole (esim. Guest 1987, Storey 1992). Keenoy (1999) katsoo henkilöstöjohtamisen olevan näkökulmasta riippuen muotoaan muuttava hologrammi, jolle ei ole olemassa yhtä empiirisesti tarkkaa määritelmää. Henkilöstöjohtaminen kuitenkin eroaa sitä edeltäneestä henkilöstöhallinnosta erityisesti siten, että henkilöstöjohtaminen ei tyydy vain mekaanisesti toteuttamaan ennalta määritettyjä politiikkoja reaktiivisesti henkilöstöosastolla. Henkilöstöjohtaminen on pikemminkin yleisjohdon työkalu, jolla pyritään proaktiivisesti henkilöstöressurssien mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen. (Guest 1987) Vanhalan (1995) mukaan on havaittavissa selvä muutos siinä, mitä henkilöstöhallinto oli aikoinaan, verrattuna nykyiseen kustannustehokkaaseen strategiseen henkilöstöjohtamiseen.

Vaikka määritelmiä on monia, useimmista on kuitenkin löydettävissä yhteisiä teemoja. Storeyn (2001, 6) määritelmä on paljon käytetty ja kokoa hyvin yhteen näitä teemoja: Henkilöstöressurssien johtaminen on selvästi erottuva asennoitumistapa henkilöstön johtamiseen. Tämä asennoitumistapa pyrkii saavuttamaan kilpailuedun kyvykkään ja erittäin sitoutuneen henkilöstön kautta. Apuna johtamisessa käytetään monia kulttuuri-, rakenne-, ja henkilöstötekniikoita.

Tässä tutkielmassa henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan Storeyn (2001) määritelmän mukaista henkilöstöjohtamista.

### 1.4.2 Henkilöstöressurssien strateginen johtaminen

Selvää jakoa henkilöstöjohtamisen (HRM) ja strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) määritelmien välille ei ole onnistuttu tekemään. Termejä käytetäänkin osittain sekaisin ja toistensa korvikkeina (Lähtenmäki ym. 1998). Tyypillisesti strateginen henkilöstöjohtaminen määritellään kuitenkin ”sillaksi” liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välille (esim. Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1990, Storey 1998). Truss & Gratton (1994, 666) määrittelevät strategisen henkilöstöjohtamisen yläkäsitteeksi, joka yhdistää sekä johdon että työntekijät liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön kokonaisuudessaan. Samalla henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä tätä toteuttavaksi alakäsitteeksi. He löytävät strategiselle henkilöstöjohtamiselle seuraavat kolme keskeistä piirrettä:

1. Eksplisiittinen linkki henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja politiikkojen ja organisaation kokonaisstrategian ja toimintaympäristön välillä.
2. Yksittäiset henkilöstöjohtamisen käytännöt on integroitu toisiaan tukeviksi.
3. Suuri osa henkilöstöjohtamisen vastuusta on siirretty linjajohdolle.

Nämä piirteet ovat löydettävissä useimmista strategista henkilöstöjohtamista käsittelevistä määritteistä. Logiikkana taustalla on oletus siitä, että organisaation funktioiden ja niiden alakomponenttien välinen yhteensopivuus johtaa parempaan tuloksellisuuteen.

Tässä tutkielmassa strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan Truss & Grattonin (1994) määritelmän mukaista henkilöstöjohtamista.

### 1.4.3 Tuloksellisuus

Tuloksellisuuden (Performance) käsite ei ole helposti määriteltävissä henkilöstöjohtamisen yhteydessä. Guest (1997) toteaa tuloksellisuutta voitavan lähestyä esimerkiksi taloustieteellisistä, psykologisista tai tuotannollisista näkökulmista. Tuloksellisuutena voidaankin käsittää monia eri asioita, eikä siitä ole henkilöstöjohtamisen yhteydessä olemassa yhtä tiettyä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Henkilöstöjohtamisen käytännöt on liitetty Deleryn (1998) mukaan mm. liikevaihtoon (Arthur 1994), tuottavuuteen (Ichniowski ym. 1995), yrityksen markkina-arvoon (Huselid 1995), yrityksen selviytymiseen (Welbourne & Andrews 1996) ja taloudellisiin tuloksiin (Delery

& Doty 1996). Yleisimmin tutkimuksissa tuloksellisuudella ymmärretään kuitenkin tarkoitettavan taloudellista tulosta ja tuottavuutta (Legge 2001).

Tässä tutkimuksessa tuloksellisuudella tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan taloudellista tulosta.

## **2 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TULOKSELLISUUDEN SELITYSMALLIT**

Tässä luvussa esitellään ensin alaluvussa 2.1 yleisesti henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden taustalla olevia teorioita. Alaluvussa 2.2 käsitellään tarkemmin resurssiperusteista teoriaa. Alaluvut 2.3-2.5 käsittelevät tarkemmin niitä malleja, joista henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta on tutkimuksissa yleisimmin lähestytty. Nämä mallit ovat osittain päällekkäisiä ja yhteen kietoutuneita. Sen tähden esimerkiksi alaluvussa 2.5.3 tuodaan esiin korkean tuottavuuden selitysmalli (High Performance Work System), jonka voidaan nähdä muodostuvan useista tuloksellisuuden selitysmalleista. Alaluvussa 2.6 otetaan esille tärkeimpien selitysmallien kritiikki ja tehdään yhteenvetoa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden selitysmalleista.

### **2.1 YLEISTÄ HENKILÖSTÖJOHTAMISEN SELITYSMALLEISTA**

Henkilöstöjohtamisen vaikutuksista organisaatioiden tuloksellisuuteen on käyty viime aikoina paljon tieteellistä keskustelua. Useissa tutkimuksissa on löydetty yhteys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden väliltä (esim. MacDuffie 1995, Huselid 1995, Delaney & Huselid 1996, Becker & Gerhart 1998). Henkilöstöjohtamisen yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen on lähestytty erilaisista osittain ristiriitaisista ja päällekkäisistä näkökulmista. Yksinkertaisimmillaan henkilöstöjohtamisen valinnat vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen joko lisäämällä tehokkuutta tai kiihdyttämällä tuottojen kasvua (Becker ym. 1996).

Wright & McMahan (1992) esittelevät tutkimuksessaan seuraavat teoriat, joiden pohjalta henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteyttä tuloksellisuuteen on pyritty selittämään:

1. Agentti/transaktiokustannusten teoria (Agent/Transaction Cost Theory). Tämä teoria perustuu rahoituksen ja kansantaloustieteen tehokkuuskäsityksille ja pyrkii selittämään, miksi organisaatiot pyrkivät kustannusten vähentämiseksi suorittamaan transaktiot sisäisesti. Näkökulmassa

tunnistetaan rajattu rationalismi ja opportunisti kahdeksi merkittäväksi inhimilliseksi tekijäksi, jotka yhdessä ympäristötekijöiden kanssa aiheuttavat yrityksille kustannuksia. Henkilöstöjohtamisen rooli on vähentää näitä kustannuksia ja yhdenmukaistaa työntekijöiden käyttäytymistä organisaation strategian mukaiseksi.

2. Käyttäytymiseen perustuva teoria (Behavioral Theory). Tässä teoriassa keskitytään henkilöstön käyttäytymiseen välittävänä tekijänä strategian ja yrityksen tuloksellisuuden välillä. Erilaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tarkoitus on aikaansaada ja kontrolloida työntekijöiden asenteita ja käytöstä.
3. Kyberneettisten systeemien teoria (Cybernetic Theory). Tämän teorian mukaan organisaatiot voivat olla joko suljettuja tai avoimia systeemejä. Avoin systemi koostuu kolmesta osasta: sisään menevistä panoksista, niiden käsittelystä ja ulos tulevasta tuotoksesta. Näiden lisäksi tärkeää on jatkuva palaute systeemin kaikista vaiheista. Henkilöstöjohtamisen kannalta tämä voisi merkitä esimerkiksi seuraavanlaista prosessia: sisään syötetään ihmisten asiantuntemusta, joka heidän käyttäytymisensä myötä muuttuu halutuksi tulokseksi.
4. Institutionaalinen teoria (Institutional Theory). Idea tämän teorian taustalla on se, että monet organisaation rakenteet, ohjelmat ja käytännöt saavuttavat oikeutuksensa todellisuuden sosiaalisen konstruktion kautta. Eli organisaation rakenteet ja käytännöt saattavat vain näyttää olevan rationaalisia ja niillä voi olla funktioita, joita varten niitä ei ole suunniteltu. Jos tämä teoria hyväksytään, sen merkitys henkilöstöjohtamiselle on merkittävä: Kaikkea ei voida suunnitella, eivätkä kaikki lopputulokset aina ole seurausta rationaalisista päätöksistä.
5. Resurssilähtöinen teoria (Resource Based Theory). Teorian suurin anti henkilöstöjohtamiselle on siinä, että pysyvän kilpailuedun oletetaan löytyvän yrityksen sisäisistä resursseista. Näiden sisäisten resurssien tulisi olla harvinaisia, arvokkaita, vaikeasti kopioitavia ja korvaamattomia. Ennen kaikkea näitä resursseja nähdään löytyvän työntekijöiden henkisestä pääomasta.

On löydettävissä myös toisenlaisia tyypittelyjä tuloksellisuutta tarkasteleville henkilöstöjohtamisen malleille. Esimerkiksi Roos ym. (2004) tiivistävät näitä malleja seuraavasti:

1. Hammerin & Champyn (1993) CIMOSA (Computer Intergrated Manufacturing Open System Architecture) malli, jossa henkilöstöjohtaminen käsitetään vain yhdeksi tukitoiminnoksi yhdessä rahoituksen ja tietotekniikan kanssa.
2. Michiganin malli (Fombrun ym. 1984), joka koostuu strategisesta johtamisesta, liiketoimintaympäristön paineista sekä henkilöstöresurssien kierrosta.
3. Harvardin malli (Beer ym. 1984) osinaan ”henkilöstöresurssien systeemi” ja ”kartta henkilöstöjohtamisen alueesta”.
4. Guestin malli (Guest 1987) käsittäen neljä politiikkaa, joilla saavutetaan neljä keskeistä henkilöstöresurssien tavoitetta, jotka puolestaan johtavat haluttuihin organisaation tuloksiin.
5. Warwickin malli (Hendry & Pettigrew 1992), joka rakentuu sisemmästä ja ulommasta kontekstista painottaen strategiaa.

Roos ym. (2004) toteavat näiden mallien toimivan hyvin henkilöstöjohtamisen prosessikuvauksina, mutta olevan heikompia käsiteltäessä yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen. Voidaankin todeta Roosin (2004) yllä esiteltävien mallien olevan sinällään hyödyllisiä, mutta ei kovin relevantteja nyt käsillä olevan tutkimuksen näkökulmasta.

Erlaisia lähestymistapoja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden tutkimukseen on siis löydettävissä huomattavan paljon. Esimerkiksi Guest (1997) löytää tutkimuksissa käytettävän vielä lisäksi useita muita vaihtoehtoja kuin yllä esiteltyt. Tutkijoiden keskuudessa on kuitenkin havaittavissa melko suuri yhteisymmärrys siitä, että tutkimuksien pääsuuntaukset voidaan ryhmitellä karkeasti kahteen tai kolmeen eri kategoriaan. Storeyn (2001) mukaan nämä kaksi kategoriaa ovat: parhaisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin perustuvan mallin tutkimus (Universal Best Practice) ja tapauskohtaisen henkilöstöjohtamisen käytännöt yrityksen muuhun toimintaan yhdistävän mallin tutkimus (kontingenssi, Contingency). Delery & Doty (1996) puolestaan esittävät, että näiden kahden suuntauksen lisäksi olisi vielä kolmas vaihtoehto: henkilöstöjohtamisen käytännöt ideaaleiksi kimpuiksi yhdistelevän mallin tutkimus (konfiguraationaalinen, Configurational, Bundle). Osa tutkijoista ei kuitenkaan näe konfiguraatioon perustuvaa mallia varsinaiseksi omaksi suuntaukseksi, vaan enemmänkin joko parhaiden käytäntöjen tai tapauskohtaisen mallin sovelluksiksi (esim. Legge 2001). Kaikkien näiden kolmen tärkeimmän mallin taustalla voidaan kuitenkin nähdä olevan

resurssilähtöinen teoria. Sitä onkin syytä käsitellä yllä esitettyä tarkemmin ennen kuin selitysmalleja tarkastellaan lähemmin.

## 2.2 RESURSSILÄHTÖINEN TEORIA

Henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden mukaan suurin osa henkilöstöjohtamisen strategista merkitystä selittävästä malleista perustuu - implisiittisesti tai eksplisiittisesti - resurssilähtöiselle teorialle (Resource Based Theory) (Wright ym. 2001). Tämä teoria pyrkii osoittamaan sen, että henkilöstöresurssien järkevä ja tehokas käyttö voi olla yrityksille merkittävä kilpailuedun lähde. Kilpailijat pystyvät kopioimaan yrityksen teknologiaa, tuotantotapaa ja muita vastaavia resursseja, joita on perinteisesti käytetty strategian tutkimuksissa kilpailukyvyn lähteinä. Monisyisiä sosiaalisia konstruktioita - kuten henkilöstöjohtamisen systeemejä ja organisaatiokulttuuria - on vaikeampaa kopioida. Ja vaikka matkimiseen pystyttäisiinkin, tähän kuuluva aika on huomattavasti pidempi kuin perinteisten resurssien kohdalla. (Kamoche 1996, Delery 1998)

Resurssilähtöinen ajattelu ei ole kovin uutta. Barney (1991) mukaan sen juuret voidaan jäljittää ainakin 1960-luvulle (esim. Ansoff 1965). Varsinainen suuri yleinen suosio alkoi kuitenkin kilpailuetua koskevien tutkimusten myötä 1980-luvulla (mm. Porter 1980). Näissä varhaisissa kilpailuetua koskevissa tutkimuksissa keskityttiin analysoimaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia (nk. SWOT-analyysi). Barney (1991) väittää näiden tutkimusten kohdentuneen kuitenkin lähinnä analysoimaan toimintaympäristön vaikutuksia yritysten kilpailuasemaan. Samalla oletettiin tietyn teollisuusalan sisällä yritysten olevan homogeenisia. Mikäli yritysten välille pääsi syntymään eroavaisuuksia, niin resursseja voitiin ostaa tuotannontekijöiden markkinoilla. Tällöin yritysten samankaltaisuus palautui. Näin ollen mitään todellista kilpailuetua ei ollut mahdollista luoda, ainakaan suhteessa lähimpiin kilpailijoihin.

Edellä esitetyn näkökulman sijaan resurssilähtöinen näkökulma pyrkii tutki-  
maan yrityksen sisäisten ominaisuuksien ja tuloksellisuuden välillä olevaa  
yhteyttä. Tarkoituksena on löytää yrityksen sisältä sellaisia resursseja, joita  
kilpailijat eivät pysty helposti jäljittelemään. Erilaisia resursseja on yritysten  
monimuotoisuudesta johtuen lukematon määrä. Barney (1991, 101) esittää  
yhden mahdollisen typologian ja luokittelee kilpailuedun lähteenä toimivat  
resurssit kolmeen perusrhyhmään: traditionaaliset fyysisen pääoman resurssit  
(mm. teknologia, raaka-aineet ja kiinteistöt), organisaation resurssit (mm.  
raportointi- ja suunnittelujärjestelmät) sekä henkisen pääoman resurssit.

Yleisellä tasolla teoria resurssista lähteekin siitä, että ne yrityksen sisäiset resurssit, jotka ovat harvinaisia, arvokkaita, vaikeasti matkittavia ja korvaamattomia, voivat olla lähteenä pysyväälle kilpailuedulle suhteessa toisiin yrityksiin (Barney 1991). Delery and Shaw (2001) kirjoittavat tutkijoiden keskuudessa olevan yhteisymmärrys siitä, että henkinen pääoma voi olla kilpailuedun lähde. He myös väittävät, että henkilöstöjohtamisen käytännöillä on tehokas vaikutussuhde henkiseen pääomaan. Lisäksi henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat muodostaa systeemejä, joiden monimutkainen luonne lisää jäljittelyn vaikeutta. Henkilöstöresurssien kohdalla tämä tarkoittaa Wrightin & McMahanin (1992) mukaan seuraavaa:

1. Niiden tulee tuottaa lisäarvoa yksittäisen työntekijän tasolla yrityksen tuotantoprosesseihin.
2. Yrityksen etsimien kyvykkyyksien tulee olla harvinaisia.
3. Henkiseen pääomaan tehtävät investoinnit eivät saa olla helposti imitoitavissa.
4. Yrityksen henkilöstöresurssit eivät voi olla sellaisia, että ne ovat helposti korvattavissa teknologisen kehityksen myötä.

Jos henkilöstöresurssit ovat edellä kuvatun kaltaisia, liiketoiminta-alan sisälläkin yritykset voivat olla heterogeenisiä, eivätkä niiden strategiset resurssit ole ostettavissa ja myytävissä (Barney 1991). Näitä sisäisiä henkilöstöresursseja ovat esimerkiksi yrityksen kyvykkyydet ja asiantuntemus (tietotaito ja oppiminen) perinteisten koneiden ja pääomien sijaan (Hoskisson ym. 1999). Tietoon perustuvassa yhteiskunnassa yrityksellä ei välttämättä olekaan käytännössä mitään muita merkittäviä resursseja kuin sen henkilöstön osaaminen.

Resurssilähtöisessä teoriassa on kuitenkin ongelmia. Teoria selittää henkilöstön merkitystä yrityksen kilpailukyvyille, mutta se ei kuitenkaan selkeästi käsittele sitä, miten näitä henkilöstöresursseja voidaan luoda, ja miten niiden kehitystä voidaan parhaiten tukea. Teoria ikään kuin jää tyhjän päälle, eikä tarjoa käytännön sovelluksia. Vastauksena tähän ongelmaan katsotaan suuressa osassa strategista henkilöstöjohtamista koskevaa tutkimusta henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja politiikoiden olevan ne pääasialliset keinot, joilla henkilöstöresursseja voidaan kehittää (Delery 1998). Resurssilähtöisestä näkökulmasta onkin tullut yksi käytetyimmistä teorioista strategisen henkilöstöjohtamisen taustalla. Näin siksi, että tarvitaan teoria, joka tukee henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön merkittävää roolia yhtenä osatekijänä yrityk-

sen tuloksellisuudessa. Oikeanlainen (strateginen) henkilöstöjohtaminen luo ja vahvistaa yrityksen sisäisiä resursseja ja johtaa parempaan tuloksellisuuteen.

## 2.3 PARHAIDEN KÄYTÄNTÖJEN SELITYSMALLI

### 2.3.1 Parhaiden käytäntöjen mallin teoria

Parhaisiin (tai hyviin) (Best Practices) käytäntöihin perustuvat selitysmallit ovat perusmuodossaan melko yksinkertaisia. Tämän näkökulman mukaan on olemassa nk. henkilöstöjohtamisen parhaita käytäntöjä, jotka ovat aina parempia kuin toiset henkilöstöjohtamisen käytännöt. Leggen (2001) mukaan parhaiden käytäntöjen lähestymistapa voidaan nähdä yhdenmukaisena institutionaalisen teorian ja organisaatioiden isomorfian kanssa. Tällöin yritykset selviytyvät tunnistamalla ja implementoimalla parhaat käytännöt. Seurauksena tästä on, että menestyvät yritykset alkavat vähitellen muistuttaa yhä lisääntyvässä määrin toisiaan. Toisaalta Youndt ym. (1996, 837) toteavat tämän näkökulman perustuvan ajatukselle siitä, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja tuloksellisuuden välillä on suora yhteys. Eli toisin sanoen riippumattoman tekijän (henkilöstöjohtamisen käytäntö) ja riippuvan tekijän (tuloksellisuus) suhde on aina sama.

Tähän näkökulmaan liittykin usein uskomus siitä, että tietyillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä on universaali positiivinen vaikutussuhde tuloksellisuuteen (Universal Best Practice). Vaikutuksen nähdään olevan myös lisääntyvä (Additive) eli toisin sanoen mitä enemmän näitä parhaita käytäntöjä otetaan käyttöön, sitä enemmän niiden kokonaisvaikutus kasvaa. (Becker & Gerhart 1996) Tällöin esimerkiksi yrityksen tarkoin määritellyillä strategisilla tavoitteilla ei ole yhtä suurta merkitystä tuloksellisuuden parantamisessa. Sen sijaan yritys voi parantaa tuloksellisuutta hyödyntämällä universaaleja parhaita käytäntöjä (Ferris ym. 1999). Voidaankin väittää, ettei tässä lähestymistavassa ole kyse strategisesta henkilöstöjohtamisesta aivan samassa mielessä kuin muualla strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa. Näin on varsinkin silloin, kun strategisuudella tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jotka erottavat yrityksen sen kilpailijoista ja johtavat pysyvän kilpailuedun syntymiseen. Tässä mallissa kyse on sen sijaan sellaisista käytännöistä, jotka voidaan määritellä järkeviksi ottaa käyttöön. Monissa tutkimuksissa on osoitettu yritysten tällöin menestyneen paremmin kuin muuten olisi ollut mahdollista (Colbert 2004).



Yritysten tuloksellisuuden erot johtuisivat siten näiden käytäntöjen erilaisesta hyödyntämisestä. Voidaan kuitenkin kysyä, onko yrityksen aina edes järkevää käyttää rajallisia resurssejaan henkilöstöjohtamiseen investoimiseen.

### **2.3.2 Mitä parhaat käytännöt ovat ja kuinka ne leviävät?**

On tärkeää pohtia, mitkä ovat niitä parhaita (hyviä) käytäntöjä, joilla ihmisiä pitäisi pystyä johtamaan tehokkaasti. Tästä on käyty paljon tieteellistä keskustelua, eikä täyttä yhteisymmärrystä ole saavutettu (Guest 2001). Esimerkiksi Schuler & Jackson (1987) esittävät kattavan listan henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Lisäksi esimerkiksi Pfeffer (1994) tunnistaa 16 henkilöstöjohtamisen käytäntöä, joiden avulla voi mahdollisimman tehokkaasti johtaa henkilöstöresursseja. Delery & Doty (1996, 805) perustuen mm. Ostermanin (1987) ja Miles & Snown (1984) tutkimuksiin löytävät 7 henkilöstöjohtamisen käytäntöä, joiden usein sanotaan olevan strategisista. Nämä ovat:

1. Yrityksen sisäiset uramahdollisuudet (Internal Career Opportunities). Tällä viitataan siihen, miten yritys järjestää työvoiman jatkuvan riittävyyden myös organisaation ylemmillä tasoilla.
2. Koulutusjärjestelmät (Formal Training Systems). Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon yritys panostaa järjestettyyn koulutukseen epämuodollisen työssä oppimisen lisäksi.
3. Tulospalkkiot (Profit Sharing). Yksi strategisen henkilöstöjohtamisen keskeisiä käytäntöjä on palkkauksen sitominen tuloksellisuuteen.
4. Mahdollisuus saada äänensä kuuluviin (Voice Mechanisms). Päätöksentekoprosesseihin osallistumisen mahdollisuudet ja formaalit epäkohdista ilmoittamisen järjestelmät.
5. Työpaikan varmuus (pysyvyys) (Employment Security). Nykyisessä talouden tilassa mikään henkilöstöryhmä ei voi olla täysin varma työpaikkansa pysyvyydestä, mutta ainakin strategisesti tärkeistä työnteekijöistä tulisi pitää kiinni.
6. Työnkuvan määrittelyt (Job Definition). Kuinka tiukasti tai vapaasti kuvaukset on määritetty. Tämä on mitä suurimmassa määrin strateginen valinta, koska esimerkiksi innovaatiostrategiaa noudattava yritys ei voi rajata tiukasti työntekijöidensä toimenkuvia.

7. Henkilökohtaiset arvioinnit (Appraisal Measures). Arvioinnit voidaan perustaa joko tuloksiin tai käytökseen. Käytökseen perustuvissa arvioinneissa keskitytään niihin henkilön toiminnan piirteisiin, jotka ovat tarpeellisia työn tehokkaan suorittamisen kannalta. Tuloksiin perustuvassa lähestymistavassa keskitytään pelkästään käytöksen lopputuloksiin.

Yllä esitetystä voidaan havaita, että käytännössä kaikkien henkilöstöjohtamisen parhaiden käytäntöjen perustarkoitus on nostaa henkilöstön osaamistasoa ja lisätä sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Kun henkilöstö toimii potentiaalinsa edellyttämällä tasolla, siitä on eniten hyötyä yritykselle. Toisaalta voidaan korostaa myös sitä, että henkilöstönkin kannalta on mielekästä päästä osalliseksi parhaiden käytäntöjen mukanaan tuomista eduista, kuten oman henkisen kapasiteetin kasvattamisesta. Esimerkiksi työnkuvan monipuolistumisen myötä työn yksitoikkoisuus saattaa vähentyä.

Miten parhaat käytännöt sitten leviävät? Se tapahtuu samalla tavalla kuin kaikkien muidenkin ilmiöiden leviäminen liike-elämässä. Purcellin (2001, 75) mukaan tätä tapahtuu kolmella tavalla. Ensinnäkin yrityksillä on tapana kopioida toisiltaan erityisiksi parhaiksi käytännöiksi leimattuja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ilman, että aina edes kunnolla ymmärretään, miksi nämä käytännöt ylipäättään toimivat. Toiseksi yritykset saattavat olla pakotettuja implementoimaan tiettyjä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä esimerkiksi pääomamarkkinoiden lyhytnäköisyyden tai sidosryhmien painostuksen takia. Voi tosin käydä niinkin, että painostus keskittyy joidenkin käytäntöjä implementoimatta jättämiseen. Kolmanneksi yhdenmukaistumiseen ajaa ideoiden leviäminen konsulttien yms. ammattilaisten välityksellä. Nämä ammattilaiset levittävät nopeasti yritysten keskuuteen muoti-ilmiöitä. Heidän etunsa mukaista on pystyä monistamaan kerran keksittyä aihetta ja näin myydä sama asia mahdollisimman monelle asiakkaalle. Monissa parhaissa käytännöissä saattaa olla osittain kyse tästä.

### **2.3.3 Parhaiden käytäntöjen tutkimus**

Monet parhaisiin käytäntöihin liittyvät argumentit vaikuttavat järkevilä. Jos esimerkiksi henkilön palkkaus sidotaan hänen aikaansaamaansa tulokseen, niin (muiden asioiden pysyessä vakioina) mittaamalla tätä tulosta voidaan motivoida parempiin suorituksiin ja vaikuttaa lopputulokseen. Aihetta on myös tutkittu paljon. Tutkimuksissa on keskitytty joko yhteen henkilöstöjohtamisen käytäntöön kerrallaan tai tutkittu samanaikaisesti useita käytäntöjä.

Yksittäisten käytäntöjen tutkimuksissa on tutkittu erikseen yhden parhaan käytännön yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen. Fraynen & Geringerin (2000) tutkimuksessa osoitettiin, kuinka ammattitaidon parantamiseen pyrkivällä koulutuksella oli merkittävä vaikutus vakuutusmyyjien työpanoksen kasvattamisessa. Toisenlaisessa parhaan käytännön tutkimuksessa Sturman & Short (2000) tutkivat, millaisia vaikutuksia kertasuoritteisella tulospalkkiolla kompensatorakenteen osana on työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tuloksena he raportoivat tällä olevan merkitystä, joskin kertasuoritusluontoisen tulospalkkion yksittäinen merkitys on vähäinen. Esimerkkinä voidaan ottaa myös arviointia koskenut tutkimus: Walker & Smither (1999) tutkivat viisi vuotta kestäneessä tutkimuksessaan, millaisia vaikutuksia alaisilta kerätyllä palautteella oli esimiesten suoritukseen. Tuloksena tutkimuksesta oli, että palautteella on merkitystä. Niiden esimiesten, jotka aluksi saivat huonoja arvioita, suoritukset paranivat enemmän kuin jo alussa positiivista palautetta saaneiden esimiesten suoritukset. Walker & Smither (1999) havaitsivat myös niiden johtajien suorituksen paranevan eniten, jotka keskustelivat saamastaan palautteesta avoimesti alaiensa kanssa. Eli pelkän palautejärjestelmän lisäksi on tärkeää, mitä tällä palautteella tehdään.

Aiemmista tutkimuksista voidaan havaita, että useimmat henkilöstöjohtamisen parhaita käytäntöjä koskevat tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan yksittäisiä käytäntöjä yhden henkilön tasolla. Näin on tehty esimerkiksi yllä esitellyissä tutkimuksissa. Harvemmin on tutkittu yhden käytännön vaikutuksia koko yrityksen tasolla (Wright & Boswell 2000). Näitäkin tutkimuksia on kuitenkin tehty. Leonardin (1990) tutkimuksessa etsittiin yhteyttä ylimmän johdon palkkauksen ja yrityksen menestymisen välillä. Aineistona oli 439 suurta yritystä Yhdysvalloista. Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että ne yritykset, joilla oli pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä ylimmälle johdolle, kasvattivat kilpailijoita enemmän pääoman tuottoa. Samoin havaittiin myös se seikka, että tutkimusjakson aikana kompensatiojärjestelmät levisivät lähes kaikkiin isoihin yrityksiin.

Shaw ym. (2001) puolestaan tutkivat erilaisten palkkausjärjestelmien yhteyttä yrityksen tulokseen yhdellä teollisuudenalalla. Tuloksena oli havainto, jonka mukaan osaamiseen perustuva palkkaus vaikuttaa eniten tuloksellisuuteen. Batt (1999) tutki erilaisia tapoja organisoida työtä puhelinpalvelukeskuksissa. Osallistuminen itseohjautuvaan tiimityöskentelyyn paransi tilastollisesti merkittävästi palvelun laatua ja nosti myyntiä henkilöä kohden. Muilla tutkituilla menetelmillä ei vastaavaa parannusta havaittu. Tiimityöskentelyn suurin arvo nähtiin olevan ryhmän yhteisessä tavoitteiden asettelussa, ongelmanratkaisussa ja oppimisessa. Teknologian tarjoamien uusien keinojen lisääminen tiimityöskentelyn tueksi nosti myyntiä edelleen.

Toisaalta kaikki tutkijat eivät ole saaneet tutkimuksissaan positiivisia tuloksia esiin henkilöstöjohtamisen parhaiksi käytännöiksi yleisesti oletetuista käytännöistä. Bloom & Milkovich (1998) tutkivat laajassa tietokantoihin perustuvassa tutkimuksessaan johtajien kannustinpalkkiojärjestelmiä riskialttiissa toimintaympäristössä toimivissa yrityksissä. Yleinen oletus on, että kannustinpalkkioiden avulla saadaan aikaan parempaa tulosta. Tässä tutkimuksessa tultiin kuitenkin siihen johtopäätökseen, että epävarmoissa toimintaympäristöissä kannustinpalkkioita suosivat yritykset menestyivät heikommin kuin ne yritykset, jotka käyttivät kannustinpalkkioita vähemmän kompensatorakenteessaan. Bloom & Milkovich (1998) havaitsivat myös korkeamman peruspalkkauksen yrityksissä tehokkuuden olevan korkeammalla tasolla. Nämä yritykset vastaavasti menestyvät paremmin kuin kilpailijat. Kuten tämä tutkimus osoittaa, yksipuolisesti ei voida tarkastella vain tiettyä osaa palkkauksesta. Kyseessä on varsin monitahoinen kokonaisuus.

Henkilöstöjohtamisen parhaiden käytäntöjen voi sanoa muodostavan henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhdistävässä tutkimuksessa selväpiirteimmän suuntauksen. Tämänkaltaista tutkimusta on myös osittain sen tähden kritisoitu liiallisesta yleistämisestä ja muiden tärkeiden tuloksellisuuteen vaikuttavien tekijöiden sivuuttamisesta. Boxall & Purcell (2000) huomauttavat, ettei tutkijoiden keskuudessa ole yleisesti kiistaa siitä, etteivätkö jotkin parhaiden käytäntöjen näkökulmat toimisi. Esimerkiksi he ottavat rekrytointiprosessin, jossa tuskin kukaan väittää epäformaalien haastatteluiden olevan parempi tapa valita työntekijöitä kuin työnkuvauksen olennaisten kohtien ympärille harkiten rakennettu haastattelu. Tosin mielestäni tämä riippuu siitä, mille organisaation tasolle ja kuinka vaativaan tehtävään henkilöä ollaan rekrytoimassa. Ehkä tärkein argumentti universaaleja parhaita käytäntöjä vastaan on kuitenkin kulttuurierojen suuruus eri puolilla maailmaa. Yritysten toimintakontekstit vaihtelevat eri kulttuureissa niin suuresti, etteivät samat menetelmät kaikkialla toimi yhtä hyvin.

Vastauksena yllä esitettyyn kritiikkiin uudemmat tutkimukset eivät enää niinkään tutki yksittäisten käytäntöjen vaikutusta tuloksellisuuteen, vaan keskittyvät enemmänkin tutkimaan oikeanlaisten parhaiden käytäntöjen yhdistelmien vaikutuksia. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että tutkitaan yhteen henkilöstöjohtamisen tärkeäksi katsottuun osa-alueeseen liittyvien käytäntöjen yhteenliittymää. Esimerkiksi Terpstra & Rozell (1993) tutkivat kyselytutkimuksen avulla viiden parhaan rekrytointiin ja valintaan liittyvän käytännön (mm. kattava testaus ja standardisoidut haastattelut) vaikutusta tulokseen. Heidän tutkimushypoteesinaan oli, että mitä useampia näistä käytännöistä on yrityksellä käytössä, sitä korkeampi on taloudellinen voitto,

voiton- ja myynnin kasvu sekä yleinen menestyminen. Lopputuloksena he löysivät tilastollisesti merkittävän yhteyden rekrytoinnin parhaiden käytäntöjen ja vuosittaisen voiton sekä voiton kasvun väliltä kaikilla tutkituilla teollisuuden aloilla, joskin tämän yhteyden vahvuus vaihteli eri käytäntöjen kohdalla.

Laajemman tutkimusotteen omaavissa tutkimuksissa yhdistellään usein parhaita käytäntöjä henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilta. Tällöin lähestytään jäljempänä tarkemmin esiteltäviä konfiguraatioon perustuvia henkilöstöjohtamisen selitysmalleja. Guest (1997) toteaa yleisesti useimpien uusien parhaita käytäntöjä koskevien tutkimusten osoittavan sen, että mitä useampia näitä käytäntöjä hyödynnetään, sitä parempia tuloksia raportoidaan. Tähän liittyy myös käsitys henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sisäisen yhteensopivuuden vaatimuksesta, jota käsitellään seuraavassa kappaleessa.

### **2.3.4 Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sisäinen yhteensopivuus**

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sisäisessä yhteensopivuudessa lähdetään siitä, että henkilöstöjohtamisen käytännöt tulee sovittaa yhdeksi järjestelmäksi. Tässä järjestelmässä kaikki käytännöt tukevat toisiaan. Ideana on joidenkin henkilöstöjohtamisen käytäntöjen parempi yhteensopivuus toisten käytäntöjen kanssa (esim. Baird & Meshoulan 1988, Macduffie 1995). Sen tähden onkin järkevää valita sovellettavat käytännöt yhtenä kokonaisuutena eikä erikseen irrallaan kontekstista. Yhdessä käytännöt ovat hyödyllisempiä yritykselle kuin sama määrä sellaisia hyviä käytäntöjä, jotka eivät kunnolla toimi keskenään toisiaan täydentäen. Resurssilähtöiseen näkökulmaan perustuen Barney (1995) väittää yksittäisillä käytännöillä olevan rajoitettu kyky luoda kilpailuetua yritykselle: eli toisin sanoen tavoitteena on johdonmukainen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen systeemi.

Vaikeuksia on kuitenkin sen suhteen, miten käytäntöjä tulisi sovittaa yhteen parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Ei ole ollenkaan selvää, miten eri henkilöstöjohtamisen käytännöt reagoivat toisiinsa. Delery (1998) esittää neljä mahdollista mallia siitä, miten käytännöt mahdollisesti toimivat yhdessä. Ensinnäkin joillain käytännöillä voi olla itsenäinen ei-päällekkäinen suoritusta lisäävä vaikutus, jolloin esimerkiksi kahden käytännön yhteisvaikutus on suurempi kuin kummankaan käytännön vaikutus yksinään. Vaikutus ei kuitenkaan ole suurempi kuin näiden käytäntöjen yhteenlaskettu vaikutus. Tämä edustaa ehkä puhtaimmillaan yllä esiteltyä universaaleihin parhaisiin käytäntöihin pohjautuvaa teoriaa. Toiseksi käytännöt voivat olla toistensa substituutteja. Tällöin, jos toinen käytäntö on jo implementoitu, enää ei ole

mitään hyötyä lisätä toista käytäntöä. Sama toimisi tietysti toisinpäinkin eli jos kumpaakaan käytäntöä ei ole implementoitu, niin toisen hyödyntämisen tulisi parantaa tuloksellisuutta.

Kolmas ja neljäs vaihtoehto koskevat käytäntöjen välistä synergiaa, joka voi Deleryn (1998) mukaan olla positiivista tai negatiivista. Positiivisessa tapauksessa käytäntöjen yhteisvaikutus on suurempi kuin niiden yhteenlaskettu vaikutus on käytäntöjä yksittäin tarkasteltuna. Negatiivisessa tapauksessa tiettyjen käytäntöjen yhteiskäyttö voi johtaa jopa haitallisiin tuloksiin. Kaikkien näiden mallien voidaan löytää olevan edustettuina tavalla tai toisella henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta koskevissa tutkimuksissa. Käsillä olevan tutkimuksen kannalta ja yleisestikin tärkeimpänä on kuitenkin pidetty positiivisiin synergioihin pohjautuvaa vaihtoehtoa.

Positiiviseen synergiaan perustuvaa yhteyttä käytäntöjen välillä on maailmalla tutkittu runsaasti. Tutkimustuloksina on saatu sekä positiivisia että negatiivisia viitteitä yhteyden olemassaolosta. Todistaakseen positiivisen yhteyden olemassaoloa Delaney & Huselid (1996) tutkivat 590 organisaatiota kyselytutkimuksen avulla. He löysivät positiivisen yhteyden yritysten useiden edistykseksi katsottujen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen (mm. koulutus, valikoiva rekrytointi ja kannustinpalkkiot) ja havaitun tuloksellisuuden väliltä. Delaney & Huselid (1996) eivät kuitenkaan pystyneet tutkimuksessaan osoittamaan, että henkilöstöjohtamisen käytännöt olisivat olleet toisiaan tukevia. Ichniowski ym. (1997) sen sijaan löysivät omassa tutkimuksessaan tämän yhteyden. He tutkivat terästehtaiden tuotantolinjoja. Tuloksena tästä tutkimuksesta oli havainto, jonka mukaan innovatiiviset henkilöstöjohtamisen käytännöt nostavat tuottavuutta. He havaitsivat myös, että mitä enemmän näitä käytäntöjä hyödynnettiin, sitä suurempi vaikutus niillä oli työntekijöiden suoritukseen. Vastaavasti yksittäisillä käytännöillä oli vähän tai ei yhtään vaikutusta. Näyttikin siltä, että tutkitulla alalla henkilöstöjohtamisen käytännöt olivat toistensa komplementteja. Kun tulospalkkaukseen yhdistettiin mm. joustavat työnkuvat, monipuolistuvat taidot ja työntekijöiden osallistuminen tuotanto-ongelmien ratkaisemiseen, työntekijöiden suoritus oli huomattavasti parempi kuin perinteisemmin organisoidun työskentelymallin alaisuudessa.

Toisaalta Cappelli & Neumark (2001) tutkivat kahden toisiaan seuranneen poikkeileikkaustutkimuksen avulla, mitä vaikutusta parhaiksi käytännöiksi sanotuilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä on. Tuloksena he havaitsivat henkilöstölle vastuuta siirtävien käytäntöjen nostavan työvoimakustannuksia. Yhteys tuottavuuden nousemiseen havaittiin, mutta tämä oli tilastollisesti hyvin heikko. Kyseessä oli siis nollasummapeli: toisaalta tuottavuus nousi jonkin verran, mutta myös kustannukset kasvoivat. Tarkasteltaessa henkilös-

töjohtamisen käytäntöjen yhteensopivuutta, Cappelli & Neumark (2001) löysivät heikkoja tilastollisia todisteita siitä, että vaikutus olisi suurempi kuin yksittäisillä käytännöillä. Kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksessa suhtauduttiin melko negatiivisesti käytäntöjen välisten synergioiden olemassaoloon.

### **2.3.5 Yhteenvedoa parhaista käytännöistä**

Parhaiden käytäntöjen näkökulma on ensisijaisesti kiinnostunut yksittäisistä henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Lähtökohta onkin selkeä: Aina on olemassa henkilöstöjohtamisen parhaita (hyviä) käytäntöjä, jotka toimivat paremmin kuin toiset käytännöt. Tutkimusten abstraktiotaso ei tässä selitysmallissa kuitenkaan ole kovin korkea. Sen tähden parhaita käytäntöjä on alettu myöhemmin tutkia johdonmukaisena systeeminä.

Väitettäessä parhailla käytännöillä olevan yleismaailmallista tehokkuutta selitysmalli kuitenkin unohtaa sen, etteivät yritykset toimi ideaaliympäristössä. Yritykset eivät aina voi tehdä valintoja oman halunsa mukaan. Monet ulkopuoliset seikat vaikuttavat siihen, millaisia valintoja yrityksen johdon on ylipäättään mahdollista tehdä. Osittain tämän kritiikin pohjalta henkilöstöjohtamisen vaikututusta tuloksellisuuteen on yhä lisääntyvässä määrin tutkittu kontingenssimallin näkökulmasta. Useat tutkijat argumentoivatkin kontingenssimallin olevan parempi lähtökohta tarkastelulle erityisesti silloin, kun tutkitaan strategisen henkilöstöjohtamisen suhdetta tuloksellisuuteen (esim. Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988, Dyer & Reeves, 1995).

## **2.4 KONTINGENSSIIN PERUSTUVA SELITYSMALLI**

### **2.4.1 Kontingenssiteoria**

Kontingenssimallin (Contingency) voidaan nähdä perustuvan resurssi-lähtöiseen teoriaan, jonka mukaan kestävä kilpailuetu ei riipu niin kutsuttujen henkilöstöjohtamisen parhaiden käytäntöjen imitoinnista. Sen sijaan tärkeää on tukeutuminen yrityksen omiin kyvykkyyksiin ja niiden kehittämiseen. Tässä tutkimussuunnassa korostetaan sitä, ettei yrityksen henkilöstöjohtaminen toimi tyhjiössä. Yrityksen muut toiminnot ja erityisesti sen strategia vaikuttavat – joko positiivisesti tai negatiivisesti – siihen, millainen yhteys henkilöstöjohtamisella on tuloksellisuuteen. (Youndt ym. 1996, Legge 2001)

Onkin tärkeää sovittaa yhteen henkilöstöjohtaminen yrityksen muiden toimintojen ja ympäristön vaatimusten (esim. teollisuudenala, teknologian

taso ja markkinatilanne) kanssa. Ero edellä esiteltäisiin henkilöstöjohtamisen parhaisiin käytäntöihin perustuviin tutkimuksiin on selkeä. Kontingenssitutkimukset ovat monipuolisempia ottaessaan paremmin huomioon ulkoiset tekijät. Tässä suuntauksessa tunnustetaan selvästi se tosiasia, etteivät samantyyppiset henkilöstöjohtamisen käytännöt välttämättä toimi samalla tavalla jokaisessa yrityksessä. Eli kuten Delery & Doty (1996) toteavat: kontingenssimallin näkökulmassa on kyse siitä, että riippumattoman tekijän ja riippuvan tekijän välinen suhde on erilainen erilaisissa olosuhteissa. Välttämättä ei olisikaan olemassa mitään tiettyjä henkilöstöjohtamisen parhaita käytäntöjä, jotka toimivat aina paremmin kuin toiset käytännöt. Sen sijaan kulloinkin käsillä olevasta tilanteesta riippuu, mitkä käytännöt toimivat parhaiten kussakin yrityksessä.

Strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa katsotaan strategian olevan tärkein yksittäinen tuloksellisuuden vaihtelua aiheuttava tekijä. Esimerkiksi käyttäytymiseen perustuvassa näkökulmassa (Jackson ym. 1989) lähdetään siitä, että yrityksen liiketoimintastrategian toteutuminen riippuu vahvasti henkilöstön käyttäytymisestä. Yritysten pitäisi hyödyntää sellaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jotka ovat yhdenmukaisia liiketoimintastrategian kanssa. Yhteensopivuus näiden kahden välillä johtaa haluttuun lopputulokseen. Kontingenssitutkimukset pyrkivätkin liittämään henkilöstöjohtamisen käytännöt spesifisiin yritysten strategioihin (esim. Arthur 1994, Youndt ym. 1996). Jos yrityksen strategian mukaista on esimerkiksi minimoida työntekijöiden määrä, vaikka automatisoidussa logistiikkavarastossa, niin tällöin kontingenssinäkökulman mukaan henkilöstöjohtamisella ei ole käytännössä suurta merkitystä yrityksen tuloksellisuudessa.

Tutkijat tekevätkin usein eron yritysten välillä sen mukaan, noudattaako yritys kustannusten vähentämiseen tähtäävää strategiaa vai strategiaa, jossa pyritään keskittymään laatuun, monimuotoisuuteen tai palveluun (Low vs. High Road) (Osterman 1994). Jälkimmäisessä tapauksessa henkilöstöjohtamisella on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa tuloksellisuuteen. Samoin Arthur (1994) jakaa tutkimuksessaan yritykset kahteen ryhmään: niihin yrityksiin, jotka perustavat henkilöstöjohtamisensa kontrolliin ja niihin, jotka perustavat henkilöstöjohtamisensa sitouttamiseen (Control vs. Commitment). Youndt ym. (1996) toteavat tutkijoiden yleisesti jakaneen teollisuuden strategiat kolmeen ryhmään: kustannusten minimointiin pyrkivään strategiaan, laatuun perustuvaan strategiaan ja joustavuuteen perustuvaan strategiaan. Esimerkiksi käyttäen aineistonaan Isossa-Britanniassa tehtyä WIRS tutkimusta Michie & Sheehan (1999) havaitsivat niiden yritysten, jotka käyttivät paljon innovatiivisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä investoivan myös todennäköisemmin tutkimus- ja kehitystoimintaan ja ottavan käyttöön uusia teknisiä ratkaisuja.



Woodin (1999) mukaan tämä onkin yleisin tutkimustulos, joka on saatu, kun on tutkittu henkilöstöjohtamisen yhteyttä strategiaan. Innovatiiviset yritykset siis hyödyntävät henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja hyötyvät niistä kilpailijoitaan enemmän.

## 2.4.2 Kontingenssimallin tutkimus

Erilaisia tutkimuksia, jotka pyrkivät yhdistämään henkilöstöjohtamisen käytännöt yrityksen strategiaan, on tehty paljon. Perusmuoto näille tutkimuksille on yhdistää suoraan joitain käytäntöjä strategiaan. Richard & Johnson (2001) tutkivat pankkien strategisen henkilöstöjohtamisen tehokkuuden vaikutuksia kyselytutkimuksen avulla. Tehokkuutta mitattiin sillä, kuinka tyytyväisiä henkilöstöjohtajat olivat henkilöstöjohtamisensa toimimiseen tiettyjen muuttujien valossa (mm. tiimityöskentely ja henkilöstön kehittäminen). Tuloksellisuuden mittareina olivat mm. liikevaihto työntekijää kohden ja pääoman tuotto prosentti. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että ne yritykset, joiden henkilöstöjohtaminen oli strategisesti tehokkaampaa, saavuttivat myös parempia tuloksia. Kuitenkaan näin ei ollut kaikkien tutkittujen muuttujien kohdalla.

Rekrytointiin ja valintaan liittyvät seikat nostetaan erittäin usein esiin, kun eritellään strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita (esim. Storey 1992, Huselid 1995). Tietynlaisten valintamenetelmien käyttö osoittaa, kuinka vakavasti henkilöstön rekrytointiin suhtaudutaan. Valikoiva rekrytointi varmistaa yritykselle oikeanlaiset strategian totutukseen sopivat työntekijät. Henkilöstön tulee olla motivoitunutta ja sillä tulee olla strategiaa tukevaa kompetenssia myös pitkällä tähtäimellä. Rekrytointia ja valintaa onkin tutkittu paljon osana strategista henkilöstöjohtamista. Koch & McGrath (1996) tutkivat 319 liiketoimintayksikköä ja tulivat siihen tulokseen, että mitä proaktiivisemmin strategianmukaiseen rekrytointiprosessiin panostettiin, sitä parempaan tuottavuuteen päästiin. Beaumont & Hunter (1991) löysivät pape-ritehtaasta vahvan linkin yrityksen strategisen joustavan työvoiman tarpeen ja vastaavien rekrytointikäytäntöjen väliltä.

Mak & Akhtar (2003) etsivät korrelaatiotutkimuksen avulla yhteyttä pörssiyrityöiden henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja taloudellisen tuloksen väliltä. Heidän tutkimuksensa vahvistaa kontingenssiin perustuvaa teoriaa. Osalla henkilöstöjohtamisen käytännöistä löydettiin olevan yhteys tulokseen. Vaikka eräät henkilöstöjohtamisen käytännöt eivät olleet tilastollisesti merkittävässä yhteydessä yritysten tulokseen, havaittavissa oli kuitenkin yhteys

erilaisiin strategisiin vaihtoehtoihin. Tutkimuksen tuloksena oli myös se, että tulokset vaihtelivat sen mukaan, tutkittiinko johtajatasoa vai työntekijöitä.

Wright & Smart (1995) tutkivat 300 organisaation strategiaa ja rekrytointeja. Tuloksena he raportoivat strategian vaikuttaneen siihen, millaisia henkilöitä rekrytoitiin. Organisaatiot, joissa rekrytoituilla henkilöillä oli halutunlaisia kyvykkyksiä, myös menestyivät paremmin kuin muut. Toisaalta organisaatioissa olevien henkilöstöressurssien havaittiin vaikuttaneen siihen, millaista strategiaa toteutettiin käytännössä. Samantyyppisiä johtopäätöksiä tekivät myös Balkin & Gomez-Mejia (1990), kun he 192 henkilöstöjohtajan vastausten perusteella päätyivät siihen, että kompensaaatorakenteen ja yrityksen strategian välillä on positiivinen yhteys.

Twomey & Harris (2000) tutkivat, millaisia vaikutuksia henkilöstöjohtamisella on, jos se toimii yhdenmukaisesti yrityksen sisäiseen yrittäjyyteen perustuvan strategian kanssa. Tässä strategisessa mallissa pyritään henkilöstöjohtamisen keinoin tukemaan ja helpottamaan yrittäjyyteen liittyvän käyttäytymisen syntymistä työntekijöissä. Yhdistämällä henkilöstöjohtaminen sisäisen yrittäjyyden korostamiseen tutkituissa yrityksissä saatiin aikaan enemmän yrittäjyyteen viittaavaa käytöstä ja edelleen parempia yritystason tuloksia. Perinteisesti sisäisessä yrittäjyydessä on keskitytty korostamaan oikeanlaisten rekrytointien tekemistä, mutta Twomey & Harris (2000) havaitsivat, että yrittäjämäistä käytöstä pystyttiin kasvattamaan myös koulutuksen avulla.

Tutkimuksissa on myös pyritty selvittämään sitä, löytyykö tukea parhaille käytännöille perustuvalla mallilla vai onko kyse puhtaasti kontingenssin vaikutuksesta. Chandler & McEvoy (2000) tutkivat kyselytutkimuksen avulla koulutuksen ja tulospalkkauksen yhteyttä pk-yritysten strategioiden toteutumisessa. Heidän aineistonsa käsitti 66 teollista pk-yritystä, joissa kaikissa pyrittiin strategisesti parantamaan koko toimintaprosessin laatua (Total Quality Management). He havaitsivat sekä koulutuksella että tulospalkkauksella olevan merkittävä tilastollinen yhteys strategian toteutumiseen. Chandlerin & McEvoy (2000) tutkimus ei kuitenkaan löytänyt tukea universaaleille parhaille käytännöille. Sen sijaan tuloksena oli se, että teollisuuden pk-yrityksissä toimintastrategia oli tärkein yksittäinen tekijä, joka määrää mitä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä tuli implementoida. Osittain tämä voi tietysti johtua tutkittujen yritysten luonteesta. Näissä yrityksissä saattaa olla helpompaa valita ensin strategia ja sitten sen toteutustavat verrattuna esimerkiksi suuriin formaalimmin toimiviin yrityksiin. Chandlerin & McEvoy (2000) tutkimuksen voidaankin nähdä tukevan teorioita, jotka pe-

rustuvat tiukalle strategian ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteensopivuuden vaatimukselle.

Myös toisenlaisia kontingenssimallia vähemmän tukevia tuloksia on havaittu. Esimerkiksi Martell & Carroll (1995) tutkivat Yhdysvaltojen parhaiten menestyviä yrityksistä (nk. Fortune 500 yritykset) tarkoituksenaan selvittää henkilöstöjohtamisen vaikutuksia strategiaprosessissa. He havaitsivat suurimmassa osassa tutkittuja yrityksiä henkilöstöjohtajien ottavan osaa strategian muotoiluun. Lisäksi noin puolet yrityksistä perusti, ainakin osittain, kilpailustrategiansa henkilöstöresurssien varaan. Eli toisin sanoen henkilöstöjohtaminen nähtiin merkittäväksi tekijäksi yritysten strategiaprosesseissa. Se ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa johtanut teorian mukaisiin vaikutuksiin yritysten taloudellisessa tuloksessa. Martell & Carroll (1995) eivät nimittäin havainneet käyttämiensä strategisen henkilöstöjohtamisen mittareiden korreloivan tilastollisesti merkittävästi yritysten lyhyen aikavälin menestymisen kanssa. He tosin totesivat vaikutusten saattavan näkyä vasta pidemmällä aikavälillä. Toisena vaihtoehtona saattaa olla vaikutusten kohdistuminen sellaisiin välittäviin tekijöihin, joita he eivät tutkineet.

Toisessa tutkimuksessa Wright ym. (1998) tutkivat öljynjalostamoiden strategioita tarkoituksenaan selvittää, millaisia vaikutuksia henkilöstöjohtajien osallistumisella strategiaprosessiin on. Tuloksena tutkimuksestaan he raportoivat, että vahva positiivinen yhteys löydettiin olevan tämän osallistumisen ja linjajohtajien henkilöstöosaston tehokkuutta koskevien käsitysten välillä. Yhteys oli vahvimmillaan niissä yrityksissä, joissa noudatettiin tuote-innovaatiostrategioita, ja joissa ammattitaitoinen henkilöstö nähtiin yhdeksi tärkeimmäksi resurssiksi. Sen sijaan yhteys yrityksen taloudelliseen tulokseen oli heikko ja ajoittain jopa negatiivinen. Tosin samoin kuin Martell & Carroll (1995) myös Wright ym. (1998) kehottavat varovaisuuteen näitä tuloksia tulkittaessa mm. liiketoiminnan luonteen vuoksi.

Kuten tutkimustuloksista havaitaan, yhteensopivuus strategian kanssa nousee tärkeimmäksi tekijäksi useimmissa kontingenssitutkimuksissa. Strategisuus nähdään ensiarvoisen tärkeäksi. Tällöin herää myös kysymys siitä, mikä on henkilöstöjohtamisen rooli strategiaprosessissa.

### **2.4.3 Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ulkoinen yhteensopivuus ja henkilöstöjohtamisen rooli strategiaprosessissa**

Ulkoinen yhteensopivuus käsittelee, useimmiten kontingenssiin perustuvan henkilöstöjohtamisen mallin sisällä, henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteen-

sopivuutta yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Siitä, mille teorialle ulkoinen yhteensopivuus perustuu, on olemassa kilpailevia vaihtoehtoja. Esimerkiksi Baird & Meshoulam (1988) ehdottavat, että henkilöstöjohtamisen toimintojen tulisi sopia yhteen yrityksen kehitysvaiheen kanssa. Eli toisin sanoen aloittelevissa yrityksissä henkilöstöjohtaminen voisi olla joustavampaa kuin jo kypsään vaiheeseen ehtineissä yrityksissä. Kuitenkin eniten vaikutteita ulkoisen yhteensopivuuden tutkimukseen on otettu Schulerin & Jacksonin vuonna 1987 julkaistusta tutkimuksesta (Boxall & Purcell 2000). Schuler & Jackson (1987) väittävät kilpailustrategian määräävän yrityksen käyttämän henkilöstöstrategian. Taustalla voidaan nähdä seuraava ajatuskulkku: Yrityksen käytössä on ”lista” henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Erilaiset strategiat vaativat tietynlaista käytöstä henkilöstöltä. Yritys valitsee henkilöstöjohtamisen käytännöt sen mukaan, miten hyvin nämä käytännöt pystyvät houkuttelemaan henkilöstöstä esiin strategiaa tukevaa käyttäytymistä. Eli toisin sanoen jokaista tietynlaista liiketoimintastrategiaa varten olisi olemassa vastaavat henkilöstöjohtamisen käytännöt. Näitä aikaisia ulkoisen yhteensopivuuden malleja on kritisoitu laajasti, koska niiden nähdään mm. olevan liian yksinkertaisia selitysmalleja unohtaessaan henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöresurssien merkityksen strategian muotoutumisessa (Lähtenmäki ym. 1998).

Myöhemmissä tutkimuksissa on otettu paremmin huomioon se, että jos henkilöstöjohtamisella halutaan todella olevan oma merkittävä strateginen rooli, tämän tulee myös vastata todellisuutta. Schuler ym. (2001) ehdottavatkin, että henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tulee olla mukana sekä strategian luomisessa että toteuttamisessa, jotta voidaan puhua todellisesta strategisuudesta. Luomisvaiheessa etsitään vastauksia esimerkiksi siihen, mihin yritys on menossa ja miten sinne päästään. Samalla asetetaan myös tarkempia tavoitteita, joiden kautta yrityksen strategiaa on tarkoitus toteuttaa. Kaikilla näillä päätöksillä on suuri merkitys henkilöstöjohtamisen kannalta ja henkilöstöjohtamisella on myös paljon annettavaa tähän prosessiin. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tuovat mukanaan perusteelliset tietonsa yrityksen henkilöstöresursseista ja niiden tilasta. Siten voidaan arvioida ja selvittää, onko yrityksen nykyisten resurssien avulla mahdollista saavuttaa tavoitteet. Samoin mahdolliset henkilöstön kehitystoimenpiteet saadaan käyntiin nopeasti. Tarkemmin tämä tulee esiin strategian toteuttamisvaiheessa, jossa henkilöstöstrategia saa varsinaisen muotonsa osana liiketoimintastrategiaa.

Henkilöstöstrategian kriittisiä kysymyksiä onkin se, onko yrityksellä oikea määrä strategianmukaisilla kyvykkyyksillä, käytöksellä ja motivaatiolla varustettuja ihmisiä oikeaan aikaan oikeassa paikassa (Schuler ym. 2001,

121). Jos henkilöstöjohtamisesta vastaavia henkilöitä ei ole mukana päätösprosessissa silloin, kun perustavaa laatua olevia ratkaisuja tehdään, ei voida koskaan saavuttaa maksimaalista yhteensopivuutta strategian kanssa. Jäädään aina hieman ”ulkopuoliseksi”. Kyseessä on kahdensuuntainen prosessi, jossa henkilöstöjohtaminen vaikuttaa strategiaan ja päinvastoin. Samaa ajatusta seuraten Boxall & Purcell (2000) ehdottavat, että henkilöstöjohtamisen strategian pitäisi toteuttaa yrityksen nykyisiä tavoitteita rekrytoimalla oikeanlaista henkilöstöä ja sen jälkeen motivoimalla tätä henkilöstöä parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Samaan aikaan yrityksen tulisi myös kiinnittää huomiota tulevaisuuden haasteisiin ja varmistaa yrityksen henkilöstöllä olevan riittävä kompetenssi vastata näihin haasteisiin. Nykypäivän liiketoiminnassa ainoa varma asia on jatkuva muutos. Yritys ei voi jäädä paikoilleen tyytyväisenä nykytilanteeseensa, sillä silloin aktiiviset kilpailijat menevät nopeasti ohi.

#### **2.4.4 Yhteenvedoa kontingenssimallista**

Kontingenssimalli tuo henkilöstöjohtamisen tuloksellisuustutkimukseen kipeästi kaivatun lisän verrattuna pelkkien parhaiden käytäntöjen malliin. Kontingenssimallin avulla henkilöstöjohtaminen voidaan sitoa tiiviisti mukaan yrityksen strategiaan, tällöin henkilöstöjohtamisen strateginen rooli kasvaa. Kontingenssiin perustuva näkökulma löytää suoran kausaalisen yhteyden henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden mittareiden väliltä. Samalla kuitenkin tunnistetaan liiketoimintastrategian merkitys. Pääasiallinen huomio kiinnittyykin yhteensopivuuteen strategian kanssa, käytäntöjen välinen yhteensopivuus ei ole yhtä keskeisellä sijalla tutkimuksissa.

Toisaalta henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä kontingenssimallin avulla selvittämään pyrkiviä tutkimuksia on arvosteltu ankarastikin. Kriitiikki on kohdistunut mm. siihen, että ne usein olettavat henkilöstöjohtamisen oleva toissijainen tekijä yrityksen strategiassa: Ensin valitaan strategia ja vasta sen jälkeen sitä tukevat henkilöstöjohtamisen käytännöt. Tässä tapauksessa yrityksen henkilöstöresursseilla ei ole mahdollista vaikuttaa siihen, millainen yrityksen strategia on/voi olla parhaassa mahdollisessa tilanteessa. (Truss & Gratton 1994, Lähteenmäki ym. 1998)

Seuraavaksi esiteltävä konfiguraatioon perustuva selitysmalli pyrkii vastaamaan näihin haasteisiin ja yhdistämään sekä parhaiden käytäntöjen mallin sisäisen yhdenmukaisuuden että kontingenssimallin ulkoisen yhdenmukaisuuden. Tutkijoiden keskuudessa ei ole olemassa täyttä yksimielisyyttä siitä, mitä tiettyjä politiikkoja ja käytäntöjä henkilöstöjohta-

misen systeemin tulisi sisältää (Becker & Gerhart 1996). Guest ym. (2004) kirjoittavat kuitenkin tukijoiden keskuudessa olevan kasvava konsensus henkilöstöjohtamisen käytäntöjen konfiguraatiosta, kimpusta (bundle), joka pitäisi luoda sen varmistamiseksi, että työntekijöillä on riittävä kompetenssi, motivaatio ja mahdollisuudet vaikuttaa tuloksellisuuteen.

## 2.5 KONFIGURATIONAALINEN SELITYSMALLI

### 2.5.1 Konfiguraationaalinen malli

Uusimman HRM -tutkimuksen yksi keskeisimmistä teeseistä on, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen oikeanlaisella yhdistelmällä on enemmän vaikutusta kuin yksittäisillä keinoilla yhteensä (Guest ym. 2004). Konfiguraatiivinen (Configurative) näkökulma liittyy läheisesti edellä esitettyihin parhaiden käytäntöjen ja kontingenssin selitysmalleihin. Riippuen tutkijasta tämä näkökulma voidaankin nähdä joko universaaleiden parhaiden käytäntöjen tai kontingenssimallin ilmentymänä, ellei sitä haluta nähdä täysin omaksi suuntaukseksi (Legge 2001). Argumentoidessaan konfiguraatiivisten mallien muodostavan oman erillisen lähestymistavan Delery & Doty (1996) kirjoittavat niiden olevan huomattavasti monimutkaisempia lähtökohtia teorioille henkilöstöjohtamisen vaikuttavuudesta kuin kumpikaan edellä esitellyistä vaihtoehdoista. Heidän mukaansa konfiguraatiiviset mallit perustuvat ensinnäkin holistiselle tiedon tuottamisen periaatteelle (Holistic Principle of Inquiry) yrittäessään löytää ainutkertaisia kimppejä, jotka olisivat maksimaalisen tehokkaita. Toiseksi konfiguraatiivisiin malleihin on sisäänrakennettuna ajatus, jonka mukaan useat erilaiset relevanttien tekijöiden muodostamat konfiguraatiot voivat johtaa samaan parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Kolmantena tekijänä Delery ja Doty (1996) esittävät konfiguraatioiden olevan enemmänkin teoreettisia rakennelmia kuin empiirisesti havaittavissa olevia ilmiöitä.

Samankaltaisuutta konfiguraationaalisen mallin ja kontingenssimallin välillä on siinä, että molemmissa erittäin tärkeänä seikkana on henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteensopivuus yrityksen strategian kanssa. Eroa näiden kahden mallin välille on kuitenkin tehty väittämällä konfiguraatiivisten mallien menevän askeleen pidemmälle argumentoidessaan olemassa olevan erityisiä henkilöstöjohtamisen systeemien ideaalityyppejä (kimppejä), joiden luonteesta johtuen niiden sisällä henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat parhaalla mahdollisella tavalla yhteensopivia. Samanaikaisesti koko kimppu on parhaalla mahdollisella tavalla yhteensopiva yrityksen strategian kanssa. (Ferris ym. 1999)

Samankaltaisuutta konfiguraationaalisesta mallin ja parhaiden käytäntöjen mallin välillä on nähtävissä siinä, että konfiguraatiivisen näkökulman kimppu koostuu useimmiten sisäisesti juuri näistä samoista henkilöstöjohtamisen parhaista käytännöistä. Kokonaisten kimppujen implementointi johtaa erinomaiseen tulokseen. Kun kerran onnistutaan tunnistamaan hyvin toimivia sisäisesti yhtenäisiä henkilöstöjohtamisen parhaiden käytäntöjen kimppejä, nämä kimpit ovat sitten yleistettävissä kaikkien yritysten käyttöön. (Mayrhofer ym. 2002) Tällöin ollaan hyvin lähellä universaaleita parhaita käytäntöjä, varsinkin jos hyväksytään, että nämä käytännöt voivat muodostaa systeemin (esim. Becker & Gerhart 1996, Guest 1997) MacDuffie (1995) kuitenkin hylkää tämän ajatuksen väittäessään parhaankin henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kimpun toimimisen olevan riippuvainen kyseessä olevan yrityksen toimintalogiikasta. Voikin olla niin, että on olemassa kimppejä, jotka toimivat vain tietyissä olosuhteissa ja tällöin lähestytään kontingenssimallia. Becker ja Gerhart (1996) menevät vielä tätäkin pidemmälle kirjoittaessaan, että jos ylipäättään on olemassa parempaan tuloksellisuuteen johtavaa parhaiden käytäntöjen tekijää, niin tämä tekijä on löydettävissä koko henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhdessä muodostamasta laajemmasta systeemistä eikä vain yksittäisten käytäntöjen valinnasta. Purcell (1999) jatkaa samalla linjalla argumentoidessaan, ettei henkilöstöjohtamisen kimppu välttämättä ole tarkka lista käytäntöjä, vaan osoittaa enemmänkin niitä henkilöstöjohtamisen prosessien rakenteita, joilla aikaansaadaan yrityksen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä muuttuvien tarpeiden mukaista käytöstä henkilöstössä.

Käytännössä tutkijat keräävät samaan malliin monia yrityksen dimensioita kuten strategiat, rakenteet, kulttuurit ja toimintaprosessit. Näitä osa-alueita sitten yhdistellään ja käsitellään riippumattomina muuttujina. Konfiguraationaalisissa mallissa mennään siis kontingenssimallia pidemmälle keskityttäessä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen muodostamiin sisäisesti yhdenmukaisiin kimppeihin ja etsittäessä yhteyttä näiden kimppujen ja organisaation tuloksellisuuden väliltä. Samalla tunnistetaan näiden kimppujen sisäisen interaktion vaikutukset: kokonaisuuden vaikutus voi olla enemmän tai vähemmän kuin osien summa. (Colbert 2004) Toisaalta Purcell (1999) väittää juuri tässä monimuotoisuudessa olevan yksi teorian heikoista kohdista. On mahdotonta mallintaa luotettavasti kaikkia vaikuttavia muuttujia, osoittaa niiden välisiä liittyviä ja sitä, miten muutokset yhdessä muuttujassa vaikuttavat toisiin muuttujiin.

## 2.5.2 Konfiguraationaalisien mallien tutkimus

MacDuffien vuonna 1995 suorittamaa tutkimusta pidetään erittäin tärkeänä konfiguraatiivisten tutkimusten alalla. Kansainvälistä aineistoa käyttäen hän tutki 62 autoteollisuuden kokoonpanotehdasta. MacDuffien (1995) tilastollisen analyysin tulos oli se, että innovatiiviset henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat tuloksellisuuteen ryhmänä, eivät yksinään. Tarkempaan tulokseen hän havaitsi, että ne kokoonpanotehtaat, jotka integroivat henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kimpun liiketoimintastrategiaan, menestyivät kilpailijoihin paremmin tuottavuuden ja laadun suhteen. Vastaavana esimerkkinä Huselid ym. (1997) arvioivat henkilöstöjohtajien kyvykkyysien vaikutusta henkilöstöjohtamisen tehokkuuteen ja edelleen yrityksen tuloksellisuuteen. Tuloksena oli tilastollisesti merkittävän korrelaation löytäminen näiden väliltä. Toisaalta he löysivät myös yhteyksiä henkilöstöjohtamisen tehokkuuden, tuottavuuden, ja markkina-arvon väliltä. Tavallisesta poiketen Huselid ym. (1997) pyrkivät myös laskemaan, minkä arvoista tehokkuus käytännössä olisi. He päätyivät aineistonsa puitteissa siihen, että esimerkiksi yhden keskihajonnan lisäyksen arvo henkilöstöjohtamisen tehokkuudessa vastasi 5,2 prosenttia lisäystä myynnissä per työntekijä.

Michie & Sheehan-Quinn (2001) tutkivat työmarkkinoiden dynamiikkaa ja yritysten tuloksellisuutta korostaen samalla yritysten taloudellista tulosta ja innovatiivisia aktiviteetteja. Tulokset tutkimuksesta olivat samansuuntaisia kuin useissa muissakin tutkimuksissa; korrelaatio tuloksellisuuden ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä oli suurimmillaan silloin, kun nämä käytännöt tukivat toisiaan yhtenäisenä kimpuna. Työmarkkinajousten (mm. osa-aikaisen työskentelyn) nähtiin joissain tapauksissa tuovan lyhyellä aikavälillä taloudellista menestystä, mutta korreloivan negatiivisesti innovaatioiden kanssa. Michie & Sheehan-Quinn (2001) väittävät tämän olevan osoitus siitä, että jos yritys haluaa menestyä pidemmällä aikavälillä, sen tulee investoida edistyskellisiin toimintatapoihin.

Tregaskis (1997) havaitsi tutkimuksessaan formaalin henkilöstöstrategian käytön korreloivan henkilöstön kehittämisen tarpeen ja tehokkuuden kanssa. Osaamistason ylläpitäminen ja uusien taitojen oppiminen onkin tärkeää, koska siten voidaan varmistaa yrityksen käytössä olevan myös tulevaisuudessa tuloksen parantamiseen kykenevät työntekijät. Henkilöstön kehittämisellä on iso rooli strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Henkisen pääoman merkitystä ei voida yliarvioida ja henkilöstön kehittäminen on oleellinen osa useimpia strategisien henkilöstöjohtamisen teoreettisia malleja. Barton ja Delbridge (2001) tutkivat hyvin perinteisen alan, autoteollisuuden, tehtaita ja



havaittavat, että työntekijöiden kehittämiseen panostetaan yhä lisääntyvässä määrin. Perinteisen suoraan tekniseen työn suorittamiseen liittyvän koulutuksen lisäksi tehtaissa tarvitaan uudenlaisia kyvykkyyksiä, kuten sosiaalisia taitoja ja tiimityötaitoja. Tämä on yhteydessä tehtaiden uuteen innovatiivisempaan toimintaan perustuvaan strategiaan.

Toisaalta samoin kuin muidenkin esiin otettujen mallien yhteydessä, konfiguraatiivisen mallin tutkimustulokset eivät ole pelkästään positiivisia. Tämä on varsin ymmärrettävää, kun huomioidaan, että kyse on kaikkein monimutkaisimmasta mallista. Tämän mallin testaaminen käytännössä on hyvin hankalaa. Guest ym. (2003) etsivät yhteyttä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kimppejen ja tuloksellisuuden väliltä tutkimalla 366 teollisuus- ja palveluyritystä. Tulokset tästä tutkimuksesta olivat epäyhtenäisiä ja suurimmaksi osaksi negatiivisia. Positiivinen yhteys löydettiin koko aineiston tasolla henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja vähentyneen henkilöstön vaihtuvuuden sekä paremman kannattavuuden väliltä. Kun sen sijaan kontrolloitiin pois aiempi taloudellinen menestys ja etsittiin objektiivisin mittarein muutosta tuloksellisuudessa, yhteyttä ei enää löydetty. Samoin jäi osoittamatta, että mitä enemmän henkilöstöjohtamisen käytäntöjä otetaan käyttöön, sitä enemmän tuloksellisuus kasvaa. Vaikka tutkimuksessa löydettiinkin vain vähäisiä vaikutuksia tuloksellisuuteen, henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuusmittareiden välinen yhteys oli kuitenkin vahvempi teollisuusyrityksissä.

Lähteenmäki ym. (1998) tutkivat Suomessa laajan kyselytutkimuksen avulla strategisen henkilöstöjohtamisen ja yritysten tuloksellisuuden välistä suhdetta. Tutkimuksessa käytettiin sekä yksittäisiä henkilöstömuuttujia että yhteen liitettyjä käytäntöjen kimppeja. Lopputuloksena Lähteenmäki ym. (1998) eivät löytäneet juuri minkäänlaista yhteyttä henkilöstöjohtamisen tilan ja yrityksen tuloksellisuuden välillä. He raportoivat kuitenkin yhteydestä useiden henkilöstöjohtamisen indikaattoreiden ja kyselyyn vastanneiden henkilöiden tulevaisuuden odotusten välillä, mikä saattaa kuvastaa henkilöstöjohtamisen vaikutusten pitkäaikaisuutta.

### **2.5.3 Korkean tuottavuuden selitysmalli**

Konfiguraationaalisen henkilöstöjohtamisen selitysmallin yhteyteen on kehitetty siitä enemmän tai vähemmän poikkeavia teoreettisia malleja. Tässä alaluvussa tuodaan esiin yksi keskeisimmistä tällaisista malleista: näkökulma henkilöstöjohtamisen parhaiden käytäntöjen yhteenliittymästä, jota Huselid (1995) kutsuu nimellä High Performance Work Systems eli HPWS.

Kappaleessa 2.2 esitetyn resurssieihin perustuvan teorian yhteydessä tuli esiin se, että henkilöstöresurssit voivat olla merkittävä kilpailuedun lähde. HPWS perustuu sille ajatukselle, että tämä kilpailuetu voidaan saavuttaa vain, jos hyödynnetään selväpiirteistä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhdistelmää. Boxall (2003) kirjoittaa yhden tärkeimmistä viimeaikaisista kehityksistä henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhdistävässä kirjallisuudessa olevan HPWS tutkimusten määrän suuri kasvu. Tieteellisessä keskustelussa onkin yhä enenevässä määrin tullut esiin käsitys HPWS:tä, jossa joukko innovatiivisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä yhdessä käytettynä aikaansaa synergisiä etuja toisiaan vahvistavan interaktiivisen vaikutuksen kautta (esim. Huselid 1995, Den Hartog & Verburg 2004).

HPWS:ssa tuloksellisuuden nähdään olevan työntekijöiden kyvykkyyksien, motivaation ja osallistumis-/vaikutusmahdollisuuksien funktio. Jos näitä muuttujia tukevia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä edistetään, päädytään kummallekin osapuolelle parempaan lopputulokseen. (Boxall & Purcell 2003) Myös Beckerin & Huselidin (1998) tutkimus osoittaa samaa asiaa: henkilöstöjohtamisen oikeanlaiset käytännöt johtavat kyvykkään, yritykselle arvokkaan henkilöstön kehittymiseen, muodostaen näin pysyvän kilpailuedun lähteen. Tästä puolestaan seuraa parempi liiketoiminnallinen tehokkuus, joka muuntuu kasvavaksi kannattavuudeksi ja edelleen yrityksen korkeammaksi markkina-arvoksi. Wright ym. (2001) toteavat systeemiähtökohdan olevan tärkeä, sillä se on se väline, jolla yritys pystyy jatkuvasti luomaan kilpailuetua huolimatta henkilöstön vaihtuvuudesta ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista.

HPWS keskustelun sisällä on vielä erilaisia painotuksia esimerkiksi toisten painottaessa korkean osallistamisen johtamistapaa (high-Involvement Management) ja toisten kannattaessa korkean sitoutumisen johtamistapaa (High-Commitment Management) (Ramsey ym. 2000). Osittain erot ovat vähämerkityksellisiä ja keinotekoisiaakin. Guest ym. (2003) väittävätkin, ettei sillä, millä nimellä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen systeemiä kutsutaan ole suurta merkitystä. Positiivisia tuloksia henkilöstöjohtamisen systeemin yhteydestä yrityksen tuloksellisuuteen on nimittäin raportoitu monien erilaisten tutkimusten perusteella. Yhteistä näille kaikille erilaisille lähestymistavoille on se, että henkilöstöjohtamisen nähdään olevan yhteydessä tuloksellisuuteen työntekijöiden kautta (Guest ym. 2003).

Yksimielisyyttä ei myöskään ole havaittavissa siitä, mitkä käytännöt edistävät parhaiten tuloksellisuutta. Kuitenkin tutkimuksissa on usein väitetty esimerkiksi seuraavien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen olevan yhteydessä tuloksellisuuteen: perusteellinen rekrytointi- ja valintaprosessi, kattava henkilöstön

kehittäminen sekä kannustava palkkiojärjestelmä yhdistettynä työntekijän tuottavuuden mittaamiseen (Jones & Wright 1992). Kirjallisuudessa ollaan myös pitkälti yksimielisiä siitä, että korkean osaamisen mallia tukee parhaiten keskeisten käytäntöjen yhdistelmä eli kimppu (Bundle) (esim. MacDuffie 1995, Ichniowski ym. 1996, Guest ym. 2003).

Huselidin (1995) laajasti viitattu tutkimus analysoi ison kyselytutkimuksen (lähes 1000 vastausta) avulla HPWS:n ja yrityksen tuloksellisuuden suhdetta ja löytää yhteyden olevan näiden kahden välillä. Hän käytti edistykseellisen henkilöstöjohtamisen mittareina Delenyn ym. (1989) tutkimuksessaan löytämiä käytäntöjä (mm. rekrytointi, tulospalkkaus, työsuunnittelu, tiedon jakaminen ja asenteiden arvioinnit). Huselid (1995) kuitenkin lisäsi näihin mm. koulutukseen käytettyjen tuntien määrän. Näiden vaikutusta hän mittasi kolmeen tekijään nähden: henkilöstön vaihtuvuus, tuottavuus ja yrityksen taloudellinen tulos. Vaikka Huselid ei löytänytäkään kuin vaatimattomia todisteita henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sisäisen ja ulkoisen yhdenmukaisuuden yhteydestä tuloksellisuuteen, niin hänen tutkimuksensa lopputuloksena löytyi kuitenkin laajasti tukea sille, että panostaminen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, kasvattaa tuottavuutta ja parantaa yritysten taloudellista tulosta. Hän ei löytänyt merkittäviä eroja sen suhteen, minkä kokoinen yritys oli kyseessä ja millä alalla yritys toimi. Kuten huomataan, tämä tutkimus lähestyy parhaiden käytäntöjen yhteydessä esitettyjä tutkimuksia. Aina ei olekaan siis mielekäästä tai edes mahdollista tarkasti erotella, minkä mallin alle jokin tietty tutkimus tulisi sijoittaa.

Wood & Menezes (1998) tutkivat henkilöstöjohtamisen käytäntöjen korkean sitoutumisen mallia (High Commitment Model). Tämän mallin taustaideana on jo edelläkin esiin tullut käsitys siitä, etteivät työntekijät ole vain kertakäyttöisiä tuotannon tekijöitä. Työntekijät pikemminkin nähdään tärkeinä resursseina, joita tulee kehittää, ja joista pidetään huolta. Näitä vastaavia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ovat esimerkiksi tiedon jakaminen, joustavat työjärjestelyt ja tiimityö. Tärkeää on myös näiden keinojen yhdistäminen kattavaksi systeemiksi. Tutkimuksessa löydettiin todisteita korkean sitoutumisen mallin käytöstä Isossa-Britanniassa. Tutkimuksen tuloksena oli myös se, että tämän mallin mukaisesti toimittaessa oli henkilöstöjohtamisella tilastollisesti jonkin verran vaikutuksia toiminnan tuloksellisuuteen. Yhteys oli vahvempi niissä yrityksissä, joissa käytettiin kokonaisvaltaisesti korkean sitoutumisen mallia. Toisaalta nämä yritykset eivät kuitenkaan millään käytetyllä kriteerillä menestyneet aina paremmin kuin kaikki muut yritykset. Paremmin ne menestyivät vain suhteessa keskivertoyritykseen. (Wood & Menezes 1998)

Datta ym. (2005) tutkivat, miten teollisuusalan ominaispiirteet ja yrityksen toimintakonteksti vaikuttavat organisaation henkilöstöjohtamisen systeemin tehokkuuteen. Tutkimus siis lähestyi henkilöstöjohtamisen vaikuttavuutta sekä parhaiden käytäntöjen että kontingenssin näkökulmista. Tilastollisen analyysin tuloksena havaittiin alhaisen pääomavaltaisuuden aloilla saavutettavan henkilöstöjohtamisen systeemin avulla huomattavasti suurempia parannuksia tehokkuudessa verrattuna suuren pääomaintensiteetin aloihin. Osittain tämä voi kuitenkin johtua siitä, että pääomavaltaisilla aloilla tuottavuus on jo ennestään korkealla. Toiseksi Datta ym. (2005) tutkivat alan kasvuvauhdin ja tuotemarkkinoiden differentiaation merkitystä henkilöstöjohtamisen systeemin tehokkuudessa. Tuloksena havaittiin molemmilla olevan vaikutusta henkilöstöjohtamisen systeemin tehokkuudelle. Tämä oli suurimmillaan nopean kasvun ja korkean differentiaation vallitessa.

#### **2.5.4 Yhteenvedoa konfiguraationaalisesta mallista**

Konfiguraationaalinen malli muodostaa monimutkaisimman selitysvaihtoehdon henkilöstöjohtamisen vaikutusten tutkimukselle. Malli on houkutteleva ja edistysellinen yhdistäessään sekä parhaiden käytäntöjen että kontingenssimallin hyviä puolia. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kimpussa yhdistyvät niin toistensa kanssa yhteensopivat henkilöstöjohtamisen käytännöt kuin myös tämän kimpun yhteensopivuus yrityksen strategiaan. Mallin yhtenä suurimpana heikkoutena on toisaalta juuri sen monialaisuus. Malli ikään kuin uhkaa kasvaa liian laajaksi. Tämä vaikeuttaa mallin käyttöä ja heikentää sen selitysvoimaakin. Tähän on vastattu tutkimuksissa tiivistämällä konfiguraatioita muutamiin vaihtoehtoihin. Ongelmaksi voidaan kuitenkin nähdä se, että kun monimuotoiset organisaatiot tiivistetään muutamiksi mahdollisiksi typologioiksi hallittavuuden takia, jotain tärkeää menetetään. On kuitenkin niin, että kiinnostuksen kohteena oleva ilmiökin on tosielämässä erittäin moniulotteinen, jolloin sitä selittävä teoriakaan ei voi käytännössä olla aivan yksinkertainen.

## **2.6 KRITIIKKIÄ JA YHTEENVETO TÄRKEIMMISTÄ SELITYSMALLEISTA**

### **2.6.1 Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuustutkimuksen kritiikki**

Koska henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus ovat hankalasti määriteltävissä ja todennettavissa, välillä on herännyt ankaraakin kritiikkiä tuloksellisuustutkimusta kohtaan. Tämä kritiikki voidaan jakaa karkeasti kolmelle eri

tasolle, joita ovat: henkilöstöjohtamisen luonne, tuloksellisuuden luonne ja näiden välinen yhteys (Legge 2001).

Kritiikin esittäminen alkaa ensimmäisellä tasolla henkilöstöjohtamisen luonteesta. Guestin (1999) mukaan tällä kritiikillä on kaksi yleistä lähtökohtaa. Ensimmäisessä lähtökohdassa henkilöstöjohtamisen nähdään kohtelevan ihmisiä vain resursseina, joita voidaan hyväksikäyttää mm. työtahtia kiristämällä. Vaihtoehtona nähdään vaikuttaminen työntekijöihin pehmeämmin keinoin, jotta heidät saataisiin ajattelemaan ja toimimaan yritykselle edullisella tavalla ilman tunnetta pakottamisesta. Näin voidaan kiistää koko henkilöstöjohtamisen mielekkyys työntekijän näkökulmasta katsottuna väittämällä sen olevan vain uusi johdon keksimä keino sortaa heikkoa työntekijää. Toisaalta henkilöstöjohtamisen väitetään olevan jo käsitteen tasolla niin epäselvä, ettei sitä voida kunnolla tutkia, toisin sanoen ei ole olemassa selkeää kuvaa itsenäisestä muuttujasta. Voidaankin kysyä, onko henkilöstöjohtaminen lista käytäntöjä, strategisen yhteensopivuuden mittari vai jonkinlainen käytäntöjen konfiguraatio (Guest 2001, 1096). Henkilöstöjohtamisen teoriaa voidaan lisäksi lähestyä strategisesta, normatiivisesta tai deskriptiivisestä lähtökohdasta. Tarkalleen ei siis tiedetä, mikä ilmiö on kyseessä ja mitä se pitää sisällään. (Legge 2001, Storey 2001)

Toisella tasolla kritiikki kohdistuu tuloksellisuuden luonteeseen, josta ei myöskään ole olemassa yhtä, kattavaa, yleisesti hyväksyttyä teoriaa. Tuloksellisuudella voidaan tarkoittaa monia eri asioita. Pääasiassa on keskitytty tutkimaan taloudellisia tuloksia, mutta nämä eivät ole ainoita mahdollisia henkilöstöjohtamisen tuloksia. Guest (1997) toteaa tuloksellisuutta voitavan lähestyä esimerkiksi taloustieteellisistä, psykologisista tai tuotannollisista näkökulmista. Erilaiset lähestymistavat aiheuttavat sekaannusta sen suhteen, mitä tuloksellisuus todellisuudessa on. Myös sitä on kritisoitu, että useimmissa tutkimuksissa yksinkertaistetaan liikaa, kun keskitytään tutkimaan vain yhtä tuloksellisuuden mittaria. Sen sijaan kritiikissä vaaditaan moniulotteisempaa tutkimusotetta tuloksellisuuden tutkimukseen. (Legge 2001)

Kolmannella tasolla kritiikki on kohdistunut siihen, mikä tekijä yhdistää henkilöstöjohtamisen todellisuudessa tuloksellisuuteen. Erityisesti on kiinnitetty huomiota ns. mustan laatikon (Black Box) ongelmaan. Tämä ongelma liittyy siihen, ettei tiedetä, miten henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat yksittäisen henkilön toimintaan, joka sitten teorian mukaan muuttuu organisaation haluamaksi tuloksellisuudeksi. (Becker & Gerhart 1996, Legge 2001) Pohjimmiltaan on siis kyse siitä, että ei tiedetä, mitä nämä riippumattomia ja riippuvia muuttujia yhdistävät välittävät tekijät ovat. Tämän takia ei voida

täysin varmasti sulkea pois henkilöstöjohtamisen yhteyttä tuloksellisuuteen selittäviä vaihtoehtoisia teorioita.

Yllä esitetyn perusteella on helppo ymmärtää monien tutkijoiden väittävän, ettei henkilöstöjohtamisen järjestelmillä/menetelmillä ole sanottavaa käytännön vaikutusta tuloksellisuuteen. Ja vaikka vaikutuksia olisikin, niitä ei ole pystytty pitävästi todistamaan (esim. Purcell 1999, Legge 2001). Tosiasia onkin se, että henkilöstöjohtamisen käytännöistä on todella paljon tutkimusta, mutta suurin osa näistä tutkimuksista on luonteeltaan käsitteellistä ja tyytyy vain toteamaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen voivan auttaa pysyvän kilpailuedun luomisessa. Näin todetaan olevan erityisesti silloin, kun henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat yhdenmukaisia yrityksen strategian kanssa. Sen sijaan harvat tutkimukset löytävät suoran yhteyden olevan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja tuloksellisuuden välillä. (Roos ym. 2004) Strategisen henkilöstöjohtamisen merkittäviksi ongelmiksi Boxall & Purcell (2000) nostavat myös sen, että nämä teoriat yleensä olettavat yrityksen noudattavan samanlaista henkilöstöstrategiaa suhteessa koko henkilöstöön. Tosiasiassa yritysten sisäiset työmarkkinat eivät ole näin yhdenmukaisia. Toiseksi ongelmaksi he mainitsevat yrityksiä käsiteltävän yhtenä liiketoimintayksikönä, joka toimii tarkasti määritellyllä liiketoimintasektorilla. Todellisuudessa näin on todella harvoin. Tämä kritiikki kohdistuuikin siis pitkälti siihen, että henkilöstöjohtamisen vaikutusten tutkimuksessa mallit ovat aivan liian yleisiä ja unohtavat muita tärkeitä mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä.

Toisaalta kuitenkin teorioissa on menty viime vuosina huomattavan paljon eteenpäin, eikä esitetty kritiikki ole mikään todellinen syy luopua tuloksellisuustutkimuksesta. Pikemminkin asian voisi katsoa olevan päinvastoin: mitä enemmän kritiikkiä esitetään, sitä enemmän asiaa on tutkittava epäselvyyksien selvittämiseksi. Tutkimusmetodien puolella Storey (2001, 14) toteaa samanlaisia tilastotieteeseen nojaavia tutkimusmenetelmiä käytettävän yleisesti monilla tieteenaloilla, eivätkä metodologiset ongelmat ole mikään riittävä syy luopua ilmiön tutkimisesta. Loppujen lopuksi henkilöstöjohtamisessa on kuitenkin kyse erittäin tärkeästä asiasta ja myös henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen positiivisemmin suhtautuvat tutkijat tuovat esiin sekä teoriapohjan että käytännön tutkimusten laajentamisen tärkeyden (esim. Guest 2001, Storey 2001).

## 2.6.2 Yhteenvedoa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuustutkimuksista ja tärkeimmistä selitysmalleista

Erilaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikuttavuutta selittäviä malleja on paljon. Tämän lisäksi tutkijat tulkitsevat malleja eri tavoin ja käyttävät omissa tutkimuksissaan osia eri malleista. Osittain tämän voidaan nähdä olevan seurausta tutkittavan ilmiön moniulotteisuudesta.

Aikaisempien tutkimusten perusteella on kuitenkin melko selvää, että vaikuttaakseen tuloksellisuuteen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tulee muodostaa systeemi riippumatta siitä, perustuuko tutkimus parhaille käytäntöjen mallille, kontingenssimallille, konfiguraatiivisille mallille vai jollakin muulla tavalla nimetyille mallille. Systeemin pitää vähintäänkin muodostua parhaista (yhteensopivista) käytännöistä, mutta systeemissä tulisi myös huomioida muita tekijöitä yrityksen toiminnasta ja erityisesti sen strategiasta (Guest ym. 2004). Olipa siis tutkimusote lähes mikä tahansa, niin tutkimuksissa korostetaan erityisesti henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteensopivuuden vaatimusta (esim. Huselid 1995, Guest 1997, Lähteenmäki ym., 1998, Purcell 1999, Delery 1998, Guest 2004). Wood (1999, 372) onkin osuvasti sanonut synergian, yhteensopivuuden ja integraation olevan modernin henkilöstöjohtamisen teorian kulmakiviä. Strateginen henkilöstöjohtaminen perustuu monilta osin ajatukselle siitä, että yrityksen tulee integroida henkilöstöjohtamisensa käytännöt tukemaan liiketoiminnan tavoitteita. Yhteensopivuus onkin yksi tärkeimmistä ja teeseistä koko strategisen henkilöstöjohtamisen taustalla. Tällöin ihmisiä johdetaan tehokkaammin ja päämäärätietoisemmin.

Kuten huomataan, monet tutkimukset ovat lähestyneet henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välillä olevaa suhdetta systeeminäkökulmasta. Tutkimus on edennyt erillisistä mikrotason henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tutkimuksista kohti laajempaa makrotasolla tapahtuvaa käytäntöjen kimpun ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä koskevaa tutkimusta. Bowen & Ostroff (2004) toteavatkin hallitsevan trendin henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta koskevassa tutkimuksessa olevan henkilöstöjohtamisen käsittely systeeminäkökulmasta. Henkilöstöjohtaminen nähdään kaikenkattavana konfiguraationa tai käytäntöjen keskittymänä (esim. Ferris ym. 1998) sen sijaan, että tutkittaisiin yksittäisten käytäntöjen yhteyttä tuloksellisuuteen tai yksilön suoritukseen (esim. Delery & Doty 1996).

Bowen & Ostroff (2004) näkevät henkilöstöjohtamisen tuloksellisuustutkimuksen toisena vallitsevana tutkimussuuntauksen olevan niin kutsutun strategianäkökulman henkilöstöjohtamiseen. Strategianäkökulman sisältä löytyy

puolestaan useita rinnakkaisia lähestymistapoja (Ferris ym. 1999). Bowen & Ostroff (2004) nostavat kuitenkin esiin tärkeimpinä yhteensopivuus-tutkimukset ja toisaalta yrityksen resursseihin perustuvat tutkimukset. Mielestäni näitä eri näkökulmia ei voida kuitenkaan selkeästi erotella, sillä tutkimuksissa kaikki näkökulmat sekoittuvat ja niissä on havaittavissa piirteitä monista eri lähestymistavoista.

On kuitenkin selvästi havaittavissa, että lähes kaikissa uusissa henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhdistävissä tutkimuksissa henkilöstöjohtaminen nähdään strategisena työkaluna. Onhan esimerkiksi valinta siitä, noudatetaanko parhaisiin käytäntöihin vai uniikkiin tilannekohtaiseen malliin perustuvaa henkilöstöjohtamisen mallia mitä suurimmassa määrin strateginen valinta. Nämä valinnat nähdäänkin usein tieteellisessä keskustelussa osaksi strategista henkilöstöjohtamista, jolloin systeeminäkökulma sinällään sisältyy jo siihen.

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja tuloksellisuuden välistä tutkimusta on kaiken kaikkiaan tehty kansainvälisesti paljon. Tutkimukset eivät kuitenkaan ole tarkastelleet aivan samaa asiaa, joten ne ovat kumulatiivisia vain melko yleisellä tasolla. On havaittavissa, että suuri osa positiivisen yhteyden henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden väliltä löytävistä tutkimuksista on julkaistu Yhdysvalloissa. Toinen merkittävä yksittäinen maa on Iso-Britannia (Guest 1997).

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikuttavuuden tutkimus on keskittynyt Leggen (2001, 27) mukaan pääasiallisesti kolmelle tasolle: tehdastaso, organisaatio- tai liiketoimintataso ja yritystaso. Wright & Boswell (2002) tiivistävät tutkimustraditiot vielä tiukemmin: mikrotasolla tutkitaan henkilöstöjohtamisen vaikutusta yksilöön ja makrotasolla vaikutusta organisaatioihin. Suurimmaksi osaksi raportoiduissa tutkimuksissa on tutkittu teollisuussektoria. Battin (2004) mukaan nämä teollisuussektorin tutkimukset jakautuvat tyypillisesti kahteen alaryhmään: kansallisiin poikkileikkaustutkimuksiin (esim. Huselid 1995) ja teollisuusalan sisäisiin tutkimuksiin (esim. Ichniowski ym. 1997). Palvelusektori on tullut mukaan tutkimuksiin hitaammin samoin kuin myös eri sektoreiden välinen tutkimus (Guest ym. 2003).



### 3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä suomalaisen strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviin käytäntöihin ja tuoda esiin millaisia yhteyksiä niillä on yrityksen tuloksellisuuteen. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on, löytyykö eroavaisuuksia teollisuus- ja palvelusektorin väliltä.

#### 3.1 TUTKIMUSAINEISTON ESITTELY

Tutkimuksen empiirisenä aineistona on soveltuvin osin kansainvälisen Cranfield Cranet-tutkimusprojektin yhteydessä Suomessa vuonna 2004 kerätty aineisto. Cranet-tutkimusprojekti on laaja kansainvälinen kyselytutkimus. Projektissa on tehty neljä suurta aineistonkeruuta postikyselyinä. Lomakkeen tärkeimmät osa-alueet ovat seuraavat: henkilöstöosastot ja -strategia, rekrytointikäytännöt, henkilöstön kehittäminen, palkkaus ja muut edut sekä ay-toiminta ja viestintä. Lomakkeella siis kerätään kattavasti tietoa henkilöstöjohtamisesta. Pääasiallisena tarkoituksena on ollut lisätä kansainvälistä henkilöstöjohtamista koskevaa tietoa. (Tregaskis ym. 2004)

Tutkimusprojektin kohteena ovat olleet suuret, vähintään 200 henkeä työllistävät, yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiot. Kuitenkin kyselyyn on vastannut myös jonkin verran alle 200 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Vuoden 2004 aineiston keruussa lomakkeita lähetettiin Suomessa 1321 kappaletta ja tutkimukseen mukaan hyväksytyttä lomakkeita palautettiin 290 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui siten 22 prosenttia. Tässä tutkimuksessa on vielä rajattu tarkemmin tutkimuskohteeksi suomalaiset yksityisen sektorin yritykset. Näitä yrityksiä on 137 kappaletta.

#### 3.2 TUTKIMUSAINEISTON ARVIOINTI

Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat silti. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi tuleekin pohtia käytetyn kyselyaineiston laatua ja luotettavuutta tutkittaessa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteyttä yritysten tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa on käytetty henkilöstöresurssien johtamista yleisesti kuvaavaa kyselyaineistoa, joten on paikallaan perustella myös sen yleistettävyyttä ja soveltuvuutta käsillä olevan tutkimusongelman tutkimukseen.

### 3.2.1 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, että tutkimuksen tulokset ovat samat tutkimuksen suorittajasta riippumatta, jos tutkimus suoritetaan muuten samalla lailla (Hirsjärvi ym. 2001, 213). Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sattumavirhettä voi syntyä useista eri syistä. Kyselytutkimuksessa vastaaja voi muistaa jonkin asian väärin, ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija on lomaketta valmistellessaan ajatellut ja lisäksi on vielä mahdollista, että vastaus saatetaan epähuomiossa merkitä tai tallentaa väärin (Uusitalo 1991, 82).

Satunnaisvirhettä on pyritty vähentämään Cranet-tutkimusprojektissa lomakkeen kaksinkertaisella kääntämisellä, ensin suomeksi ja sitten toisen henkilön toimesta takaisin englanniksi, minkä jälkeen lomake on vielä tarkastettu Cranfieldin yliopistolla. Tämän lisäksi Cranfieldin yliopisto hoitaa lomakkeiden tallennukset keskitetysti, jolloin satunnaisvirheen mahdollisuus pienenee entisestään. (Tregaskis ym. 2004) Suomessa kyselylomakkeet on yleisesti ottaen täytetty huolellisesti, vaikka kysymysten runsaudesta johtuen vastaajilta on kulunut melko paljon aikaa koko lomakkeen täyttämiseen.

Laajoissa kyselytutkimuksissa voi yleisesti tulla esiin myös se ongelma, että vastaajat tietoisesti, tai tätä yleisemmin, tiedostamattaan kaunistelevat vastauksiaan. Voi myös olla niin, etteivät he yksinkertaisesti tiedä kunnolla asioiden oikeaa tilaa. Henkilöstöammattilaisen mielestä voi olla hänelle edullista korostaa yrityksen henkilöstöjohtamisella olevan todellisuutta suurempi merkitys. Tämä ongelma koskee kaikkia kyselytutkimuksia ja se on vain huomioitava varauksena tuloksia analysoitaessa. Kyselyyn vastanneista 73 prosenttia ilmoitti olevansa edustamansa yrityksen ylin henkilöstöasioista vastaava johtaja. Korkeakoulututkinto oli 74 prosentilla vastaajista. Yleisin oli kauppatieteellinen tutkinto, joka oli 42 prosentilla. Vastaajat siis olivat hyvin sijoittuneita yrityksissään ja heillä oli melko korkea koulutustaso. Voidaankin arvella heidän olevan hyvin perillä siitä, mikä henkilöstöjohtamisen todellinen tila yrityksessä on. Aineiston reliabiliteetti on siis kyselytutkimukselle hyvä.

### 3.2.2 Tutkimuksen validiteetti

Validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2001, 213). Teoreettisen ja operationaalisen määritelmän ollessa yhtäpitäviä on validiteetti täydellinen (Uusitalo 1991, 84). Aikaisempien tutkimusten ja teorioiden avulla hahmo-

tetaan ne osa-alueet, joilla henkilöstöjohtamisen yhteyttä tuloksellisuuteen voidaan luotettavasti mitata.

Cranet-tutkimusaineiston mittareiden validiteettia voidaan pitää hyvänä. Kyselykierrosten myötä mittareiden validius on hioutunut yhä paremmaksi, kun vähemmän relevantteja tai heikommin toimivia mittareita on vaihdettu paremmin toimiviin. Cranet-tutkimusprojektissa onkin tutkimuksen laajuuden vuoksi kiinnitetty erityisesti huomiota kyselylomakkeen muotoiluun, jotta se olisi mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä kaikille vastaajille. (Tregaskis ym. 2004) Nyt käsillä oleva neljännen tutkimuskerran aineisto on siis kerätty hyvin testattujen kysymysten avulla. Nämä kysymykset mittaavat juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata.

Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteyttä tuloksellisuuteen on analysoitu yritystasolla. Yrityksiin keskittyvä tutkimus on ollut myös kansainvälisesti arvioituna käytetyin tutkimustaso (Legge 2001, 28). Näin ollen yritystason käyttö on myös tässä tutkimuksessa perusteltua.

### **3.2.3 Aineiston yleistettävyyys ja soveltuvuus tutkimukseen**

Cranet-tutkimusprojektin ensisijaisena tavoitteena on ollut kerätä aineistoa kansainvälisiä henkilöstöjohtamisen eroja koskevia vertailututkimuksia varten. Aineistosta on kuitenkin tehty myös paljon yhden maan sisäisiä tutkimuksia ja aineisto soveltuu hyvin tähänkin tarkoitukseen. (Tregaskis ym. 2004)

Edellä tutkimusaineiston esittelyssä on kerrottu tarkemmin tutkimusaineistosta ja sen muodostumisesta. Kansainvälisesti tarkasteltuna tässä kyselyssä saavutettu vastausprosentti (22 %) on varsin tyydyttävä ja tavanomainen, mutta ei kovin korkea. Tämä voi vaikuttaa tulosten yleistämiseen. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset eivät välttämättä olekaan täysin varauksetta yleistettävissä koko suomalaisen yrityskenttään. Saadut tutkimustulokset kuvaavat ensisijaisesti tämän tutkimusaineiston yritysten henkilöstöjohtamisen strategisuutta ja yhteyttä tuloksellisuuteen. Kuitenkaan pyrittäessä selittämään tiettyä ilmiötä yleistäminen ei ole aivan ensisijainen tavoite. Tärkeintä on tutkia mahdollisia riippuvuuksia tutkittavien ilmiöiden välillä. Tässä tutkimuksessa keskitytään ensisijaisesti tähän.

Cranet-tutkimusprojektin aineisto on kerätty ensisijaisesti maiden ja kulttuurien välisten vertailujen tekemistä varten (Tregaskis ym. 2004). Kyselylomakkeen kysymykset on myös tämän vuoksi muotoiltu melko

yleisellä tasolla. Kovin yksityiskohtaisiin kysymyksiin tietyltä osa-alueelta ei ole voitu mennä. Tämä tarkoittaa myös sitä, ettei kyselylomakkeessa ollut aina mukana suoraan sellaisia mittareita, joita käsillä oleva tutkimus olisi vaatinut. Tällöin on lomakkeen kysymyksistä muodostettu tämän tutkimuksen kannalta soveliaita mittareita. Näin on päästy tilanteeseen, jossa aineistoa pystytään varsin hyvin hyödyntämään henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä koskevassa tutkimuksessa. Varsinkin kun erityisen mielenkiinnon kohteeksi on valittu sen tutkiminen, eroavatko teollisuus- ja palvelusektorin strateginen henkilöstöjohtaminen toisistaan.

### 3.3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN STRATEGISUUDEN MITTARIT

Tässä luvussa tuodaan esille ne mittarit, joita tutkimuksen tekemisessä on Cranet-kyselylomakkeesta hyödynnetty.

#### Strategisuuden aste

Cranet aineistosta haluttiin tutkia, kuinka strategista kohdeyritysten toiminta on. Aineistosta ei kuitenkaan löytynyt suoraan sopivaa kysymystä. Tämän vuoksi tehtiin Cranet-tutkimuksen kysymyksistä mittarinmuunnos, jonka avulla pystyttiin tarkemmin tutkimaan strategisuuden astetta. Valittiin kolme kysymystä, jotka koskivat kirjallista toiminta-ajatusta (missiota), liiketoimintastrategiaa ja henkilöstöstrategiaa. Nämä muunnettiin kahdeksi mallimuuttujaksi: kirjallisen strategian olemassaolo seuraavilla osa-alueilla: missio, liike-toiminta- ja henkilöstöstrategia (0=ei; 1=kyllä).

Tämän jälkeen tehtiin vielä toinen muunnos, jotta saataisiin summamuuttuja. Strategian olemassaoloa kuvataan asteikolla 0-3. Jos yritys sijoittuu luokkaan 0, sillä ei ole kirjallista missiota eikä kirjallisia liiketoiminta- ja henkilöstöstrategioita. Luokissa 1 ja 2 on yrityksellä yksi tai kaksi kirjallista strategiaa. Luokassa 3 on yrityksellä kirjallinen missio sekä kirjalliset liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiat. Tämän jälkeen luokat 0, 1, 2 yhdistettiin yhdeksi luokaksi. Näin toimittiin, koska voidaan ajatella näiden tapausten olevan vähemmän strategisia kuin niiden tapausten, joissa on kirjallisesti kaikki kolme strategiaa.

Tämä kysymys, kuten myös seuraavat kaksi kysymystä (johtoryhmän jäsenyys ja liiketoimintastrategian kehittäminen), kuvaavat strategista henkilöstöjohtamista osana yleistä liiketoimintastrategiaa. Vastaavia mittareita on käytetty paljon kansainvälisissä tutkimuksissa. Esimerkiksi Guest & Hoque (1994) mittasivat henkilöstöjohtamisen strategista integraatiota kysymällä

vastaajilta onko henkilöstöjohtamisen strategialla yrityksen ylimmän johdon aktiivinen tuki. Samoin Martell & Carroll (1995) ja Schuler ym. (2001) käyttivät samankaltaisia mittareita.

### Johtoryhmän jäsenyys

”Jos organisaatiossanne on henkilöstöosasto, kuuluuko henkilöstöasioista vastaava henkilö johtoryhmään tai vastaavaan (johtokunta, hallitus jne.)?”

### Liiketoimintastrategian kehittäminen

”Jos organisaatiollanne on liiketoimintastrategia, missä vaiheessa henkilöstöasioista vastaava osallistuu sen kehittämiseen?” A. Suunnittelu-prosessin alusta lähtien B. Konsultointivaiheessa C. Toteutusvaiheessa D. Ei osallistu lainkaan.

### Henkilöstön valintamenetelmät

”Merkitkää, mikä seuraavista valintamenetelmistä organisaatiossanne käytetään kunkin henkilöstöryhmän kohdalla.” A. Haastattelupaneeli B. Kahdenkeskiset haastattelut C. Hakemuslomakkeet D. Psykologiset testit E. Arviointikeskus F. Suositukset.

Valintamenetelmien ja tuloksellisuuden välisen yhteyden tutkimista varten muodostettiin summamuuttuja, jossa yhdistettiin eri rekrytointimenetelmät eri henkilöstöryhmittäin ja kaikkien henkilöstöryhmien tasolla. Näin voidaan tutkia sitä, onko monipuolisella rekrytointikimpulla yhteys tuloksellisuuteen.

Rekrytointiin ja valintaan liittyvät seikat nostetaan erittäin usein esiin, kun eritellään strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita (esim. Storey 1992, Huselid 1995). Useat arvostetut tutkijat ovat käyttäneet tätä yhtenä osana tutkimustaan. Esimerkiksi Huselid (1995) tutki rekrytointia kysymällä, mikä osuus työntekijöistä testataan ennen palkkauspäätöstä.

### Henkilöstön kehittäminen

Tätä osa-aluetta varten Cranet-kyselystä valittiin seuraavat kysymykset:

1. ”Arvioikaa, kuinka suuri osa henkilöstöstä osallistui sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen viime vuonna?”
2. ”Arvioikaa eri henkilöstöryhmien kohdalla keskimääräinen koulutuspäivien lukumäärä / henkilö vuositasona?”

### 3."Arvioi kaa henkilöstökoulutuksen osuus vuosittaisista palkkakustannuksista"

Tuloksellisuuskysymyksen tutkimiseksi henkilöstön kehittämisen kohdalla muodostettiin summamuuttujia näistä eri kysymyksistä. Näissä muuttujissa käytettiin tunnuslukuun suhteutettua mediaanipanostusta sen kriteerinä onko panostaminen vähäistä vai suurta. Saaduilla 2-luokkaisilla muuttujilla voidaan tutkia sitä, millaisessa yhteydessä henkilöstön kehittäminen on yrityksen tuloksellisuuteen.

Monet tutkimukset vahvistavat kehittämisellä olevan positiivista vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen (Bartel 2000). Guest ym. (2003, 203) arvioivat kehittämistä mm. sen perusteella, kuinka suuri prosenttiosuus työntekijöistä sillä tasolla, jolle rekrytoidaan eniten, on osallistunut suunniteltuun koulutukseen edellisen vuoden aikana. Toisaalta koulutukseen uhratut varat kertovat siitä, kuinka tärkeäksi kyseisessä yrityksessä kehittäminen nähdään. Myös mm. Huselid (1995), Den Hartog & Verburg (2004) ja Stavrou & Brewster (2005) ovat käyttäneet vastaavaa mittaria tutkimuksensa osana.

#### Suoritusten arviointi ja palkitseminen (Performance Management)

1. "Kuinka suuri osa eri henkilöstöryhmistä arvioidaan säännöllisesti muodollisella arviointijärjestelmällä?"
2. "Käyttekö jotakin/joitakin seuraavista kannustinjärjestelmistä? (valitkaa kaikki käytössä olevat kunkin henkilöstöryhmän kohdalta)" A. Henkilöstölle suunnatut osakeannit B. Tulospalkkiot C. Työsuhdeoptiot
3. "Vaihtelevatko eri henkilöstöryhmien palkat (esim. vuositasolla/kuukausittain/viikoittain) suorituksen/tuloksen perusteella? Minkä kriteerien mukaan?" A. Tiimin/osaston tuloksen B. Yksilön suorituksen/tuloksen C. Organisaation tuloksen

Jotta voitaisiin tutkia yhteyttä tuloksellisuuteen, muodostettiin kysymyksistä 1 ja 2 summamuuttujat: henkilöstön arviointijärjestelmien käytöstä muodostettiin 2-luokkainen muuttuja sen perusteella, käytetäänkö yrityksessä arviointijärjestelmää vai ei. Kannustinjärjestelmien käytöstä tehtiin myös summuuttuja. Tähän muuttujaan otettiin mukaan tulospalkkiot ja työsuhdeoptiot. Henkilöstölle suunnatut osakeannit jätettiin pois, koska tätä kannustinmuotoa käyttäviä yrityksiä oli erittäin vähän koko aineistossa.

Becker & Gerhart (1996) ja Delaney & Huselid (1996) ovat tutkimuksissaan päätyneet pitämään henkilöstön arviointia ja palkitsemista yhtenä osana edistyskellistä henkilöstöjohtamisen systeemiä. Esimerkiksi Delaney &

Huselid (1996), Den Hartog & Verburg (2004) ja Stavrou & Brewster (2005) ovat myös käyttäneet samankaltaista mittaria tutkiessaan henkilöstöjohtamisen yhteyttä tuloksellisuuteen.

### Yrityksen tuloksellisuus

1. ”Jos organisaationne on yksityinen yritys, onko tuloksenne ennen veroja ja satunnaisia eriä ollut viimeisen 3 vuoden aikana: A. reilusti positiivinen B. positiivinen C. nolllatulos D. negatiivinen vai E. reilusti negatiivinen?”
2. ”Arvioikaa miten organisaationne sijoittuu tuloksen perusteella muiden samalla toimialalla/sectorilla toimivien organisaatioiden joukkoon” Osa-alueina tässä kysymyksessä ovat: A. Palvelun laatu B. Tuottavuusaste C. Kannattavuus D. Innovaatioaste ja E. Pörssikehitys.

Kysymyksestä 2 valittiin vielä edelleen mittariksi kannattavuus, jota myös Stavrou & Brewster (2005) ovat käyttäneet yhtenä tuloksellisuuden mittarina. Subjektiiivista tietoa taloudellisesta tuloksesta kerätään kyselylomakkeilla ja haastattelututkimuksilla. Etuna tässä on se, että tietoa saadaan kustannustehokkaasti juuri sieltä mistä halutaan. Samalla tutkimuksella voidaan myös saada haluttaessa esiin sovelletut henkilöstöjohtamisen käytännöt. (Wall ym. 2004) Subjektiiivisia taloudellisia mittareita onkin käytetty tutkimuksissa paljon. Esimerkiksi paljon viitatus Huselidin (1995) laaja poikkileikkaus-tutkimus ja Deleryn & Dotyn (1996) pankkisektorille keskittynyt tutkimus käyttävät molemmat tätä menetelmää taloudellisen tuloksen selvittämiseksi.

## 4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TULOKSELLISUUS SUOMESSA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia miten edellisissä luvuissa esitellyt mallit, teoriat ja aiemmat henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta koskevat tutkimukset ovat toteutuneet suomalaisissa yrityksissä. Haluttiin tietää vastaavatko tulokset muualla tehtyjen tutkimusten tuloksia. Erityisenä mielenkiinnon kohteena oli tutkia sitä eroavatko teollisuus- ja palvelusektorin yritykset toisistaan tässä suhteessa. Tämän luvun pääpaino on saatujen tutkimustulosten raportoinnissa.

### 4.1 KOHDEYRITYSTEN ESITTELY

#### 4.1.1 Yleistä kohdeyrityksistä

Tässä alaluvussa tuodaan esiin keskeisiä piirteitä kyselyyn vastanneista yrityksistä ja niiden henkilöstörakenteesta.

#### Vastaajayritysten toimialat

	Toimiala	
	%	N
Teollisuus	56	77
Palvelut	37	51
Ei ilmoittanut	7	9
Yhteensä	100	137

Tässä tutkimuksessa tutkittiin niitä suomalaisia yksityisen sektorin yrityksiä, jotka olivat vastanneet Cranet 2004 kyselyyn. Kyselyyn vastanneita yksityisiä yrityksiä oli 137. Näistä 77 oli merkinnyt toimialakseen jonkin teollisuudenalan ja 51 toimialakseen palvelut. Yhdeksän vastaajaa oli jättänyt tarkemman toimialan ilmoittamatta. Teollisuussektorilla yleisin ala oli metallituotteiden valmistus (mekaanisten, sähköteknisten tuotteiden ja laitteiden, toimisto- ja tietojenkäsittelylaitteiden valmistus), jonka osuus kaikista yrityksistä oli 26 prosenttia. Toiseksi yleisin teollisuudenala oli muu valmistus (esim. elintarvikkeet, tekstiilit, paperi, kustantaminen ja painaminen) 18 prosentin osuudella koko yritysjoukosta. Palvelusektorilla yleisin ala oli rahoitus- ja vakuutus toiminta; palvelut liike-elämälle (esim. konsultointi, PR ja mainonta, lakiasiat), jonka osuus kaikista vastaajista oli 10 prosenttia. Toiseksi yleisin ala palvelusektorilla oli kuljetus ja tietoliikenne (esim. rautatiet, posti ja tietoliikenne) 8 prosentin osuudella. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa palve-



lusektorin yritysten jakautuneen huomattavasti teollisuussektorin yrityksiä heterogeenisemmin.

**Taulukko 1.** Kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstörakenne

	Henkilöstörakenne			
	Teollisuus		Palvelut	
	Keskiarvo	Mediaani	Keskiarvo	Mediaani
Henkilöstömäärä	1479	424	1093	400
Naisia	394	100	577	175
Miehiä	2074	296	539	200
Osa-aikaisia	26	10	169	35
Alle 25-vuotiaita (%)	9	7	12	7
Yli 45-vuotiaita (%)	45	45	43	41

Taulukosta havaitaan, että keskimäärin kyselyyn vastanneet yritykset työllistävät teollisuussektorilla lähes 1500 henkilöä ja palvelusektorilla noin 1100 ihmistä. Mediaanin suhteen ei sektoreiden välillä ole yhtä suurta eroa, vaan se asettuu molemmilla sektoreilla lähelle 400 henkilöä. Aineistosta pystyi kuitenkin havainnoimaan, että vastaajayritykset olivat varsin erikokoisia. Henkilöstömäärissä olikin suurta hajontaa alkaen 170 henkilöä työllistävästä yrityksestä aina toiseen ääripäähän, jossa yritys työllistää 22 500 henkilöä. Palvelusektorin yritykset työllistivät suhteellisesti enemmän naisia kuin teollisuussektorin yritykset. Yleisesti on tiedossa, että palvelusektori mielletään vahvemmin naisvaltaiseksi alaksi ja teollisuussektori miesvaltaiseksi. Erityisesti näin on, jos verrataan raskasta metalliteollisuutta ja hoiva-alaa. Tämä sama jako näkyy tietystä määrin myös yllä olevan taulukon luvuissa.

Osa-aikaisten käyttö on melko vähäistä tutkituissa yrityksissä. Palvelusektorin luonteesta johtuen on siellä osa-aikaisia työntekijöitä moninkertaisesti teollisuuteen verrattuna. Ikäjakaumissa ei ole suuria eroja sektoreiden välillä. Molemmilla sektoreilla voidaan havaita, että ikärakenne on vahvasti painottunut keski-ikäisiin ja sitä vanhempiin. Nuoria alle 25-vuotiaita on suhteellisesti vähemmän töissä. Osittain tämä voi tietysti johtua siitä, että opiskelut kestävät nykyään pitkään eivätkä nämä henkilöt ole siis vielä käytettävissä. Toisaalta osa palvelusektorin suuremmasta osa-aikaisten määrästä voi selittyä nuorilla tilapäistyöntekijöillä.

#### 4.1.2 Kohdeyritysten liiketoiminnan tuloksellisuus

Tässä alaluvussa tuodaan esiin, millainen kohdeyritysten taloudellinen tilanne on yleisesti ja verrattuna kilpailijoihin.

**Taulukko 2.** Liiketoiminnan tulos viimeisen kolmen vuoden aikana ennen veroja ja satunnaisia eriä

	Tulos ennen veroja ja satunnaisia eriä viimeisen kolmen vuoden aikana	
	Teollisuus	Palvelut
	%	%
Reilusti positiivinen	29	32
Positiivinen	47	47
Nollatulos	13	9
Negatiivinen	9	13
Reilusti negatiivinen	3	0
Yhteensä	100	100
N	77	47

Taulukosta havaitaan lähes puolen yrityksistä sijoittuvan luokkaan, jossa kolmen viime vuoden tulos on ollut positiivinen. Yritysten taloudellinen tilanne näyttäisi muutenkin olevan hyvä, sillä reilusti positiivisen tuloksen yrityksiä on koko joukosta lähes kolmannes. Toisaalta negatiivista tulosta tekee harva ja todella huonosti menee vain aivan muutamilla yrityksillä teollisuussektorilla. Voidaankin sanoa tutkittujen yritysten menestyvän keskimäärin erittäin hyvin. Sillä toimiiko yritys teollisuuden vai palveluiden puolella, ei näyttänyt olevan suurta merkitystä liiketoiminnan voitollisuuden kannalta. Luvut ovat molemmilla sektoreilla lähes samanlaisia.

**Taulukko 3.** Yrityksen sijoittuminen tuloksen perusteella muiden samalla toimialalla/sectorilla toimivien yritysten joukkoon

	Yrityksen sijoittuminen verrattuna kilpailijoihin							
	Palvelun laatu		Tuottavuusaste		Kannattavuus		Innovaatioaste	
	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut
	%	%	%	%	%	%	%	%
Ylimpään 10 %:iin	38	40	28	30	24	30	32	24
Yli puolen välin	58	56	49	46	51	35	31	50
Alle puolen välin	3	2	23	17	23	24	30	13
Ei soveltuva	1	2	0	7	1	11	7	13
Yhteensä	100	100	100	100	100	100	100	100
N	74	48	74	46	74	46	74	46

Palvelun laadun suhteen tutkimukseen vastanneet henkilöt sijoittavat yrityksen selkeästi asteikon yläpäähän. Tilanne oli sama molemmilla sektoreilla. Lähes kaksi yritystä viidestä sijoittuu tällä mittarilla ylimpään 10 prosentin joukkoon. Lisäksi loput yritykset sijoittuvat melkein poikkeuksetta kuitenkin positiiviselle puolelle. Voidaan tietysti pohtia, kuinka oikean kuvan tämä antaa todellisuudesta, sillä vain muutama prosentti yrityksistä sijoittuu alle puolen välin suhteessa kilpailijoihinsa. Jos ajatellaan, että palvelun laatu olisi jaettavissa keskeltä kahteen ryhmään, tähän tutkimukseen olisi osunut poikkeuksellisen paljon korkean palvelun laadun yrityksiä. Toinen vaihtoehto on se, että vastaajat ovat joko kaunistelleet vastuksiaan tai he eivät ole täysin selvillä todellisesta tilanteesta.

Tuottavuusasteella mitattuna jakauma on huomattavasti tasaisempi. Tällä mittarilla noin viidennes kaikista yrityksistä sijoittaa itsensä alle puolen välin. Loput yritykset katsovat tuottavuusasteensa olevan kilpailijoita parempi. Eroja sektoreiden välillä ei juuri ole havaittavissa. Prosenttiosuudet ovat lähes samat kilpailijoita paremmin menestyvien yritysten kohdalla.

Samoin kannattavuusmittarilla yritykset näyttävät jakautuvan suhteellisen tasaisesti eri ryhmiin. Vastaajat katsovat yritystensä menestyvän keskimäärin paremmin kuin kilpailevat yritykset. Sektoreiden välisessä vertailussa havaitaan kuitenkin kannattavien yritysten jakautuvan tasaisemmin eri ryhmiin palveluyritysten puolella. Tämän mittarin ja tuottavuusasteen ero palvelun laatuun verrattuna voi olla siinä, että vastaajat saattavat mahdollisesti ajatella kannattavuutta ja tuottavuutta objektiivisemmin. Tilinpäätöksistä yms. asiakirjoista voidaan melko helposti päätellä sijoittuminen suhteessa kilpailijoihin näiden tekijöiden suhteen. Palvelun laatu on huomattavasti subjektiivisempi käsite. Osittain tämän seikan vuoksi kannattavuus on valittu jatko-tutkimukseen yhdeksi tuloksellisuuden mittariksi.

Innovaatioasteikin on tietystä mielessä subjektiivinen käsite. Innovatiivisuutta voidaan toisaalta mitata esim. patenttihakemusten määrällä. Tämän kysymyksen kohdalla vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti. Suurin osa yrityksistä sijoittaa itsensä luokkaan yli puolen välin suhteessa kilpailijoihin. Tämä tulos on yhdenmukainen muiden kysymysten tuottamien vastausten kanssa. Sektoreiden välillä on havaittavissa pientä eroavaisuutta. Palvelusektorilla katsotaan useammin oman yrityksen olevan kilpailijoita innovatiivisempi.

Taulukosta voidaan vielä tiivistää seuraavasti: kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstöasioista vastaavan henkilön mielestä oma yritys menestyy keskimäärin huomattavasti paremmin kuin alan ”normaaliyritys”. Tulokset

ovat samansuuntaisia kaikkien kysymysten kohdalla ja molemmilla sektoreilla.

## 4.2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA STRATEGISUUS

### 4.2.1 Kohdeyritysten toiminnan ja henkilöstöjohtamisen strategisuus

Tässä luvussa kuvaillaan ja vertaillaan teollisuus- ja palvelusektorin yritysten toiminnan ja henkilöstöjohtamisen strategisuutta.

**Taulukko 4.** Strategioiden olemassaolo

	Strategioiden olemassaolo	
	Teollisuus	Palvelut
	%	%
0 kirjallista	5	4
1 kirjallinen	35	29
2 kirjallista	7	2
3 kirjallista	53	65
Yhteensä	100	100
N	75	51

Strategisuutta mitattiin jaotteleamalla yrityksiä sen mukaan, kuinka strategiaan perustuvaa niiden toiminta on. Jako tehtiin yritysten kirjallisten strategioiden määrän perusteella. Kirjallinen strategia saattoi olla seuraavilla osa-alueilla: missio, liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia. Tästä taulukosta voidaan havaita, että tutkitut yritykset ovat molemmilla sektoreilla polarisoituneet melko vahvasti kahteen ryhmään. Toisessa ryhmässä yrityksillä on vain yksi kirjallinen strategia ja toisessa ryhmässä yrityksillä on kirjallinen strategia kaikkia osa-alueita varten. Yrityksiä, joilla on yksi kirjallinen strategia, on kaikista yrityksistä noin kolmannes.

Selvyyden vuoksi tästä jakaumasta tehtiin vielä tiivistys, jossa luokat 0, 1 ja 2 on yhdistetty yhdeksi luokaksi. Näin pystytään mittaamaan paremmin strategisuuden astetta selkeällä mittarilla. Voidaan myös ajatella, ettei tähän luokkaan sijoittuvien yritysten toiminta ole yhtä strategista, kuin niiden yritysten, joilla on kirjalliset strategiat kaikkia osa-alueita varten.

**Taulukko 5.** Yritysten toiminnan strategisuuden aste

	<b>Toiminnan strategisuuden aste</b>	
	Teollisuus	Palvelut
	%	%
Vähän kirjallisia strategioita	47	35
Paljon kirjallisia strategioita	53	65
Yhteensä	100	100
N	75	51

Taulukko kuvaa yritysten toiminnan strategisuuden astetta kirjallisten strategioiden olemassaolon avulla. Teollisuudessa jakauma on lähes tasan eli vain hieman yli puolet yrityksistä toimii strategisesti. Palveluissa jakauma on mielenkiintoisempi. Strategisesti toimivien yritysten osuus on selkeästi suurempi. Kaksi palveluyritystä kolmesta toimii strategisesti. Jopa hieman yllättäen: näiden tulosten valossa näyttäisi siltä, että palvelualalla toimittaisiin teollisuutta strategisemmin. Tosin tässä tarkasteltiin vain kirjallisten strategioiden olemassaoloa, eikä sitä miten strategiat toteutuvat käytännössä.

**Taulukko 6.** Kirjallinen henkilöstöstrategia

	<b>Kirjallinen henkilöstöstrategia</b>	
	Teollisuus	Palvelut
	%	%
Ei kirjallista	40	33
Kirjallinen	60	67
Yhteensä	100	100
N	77	51

Tässä taulukossa esitetään vielä se, kuinka suurella osuudella yrityksistä on kirjallinen henkilöstöstrategia. Havaitaan, että tässä jakaumassa palvelusektorilla on useammin kirjallinen henkilöstöstrategia. Teollisuudessa osuus jää kolmeen yritykseen viidestä, kun palveluissa päästään kahteen yritykseen kolmesta. Tämän ja edellä saadun tuloksen valossa näyttäisi siltä, että palvelusektorilla suhtaudutaan jossain määrin strategisemmin henkilöstöjohtamiseen.

**Taulukko 7.** Henkilöstöasioista vastaava henkilö johtoryhmässä

	Henkilöstöasioista vastaava henkilö johtoryhmässä	
	Teollisuus	Palvelut
	%	%
Kyllä	61	47
Ei	39	53
Yhteensä	100	100
N	77	51

Tästä taulukosta havaitaan teollisuuden puolella olevan yleisempää, että henkilöstöasioista vastaava henkilö on mukana yrityksen johtoryhmässä. Teollisuudessa reilusti yli puolella vastanneista yrityksistä asiat ovat näin. Palveluissa tämä osuus jää alle puoleen yrityksistä. Edellä havaitaan palveluyritysten toiminnan olevan strategisempaa kuin teollisuusyritysten. Tämä tulos kuitenkin osoittaa päinvastaiseen suuntaan. Nyt näyttää siltä, että myös teollisuusyrityksissä strategisen henkilöstöjohtamisen arvo on tunnustettu, mutta eri tavalla. Eroa näyttäisi siis olevan sen suhteen, miten yrityksissä toimitaan teoriassa ja käytännössä.

Molemmilla sektoreilla on kuitenkin melko suuri osuus sellaisia yrityksiä, joissa henkilöstöasioista vastaava henkilö ei ole mukana johtoryhmässä. Voidaan ajatella, että tässä ryhmässä ei ole välttämättä täysin ymmärretty/hyväksytty henkilöstöjohtamisen strategista merkitystä yrityksen menestymiselle. Teorian mukaan nimittäin henkilöstöjohtajan tulisi olla mukana siellä missä päätöksiä tehdään. Vain tällöin henkilöstöjohtaminen on maksimaalisen tehokasta.

**Taulukko 8.** Henkilöstöasioista vastaavan henkilön osallistuminen liiketoimintastrategian kehittämiseen

	Liiketoimintastrategian kehittämiseen osallistuminen	
	Teollisuus	Palvelut
	%	%
Suunnitteluprosessin alusta lähtien	66	64
Konsultointivaiheessa	14	12
Toteutusvaiheessa	12	6
Ei osallistu lainkaan	8	18
Yhteensä	100	100
N	76	50

Taulukosta havaitaan henkilöstöasioista vastaavan henkilön olevan mukana liiketoimintastrategian muotoilussa, heti suunnitteluprosessin alusta lähtien,

noin kahdessa yrityksessä kolmesta. Tulos on käytännössä sama molemmilla sektoreilla, eikä suurta eroa ole havaittavissa. Henkilöstöasioiden strategisen roolin kannalta tämä havainto on rohkaiseva. Koettaessa henkilöstöresurssit todella merkittäväksi kilpailuedun lähteeksi asioiden tuleekin olla näin. Myöskään henkilöstöasioista vastaavan mukaantulossa vasta konsultointivaiheessa ei ole havaittavissa suurta eroa sektoreiden välillä.

Suunnitteluprosessin jälkeisessä toteutusvaiheessa henkilöstöasiat tulevat mukaan suhteellisen harvoin. Tosin teollisuudessa näin tapahtuu noin joka kymmenennessä yrityksessä. Ainoa suurempi ero sektoreiden välillä havaitaan siinä, että palveluiden puolella lähes viidenneksessä yrityksistä henkilöstöjohtaja ei osallistu lainkaan liiketoimintastrategian kehittämiseen. Havainto on mielenkiintoinen. Edellä huomattiin palvelusektorilla toiminnan olevan kirjallisten strategioiden määrän avulla tarkasteltuna jossain määrin strategisempaa kuin teollisuussektorilla. Toisaalta teollisuussektorilla oli henkilöstöasioista vastaava henkilö useammin mukana johtoryhmässä. Nyt saatu tulos heijastanee osaltaan tätä samaa asiaa toisesta näkökulmasta. Mitä useammin henkilö on mukana johtoryhmässä, sitä luonnollisemmin ja helpommin hän myös ottaa merkittävän roolin liiketoimintastrategian kehittämissuunnitelmassaan.

#### 4.2.2 Henkilöstöjohtamisen strategisuus ja yrityksen tuloksellisuus

Tässä luvussa tuodaan esiin, millaisia yhteyksiä henkilöstöjohtamisen strategisuudella on yrityksen tuloksellisuuteen teollisuus- ja palvelusektoreilla.

**Taulukko 9.** Strateginen henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus kaikissa yrityksissä

	Korrelaatio	Kaikki yritykset					
		1	2	3	4	5	6
1	Strategian kehittämiseen osallistuminen						
2	Henkilöstöjohtaja johtoryhmässä	,328***					
3	2-luokkainen strategian olemassaolo	,200*	,067				
4	2-luokkainen henkilöstöstrategia	,173*	,056	,912***			
5	Tulos	,077	-,004	,177	,111		
6	Kannattavuus	,286***	,070	,236**	,206*	,656***	

\*\*\* korrelaatio on erittäin merkitsevää 0,001 tasolla

\*\* korrelaatio on merkitsevää 0,01 tasolla

\* korrelaatio on melkein merkitsevää 0,05 tasolla

Taulukosta nähdään, etteivät tutkitut yrityksen toiminnan strategiset tekijät korreloi suoraan kolmen viimeisimmän vuoden tuloksen kanssa. Korrelaatiota on kuitenkin havaittavissa suhteessa yrityksen kannattavuuteen. Korrelaatiomatriisista voidaan edelleen nähdä, että henkilöstöjohtajan mukanaolo johtoryhmässä korreloi strategian kehittämiseen osallistumisen kanssa. Tämä on looginen tulos ja tukee jo edellä tehtyä oletusta näiden kahden asian välisestä yhteydestä. Voidaan ajatella näissä yrityksissä ymmärretyn henkilöstöjohtamisen strategisen merkityksen. Näin ollen henkilöstöjohtaja ottaa osaa myös strategian muotoilemiseen useammin kuin muissa yrityksissä. Strategian kehittämiseen osallistuminen korreloikin tilastollisesti erittäin merkittävästi kannattavuuden kanssa. Tilastollisesti vahva yhteys on havaittavissa myös strategioiden olemassaolon ja kannattavuuden välillä. Henkilöstöstrategian ja kannattavuuden välillä on myös olemassa korrelaatioyhteys.

**Taulukko 10.** Strateginen henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus teollisuus-sektorilla

	Korrelaatio	Teollisuus					
		1	2	3	4	5	6
1	Strategian kehittämiseen osallistuminen						
2	Henkilöstöjohtaja johtoryhmässä	,307*					
3	2-luokkainen strategian olemassaolo	,091	,102				
4	2-luokkainen henkilöstöstrategia	,088	,098	,873***			
5	Tulos	,018	,056	,116	,109		
6	Kannattavuus	,097	,014	,247*	,214	,659***	

\*\*\* korrelaatio on erittäin merkitsevää 0,001 tasolla

\*\* korrelaatio on merkitsevää 0,01 tasolla

\* korrelaatio on melkein merkitsevää 0,05 tasolla

Tarkasteltaessa teollisuutta yksinään ei havaita tilastollisesti merkitsevää yhteyttä strategisen toiminnan ja yrityksen tuloksen välillä. Korrelaatio havaitaan kannattavuuden ja strategioiden olemassaolon välillä. Tosin tämä yhteys on melko epävarma tilastolliselta kannalta katsottuna. Samoin on havaittavissa yhteys strategian kehittämiseen osallistumisen ja johtoryhmän jäsenyyden välillä.



**Taulukko 11.** Strateginen henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus palvelusektorilla

	Korrelaatio	Palvelut					
		1	2	3	4	5	6
1	Strategian kehittämiseen osallistuminen						
2	Henkilöstöjohtaja johtoryhmässä	,549***					
3	2-luokkainen strategian olemassaolo	,351*	,189				
4	2-luokkainen henkilöstöstrategia	,275	,250	,957***			
5	Tulos	,240	,170	,211	,215		
6	Kannattavuus	,437**	,227	,249	,213	,703***	

\*\*\* korrelaatio on erittäin merkitsevää 0,001 tasolla

\*\* korrelaatio on merkitsevää 0,01 tasolla

\* korrelaatio on melkein merkitsevää 0,05 tasolla

Samoin kuin teollisuuden, palveluiden puolellakaan ei havaita korrelaatiota taloudellisen tuloksen ja käytettyjen mittareiden välillä. Kannattavuus kuitenkin korreloi tilastollisesti merkitsevästi strategian kehittämiseen osallistumisen kanssa. Havaitaan myös tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys strategian kehittämiseen osallistumisen ja johtoryhmässä mukana olemisen välillä.

Yksittäisten sektoreiden kohdalla ei korrelaatiomatriiseista voida havaita, että strategisella toiminnalla olisi tilastollisesti suoraan kovin paljon merkitystä yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta. On kuitenkin mielenkiintoista havaita sektoreiden välillä olevan eroavaisuuksia. Palveluissa yhteys strategian kehittämisen ja johtoryhmään osallistumisen välillä on vahvempi kuin teollisuudessa. Samoin palveluissa havaittiin yhteys kannattavuuden ja strategian kehittämiseen osallistumisen välillä. Toisaalta teollisuudessa on havaittavissa heikko tilastollinen yhteys strategisen toiminnan ja kannattavuuden välillä. Näiden tulosten valossa näyttää siltä, että palvelusektorilla on onnistuttu paremmin ottamaan strateginen henkilöstöjohtaminen osaksi yrityksen liiketoimintaa. Edellä jo havaittiin toiminnan olevan palvelusektorilla strategisempaa kirjallisten strategioiden avulla tarkasteltuna ja nämä tulokset voivat osaltaan heijastaa tätä samaa asiaa. Kun henkilöstöasioissa toimitaan strategisesti, niin saadaan myös tuloksia aikaan.

Kaiken kaikkiaan voidaan strategisen toiminnan ja taloudellisen menestymisen välisestä yhteydestä todeta seuraavaa: tässä tutkimuksessa havaittiin heikkoja viitteitä siitä, että strategisella toiminnalla yleensä ja strategisella henkilöstöjohtamisella erityisesti on yhteyttä yrityksen taloudelliseen menes-

tymiseen. Kuitenkin strategisen henkilöstöjohtamisen osalta tuloksiin tulee suhtautua tietyllä varauksella, sillä kannattavuuteen vaikuttavat todella monet muutkin seikat. Yleisesti kansainvälisissä tutkimuksissa on saatu vain heikkoja viitteitä strategisen henkilöstöjohtamisen yhteydestä tuloksellisuuteen. Toisaalta korrelaatioita on olemassa ja tilastollinen merkitsevyys kertoo enemmän väärintulkinnan riskistä tuloksia yleistettäessä kuin ilmiön olemassaolosta.

### 4.3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HYVIEN (PARHAIDEN) KÄYTÄNTÖJEN LEVINNEISYYS

Tässä luvussa käytetään termiä hyvät käytännöt, koska ei ole olemassa täyttä yksimielisyyttä siitä mitkä käytännöt ovat parhaita käytäntöjä. Tämä termi kuvaa paremmin niitä käytäntöjä, joita yritykset hyödyntävät.

#### 4.3.1 Henkilöstön rekrytointiin ja valintaan liittyvien hyvien käytäntöjen levinneisyys

Tässä luvussa tuodaan esiin, kuinka laajasti tutkituissa yrityksissä hyödynnetään rekrytointiin ja valintaa liittyviä hyviä käytäntöjä.

**Taulukko 12.** Rekrytointiin ja valintaan liittyvien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen hyödyntäminen kohdeyrityksissä

	Rekrytointiin liittyvät käytännöt			
	Johto	Ylemmät toimihlöt	Alemmat toimihlöt	Työntekijät
	%	%	%	%
Haastattelupaneeli	49 (n=67)	45 (n=61)	24 (n=33)	10 (n=14)
Kahdenkeskiset haastattelut	77 (n=106)	78 (n=107)	80 (n=110)	80 (n=109)
Hakemuslomakkeet	37 (n=50)	61 (n=83)	63 (n=86)	62 (n=85)
Psykologiset testit	72 (n=92)	79 (n=108)	41 (n=56)	8 (n=11)
Arviointikeskus	10 (n=13)	7 (n=9)	3 (n=4)	2 (n=3)
Suosituksset	48 (n=66)	53 (n=73)	43 (n=59)	28 (n=38)

Aineiston yritykset hyödyntävät melko laajasti rekrytointiin liittyviä käytäntöjä. Kahdenkeskiset haastattelut ovat selkeästi suosituin metodi koko aineiston tasolla. Vastuun kasvaessa pääsääntöisesti myös rekrytointiprosessiin panostaminen lisääntyy. Mitä vastuullisemmassa asemassa henkilö on yrityksessä, sitä suurempi strateginen merkitys hänellä on yritykselle. Vastuullisessa asemassa olevien henkilöstöryhmien rekrytoinnissa käytetään-

kin keskimäärin monipuolisia, aikaa ja rahaa vieviä menetelmiä. Selvimmin tämä näkyy psykologisten testien hyödyntämisessä. Vain joka kymmenes yritys testaa työntekijät psykologisilla testeillä, kun johdon rekrytoinnissa sama osuus on seitsemän yritystä kymmenestä. Sama ilmiö on havaittavissa arviointikeskuksen (Assesment Centre) kohdalla. Tosin kokonaisuudessaan sen hyödyntäminen on vähäistä. Olisi voinut olettaa tätä menetelmää hyödynnettävän enemmän.

Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna voidaan jossain määrin tehdä eroa sen suhteen, kuuluuko rekrytoitava henkilö kahteen alempaan vai ylempään luokkaan. Kahdessa alemmassa henkilöstöryhmässä nousevat hakemuslomakkeet ja niitä yleensä seuraavat kahdenkeskiset haastattelut tärkeimmiksi rekrytointikeinoiksi. Tämä on loogista, sillä nämä kaksi menetelmää ovat myös yksinkertaisia ja melko halpoja toteuttaa. Ylempissä henkilöstöryhmissä käytetään eri rekrytointimenetelmiä monipuolisemmin. Absoluuttisesti monipuolisimmin eri rekrytointimenetelmiä käytetään ylempien/teknisten toimihenkilöiden ryhmässä. Tosin ero johdon ryhmään on melko pieni. Ainoa suuri poikkeus näiden kahden henkilöstöryhmän välillä, ylempien/teknisten toimihenkilöiden eduksi, on hakemuslomakkeiden käytös. On loogista, että ylempien/teknisten toimihenkilöiden ryhmä menee ylimmän johdon edelle tämän yksinkertaisen rekrytointikäytännön kohdalla.

**Taulukko 13.** Rekrytointiin liittyvät käytännöt sektoreittain jaoteltuna

	Rekrytointiin liittyvät käytännöt							
	Johto		Ylemmät toimihlöt		Alemmat toimihlöt		Työntekijät	
	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut
	%	%	%	%	%	%	%	%
Haastattelupaneeli	62(n=48)	29(n=15)	55(n=42)	29(n=15)	27(n=21)	20(n=10)	13(n=10)	6(n=3)
Kahdenk. haast.	75(n=58)	78(n=40)	71(n=55)	84(n=43)	79(n=61)	82(n=42)	86(n=66)	71(n=36)
Hakemuslomakkeet	39(n=30)	33(n=17)	62(n=48)	59(n=30)	65(n=50)	63(n=32)	70(n=54)	53(n=27)
Psykologiset testit	78(n=60)	63(n=32)	87(n=67)	65(n=33)	51(n=39)	29(n=15)	9(n=7)	6(n=3)
Arviointikeskus	13(n=10)	4(n=2)	7(n=5)	6(n=3)	3(n=2)	4(n=2)	1(n=1)	4(n=2)
Suosituksset	52(n=40)	39(n=20)	56(n=43)	49(n=25)	47(n=36)	39(n=20)	30(n=23)	22(n=11)

Johtajien ryhmässä on teollisuussektorilla suosituinta käyttää psykologisia testejä. Tosin kahdenkeskiset haastattelut ovat lähes yhtä suosittuja. Molempia käytetään kolmessa yrityksessä neljästä. Palvelusektorilla nousee johtajien kohdalla selvästi esiin kahdenkeskisten haastatteluiden käyttö muiden keinojen jäädessä taka-alalle. Tätä menetelmää käyttää nimittäin noin neljä yritystä viidestä. Suurin ero sektoreiden välille näyttää syntyvän haastattelupaneelin kohdalla. Teollisuudessa tämän hyödyntäminen johtajien rekrytoinnissa on noin kaksi kertaa yleisempää kuin palveluissa. Näyttääkin siltä,

että teollisuussektorilla käytetään yleisesti jossain määrin monipuolisempia menetelmiä johdon rekrytoinnissa.

Ylempien/teknisten toimihenkilöiden rekrytoinnissa havaittiin edellä käytetävän kaikkein monipuolisimmin eri rekrytointikäytäntöjä. Sektori-aossa tämä näkyy myös monipuolisena käytäntöjen hyödyntämisenä. Teollisuudessa suosituin menetelmä on edelleen psykologiset testit ja palveluissa kahdenkeskiset haastattelut. Eri käytäntöjen kohdalla on sektoreiden välillä havaittavissa eroja. Lukuun ottamatta kahdenkeskisiä haastatteluja ovat prosenttiosuudet teollisuudessa kaikkien käytäntöjen kohdalla suurempia kuin palveluissa. Ero on kaikkein suurin haastattelupaneelin hyödyntämisen kohdalla. Muiden käytäntöjen hyödyntäminen on jonkin verran tasaisempaa sektoreiden välillä.

Alempien toimihenkilöiden ryhmässä kahdenkeskiset haastattelut ovat kaikkein suosituin rekrytointimenetelmä molemmilla sektoreilla, sitä käyttää neljä yritystä viidestä. Muutenkin käytäntöjen hyödyntäminen on melko samanlaista. Ainoastaan psykologisten testien käyttämisessä on sektoreiden välillä havaittavissa suurempaa eroa. Teollisuudessa käytetään psykologisia testejä enemmän myös tässä henkilöstöryhmässä. Tämä on johdonmukainen jatko sille, että myös ylemmissä henkilöstöryhmissä psykologisia testejä hyödynnetään teollisuudessa enemmän kuin palveluissa.

Työntekijöiden ryhmässä nousee molemmilla sektoreilla suosituimmaksi menetelmäksi kahdenkeskiset haastattelut. Tosin myös hakemuslomakkeita käytetään paljon. Myös tässä henkilöstöryhmässä huomataan teollisuudessa käytettävän jonkin verran monipuolisemmin eri rekrytointimenetelmiä. Erot eivät kuitenkaan ole aivan yhtä suuria kuin muiden henkilöstöryhmien kohdalla.

#### **4.3.2 Henkilöstön kehittämiseen liittyvien hyvien käytäntöjen levinneisyys**

Tässä luvussa käsitellään sitä, kuinka laajasti tutkitut yritykset hyödyntävät kehittämisen ja koulutukseen liittyviä hyviä käytäntöjä. Lisäksi tuodaan esiin teollisuus- ja palvelusektorin välillä mahdollisesti havaittavia eroja.

**Taulukko 14.** Henkilöstökoulutuksen osuus vuosittaisista palkkakustannuksista sektoreittain

	Henkilöstökoulutuksen osuus vuosittaisista palkkakustannuksista		
	Kaikki yritykset	Teollisuus	Palvelut
	%	%	%
0-1 %	10	14	3
1-2 %	25	24	29
2-5 %	31	38	24
5-10 %	30	20	41
10-20 %	2	2	3
yli 20 %	2	2	0
Yhteensä	100	100	100
N	82	45	34

Tästä taulukosta nähdään, kuinka suuren osuuden vastanneet yritykset käyttävät vuosittain palkkakustannuksistaan koulutukseen. Taulukosta käy ilmi, että yleisimmin yritykset käyttävät koulutukseen 2-5 prosenttia palkkakustannuksistaan. Tosin tämän luokan molemmilla puolilla olevat luokat keräävät lähes yhtä suuren osuuden yrityksistä.

Sektoreittain tarkasteltaessa huomataan teollisuudessa käytettävän useimmiten 2-5 prosenttia palkkakustannuksista koulutukseen. Palveluissa puolestaan koulutukseen käytetään useimmiten 5-10 prosenttia, mitä voidaan pitää jo melko hyvänä lukemana. Havaitaankin palvelusektorilla käytettävän koulutukseen enemmän rahaa palkkakustannuksilla mitattuna. Lähes poikkeuksetta koulutukseen käytettiin kuitenkin molemmilla sektoreilla alle 10 prosenttia vuotuisista palkkakustannuksista. Tuloksen yleistettävyyttä tosin heikentää se, että otoskoko menee jo melko pieneksi. Suurehko osa vastaajista oli nimittäin jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen.

**Taulukko 15.** Henkilöstön osallistuminen sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen edellisen vuoden aikana

	Henkilöstön osallistuminen sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen	
	Sisäinen koulutus	Ulkoinen koulutus
	%	%
0-25 %	19	64
25-50 %	30	28
50-75 %	15	4
75-100 %	36	4
Yhteensä	100	100
N	107	103

Sisäisen koulutuksen osalta havaitaan, että tutkitut yritykset käyttävät sitä melko laajasti. Sisäiseen koulutukseen osallistuu vähintään kolme neljäsosaa henkilöstöstä hieman yli kolmanneksessa kaikista yrityksistä. Tosin kyselyssä ei tutkittu sitä, minkälaisesta koulutuksesta on kyse. Voidaankin olettaa, että tässä luvussa tulee huomioitua monenlaista koulutusta hyvin vähäisestä työn ohessa tapahtuvasta neuvonnasta aina kattavaan monimuotoiseen koulutukseen asti. Toisaalta viidenneksessä yrityksistä osallistuu sisäiseen koulutukseen korkeintaan neljännes henkilöstöstä. Tämä luku on jo melko pieni.

Ulkoisen koulutuksen osalta lukemat kääntyvät toisinpäin. Ulkoista koulutusta tarjotaan huomattavasti harvemmalle joukolle henkilöstöstä. Lähes kahdessa yrityksessä kolmesta ulkoiseen koulutukseen osallistuu korkeintaan neljännes henkilöstöstä. Yli puolet henkilöstöstä osallistuu ulkoiseen koulutukseen vain noin joka kymmenennessä yrityksessä. Kustannustekijät selittänevät näiden kahden koulutusmuodon välistä eroa.

**Taulukko 16.** Henkilöstön osallistuminen sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen edellisen vuoden aikana sektoreittain

	Henkilöstön osallistuminen sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen sektoreittain			
	Sisäinen koulutus		Ulkoinen koulutus	
	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut
	%	%	%	%
0-25 %	13	23	64	63
25-50 %	32	30	28	29
50-75 %	18	12	4	5
75-100 %	37	35	4	3
Yhteensä	100	100	100	100
N	60	40	59	38

Sektoreittain jaettuna havaitaan, ettei sisäiseen koulutukseen osallistumiseen juurikaan vaikuta se kumpaa sektoria yritys edustaa. Prosenttijakaumat menevät melko tasan. Kuitenkin teollisuudessa on havaittavissa hieman enemmän panostamista sisäiseen koulutukseen. Ulkoiseen koulutukseen osallistutaan niin ikään varsin tasaisesti. Siinä erot sektoreiden välillä ovat jopa vielä pienemmät kuin sisäisen koulutuksen kohdalla. Voidaankin todeta, ettei teollisuus- ja palvelusektorin välillä ole merkittäviä eroja sen suhteen, miten sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen osallistutaan.

**Taulukko 17.** Eri henkilöstöryhmien keskimääräinen koulutuspäivien lukumäärä/henkilö vuositason

	Keskimääräiset koulutuspäivät / henkilö vuositason			
	Johto	Ylemmät toimihlöt	Alemmat toimihlöt	Työntekijät
	%	%	%	%
1-5 päivää	36	46	70	86
5-10 päivää	59	50	28	12
10-15 päivää	2	3	2	1
15-20 päivää	3	1	0	1
Yhteensä	100	100	100	100
N	107	112	107	98

Johdon henkilöstöryhmässä käytetään yleisimmin 5-10 päivää vuodessa koulutukseen. Sama tulos saadaan myös ylempien/teknisten toimihenkilöiden ryhmässä. Olisi kuitenkin voinut olettaa johtoa koulutettavan vielä enemmän suhteessa ylempiin toimihenkilöihin. Toisaalta voidaan ajatella yritykselle tärkeiden asiantuntijoiden kuuluvan ylempien toimihenkilöiden ryhmään. Luonnollista olisi tällöin tarjota heille runsaasti koulutusta. Näin ei kuitenkaan käytännössä ole. Taulukosta nimittäin voidaan nähdä, että vain aivan muutamassa yrityksessä koulutukseen käytetään enemmän kuin 10 päivää vuodessa.

Selvä muutos tapahtuu siirryttäessä kahteen alempaan henkilöstöryhmään. Näissä ryhmissä koulutukseen käytetään yleisimmin alle viisi päivää vuositason. Työntekijöiden ryhmässä näin on lähes poikkeuksetta. Samoin alempien toimihenkilöiden kohdalla koulutukseen käytetään melko vähän päiviä, mutta prosentiosuudet ovat kuitenkin jo hieman korkeampia. Luvut ovat melko pieniä molempien ryhmien kohdalla ja kuvannevat sitä, ettei yrityksissä katsota yhtä tärkeäksi panostaa näiden ryhmien koulutukseen.

**Taulukko 18.** Eri henkilöstöryhmien keskimääräinen koulutuspäivien lukumäärä/henkilö vuositason sektorittain

	Keskimääräiset koulutuspäivät / henkilö vuositason sektorittain							
	Johto		Ylemmät toimihlöt		Alemmat toimihlöt		Työntekijät	
	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut
	%	%	%	%	%	%	%	%
1-5 päivää	36	39	46	48	72	69	88	85
5-10 päivää	59	55	52	48	28	25	12	9
10-15 päivää	3	3	2	5	0	6	0	3
15-20 päivää	2	3	0	0	0	0	0	3
Yhteensä	100	100	100	100	100	100	100	100
N	64	36	65	40	64	36	60	33

Tässä taulukossa edellä ollut koulutuspäivät/henkilö vuositason on esitetty sektorijaon mukaisesti. Kaikkien henkilöstöryhmien kohdalla taulukosta nähdään, ettei ole juurikaan merkitystä kumpaa sektoria yritys edustaa. Prosenttijakaumat menevät melko tasan. Palveluissa näytetään panostettavan hieman enemmän koulutukseen alempien henkilöstöryhmien kohdalla. Tosin näiden ryhmien kohdalla otos on melko pieni ja näin jo muutaman yrityksen vastaukset esiintyvät taulukossa merkittävänä prosenttisuutena.

#### 4.3.3 Henkilöstön suorituksen arviointiin ja palkkaukseen liittyvien hyvien käytäntöjen levinneisyys

Tässä luvussa tuodaan esille, kuinka laajasti tutkitut yritykset hyödyntävät suorituksen arviointiin ja palkkaukseen liittyviä hyviä käytäntöjä.

**Taulukko 19.** Henkilöstöryhmien arviointi muodollisella arviointijärjestelmällä yrityksissä

	Eri henkilöstöryhmien arviointi muodollisella arviointijärjestelmällä			
	Johto	Ylemmät toimihlöt	Alemmat toimihlöt	Työntekijät
	%	%	%	%
	%	%	%	%
1-25 %	15	15	12	23
25-50 %	3	16	13	12
50-75 %	4	4	1	6
75-100 %	78	66	73	60
Yhteensä	100	100	100	100
N	79	82	75	85



Voidaan havaita, että kohdeyrityksissä muodollisen arviointijärjestelmän käyttö on huomattavan polarisoitunutta. Joko arviointijärjestelmää käytetään laajasti tai sitten ei juuri ollenkaan. Väliin jäävien luokkien kohdalla prosenttiosuudet ovat pienehköjä. Tulokset ovat lähes samankaltaisia kaikkien henkilöstöryhmien kohdalla. Odotetusti muodollisen arviointijärjestelmän käyttö on suurinta johdon kohdalla ja vähäisintä työntekijöiden ryhmässä. Erot henkilöstöryhmien välillä eivät kuitenkaan ole erityisen suuria.

**Taulukko 20.** Henkilöstöryhmien arviointi muodollisella arviointijärjestelmällä yrityksissä sektoreittain

	Eri henkilöstöryhmien arviointi muodollisella arviointijärjestelmällä sektoreittain							
	Johto		Ylemmät toimihlöt		Alemmat toimihlöt		Työntekijät	
	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut
	%	%	%	%	%	%	%	%
1-25 %	20	4	13	12	9	16	20	40
25-50 %	2	4	15	20	15	11	10	10
50-75 %	4	4	2	8	2	0	7	0
75-100 %	74	88	70	60	74	74	63	50
Yhteensä	100	100	100	100	100	100	100	100

Tulokset vaihtelevat jonkin verran sektoreiden välillä. Erityisen mielenkiintoista on, että teollisuudessa peräti viidennes yrityksistä arvioi vain pientä osaa johdosta muodollisesti. Johdon strategisen merkityksen huomioiden olisi voinut olettaa muodollisesti arvioitavien johtajien osuuden olevan suurempi. Palveluiden puolella ei ole havaittavissa samanlaista ilmiötä, vaan yhdeksän yritystä kymmenestä arvioi vähintään kolme neljäsosaa johdosta muodollisesti. Toisena havaintona huomataan se kuinka suuressa joukossa palvelusektorin yrityksistä arvioidaan vain pieni osa työntekijöistä muodollisesti. Kaksi palveluyritystä viidestä nimittäin arvioi korkeintaan neljänneksen työntekijöistään muodollisesti. Sen sijaan molemmissa toimihenkilöryhmissä arviointijärjestelmien käyttö noudattaa melko samanlaisia prosenttijakaumia. Näissä ryhmissä ei sektoreiden välillä ole havaittavissa merkittäviä eroja.

**Taulukko 21.** Eri kannustinjärjestelmien käyttö henkilöstöroryhmittäin

	<b>Kannustinjärjestelmien käyttö henkilöstöroryhmittäin</b>			
	Johto	Ylemmät toimihlöt	Alemmat toimihlöt	Työntekijät
	%	%	%	%
Osakeannit	11 (n=15)	7 (n=9)	5 (n=7)	5 (n=7)
Tulospalkkiot	82 (n=112)	78 (n=107)	65 (n=89)	57 (n=78)
Työsuhdeoptiot	28 (n=38)	13 (n=18)	8 (n=11)	5 (n=7)

Havaitaan, että osakeannit eivät ole kovin suosittuja. Vain hyvin harva tutkituista yrityksistä käyttää niitä kannustinmuotona. Osakeanti onkin yleisesti melko poikkeuksellinen keino kannustaa henkilöstöä. Samoin työsuhdeoptioiden käyttö on maltillista. Luonnollista on, että optiot ovat merkittävimmissä roolissa johdon kohdalla. Lähes 30 prosenttia tutkituista yrityksistä kertoo käyttävänsä optioita johdon kannustimena. Optioita on kuitenkin käytössä kaikissa henkilöstöroryhmissä. Optiojärjestelyiden käyttö on tosin muiden henkilöstöroryhmien kohdalla lähes yhtä harvinaista kuin osakeantien käyttäminen.

Taulukosta nähdään, että tulospalkkiot ovat ylivoimaisesti suosituin kannustamisen muoto kaikissa henkilöstöroryhmissä. Suurinta sen käyttö on johdon kohdalla ja siitä prosentiosuudet laskevat tasaisesti mentäessä kohden työntekijöiden henkilöstöroryhmää. Johdon kohdalla noin neljä yritystä viidestä käyttää tulospalkkioita. Kuitenkin vielä työntekijöidenkin ryhmässä tulospalkkiot ovat käytössä yli puolessa vastanneista yrityksistä. Tulospalkkiot ovat näistä kannustinjärjestelmistä helpoin toteuttaa ja niiden avulla pystytään teoriassa motivoimaan henkilöstöä vuosi toisen perään. Tulospalkkioiden käyttö ei välttämättä vaadi yritykseltä kovin vaativia toimenpiteitä yksinkertaisessa muodossa toteutettuna.

**Taulukko 22.** Eri kannustinjärjestelmien käyttö henkilöstöroryhmittäin ja sektoreittain

	<b>Kannustinjärjestelmien käyttö sektoreittain</b>							
	Johto		Ylemmät toimihlöt		Alemmat toimihlöt		Työntekijät	
	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut
	%	%	%	%	%	%	%	%
Osakeannit	16 (n=12)	4 (n=2)	9 (n=7)	2 (n=1)	8 (n=6)	0	8 (n=6)	0
Tulospalkkiot	88 (n=68)	73 (n=37)	83 (n=64)	71 (n=36)	71 (n=55)	57 (n=29)	65 (n=50)	49 (n=25)
Työsuhdeoptiot	23 (n=18)	28 (n=14)	10 (n=8)	18 (n=9)	8 (n=6)	8 (n=4)	4 (n=3)	6 (n=3)

Tässä taulukossa on vielä eroteltu eri kannustinjärjestelmien käyttö teollisuus- ja palvelusektoreilla. Osakeannit näyttävät olevan teollisuudessa suosituimpia kuin palveluissa. Ero ei kuitenkaan ole suuri. Teollisuudessa niitä kuitenkin käytetään jonkin verran, varsinkin johdon kohdalla. Palveluissa osakeanteja ei käytetä juuri lainkaan kannustimena. Työsuhdeoptioiden käyttö on tasaisempaa, mutta niitäkään ei kovin laajamittaisesti hyödynnetä. Näyttää kuitenkin siltä, että palvelusektorilla optiot ovat hieman suosituimpia. Näin on varsinkin kahden ylemmän henkilöstöryhmän kohdalla. Kuten edellisestä taulukosta jo nähtiin, tulospalkkiot ovat suosituin kannustinjärjestelmä. Sektoreiden välisessä vertailussa nähdään vielä teollisuudessa käytettävien tulospalkkioita jonkin verran enemmän kuin palvelusektorilla.

**Taulukko 23.** Eri henkilöstöryhmien palkkaustapojen vaihtelut

	Palkkaustapojen vaihtelut			
	Johto	Ylemmät toimihlöt	Alemmat toimihlöt	Työntekijät
	%	%	%	%
Tiimin/osaston	18 (n=24)	29 (n=39)	30 (n=41)	34 (n=47)
Yksilön suorituksen	36 (n=49)	34 (n=47)	27 (n=37)	22 (n=30)
Organisaation	60 (n=82)	47 (n=64)	37 (n=50)	31 (n=42)

Tämä taulukko kuvaa tarkemmin eri tulospalkkiojärjestelmien hyödyntämistä. Johdon ryhmässä suosituin tapa käyttää tulospalkkioita on sitoa suoritus yrityksen tulokseen. On loogista, että juuri johdon palkkaus on vahvimmin sidottu yrityksen tulokseen. Johdolla voidaan ajatella olevan suurin mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan yrityksen tulokseen. Voidaan havaita, että palkkauksen sitominen yrityksen tulokseen on myös muissa henkilöstöryhmissä suosittu tulospalkkauksen muoto.

Tiimin/osaston tulosta käytetään myös melko paljon palkkauksen perusteena. Näin tapahtuu varsinkin työntekijöiden ryhmässä. Tämä on loogista, koska voidaan ajatella työntekijöillä olevan suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa juuri oman tiimin tai osaston menestymiseen toiminnallaan. Yksi keino motivoida työntekijöitä on sitoa ainakin osa palkkauksesta koko ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen.

Henkilökohtaisen suorituksen käyttäminen palkkauksen perusteena näyttäisi olevan erityisen suosittua palvelusektorin toimihenkilöiden piirissä. Tämä on jossain määrin yllättävää, sillä henkilökohtaisten arviointien tekeminen on aikaa ja rahaa vievää, eivätkä tulokset ole aina yksiselitteisiä. Varsinkin toimihenkilöiden kohdalla voi olla vaikeaa arvioida kuinka henkilö on suoriutunut

tehtävistään verrattuna suorapiirteiseen yrityksen taloudelliseen tulokseen perustuvaan tulospalkkaukseen.

**Taulukko 24.** Eri henkilöstöryhmien palkkaustapojen vaihtelut sektoreittain

	Henkilöstöryhmien palkkaustapojen vaihtelut sektoreittain							
	Johto		Ylemmät toimihlöt		Alemmat toimihlöt		Työntekijät	
	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut	Teollisuus	Palvelut
	%	%	%	%	%	%	%	%
Tiimin/osaston tuloksen	13 (n=10)	24 (n=12)	27 (n=21)	31 (n=16)	30 (n=23)	35 (n=18)	43 (n=33)	26 (n=13)
Yksilön suorituksen	34 (n=26)	35 (n=18)	29 (n=22)	39 (n=20)	18 (n=14)	39 (n=20)	21 (n=16)	26 (n=13)
Organisaation tuloksen	68 (n=52)	45 (n=23)	53 (n=41)	35 (n=18)	43 (n=33)	29 (n=15)	40 (n=31)	18 (n=9)

Johdon henkilöstöryhmän kohdalla havaitaan palkkauksen sitomisen yrityksen tulokseen olevan teollisuudessa selkeästi suositumpaa kuin palveluissa. Toisaalta palveluissa käytetään tiimin/osaston tulosta useammin tulospalkkauksen perusteena. Yksilön suorituksen osuus palkkavaihtelun perusteena on molemmilla sektoreilla lähes samanlainen. Myös molemmissa toimihenkilöryhmissä on teollisuudessa suosittua sitoa palkkaus yrityksen tulokseen ja palveluissa tiimin/osaston tulokseen. Alempien toimihenkilöiden ryhmässä kuitenkin myös yksilön suoritus nousee merkittäväksi tulospalkkauksen muodoksi.

Kaikkien tutkittujen henkilöstöjohtamisen hyvien käytäntöjen tasolla näyttää siltä, että ne ovat melko laajasti käytössä tutkituissa yrityksissä. Tämä tukee parhaiden käytäntöjen selitysmallia henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisestä yhteydestä. Seuraavaksi tutkitaan sitä, löytyykö henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kimpppujen ja tuloksellisuuden väliltä yhteyttä.

#### 4.4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNTÖJEN KIMPPUJEN YHTEYS YRITYSTEN TULOKSELLISUUTEEN

Tässä luvussa käsitellään tutkimukseen vastanneiden yritysten hyödyntämien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteenliittymien eli kimpppujen, yhteyttä yritysten taloudelliseen tulokseen. Tutkiessaan Cranet aineistoa koko Euroopan unionin tasolla käyttivät Stavrou & Brewster (2005) samankaltaisia kimpppuja. Teollisuus- ja palvelusektoria ei ollut mielekästä erotella toisistaan tässä kohdassa, koska kysymyksiin vastanneiden yritysten lukumäärät olisivat menneet tilastollisesti merkityksettömiksi.

#### 4.4.1 Henkilöstön rekrytointi ja tuloksellisuus

Tässä aluvuossa käsitellään sitä, millainen vaikutus kohdeyritysten käyttämällä rekrytointikäytäntöjen kimpulla on tuloksellisuuteen.

**Taulukko 25.** Eri henkilöstöryhmien rekrytointi- ja valintamenetelmien kimpot sekä tuloksellisuus

Korrelaatiot		Rekrytointi- ja valintamenetelmien kimpot					
		1	2	3	4	5	6
1	Johdon valintamenetelmät						
2	Ylempien toimihenkilöiden valintamenetelmät	,646***					
3	Alempientoimihenkilöiden valintamenetelmät	,398***	,585***				
4	Työntekijöiden valintamenetelmät	,143	,189*	,333***			
5	Tulos	-,113	,017	,025	,006		
6	Kannattavuus	-,106	-,117	-,127	-,051	,656***	

\*\*\* korrelaatio on erittäin merkitsevää 0,001 tasolla

\*\* korrelaatio on merkitsevää 0,01 tasolla

\* korrelaatio on melkein merkitsevää 0,05 tasolla

Taulukosta havaitaan kolmen ylimmän henkilöstöryhmän valintamenetelmien summamuuttujien korreloivan tilastollisesti erittäin merkittävästi keskenään. Työntekijöiden henkilöstöryhmän valintamenetelmät taas eivät korreloi johdon valintamenetelmien kanssa. Näiden kahden ryhmän kohdalla käytetään niin erilaisia menetelmiä, ettei tulos ole sinällään yllättävä.

Rekrytoinnissa ja valinnassa käytettävät eri henkilöstöryhmien valintamenetelmien kimpot eivät tässä näytä olevan tilastollisesti merkittävässä yhteydessä yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. Näissä kohdin korrelaatiot jäävät merkitsevyysrajan alapuolelle. Eli valintamenetelmät selittävät tutkituissa yrityksissä vain hyvin vähän, jos ollenkaan, tuloksellisuutta. Valintamenetelmien vaihtelulla eri henkilöstöryhmien kohdalla ei ole merkitystä tuloksellisuuden suhteen. Kaikki valintamenetelmät ovat samanarvoisia. Toisaalta mielessä tulee pitää, että tässä tutkittiin vain tiettyjen valintamenetelmien kimpujen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä. Olisi harhaluulo olettaa, että näillä eri henkilöstöryhmien valintamenetelmillä olisi ollut yksinään suuri merkitys tuloksellisuuteen. Valintamenetelmät muodostavat vain hyvin pienen osan tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Kuitenkin kirjallisuuden perusteella olisi voinut olettaa valintamenetelmien yhteyden tuloksellisuuteen olevan vahvempi kuin mitä nyt havaittiin.

**Taulukko 26.** Kaikkien henkilöstöryhmien rekrytointi- ja valintamenetelmien kimpup ja tuloksellisuus.

	Korrelaatiot	Rekrytointi- ja valintamenetelmät		
		1	2	3
1	Kaikkien henkilöstöryhmien valintamenetelmät			
2	Tulos	-,025		
3	Kannattavuus	-,137	,656***	

\*\*\* korrelaatio on erittäin merkitsevää 0,001 tasolla

\*\* korrelaatio on merkitsevää 0,01 tasolla

\* korrelaatio on melkein merkitsevää 0,05 tasolla

Tutkittiin vielä, millainen yhteys kaikkien henkilöstöryhmien ja kaikkien rekrytointi- ja valintamenetelmien yhdistelmäkipulla on tuloksellisuuteen. Havaitaan sama asia kuin edellä yksittäisten henkilöstöryhmien kohdalla. Yhteys tuloksellisuuteen ei ole tilastollisesti merkitsevä.

#### 4.4.2 Henkilöstön kehittäminen ja tuloksellisuus

Tässä aluvussa tutkitaan sitä, onko kohdeyritysten henkilöstön kehittämisen kimpulla olemassa yhteys yrityksen tuloksellisuuteen.

**Taulukko 27.** Tuloksellisuus ja henkilöstön osallistuminen sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen

	Korrelaatiot	Osallistuminen koulutukseen					
		1	2	3	4	5	6
1	2-luokkainen koulutuskulu						
2	2-luokkainen sisäinen koulutus	-,007					
3	2-luokkainen ulkoinen koulutus	,090	,224*				
4	Ulkoinen ja sisäinen koulutus	-,013	,756***	,773***			
5	Tulos	,026	,001	,012	,021		
6	Kannattavuus	,118	,229*	,046	,206*	,656***	

\*\*\* korrelaatio on erittäin merkitsevää 0,001 tasolla

\*\* korrelaatio on merkitsevää 0,01 tasolla

\* korrelaatio on melkein merkitsevää 0,05 tasolla

Koulutukseen käytettyjen varojen osuudet vuosittaisista palkkakustannuksista eivät ole suoraan yhteydessä tulokseen ja kannattavuuteen. Myöskään

koulutukseen osallistuminen ei ole suoraan yhteydessä yrityksen tulokseen. Sen sijaan sisäiseen koulutukseen osallistuminen korreloi kannattavuuden kanssa. Tämä yhteys ei kuitenkaan ole kovin vahva. Ulkoiseen koulutukseen osallistumisella ei ole vastaavaa yhteyttä. Sisäisen ja ulkoisen koulutuksen yhdistelmäkimppu liittyy yrityksen kannattavuuteen. Tämäkin yhteys on kuitenkin melko heikko.

**Taulukko 28.** Osallistuminen sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen ja koulutuspäivien määrä

	Korrelaatiot	Osallistuminen koulutukseen ja koulutuspäivien määrä		
		1	2	3
1	Sisäinen ja ulkoinen koulutus sekä koulutuspäivien määrä			
2	Tulos	,035		
3	Kannattavuus	,209**	,656***	

\*\*\* korrelaatio on erittäin merkitsevää 0,001 tasolla

\*\* korrelaatio on merkitsevää 0,01 tasolla

\* korrelaatio on melkein merkitsevää 0,05 tasolla

Tästä taulukosta käy ilmi, että henkilöstön koulutuksen käytäntöjen yhdistelmällä on olemassa tilastollisesti merkitsevä yhteys tutkittujen yritysten kannattavuuteen. Kuitenkaan yhteyttä ei ole suoraan suhteessa taloudelliseen tulokseen. Koulutukseen panostaminen saattaa vaikuttaa niin pitkällä aikavälillä, ettei se sen takia nouse vahvemmin esiin tässä tutkimuksessa tuloksellisuuden yhteydessä.

#### 4.4.3 Henkilöstön arviointi ja kannustaminen sekä tuloksellisuus

Tässä alaluvussa tutkitaan sitä, millainen yhteys henkilöstön arvioinnin ja kannustamisen kimpuilla on tuloksellisuuteen.

**Taulukko 29.** Henkilöstön arviointi ja tuloksellisuus

	Korrelaatiot	Henkilöstön arviointi					
		1	2	3	4	5	6
1	Johdon arviointi						
2	Ylempien toimihenkilöiden arviointi	,805***					
3	Alempien toimihenkilöiden arviointi	,527***	,721***				
4	Työntekijöiden arviointi	,339***	,466***	,626***			
5	Kaikkien henkilöstöryhmien arviointi	,809***	,905***	,869***	,729***		
6	Tulos	,013	-,014	-,143	-,151	-,089	
7	Kannattavuus	,182**	,185**	,045	,016	,129	,656***

\*\*\* korrelaatio on erittäin merkitsevää 0,001 tasolla

\*\* korrelaatio on merkitsevää 0,01 tasolla

\* korrelaatio on melkein merkitsevää 0,05 tasolla

Arviointijärjestelmien käyttö korreloi odotetusti henkilöstöryhmien välillä. Sen sijaan arviointijärjestelmien käyttö ei korreloi taloudellisen tuloksen kanssa. Havaitaan kuitenkin johdon ja ylempien/tekniisten toimihenkilöiden arviointijärjestelmien käytön korreloivan tilastollisesti merkitsevästi kannattavuuden kanssa. Samaa tulosta ei saada muiden henkilöstöryhmien kohdalla. Tämän perusteella siis ylempien henkilöstöryhmien arviointi olisi yhteydessä kannattavuuteen. Ylemmillä henkilöstöryhmillä on parhaat mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen, joten tässä mielessä tulos vahvistaa edellä esitettyjä teorioita. Toisaalta yhteys ei ole kovin vahva. Arvioinneilla voidaan kuitenkin vahvistaa halutunlaista käytöstä henkilöstössä. Ihmisillä kun on tapana tehdä niitä asioita, joita mitataan.

Seuraavassa taulukossa esitetään henkilöstön kannustinjärjestelmien kimpujen ja organisaatioiden tuloksellisuuden väliset korrelaatiot.



**Taulukko 30.** Henkilöstön kannustinjärjestelmien kimput ja yrityksen tuloksellisuus

	Korrelaatiot	Henkilöstön kannustinjärjestelmät						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Johdon kannustimet							
2	Ylempien toimihlö kannustimet	,620***						
3	Alempien toimihlö kannustimet	,409***	,651***					
4	Työntekijöiden kannustimet	,414***	,680***	1***				
5	Kaikkien henkilöstöryhmien kannustimet	,614***	,684***	,720***	,683***			
6	Tulos	,185**	,182	,074	,045	,246**		
7	Kannattavuus	,252**	,192	,102	,070	,296***	,656***	

\*\*\* korrelaatio on erittäin merkitsevää 0,001 tasolla

\*\* korrelaatio on merkitsevää 0,01 tasolla

\* korrelaatio on melkein merkitsevää 0,05 tasolla

Odotetusti eri henkilöstöryhmien kannustinjärjestelmien kimput korreloivat keskenään. Johdon kannustinjärjestelmien käyttö näyttää olevan yhteydessä yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. Johtajia kannustamalla yritys saa tästä tärkeimmästä henkilöstöryhmästään parhaan mahdollisen hyödyn liiketoimintaansa varten. Muiden yksittäisten henkilöstöryhmien kohdalla vastaavaa yhteyttä ei havaita. Kuitenkin kaikkien henkilöstöryhmien yhdistetyt kannustinjärjestelmät korreloivat sekä tuloksen että kannattavuuden kanssa. Yksittäisen henkilöstöryhmän mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen ovat rajalliset, varsinkin jos muu henkilöstö ei ole yhtä innostunutta. Yrityksen koko henkilöstöllä on merkitystä ja kannustamalla kaikkia saadaan aikaan hyvää tulosta.

**Taulukko 31.** Henkilöstön arvioinnin ja kannustamisen yhdistelmäkimpuun yhteys yrityksen tuloksellisuuteen

	Korrelaatiot	Henkilöstön arviointi ja kannustaminen		
		1	2	3
1	Kaikkien henkilöstöryhmien arviointi ja kannustaminen			
2	Tulos	,216*		
3	Kannattavuus	,360***	,656***	

\*\*\* korrelaatio on erittäin merkitsevää 0,001 tasolla

\*\* korrelaatio on merkitsevää 0,01 tasolla

\* korrelaatio on melkein merkitsevää 0,05 tasolla

Taulukosta nähdään kaikkien henkilöstöryhmien yhdistetyn arvioinnin ja kannustamisen kimpun korreloivan sekä tuloksen että kannattavuuden kanssa.

Yhteys tulokseen on heikompi kuin yhteys kannattavuuteen. Tämä tutkimustulos osoittaa henkilöstön suoritusten arvioinnilla ja halutunlaisen käyttäytymisen palkitsemisella olevan merkitystä yrityksen menestymisen kannalta.

Yleisellä tasolla tässä tutkimuksessa osoitettiin, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kimpuilla näytti olevan tietty heikohko yhteys yrityksen tuloksellisuuteen. Nämä tutkimustulokset antavat tukea konfiguraatioon perustuvalla selitysmallille.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritysten liiketoimintaympäristössä on tapahtunut viimeisten vuosikymmenten aikana paljon muutoksia. Tämä on johtanut osaltaan myös henkilöstöjohtamisen roolin muuttumiseen. Aiemmasta reaktiivisesta henkilöstöhallinnosta on pyritty pois kohden aktiivista strategista henkilöstöjohtamista. Toisaalta kustannuspaineiden kasvaessa kysellään yhä enemmän henkilöstöjohtamiseen panostamisen oikeutuksen perään. Kaikkien yrityksen toimintojen tapaan myös henkilöstöjohtamisen tulisi pystyä osoittamaan tuottavansa lisäarvoa yrityksen liiketoiminnalle. Tärkeimmäksi strategisen henkilöstöjohtamisen hyötyjä osoittavaksi teoriaksi on noussut resurssiperusteinen teoria. Tämän teorian mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen johtaa kilpailuetuun ja edelleen yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuuteen.

Tutkielman tarkoituksena oli tutkia, miten suomalaiset yritykset hyödyntävät strategisen henkilöstöjohtamisen hyviä käytäntöjä ja millaisia yhteyksiä näillä käytännöillä on yrityksen tuloksellisuuteen. Erityisen mielenkiinnon kohteena oli verrata teollisuus- ja palvelusektoria keskenään, sillä tätä vertailuasetelmaa on käytetty tutkimuksissa suhteellisesti ottaen vähän. Huomattavasti suositumpia ovat olleet yhden alan sisäiset tutkimukset sekä tutkimukset, joissa on paneuduttu yksityisen ja julkisen sektorin välisiin eroavuuksiin. Aineistona käytettiin kansainvälisen Cranet-tutkimusprojektin vuoden 2004 Suomea koskevaa aineistoa.

### 5.1 KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET

Empiiristen tulosten perusteella voidaan sanoa suomalaisten yritysten hyödyntävän melko paljon strategista henkilöstöjohtamista. Tutkimuksessa havaittiin toiminnan olevan palvelusektorilla jonkin verran strategisempaa kuin teollisuussektorilla. Tämä näkyi sekä yleisessä toiminnan strategisuudessa että myös henkilöstöstrategian kohdalla. Toisaalta teollisuudessa

henkilöstöasioista vastaava henkilö oli useammin mukana yrityksen liiketoiminnasta vastaavassa johtoryhmässä. Strategian suunnitteluprosessiin osallistumisessa heti alkuvaiheesta lähtien ei teollisuuden ja palveluiden välillä ollut suurta eroa. Kuitenkin teollisuudessa strategian suunnitteluun osallistuttiin koko prosessia tarkasteltaessa hieman useammin. Yli puolessa kaikista yrityksistä henkilöstöasioista vastaava henkilö osallistui strategian suunnitteluprosessiin jo heti alkuvaiheesta lähtien. Tutkituissa yrityksissä näytetään siis arvostettavan henkilöstöjohtamisen panosta yrityksen strategisessa suunnittelussa. Strategisesti toimivat yritykset näyttävät menestyvän paremmin kuin yritykset, jotka eivät toimi strategisesti.

Tutkimuksessa ei löydetty suoraa tilastollisesti merkitsevää yhteyttä yritysten strategisen toiminnan ja viimeisen kolmen vuoden tuloksen väliltä. Kuitenkin tässä tutkimuksessa havaittiin strategisen henkilöstöjohtamisen olevan yhteydessä yrityksen kannattavuuteen. Tämä yhteys oli kuitenkin melko heikko. Tulos ei juuri poikkeaa alan kansainvälisissä tutkimuksissa saaduista tuloksista. Usein tutkimuksissa tunnistetaan strategisen henkilöstöjohtamisen olevan yhteydessä yrityksen menestymiseen (esim. Huselid 1995). Strategisesti henkilöstöresursseihin suhtautuvat yritykset menestyvät kilpailijoitaan paremmin. Teollisuus- ja palvelusektoria vertailtaessa oli mielenkiintoista havaita palvelusektorilla toiminnan olevan jossain määrin strategisempaa. Molemmilla sektoreilla oli kuitenkin onnistuttu integroimaan strateginen henkilöstöjohtaminen osaksi muuta liiketoimintaa.

Tutkittaessa henkilöstöjohtamisen hyvien käytäntöjen levinneisyyttä havaittiin erilaisia rekrytointikäytäntöjä hyödynnettävän melko laajasti. Yritykset selvästi panostavat monimuotoiseen rekrytointiin. Syynä tähän voi olla se, että yritykset haluavat varmistaa saavansa strategiaansa sopivia oikeanlaisia työntekijöitä. Odotetusti kalleimpia ja samalla perinpohjaisimpia menetelmiä käytettiin eniten ylempien henkilöstöryhmien kohdalla. Alempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden rekrytoinnissa tyydyttiin käyttämään lähinnä hakemuslomakkeita ja kahdenkeskisiä haastatteluita. Teollisuus- ja palvelusektorin välillä oli eroavuuksia eri rekrytointimenetelmien käytössä. Tutkimustulosten perusteella näyttäisi siltä, että teollisuussektorilla rekrytoinnissa käytetään monipuolisempia keinoja.

Henkilöstön kehittämiseen panostetaan tutkituissa yrityksissä. Palvelusektorilla koulutukseen käytettiin hieman suurempi osuus vuosittaisista palkkakustannuksista kuin teollisuussektorilla. Henkilöstökoulutuksen järjestäminen sisäisesti oli huomattavasti suositumpaa kuin ulkoisen koulutuksen järjestäminen. Sektoreiden välillä ei ollut havaittavissa merkittäviä eroavuuksia sen suhteen, miten koulutus oli järjestetty. Johtajilla oli eniten koulutus-

päiviä vuodessa, yleisimmin 5-10 päivää. Muiden henkilöstöryhmien kohdalla koulutuspäivien määrät laskivat tasaisesti siirryttäessä kohti työntekijöiden henkilöstöryhmää, jossa koulutukseen käytettiin keskimäärin 2 päivää vuodessa.

Henkilöstön suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen liittyvät hyvät käytännöt ovat myös melko laajalle levinneitä. Tutkimuksessa havaittiin muodollisen arviointijärjestelmän käytön olevan jakautunutta. Arviointijärjestelmää joko käytettiin yleisesti koko henkilöstön kohdalla tai sitten yrityksellä ei ollut käytössä lainkaan arviointijärjestelmää. Sektoreiden välillä oli havaittavissa vain pientä eroavuutta. Tulospalkkiot olivat selkeästi suosituin kannustinjärjestelmä ja harva yritys käytti osakeanteja ja optioita. Tulospalkkaus näytti olevan suosittumpaa teollisuudessa. Tulospalkkauksen sisällä palkkauksen sitominen koko yrityksen tulokseen oli tärkein palkkavaihtelun muoto molemmilla sektoreilla.

Tässä tutkimuksessa ei havaittu yhteyttä henkilöstöjohtamisen rekrytointiin liittyvien käytäntöjen kimppejen ja yrityksen tuloksellisuuden välillä. Tämä tulos poikkeaa monista kansainvälisistä tutkimuksista, joissa on havaittu rekrytointiprosessiin panostamisen johtavan parempaan kannattavuuteen (esim. Koch & McGrath 1996).

Henkilöstön kehittämisen kimppu on yhteydessä yrityksen kannattavuuteen. Mitä enemmän kehittämiseen panostettiin, sitä kannattavampaa yrityksen liiketoiminta näytti olevan. Tosin tämä yhteys oli kuitenkin tässä tutkimuksessa melko heikko. Vastaavia tuloksia on raportoitu aikaisempien tutkimusten perusteella. Muun muassa Frayne & Geringer (2000) osoittivat tutkimuksessaan henkilöstön kehittämisellä olevan vaikutusta yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuuteen.

Selkein yhteys yrityksen tuloksellisuuteen havaitaan olevan henkilöstön suoritusten perusteella tapahtuvalla kannustinjärjestelmien käyttämisellä. Tälläkään kimpulla ei tosin ollut suoraa yhteyttä taloudelliseen tulokseen, mutta tilastollisesti merkitsevästi yhteys oli olemassa kannattavuuteen. Erityisesti yhteys löydettiin johtajien ja ylempien/teknisten toimihenkilöiden ryhmien ja kannattavuuden väliltä. Tukemalla halutunlaista käyttäytymistä arvioinnin ja palkitsemisen kautta henkilöstössä saadaan aikaan halutunlaisia tuloksia (Shaw ym. 2001).

## 5.2 TUTKIMUSTULOSTEN POHDINTAA

Tämä tutkielma liittyi laajaan kansainväliseen henkilöstöjohtamisen yhteyttä tuloksellisuuteen pohtivaan tieteelliseen keskusteluun. Vallitseva teoria näissä tutkimuksissa on resurssilähtöinen teoria ja tämäkin tutkimus perustui sille. Resurssilähtöinen teoria tarjoaa hyvän lähtökohdan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden tutkimiselle. Mielessä pitää kuitenkin pitää se seikka, että vaihtoehtoisia teorioita on olemassa paljon. Ei ole olemassa absoluuttista totuutta siitä, mikä on paras lähtökohta tutkimukselle.

Parhaiden käytäntöjen selitysmallin mukaan yritys menestyy sitä paremmin, mitä enemmän henkilöstöjohtamisen hyväksi havaittuja käytäntöjä hyödynnetään. Tässä tutkielmassa voidaan havaita tiettyjä viitteitä siitä, että myös suomalaisissa yrityksissä on tunnistettu tämä asia. Empiiriset tulokset nimitäin tukevat osaltaan sitä käsitystä, että henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat Suomessa laajalti todettu hyväksi ja otettu käyttöön. Teollisuus- ja palvelusektorin välillä oli havaittavissa eroavuuksia. Ei voida kuitenkaan väittää toisella sektorilla omaksutun selvästi paremmin henkilöstöjohtamisen parhaita käytäntöjä, vaan vaihtelua esiintyi käytäntökohtaisesti.

Henkilöstön rekrytointiin liittyvien hyvien käytäntöjen kohdalla tehtiin mielenkiintoinen havainto siitä, että ylempien toimihenkilöiden rekrytoinnissa käytettiin monipuolisempia menetelmiä kuin johdon rekrytoinnissa. Tämä voi johtua monista eri syistä. Ensinnäkin ylimmän johdon palkkaaminen on huomattavasti harvinaisempaa kuin toimihenkilöiden rekrytointi, joten siinä ei luultavasti yleensä ole tarvetta laajamittaiseen hakemuslomakkeiden käyttöön. Toiseksi, ajateltaessa johdon strategista merkitystä yritykselle johdon rekrytoinnissa ei voida laajasti käyttää suoraa hakemuslomakemenettelyä. Kolmanneksi saatetaan johdon rekrytoinnissa käyttää myös muita rekrytointimenetelmiä, jotka eivät tässä tutkimuksessa tulleet esiin. Tällainen rekrytointimenetelmä voisi olla esimerkiksi ammattimaisen konsultin käyttäminen (Head Hunter) apuna sopivien henkilöiden etsimisessä.

Henkilöstön kehittämisen yhteydessä havaittiin sisäiseen koulutukseen panostettavan huomattavasti enemmän kuin ulkoiseen koulutukseen. Tämä johtuu luultavasti osittain siitä, että ulkoisen koulutuksen järjestäminen on huomattavan kallista ja aikaa vievää sisäiseen koulutukseen verrattuna. Sisäisesti koulutus voi tapahtua pienissä paloissa työn ohessa, eikä aikaa välttämättä tällöin kulu kovin paljon. Työntekijöiden lähettäminen muualle koulutukseen ja ulkoisen kouluttajan palkkaaminen vie aikaa ja rahaa aivan eri mittakaavassa.

Henkilöstön suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen liittyvien hyvien käytäntöjen kohdalla näyttää siltä, että yrityksissä on tehty selkeä valinta siitä, käytetäänkö muodollista arviointijärjestelmää vai ei. Jos on päädytty siihen, että tämä henkilöstöjohtamisen käytäntö soveltuu yrityksen käyttöön, niin sitten sitä sovelletaan lähes poikkeuksetta kaikkien henkilöstöryhmien kohdalla. Kyse on jossain määrin juuri tasapuolisuuden vaatimuksesta. Jos arviointijärjestelmää käytetään, henkilöstö saattaa odottaa kaikkien suorituksen tulevan arvioitavaksi samalla tavalla. Vähintään tulisi arvioida kaikki samalla tasolla työskentelevät yhdenmukaisesti. Tässä tutkimuksessa ei selvitetty sitä, minkälainen rooli epämuodollisilla arvioinneilla on. Voidaan olettaa niiden yritysten, jotka eivät muodollista arviointijärjestelmää käytä, turvautuvan jossain määrin tähän keinoon. Kuitenkaan henkilöstöjohtamisen parhaaksi käytännöksi epämuodollisista arvioinneista ei ole. Eri palkitsemistapojen kohdalla huomattiin tulospalkkioiden olevan selkeästi suosituin tapa. Kuitenkin, jos tilannetta olisi verrattu muutaman vuoden takaiseen tilanteeseen, lukemat olisivat voineet olla hieman toisenlaisia. Nykyinen taloudellinen tilanne ei suosi osakeantien ja optioiden käyttöä. Pörssilistautumisia ei ole juurikaan tapahtunut viime aikoina ja optio-ohjelmista on monissa yrityksissä luovuttu kokonaan. Tulospalkkauksen mittarina yrityksen tuloksen käyttäminen oli suosituin vaihtoehto. Esimerkiksi tilinpäätöksen perusteella on helppoa päätellä, miten yrityksellä on mennyt ja käyttää sitten tätä tulospalkkioiden jakamisen perusteena. Toisaalta tällöin motivaatiovaikutus voi olla jossain määrin kyseenalainen. Näin voi olla varsinkin silloin, jos henkilö kokee, ettei hänellä henkilökohtaisesti ole suurta mahdollisuutta vaikuttaa koko yrityksen tulokseen. Samoin, jos tulospalkkiot tulevat kerran vuodessa käytännössä automaattisesti, motivoiva vaikutus ei välttämättä ole kovin suuri työsuorituksen ajallisen etäisyyden vuoksi.

Suomalainen toimintaympäristö on parhaiden käytäntöjen leviämislle melko otollinen. Pieni maa, jossa verkostoituminen on merkittävää, tarjoaa hyvän kasvualustan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen leviämislle. Suomessa seurataan ja raportoidaan tarkasti sitä, mitä menestyvät yritykset tekevät. Toisaalta myös hyvinvointivaltion monet institutionaaliset rakenteet kuten tulopoliittiset kokonaisratkaisut ja kattava lainsäädäntö rajoittavat sitä, miten henkilöstöä voidaan johtaa. Tämä ohjaa osaltaan henkilöstöjohtamista samaan muottiin. Parhaiden käytäntöjen selitysmallille löytyy siis tukea tästä tutkimuksesta.

Kontingenssiin perustuvan selitysmallin mukaan tietyt henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat yhteensopivia tiettyjen strategioiden kanssa. Kun näin on, menestyy yritys hyvin. Tutkimuksissa erilaisia strategioita on jaoteltu mm. seuraavasti: pyritäänkö kustannusten minimointiin vai mahdollisimman

hyvään palveluun sekä sen mukaan perustuuko henkilöstöjohtaminen kontrolliin vai sitouttamiseen (Osterman 1994, Arthur 1994). Tässä tutkimuksessa löydettiin viitteitä strategisen henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välillä olevasta yhteydestä. Kuitenkin sen osoittaminen, että henkilöstöjohtaminen aiheuttaisi suoraan parempaa menestymistä, oli hankalaa. Samanlaisen tulokseen on tullut mm. Guest ym. (2003) tutkiessaan henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä Isossa-Britanniassa. Yhteys tuloksellisuuteen ei ollut kovin selkeä. Ero on huomattavan erilainen verrattuna moniin kansainvälisiin tutkimuksiin. Erityisesti asia on näin, kun vertailukohteeksi valikoidaan tuloksellisuustutkimuksen suurmaa Yhdysvallat, jossa on raportoitu paljon positiivisia tuloksia samankaltaisten tutkimusten pohjalta (esim. Delery & Doty 1996). Eurooppalaisissa tutkimuksissa on keskimäärin saatu varovaisempia tuloksia.

Tarkasteltaessa teollisuus- ja palvelusektoria toiminnan havaittiin olevan palveluissa hieman strategisempaa niin yleisellä kuin henkilöstöjohtamisen tasolla. Tämä tulos oli mielenkiintoinen. Yleisesti teollisuusyritykset mielletään vahvemmin strategiaorientoituneiksi valmistustoiminnan suunnitelmallisuutta vaativan luonteen vuoksi. Toisaalta juuri palvelusektorilla henkilöstön rooli yrityksen menestymisessä on ensiarvoisen tärkeä. Tämä voikin osaltaan selittää palvelusektorilla havaitun strategisuuden suurempaa osuutta. Palveluyrityksissä on saatettu havaita, kuinka merkittävässä roolissa henkilöstö on yrityksen menestymisen kannalta. Tämän vuoksi myös suhtautuminen henkilöstöjohtamiseen on strategista. Palvelualat ovatkin monesti hyvin työvoima-intensiivisiä. Muuttuvat henkilöstökustannukset muodostavat suuren osan kuluista, eivätkä kiinteät kustannukset ja poistot ole yhtä suuressa roolissa kuin teollisuussektorilla. Näistä syistä johtuen henkilöstön merkitys on usein teollisuussektoria kriittisempi, muita tuotannontekijöitä kun ei ole käytettävissä. Yleistysten tekemiseen pitää kuitenkin suhtautua tietyllä varovaisuudella. Esimerkiksi teollisuussektorilla paperitehtaassa pieni joukko strategisesti sijoiteltuja ihmisiä pyörittää suurta tuotantolaitosta. Tällöin näiden ihmisten merkitys on todella tärkeä koko liiketoiminnan tuloksellisuuden kannalta ajateltuna.

Yksi selitys havaitulle strategisemmalle toiminnalle voisi olla teollisuusyritysten epämuodollisempi suhtautuminen henkilöstöresurssiensa johtamiseen. Eli kirjallisia strategioita ei välttämättä olisi mutta henkilöstöasiat huomioitaisiin toisella tavalla. Teollisuusyrityksissä olikin henkilöstöasioista vastaava henkilö useammin johtoryhmässä ja hän osallistui strategian luomiseen hieman aktiivisemmin. Näin on mahdollista, että henkilöstöjohtajan mukana oleminen strategiaprosessissa saa aikaan henkilöstöasioiden painotetun käsittelyn jo liiketoimintastrategiassa. Toisaalta yleisesti työn organi-

sointi teollisuusyrityksissä saattaa olla formaalimpaa kuin palveluyrityksissä, joten tämä selitys ei liene pätevä. Tässä tutkimuksessa teollisuusyritykset olivat keskimäärin hieman suurempia kuin palvelualan yritykset. Suurissa yrityksissä organisaatiokaaviot on tehty huolella ja näissä kaavioissa on usein henkilöstöasioista vastaava henkilö sijoitettu johtoryhmään. Näin toimitaan jo yrityksen ulkoisen kuvankin takia: välitetään viestiä siitä, kuinka yrityksessä arvostetaan henkilöstöä voimavarana. Toisaalta ei voida täysin pitävästi sulkea pois sattuman mahdollisuutta siinä, millaiset yritykset ovat alun perin valikoituneet tämän tutkimuksen kohteeksi. Nämä vaihtoehtoiset tulkinnat lienevät lähempänä totuutta. Suomalainen yritys on yleisellä tasolla organisaatiokaavioihin perustuva hierarkkinen työyhteisö. Ihmisiin kuitenkin luetaan ja heille annetaan vastuuta. Henkilöstöjohtaminen perustuukin pitkälti sitouttamiseen tiukan kontrolloinnin sijaan. Tutkimuksessa havaittiin myös henkilöstön kannustinjärjestelmien käyttämisen johtavan osaltaan yrityksen menestymiseen. Yhdessä nämä yritysten strategiseen toimintaan liittyvät tutkimustulokset näyttäsivät jossain määrin antavan tukea kontingenssiin perustuvalla selitysmallille.

Konfiguraatioon perustuvassa selitysmallissa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen oikeanlaisilla yhdistelmillä on enemmän vaikutusta kuin yksittäisillä käytännöillä. Tärkeää on sekä ulkoinen että sisäinen yhteensopivuus liiketoimintastrategian ja käytäntöjen välillä. Usein tässä yhteydessä puhutaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kimpusta. Henkilöstön rekrytointiin liittyvällä kimpulla ei ollut havaittavissa olevaa yhteyttä yrityksen menestymiseen. Ilmeisesti etäisyys tuloksellisuuteen oli tässä kohdin liian suuri. Rekrytointiprosessiin kuitenkin panostettiin merkittävästi.

Henkilöstön kehittämiseen liittyvällä kimpulla havaittiin olevan tilastollinen yhteys tuloksellisuuteen. Tosin tämä yhteys oli heikko. Samanlaisen tulokseen päätyivät Stavrou & Brewster (2005) tutkiessaan Cranet aineistoa koko Euroopan unionin tasolla; henkilöstön kehittäminen lisää tuottavuutta kasvatamalla henkilöstön kyvykkyys- ja valmiuksia. Suomessa henkilöstön koulutustaso on jo lähtötilanteessa korkea. Tällöin myös kehittämistoimenpiteille asetettavat vaatimukset ovat korkealla. Maissa, joissa koulutustaso ei ole yhtä korkealla, voidaan tuottavuuden paranemiseen päästä pienemmin panostuksin. Tuottavuuden parantaminen on kuitenkin yksi keskeisimmistä keinoista, joiden avulla Suomen kaltainen maa pärjää tulevaisuudessakin globalisaatiokehityksen edetessä.

Henkilöstön arviointiin ja palkitsemiseen liittyvillä kimpulla oli yhteys tuloksellisuuteen. Tämäkin kimppu johtaa oikein käytettynä parempaan tuottavuuteen. Suosituimmaksi kannustinjärjestelmäksi todettiin tulospalkkiot. Kuten



kaikenlaisiin kannustinjärjestelmiin, myös tulospalkkioihin liittyy omat ongelmansa. Henkilöstö hyväksyy erilaiset palkkiot, jos he kokevat tulleen kohdelluiksi oikeudenmukaisesti. Muuten tulospalkkiot saattavat kääntyä itseään vastaan aiheuttaessaan kateutta ja eripuraa. Kaikkien näiden tulosten pohjalta voidaan sanoa tässä tutkimuksessa löydetyn tukea myös konfiguraatiiviselle selitysmallille.

Tässä tutkielmassa siis löydettiin merkkejä kaikkien keskeisimpien selitysmallien olemassaolosta Suomessa. Voi olla, etteivät parhaisiin käytäntöihin, kontingenssiin ja konfiguraatioon perustuvat lähestymistavat välttämättä ole keskenään ristiriitaisia ainakaan tutkimuksen tasolla (esim. Youndt ym. 1996, Storey 2001). Näiden kaikkien toimiminen yhtä aikaa on mahdollista. Ehkäpä onkin yleisesti erilaisten yritysten ja alojen välillä niin, että ihmiskeskeisiä henkilöstöjohtamisen keinoja (kuten rekrytointiin paneutuminen, jatkuva koulutus ja palkitseminen) käyttävät yritykset pystyvät näillä keinoilla saavuttamaan kilpailuetua verrattuna muihin yrityksiin. Tutkimuksissa löytyy tällöin tukea universaaleille parhaille käytännöille. Toisaalta jotkin yritykset voivat hyötyä suhteessa enemmän näistä henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Syynä voi olla esimerkiksi yrityksen strategia tai kilpailutilanne markkinoilla. Tällöin tapaukset tulisivat esiin konfiguraationaalisissa tai kontingenssitutkimuksissa, sillä nämä tutkimusotteet auttavat katsomaan syvemmälle yritysten toimintaan.

Tutkimuksessa saatuihin tuloksiin tulee kuitenkin suhtautua varoen ja välttämättä liian optimistista yleistämistä. Verrattaessa vastaaviin tutkimuksiin vastausprosentti (22 %) oli kansainvälisesti arvioituna normaalilla tasolla. Vastausprosentti olisi kuitenkin voinut olla korkeampikin. Käytännössä kaikissa henkilöstöjohtamisen yhteyttä tuloksellisuuteen koskevissa tutkimuksissa kehoitetaan varovaisuuteen tutkimustulosten tulkinnassa (esim. Delaney & Huselid 1996, Youndt ym. 1996). Tähän päivään mennessä tutkimukset ovat osoittaneet, että välttämättä ei ole mahdollista erottaa selkeästi henkilöstöjohtamista muista johtamisen toimenpiteistä. Henkilöstöjohtaminen on yrityksen menestymiseen vaikuttava osatekijä, eikä tutkimuksilla ole vielä pystytty kovinkaan pitävästi osoittamaan kuinka suuri tämä merkitys tosiasiallisesti on.

Tuloksellisuustutkimuksen luonteen ymmärtämiseksi onkin ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, ettei henkilöstöjohtaminen selitä kuin pienen osan yrityksen menestyksestä tai menestymättömyydestä. Todella monet muut seikat vaikuttavan osaltaan siihen, millaiseksi yrityksen menestyminen muodostuu. Näitä seikkoja on sekä yrityksen sisällä että ulkona. Yrityksen sisällä mm. yleinen liiketoimintastrategia ja yrityskulttuuri ovat vaikuttavia

tekijöitä. Ulkoisista tekijöistä voi esiin ottaa esimerkkinä yleisen taloudellisen tilanteen. Lähteenmäki ym. (1998) nostavat huonon taloudellisen tilanteen merkittäväksi selittäväksi tekijäksi arvioidessaan miksi henkilöstöjohtamisen ei havaittu suuresti vaikuttavan tuloksellisuuteen. Toisin kuin Lähteenmäen ym. (1998) tutkimusaineiston keräämisen aikaan nyt käsillä olevan tutkielman aineistoa kerätessä yrityksillä meni yleisesti hyvin ja vastaajat ilmoittivat vielä edustamiensa yritysten pärjäävän keskimäärin kilpailijoitaan paremmin. Taloudellinen tilanne ei siis voi olla merkittävä selittävä tekijä nyt saatujen tulosten taustalla. Pikemminkin asian kuuluisi olla toisinpäin. Tutkimuksissa on ehdotettu, että kun yrityksillä menee hyvin, silloin myös panostetaan enemmän henkilöstöjohtamiseen. (Legge 2001) Eli yhteys olisikin päinvastainen. Hyvin menestyvät yritykset panostaisivat henkilöstöjohtamiseen uskoessaan sen aiheuttavan menestymistä, vaikka asia olisi itse asiassa päinvastoin.

Tutkimusmenetelmä aiheutti joitain rajoituksia tutkimuksen toteuttamiselle. Laajoihin kyselytutkimuksiin perustuvat kvantitatiiviset poikkileikkaus-tutkimukset ovat käytetyin tapa tutkia henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä. Menetelmä ei kuitenkaan ole aivan ideaalinen. Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteyttä käsittelevissä tutkimuksissa on yleisesti havaittu ongelmaksi se, ettei menetelmillä päästä aivan suoraan käsiksi ongelman ytimeen. Osittain tämä johtuu tutkittavan aiheen monitahoisuudesta, mutta myös menetelmillä on vaikutusta. Menetelmiä tulisikin edelleen kehittää tarkempien vastausten saamiseksi. Kyselytutkimusta voitaisiin täydentää muilla tiedonkeräämisen tavoilla, esimerkiksi tekemällä täydentäviä haastatteluita (Stavrou & Brewster 2005). Myös monivuotinen pitkittäistutkimus saattaisi tuoda esiin lisää henkilöstöjohtamisen vaikutuksista. Tulevaisuudessa pitäisikin pyrkiä panostamaan enemmän tämän tyyppiseen tutkimusasetelmaan. Tosin pitkittäistutkimukseen ei ole vailla ongelmia. Riittävän kattavan otoksen tutkiminen vaatisi valtavasti resursseja. Toisaalta henkilöstöjohtamiseen panostaminen on pitkälinen prosessi ja sen tulokset näkyvät viiveellä. Lisäksi henkilöstöjohtamisen malleja ei voida ottaa aivan yhtäkkiä käyttöön. Tällöin myös poikkileikkaustutkimuksella voidaan havainnoida henkilöstöjohtamisen vaikutuksia.

### 5.3 LOPUKSI

Liikkeenjohtamisessa puhutaan paljon kilpailuedun etsimisestä. Tämä kilpailuetu löytyy resursseihin perustuvan teorian mukaan yrityksen sisältä. Tärkeimmäksi sisäiseksi resurssiksi nostetaan usein henkilöstö ja monesti kuuleekin sanottavan henkilöstön olevan yrityksen tärkein voimavara.

Henkilöstöjohtamisen avulla tätä voimavaraa voidaan johtaa mahdollisimman tuloksellisesti. Henkilöstöjohtamisen strateginen rooli onkin tärkeä osa nykyaikaista liikkeenjohtamista. Henkilöstöjohtaminen ei enää toimi irrallaan muusta liiketoiminnasta toisen luokan tukitoimintona. Henkilöstöammattilaisten tulee toimia yhteistyössä yrityksen muun henkilöstön kanssa ja kehittää henkilöstön roolin huomioivia strategioita yrityksen kaikkia osa-alueita varten. Suomalaisissa yrityksissä tämä näkyy melko hyvin. Henkilöstöjohtamiselle annetaan strategista roolia ja henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat levinneet laajalle. Mielessä tulee kuitenkin pitää se, ettei strateginen henkilöstöjohtaminen ole suora oikotie yrityksen menestymiseen. Yrityksen toimintakonteksti tulee huomioida. Tässä tutkielmassa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää apuna harkittaessa, mihin suuntaan yrityksen henkilöstöjohtamista tulisi kehittää liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi.

## LÄHTEET

Ansoff, H.I. 1965. Corporate strategy. McGraw-Hill, New York.

Arthur, J.B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal* 37:3, 670-687.

Baird, L. & Meshoulan, I. 1988. Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review* 13:1, 116-128.

Balkin, D.B. & Gomez-Mejia, L.R. 1990. Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal* 11:2, 153-179.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17:1, 99-120.

Bartel, A.P. 2000. Measuring the employer's return on investments in training: evidence from the literature. *Industrial Relations* 39:3, 502-524.

Barton, H. & Delbridge, R. 2001. Development in the learning factory: training human capital. *Journal of European Industrial Training* 25:9, 465-473.

Beaumont, P.B. & Hunter, L.C. 1991. Competitive strategy, flexibility and selection: the case of Caledonian Paper. *Industrial Relations Journal* 22:3, 222-228.

Becker, B. & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal* 39:4, 779-801.

Becker, B.E. & Huselid, M.A. 1998. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial applications. *Research in Personnel and Human Resource Management* 16:1, 53-101.

Bloom, M. & George T. & Milkovich G. 1998. Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management Journal* 41:3, 283-297.

Bowen, D.E. & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review* 29:2, 203-221.

Boxall, P. & Purcell, J. 2000. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews* 2:2, 183-203.

Boxall, P. 2003. HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal* 13:3, 5-20.

Boxall, P. & Purcell, J. 2003. *Strategy and human resource management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke and New York.

Brewster, C. 1995. Towards a "European" model of human resource management. *Journal of International Business Studies* 26:1, 1-20.

Brewster, C. 2003. Going our own way: human resource management in the new Europe. *EBS Review* autumn 2003, 9-17.

Cappelli, P. & Neumark, D. 2001. Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial & Labor Relations Review* 54:4, 737-775.

Chandler, G.N. & McEvoy, G.M. 2000. Human resource management, tqm, and firm performance in small and medium-size enterprises. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 25:1, 43-57.

Colbert, B.A. 2004. The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review* 29:3, 341-358.

Datta, D.K. & Guthrie, J.P. & Wright, P.M. 2005. Human resource management and labour productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal* 48:1, 135-145.

Den Hartog, D.N & Verburg, V.M. 2004. High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal* 14:1, 55-78.

Delaney, J.T. & Lewin D. & Ichniowski, C. 1989. *Human resource policies and practices in American firms*. U.S. Government Printing Office, Washington D.C.

Delaney, J.T. & Huselid, M.A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal* 39:4, 949-969.

Delery, J.E. & Doty, D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal* 39:4, 802-835.

Delery, J.E. 1998. Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review* 8:3, 289-309.

Delery, J.E. & Shaw, J.D. 2001. The strategic management of people in work organizations: review, synthesis and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management* 20:1, 165-197.

Dyer, L. & Reeves, T. 1995. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management* 6:3, 656-670.

Fayol, H. 1916. *Administration industrielle et generate*. *Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale* 10, 5-164, Regular re-editions by Dunod since 1918.

Ferris, G.R. & Arthur, M.M. & Berkson, H.M. & Kaplan, D.M. & Harrell-Cook, G. & Frink, D.D. 1999. Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review* 8:3, 235-264.

Ferris, G.R. & Hochwarter, W.A. & Buckley, M.R. & Harrell-Cook, G. & Frink, D.D. 1999. Human resource management: some new directions. *Journal of Management* 25:3, 385-415.

Frayne, C.A. & Geringer, J.M. 2000. Self-management training for improving job performance: a field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology* 85:3, 361-372.

Gerhart, B. & Trevor, C.O. 1996. Employment variability under different managerial compensation systems. *Academy of Management Journal* 39:6, 1692-1712.

Guest, D.E. 1987. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies* 24:5, 503-521.

Guest, D. & Hoque, K. 1994. The good, the bad and the ugly: employee relations in new non-union workplaces. *Human Resource Management Journal* 5:1, 1-14.

Guest, D.E. 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 8:3, 263-276.

Guest, D.E. 1999. Human resource management--the workers' verdict. *Human Resource Management Journal* 9:3, 5-25.

Guest, D.E. 2001. Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management* 12:7, 1092-1106.

Guest, D.E. & Michie, J. & Conway, N. & Sheehan, M. 2003. Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations* 41:2, 291-314.

Guest, D. & Conway, N. & Dewe, P. 2004. Using sequential tree analysis to search for "bundles" of HR practices. *Human Resource Management Journal* 14:1, 79-96.

Hoskisson, R.E. & Hitt, M.A. & Wan, W.P. & Yiu, D. 1999. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Strategic Management Journal* 25:3, 417-456.

Huselid, M.A. 1995. The impact of human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38:3, 635-670.

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* 40:1, 171-188.

Ichniowski, C. & Kochan, T.A. & Levine, D. & Olson, C. & Strauss, G. 1996. What works at work: overview and assessment. *Industrial Relations* 35:3, 299-333.

Ichniowski, C. & Shaw, K. & Prennushi, G. 1997. The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *The American Economic Review* 87:3, 291-313.

Ignjatovic, M. & Svetlik, I. 2003. European hrm clusters. *EBS Review Autumn* 2003, 25-39.

Jackson, S.E. & Schuler, R.S. & Rivero, J.C. 1989. Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology* 42:4, 727-786.

Jones, G. & Wright, P. 1992. An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. Teoks: Rowland, K. & Ferris, K. (toim.) *Research in personnel and human resources management* vol. 10. JAI Press, Greenwich CT, 271-299

Kamoche, K. 1996. Strategic human resources management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies* 33:2, 213-233.

Keenoy, T. 1999. HRM as a hologram: a polemic. *Journal of Management Studies* 36:1, 1-23.

Knoke, D. & Kalleberg, A.L. 1994. Job training in U.S. organizations. *American Sociological Review* 59:4, 537-546.

Koch, M.J. & McGrath, R.G. 1996. Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal* 17:5, 335-354.

Lawler, E.E. 1992. *The ultimate advantage: creating the high involvement organisation*. Jossey Bass, San Francisco.

Lawler, E.E. & Mohrman, S.A. 2003. *Creating a strategic human resource organization: An assessment of trends and new directions*. Stanford University Press, California.

Legge, K. 1995 *Human resource management : rhetorics and realities*. Macmillan, Basingstoke.

Legge, K. 2001. Silver bullet or spent round? Assessing the meaning of the 'high commitment management/performance relationship. Teoks: Storey,



John. (toim.) Human Resource Management. A Critical Text. (2<sup>nd</sup> Ed). Thomson Learning, 21-36.

Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L. 1988. Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review* 13:3 454-470.

Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L. 1990. Interactive human resource management and strategic planning. Quorum Books, New York.

Leonard, J.S. 1990. Executive pay and firm performance. *Industrial and Labor Relations Review* 43:3, 13-29.

Lähteenmäki S. & Storey J. & Vanhala S. 1998. HRM and company performance: The use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal* 8:2, 51-65.

MacDuffie, J.P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labour Relations Review* 48:2, 197-221.

Mak, S.K. & Akhtar, S. 2003. Human resource management practices, strategic orientations, and company performance: A correlation study of publicly listed companies. *Journal of American Academy of Business* 2:2, 510-515.

Martell, K. & Carroll, S.J. 1995. Which executive human resource management practices for the top management team are associated with higher firm performance? *Human Resource Management* 34:4, 497-512.

Michie, J. & Sheehan, M. 1999. HRM practices, r&d expenditure and innovative investment: evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations survey (WIRS). *Industrial and Corporate Change* 8:2, 211-234.

Miles, R.E. & Snow, C.C. 1984. Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics* 13:1, 36-52.

Osterman, P. 1987. Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations* 26:1, 46-67.

Osterman, P. 1994. How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review* 47:2, 173-188.

- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people* (1<sup>st</sup> ed.) Harvard Business School Press, Boston.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy*. MacMillan, New York.
- Purcell, J. 1999. Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal* 9:3, 26-41.
- Purcell, J. 2001. The meaning of strategy in human resource management. Teoks: Storey, John. (toim.) *Human Resource Management. A Critical Text*. (2<sup>nd</sup> Ed). Thomson Learning 58-75.
- Ramsay, H. & Scholarios, D. & Harley, B. 2000. Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations* 38:4, 501-531.
- Richard, O.C. & Johnson, N.B. 2001. Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management* 12:2, 299-311.
- Roos, G. & Fernstrom, L. & Pike, S. 2004. Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence* 8:1, 28-37.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive* 1:3, 207-219.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. & Storey, J. 2001. HRM and its link with strategic management. Teoks: Storey, John. (toim.) *Human Resource Management. A Critical Text*. (2<sup>nd</sup> Ed). Thomson Learning, 114-129.
- Shaw, J.D. & Gupta, N. & Delery, J.E. 2001. Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal* 22:4, 379-386.
- Stravrou, E.T. & Brewster, C. 2005. Linking strategic hrm bundles with business performance. *Management Review* 16:2, 186-201.
- Storey, J. 1992. *Developments in the management of human resources*. Blackwell, Oxford.

- Storey, J. 1993. The take-up of human resource management by mainstream companies: key lessons from research. *The International Journal of Human Resource Management*. 4:3, 529-554.
- Storey, J. 2001. Human resource management today: an assessment. Teoks: Storey, John. (toim.) *Human Resource Management. A Critical Text*. (2<sup>nd</sup> Ed). Thomson Learning, 3-20.
- Sturman, M.C. & Short, J.C. 2000. Lump-sum bonus satisfaction: testing the construct validity of a new pay satisfaction dimension. *Personnel Psychology* 53:3, 673-700.
- Taylor, F. 1911 *The principles of scientific management*. Harper and Row, New York.
- Terpstra, D.E. & Rozell, E.J. 1993. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology* 46:1, 27-48.
- Tregaskis, O. 1997. The role of national context and hr strategy in shaping training and development in French and U.K. organizations. *Organization Studies* 18:5, 839-867.
- Tregaskis, O. & Mahoney, C. & Atterbury, S. 2004. International survey methodology: experiences from the Cranfield network. Teoks: Brewster, C. & Mayrhofer, W. & Morley, M. (toim.) *Human resource management in Europe: evidence of convergence?* Elsevier, Butterworth, Heineman. 437-450.
- Truss, C. & Gratton, L. 1994. Strategic human resource management: a conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management* 5:3, 663-668.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 1 painos, WSOY Porvoo.
- Vanhala, S. 1995. Human resource management in Finland. *Employee Relations* 17:7, 31-56.
- Walker, A.G. & Smither, J.W. 1999. A five-year study of upward feedback: what managers do with their results matters. *Personnel Psychology* 52:2, 393-424.

Wall, T.D. & Michie J. & Patterson M. & Wood S.J. & Sheehan, M. & Clegg, C.W. & West, M. 2004. On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology* 57:1, 95-118.

Welbourne, T.M. & Andrews, A.O. 1996. Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal* 39:4, 891-919.

Wood, S. & Menezes, L. 1998. High commitment management in the U.K.: evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations* 51:4, 485-520.

Wood, S. 1999. Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews* 1:4, 367-413.

Wright, P.M. & McMahan, G.C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* 18:2, 295-320.

Wright, P.M. & Smart, D.L. 1995. Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal* 38:4, 1052-1074.

Wright, P.M. & McMahan, G.C. & McCormick, B. & Scott, S.W. 1998. Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management* 37:1, 17-29.

Wright, P.M. & Boswell, W.R. 2002. Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management* 28:3, 247-276.

Wright, P.M. & Dunford, B.B. & Snell, S.A. 2001 Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27:6, 701-720.

Youndt, M.A. & Snell, S.A. & Dean, J.W. & Lepak, D.P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal* 39:4, 836-866.



A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:211. TOMMI KASURINEN: Exploring Management Accounting Change in the Balanced Scorecard Context. Three Perspectives. 2003. ISBN 951-791-736-8.
- A:212. LASSE NIEMI: Essays on Audit Pricing. 2003. ISBN 951-791-751-1.
- A:213. MARKKU KAUSTIA: Essays on Investor Behavior and Psychological Reference Prices. 2003. ISBN 951-791-754-6.
- A:214. TEEMU YLIKOSKI: Access Denied: Patterns of Consumer Internet Information Search and the Effects of Internet Search Expertise. 2003. ISBN 951-791-755-4.
- A:215. PETRI HALLIKAINEN: Evaluation of Information System Investments. 2003. ISBN 951-791-758-9.
- A:216. PETRI BÖCKERMAN: Empirical Studies on Working Hours and Labour Market Flows. 2003. ISBN 951-791-760-0.
- A:217. JORMA PIETALA: Päivittäistavara-kaupan dynamiikka ja ostoskäyttäytyminen Pääkaupunkiseudulla. 2003. ISBN 951-791-761-9.
- A:218. TUOMAS VÄLIMÄKI: Central Bank Tenders: Three Essays on Money Market Liquidity Auctions. 2003. ISBN 951-791-762-7.
- A:219. JUHANI LINNAINMAA: Essays on the Interface of Market Microstructure and Behavioral Finance. 2003. ISBN 951-791-783-X.
- A:220. MARKKU SALIMÄKI: Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen. Strateginen ryhmä – tutkimus design-aloilta. 2003 ISBN 951-791-786-4.
- A:221. HANNU KAHRA: Consumption, Liquidity and Strategic Asset Allocation. 2003. ISBN 951-791-791-0.
- A:222. TONI RIIPINEN: The Interaction of Environmental and Trade Policies. 2003. ISBN 951-791-797-X.
- A:223. MIKKO SYRJÄNEN: Data Envelopment Analysis in Planning and Heterogeneous Environments. 2003. ISBN 951-791-806-2.
- A:224. ERKKI HÄMÄLÄINEN: Evolving Logistic Roles of Steel Distributors. 2003. ISBN 951-791-807-0.
- A:225. SILJA SIITONEN: Impact of Globalisation and Regionalisation Strategies on the Performance of the World's Pulp and Paper Companies. 2003. ISBN 951-791-808-9.
- A:226. EIREN TUUSJÄRVI: Multifaceted Norms in SMC Export Cooperation: A Discourse Analysis of Normative Expectations. 2003. ISBN 951-791-812-7.

- A:227. MIKA MALIRANTA: Micro Level Dynamics of Productivity Growth. An Empirical Analysis of the Great Leap in Finnish Manufacturing Productivity in 1975-2000. 2003. ISBN 951-791-815-1.
- A:228. NINA KOISO-KANTTILA: Essays on Consumers and Digital Content. 2003. ISBN 951-791-816-X.
- A:229. PETER GABRIELSSON: Globalising Internationals: Product Strategies of ICT Companies. 2004. ISBN 951-791-825-9, ISBN 951-791-826-7 (Electronic dissertation).
- A:230. SATU NURMI: Essays on Plant Size, Employment Dynamics and Survival. 2004. ISBN 951-791-829-1, ISBN 951-791-830-5 (Electronic dissertation).
- A:231. MARJA-LIISA KURONEN: Vakuutusehtotekstin uudistamisprosessi, matkalla alamaiseista asiakkaksi. 2004. ISBN 951-791-833-X, ISBN 951-791-834-8 (Electronic dissertation).
- A:232. MIKA KUISMA: Eri-laistuminen vai samanlaistuminen? Vertaileva tutkimus paperiteollisuusyhtiöiden ympäristöjohtamisesta. 2004. ISBN 951-791-835-6, ISBN 951-791-836-4 (Electronic dissertation).
- A:233. ANTON HELANDER: Customer Care in System Business. 2004. ISBN 951-791-838-0.
- A:234. MATTI KOIVU: A Stochastic Optimization Approach to Financial Decision Making. 2004. ISBN 951-791-841-0, ISBN 951-791-842-9 (Electronic dissertation).
- A:235. RISTO VAITTINEN: Trade Policies and Integration – Evaluations with CGE -models. 2004. ISBN 951-791-843-7, ISBN 951-791-844-5 (Electronic dissertation).
- A:236. ANU VALTONEN: Rethinking Free Time: A Study on Boundaries, Disorders, and Symbolic Goods. 2004. ISBN 951-791-848-8, ISBN 951-791-849-6 (Electronic dissertation).
- A:237. PEKKA LAURI: Human Capital, Dynamic Inefficiency and Economic Growth. 2004. ISBN 951-791-854-2, ISBN 951-791-855-0 (Electronic dissertation).
- A:238. SAMI JÄRVINEN: Essays on Pricing Commodity Derivatives. 2004. ISBN 951-791-861-5, ISBN 951-791-862-3 (Electronic dissertation).
- A:239. PETRI I. SALONEN: Evaluation of a Product Platform Strategy for Analytical Application Software. 2004. ISBN 951-791-867-4, ISBN 951-791-868-2 (Electronic dissertation).
- A:240. JUHA VIRRANKOSKI: Essays in Search Activity. 2004. ISBN 951-791-870-4, ISBN 951-791-871-2 (Electronic dissertation).
- A:241. RAUNI SEPPOLA: Social Capital in International Business Networks. Confirming a Unique Type of Governance Structure. 2004. ISBN 951-791-876-3, ISBN 951-791-877-1 (Electronic dissertation).
- A:242. TEEMU SANTONEN: Four Essays Studying the Effects of Customization and Market Environment on the Business Success of Online Newspapers in Finland. 2004. ISBN 951-791-878-X, ISBN 951-791-879-8 (Electronic dissertation).
- A:243. SENJA SVAHN: Managing in Different Types of Business Nets: Capability Perspective. 2004. ISBN 951-791-887-9.

- A:244. JUKKA MÄKINEN: John Rawlsin oikeudenmukaisuuskäsityksen merkitys normatiiviselle taloustieteelle. 2004. ISBN 951-791-889-5, ISBN 951-791-890-9 (Electronic dissertation).
- A:245. ERJA KETTUNEN: Regionalism and the Geography of Trade Policies in EU-ASEAN Trade. 2004. ISBN 951-791-891-7, ISBN 951-791-892-5 (Electronic dissertation).
- A:246. OLLI-PEKKA RUUSKANEN: An Econometric Analysis of Time Use in Finnish Households. 2004. ISBN 951-791-893-3, ISBN 951-791-894-1 (Electronic dissertation).
- A:247. HILPPA SORJONEN: Taideorganisaation markkinaorientaatio. Markkinaorientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa. 2004. ISBN 951-791-898-4, ISBN 951-791-899-2 (Electronic dissertation).
- A:248. PEKKA KILLSTRÖM: Strategic Groups and Performance of the Firm - Towards a New Competitive Environment in the Finnish Telecommunications Industry. 2005. ISBN 951-791-904-2, ISBN 951-791-905-0 (Electronic dissertation).
- A:249. JUHANI YLIKERÄLÄ: Yrityshautomokokemuksen vaikutukset tradenomiopiskelijän yrittäjyuran syntyyn ja kehittymiseen. Yrityshautomotoiminta liiketalouden alan ammattikorkeakoulun yrittäjäkoulutuksessa. 2005. ISBN 951-791-910-7.
- A:250. TUURE TUUNANEN: Requirements Elicitation for Wide Audience End-Users. 2005. ISBN 951-791-911-5, ISBN 951-791-912-3 (Electronic dissertation).
- A:251. SAMULI SKURNIK: Suomalaisen talousmallin murros. Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaapaiseen globaalitalouteen. 2005. ISBN 951-791-915-8, ISBN 951-791-916-6 (Electronic dissertation).
- A:252. ATSO ANDERSÉN: Essays on Stock Exchange Competition and Pricing. 2005. ISBN 951-791-917-4, ISBN 951-791-918-2 (Electronic dissertation).
- A:253. PÄIVI J. TOSSAVAINEN: Transformation of Organizational Structures in a Multinational Enterprise. The case of an enterprise resource planning system utilization. 2005. ISBN 951-791-940-9, ISBN 951-791-941-7 (Electronic dissertation).
- A:254. JOUNI LAINE: Redesign of Transfer Capabilities. Studies in Container Shipping Services. 2005. ISBN 951-791-947-6, ISBN 951-791-948-4 (Electronic dissertation).
- A:255. GILAD SPERLING: Product, Operation and Market Strategies of Technology-Intensive Born Globals. The case of Israeli Telecommunication Born Globals. 2005. ISBN 951-791-954-9, ISBN 951-791-954-9 (Electronic dissertation).
- A:256. ARLA JUNTUNEN: The Emergence of a New Business Through Collaborative Networks – A Longitudinal Study In The ICT Sector. 2005. ISBN 951-791-957-3.
- A:257. MIRJAMI LEHIKOINEN: Kuluttajan suhdemotivaatio päivittäistavaroihin. Miksi äiti liittyy Piltti-piiriin? 2005. ISBN 951-791-925-5, ISBN 951-791-926-3 (Electronic dissertation).
- A:258. JOUKO KINNUNEN: Migration, Imperfect Competition and Structural Adjustment. Essays on the Economy of the Åland Islands. 2005. ISBN 951-791-931-X, ISBN 951-791-932-8 (Electronic dissertation).
- A:259. KIRSTI KUISMA: Essays in Foreign Aid, Conflicts, and Development. 2005. ISBN 951-791-933-6.



B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

- B:44. ELINA HENTTONEN – PÄIVI ERIKSSON – SUSAN MERILÄINEN: Teknologiayrittämisen sukupuoli. Naiset miesten maailmassa. 2003. ISBN 951-791-737-6.
- B:45. KIRSI KORPIAHO: "Kyllä siinä pitää elää mukana!" Kirjanpitäjien tarinoita työstä, osaamisesta ja oppimisesta työyhteisönäkökulmasta analysoituna. 2003. ISBN 951-791-742-2.
- B:46. NIILLO HOME (toim.): Puheenvuoroja ECR-toiminnasta. Discussions on ECR – Summaries. 2003. ISBN 951-791-749-X.
- B:47. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN: Gateway-käsitteen elinkaari Venäjän-matkailussa. Etelä-Suomi Pietarin-matkailun väylänä. 2003. ISBN 951-791-756-2.
- B:48. ANNELI KAUPPINEN – ANNE ARANTO – SATU RÄMÖ (toim.): Myyttiset markkinat. 2003. ISBN 951-791-771-6.
- B:49. MIKKO SAARIKIVI – SIMO RIIHONEN: Suomen puuteollisuuden kilpailukyvyyn parantaminen ja kansainvälistyminen piha- ja ympäristörakentamisessa. 2003. ISBN 951-791-779-1.
- B:50. KATARIINA KEMPPAINEN – ARI P.J. VEPSÄLÄINEN – JUKKA KALLIO – TIMO SAARINEN – MARKKU TINNILÄ: From Supply Chain to Networks: A Study of SCM Practices in Finnish Industrial Companies. 2003. ISBN 951-791-780-5.
- B:51. SAMI SARPOLA: Enterprise Resource Planning (ERP) Software Selection and Success of Acquisition Process in Wholesale Companies. 2003. ISBN 951-791-802-X.
- B:52. MATTI TUOMINEN (ed.): Essays on Capabilities Based Marketing and Competitive Superiority. Fimac II - Research: Mai Anttila, Saara Hyvönen, Kristian Möller, Arto Rajala, Matti Tuominen. 2003. ISBN 951-791-814-3.
- B:53. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – ANTTI LEIVONEN: Osaamisen siirtyminen Suomalais-venäläisissä tuotantoalliansseissa. Tapaustutkimuksia pietarista ja leningradin alueelta. 2003. ISBN 951-791-820-8.
- B:54. JARMO ERONEN: Kielten välinen kilpailu: Taloustieteellisiä-sosiolingtivistinen tarkastelu. 2004. ISBN 951-791-828-3.
- B:47. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN: Gateway-käsitteen elinkaari Venäjän-matkailussa. Etelä-Suomi Pietarin-matkailun väylänä. 2004. ISBN 951-791-846-1, korjattu painos.
- B:55. TAISTO MIETTINEN: Veron minimointi yritysjärjestelyissä. 2004. ISBN 951-791-856-9.
- B:56. SOILE TUORINSUO-BYMAN: Part-Time Work, Participation and Commitment. ISBN 951-791-866-6.
- B:57. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – KAROLIINA LOIKKANEN: Kaksoiskaupunkieja vai kaupunkipareja? Tapaustutkimukset: Helsinki–Tallinna, Tornio–Haaparanta, Imatra–Svetogorsk. 2004. ISBN 951-791-886-0.
- B:58. JARMO ERONEN: Central Asia – Development Paths and Geopolitical Imperatives. 2005 ISBN 951-791-906-9.

- B:59. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Etelä-Suomi venäläisten turistien länsimatkailussa. 2005. ISBN 951-791-942-5.
- B:60. KARI LILJA (ed.): The National Business System in Finland: Structure, Actors and Change. 2005. ISBN 951-791-952-2.
- B:61. HANNU KAPIO – SIMO LEPPÄNEN: Distribution Systems of the Food Sector in Russia: The Perspective of Finnish Food Industry. 2005. ISBN 951-791-923-9, ISBN 951-791-924-7 (Electronic research reports).
- B:62. OLLI KOTILA: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Cranet-projekti. 2005. ISBN 951-791-934-4, ISBN 951-791-935-2 (Electronic research reports).

E-SARJA: SELVITYKSIÄ - REPORTS AND CATALOGUES. ISSN 1237-5330.

- E:102. DAN STEINBOCK: The U.S. CIBER Experience: The Centers for International Business Education and Research (CIBERs). 2003. ISBN 951-791-781-3.
- E:103. Research Catalogue 2002 – 2004. Projects and Publications. 2005. ISBN 951-791-837-2.
- E:104. JUSSI KANERVA – KAIJA-STIINA PALOHEIMO (ed.): New Business Opportunities for Finnish Real Estate and ICT Clusters. 2005. ISBN 951-791-955-7.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS. ISSN 1458-5383

- N:15. ELINA HAVERINEN: Etelä-Savon pk-yritysten Viron kauppa. Ulkomaankaupan erityisraportti 2003. ISBN 951-791-732-5.
- N:16. REETA RÖNKKÖ: Latinalainen Amerikka markkina-alueena Argentiina ja Brasilia. Ulkomaankaupan erityisraportti 2003. ISBN 951-791-733-3.
- N:17. JAAKKO VARVIKKO – JUHA SIIKAVUO: Koulutus, oppiminen ja akateeminen yrittäjyys. 2003. ISBN 951-791-745-7.
- N:18. ANNE GUSTAFSSON-PESONEN – SATU SIKANEN: Yrittäjäkoulutuksesta yrittäjäksi. 2003. ISBN 951-791-763-5.
- N:19. TOIVO KOSKI: Impact of a venture capitalists' value added on value of a venture. 2003. ISBN 951-791-764-3.
- N:20. LAURA HIRVONEN: Itävalta suomalaisyritysten markkina-alueena. 2003. ISBN 951-791-765-1.
- N:21. LAURA MALIN: Etelä-Savon pk-yritysten vienti Belgiaan. 2003. ISBN 951-791-766-X.

- N:22. JUKKA PREPULA: Ranska suomalaisten pk-yritysten vientikohteena. 2003. ISBN: 951-791-767-8.
- N:23. HENNA HUCZKOWSKI: Pk-yritysten perustaminen Puolaan. 2003. ISBN 951-791-768-6.
- N:24. HENNA KATAJA – LEENA MÄÄTTÄ: Kiina suomalaisen pk-yrityksen vientikohteena. 2003. ISBN: 951-791-769-4.
- N:25. KAROLIINA IJÄS: Etelä-Savon pk-yritysten vienti Puolaan. 2003. ISBN: 951-791-770-8.
- N:26. MARJO VAHLSTEN: Matkailupalvelujen markkinoinnin kehittäminen verkkoyhteistyön avulla. 2003. ISBN: 951-791-792-9.
- N:27. TUULI SAVOLAINEN: Slovakia suomalaisten pk-yritysten markkina-alueena. 2003. ISBN: 951-791-793-7.
- N:28. HARRY MAASTOVAARA: Etelä-Savon yritysten ulkomaankauppa 2001. 2003. ISBN: 951-791-794-5.
- N:29. RIIKKA PIISPA: Yhteistoiminnallisuus alueen taloudellisen kehityksen edellytyksenä. 2003. ISBN 951-791-795-3.
- N:31. HANNA PERÄLÄ: Etelä-Savon pk-yritysten vienti Ruotsiin. 2003. ISBN: 951-791-799-6.
- N:32. SATU SIKANEN – MAARIT UKKONEN: Etelä-Savon Venäjän-kauppa 2003. 2003. ISBN 951-791-800-3.
- N:34. TOIVO KOSKI – ANTTI EKLÖF: Uudenmaan yrityshautomoista irtaantuneiden yritysten menestyminen, Yrittäjien näkemyksiä yrityshautomotoiminnasta sekä selvitys ”yrittämisestä Työtä 2000” –projektin asiakkaiden yritystoiminnasta. 2003. ISBN 951-791-805-4.
- N:36. MAARIT UKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet Helsingin kauppakorkeakoulun BScBa -tutkinto-opiskelijoiden ja Mikkelin ammattikorkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. 2004. ISBN 951-791-874-7.
- N:37. MIKKO SAARIKIVI: Helsingin kauppakorkeakoulun henkilöstön yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2004. ISBN 951-791-882-8.
- N:38. MIKKO SAARIKIVI: Helsinki-Tallinn: The Twin City of Science Interreg III A Project. 2004. ISBN 951-791-883-6.
- N:39. MIKKO SAARIKIVI: Tieteen kaksoiskaupunki Helsinki-Tallinna Interreg III A -projekti. 2004. ISB 951-791-884-4.
- N:40. TOM LAHTI: The Role of Venture Capital in Filling the Equity Gap. An Analysis of Policy Issues. 2004. ISBN 951-791-885-2.
- N:41. VESA KOKKONEN: Etelä-Savon yritysten ulkomaankauppa 2003. 2004. ISBN 951-791-897-6.
- N:42. MAARIT UKKONEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Selvitys Uudenmaan yrityshautomoyritysten mentorointitarpeista. 2005. ISBN 951-791-900-X.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.  
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- W:335. SATU NURMI: Sectoral Differences In Plant Start-up Size. 2003. ISBN 951-791-738-4.
- W:336. SATU NURMI: Plant Size, Age And Growth In Finnish Manufacturing. 2003. ISBN 951-791-739-2.
- W:337. PETRI HALLIKAINEN – HANNU KIVIJÄRVI: Appraisal of Strategic it Investments: Payoffs And Tradeoffs. 2003. ISBN 951-791-740-6.
- W:338. SENJA SVAHN: Knowledge Creation in Business Networks – A Dynamic-capability Perspective. 2003. ISBN 951-791-743-0.
- W:339. KRISTIAN MÖLLER – SENJA SVAHN: Role of Knowledge in the Value Creation in Business Nets. 2003. ISBN 951-791-744-9.
- W:340. ELI MOEN – KARI LILJA: European Works Councils in M-Real and Norske Skog: The Impact of National Traditions in Industrial Relations. 2003. ISBN 951-791-750-3.
- W:341. KJELD MÖLLER: Salatulla "arvopaperistamisella" tuhottiin yrittäjyyttä. 2003. ISBN 951 791-752-X
- W:342. ATSO ANDERSEN: Competition Between European Stock Exchanges. 2003. ISBN 951-791-753-8.
- W:343. MARKO MERISAVO: The Effects of Digital Marketing on Customer Relationships. 2003. ISBN 951-791-757-0.
- W:344. KLAUS KULTTI – JUHA VIRRANKOSKI: Price Distribution in a Random Matching Model. 2003. ISBN 951-791-759-7.
- W:345. PANU KALMI: The Rise and Fall of Employee Ownership in Estonia, 1987-2001. 2003. ISBN 951-791-772-4.
- W:346. SENJA SVAHN: Managing in Networks: Case Study of Different Types of Strategic Nets. 2003. ISBN 951-791-774-0.
- W:347. KRISTIAN MÖLLER – SENJA SVAHN: Crossing East-West Boundaries: Knowledge Sharing in Intercultural Business Networks. 2003. ISBN 951-791-775-9.
- W:348. KRISTIAN MÖLLER – SENJA SVAHN: Managing in Emergence: Capabilities for Influencing the Birth of New Business Fields. 2003. ISBN 951-791-776-7.
- W:349. TOM RAILIO: The Taxation Consequences of Scandinavian Mutual Fund Investments and After-Tax Performance Evaluation. 2003. ISBN 951-791-777-5.
- W:350. KIRSI LAPOINTE: Subjekttiivinen ura työurien tutkimuksessa ja teorioissa. 2003. ISBN 951-791-778-3.
- W:351. PANU KALMI: The Study of Co-operatives in Modern Economics: A Methodological Essay. 2003. ISBN 951-791-783-X.
- W:352. MARJA TAHVANAINEN: Short-term International Assignments: Popular Yet Largely Unknown Way Of Working Abroad. 2003. ISBN 951-791-784-8.

- W:353. MARKKU KUULA – ANTOINE STAM: An Interior Point Method for Multi-party Negotiation Support. 2003. ISBN 951-791-787-2.
- W:354. JOUKO KINNUNEN: Quantification of Ordered-level Business Sentiment Survey Forecasts by Means of External Validation Data. 2003. ISBN 951-791-790-2.
- W:355. TOM RAILIO: The Nature of Disagreements and Comparability Between Finnish Accumulating Mutual Funds and Voluntary Pension Insurances. 2003. ISBN 951-791-798-8.
- W:356. JUKKA JALAVA: 'Has Our Country the Patience Needed to Become Wealthy?' Productivity in the Finnish Manufacturing Industry, 1960-2000. 2003. ISBN 951-791-803-8.
- W:357. JARI VESANEN: Breaking Down Barriers for Personalization – A Process View. 2003. ISBN 951-791-804-6.
- W:358. JUHA VIRRANKOSKI: Search Intensities, Returns to Scale, and Uniqueness of Unemployment Equilibrium. 2003. ISBN 951-791-809-7.
- W:359. JUHA VIRRANKOSKI: Search, Entry, and Unique Equilibrium. 2003. ISBN 951-791-810-0.
- W:360. HANNA KALLA: Exploration of the Relationship Between Knowledge Creation, Organizational Learning, and Social Capital: Role of Communication. 2003. ISBN 951-791-813-5.
- W:361. PEKKA SÄÄSKILAHTI: Strategic R&D and Network Compatibility. 2003. ISBN 951-791-817-8.
- W:362. MAIJU PERÄLÄ: Allyn Young and the Early Development Theory. 2003. ISBN 951-791-818-6.
- W:363. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interaction of Real and Financial Flexibility: An Empirical Analysis. 2004. ISBN 951-791-827-5 (Electronic working paper).
- W:364. RAIMO VOUTILAINEN: Comparing alternative structures of financial alliances. 2004. ISBN 951-791-832-1 (Electronic working paper).
- W:365. MATTI KELOHARJU – SAMULI KNÜPFER – SAMI TORSTILA: Retail Incentives in Privatizations: Anti-Flipping Devices or Money Left on the Table? 2004. ISBN 951-791-839-9 (Electronic working paper).
- W:366. JARI VESANEN – MIKA RAULAS: Building Bridges for Personalization – A Process View. 2004. ISBN 951-791-840-2 (Electronic working paper).
- W:367. MAIJU PERÄLÄ: Resource Flow Concentration and Social Fractionalization: A Recipe for A Curse? 2004. ISBN 951-791-845-3 (Electronic working paper).
- W:368. PEKKA KORHONEN – RAIMO VOUTILAINEN: Finding the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2004. ISBN 951-791-847-X (Electronic working paper).
- W:369. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO: A Note on Calculation of CVaR for Student's Distribution. 2004. ISBN 951-791-850-X (Electronic working paper).
- W:370. ILKKA HAAPALINNA – TOMI SEPPÄLÄ – SARI STENFORS – MIKKO SYRJÄNEN – LEENA TANNER : Use of Decision Support Methods in the Strategy Process – Executive View. 2004. ISBN 951-791-853-4 (Electronic working paper).

- W:371. BERTTA SOKURA: Osaamispääoman ulottuvuudet. Arvoa luova näkökulma. 2004. ISBN 951-791-857-7 (Electronic working paper).
- W:372. ANTTI RUOTOISTENMÄKI – TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI KANTO: Accuracy of the Condition Data for a Road Network. 2004. ISBN 951-791-859-3 (Electronic working paper).
- W:373. ESKO PENTTINEN: Bundling of Information Goods - Past, Present and Future. ISBN 951-791-864-X. (Electronic working paper).
- W:374. KASIMIR KALIVA – LASSE KOSKINEN: Modelling Bubbles and Crashes on the Stock Market. ISBN 951-791-865-8 (Electronic working paper).
- W:375. TEEMU SANTONEN: Evaluating the Effect of the Market Environment on the Business Success of Online Newspapers. 2004. ISBN 951-791-873-9 (Electronic working paper)
- W:376. MIKKO LEPPÄMÄKI – MIKKO MUSTONEN: Signaling with Externality. 2004. ISBN 951-791-880-1 (Electronic working paper).
- W:377. MIKKO LEPPÄMÄKI – MIKKO MUSTONEN: Signaling and Screening with Open Source Programming. 2004. ISBN 951-791-881-X (Electronic working paper).
- W:378. TUURE TUUNANEN – KEN PEFFERS – CHARLES E. GENGLER: Wide Audience Requirements Engineering (Ware): A Practical Method And Case Study. 2004. ISBN 951-791-889-5. (Electronic working paper).
- W:379. LARS MATHIASSEN – TIMO SAARINEN – TUURE TUUNANEN – MATTI ROSSI: Managing Requirements Engineering Risks: An Analysis and Synthesis of the Literature. 2004. ISBN 951-791-895-X (Electronic working paper).
- W:380. PEKKA KORHONEN – LASSE KOSKINEN – RAIMO VOUTILAINEN: Finding the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies from a Supervisory Point of View. 2004. ISBN-951-791-901-8 (Electronic working paper).
- W:381. PEKKA J. KORHONEN – PYYRY-ANTTI SIITARI: Using Lexicographic Parametric Programming for Identifying Efficient Units in Dea. 2004. ISBN 951-791-902-6. (Electronic working paper).
- W:382. PEKKA MALO – ANTTI KANTO: Evaluating Multivariate GARCH models in the Nordic Electricity Markets. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:383. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interacting Demand and Supply Conditions in European Bank Lending. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:384. ANTTI PIJETÄ – ANTTI RAUTIAINEN: ESO valuation under IFRS 2 – considerations of agency theory, risk aversion and the binomial model. 2005. ISBN 951-791-920-4 (Electronic working paper).
- W:385. MIKA HYÖTYLÄINEN – HANNA ASIKAINEN: Knowledge Management in Designing and Developing ICT Consulting Services. 2005. ISBN 951-791-921-2 (Electronic working paper).
- W:386. PEKKA KORHONEN – LASSE KOSKINEN – RAIMO VOUTILAINEN: A Customer View on the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2005. ISBN 951-791-922-0 (Electronic working paper).

- W:387. MIIA ÄKKINEN: Conceptual Foundations of Online Communities. 2005. ISBN 951-791-959-X (Electronic working paper).
- W:388. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: Simple Approach for Distribution Selection in the Pearson System. 2005. ISBN 951-791-927-1 (Electronic working paper).
- W:389. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: On Closed-form Calculation of CVaR. 2005. ISBN 951-791-928-X (Electronic working paper).
- W:390. TUIJA VIRTANEN: Konsernijohtaminen parenting-teorian näkökulmasta. 2005 ISBN 951-791-929-8 (Electronic working paper).

Y-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.  
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR RESEARCH PAPERS.  
ISBN 1237-394X.

- Y:8. REIJO LUOSTARINEN – MIKA GABRIELSSON: Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. 2004. ISBN 951-701-851-8.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.  
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- Z:10. V.H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Need for International Intellectual Entrepreneurs and How Business Schools Can Help. 2004. ISBN 951-791-852-6.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy  
Kirjakauppa  
Runeberginkatu 14-16  
00100 Helsinki  
Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617  
Sähköposti: kirjak@kyyppari.hkkk.fi

Helsingin kauppakorkeakoulu  
Julkaisutoimittaja  
PL 1210  
00101 Helsinki  
Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305  
Sähköposti: julkaisu@hkkk.fi

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics  
Publications officer  
P.O.Box 1210  
FIN-00101 Helsinki  
Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305  
E-mail: julkaisu@hkkk.fi