

Tutkimus käytännön palveluksessa

Mitä hyötyä HRM-vaikuttavuustutkimuksesta voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa?

Tuomo Alasoini

*Research in the Service of Practice
How Can HRM Research Benefit
Programmatic Development of Work
Organizations?*

This paper examines how organization research, and particularly research on the human resources management (HRM)-performance link, can benefit programmatic development of work organizations. The author distinguishes three approaches (universalistic, contingency and configurational approach) that are most commonly used in studies on the HRM-performance link and makes a summary of their usefulness and limitations. The paper argues that the effects of development projects through which new HRM practices are introduced are influenced by factors of three kinds: the content of the new HRM design, the process of change, and a number of intervening, context-bound factors. The major potential contribution of HRM research in helping improve the effectiveness of development projects is to provide valid and useful knowledge of causal mechanisms between different HRM practices and organizational performance, but so far the accumulation of knowledge has been slow owing to several conceptual and methodological problems that have been plaguing empirical research on the HRM-performance link. In the final part of the paper, the author examines the potential contribution of HRM research

on speeding up the diffusion of new HRM practices as social innovations. It is argued that by being able to provide plausible theoretical and empirical evidence on causal mechanisms between HRM practices and performance organization research would be better equipped to support work organization development programmes in their attempts to support the diffusion of new practices, too.

Keywords: human research management, organizational performance, work organization development.

Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen (HRM) ja sen vaikutusmekanismit ovat olleet viime vuosina vilkkaan empiirisen tutkimuksen kohteena. Artikkelin tarkastelee, mitä hyötyä tästä tutkimuksesta voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa. Viimeksi mainitulla käsitteellä tarkoitetaan tässä sellaista ohjelmallista toimintaa, jonka tarkoituksena on parantaa työorganisaatioiden suorituskykyä erilaisin kehittämisen interventioin. Tähän toimintaan osallistuu useita työorganisaatioita, joiden kehittämistä ohjaa jokin näiden johdon ja henkilöstön sekä keskeisten sidosryhmien (tyypillisesti valtiovalan, työmarkkinajärjestöjen sekä tutkijoiden ja/tai konsulttien) hyväksymä yhteinen viitekehys sekä joiden kesken pyritään saamaan aikaan tiivistä tiedon- ja kokemustenvaihtoa, vuorovaikutusta ja yhteistyötä (Alasoini 2006b, 38). Työorganisaatioiden ohjelmallista kehittämistoimintaa on

harjoitettu Suomessa viime vuosina mm. työministeriön, sosiaali- ja terveystieteiden ja Euroopan sosiaalirahaston ohjelmissa. Koska ohjelmallisesta kehittämisotteesta on tullut viime vuosina entistä käytetympi ohjauskeino yhteiskuntapolitiikassa laajemminkin, voi artikkelissa esitettävillä havainnoilla tutkimuksen ja kehittämistoiminnan välisestä suhteesta ajatella olevan sovellettavuutta myös monilla muilla yhteiskuntapolitiikan alueilla.

Keskeisiä kysymyksiä ovat: Voiko HRM-tutkimus auttaa lisäämään kehittämishojelmien ja -projektien vaikuttavuutta? Voiko sen pohjalta lisätä työorganisaatioiden kehittämistoiminnan itseymmärrystä? Artikkelin innoittajina ovat olleet kirjoittajan oma pitkäaikainen kiinnostus HRM-vaikuttavuustutkimusta kohtaan ja kokemus työorganisaatioiden kehittämistoiminnasta.

Aluksi tarkastellaan sitä, kuinka HRM-vaikuttavuustutkimus voidaan jakaa kolmen eri näkökulman mukaan. Tämän jälkeen käsitellään näiden näkökulmien hyödyntämismahdollisuuksia ja näihin liittyviä rajoituksia työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa. Lopuksi tarkastellaan yksityiskohtaisemmin mahdollisuuksia parantaa työorganisaatioiden kehittämishojelmien ja -projektien vaikuttavuutta HRM-tutkimusta kehittämällä.¹

HRM-KÄYTÄNNÖT JA SUORITUSKYKY - KOLME NÄKÖKULMAA

Henkilöstövoimavarojen strategiseen johtamiseen liittyvien käytäntöjen (HRM-käytäntöjen) vaikutus organisaation suorituskykyyn (performance)² on ollut viime vuosina paljon tutkittu aihe. Suorituskyvyllä on viitattu niin taloudellisiin (esim. pääoman tuottoaste, käyttökate ja markkina-arvo), toiminnallisiin (esim. tuottavuus, tuotteiden laatu ja asiakastytyväisyys) kuin henkilöstön käyttäytymiseen ja hyvinvointiin (esim. työstä poissaolot, vaihtuvuus ja työtytyväisyys) liittyviin tuloksiin. Suurin osa varsinkin yhdysvaltalaisesta tutkimuksesta on kuitenkin keskittynyt vain taloudelliseen ja toiminnalliseen suorituskykyyn, kun taas eurooppalaiselle tutkimukselle on ollut ominaista suorituskyvyn eri osa-alueiden tasapuolisempi painottaminen.

Deleryn ja Dotyn (1996) tekemän jaon pohjalta voidaan puhua kolmenlaisista tavoista teoretisoida HRM-käytäntöjen ja suorituskyvyn välistä

suhdetta. Universalistisen näkökulman mukaan voidaan erottaa joitain periaatteita ja näitä ilmentäviä käytäntöjä, joilla voidaan saada aikaan positiivisia vaikutuksia tulokellisuudessa enemmän tai vähemmän yleispätevästi. Esimerkiksi Appelbaum, Bailey, Berg ja Kalleberg (2000) esittävät, että "korkean suorituskyvyn työjärjestelmät" (high-performance work systems) koostuvat kolmenlaisista elementeistä: työntekijöiden kykyihin ja osaamiseen, motivaatioon sekä kykyjen ja osaamisen soveltamismahdollisuuksiin liittyvistä. Tämänkaltaista lähestymistapaa, jota ovat soveltaneet muodossa tai toisessa monet muutkin tutkijat, voidaan kutsua AMO-malliksi sen sisältämien elementtien englanninkielisten lyhenteiden (ability, motivation, opportunity) perusteella. Näiden kolmenlaisien elementtien pohjalta tutkijat ovat erottaneet erilaisia HRM-käytäntöjä, joilla on oletettu olevan additiivisia ja/tai synergistisiä vaikutuksia suorituskykyyn. Edelliset tarkoittavat sitä, että mitä useampia AMO-mallin mukaisia HRM-käytäntöjä työorganisaatiossa on omaksuttu, sitä parempi tulisi suorituskyvyn olla. Synergistisyys taas tarkoittaa, etteivät HRM-käytäntöjen hyödyt kasva lineaarisesti vaan käytäntöjen kokonaisvaltaisesta soveltamisesta voi saada suurempia yhteishyötyjä kuin yksittäisten käytäntöjen hyödyistä yhteenlaskettuina. Appelbaum ym. kuten eräät muutkin tutkijat (esim. Huselid 1995; Ichniowski ym. 1997; MacDuffie 1995; Pil & MacDuffie 1996) ovat saaneet empiiristä tukea synergianäkemykselle. Guest (2006) on tuoreessa kirjoituksessaan laajentanut AMO-mallin mukaista ajattelua sisällyttämällä siihen neljäntenä elementtinä työntekijöiden sitoutumisen (commitment) ja siihen liittyvät HRM-käytännöt (AMOC-malli).

Antilan ja Ylöstalon (1999; 2002) Suomessa kehittelemä proaktiivisen toimintatavan malli on tietyssä mielessä myös universalistiseen näkökulmaan perustuva sovellutus. Se on edellisiä kuitenkin siinä mielessä yksilotteisempi, että proaktiivinen toimintatapa operationalisoidaan vain sen perusteella, millainen mahdollisuus henkilöstöllä on kykyjensä ja osaamisensa soveltamiseen (so. millainen mahdollisuus työntekijöillä ja tiimeillä on osallistua työpaikalla päätöksentekoon eri asioissa). Toisaalta Antila ja Ylöstalo eivät väitä, että itseohjautuvuudesta vielä sinänsä syntyi positiivisia suorituskykyvaikutuksia. Heidän näkemyksensä on, että itseohjautuvuus on heijastusta proaktiivisesta toimintatavasta eli sellai-

sesta organisaatioon kehkeytyneestä kulttuurista, joka auttaa reagoimaan muutoksiin ympäristössä ennakoivasti ja joustavasti. Yksi ongelma Antilan ja Ylöstalon mallissa on, että proaktiivinen toimintatapa on operationalisoitu niin yksinkertaisesti, ettei sen perusteella ole ollut empiirisesti mahdollista erotella proaktiivisia muista itseohjautuvasti toimivista organisaatioista.

Pääasiallinen kilpaileva näkökulma universalistiselle on kontingenssinäkökulma. Sen mukaan yleispätevästi hyviä tai parhaita HRM-käytäntöjä ei ole vaan olennaista on näiden yhteensopivuus työorganisaatioiden toiminnallisen ympäristön ja erityisesti niiden strategisten valintojen kanssa. Kontingenssijattelun mukaan voidaan erottaa useita hyviä tai parhaita käytäntöjä, joiden toimivuus riippuu tästä yhteensopivuudesta. Useat tutkijat ovat käyttäneet hyväksi erityisesti Porterin jaottelua yritysten erilaisten kilpailustrategioiden kesken ja pyrkineet löytämään eri strategiavaihtoehtoja mahdollisimman hyvin vastaavia HRM-käytäntöjä. Esimerkiksi Huselid (1995) ja Schuler (1989) ovat erottaneet kolme tällaista strategioiden ja HRM-käytäntöjen muodostamaa yhteensopivaa kokonaisuutta; Ricart ja Portales (2001) taas ovat erottaneet viisi tällaista kokonaisuutta.

Kolmantena, edellisille kilpailevana näkökulmana on HRM-käytäntöjen vaikutusmekanismeja tarkasteltaessa konfiguraationäkökulma (Delery & Doty 1996; Pettigrew ym. (toim.) 2003; Roberts 2004). Sen mukaan HRM-käytäntöjen ja strategialaintojen välisen (ulkoisen) yhteensopivuuden lisäksi on kiinnitettävä huomiota ja annettava jopa tärkeämpi merkitys HRM-käytäntöjen keskinäiselle (sisäiselle) yhteensopivuudelle. Yhteensopivuuskien pohjalta muodostuu enemmän tai vähemmän ainutlaatuisia HRM-käytäntöjen muodostamia kokonaisuuksia, joita voidaan kutsua HRM-konfiguraatioiksi. Konfiguraatioiden toimivuus perustuu siihen, kuinka hyvin niiden eri elementit pystyvät täydentämään toisiaan. Kahden eri elementin (HRM-käytännön) toisiaan täydentävyydestä (complementarity) voidaan puhua silloin, jos yhtä elementtiä lisäämällä voidaan kasvattaa toisen elementin lisäämisestä aikaansaataavaa hyötyä. Konfiguraationäkökulma eroaa kahdesta edellisestä erityisesti holistisemmän näkemyksensä johdosta. Toinen ero on, että siinä maksimaalisen tuloksellisuuden otaksutaan olevan saavutettavissa useilla erilaisilla HRM-käytäntöjen muodostamilla kokonaisuuksilla - ei siis vain jollain määrättyllä.

HRM-TUTKIMUKSEN ERI NÄKÖKULMAT APUNA TYÖORGANISAATIOIDEN KEHITTÄMISTOIMINNASSA

Edellä lyhyesti esitellyt kolme näkökulmaa eivät ole toisilleen täysin vastakkaisia tai toisiaan pois sulkevia vaan ne voidaan joiltain osin nähdä myös toisiaan täydentävinä. Esimerkiksi universalistiseen näkökulmaan nivellettävissä oleva ajatus HRM-käytäntöjen synergistisyydestä lähenee konfiguraationäkökulman ajatusta HRM-käytäntöjen toisiaan täydentävyydestä. Kaikkien näkökulmien puolesta voidaan myös löytää empiiristä tukea.

Mitä hyötyä näkökulmista voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa? Tähän kysymykseen tarjotaan seuraavassa kahdenlaista vastausta. Ensimmäinen keskittyy siihen, miten nämä näkökulmat auttavat ohjelmien ja projektien suunnittelussa ja toteutuksessa. Jälkimmäinen taas keskittyy siihen, mihin ne jättävät vastauksia.

Näkökulmien hyödyllisyyttä työorganisaatioiden kehittämisessä voi tarkastella taulukon 1 mukaisella yksinkertaisella asetelmalla. Sen mukaisesti universalistisen näkökulman hyödyllisyys liittyy ensisijaisesti ohjelmien tavoitteiden ja projektien kriteerien asettamiseen. Voidaan ajatella olevan joitain sellaisia yleisiä HRM-periaatteita, joita toiminnassa pitäisi ottaa huomioon tai joiden edistämistä pitäisi tukea, vaikka itse niiden perusteella luotavat varsinaiset HRM-käytännöt vaihtelisivatkin kansallisesti, aloittain, yrityksittäin tai työpaikoittain (vrt. Boxall & Purcell 2003, 68-70). Esimerkiksi edellä mainittu AMO-malli tai sen laajennettu versio (AMOC) perustuvat verraten yleispäteviltä vaikuttavien periaatteiden varaan.³

Kontingenssinäkökulman hyödyntäminen työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa on kaksijakoinen kysymys. Mikäli siinä on lähtökohtana (perinteisempi) strategia- tai markkinalähtöinen tulkinta, jonka mukaan strategia ja markkinat viime kädessä määräävät organisaatiolta edellytettävät resurssit ja tätä kautta "ideaaliset" HRM-käytännöt, johtaa näkökulma työorganisaatioiden kehittämisessä kaavamaisesti sovellettuna eettisesti hankalaan asetelmaan tai vaihtoehtoisesti edellyttää pitkälle menevää toiminnan fokusointia. Eettinen hankaluus liittyy siihen, että erilaisille organisaatioille jouduttaisiin jo lähtökohtaisesti "suosittelemaan" erilaisia HRM-käytäntöjä, joilla

puolestaan olisi oletettavasti erilaisia vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden työssä kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksien kannalta. Yksi keino välttää tällaisen ongelman syntymistä olisi fokuroida toimintaa vain sellaisten organisaatioiden tukemiseen, jotka soveltavat "ideaalisten" HRM-käytäntöjen näkökulmasta "sopivia" strategioita. Kummassakin tapauksessa kontingenssijattelun ottaminen lähtökohdaksi voisi kuitenkin voimistaa työelämän ja työvoiman segmentoitumista ja eriarvoisuutta. Sen sijaan uudemmassa, resurssilähtöisessä strategia-ajattelussa kontingenssinäkökulma on käännetty pääläelle ja korostettu sitä, että resurssijaan (ml. HRM-käytäntöjä) kehittämällä organisaatioiden on mahdollista laajentaa strategista liikkumavaraansa ja asementiaan markkinoilla (Paauwe 2004, 18-19). Resurssilähtöisesti mielletynä kontingenssinäkökulma soveltuukin työorganisaatioiden kehittämistoiminnan lähtökohdaksi.

Konfiguraationäkökulman hyödyllisyys liittyy ensisijaisesti projektitasolla toteutettavien ratkaisujen suunnitteluun. Se tarjoaa mielenkiintoisia selityksiä mm. siihen, miksi organisaatiot ovat toisinaan haluttomia ottamaan käyttöön uusia HRM-käytäntöjä tai miksi niiden soveltaminen ei aina paranna, vaan saattaa jopa heikentää, suorituskykyä. Näkökulman tunnetuimmat edustajat (esim. Pettigrew ym. (toim.) (2003); Roberts

2004) tarjoavat itse kuitenkin vain abstrakteja ja yleisiä periaatteita siihen, kuinka organisaatioiden tulisi siirtyä yhdestä toimivasta konfiguraatiosta toiseen. Kehittävä työntutkimus perustuu konfiguraationäkökulmaan, vaikkei olekaan saanut siihen perustuvasta HRM-tutkimuksesta suoria vaikutteita. Kehittävää työntutkimusta voi pitää hyvänä esimerkkinä lähestymistavasta, joka tarjoaa kehittyneen metodologisen välineistön sellaisten muutosten suunnitteluun ja toteutukseen, jota konfiguraationäkökulmassa tarkastellaan lähinnä vain periaatteellisella tasolla (esim. Engeström 1995; 2004).

Tutkimuksiin, joissa on selvitetty HRM-käytäntöjen vaikutuksia organisaatioiden suorituskykyyn, sisältyy toisaalta myös monenlaisia metodologisia ja käsitteellisiä ongelmia. Erät niistä rajoittavat tulosten hyödyntämistä kehittämistoiminnassa. Seuraavassa on valikoidun kirjallisuuden perusteella yhteenveto eräistä tärkeimmistä ongelmista (esim. Edwards & Wright 2001; Godard 2004; Godard & Delaney 2000; Guest 2001; Kumar 2000; Paauwe 2004; Richardson & Thompson 1999; Vanhala 2006 & Kotila 2006):

Ensimmäinen ongelma koskee sitä, että empiirisissä tutkimuksissa on käytetty vaihtelevasti hyvin monenlaisia selittäviä ja selitettäviä muuttajia. Eri tutkijat ovat käyttäneet selittäjinä eri-

Taulukko 1. Kolme näkökulmaa HRM-käytäntöjen ja organisaation suorituskyvyn suhteeseen ja niiden hyödyllisyys työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa.

| Näkökulma | Hyödyllisyys |
|--|---|
| Universalistinen: hyviä tai parhaita HRM-periaatteita ja -käytäntöjä | Periaatteet: hyödyllisiä asetettaessa tavoitteita ohjelmille ja yleisiä kriteereitä projekteille Käytännöt: sovellettavuuteen vaikuttaa aina konteksti |
| Kontingenssinen: ulkoinen yhteensopivuus strategian ja HRM-käytäntöjen kesken | Strategialähtöinen tulkinta: ongelmallinen (eettisesti arveluttava, vahvasti valikoiva) Resurssilähtöinen tulkinta: hyödyllinen |
| Konfiguraationäkökulma: sisäinen yhteensopivuus HRM-käytäntöjen kesken (ja ulkoinen suhteessa strategiaan) | Hyödyllinen luotaessa toimivia organisaatiokohtaisia ratkaisuja projekteissa |

laisia HRM-käytäntöjä tai operationalisoineet selittäjinä käyttämänsä "korkean suorituskyvyn" tai "korkean sitoutumisen" (high-commitment/ involvement) järjestelmät eri tavalla. Myös organisaation suorituskykyä on mitattu monilla eri tavoilla. Tämä kaikki on hidastanut tiedon kumuloitumista. Huomiota herättää, että esimerkiksi työterveyden edistämiseen ja työorganisaatioiden ulkoiseen verkostoitumiseen liittyvät HRM-käytännöt ovat puuttuneet tutkimusasetelmista lähes tyystin.

Toinen merkittävä ongelma koskee HRM-käytäntöjen ja suorituskyvyn välistä ajallista yhteyttä. Suurin osa tutkimuksista on perustunut poikkeikkausaineistoihin, joiden perusteella on ollut mahdotonta tehdä suoranaisia päätelmiä kausaalisuhteista. Toinen ajalliseen ulottuvuuteen liittyvä kysymys on HRM-käytäntöjen vaikutusten aikajänne. Jos HRM-käytännöllä on vaikutusta, millaisella aikajänteellä tätä olisi perusteltua mitata?

Kolmas iso metodologinen kysymys koskee tapaa, jolla tietoa HRM-käytännöistä ja suorituskyvystä on kerätty. Osassa tutkimuksia tietoa on koottu toimipaikkatasolla, osassa taas yritystasoisesti. Kumpikin voi olla perusteltua tietyissä tilanteissa, mutta on monia tapauksia, joissa keskittyminen vain jommallekummalle tasolle voi tuottaa myös epävalidia tietoa. Merkittävä periaatteellinen tiedon hankintaan liittyvä kysymys on yritys- tai työpaikkatasoisen tiedon luotettavuus. Suurimmassa osassa tutkimuksia tietoa on koottu ainoastaan johdon edustajalta. Kokemukset monista tutkimuksista toisaalta osoittavat, että johdon ja henkilöstön edustajilla voi olla hyvinkin erilaisia näkemyksiä erityisesti sellaisista HRM-käytännöistä, jotka liittyvät johtamiseen ja esimiestyöhön, johdon ja henkilöstön yhteistoimintaan tai työelämän suhteisiin yleisesti, koska osapuolet arvioivat nimenomaan keskinäisiin suhteisiinsa liittyviä kysymyksiä usein erilaisesta arvopohjasta käsin tai käyttävät muuten erilaisia kriteereitä arvioita tehdessään. Näkemykset voivat poiketa toisistaan joissain tapauksissa myös johtuen jommankumman osapuolen informaation puutteesta koskien sovellettavia HRM-käytäntöjä tai siksi, että jompikumpi osapuoli voi tarkoituksella haluta antaa positiivisesti tai negatiivisesti väärittyneitä vastauksia niiden soveltamisesta.

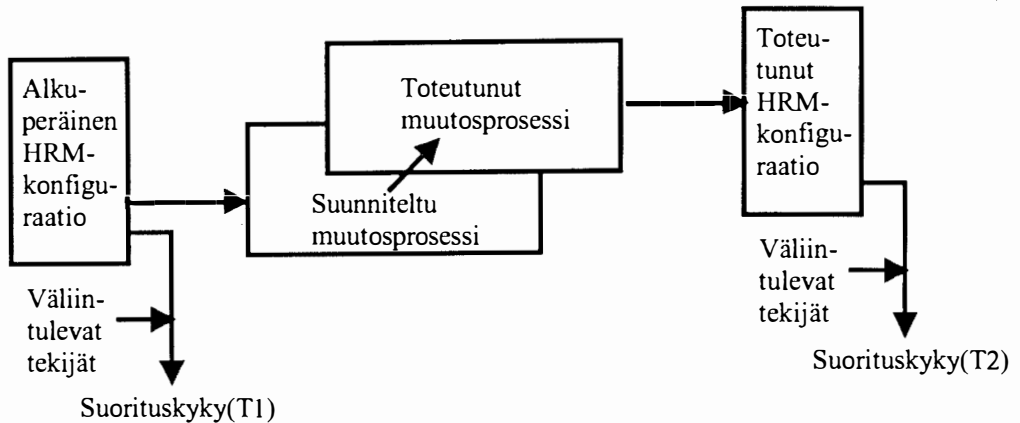
Neljänneksi voidaan nostaa esiin vielä kysymys HRM-käytäntöjen mahdollisesta "kulumisesta" eli siitä, voidaanko niillä olettaa olevan

samanlaisia vaikutuksia riippumatta siitä, kuinka laajalti levinneistä ne ovat. Paauwe ja Boselie (2005) ovat esittäneet, että hyöty voi olla varhaisilla soveltajilla myöhäisempiä suurempi. Tätä he ovat perustelleet sillä, että varhaiset soveltajat ottavat uusia käytäntöjä käyttöön yksityiskohtaisen hyötyarvointien pohjalta, kun taas myöhäsimpien soveltajien motiiveina ovat taloudellisten motiivien ohella usein myös normatiiviset seikat sekä joissain tapauksissa jopa vain halu tai paine matkia edelläkävijöitä. HRM-käytäntöjen sisällön tai niiden toisiaan täydentävyyden ohella niiden vaikutuksen voimakkuus suorituskyvyn saattaa siis riippua myös niiden soveltamisen yleisyydestä.

MITEN TYÖORGANISAATIOIDEN KEHITTÄMISPROJEKTIEEN SUORITUSKYKYVAIKUTUKSET MUODOSTUVAT?

Työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa on tarkoituksena tyypillisesti saada organisaation rakennetta, prosesseja tai vuorovaikutussuhteita muuttamalla aikaan positiivisia vaikutuksia sen suorituskyvyssä. Siihen, millaisiksi projektien suorituskykyvaikutukset muodostuvat, vaikuttaa erityisesti kolmenlaisia tekijöitä (kuva 1). Ensimmäinen näistä on, mitä pyritään muuttamaan. Tällä tarkoitetaan sitä, millaisia muutoksia organisaation rakenteissa, prosesseissa tai vuorovaikutussuhteissa ja siihen liittyen erilaisissa HRM-käytännöissä pyritään saamaan aikaan tuloksellisuuden parantamiseksi. Toinen näistä on, miten nämä muutokset pyritään toteuttamaan ja miten muutosprosessi todellisuudessa toteutetaan. Kolmanneksi on väliintulevia, kontekstisidonnaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat niinä hetkinä, jolloin suorituskykyvertailuja tehdään alku- (T1) ja lopputilanteen (T2) kesken. Mitattavien suorituskykymuutosten voi ajatella muodostuvan näiden kolmenlaisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

- 1) HRM-vaikuttavuustutkimus voi ohjata kehittämistoimintaa kiinnittämään huomiota erityisesti niihin tekijöihin ja eri tekijöiden välisiin suhteisiin, jotka ovat tärkeitä organisaatioiden suorituskyvyn kannalta. Tällaisen tiedon kumuloituminen on ollut vilkkaasta empirisestä tutkimuksesta huolimatta kuitenkin viime vuosina hidasta edellisessä luvussa kuvatuista syistä. Esimerkiksi Guest (2001)



Kuva 1. Kehittämisprojektien suorituskykyvaikutusten muodostuminen.

on monipuolisessa katsauksessaan esittänyt useita sellaisia metodologisia näkökohtia, joihin tutkimusasetelmia laadittaessa tulisi jatkossa kiinnittää huomiota ymmärryksen lisäämiseksi HRM-käytäntöjen suorituskykyvaikutuksista. Hesketh ja Fleetwood (2006) menevät kritiikissään Guestia pidemmälle ja huomauttavat, että HRM-vaikuttavuustutkimuksen perusongelmana on ollut, että tutkijat ovat olleet kiinnostuneita lähinnä vain löytämään tilastollisia säännönmukaisuuksia ja lyöneet laimin HRM-periaatteiden ja -käytäntöjen kausaalisia mekanismeja koskevan teoretisoinnin. Heidän mukaansa huolellisesti suunniteltu tilastollinen analyysi ei voi olla vasta kuin lähtökohta tällaisten mekanismien etsimisessä. Heskethin ja Fleetwoodin huomautusten taustalla on kriittiseen maailmiin perustuva näkemys siitä, että maailma rakentuu kerrostuneesti eikä tilastollinen analyysi pysty suoraan tuottamaan tietoa kausaalisista mekanismeista. Tätä varten tarvitaan oletusten avulla tapahtuvaa päättelyä, jota kriittisessä realismissa kutsutaan retroduktioksi. Mekanismit tuottavat kyllä havaittavia tapahtumia, mutta niistä tilastollisten analyysien kautta saatava tieto on erilaisten kontekstisidonnaisten tekijöiden "vääristämää".

Edellisen perusteella voidaan esittää, että HRM-tutkimusta kehittämällä on mahdollista parantaa työorganisaatioiden kehittämistoiminnan vaikuttavuutta. Tämä edellyttää kuitenkin sekä tutkimusmetodologian kehit-

tämistä monelta osin että suurempaa kiinnostusta HRM-periaatteiden ja -käytäntöjen kausaalisia mekanismeja kohtaan. On vahinko, että vaikka Suomi on viimeisen runsaan 10 vuoden aikana noussut työorganisaatioiden ohjelmallisessa kehittämisessä eturintamaan koko Euroopassa (esim. Brödner & Latniak 2003), on HRM-käytäntöjen suorituskykyvaikutusten tutkimus jäänyt maassamme ainakin toistaiseksi lähes lapsenkenkiin (ks. kuitenkin Vanhala & Kolehmainen (toim.) 2006).

- 2) Kehittämisprojektien vaikutukset organisaation suorituskykyyn riippuvat myös itse muutosprosessin toteutustavasta. HRM-käytäntöjen suorituskykyvaikutuksia koskevassa tilastollisessa tutkimuksessa niiden käyttöönottoprosessi on ollut toistaiseksi lähes tutkimaton alue (Paauwe 2004, 66-67), vaikka organisatorisen muutoksen problematiikka sinänsä on yksi organisaatiotutkimuksen klassisia aiheita. Tavoitteellista tapaa suunnitella ja toteuttaa muutoksia voi tyypillisessä työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa luonnehtia organisaatiotutkimuksen käsitteillä seuraavasti: Kyse on ensinnäkin teleologisesta muutoksesta, jossa tavoiteohjautuvan toiminnan kautta pyritään korjaamaan jokin epätydyttäväksi tulkittu asiointila tavoitteen mukaiseksi (Van de Ven & Poole 1995). Tällaista näkemystä muutoksesta voi pitää julkisesti tuetussa kehittämistoiminnassa ylipäätään jopa eräänlaisena perustavaa laatua

olevana prosessiteorianana.⁴ Toiseksi kyse on pyrkimyksestä hallittuun, suunniteltuun muutosprosessiin. Muutosprosessille on ominaista tietty loogisesti etenevä vaiheistus, ajallisesti rajattu kesto ja tavallisesti suhteellisen tarkkaan rajattu joustovara verrattuna alkuperäiseen suunnitelmaan. Kolmanneksi kyse on osallistavasta muutoksesta, jossa organisaation eri tasot ja ryhmät pyritään saamaan laajasti mukaan toteuttamaan muutosta. Osallistumisen perusteluina ovat tavallisesti seuraavat näkökohdat: osallistumisella on normatiivinen perusta, osallistuminen mahdollistaa henkilöstön tiedon ja osaamisen paremman hyödyntämisen muutoksen liittyviä ratkaisuja tehtäessä ja osallistuminen lisää henkilöstön sitoutumista muutokseen.

Muutosprosessi tuskin koskaan kuitenkaan toteutuu täysin suunnitellulla tavalla. Organisaatiotutkimuksessa onkin yleistynyt viime vuosina näkemys, jonka mukaan organisaatioille on ylipäättään luonteenomaista, että ne ovat jatkuvan muutoksen tilassa. Näennäinen stabiilisuus kertoo vain siitä, että erilaiset muutosvoimat ovat jonain ajankohtana väliaikaisessa toisiaan tasapainottavassa tilassa (Tsoukas & Chia 2002). Tämänkaltainen dynaamisuus merkitsee, että myös muutosprosesseihin kohdistuu jatkuvia paineita, jotka pakottavat uudelleenarvioiteihin. Muutosprosessin toteuttamisen alun perin suunnitellusta poikkeavasti ei tarvitse kuitenkaan merkitä sitä, että itse projektin tulokset jäisivät suunniteltua vaatimattomammiksi. Joissain tapauksissa on esimerkiksi mahdollista, että prosessin yhteydessä syntyy uusia ideoita, joista kehkeytyy alun perin suunniteltuja käytökelpoisemmiksi osoittautuvia ratkaisuja.

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa kehitellyt erilaiset hallitun muutoksen mallit (esim. Salminen 2000; Talja 2006; Tissari 2002) ovat sellaisenaan hyödyllisiä suunniteltaessa työorganisaatioiden kehittämisprojektien toteutusta. Sen sijaan siihen, millaisten kriittisten, generisten muutoksen toteuttamiseen liittyvien ominaisuuksien avulla on mahdollista pyrkiä hallitsemaan paremmin muutosprosessien aikana tapahtuvia poikkeamia, on tutkimuksesta vaikeampi löytää apua.

- 3) Vaikka kehittämisprojektin tavoitteeksi asetettu muutos organisaation rakenteissa,

prosesseissa tai vuorovaikutussuhteissa saavutettaisiin onnistuneesti, ei tämä vielä takaa sitä, että projektilla aikaansaadut suorituskykyvaikutukset olisivat tavoitteen mukaisia. Niiden syntyminen riippuu viime kädessä sellaisista väliintulevista, kontekstisidonnaisista tekijöistä, joille ei kehittämistoiminnassa voi välttämättä mitään. Esimerkiksi suhdanne- ja kysyntätilanteen heikkeneminen voi estää tavoitteeksi asetetun tuottavuuden kasvattamisen. Suhdanne- ja työmarkkinatilanteen kohentuminen taas voi johtaa työvoiman vaihtuvuuden ja työstä poissaolojen kasvuun. Tuotteiden laatuvaatimusten tai asiakasvaatimusten kiristyminen taas voivat tehdä tyhjäksi tavoitteena olleen laatuksustannusten alentamisen tai asiakastyytyvyyden lisääntymisen. Joissain tapauksissa väliintulevien vaikutus voi olla myös toisensuuntainen. Voi kuitenkin otaksua, että tyypillisesti vaikutus on alun perin tavoitteeksi asetettua tuloksellisuustasoa alentava. Tämä väite perustuu oletukseen siitä, että projektin valmistelijat ovat rationaalisia ja suunnittelevat projektin siten, että sen avulla on mahdollista saavuttaa maksimaalinen suorituskykyvaikutus josain oletetussa tulevaisuuden tilassa. Jos (ja kun) tulevaisuuden tila, jossa projektin suorituskykyvaikutuksia todellisuudessa mitataan, poikkeaa tästä, vähintäänkin jokin rationaalisen suunnittelun perustana ollut ehto ei täyty, mikä johtaa epäoptimaaliseen lopputulokseen.

HRM-VAIKUTTAVUUSTUTKIMUS JA KEHITTÄMISPROJEKTIEIN TOISEN ASTEEN TULOKSET

Kehittämisprojekteihin osallistuvissa organisaatioissa syntyviä välittömiä suorituskykyvaikutuksia voi kutsua projektien ensimmäisen asteen tuloksiksi. Kehittämisprojekteilta odotetaan tavallisesti kuitenkin myös toisen asteen tuloksia eli tuloksia, joiden kautta syntyy välillisesti hyötyä myös muille organisaatioille tai sidosryhmille. Toisen asteen tulokset ilmenevät esimerkiksi jalostuneena osaamisena, uudenlaisina vuorovaikutussuhteina sekä laajemmin sovellettavissa olevina malleina, menetelminä, välineinä tai muunlaisina ns. hyvinä käytäntöinä (Alasoini

2006b, 42). Mikä merkitys HRM-vaikuttavuustutkimuksella voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnan kyvyn lisäämisessä toisen asteen tulosten tuottamiseksi?

HRM-vaikuttavuustutkimusta kriittisen realismin näkökulmasta tarkastelleet Hesketh ja Fleetwood (2006) katsovat, että tutkijoiden yksipuolinen kiinnostus käyttämiensä mallien tilastollisia säännönmukaisuuksia kohtaan on rajoittanut tutkimuksen kykyä tuottaa käytännön toimijoiden kannalta sovellettavissa olevaa tietoa. Tämä johtuu siitä, että empiirinen HRM-vaikuttavuustutkimus on keskittynyt vain kysymyksiin, joita on mahdollista lähestyä tilastolliseen lähestymistapaan sisältyvällä oletuksella suljetusta systeemistä HRM-käytäntöjen, tuloksellisuuden ja valittujen "kontrollimuuttujien" (esim. organisaation koko ja henkilöstörakenne sekä organisaation/toimialan pääomavaltaisuus) kesken. Hesketh ja Fleetwood ovat itse haastatelleet useita yritysten toimitus- ja HRM-johtajia. He väittävät tämän perusteella, että tutkimusasetelmilla, jotka perustuvat oletuksiin suljetuista systeemeistä, on vaikea tuottaa sellaista tietoa, jolla vakuuttaa yritysjohtajia joidenkin HRM-periaatteiden tai -käytäntöjen hyödyllisyydestä.

Jonkin alan tai organisaation kannalta uudenlaisia HRM-periaatteita tai -käytäntöjä voi kutsua innovaatioiksi (so. organisaatio-, johtamis- tms. sosiaalisiksi innovaatioiksi) tai ainakin ajatella, että niiden leviämiseen vaikuttavat samanlaiset tekijät kuin innovaatioiden leviämiseen yleisesti. Rogers (1995) on erottanut viisi pääasiallista tekijää, jotka vaikuttavat innovaatioiden omaksumiseen potentiaalisten käyttäjien keskuudessa. Nämä ovat 1) innovaatiosta koitua suhteellinen hyöty, 2) innovaation yhteensopivuus potentiaalisen omaksujan nykyisen toimintatavan ja sosiaalisten normien kanssa, 3) innovaation monimutkaisuus, 4) potentiaalisen omaksujan mahdollisuus testata innovaatiota ja 5) potentiaalisen omaksujan mahdollisuus arvioida innovaation hyödyllisyyttä testauksen pohjalta. Innovaatioiden diffuusiota on tutkittu eniten teknologisten tuoteinnovaatioiden osalta. Yksi diffuusioiden tutkimuksen avainkäsite on kriittinen massa, jolla Rogers tarkoittaa sellaista kohtaa innovaation diffuusiota kuvaavalla käyrällä, jossa jo niin suuri määrä on omaksunut innovaation, että innovaation omaksuminen etenee itsestään. Kriittinen massa on järjestelmätasoinen käsite ja sitä on käytetty erityisesti tutkittaessa interaktiivisia inno-

vaatioita, joilla on sisäänrakennettu "pakottava mekanismi". Tunnettuja esimerkkejä tällaisista innovaatioista ovat puhelin, faksi, sähköposti ja telekonferenssi.

Uudenlaisia HRM-käytäntöjä voi pitää luonteeltaan tyypillisesti ei-interaktiivisina innovaatioina. Niiden diffuusion edellytysten voi otaksua poikkeavan teknologisten, erityisesti interaktiivisten, innovaatioiden diffuusion edellytyksistä jo ennen kuin jälkimmäiset saavuttavat kriittisen massan vaiheen. Tätä voi perustella viittaamalla erityisesti Rogersin erottelemiin kohtiin 3-5 liittyen siihen, että teknologisten innovaatioiden vaikutusmekanismit ovat helpommin osoitettavissa ja hahmotettavissa. Tämä on ainakin potentiaalisesti sellainen alue, jossa nykyistä kehittyneemmällä tutkimuksella voisi sekä Guestin että Heskethin ja Fleetwoodin esittämän kritiikin valossa vauhdittaa uudenlaisten HRM-periaatteiden ja -käytäntöjen omaksumisen nopeutta.

Sen jälkeen, kun kriittinen massa on saavutettu, interaktiivisten innovaatioiden diffuusio nopeutuu kunnes saavutetaan kyllästymispiste, jossa tyypillisesti valtaosa yksilöistä tai organisaatioista on jo omaksunut innovaation eikä diffuusio voi enää jatkuu samaa vauhtia. Olennaista interaktiivisille innovaatioille on vastavuoroisen riippuvuuden mekanismi. Se tarkoittaa, että jokainen uusi innovaation omaksuminen ei hyödytä vain uutta omaksujaa, vaan myös niitä, jotka ovat omaksuneet innovaation jo aiemmin. Ei-interaktiivisissa innovaatioissa tämä mekanismi puuttuu. Pauwe ja Boselie (2005) ovat esittäneet lisäksi, että hyödyt uudenlaisten HRM-periaatteiden ja -käytäntöjen omaksumisesta kohdistuvat suurimmaksi osaksi vain varhaisille omaksujille. Hitaat omaksijat ja jäljessä tulevat toimivat usein normatiivisten paineiden ohjaimina ja joskus suorastaan pakotettuina välttyäkseen esimerkiksi omistajien, henkilöstön, asiakkaiden tai laajemmin kansalaisten kritiikiltä. Ne eivät saa omaksumisesta välttämättä minkäänlaista kilpailuetua, mutta pystyvät esimerkiksi jarruttamaan markkinaosuuksien supistumista tai henkilöstön lähtövaihtuvuutta.

Pyrittäessä parantamaan työorganisaatioiden kehittämistoiminnan kykyä tuottaa toisen asteen tuloksia kehittämisprojekteissa joudutaan edellisen perusteella kohtaamaan eräänlainen kaksoshaaste. Ensimmäinen haaste koskee kykyä tuottaa uskottavia näyttöjä kausaalista mekanismeista joidenkin HRM-periaatteiden tai -käy-

täntöjen soveltamisen ja suorituskykyvaikutusten välillä. HRM-tutkimus voi olla tässä avuksi, mikäli se kykenee löytämään ratkaisuja niihin keskeisiin näkökohtiin, jotka innovaatioiden diffuusioiden perusteella (Rogers 1995) näyttäisivät edistävän tai hidastavan diffuusiota näiden periaatteiden tai käytäntöjen potentiaalisten soveltajien keskuudessa.

Toinen haaste koskee HRM-periaatteiden ja -käytäntöjen luonnetta ei-interaktiivisina (sosiaalisina) innovaatioina, joiden suorituskykyvaikutuksille näyttäisi olevan ominaista eräänlainen "kuluminen" innovaatioiden diffuusiokäyrän "loppupäässä" (Pauwe & Boselie 2005). Oletetaan, että nämä mekanismit ovat annettuja. Tällöin käyttökelpoisin keino vastata tähän haasteeseen työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa on pyrkiä vaikuttamaan nimenomaan diffuusiokäyrän "alkupäähän". Tämä voidaan tehdä kahdella tavalla: pyritään lisäämään työorganisaatioiden kokeilunhalua ylipäätään ja/tai niiden kiinnostusta verkostoitua keskenään jo projektien suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Ensiksi mainittu strategia perustuu siihen yksinkertaiseen oletukseen, että mitä enemmän kehittämisprojekteja käynnistyy, sitä suuremmalla todennäköisyydellä näistä syntyy sosiaalisiksi innovaatioiksi kehkeytyviä HRM-periaatteita tai -käytäntöjä, joita myös projektien ulkopuoliset työorganisaatiot voivat myöhemmin hyödyntää. Tällainen strategia voi yksipuolisesti toteutettuna olla kuitenkin yhteiskuntapoliittiselta vaikuttavuudeltaan kyseenalainen. Jälkimmäisessä strategiassa ydinajatuksena on taas saada aikaan vuorovaikutteisia oppimistiloja samankaltaisen problematiikan parissa painivien työorganisaatioiden välille kokemustenvaihdon ja mahdollisen kehittämisyhteistyön vauhdittamiseksi. Ensiksi mainittu strategia perustuu ajatukselle siitä, että yhteiskuntapoliittisin keinoin pyritään maksimoimaan "valmiissa muodossaan" olevien hyvien käytäntöjen tai vastaavien jälkikäteen tapahtuvaa leviämistä. Jälkimmäisessä taas ideana on, että joidenkin yhdistävien ideoiden pohjalta pyritään saamaan samanaikaisesti useissa työorganisaatioissa liikkeelle sellaista kehittämistoimintaa, joka (lähes) reaaliaikaisesti tuottaa ideoita, inspiraatiota ja rohkaisua myös toisten työorganisaatioiden kehittämistoiminnan tueksi.

Jälkimmäinen strategia perustuu modernimpaan ja realistisempaan näkemykseen innovaatiosta, mutta edellyttää samalla kehitty-

neempää ohjelmakonseptia ja osapuolten vahvaan keskinäiseen luottamukseen perustuvaa yhteiskunnallista ympäristöä (Alasoini 2006a). HRM-vaikuttavuustutkimuksen tai muun organisaation muotoilun (design) teorioista lähtevän tutkimuksen (esim. Lam 2005, 117-122) ohella työorganisaatioiden kehittämistoiminta tarvitsee tällöin tuekseen myös parempaa organisaatioiden kognitiivisten oppimisprosessien tutkimukseen ja erityisesti verkostossa ja verkostona tapahtuvaan oppimiseen perustuvaa ymmärrystä. Kiinnostuställaista oppimista kohtaan onkin alkanut viime vuosina selvästi lisääntyä tutkijoiden ja tutkijakehittäjien keskuudessa (esim. Alasoini ym. (toim.) 2006; Bessant & Tsekouras 2001; Knight 2001, Knight & Pye 2005; Toivainen 2003; Vesalainen & Strømmer 1999).

YHTEENVETO

Artikkelissa tarkasteltiin, mitä hyötyä HRM-vaikuttavuustutkimuksesta voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa. Tätä varten luotiin aluksi katsaus HRM-vaikuttavuustutkimukseen kolmeen päänäkökulmaan (universalistinen, kontingenssinen ja konfiguraationaalinen) ja arvioitiin sekä niiden hyödyllisyyttä että niihin liittyviä rajoitteita työorganisaatioiden kehittämistoiminnan kannalta. Artikkelin jälkipuolisko käsittelee HRM-tutkimuksen roolia erikseen kehittämisprojektien ensimmäisen asteen ja toisen asteen tulosten aikaansaamisessa.

Kehittämisprojektien ensimmäisen asteen tulosten eli välittömien suorituskykyvaikutusten katsottiin määräytyvän lähinnä kolmenlaisten tekijöiden yhteisvaikutuksen pohjalta. Näitä olivat se, mitä pyritään muuttamaan, se miten nämä muutokset pyritään toteuttamaan ja miten muutosprosessi todellisuudessa toteutetaan sekä väliintulevat, kontekstisidonnaiset tekijät. HRM-vaikuttavuustutkimuksella nähtiin olevan mahdollista tuottaa tulevaisuudessa työorganisaatioiden kehittämistoiminnan kannalta nykyistä käyttökelpoisempaa tietoa kehittämällä tutkimusmetodologiaa ylipäätään ja suuntaamalla kiinnostusta enemmän HRM-periaatteiden ja -käytäntöjen soveltamisen kausaalisia mekanismeja kohtaan.

Toisen asteen tulosten tarkastelussa nostettiin esiin kaksoishaaste, jota perusteltiin innovaatioiden diffuusiota koskevalla tutkimuksella.

Tämä haaste koski ensiksikin sitä, että ajateltaessa uudenlaisia HRM-periaatteita ja -käytäntöjen sosiaalisina innovaatioina edellyttää niiden onnistunut leviäminen uskottavia näyttöjä kausaalista mekanismeista niiden omaksumisen ja suorituskykyvaikutusten välillä. Tässä HRM-tutkimuksella voi olla merkitystä. Tämä haaste koski myös uudenlaisten HRM-periaatteiden ja -käytäntöjen luonnetta ei-interaktiivisina innovaatioina, joiden suorituskykyvaikutukset saattavat lisäksi heikentyä niiden soveltamisen yleistyessä. Yhtenä ratkaisuna tähän esitettiin määrätietoista oppimisverkostoihin perustuvaa ja innovaatioiden diffuusiokäyrän "alkupäähän" kohdistuvaa strategiaa työorganisaatioiden ohjelmallisessa kehittämisessä. Tällaista strategiaa voidaan tukea erityisesti organisaatioiden kognitiivisiin oppimisprosesseihin kohdistuvalla tutkimuksella.

Artikkeli sisältää monia yksinkertaistuksia. Taloudellisia ja toiminnallisia sekä henkilöstön käyttäytymiseen ja hyvinvointiin kohdistuvia suorituskykyvaikutuksia tarkasteltiin niitä tarkemmin erittelemättä. Myös HRM-periaatteita ja -käytäntöjä tarkasteltiin pääosin yleisellä tasolla. Artikkelin onkin tarkoitettu lähinnä jatkokeskustelun pohjaksi siitä, miten HRM-vaikuttavuustutkimusta voisi jatkossa hyödyntää nykyistä paremmin työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa. Työorganisaatioiden kehittämistoiminta on laajentunut Suomessa selvästi viime vuosina, mutta organisaation muotoiluun vaikutuksia koskeva varsinainen tutkimus on jäänyt paljon vähäisemmäksi. Tähän liittyvään tiedonpuutteeseen eivät tyypillisesti pysty tai edes pyri vastaamaan osaksi kehittämisohjelmia nykyään lähes poikkeuksetta kuuluvat jälkikäteen tehtävät arviointitutkimuksetkaan, jotka kohdistuvat ohjelmien rahoittamien projektien vaikutuksiin. Kuten artikkeli pyrkii osoittamaan, voisi HRM-vaikuttavuustutkimuksella olla parhaimmillaan paljonkin annettavaa pyritäessä parantamaan työorganisaatioiden kehittämistoiminnan kykyä tuottaa niin ensimmäisen kuin toisen asteen tuloksia.

VIITTEET

¹ Kirjoittaja kiittää OTL Jukka Sädevirtaa, projektipäällikkö Juhani Ukkoa ja kahta nimetöntä asiantuntijalausunnan antajaa arvokkaista kommentteista käsikirjoitukseen.

² Suomessa käännoksenä käytetään vaihtelevasti

suorituskykyä tai tuloksellisuutta. Olen päätenyt ensiksimainittuun, koska tuotantotaloudessa tuloksellisuuden käsite liitetään nimenomaan reaali- tai rahaprosessille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen (esim. Rantanen 2005). Suorituskyvyn käsitteen voi sen sijaan ulottaa joustavammin kattamaan myös henkilöstön käyttäytymiseen ja hyvinvointiin liittyvät tulokset kuten tässä artikkelissa on tarkoituksena.

³ HRM-käytännöt ovat HRM-periaatteidenkäytännön ilmentymiä joissain tietyissä organisaatioissa. Esimerkiksi Appelbaum ym. (2000) kokosivat Yhdysvalloissa tietoa HRM-käytännöistä johdon ohella myös työntekijöiltä kolmelle teollisuudenalalle kohdistuneessa tutkimuksessaan. He käyttivät työntekijöiltä kootun tiedon osalta suorituskyvyn selittäjinä tilastollisissa analyseissaan seuraavia työpaikkatasoisia HRM-käytäntöjä, joista osa perustuu työntekijöiden subjektiivisiin arvioihin: työntekijän mahdollisuus osallistua työtään koskevaan päätöksentekoon, työskentely itseohjautuvassa tiimissä, osallistuminen tuotannon tai tuotteen kehittämisyryhmiin, kommunikaatiomahdollisuudet työpaikalla eri suuntiin, osallistuminen muodolliseen koulutukseen viimeksi kuluneen vuoden aikana, saatu muu epämuodollinen koulutus, senioriteettisuojaan vahvuus, työllisyysturvan vahvuus, yrityksen suhtautuminen kilpailukykyä säilyttämiseen, yrityksen avoimuus jakaa informaatiota, etenemismahdollisuudet työpaikalla, yrityksen suhtautuminen työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen, palkkauksen koettu oikeudenmukaisuus ja palkan tulossidonnaisuus.

⁴ Tästä löytyy myös poikkeuksia. Esimerkiksi Pohjoismaissa on viime vuosina saanut jalansijaa verkostoperustainen työorganisaatioiden kehittämistoiminta, jossa on vaikutteita myös dialektisesta prosessiteoriasta (Alasoini 2006a).

LÄHTEET

- Alasoini, Tuomo: In Search of Generative Results: A New Generation of Programmes to Develop Work Organization. *Economic and Industrial Democracy* 27(2006a): 1, s. 9-37.
- Alasoini, Tuomo: Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa: Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteyskiä*, Stakes, Helsinki 2006b. s. 35-52.
- Alasoini, Tuomo, Korhonen, Satu-Mari, Lahtonen, Maarit, Ramstad, Elise, Rouhiainen, Nuppu & Suominen, Kimmo (toim.): *Tuntosarvia ja tulkkeja: oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona*, Työelämän kehittämisohjelman raportteja 50, Työministeriö, Helsinki 2006.
- Antila, Juha & Ylöstalo, Pekka: *Functional Flexibility and Workplace Success in Finland*, Labour Policy Studies 206, Ministry of Labour, Helsinki 1999.
- Antila, Juha & Ylöstalo, Pekka: *Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpo-*

- liittinen tutkimus 239, Työministeriö, Helsinki 2002.
- Appelbaum, Eileen, Bailey, Thomas, Berg, Peter & Kalleberg, Arne L.: *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off*, Cornell University Press, Ithaca 2000.
- Bessant, John & Tsekouras, George: *Developing Learning Networks*. *AI & Society* 15(2001): 1&2, s. 82-98.
- Boxall, Peter & Purcell, John: *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Houndmills 2003.
- Brödner, Peter & Latniak, Erich: *Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the Development of Work Organisation*. *Concepts and Transformation* 8(2003): 2, s. 179-211.
- Delery, John E. & Doty, D. Harold: *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions*. *Academic of Management Journal* 39(1996): 4, s. 802-835.
- Edwards, Paul & Wright, Martyn: *High-Involvement Work Systems and Performance Outcomes: The Strength of Variable, Contingent and Context-Bound Relationships*. *International Journal of Human Resource Management* 12(2001): 4, s. 568-585.
- Engeström, Yrjö: *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita*, Hallinnon kehittämiskeskus, Helsinki 1995.
- Engeström, Yrjö: *Eksansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä*, Vastapaino, Tampere 2004.
- Godard, John: *A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm*. *British Journal of Industrial Relations* 42(2004): 2, s. 349-378.
- Godard, John & Delaney, John T.: *Reflections on the "High Performance" Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field*. *Industrial and Labor Relations Review* 53(2000): 3, s. 482-502.
- Guest, David: *Human Resource Management: When Research Confronts Theory*. *International Journal of Human Resource Management* 12(2001): 7, s. 1092-1106.
- Guest, David: *High-Performance Working: HRM and Performance*. Teoksessa: Sam Porter & Mike Campbell (toim.) *Skills and Economic Performance*, Sector Skills Development Agency, London 2006. s. 173-195.
- Hesketh, Anthony & Fleetwood, Steve: *Beyond Measuring the Human Resources Management-Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-Theory*. *Organization* 13(2006): 5, s. 677-699.
- Huselid, Mark A.: *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal* 38(1995): 3, s. 635-672.
- Ichniowski, Casey, Shaw, Kathrin & Prennushi, Giovanna: *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines*. *American Economic Review* 87(1997): 3, s. 291-313.
- Knight, Louise: *Network Learning: Exploring Learning by Interorganizational Networks*. *Human Relations* 55(2002): 4, s. 427-454.
- Knight, Louise & Pye, Annie: *Network Learning: An Empirically Derived Model of Learning by Groups of Organizations*. *Human Relations* 58(2005): 3, s. 369-392.
- Kumar, Pradeep: *Rethinking High-Performance Work Systems*, IRC Press, Kingston 2000.
- Lam, Alice: *Organizational Innovation*. Teoksessa: Jan Fagerberg, David C. Mowery & Richard R. Nelson (toim.) *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2005. s. 115-147.
- MacDuffie, John Paul: *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*. *Industrial and Labor Relations Review* 48(1995): 2, s. 197-221.
- Pauwe, Jaap: *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*, Oxford University Press, Oxford 2004.
- Pauwe, Jaap & Boselie, Paul: *'Best Practices...in Spite of Performance': Just a Matter of Imitation?* *International Journal of Human Resource Management* 16(2005): 6, s. 987-1003.
- Pettigrew, Andrew M., Whittington, Richard, Melin, Leif, Sánchez-Runde, Carlos, van den Bosch, Frans A.J., Ruigrok, Winfried & Numagami, Tsuyoshi (toim.): *Innovative Forms of Organizing: International Perspectives*, Sage, London 2003.
- Pil, Frits K. & MacDuffie, John Paul: *The Adoption of High-Involvement Work Practices*. *Industrial Relations* 35(1996): 3, s. 423-455.
- Rantanen, H.: *Tuottavuus suorituskykyyn analysoinnin kentässä*, Liiketoiminnan tutkimusyksikön työpapereita 3, Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikkö, Lahti 2005.
- Ricart, Joan E. & Portales, Carlos: *Employment Contracts, New Organizational Forms and Competitive Advantage for Continuous Innovation*. Teoksessa: Jordi Gual & Joan E. Ricart (toim.) *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*, Edward Elgar, Cheltenham - Northampton 2001. s. 5-46.
- Richardson, Ray & Thompson, Marc: *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review*, Institute of Personnel and Development, London 1999.
- Roberts, John: *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press, Oxford 2004.
- Rogers, Everett M.: *Diffusion of Innovations*, 4. painos, Free Press, New York 1995.
- Salminen, Antti: *Implementing Organizational and Operational Change - Critical Success Factors of Change Management*, Acta Polytechnica Scandinavia IM 7, Helsinki University of Technology, Espoo 2000.
- Schuler, Randall S.: *Strategic Human Resource Management and Industrial Relations*. *Human Relations* 42(1989): 2, s. 157-184.

- Talja, Heli: Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa, Publications 620, VTT, Espoo 2006.
- Tissari, Tiina: Coevolutionary Approach for Implementing Organizational Change - Case Study on a Business Process Change in a Large Organization, Acta Polytechnica Scandinavia IM 11, Helsinki University of Technology, Espoo 2002.
- Toiviainen, Hanna: Learning across Levels: Challenges of Collaboration in a Small-Firm Network, Helsinki University Press, Helsinki 2003.
- Tsoukas, Haridimos & Chia, Robert: On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* 13(2002): 5, s. 567-582.
- Vanhala, Sinikka & Kolehmainen, Merja (toim.): HRM - between Performance and Employees: Proceedings from the HRM Conference in Helsinki, November 16, 2006, Julkaisuja B-75, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki 2006.
- Vanhala, Sinikka & Kotila, Olli: Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 4(2006): 2, s. 69-82.
- Van de Ven, Andrew H. & Poole, Marshall Scott: Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review* 20(1995): 3, s. 510-540.
- Vesalainen, Jukka & Strömmer, Riitta: Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen - verkostot oppimisfoorumeina. Teoksessa: Tuomo Alasoini & Petteri Halme (toim.) *Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta*, Kansallisen työelämän kehittämissuunnitelman raportteja 7, Työministeriö, Helsinki 1999. s. 109-129.