

Tuomo Alasoini & Elise Ramstad  
**Ovatko yritykset proaktiivisia?**  
 Proaktiivisuus-traditionaalisuus  
 -jaon käsitteellistä ja empiiristä  
 analysointia\*

**N**eljä Pohjoismaata käynnisti 1990-luvun puolivälissä OECD:n aloitteen pohjalta yhteisprojektin, jonka tarkoituksena oli selvittää uusien teknologioiden ja joustavien työn organisointimuotojen vaikutuksia yritys- ja työpaikkatasoiseen tuottavuus- ja työllisyyskehitykseen. Kyseiseen Nordflex-projektiin osallistuneet ruotsalaistutkijat kehittivät tavan jakaa yritykset ”joustaviin” ja ”traditionaalisiin”. Joustavaksi määriteltiin yritys, joka delegoi päätöksentekoa mahdollisimman paljon tiimeille ja ennen kaikkea yksittäisille työntekijöille sekä edistää aktiivisesti henkilöstön ammattitaidon jatkuvaa kehittymistä (NUTEK 1999).

Nordflex-projektiin Suomesta osallistuneet Juha Antila ja Pekka Ylöstalo tekivät laajan haastattelun, kysely- ja rekisteriaineiston pohjalta analyysin suomalaisten yritysten joustavuudesta soveltaen mainittua jaottelua (Antila & Ylöstalo 1999A; 1999B). He päätyivät kuitenkin siihen, että ”joustavaa yritystä” osuvampi käsite olisi ”proaktiivinen yritys”. Myöhemmin he alkoivatkin käyttää johdonmukaisesti proaktiivisen yrityksen, työpaikan ja toimintatavan käsitteitä tutkimuksissaan (Antila & Ylöstalo 2000; 2002; 2006).

Proaktiivisuus-traditionaalisuus -jako on sittemmin lyönyt läpi suomalaisessa työelämän tutkimuksessa laajemminkin yhtenä tapana luonnehtia työpaikkoja ja niiden toimintatapoja. Kukaan ei kuitenkaan tähän mennessä ole kriittisesti arvioinut jaon perusteita ja käyttökelpoisuutta. Tässä kirjoituksessa asiaa tarkastellaan käsitteellisesti ja empiirisesti. Empiirisenä aineistona on Työelämän kehittämisohjelman (Tykes-ohjelman) toimintapakysely. Kyselyllä kootaan tietoja ohjelman kehittämisprojekteihin osallistuneiden työpaikkojen toimintatavoista ja niiden muutoksista projektien myötä. Kysely sisältää saman kysymyksen, jonka perusteella Antila ja Ylöstalo ovat tehneet jaon proaktiivisiin ja traditionaalisiin yrityksiin.

Seuraavaksi esitetään yksityiskohtaisemmin, kuinka jako proaktiivisiin ja traditionaalisiin yrityksiin on tehty ja kuinka proaktiivisuutta yrityksen ominaisuutena on luonne-

dittu. Tätä seuraa proaktiivisuus-traditionaalisuus -jaon kriittinen tarkastelu neljän kysymyksen kautta. Kysymykset koskevat jaon perusteena olevan summamuuttujan reliabiliteettia ja validiteettia, sitä heijastaako jako todella eroa johtamisen syvärankenteessa ja sitä ovatko proaktiiviset yritykset traditionaalisia tuloksellisempia. Kolmea ensimmäistä kysymystä tutkitaan myös empiirisellä aineistolla. Johtopäätösten yhteydessä pohditaan jaon perusteiden ja käyttökelpoisuuden ohella myös tulosten merkitystä työelämän laadun näkökulmasta.

### Millainen on proaktiivinen yritys?

Yritysten ja työpaikkojen jako proaktiivisiin ja traditionaalisiin perustuu siihen, kuinka päätöksentekoa yleensä tapahtuu seitsemässä asiassa. Kysytyt asiat ovat työntekijän työn päivittäinen ja viikoittainen suunnittelu, työntekijän työn tulosten arviointi, tuotteen tai palvelun laadun valvonta, tuotteiden tai tavaroiden sisäänosto, koneiden tai laitteiden huolto tai ylläpito sekä tuotannon ja palvelujen kehittäminen.<sup>1</sup> Kysymyksen pohjalta on muodostettu summamuuttuja, jota kutsutaan vastuu-/vaikutusmahdollisuusindeksiksi. Muuttujan arvo muodostuu seuraavasti: Päätöksentekijän ollessa työntekijä itse, osio saa arvon +2. Mikäli asiasta päättää tiimi, tulee arvoksi +1. Jos päätöksentekijä on työnjohto tai keskijohto, on arvo -1. Jos se on ylin johto tai jokin muu osapuoli, tulee arvoksi -2. Seitsemän kysytyn asian perusteella yhteen laskettu arvo voi siis vaihdella +14:n ja -14:n välillä. Mitä korkeamman arvon summamuuttuja saa, sitä selvemmin yritystä voidaan luonnehtia proaktiiviseksi. Näin menetellen Antila ja Ylöstalo ovat saaneet luoduksi tutkimuksissaan jatkumon, jossa proaktiivisuus-traditionaalisuus -asteikon ääripäihin sijoittuu vähiten yrityksiä ja eniten

\* Kirjoitus on muokattu versio Työelämän tutkimuspäivillä Tampereella 13.–14.11.2008 esitetystä paperista. Kirjoittajat kiittävät erityisesti Juha Antilaa ja Pekka Ylöstaloa kirjoitusta koskevasta inspiraatiosta sekä sitä koskevista kommentista ja muusta avusta.

<sup>1</sup> Osana pohjoismaista yhteisprojektia tehdyssä tutkimuksessa yhtenä seitsemästä asiasta oli vastuu asiakassuhteista (Antila & Ylöstalo 1999B, 6–8). Myöhemmin (Antila & Ylöstalo 2002, 19–20) tämä on – asiaa tarkemmin selittämättä – vaihdettu vastuuseen tuotannon ja palvelujen kehittämisestä.

taas ”lievästi traditionaaliseen” puolelle (esim. Antila & Ylöstalo 1999B, 6–8; 2002, 19–20).<sup>2</sup>

Siirtyminen käyttämään proaktiivisen yrityksen käsitettä joustavan yrityksen sijasta näyttäisi liittyneen tutkijoiden haluun löytää perustavampaa laatua oleva yritysten toimintatapojen erilaisuutta kuvaava tekijä kuin pelkkä toiminnallinen joustavuus. Kun joustavuuden käsite kuvaa yrityksen toimintatapaa käytäntöjen tasolla, voi proaktiivisuuden ajatella kuvaavan näiden käytäntöjen taustalla olevaa rationaliteettia ja orientaatiota johtamiseen. Antila ja Ylöstalo korostavat, että yrityksen menestyminen on kilpailukykyisen tuotteen ohella vahvasti yhteydessä yritykseen vallitsevaan asenteeseen. Tämä on heidän mukaansa tärkeämpää kuin joidenkin määriteltävissä olevien käytäntöjen omaksuminen (Antila & Ylöstalo 1999B, 143–151). Proaktiiviset yritykset eivät siis eroa traditionaalista ensisijaisesti siksi, että ne soveltavat toisenlaisia käytäntöjä. Erona on se, että niiden toimintaa ohjaa erilainen rationaliteetti ja orientaatio johtamiseen. Erot havaituissa käytännöissä ovat näiden heijastumia. Proaktiivisuus on näin ajatellen eräänlainen johtamisen syvärakenne, kun taas joustavuus edustaa pintarakennetta.

Tutkijat eivät tarjoa yksiselitteistä vastausta siihen, miksi proaktiivisten yritysten tulisi olla traditionaalisia tuloksellisempia. Selitystä voi hakea tutkijoiden näkemyksestä, jonka mukaan proaktiivista yritystä luonnehtii ”ohut, osallistava organisaatio” (Antila & Ylöstalo 2002, 11). Kytettäessä tämä luonnehdinta tapaan, jolla proaktiivinen yritys on erotettu traditionaaliseen (so. vastuundeksiin), asiaan löytyy kaksi näkökulmaa. Proaktiivisessa yrityksessä päätöksenteko ensinnäkin tapahtuu mahdollisimman alhaalla, jolloin toimintaympäristön muutoksiin voidaan reagoida nopeasti (organisaatio on ohut). Toiseksi päätöksenteon delegointi mahdollisimman alas merkitsee tiedon tehokasta kumuloitumista myös organisaation alimmilla tasoilla ja tätä kautta intensiivistä koko henkilöstön työssä oppimisen prosessia (organisaatio on osallistava). Jälkimmäinen näkökulma auttaa myös ymmärtämään sitä, miksi Antila ja Ylöstalo päätyivät jättämään joustavan yrityksen toisena kriteerinä alun perin olleen muuttujan – yrityksen aktiivisuuden henkilöstön ammattitaidon jatkuvassa kehittämisessä – pois uudemmista tutkimuksistaan. Edellisen ajatusketjun perusteella tämä muuttuja sulautuu vastuundeksiin ja heijastaa muutenkin vain välillisemmin toimintatavan kovaa ydintä.

## Proaktiivisuus-traditionaalisuus -jaon käsitteellistä analysointia

Seuraavassa nostetaan esiin neljä kysymystä, joiden avulla arvioidaan proaktiivisuus-traditionaalisuus -jaon perusteita ja käyttökelpoisuutta yritystä luonnehtivana ominaisuutena. Tällaisia kysymyksiä ovat: Onko vastuundeksi tilastollisesti kelvollinen summamuuttuja? Jos yritysten proaktiivisuus-traditionaalisuus -jako todella kuvaa erilaisia rationaliteetteja ja johtamisen orientaatioita, näkyykö se (kuten sen voisi tällöin olettaa) eroina myös yritysten muissa johtamiskäytännöissä kuin päätöksenteon delegoinnissa? Ovatko proaktiiviset yritykset traditionaalisia tuloksellisempia? Kuvaako tapa, jolla vastuundeksi on muodostettu, loogisella tavalla sitä, mitä sen pitäisi kuvata eli proaktiivisesti vs. traditionaalisesti toimivan yrityksen välistä eroa?

Ensimmäisen kysymyksen tarkastelu johtaa hämmäntävään lopputulokseen. Sen enempää pohjoismaisen Nordflex-projektin loppuraportissa (NUTEK 1999) kuin Antilan ja Ylöstalon empiirisissä tutkimuksissa ei ole minkäänlaista selvitystä summamuuttujana käytetyn vastuundeksin reliabiliteetista! Tavallisin menetelmä testata reliabiliteettia on tarkastella summamuuttujan osioiden välisiä korrelaatioita ja tehdä johtopäätöksiä näin muodostetun tunnusluvun, Cronbachin alfan, pohjalta. Epätietoisuus siitä, onko mittari ylipäätään kelvollinen summamuuttujaksi, ei näytä toistaiseksi vaivanneen ketään.

Toisena kysymyksenä on, kuinka selvästi proaktiiviset ja traditionaaliset yritykset eroavat johtamiskäytännöiltään. Mitä suurempia ja mitä useammassa käytännöissä eroja voidaan havaita, sitä vakuuttavampana voidaan pitää väitettä siitä, että erot vastuundeksillä todella heijastavat eroja johtamisen syvärakenteessa. Varsinkin Antilan ja Ylöstalon (2002) jälkimmäinen työministeriön rahoittama empiirinen työpaikkatasoinen tutkimus osoittaa proaktiivisuus-traditionaalisuus -jaon olevan yhteydessä moniin muihin johtamiskäytäntöihin. Tutkimuksen mukaan proaktiivisilla työpaikoilla muun muassa käytetään vähemmän määräraikaista henkilöstöä, sovelletaan kattavammin henkilöstölähtöisiä joustavia työaikoja, koulutetaan ja kehitetään henkilöstöä systemaattisemmin, kiinnitetään enemmän huomiota sukupuolten väliseen tasa-arvoon, verkostoidutaan horizontaalisesti laajemmin ulospäin sekä harjoitetaan aktiivisempaa innovaatio- ja muuta kehittämistoimintaa. Sen sijaan esimerkiksi tiedonkulun avoimuudessa ei proaktiivisten ja traditionaalisten työpaikkojen kes-

2 Kahdessa Tilastokeskuksen työolotutkimuksen yksilötasoisin aineistoihin kohdistuvassa analyysissaan Antila ja Ylöstalo (2000; 2006) ovat joutuneet käyttämään erilaista jaon perustetta. Tämä kirjoitus kohdistuu heidän alkuperäiseen, yritystasoisin aineiston käyttöön perustuvaan jaotteluunsa.

ken ollut juuri eroa. Kokonaisuutena väite siitä, että proaktiivisuus-traditionaalisuus -jako todella heijastaa jotain perustavaa laatua olevaa eroa johtamisessa yritysten kesken, saa empiiristä tukea.

Myös väite proaktiivisten yritysten traditionaalista suuremmasta tuloksellisuudesta saa jonkinlaista tukea. Suurempi tuloksellisuus koskee rekisteriaineistojen valossa niin työntekijäkohtaisen jalostusarvon ja palkkasumman kuin henkilöstön kokonaismäärän kehitystä. Jalostusarvon osalta ero proaktiivisten yritysten hyväksi koskee kuitenkin vain palvelusektorin yrityksiä ja alle 50 hengen teollisuusyrityksiä (Antila & Ylöstalo 1999B, 13–42). Toisessa heidän tutkimuksessaan osoittautuu, että henkilöstön kokonaismäärän kehitys on ollut kaikilla päätoimialoilla proaktiivisissa työpaikoissa myönteisempi kuin traditionaalisissa. Proaktiivisten työpaikkojen suurempi tuloksellisuus pätee alle 50 hengen työpaikoissa, mutta tätä isommissa tilanne on lievästi päinvastainen (Antila & Ylöstalo 2002, 42–48). Poikkeavat tulokset ovat siinä mielessä loogisen tuntuista, että yrityksen koon ja pääomavaltaisuuden kasvaessa tuloksellisuuden voi otaksua riippuvan yhä vahvemmin muista tekijöistä kuin toimintatavasta (esim. Datta ym. 2005; Sjögren ym. 2001).

Proaktiivisuus-traditionaalisuus -jakoa on vaikea suhteuttaa olemassa olevaan laajaan kansainväliseen tutkimukseen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen (HRM-käytäntöjen) sekä yritys- tai työpaikkatasoisen tuloksellisuuden välisestä yhteydestä. Tällaisessa tutkimuksessa on tyypillisesti etsitty sellaisia HRM-käytäntöjä ja niiden keskinäisiä yhdistelmiä, joiden avulla tuloksellisuuseroja voitaisiin selittää (esim. Alasoini 2007). Antilan ja Ylöstalon jako on normatiivinen ja lähtee siitä, ettei eroja kannata selittääkään HRM-käytäntöjen (pintarakenteen) vaan syvärakenteen kautta. Tämä tekee heidän lähtökohtiensa empiirisen kyseenalaistamisen vaikeammaksi.

Proaktiivisuus-traditionaalisuus -jaon validiteettia eli sitä, kuvaako jako todella sitä, mitä sen sanotaan kuvaavan, voi kuitenkin arvioida käsitteellisesti. Yritys on jaon perusteella sitä proaktiivisempi, mitä enemmän päätöksentekoa ja vastuuta on eri asioissa delegoitu. Proaktiivisuus viittaa yrityksen ominaispiirteenä ennen kaikkea kykyyn reflektoida, reagoida sekä oppia nopeasti ja jatkuvasti (Antila & Ylöstalo 1999B, 143–151; 2000, 15–18; 2002, 202–209; 2006, 95–97). Ideaalimuodossaan proaktiivinen yritys on Antilan ja Ylöstalon operationalisoimana sellainen, jossa yksittäinen työntekijä päättää yleensä itse kaikista vastuundeiksiin sisältyvästä seitsemästä asiasta. Ajatusta proaktiivisuudesta ohjaa operationalisoituna ihanne äärimmilleen viedystä yksilöllisestä autonomiasta ja reflektiivisyydestä. Tällaista lähtökohtaa kohtaan voi kuitenkin esittää kritiikkiä. Se on osittain ristiriidassa myös Antilan ja Ylöstalon (1999B, 145) omien luonnehdintojen kanssa,

jotka korostavat proaktiivisen toimintatavan läheistä yhteyttä kevyen (lean) tuotannon ja antroposentrisen tuotannon käsitteisiin: kahteen käsitteeseen, jotka molemmat korostavat – edellinen vielä jälkimmäistä voimakkaammin – tiimien ja yritysten sisäisten verkostojen merkitystä (esim. Alasoini 1993).

Janice A. Klein (1991) on erottanut kolme pääasiallista tapaa tehdä päätöksiä moderneissa työorganisaatioissa. Päätöksenteko voi ensiksikin olla keskitettyä siten, että päätöksentekijänä on organisaation johto tai päätös tapahtuu ennalta annetun ohjeen tai menettelytavan mukaisesti. Hajautettu päätöksenteko voi olla yksilöllistä tai yhteistoiminnallista. Edellisessä tapauksessa päätöksen tekee yksittäinen työntekijä ja jälkimmäisessä tiimi tai jokin muu ryhmä. Siihen, millainen tapa valitaan, vaikuttaa Kleinin mukaan erityisesti kolme seikkaa. Valinta keskitetyn ja hajautetun päätöksenteon kesken riippuu pitkälti johtamisfilosofiasta mutta myös päätettävän asian strategisesta tärkeydestä. Tämä näkökohta tukee Antilan ja Ylöstalon väitettä siitä, että yritysten väliset erot vastuundeiksillä eli päätöksenteon delegoinnissa todella heijastavat eroja johtamisen syvärakenteessa. Toisena kysymyksenä on se, kuinka monen henkilön tulisi osallistua päätöksentekoon. Myös tähän vaikuttaa johtamisfilosofia, mutta myös tarvittavan tiedon ja osaamisen allokoityminen sekä päätöksenteon kiireellisyys. Kolmas kysymys koskee sitä, missä määrin päätöksenteko edellyttää koordinoitua. Johtamisfilosofia vaikuttaa tähänkin, mutta tilanteissa, joissa johto on valmis delegoimaan päätöksentekoa, tapaan vaikuttaa ennen kaikkea yksilöiden välinen sekä tiimien sisäinen ja niiden välinen tehtäväriippuvuus.

Kleinin mukaan uuden prosessisuuntautuneen tuotantoajattelun keskeinen kehityspiirre päätöksenteon tavoissa on lisääntyneestä tehtäväriippuvuudesta aiheutuva tarve lisätä koordinoitua. Kasvava koordinoitun tarve korostaa tiimien roolia päätöksenteossa. Klein esittää, että mikäli johto delegoi päätöksentekoa prosessisuuntautuneissa organisaatioissa, näkyy se ennen kaikkea tiimien kollektiivisen autonomian, eikä niinkään työntekijöiden yksilöllisen autonomian, lisääntymisenä. Tämä näkökohta nostaa esiin epäilyn proaktiivisuus-traditionaalisuus -jaon validiteetista. Onko jako operationalisoitu jo alusta alkaen vanhentuneen organisaatiokäsityksen pohjalta, kun se korostaa yksittäisen työntekijän itsenäistä päätösvaltaa proaktiivisuuden ylimpänä ilmentymänä?

## Tutkimuksen asetelma ja aineisto

Seuraavaksi tutkitaan empiirisellä aineistolla edellä esitettyjä kysymyksiä lukuun ottamatta väitettä proaktiivisten yritysten traditionaalista suuremmasta tuloksellisuudesta. Tämän kysymyksen tutkimiseen ei käytettävissä oleva aineisto anna mahdollisuuksia.

Työelämän kehittämisohjelma (Tykes-ohjelma) on vuosina 2004–2009 toteutettava t&k-ohjelma, jonka tavoitteena on edistää työpaikkatasoisia toimintatavan muutoksia tavalla, joka parantaa samanaikaisesti tuloksisuutta ja työelämän laatua. Tuettavien projektien tulee olla johdon ja henkilöstön yhteistoiminnassa toteuttamia (Alasoini ym. 2005). Ohjelman toteutuksesta vastaa Tekes. Ohjelman yksi väline koota tietoa tukemiensa kehittämisprojektien vaikutuksista on toimintatapakysely (TOPA-kysely). Kysely kohdistetaan joukolle projekteihin osallistuvia työpaikkoja sekä projektin alussa että sen päätyttyä. Kyselyyn vastaavat erikseen johdon ja suurimman henkilöstöryhmän edustaja. Kyselyllä kartoitetaan työpaikkojen soveltamia HRM-käytäntöjä ja seurataan niiden muutoksia projektin aikana. Seurannan kohteena on kahden kyselyn välinen ero käytäntöjen soveltamisessa. Kysely toteutetaan sähköisesti Internetin kautta. Alku- ja loppukysely ovat sisällöltään lähes identtiset.

Otokseen valittujen työpaikkojen pitää täyttää seuraavat ehdot: Vähintään 10 henkeä työpaikalta ja vähintään 25 prosenttia työpaikan henkilöstöstä osallistuu projektiin. Työpaikan projektiin saaman rahoituksen määrä ohjelmalta on vähintään 10 000 euroa lukuun ottamatta kuntasektorin työpaikkoja, joissa luku on 5000 euroa. Projektin keston on oltava vähintään 10 kuukautta. Yhdestä projektista kyselyyn voi valikoitua korkeintaan kolme työpaikkaa. Kriteerien tarkoituksena on seuloa mukaan ne työpaikat, jotka osallistuvat kehittämisprojekteihin intensiivisimmin ja joissa voidaan tästä syystä otaksua tapahtuvan muutoksia toimintatavassa projekteihin osallistumisen seurauksena.

Tarkoituksena on, että molempiin kyselyihin vastaisivat työpaikoilta pääsääntöisesti samat johdon ja henkilöstön edustajat. Alku- ja loppukyselyn välistä eroa vastausjakaumissa ei voi tietenkään automaattisesti tulkita ohjelman tukeman kehittämisprojektin aikaansaamaksi muutokseksi. Työpaikoilla voi tapahtua samanaikaisesti muutoksia myös muista syistä ja niillä voi olla meneillään myös muita kehittämistoimia. Tästä syystä vastaajilta tiedustellaankin loppukyselyssä, millaisia muita kehittämisprojekteja työpaikalla on ollut meneillään samanaikaisesti Tykes-kehittämisprojektin kanssa.

Alkukyselyaineisto käsitti vuoden 2008 toukokuussa 723 (vastausprosentti 74) ja loppukyselyaineisto 225 vastausta (vastausprosentti 59). Proaktiivisuustraditionaalisuus -jaon perusteena käytetyn vastuindeksi-summamuuttujan reliabiliteettia tutkitaan alkukyselyaineistolla. Tarkastelu tehdään ensin koko aineistolla. Tämän jälkeen tarkastellaan erikseen yksityisen sektorin työpaikoilta saatua aineistoa (N=456). Kolmanneksi reliabiliteettia tarkastellaan vielä erikseen yksityisen sektorin työpaikkojen johdon (N=226) ja henkilöstön edustajien (N=230) vastausten osalta.

Seuraavaksi tutkitaan, onko vastuindeksi yhteydessä eräisiin muihin työpaikkatasoisin käytäntöihin. Myös tässä tarkastelussa käytetään vain alkukyselyaineistoa. Analyysi etenee samalla tavalla kuin reliabiliteetin osalta.

Kolmanneksi tutkitaan kehittämisprojektien myötä tapahtuneita muutoksia vastuindeksillä alku- ja loppukyselyaineistoja keskenään vertailemalla. Vertailu tehdään vain sellaisten työpaikkojen kesken, jotka ovat vastanneet sekä alku- että loppukyselyyn. Vertailtavana olevien alku- ja loppukyselyvastausten määrä on tällöin 189 ja 162. Ne edustavat 107 projektia ja 117 työpaikkaa. Johdon ja henkilöstön edustajien vastausten osuudet eroavat jonkin verran aineistoissa. Tästä mahdollisesti aiheutuva vinouma vastausjakaumiin on eliminoitu käyttämällä sopivia painokertoimia. Koska vertailun kriteerit täyttävien vastausten määrä on vielä suhteellisen pieni, ei vertailussa tarkastella erikseen yksityisen sektorin vastauksia kuten ei myöskään johdon ja henkilöstön edustajien vastauksia.

Vertailtavana oleva aineisto on saatu varsin erilaisista työpaikoista. Alkukyselyaineiston vastauksista runsas kolmannes on teollisuudesta ja noin neljännes yksityiseltä palvelusektorilta. Myös kuntasektorin työpaikkojen osuus on noin neljännes. Loput runsaat 10 prosenttia vastauksista jakautuvat kolmannen sektorin, valtiosektorin sekä maa- ja metsätalouden työpaikkojen kesken. Loppukyselyaineiston vastaukset jakautuvat suurin piirtein samalla tavalla päätoimialoittain. Sama pätee keskenään vertailtavaan alku- ja loppukyselyaineistoon. Työpaikkojen toimialoittainen tai koon mukainen heterogeenisuus ei ole kuitenkaan ongelma itse tutkimustehtävän kannalta.

## Onko vastuindeksi kelvollinen summamuuttuja?

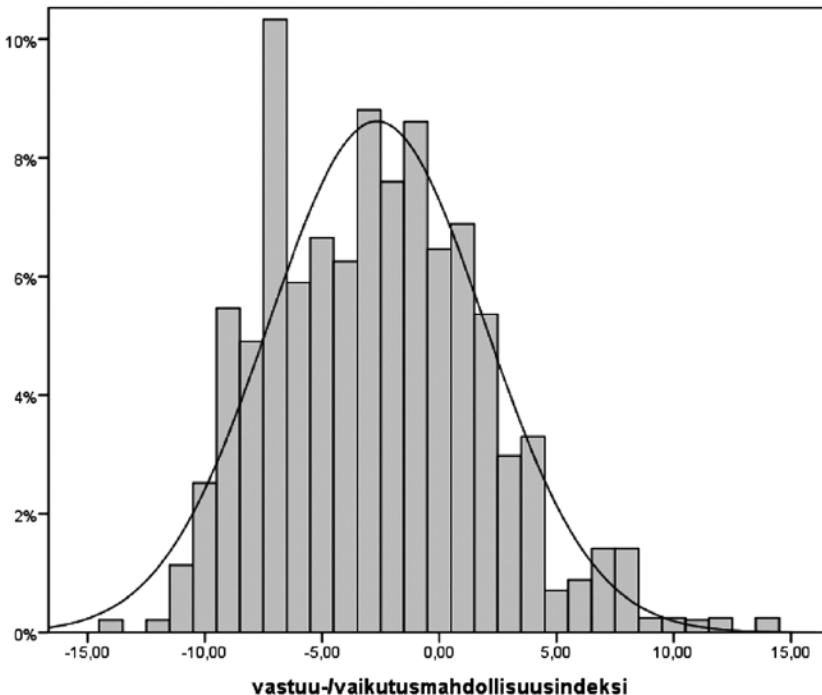
Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on vastuindeksin kelvollisuus summamuuttujana. Tarkastelu tehdään kolmivaiheisena edellä kuvatussa järjestyksessä. Koko alkukyselyaineiston ohella on perusteltua tarkastella erikseen yksityistä sektoria, koska Antila ja Ylöstalo ovat käyttäneet vastuindeksiä nimenomaan yksityisen sektorin yritysten ja työpaikkojen luokitteluun proaktiivisiksi ja traditionaalisisiksi. He ovat hyödyntäneet jakoa tehdessään johdon näkemyksiä. Tässä kirjoituksessa tarkastellaan vielä varmuuden vuoksi erikseen yksityisen sektorin työpaikkojen johdon ja henkilöstön edustajien näkemyksiä, sillä näkemysten välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja monessa kysymyksessä.

Vastuindeksi ei ole tyyppillinen summamuuttuja. Summamuuttuja muodostetaan yleensä laskemalla yhteen Likert-asteikollisia, Guttman-asteikollisia tai 0-1-muuttujia. Vastuindeksiä käyttäneet tutkijat eivät ole perustelleet selvästi esimerkiksi sitä, miksi muuttujan eri osiot voivat saada arvon +/-1 tai +/-2 muttei arvoa

0. Vastuudeksi on summamuuttujana tästä näkökulmasta keinotekoisesti tunnettu. Koko alkukyselyaineistolle tehty faktorianalyysi osoittaa, että summamuuttujan seitsemän osiota latautuvat kolmelle faktorille. Sen perusteella näyttäisi siltä, että esimerkiksi työn päivittäinen ja viikoittainen suunnittelu voi olla pitkästi oma, erillinen ulottuvuutensa.

Kuviossa 1 on vastausten jakauma vastuudeksillä koko alkukyselyaineistossa. Jakauma on samankaltainen kuin Antilan ja Ylöstalon kahdessa tutkimuksessa (vrt. edellä). Summamuuttujan keskiarvo koko aineistossa on  $-2,67$  ja reliabiliteettia testaava Cronbachin

alfa  $0,626$ . Yrityksaineistossa keskiarvo on  $-3,28$  ja alfa  $0,584$ . Yritysjohdon vastausten keskiarvo on  $-3,78$  ja alfa  $0,564$  ja henkilöstön edustajien vastausten osalta  $-2,71$  ja  $0,598$ . Vertaamalla yritysjohdon vastausten keskiarvoa Antilan ja Ylöstalon (2002, 20) 2000-luvun alussa kokoamaan tilastollisesti edustavaan aineistoon suomalaisista yksityisen sektorin vähintään 10 hengen toimipaikoista havaitaan, etteivät Tykes-aineiston yksityisen sektorin toimipaikat ole suinkaan keskimääräistä proaktiivisempia vaan traditionalisempia. Antilan ja Ylöstalon aineistossa yritysjohdon vastausten aritmeettinen keskiarvo oli  $-2,3$ .



Kuvio 1. Vastausten jakauma vastuudeksillä koko alkukyselyaineistossa.

Ehdotonta tilastollisesti hyväksyttävänä pidettävää alarajaa ei alfan arvolle ole, mutta "kohtalaisen reliabiliteetin" alarajaksi on usein esitetty  $0,7$ . Suurempi ongelma arvioitaessa vastuudeksin kelvollisuutta summamuuttujana lienee tässä tapauksessa kuitenkin tapa, jolla se on muodostettu, kuin alfan suuruus.

### Onko vastuudeksi yhteydessä muihin työpaikalla sovellettaviin käytäntöihin?

Toisena tutkimuskysymyksenä on vastuudeksin yhteys muihin työpaikalla sovellettaviin käytäntöihin. Mikäli vastuudeksin voi todella katsoa kertovan jotain johtamisen syvärakenteesta, tulisi sen olla

yhteydessä moniin johtamisen käytäntöihin työpaikalla. Analyysin kohteena olevat työpaikkatasoiset käytännöt koskevat sitä, kuinka henkilöstö tuntee koko työpaikan ja työyksikön tulostavoitteet, kuinka esimiehet tukevat työntekijöitä työssään, kuinka tiivistä johdon ja henkilöstön yhteistyö on kehittämisessä, kuinka työpaikka hyödyntää kehittämisessä erilaista tietoa ja kuinka toiminnan kehittämiseen haetaan uusia ideoita eri keinoin. Hypoteesina on, että mitä korkeamman arvon työpaikat saavat vastuudeksillä (eli mitä proaktiivisempia ne ovat), sitä paremmin henkilöstö on informoitu tulostavoitteista (hypoteesi 1), sitä enemmän henkilöstö saa tukea esimiehiltään (hypoteesi 2), sitä paremmin yhteistoiminta työpaikalla toimii (hypoteesi 3), sitä verkostoi-

tuneempia työpaikat ovat ulospäin (hypoteesi 4) ja sitä monipuolisemmilla tavoilla työpaikat kehittävät toimintaansa (hypoteesi 5). Analyysi toteutetaan yksinkertaisena korrelaatioanalyysinä rinnakkain neljällä eri aineistolla siten, että kunkin työpaikkatason käytäntö- ja mittavaan kysymyksen kohdalla on esitetty vain ne

korrelaatiot, joita voidaan pitää tilastollisesti merkitsevinä tasoilla  $p < .001$ ,  $< .01$ ,  $< .05$  tai  $< .10$ .

Vastuuindeksi korreloi heikosti siihen, kuinka hyvin henkilöstö tuntee tulostavoitteet. Ainoastaan kaksi korrelaatiota kahdeksasta saa tilastollista merkitsevyyttä; näistäkin toisen suunta on odotusten vastainen (taulukko 1).

**Taulukko 1. Vastuuindeksin korrelaatiot kysymykseen ”arvioi kuinka hyvin henkilöstö tuntee työpaikan keskeiset tulostavoitteet?”**

	koko aineisto	yritys	yrittäjäjohto	yrittäjien henkilöstö
Koko työpaikan tulostavoitteet			-.189	$p < .05$
Oman työyksikön tulostavoitteet	.084			$p < .10$

Sen sijaan esimiesten johtamistapaan vastuuindeksi korreloi selvästi. Tilastollinen merkitsevyys koskee

lähinnä kuitenkin vain koko aineistoa ja johdon edustajien vastauksia yritysaineistossa (taulukko 2).

**Taulukko 2. Vastuuindeksin korrelaatiot kysymykseen ”kuinka hyvin seuraavat väitteet kuvaavat esimiesten johtamistapaa työpaikallanne?”**

	koko aineisto	yritys	yrittäjäjohto	yrittäjien henkilöstö
Esimiehet tukevat ja rohkaisevat työntekijöitä työssään	.141	.110	.225	$p < .001$
Esimiehet kannustavat työntekijöitä oppimaan uutta ja kehittymään työssään	.157	$p < .001$	.137	$p < .10$
Esimiehet kannustavat työntekijöitä aloitteellisuuteen ja uusien toimintatapojen kehittämiseen	.144	$p < .05$	.145	$p < .10$

Samat havainnot pätevät pitkälti viiteen kysymykseen, jotka koskevat yhteistoimintaa työpaikalla eri osapuolten kesken. Yritysten johdon edustajien aineistossa kaikki korrelaatiot ja koko aineistossa neljä viidestä

korrelaatiosta ovat merkitseviä vähintään tasolla .05. Sen sijaan henkilöstön edustajien vastauksissa ei yksikään korrelaatio nouse nykyään tilastollisesti merkitseväksi (taulukko 3).

**Taulukko 3. Vastuuindeksin korrelaatiot kysymykseen ”kuinka hyvin seuraavat väitteet kuvaavat yhteistoimintaa työpaikallanne?”**

	koko aineisto	yritys	yrittäjäjohto	yrittäjien henkilöstö
Eri henkilöstö- tai ammattiryhmien väliset suhteet ovat avoimet ja luottamukselliset	.110	.132	.363	$p < .001$
Johdon ja henkilöstön väliset suhteet ovat avoimet ja luottamukselliset	.135	.122	.259	$p < .001$
Johto ja henkilöstö toimivat aidosti yhteistyössä työpaikan toimintatapojen kehittämiseksi	.120		.244	$p < .01$
Johto suhtautuu rakentavasti henkilöstön tekemisiin kehittämisehdotuksiin			.159	$p < .05$
Henkilöstö suhtautuu rakentavasti johdon tekemisiin kehittämisehdotuksiin	.141		.196	$p < .05$

Kyselyssä tiedustellaan, kuinka aktiivisesti ja säännöllisesti työpaikan toiminnassa hyödynnetään yhdeksästä eri lähteestä saatavaa tietoa. Korrelaatiot ovat koko-

naisuutena alhaisia. Vastuuindeksi korreloi selvimmän ammattikorkeakouluihin, mutta tässäkin tapauksessa korrelaatiot ovat suhteellisen alhaisia (taulukko 4).

**Taulukko 4. Vastuindeksin korrelaatiot kysymykseen ”kehittämisessä voidaan hyödyntää monenlaista asiantuntija- ja palautetietoa. Miten työpaikallanne hyödynnetään seuraavilta osapuolilta saatavaa tietoa?”**

	koko aineisto	yritys	yrittäjäjohto	yrittäjienhenkilöstö
<b>Asiakkaat</b>				
Alihankkijat, palveluntoimittajat, materiaali- ja laite-toimittajat tms.				.172 p<.05
<b>Ulkopuoliset konsultit</b>				
<b>Yliopistot ja muut tiedekorkeakoulut</b>				
Ammattikorkeakoulut	.111 p<.05	.106 p<.10	.140 p<.10	
Muut oppilaitokset	.080 p<.10			
<b>Tutkimuslaitokset</b>				
<b>Viranomaisorganisaatiot (esim. TE-keskukset tai työsuojelupiirit)</b>				
<b>Elinkeinopoliittiset ja ammatilliset järjestöt tai yhdistykset</b>				

Kysymyksessä, joka koskee uusien ideoiden hakemista toiminnan kehittämiseen eri lähteistä, korrelaatiot saavat koko aineistossa tilastollista merkitsevyyttä neljässä kohdassa seitsemästä; tosin yhden korrelaation suunta

on odotusten vastainen. Kaikista muista korrelaatioista vain yksi on tilastollisesti merkitsevä. Henkilöstön koulutus on ainoa kohta, jossa tilastollinen merkitsevyys löytyy kahdessa aineistossa (taulukko 5).

**Taulukko 5. Vastuindeksin korrelaatiot kysymykseen ”missä määrin työpaikanne toiminnan kehittämiseen haetaan uusia ideoita seuraavilla tavoilla?”**

	koko aineisto	yritys	yrittäjäjohto	yrittäjienhenkilöstö
<b>Johdon koulutus</b>				
Henkilöstön koulutus	.132 p<.05		.161 p<.05	
Seminaarit ja messut	-.090 p<.10			
Ammatilliset lehdet tai muut vastaavat julkaisut	.146 p<.01			
Tutkimukset, tieteelliset julkaisut	.113 p<.05			
<b>Internet</b>				
<b>Vierailut muilla työpaikoilla</b>				

## Kuinka päätösvalta on muuttunut kehittämisprojektien myötä?

Kolmantena tarkasteltavana kysymyksenä on proaktiivisuus-traditionaalisuus -jaon validiteetti. Seuraavassa tutkitaan, millaisia muutoksia työpaikkojen päätöksenteon käytännöissä on tapahtunut kehittämisprojektien myötä ja arvioidaan jaon käyttökelpoisuutta näiden muutosten tulkinnassa.

Kyselyssä tiedustellaan vastaavaan tapaan kuin Antilan ja Ylöstalon tutkimuksissa, kuinka päätöksenteko yleensä tapahtuu työpaikalla seitsemässä asiassa. Päätöksenteon keskittyneisyys vaihtelee huomatta-

vasti asioittain. Selvästi hajautetuinta päätöksentekoa on työntekijöiden työn päivittäisessä ja viikoittaisessa suunnittelussa. Keskitetyintä päätöksentekoa on puolestaan tuotannon tai palveluiden kehittämisessä. Seuraavassa ei olla kuitenkaan niinkään kiinnostuneita eroista siinä, kuinka päätösvalta jakautuu eri asioissa organisaatiotasoin, kuin siitä, millaisia muutoksia tasoittain on tapahtunut projektien myötä. Taulukossa 6 on alku- ja loppukyselyn välinen ero prosenttiyksiköinä tasoittain ja asioittain.



**Taulukko 6. ”Kuka päättää seuraavista asioista työpaikallanne?” (alkukyselyn ja loppukyselyn ero prosenttisyksikköinä).**

	Työntekijä itse	Tiimi tai ryhmä	Työn- tai keski-johto	Ylin johto / jokin muu
Työn päivittäinen suunnittelu	-5,86	2,85	1,94	1,07
Työn viikoittainen suunnittelu	-8,01	6,86	0,13	1,01
Työntekijän työn tulosten arviointi	-1,65	2,79	4,22	-5,37
Tuotteen/palvelun laadun valvonta	-4,60	4,99	4,40	-4,79
Tuotteiden/tavaroiden sisäänosto	-2,75	2,09	6,62	-5,95
Laitteiden/tilojen huolto/ylläpito	-2,12	0,80	0,58	0,75
Tuotannon/palveluiden kehittäminen	1,41	5,64	2,35	-9,40
Keskiarvo	-3,37	3,72	2,89	-3,24

Johdonmukaisin muutos on tiimien päätösvallan kasvu. Tämä koskee erityisesti viikoittaista suunnittelua, kehittämistä ja laadun valvontaa. Myös työn- ja keskijohdon päätösvalta on kasvanut kaikissa kysytyissä asioissa. Sen sijaan yksittäisten työntekijöiden ja ylimmän johdon päätösvalta on keskimäärin vähentynyt samassa suhteessa. Yksittäisten työntekijöiden päätösvalta on lisääntynyt vain yhdessä asiassa, ylimmän johdon puolestaan kolmessa. Suurin yksittäinen muutos on ylimmän johdon päätösvallan väheneminen kehittämistoiminnassa.

Proaktiivisuus-traditionaalisuus -jaon näkökulmasta muutokset merkitsivät, että niin kaikkein proaktiivisimpien kuin traditionaalisimpien työpaikkojen määrä on laskussa. Jakohan lähtee siitä, että yksittäisen työntekijän itsenäinen päätösvalta ilmentää proaktiivisuutta puhtaimmillaan ja ylimmän johdon päätösvalta puolestaan kertoo samaa työpaikan traditionaalisuudesta. Tällainen tulkinta ei tunnu kuitenkaan kovin uskottavalta. On vaikea ajatella, että kehittämisprojektien yhtenä päätuloskena olisi siirtyä poisproaktiivisuudesta.

Tätä uskottavammalta vaikuttaa edellä esitetty Kleinin (1991) näkemys. Sen mukaan moderneissa prosessisuuntautuneissa organisaatioissa päätösvaltaa joudutaan usein delegoimaan, jotta voidaan reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Tämä selittäisi kyselyssä samanaikaista työn- ja keskijohdon päätösvallan lisääntymistä ja ylimmän johdon päätösvallan vähenemistä kysytyssä seitsemässä asiassa. Samalla prosessiajattelun myötä lisääntynyt tehtäväriippuvuus lisää tarvetta päätösten koordinointiin. Tämä puolestaan selittäisi sitä, miksi kehittämisprojektien seurauksena on nimenomaan tiimien eikä yksittäisten työntekijöiden päätösvallan kasvu.

TOPA-kyselyn empiirinen aineisto ei ole tilastollisesti edustava ajatellen suomalaisia työpaikkoja. Aineistoon perustuva analyysi tukee kuitenkin kirjoituksessa jo aiemmin esitettyä epäilyä siitä, että Antilan ja Ylöstalon tapa hahmottaa proaktiivinen yritys on ongelmallinen. On vaikea perustella sitä, miksi yksittäisen työntekijän itsenäistä päätösvaltaa tulisi pitää osoituksena puhtaimmassa muodossaan esiintyvistä proaktiivisuudesta.

## Yhteenveto ja johtopäätöksiä

Kirjoitus tarkasteli empiirisesti kolmea kysymystä. Näistä ensimmäisenä oli arvioida Antilan ja Ylöstalon käyttämän vastuuindeksin reliabiliteettia summamuuttujana. Tärkein huomio koskee sitä, että vastuuindeksi on summamuuttujana rakenteellisesti ongelmallisen tuntuinen. Tilastollisessa testissä summamuuttuja jää kussakin neljässä aineistossa jonkin verran tyypillisesti käytetystä ”kohtalaisen reliabiliteetin” tasosta.

Toisena tehtävänä oli tarkastella proaktiivisuus-traditionaalisuus -jakoa kuvaavan vastuuindeksin yhteyttä joukkoon muita johtamiskäytäntöjä. Analyysi osoittaa, että vastuuindeksi oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä lähinnä vain esimiestyötä, yhteistoimintaa ja henkilöstön koulutusta koskeviin käytäntöihin ja naisäkin tapauksissa vain koko aineistossa ja yritysten johdon edustajien aineistossa. Empiirinen analyysi ei sellaisenaan viittaa siihen, ettei Antilan ja Ylöstalon väite vastuuindeksistä johtamisen syvärakenteen heijastuma voisi pitää paikkaansa, mutta samalla se herättää myös joukon kriittisiä jatkokysymyksiä.

Ensimmäinen näistä koskee sitä, että Antila ja Ylöstalo ovat (1999A; 1999B; 2002) tehneet vertailuja vain proaktiivisiksi ja traditionaalisiksi luonnehtimaansa kahta ryhmää keskenään vertaamalla, mutta eivät käyttäneet vastuuindeksiä jatkumona kuten tässä tutkimuksessa. On mahdollista, että yksinkertainen dikotomia-tarkastelu tuo helpommin esiin eroja yritysten kesken mutta kertoo samalla vähemmän vastuuindeksin ja muiden johtamiskäytäntöjen välisen suhteen luonteesta. Esimerkiksi John Godard (2004) on esittänyt, etteivät tilastolliset yhteydet ”korkean suorituskyvyn työikäntöjen” kesken tai niiden omaksumisen laajuuden ja syvyyden sekä tuloksellisuuden kesken ole välttämättä suinkaan lineaarisia.

Toinen jatkokysymys koskee sitä, miksi yritysaineistossa vain johdon edustajien vastauksista löytyi tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita vastuuindeksin ja muiden johtamiskäytäntöjen kesken. Antila ja Ylöstalo ovat luokitelleet yrityksiä proaktiivisiksi ja traditionaalisiksi vain johdon edustajien näkemysten pohjalta.



Tässä analyysissä, jossa asiaa on kysytty kummaltakin osapuolelta, osoittautuu, että henkilöstön edustajat pitävät yrityksään keskimäärin jonkin verran proaktiivisempina kuin johdon edustajat. Tämä voi kertoa vastausten erilaisesta perustasta. Johdon edustajat saattavat vastata enemmän sen mukaan, kuinka virallinen organisaatio toimii. Henkilöstön edustajien vastaukset saattavat taas heijastaa enemmän epävirallisen organisaation toimintaa. Päätöksiä tehdään työpaikoilla usein ohi byrokraattisiksi koettujen virallisten menettelytapojen. Toisaalta henkilöstön edustajien näkemykset esimiesten johtamistavasta ja yhteistoiminnasta ovat TOPA-aineistossa selvästi kriittisempiä kuin johdon edustajilla. Tämä ero taas saattaa heijastaa erilaista arvopohjaa ja pohjimmiltaan erilaista näkemystä siitä, millaista on ”hyvä johtaminen”. Kaikki tämä viittaa siihen, että sillä kuka informaation antaa, voi olla hyvinkin suuri merkitys tuloksille.

Kolmas jatkokysymys koskee sitä, miksi vastuuindeksi oli koko aineistossa ja yritysten johdon aineistossa yhteydessä lähinnä vain esimiesten toimintaan, yhteistoimintaan ja henkilöstön koulutukseen, muttei selvästi siihen, kuinka verkostoituneita työpaikat ovat ulospäin ja siihen, kuinka monipuolisilla tavoilla ne kehittävät toimintaansa. Korkean arvon vastuuindeksillä (proaktiivisuuden) tulisi kertoa reflektiivisyydestä, nopeasta reagoituvuudesta sekä nopeasta ja jatkuvasta oppimisesta. Näiden piirteiden voisi otaksua olevan yhteydessä verkostoitumiseen ja monipuolisiin tapoihin hakea uusia ideoita. Yhtenä mahdollisena selityksenä on, etteivät taulukon 4 ja 5 kysymykset tavoita riittävän hyvin reflektiivisyyden olemusta. Toinen mahdollinen selitys liittyy tämän kirjoituksen kolmanteen tehtävään, joka koski proaktiivisuus-traditionaalisuus-jaon validiteettia. Edellisessä kappaleessa esitettiin jo yksityiskohtaisemmin kritiikkiä tapaa kohtaan, jolla jako on operationalisoitu. Voidaan kriittisesti kysyä,

onko perusteltua edes ajatella äärimmilleen viedyn yksilöllisen autonomian muodostavan otollisinta perustaa organisaatiotasoiselle reflektiivisyydelle.

Validiteettia koskeva empiirinen analyysi osoittaa, ettei keskeisenä kehityssuuntana Tykes-kehittämissuunnitelmissa ole ollut työntekijöiden yksilöllisen autonomian lisääntyminen. Silloin, kun päätöksenteko on hajautettua, keskeiseksi päätöksentekijäksi on yksilön sijasta tulossa yhä useammin tiimi. Mikäli tätä voi pitää myös yleisempänä kehityssuuntana suomalaisessa työelämässä, tärkeäksi kysymykseksi nousee, mitä tämä merkitsee yksittäisten työntekijöiden työelämän laadun kannalta. Työelämän laadun näkökulmasta entistä tärkeämpi kysymys jatkossa on, miten tiimit käytännössä toimivat, kuten kuinka päätöksenteko niiden sisällä tapahtuu sekä kuinka tasavertaisesti ne kohtelevat jäseniään esimerkiksi tiedonjakamisessa, toiminnan kehittämisessä ja oppimismahdollisuuksien tarjoamisessa jäsenilleen.

Kysymystä yksilöllisen ja kollektiivisen autonomian välisestä suhteesta on toistaiseksi käsitelty vasta suhteellisen vähän työelämän tutkimuksessa tästä näkökulmasta (vrt. kuitenkin Kirkman & Rosen 1999; Klein 1991; Procter & Burrige 2008). Suomessa Kauhanen (2007) on empiirisen tutkimuksensa pohjalta esittänyt, että tiimityö – ja ”korkean suorituskyvyn työjärjestelmä” ylipäättään – voi merkitä työelämän laadun paranemista ensisijaisesti korkeimmin koulutetuille toimihenkilöryhmille. Jukka Niemelän (2008) tutkimuksen mukaan sen sijaan tiimityön käyttöönotolla oli myönteisimpiä vaikutuksia työn itsenäisyyteen nimenomaan työntekijä-asemassa oleville, kun taas vaikutukset olivat ristiriitaisimpia ylempien toimihenkilöiden kohdalla. Koska tiimityön käyttö todennäköisesti entisestään yleistyy suomalaisessa työelämässä, olisikin jatkossa tarpeellista ymmärtää sen työelämän laatuun vaikuttavia mekanismeja nykyistä paremmin.

## Kirjallisuus

- Alasoini, T. (1993). *Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaana malleina: näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta. Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja 39/1993. Tampere: Tampereen yliopisto.*
- Alasoini, T. (2007). *Tutkimus käytännön palveluksessa: mitä hyötyä HRM-vaikutavuustutkimuksesta voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa? Hallinnon tutkimus, 26, 83–94.*
- Alasoini, T., Ramstad, E. & Rouhiainen, N. (2005). *Työelämän kehittämissuunnitelman kehittyvä toimintana: tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Työelämän kehittämissuunnitelman raportteja 40. Helsinki: Työministeriö.*
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (1999a). *Enterprises as Employers in Finland. Labour Policy Studies 205. Helsinki: Ministry of Labour.*
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (1999b). *Functional Flexibility and Workplace Success in Finland. Labour Policy Studies 206. Helsinki: Ministry of Labour.*
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2000). *Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta. Teoksessa A.-M. Lehto & N. Järnefelt (toim.) Jaksaa ja joutaa: artikkeleita työolotutkimuksesta. (s. 15–44). Tutkimuksia 230. Helsinki: Tilastokeskus.*
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239. Helsinki: Työministeriö.*
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2006). *Proaktiivinen toimintatapa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Teoksessa A.-M. Lehto, H. Sutela & A. Miettinen (toim.) Kaikilla mausteilla: artikkeleja työolotutkimuksesta (s. 95–119). Tutkimuksia 244. Helsinki: Tilastokeskus.*

- Datta, D.K., Guthrie, J.P. & Wright, P.M. (2005). *Human Resource Management and Labour Productivity: Does Industry Matter?* *Academy of Management Journal*, 48, 135–145.
- Godard, J. (2004). *A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm*. *British Journal of Industrial Relations*, 42, 349–378.
- Kauhianen, A. (2007) *Essays on Empirical Personnel Economics*. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-305*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Kirkman, B.L. & Rosen, B. (1999). *Beyond Self-Management: The Antecedents and Consequences of Team Empowerment*. *Academy of Management Journal*, 42, 58–74.
- Klein, J.A. (1991). *A Reexamination of Autonomy in Light of New Manufacturing Practices*. *Human Relations*, 44, 21–38.
- Niemelä, J. (2008) *Ryhmytyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa*. *Työelämän tutkimus*, 6, 129–146.
- Nutek (1999). *Flexibility Matters – Flexible Enterprises in the Nordic Countries*. Stockholm: NUTEK.
- Procter, S. & Burridge, M. (2008). *Teamworking and Performance: The Extent and Intensity of Teamworking in the 1998 UK Workplace Employee Relations Survey (WERS98)*. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 153–168.
- Sjögren, L.-B., Hopstadius, J., Sundberg, M. & Nylund, A. (2001). *Enterprises in Transition: Learning Strategies for Increased Competitiveness*. Stockholm: Swedish Institute for Growth Policy Studies.