

Sinikka Vanhala & Olli Kotila

## Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa

**A**rtikkelissa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen, toiminnan tuloksellisuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin yhteyksiä ns. tuloshakuisten eli korkeaan tuloksellisuuteen tähtäävien henkilöstökäytäntöjen näkökulmasta. Artikkelin on tyypiltään kirjallisuuskatsaus, jossa pyritään kokoamaan kansainvälistä henkilöstöjohtamisen ja -käytäntöjen, tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin keskustelua. Pääosa keskustelusta sijoittuu vuosiin 1995 - 2005. Tavoitteena on arvioida tuloshakuisiin henkilöstökäytäntöihin liittyvää keskustelua ja identifioida siitä nousevia tutkimustarpeita. Keskeinen havainto aikaisemmasta tutkimuksesta on, että se kohdentuu pääasiassa suuriin yrityksiin, jolloin yhden vastaajan ongelma korostuu. Myös oletetun syyn ja oletetun seurauksen väliin mahtuu koko joukko väliintulevia tekijöitä (tunnetaan ns. mustan laatikon ongelmana). Jatkossa tarvitaan ennen kaikkea huolellisesti rakennettuja case-tutkimusasetelmiä, (liike)toimintastrategialähtöisyyttä ja tutkimuksen kohdentamista erityisesti pk-sektorille, jota valtaosa suomalaisista yrityksistä edustaa.

### Johdanto

Tänä päivänä yritykset ja muut organisaatiot toimivat globalisoituvilla markkinoilla, joita leimaavat kiristynyt kilpailu, kasvavat tuotto-odotukset ja tarve tehostaa toimintaa ja työvoiman käyttöä. Kehitystä ovat vauhdittaneet mm. teknologinen kehitys ja innovaatiotoiminta, säätelyn purku, Euroopan Unionin laajentuminen ja sisämarkkinoiden toimivuuden tehostuminen. Samanaikaisesti osaaminen on noussut keskeiseksi, usein jopa kriittiseksi resurssiksi. Tästä on seurannut, että henkilöstöjohtamiselta odotetaan yhä enemmän osallistumista organisaation tulostavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstöjohtamisen tai -käytäntöjen yhteys organisaation

tuloksellisuuteen onkin noussut ehkä tärkeimmäksi henkilöstöjohtamisen tutkimusalueeksi vuosituhaten vaihteessa ja sen jälkeen (Boselie ym. 2005). Ajatuksena on, että kun yritys investoi henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen ja rakentaa motivoivia henkilöstöjärjestelmiä, henkilöstön osaaminen ja valmiudet paranevat. Tämän kautta myös motivaatio kasvaa ja sitoutuminen lisääntyy, mistä seuraa yritykselle parempaa tulosta ja kasvavaa kilpailuetua. (Becker ym. 2001; Harter ym. 2002.) Malliesimerkkinä mainitaan Nokia (Pollitt 2004), jonka nähdään onnistuneen paketoimaan henkilöstöpolitiikkansa edistämään globaalia menestystä.

Organisaatioiden toimintaympäristön ja -edellytysten nopea muutos näkyy myös työelämän laadussa ja henkilöstön hyvinvoinnissa. Juha Siltalan (2004) ”Työelämän huonontumisen lyhyt historia” on puhuttanut ja jakanut mielipiteitä. Työuupumuksen yleisyys ja alhainen eläkkeelle-siirtymisikä heijastavat henkilöstön työpahoinvointia ja nakertavat yritysten kannattavuutta. Henkilöstöjohtamista onkin vaadittu palaamaan juurilleen, so. nostamaan työntekijä ja hänen hyvinvointinsa sille kuuluvaan asemaan. Onhan jo organisaatiotutkimuksen alkumetreillä, tieteellisen liikkeenjohdon ja Hawthorne-tutkimusten opeissa mukana ajatus, että työntekijöiden kohtelulla on yhteys organisaation tulokseen. Vaikka työhyvinvointiin panostaminen on osoittautunut kannattavaksi toiminnaksi (ks. Ojala & Ahonen 2003), henkilöstötutkijoita asia on kiinnostanut yllättävän vähän.

Artikkelin alussa tarkastellaan aihealueeseen liittyvää terminologiaa, joka on varsinkin suomen kielellä vielä osittain vakiintumatonta. Terminologian esittelyn jälkeen esitetään lyhyesti kronologinen katsaus henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden tutkimukseen. Tämän jälkeen tarkastellaan henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välistä viimeaikaista tutkimusta. Sen jälkeen tarkastelun kohteeksi otetaan henkilöstön hyvinvointiin liittyvä tutkimus henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja se, miten tuloshakuiset henkilöstökäytännöt liittyvät henkilöstön hyvinvointiin. Artikkelin lopussa esitetään näkemyksiä siitä, mihin tutkimusta tulisi jatkossa suunnata.

## Keskeiset käsitteet

### **Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstö-resurssien strateginen johtaminen**

Henkilöstöjohtamisesta (*Human Resource Management, HRM*) ei ole olemassa yhtä ainoata määritelmää, vaan se muistuttaa näkökulmasta toiseen muotoaan muuttavaa hologrammia (Keenoy 1999). Lisäksi henkilöstöjohtamisen (HRM) ja muun johtamisen (*management*) välinen rajapinta on häilyvä ja osittain päällekkäinen (Roos ym. 2004). Henkilöstöjohtamista käytetään tässä sekä yleiskäsitteenä viittaamaan koko henkilöstötyön kenttään että erityisesti henkilöstöasioiden johtamiseen. Henkilöstöresurssien

strateginen johtaminen (*Strategic Human Resource Management, SHRM*) korostaa HRM:n kytkeä liiketoiminta/toimintastrategiaan. Tyypillisesti SHRM määritellään sillaksi liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välille (esim. Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1990; Storey 1993; Lundy 1994). Muita strategiseen henkilöstöjohtamiseen liitettyjä piirteitä ovat mm. yksittäisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen integrointi toisiaan tukevaksi järjestelmäksi ja henkilöstöjohtamisen vastuun siirto merkittävältä osalta linjajohdolle (Truss & Gratton 1994).

Tässä artikkelissa emme ota kantaa varsinaiseen HRM vs. SHRM -keskusteluun, ts. ”onko SHRM strategisempaa kuin HRM?” (ks. esim. Lähteenmäki ym. 1998), vaan termejä käytetään, asiayhteydestä riippuen, joko ylä- ja alakäsitteinä tai (lähes) samaa tarkoittavana.

### **Tuloshakuiset henkilöstökäytännöt**

*High Performance Work Practices (HPWP)*, *High Involvement Work Practices (HIWP)* ja *High Commitment Work Practices (HCWP)* viittaavat kaikki ns. korkean tuloksellisuuden (tai suorituksen) käytäntöihin. Suomen kielellä niitä kutsutaan ”tuloshakuisiksi henkilöstökäytännöiksi”. Englanninkielisessä kirjallisuudessa termejä käytetään osittain synonyymeina, osittain niiden välillä nähdään olevan painotuseroja (Legge 2005). Esimerkiksi *High Commitment* -mallissa henkilöstökäytännöt kietoutuvat organisaatiokulttuurin kautta vaikuttamiseen ja johtamiseen (Guest 2001).

Tuloshakuissa henkilöstökäytännöissä kyse on yleensä edistyksellisistä henkilöstökäytännöistä, joiden avulla yritys tai muu organisaatio pyrkii hankkimaan itselleen kilpailuetua tai vaikuttamaan taloudelliseen tulokseensa. Tällaisia henkilöstökäytäntöjä ovat mm. kattavat henkilöstön rekrytointi- ja valintamenettelyt, motivoivat palkkaus- ja suorituksen johtamisen järjestelmät ja työntekijöiden kattava osallistuminen ja kehittäminen (Huselid 1995). Työpaikkoja, jotka ovat onnistuneet tässä, kutsutaan usein korkean suorituskyvyn työpaikoiksi/organisaatioiksi (*High Performance Workplaces/Work Organizations*) (Alasoini 2001).

Tuloshakuiset henkilöstökäytännöt vaihtelevat tutkimuksesta toiseen eikä aikaisemman tutkimuksen perusteella ole laadittavissa ns. oikeita henkilöstökäytäntöjen listaa. Lisäksi samat

käytännöt voivat eri tilanteissa ja eri osapuolten kannalta katsottuna johtaa positiiviseen tai negatiiviseen tulokseen. Vaikka yksimielisyyttä ei olekaan tällaisten parhaiden tai tuloshakuisten käytäntöjen listasta, kirjallisuudesta löytyy kuitenkin kolmenlaisia selityksiä sille, miksi tietyillä henkilöstökäytännöillä voisi tai tulisi olla positiivisia vaikutuksia suorituskykyyn. Ne liittyvät motivaatioon, osaamiseen ja rakenteellisiin muutoksiin (Ichniowski ym. 1996; Becker ym. 1997; Appelbaum ym. 2000).

### **Tulos / tuloksellisuus**

Yrityksen tai muun organisaation tulos (*Performance*) tai toiminnan tuloksellisuus (*Profitability*, *Productivity*) ovat henkilöstöjohtamisen yhteydessä hankalasti määriteltävissä. Tuloksellisuus on monitasoinen ja monitieteinen käsite, jota voidaan tarkastella yksilön, tiimin, yksikön tai organisaation näkökulmasta ja jota voidaan lähestyä mm. taloustieteellisistä, psykologisista tai tuotannollisista lähtökohdista (Guest 1997). Lisäksi tuloksellisuus voi muodostua monista eri asioista.

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa tuloksellisuutta on mitattu lukuisilla erilaisilla ja osittain yhteismitattomilla organisaatio-, yksikkö-, ryhmä- ja yksilötasolla mittareilla (esim. Wood 1999; Ramlall 2003). Organisaatiotasolla tuloksellisuutta on mitattu mm. liikevaihdolla (*Turnover*) (Arthur 1994; Guthrie 2001), tuottavuudella (*Productivity*) (Huselid 1995; Ichniowski ym. 1996), yrityksen markkina-arvolla (*Market Value/Shareholder Value*), yrityksen selviytymisellä (*Survival*) (Welbourne & Andrews 1996), koko pääoman tuotolla (*Return on Assets, ROA*) ja oman pääoman tuotolla (*Return on Equity, ROE*) (Delery & Doty 1996), yrityksen taloudellisella tuloksella (*Financial Performance*) (Huselid 1995) ja kannattavuudella (*Profitability*) (Gerhart & Milkovich 1992) sekä yleisellä organisaation tehokkuudella (*Organizational Effectiveness*) sen tarkemmin määrittelemättä, mistä on kyse (Tichy ym. 1982; Devanna ym. 1984). Taloudellisen tuloksellisuuden mittarit ovat joko ns. objektiivisia (esim. tilinpäätöstietoja) tai subjektiivisia, so. liikkeenjohdon arvioita kannattavuudesta, kilpailukykyistä, tuloksesta jne. (Tuomi & Vanhala 2002). Lisäksi HR-tutkimuksessa käytetään lyhyen ja pitkän aikavälin yksilö- ja organisaatiotasoisia tulostuottajia, kuten sitoutumisen ja osaamisen kasvua, kustannuste-

hokkuutta ja henkilöstön hyvinvointia (Truss & Gratton 1994; Truss 2001). Yleisimmin tutkimuksissa tuloksellisuudella tarkoitetaan taloudellista tulosta ja tuottavuutta (Legge 2005).

Julkisista organisaatioista löytyvät omat tuloksellisuusmittarinsa, jotka ovat osittain samoja kuin yksityisissä yrityksissä, osittain omaleimaisia, kuten palvelukokonaisuuksien oikea kohdentaminen tai ”mahdollisimman hyvänlaatuisten palvelujen lainmukainen, riittävä ja oikein kohdentuva sekä kustannustehokas tuottaminen siten että toiminta toteutuu annetun budjetin puitteissa” (Syvänen 1998; ks. myös Lumijärvi 1997; 1998).

### **Hyvinvointi**

Kuten muutkin tämän artikkelin peruskäsitteet, myös henkilöstön hyvinvointi on monitahoinen ilmiö, jolle ei ole olemassa yhtä oikeata määritelmää. Tässä yhteydessä hyvinvoinnilla tarkoitetaan psykologista hyvinvointia, joka muodostuu useista komponenteista, kuten affektiivisesta hyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä, kompetenssista, autonomiasta, tavoitteista, uupumuksesta, masennuksesta jne. (Warr 1990 & 1994; Ryff & Keyes 1995; Daniels 2000; Holman 2002). Työhyvinvoinnissa on kaksi tarkastelutasoa: jokaisen yksilön hyvinvointi eli henkilökohtainen tunne ja viretila, ja toisaalta koko työyhteisön yhteinen vireystila (Ojala & Ahonen 2003). Kun puhutaan henkilöstön hyvinvoinnista, niin silloin viitataan yleensä työyhteisöön.

### **Yleisestä tehokkuusdiskurssista tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen tutkimiseen**

Niin sanottu työelämän laatu –liike (Steers 1977; ks. Sädevirta 2004) nosti jo 1970-luvulla kiinnostuksen kohteeksi henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden yhteydet organisaation tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. 1980-luvun puolivälissä henkilöstöjohtamisessa alettiin yhä enemmän omaksua strategista ajattelua ja samalla siirryttiin strategiadiskurssiin, jossa painottuivat henkilöstöstrategiat ja henkilöstöresurssien strateginen johtaminen (esim. Devanna ym. 1984; Fombrun ym. 1984; Vanhala 1995). Henkilöstöresurssien strategisella johtamisella nähtiin olevan yhteys organisaation tulokseen, mutta tulosta ei tässä vaiheessa pyritty määrittelemään eikä mittaamaan tarkasti (Truss 2001). Samaan vaiheeseen

sijoittuu ns. *excellence* -kirjallisuus (Peters & Waterman 1982; Peters & Austin 1985), jossa korostettiin mm. vahvan palkitsevan organisaatiokulttuurin ja siihen liittyvän henkilöstöjohtamisen yhteyttä yrityksen menestykseen.

Henkilöstöresurssien strategisen johtamisen ilmaantumisen kului vielä vuosikymmen siihen, että henkilöstöjohtamisen ja -käytäntöjen yhteyttä organisaation tulokseen alettiin varsinaisesti tutkia ja pystyttiin osoittamaan positiivinen yhteys näiden välillä (Kinnie ym. 2006). Keskusteluun nousivat mm. ”tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen” (*High Performance Work/HR Practices, HPWP*) ja ”tuloshakuisten henkilöstöjärjestelmien” (*High Performance Work/HR Systems, HPWS*) termit (US Department of Labor 1993; Pfeffer 1994 & 1998; Huselid 1995; MacDuffie 1995; Becker & Gerhart 1996), jotka tulivat aikaisempien ns. kovan (*hard*) ja pehmeän (*soft*) henkilöstöjohtamisen (Storey 1992) ja utilitaristisen instrumentalismien (*Utilitarian Instrumentalism*) ja kehittyvän humanismin (*Developmental Humanism*) tilalle (Legge 2005).

Henkilöstöjohtamisen ja tuloshakuisten HR-käytäntöjen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen koskevassa keskustelussa Huselidin (1995) tutkimusta pidetään alueen uranuurtajana ja eniten viitattuna tutkimuksena (Wright & Boswell 2002; Roos ym. 2004). Huselidin tutkimus on tuottanut kontribuutiota henkilöstöjohtamisen ja toiminnan tuloksellisuuden väliseen keskusteluun kolmella tärkeällä alueella (Roos ym. 2004):

- (i) Huselidin tutkimuksessa analyysitaso, jolla yritystasoisien henkilöstökäytäntöjen vaikutusta pyrittiin estimoimaan, oli järjestelmätaso ja näkökulma pikemminkin strateginen kuin funktionaalinen.
- (ii) Tutkimuksen analyttinen fokusointi oli kaikenkattava. Selitettävät muuttujat käsittävät sekä väliintulevia työsuhteeseen liittyviä muuttujia että yritystasoisia taloudellisen tuloksen mittareita. Lisäksi tulokset perustuivat kattavaan eri toimialat käsittävään otokseen.
- (iii) Tutkimuksessa todennettiin hypoteesi, jonka mukaan tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen yhteys yrityksen tulokseen riippuu sekä näiden henkilöstökäytäntöjen sisäisestä yhteensopivuudesta (*internal fit*) että henkilöstökäytäntöjen järjestelmän ja yrityksen kilpailustrategian muodostamasta ulkoisesta yhteensopivuudesta (*external fit*).

1990-luvun puolivälin jälkeen henkilöstöjohtamisen tai -käytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä on siten tutkittu runsaasti. Osoituksena akateemisen kiinnostuksen laajuudesta voidaan pitää merkittävien kansainvälisten aikakauskirjojen, kuten *Academy of Management Journal*, *Industrial Relations*, *International Journal of Human Resource Management*, *Human Resource Management Journal* ja *Management Review*, aiheeseen keskittyviä teemanumeroita.

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välinen keskustelu on siirtänyt henkilöstöjohtamista koskevan diskurssin ”kovan” henkilöstöjohtamisen puolelle. ”Pehmeän” henkilöstöjohtamisen kannattajat korostavat organisaation tavoitteiden saavuttamista vaikuttamalla henkilöstöjohtamisen avulla henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja työssä kehittymiseen, jolloin samalla edistetään myös henkilöstön hyvinvointia (Legge 1989; Guest 1989). Henkilöstön hyvinvointi on noussut HRM - toiminnan tuloksellisuus -tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi varsinaisesti vasta kuluvaan vuosituhannen puolella (esim. Guest 2002; Purcell ym. 2003).

### Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteys

Tuloksellisuustutkimuksen tavoitteena on, kuten Beckerin ja Huselidin (1998) tutkimuskin osoittaa, identifioida sellaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka johtavat kyvykkään, yritykselle arvokkaan henkilöstön muodostumiseen mahdollistaen näin yritykselle pysyvän kilpailuedun. Tämän seuraukseksi puolestaan oletetaan kasvava liiketoiminnan tehokkuus ja edelleen parantunut kannattavuus, jotka sitten heijastuvat yrityksen markkina-arvoon.

### Yhteyttä selittävät teoriat ja mallit

Tuloksellisuutta selittävien mallien ja teorioiden kirjo on melkoinen. Kriittisessä tarkastelussaan SHRM-teorioista Wright ja McMahan (1992) toteavat, että vaikka henkilöstöjohtamisen tutkimusta on syytetty epäteoreettisuudesta, SHRM-tutkijat ovat hyödyntäneet makrotason organisaatioteorioita. Wright ja McMahan jakavat nämä henkilöstöjohtamisessa sovelletut makrotason organisaatioteoriat kahteen kategoriaan: strategisiin HRM-teorioihin ja ei-strategisiin HRM-malleihin. Strategisia teorioita ovat

resurssipohjainen teoria, behavioristiset mallit, kyberneettiset systeemimallit ja agentti/transaktiokustannusteoria. Ei-strategisia HRM-malleja ovat resurssiriippuvuus/valta -mallit ja institutionaalinen teoria.

**Resurssilähtöisen teorian** (*Resource-Based View of the Firm*) (Wernerfelt 1984; Barney 1991) mukaan 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.

**Behavioristinen teoria** (*Behavioral Perspective*) (Schuler & MacMillan 1984; Schuler & Jackson 1987) keskittyy henkilöstön käyttäytymiseen välittävänä tekijänä strategian ja yrityksen tuloksellisuuden välillä. Erilaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tarkoitus on aikaansaada ja kontrolloida työntekijöiden asenteita ja käytöstä.

**Kyberneettisen teorian** (*Cybernetic Systems Models*) (Thomson 1967; Katz & Kahn 1978) mukaan organisaatiot ovat joko suljettuja tai avoimia järjestelmiä. Avoin järjestelmä muodostuu sisään menevistä panoksista (*Input*), niiden käsittelystä (*Throughput*) ja ulos tulevasta tuotoksesta (*Output*). 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.

**Agentti/transaktiokustannusteoria** (*Agent/Transaction Cost Theory*) (Williamson 1975; Jensen & Meckling 1976) perustuu rahoituksen ja kansantaloustieteen tehokkuuskäsityksille tavoitteenaan selittää, miksi organisaatiot pyrkivät kustannusten vähentämiseksi suorittamaan transaktiot sisäisesti. Henkilöstöjohtamisen rooli on vähentää näitä kustannuksia ja yhdenmukaistaa työntekijöiden käyttäytymistä organisaation strategian mukaiseksi.

Ei-strategisia teorioita ovat (Wright & McMahan 1992):

**Resurssiriippuvuus/valta -teoriaa** (*Resource Dependence/Power Models*) (Pfeffer & Cohen 1984; Pfeffer & Langton 1988) on melko vähän käytetty selittämään henkilöstökäytäntöjä. Resurssiriippuvuusmalli keskittyy pääasiassa valtasuhteisiin organisaatioiden sisällä ja välillä.

**Institutionaalinen teoria** (*Institutional Theory*) (Meyer & Rowan 1977; Scott 1987) nojaa ajatukseen, jonka mukaan monet organisaation rakenteet, ohjelmat ja käytännöt saavuttavat legitimeettinsä todellisuuden sosiaalisen konstruktion kautta. Tämän käsityksen mukaan organisaation rakenteet ja käytännöt saattavat vain näyttää olevan rationaalisia, ja niillä voi olla funktioita, joita varten niitä ei ole suunniteltu. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta lopputulokset eivät aina ole seurausta rationaalisista päätöksistä, vaan monet henkilöstökäytännöt saattavat olla seurausta sosiaalisen konstruoinnin prosesseista.

Näiden mallien ja teorioiden lisäksi Wright & McMahan (1992) viittaavat vielä muihin HR-tutkimuksessa sovellettuihin organisaatioteoreettisiin malleihin, kuten kriittinen/marxilainen teoria (*Critical/Marxist Theory*) (Horkheimer 1972), tulkinnallinen teoria (*Interpretive Theory*) (Silverman 1971; Weick 1979) ja populaatioekologia (*Population Ecology*) (Hannan & Freeman 1977).

Varsinaisesta henkilöstöresurssien johtamisen kirjallisuudesta löytyy joukko malleja, jotka ensisijaisesti kuvaavat henkilöstöjohtamisen järjestelmiä ja prosesseja, mutta myös yhteyttä tuloksellisuuteen. Näistä tärkeimmät ovat Michiganin, Harvardin, Guestin ja Warwickin mallit (Roos ym. 2004):

**Michiganin mallin** kehittäjät (Tichy ym. 1982; Fombrun ym. 1984) pyrkivät luomaan teoreettisen viitekehyksen SHRM-ilmiolle. Lähtökohtana on, että taloudelliset, teknologiset, sosiaaliset ja poliittiset tekijät edellyttävät uudenlaista henkilöstöjohtamista. Keskeistä on sopeuttaa yhteen yrityksen organisaatorakenne ja henkilöstöjärjestelmät siten, että ne edistävät yrityksen strategista johtamista. Michiganin malli ei varsinaisesti pyrkinyt selittämään organisaation tuloksellisuutta - poikkeuksena kuitenkin Hall (1984), joka tarkasteli henkilöstön kehittämisen yhteyttä organisaation tehokkuuteen.

**Harvardin mallissa** (Beer ym. 1984 & 1985; Beer & Spector 1985) henkilöstöjohtamista tarkastellaan linjajohdon näkökulmasta ja painotetaan liiketoimintastrategista ja yhteiskunnallista viitekehystä. Harvardin malli tiivistää henkilöstöjohtamisen ja työelämän suhteiden toiminnot neljäksi politiikka-areenaksi: 1) henkilöstön vaikutusvalta, 2) henkilöstövoimavarojen virtaama, 3) palkitsemisjärjestelmät ja 4) työjärjestelmät.

Harvardin mallissa, jota kutsutaan ”HRM-alueen kartaksi”, sidosryhmien edut ja tilannetekijät edeltävät HRM-politiikkojen valintavaihtoehtoja. Mallin tulospuolella erotetaan lyhyen aikavälin HRM-tulokset (kuten sitoutuneisuus, kompetenssi) pitkän aikavälin seurauksista, joita ovat organisaation tuloksellisuus, yksilöiden hyvinvointi ja yhteiskunnallinen hyvinvointi (Truss & Gratton 1994). Mallissa painotetaan tilannetekijöitä ja sidosryhmäajattelua, ja Sädevirran (2004) mukaan Harvardin malli edustaisi kompromissia kontingenssiajattelun ja yhteistoiminnallisten organisaatiokäytäntöjen ajattelun välillä.

**Guestin malli** (Guest 1987) pohjautuu Harvardin malliin. Siinä lähdetään henkilöstöpolitiikan osa-alueista, joiden avulla tavoitellaan henkilöstöjohtamisen alueella korkeaa organisatorista integraatiota, henkilöstön sitoutumista, joustavuutta ja työelämän laatua. Nämä neljä keskeistä henkilöstöresurssien tavoitetta johtavat mallin mukaan puolestaan haluttuihin organisaation tuloksiin, kuten korkeaan työn tuottavuuteen ja ongelmien ratkaisukykyyn, alhaiseen vaihtuvuuteen ja poissaloihin, korkeaan tehokkuuteen jne.

**Warwicken malli** (Hendry & Pettigrew 1992) rakentuu ulommasta ja sisemmästä kontekstista sekä HRM-kontekstista, liiketoimintastrategian sisällöstä ja HRM:n sisällöstä. Malli perustuu Harvardin malliin.

Roos (ym. 2004) toteavat näiden mallien toimivan hyvin henkilöstöjohtamisen prosessien kuvaajina mutta olevan heikompia, kun kyse on yhteydestä yrityksen tuloksellisuuteen.

Merkittävän lisän HRM - tuloksellisuusmittareita koskevaan keskusteluun ovat tuoneet Becker, Huselid ja Ulrich (2001) kehittelemälleen seitsenportaisella **HR-tuloskorttimittaristolla** (HR Scorecard), joka perustuu Kaplanin ja Nortonin (1996) strategisen johtamisen ja arvioinnin välineenä käytettävään tasapainotettuun mittaristoon (Balanced Scorecard).

Erilaisia lähestymistapoja, malleja ja teorioita henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden tutkimukseen on siis löydettävissä huomattavan paljon. Tutkijoiden keskuudessa on kuitenkin havaittavissa melko suuri yhteisymmärrys siitä, että tutkimusten pääsuuntaukset voidaan ryhmitellä karkeasti kahteen tai kolmeen kategoriaan. Toisen vallitsevan näkemyksen mukaan (Youndt ym. 1996; Storey 2001) kyse olisi kahdesta kategoriasta: parhaisiin

henkilöstöjohtamisen käytäntöihin perustuvan mallin tutkimus (*Universal Best Practices*) ja tilannekohtaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt yrityksen muuhun toimintaan yhdistävän mallin tutkimus (kontingenssi, *Contingency*). Toista näkemystä edustavat ennen kaikkea Delery & Doty (1996), joiden mukaan näiden kahden suuntauksen lisäksi olisi vielä kolmas vaihtoehto, jossa henkilöstöjohtamisen käytännöt yhdistyvät ideaaleiksi kimpuiksi (*Bundle*) (ns. konfiguraationaalinen, *Configurational*; esim. Arthur 1992 & 1994; MacDuffie 1995; Pil & MacDuffie 1996; Wood 1996). Osa tutkijoista ei kuitenkaan pidä konfiguraatiivista mallia varsinaisena omana mallinaan, vaan pikemminkin joko parhaiden käytäntöjen tai kontingenssimallin sovelluksena (esim. Legge 2005). Yhteistä näille kolmelle mallille on, että niiden kaikkien taustalla voidaan nähdä olevan resurssilähtöinen teoria (ks. Wernerfelt 1984; Barney 1991).

### **Teorioista ja malleista empiriaan**

Aikaisemman tutkimuksen perusteella korrelaatiotasolla yhteys HR-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välillä löytyy useimmista tutkimuksista (ks. esim. Delery & Doty 1996; Guest 1997; Guthrie 2001; Legge 2005; Wright ym. 2005). Sitä vastoin parhaasta parhaiden käytäntöjen kombinaatiosta ei ole yksimielisyyttä, vaan Woodin (1999) yhteenvedossa HR-kimppujen määrä vaihteli kahdesta 22:een. Myös tulosta mitataan eri tutkimuksissa hyvin eri tavoilla (esim. Rogers & Wright 1998). Pääasiassa taloudellista tulosta on mitattu joko objektiivisesti tai subjektiivisesti, mutta myös erilaisia yksikkö/osastotasoisia tai yksilöllisiä tunnuslukuja käytetään. Yksikkö/osastotasoisia tunnuslukuja ovat esim. poissaolot, vaihtuvuus, organisaatioon sitoutuminen. Kaiken kaikkiaan mittaamisongelmat ovat suuret.

Vuonna 1997 Guest peräänkuulutti kolmentyyppisten teorioiden tarvetta: 1) henkilöstöjohtamisen teoriaa, 2) tuloksellisuuden teoriaa ja 3) teoriaa siitä, miten nämä kaksi liittyvät toisiinsa. Vuoteen 2005 mennessä tilanne näiden kolmen teoriahaasteen osalta ei ole mainittavasti parantunut (Pauwe & Boselie 2005).

Boselie (ym. 2005) kumppaneiseen kävivät läpi merkittävien kansainvälisten aikakauskirjojen vuosikerrat aina vuodesta 1994 vuoteen 2003 ja löysivät yhteensä 104 empiiristä tutkimusta HRM:n ja tuloksellisuuden suhteesta. He havait-

sivat vähäiseksi teoriankehittelyn sekä HRM:n käsitteestä, tuloksellisuuden käsitteestä että siitä miten nämä kaksi liittyvät toisiinsa. Suosituimpia teorioita olivat strateginen kontingenssiteoria ja resurssipohjainen teoria. Kirjoittajien mukaan kuitenkin useimmissa tapauksissa jäi epäselväksi, miten nämä teoriat liittyvät HRM:n tulokseen.

### Kritiikkiä

Kaiken kaikkiaan, 2000-luvun alkuvuosina lisääntynyt kriittinen kirjoittelu henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteyksiä koskevasta tutkimuksesta on yhä enemmän kohdistunut henkilöstökäytäntöjen määrittelyyn, mittausergelmiin - erityisesti kausaalisuhteen suuntaan - ja yhden vastaajan (*Single Respondent/Rater*) ongelmaan (Delery 1998; Wright & Sherman 1999; Gerhart ym. 2000; Huselid & Becker 2000; Legge 2001; Wright ym. 2001; Hall 2004; Wright ym. 2005; Wright & Haggerty 2005).

Henkilöstökäytäntöjen määrittelyä pidetään heikkona sekä reliabiliteetin ja konsistenssin että käsitteiden syvyyden ja leveyden osalta (Hall 2004). Käytäntö voi esim. olla organisaation tuloksen kannalta aluksi hyvä, mutta kääntyä työn tekijöitä vastaan, jolloin vaikutus voi muuttua.

Kausaalisuuden ongelma on suuri. Wright (ym. 2005) työryhmineen vetää yhteen vuosilta 1996 - 2003 yhteensä 66 tutkimusta, joissa selvitettiin useiden henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden yhteyttä. Eri-laisia tutkimusasetelmia löytyi yhteensä 70. Analyysissä havaittiin mm., että yleisin tutkimusasetelma oli sellainen, jossa nykyisten henkilöstökäytäntöjen avulla ennustetaan toteutunutta tulosta (*Post predictive*). Post-predictiivinen asetelma löytyi 50 tutkimuksesta. Retrospektiivisiä asetelmia (*Retrospective*), joissa haastateltavaa/vastaajaa pyydettiin palauttamaan mieleen tulosmittausta edeltäviä henkilöstökäytäntöjä, löytyi kuusi. Samanaikaista aineistonkeruuta (*Contemporaneous*) käytettiin neljässä tutkimuksessa ja ns. aidosti ennustavia asetelmia (*True "Predictive" Designs*) löytyi 10. Wright ym. (2005, s. 416) toteavatkin yhteenvetona, että henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksissa on a) universaalisti raportoitu tilastollisesti merkitseviä riippuvuuksia HR:n ja tuloksen välillä, b) pääsääntöisesti käytetty tutkimusasetelmia, jotka

eivät loogisesti salli tehdä johtopäätöksiä kausaalisuhteista ja c) hyvin harvoin on testattu kahdensuuntaista kausaalisuhdetta.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedetään, että vaikka ajallinen yhteys HR-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välillä olisi looginen (käytännöt mitattu ensin ja tulosta myöhemmin), organisaation menestys ei silti välttämättä johdu HR-käytännöistä. Taloudellisesti menestyvällä yrityksellä on varaa panostaa henkilöstöön, ja taloudellinen menestyminen voi tulla esimerkiksi vahvasta asemasta markkinoilla (esim. Vanhala 1991). Usein henkilöstöjohtamisen ja tuloksen suhde on kahdensuuntainen. Yhtenä relevanttina vaihtoehtona on lisäksi, että tulos voi johtua aivan jostakin muusta tekijästä, jota tutkimus ei pysty identifioimaan (Hall 2004).

Tutkimukset eivät esimerkiksi osaa ottaa kantaa siihen, kuinka pitkän ajan kuluttua esim. HR-panostusten pitäisi tai olisi mahdollista näkyä organisaation tulospuolella. Tutkimuksissa ei myöskään yleensä saada tietoa erilaisten toimenpiteiden kokonais- ja osittaisvaikutuksista.

Valtaosa henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksen välistä riippuvuutta koskevasta tutkimuksesta on tehty survey-tutkimuksena kyselylomakkeella, joka on osoitettu joko ylimmälle henkilöstövastaavalle (kuten CRANET-projektissa; esim. Brewster ym. 1996; Tregaskis ym. 2004, Kotila 2005) tai ylimmälle johdolle. Ongelmana on, että varmuudella ei tiedetä, kuka vastaa vai onko useampi henkilö täyttänyt lomakkeen yhdessä tai kukin osaltaan erikseen (Huselid & Becker 2000). Mitä suurempi organisaatio on, sitä todennäköisemmin organisaation huipulla tunnetaan strategiat ja politiikat mutta ei käytäntöä. Suurissa organisaatioissa on myös todennäköistä, että esim. henkilöstökäytännöt vaihtelevat organisaation eri osissa. Tällaisissa tilanteissa yhtä ainoata oikeata vastausta ei ole olemassakaan. Johtajan antama näkemys saattaa heijastaa pikemminkin yhden henkilön näkemystä kuin koko organisaation todellisuutta. Varsinkin linjajohdon ja työntekijöiden näkemykset usein puuttuvat.

Kausaalisuhteen ja yhden vastaajan ongelman lisäksi tutkijoita askarruttaa lukuisat väliintulevat tekijät. Ongelma kulkee ns. mustan laatikon nimellä (Ramsay ym. 2000; Purcell ym. 2003); miksi ja miten HR-käytäntöjen ja tuloksellisuuden vä-

linen yhteys muodostuu, mitkä tekijät välittävät yhteyttä ja millä aikavälillä eri tekijät toimivat?

Lisäksi tutkimuksiin liittyy joukko oletuksia, joiden paikkansapitävyys on kyseenalaista. Esimerkkinä tällaisesta on oletus, että parhaita käytäntöjä voidaan paljastaa ja sitten niitä voidaan käyttää ohjaamaan muita yrityksiä niiden valinnoissaan. Oletetaan myös, että korkean suoritusasteen käytännöt tai innovatiiviset HR-käytännöt ovat ylivoimaisia, mistä seuraa, että pääosassa tutkimuksia muut käytännöt ja tekijät on suljettu pois.

### **Henkilöstön hyvinvointi henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteyttä tarkastelevissa tutkimuksissa**

Entä sitten työhyvinvoinnin ja ylipäätään työntekijöiden ottaminen mukaan tähän HRM - tuloksellisuus -asetelmaan? Yleisesti ottaen aina kun on kyse henkilöstöjohtamisesta, henkilöstö on asiassa mukana, ja kun kyse on henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteydestä, henkilöstö liittyy yhtälöön. Se että henkilöstö on mukana, ei sinällään paljasta henkilöstöön suhtautumisen luonnetta, joka voi olla osa kriittisten/marxilaisen tutkijoiden riisto- ja hyväksikäyttödiskurssia (Keenoy 1997; Legge 2001) tai marginaalinen, tutkijoita ei lainkaan tai korkeintaan melko vähän kiinnostava asia (Deery 2002). Se voidaan nähdä myös keskeisenä ja vaaditaan työntekijän tuomista takaisin henkilöstöjohtamisen ytimeen (Guest 1999 & 2002). HRM:n, tuloksellisuuden ja työntekijöiden asemaa koskeva keskustelu onkin pitkälti nähtävissä paradigmojen yhteentörmäyksenä: vastakkain ovat positivistinen tutkimusperinne ja post-moderni/kriittinen/marxilainen paradigma.

Henkilöstöön suhtautuminen ja työvoiman käyttö näkyvät, kuten edellä jo todettiin, henkilöstöjohtamisen ”kovan” ja ”pehmeän” (Storey 1992) ja ”päätien” (*High road*) ja ”sivutien” (*Low road*) erottelussa sekä amerikkalaisemman ”unitaristisen” että eurooppalaisen ”pluralistisen” näkökulman (Guest 1994 & 2002; Strauss 2001) erottelussa. Keskeisenä kritiikkinä Guest (2002) esittää, että johto valitsee liian usein ”sivutien” pyrkien vain tehokkaaseen työvoiman hyväksikäyttöön. Jos muodollisesti valitaankin ”päätie” -strategia, niin silloin monien brittitutkijoiden mukaan (esim. Keenoy 1997; Legge 2005) kyse on enemmän

silmänlumeesta ja manipuloinnista. Työntekijät saadaan sitoutumaan ja ponnistelemaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi - jopa oman terveyden ja hyvinvoinnin kustannuksella.

Vaikka henkilöstö onkin olennainen osa henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä tutkimusta, varsinainen työntekijöiden näkökulmasta tehty HRM - tuloksellisuus -tutkimus on ollut melko vähäistä. Joitakin esimerkkejä kuitenkin löytyy; niissä asetelmana on tutkia HR-käytäntöjen yhteyttä sekä toiminnan tuloksellisuuteen että henkilöstön hyvinvointiin (Esim. Tuomi 2000; Tuomi & Vanhala 2002; Vanhala & Tuomi 2006). Tulokset ovat näissäkin tutkimuksissa olleet samantyyppisiä kuin edellä kuvatuissa HR-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välisissä tutkimuksissa, so. korrelaatiotasolla yhteys näkyy.

Miten työntekijä sitten voidaan integroida henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhtälöön? Guestin (2002) mukaan se voi tapahtua kahdella tavalla: joko rakentamalla työntekijä sisälle henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden väliseen suhteeseen tai keskittymällä eksplisiittisesti työntekijätasoihin tuloksiin.

### **Työntekijä henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisessä kamppailussa**

Guest (2002) raportoi joukon empiirisiä tutkimuksia, joissa on löydetty positiivinen yhteys lukuisten henkilöstökäytäntöjen ja yksilötasoisien tulostuuttajien välillä. Appelbaumin (ym. 2000) johtama tutkimusryhmä havaitsi, että osallistumismahdollisuuksia lisäävillä henkilöstökäytännöillä, kuten työhön liittyvän päätöksenteon autonomialla, itseohjautuvassa tiimissä työskentelyllä, työryhmän ulkopuolisten henkilöiden kanssa kommunikoinnilla, ammattitaitoa edistävällä koulutuksella ja kehittämisellä ja motivaation parantamiseen tähtäävillä taloudellisilla kannusteilla oli positiivinen yhteys luottamukseen, sitoutumiseen, stressin vähäisyyteen sekä sisäiseen tyytyväisyyteen ja yleiseen työtyytyväisyyteen. Vaikka yksilötasoisia tuloksia ei tässä tutkimuksessa peilattukaan organisaatiotasoihin tuloksiin, Guest (2002) kuitenkin väittää, että tuloshakuiset henkilöstöjärjestelmät ovat eduksi sekä organisaatiolle että työntekijöille.

Työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen yhteyttä henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välisessä suhteessa on testat-



tu useissa tutkimuksissa (esim. West & Patterson 1999; Guest ym. 2000; Ramsey ym. 2000). Yhteenvetona Guest toteaa, että työjärjestelyjä koskevat tuloshakuiset henkilöstökäytännöt liittyvät sekä johtajien arvioimaan parempaan tulokseen että yksilöiden kokemaan korkeampaan tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Guestin mukaan (2002) samansuuntaisia tuloksia on saatu pitkäaikaisaineistoilla ja käyttämällä taloudellisia indikaattoreita johtajien arviointien sijaan.

### **Henkilöstöjohtaminen, tyytyväisyys ja hyvinvointi**

Tutkimukset, joissa keskitytään henkilöstöjohtamisen/käytäntöjen ja henkilöstön tyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin välisen suhteen tarkasteluun, lähtevät siitä, että tyytyväisyys ja hyvinvointi pitäisi olla sellaisenaan tulos, ei keino tai väline tulokseen. Guestin (2002) mukaan tämä tutkimus on lapsenkengissä, ja relevantteja tutkimuksia löytyy vain kourallinen. Guestin & Conwayn (1999) tutkimuksessa henkilöstökäytäntöjen ja työntekijöiden tyytyväisyyden välillä löydettiin positiivinen riippuvuus. Samoin Työterveyslaitoksen, Eläketurvakeskuksen ja Helsingin kaupparokkoulun organisaation toimintaa, tuloksellisuutta ja henkilöstön hyvinvointia koskevassa tutkimushankkeessa (Tuomi 2000; Tuomi & Vanhala 2002; Vanhala & Tuomi 2003; Tuomi ym. 2004; Tuomi ym. 2005) on saatu positiivisia riippuvuuksia erilaisten henkilöstökäytäntöjen ja työntekijöiden sitoutumisen, tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin välillä. Myös Antilan ja Ylöstalon (2000 & 2002) proaktiivista toimintatapaa koskevassa tutkimuksessa päädyttiin samansuuntaisiin tuloksiin. Jonkin verran löytyy myös tutkimuksia, joissa henkilöstökäytäntöjen vaikutuksia on tutkittu jonkin yksittäisen yksilötason tulosmuuttujan suhteen, kuten työturvallisuuden (Zacharatos 2005). Lisäksi on selvitetty mm. organisaatioilmaston tai organisaation sisäisen sosiaalisen rakenteen yhteyttä tulokseen tai sen väliintulevaa roolia henkilöstöjohtamisen ja tuloksen välisessä suhteessa (Gelade & Ivery 2003; Burton ym. 2004; Evans & Davis 2005).

Henkilöstökäytäntöjen ja työhyvinvoinnin positiivisten yhteyksien ohella tutkimuksissa on tullut esille sekä riippuvuuden puuttumista että negatiivisia riippuvuuksia. Esimerkiksi suorituksen johtamiseen ja suoritusperusteiseen palkkaukseen liittyvien henkilöstökäytäntöjen,

kuten arviointijärjestelmien, on havaittu aiheuttavan osassa henkilöstöä tyytymättömyyttä (Marsden & Richardson 1994; Mabey ym. 1998). Myöskään tuloshakuisen henkilöstöjärjestelmien soveltamisen tuottamat edut eivät jakaudu tasaisesti kaikille työntekijöille (Deery 2002). Monet tuloshakuiset henkilöstöjärjestelmät murentavat työsuhdeturvaa ja tuovat epävarmuutta palkkakehitykseen. Esimerkiksi työvoiman käytön joustavuuspolitiikka voi johtaa tiettyjen ns. ydintyöntekijöiden työn laadun ja mielekkyyden paranemiseen ja samanaikaisesti toisten, ns. ei-ydintyöntekijöiden tilanteen huononemiseen, mikä näkyy mm. tilapäisten työsopimusten, ulkoistamisten ja alihankintojen lisääntymisenä.

Valtaosa, varsinkin yrityksissä tehtävistä työntekijöiden asenteiden, kokemusten ja näkemysten kartoituksista tehdään johtamisen näkökulmasta ja tuloksellisuuden parantamiseksi (Spector 1997). Deery (2002) muistuttaakin, että useissa tapauksissa henkilöstökäytäntöjä ei ole suunniteltu sen enempää henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi kuin oikeudenmukaisemman ja paremman työskentelyympäristön aikaansaamiseksi. On kuitenkin totta, että monet henkilöstökäytännöt, joilla pyritään parantamaan tuloksellisuutta, vaikuttavat positiivisesti myös yksilön työn sisältöön, haasteellisuuteen, kehittymis- ja osallistumismahdollisuuksiin jne. ja sitä kautta tyytyväisyyteen ja usein myös työhyvinvointiin.

### **Yhteenveto ja keskustelua**

Henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välinen suhde kiinnostaa sekä HR-tutkijoita että käytännön toimijoita. Suuri kiinnostus on tuottanut myös suuren määrän tutkimushankkeita ja julkaisuja. Suuresta julkaisumäärästä huolimatta tiedon kumuloituminen on ollut vaatimatonta. Yhtenä selittävä tekijänä vaatimattomalle tiedon kasvulle pidämme tutkimusalueen sirpaleisuutta ja termistön vaikiutumattomuutta. Tutkijat eivät ole yksimielisiä edes HRM:n (Guest 2001) - tai suomen kielellä ”henkilöstöjohtamisen” - merkityksestä. Kun keskusteluun nostetaan tuloshakuisen henkilöstökäytäntöjen ja -järjestelmien koko kirjo, jossa painottuvat joko korkea suoritusaste, sitoutuminen tai sisäistyminen - joko henkilöstökäytäntöinä, käytäntökimppuina tai -järjestelminä, kuvio alkaa muistuttaa Keenoy (1999) hologrammia, jossa

pienikin katseen siirto muutta näkymän toiseksi. Henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen tähän yhtälöön tuo tasoja lisää; henkilöstö on joka tapauksessa kuviossa mukana, koska henkilöstö on henkilöstökäytäntöjen kohde. Henkilöstön asettamista erityisasemaan ja tutkimuksen kohdentamista henkilöstön hyvinvointiin sinänsä, ei välineenä tuloksellisuuteen, on pikemminkin vain vaadittu (esim. Guest 2002) kuin lähdetty toteuttamaan.

Aikaisempaa henkilöstöjohtamisen/käytäntöjen ja tuloksellisuuden yhteyttä koskevia tutkimuksia on kritisoitu voimakkaasti. Toisaalta kritiikki on kohdistunut tutkimusotteeseen: positivistinen vs. konstruktivistinen tutkimus (Keenoy 1999; Guest 1996 & 2002; Legge 2001), toisaalta taas survey-tutkimuksen ongelmiin (Wright ym. 2001; Hall 2004; Wright ym. 2005; Wright & Haggerty 2005). Vaikuttaakin siltä, että tietyt tutkijat ovat keskittyneet tuottamaan kontribuutiota pikemmin vanhassa positivismin kritiikki -keskustelussa kuin henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksen alueella. Kritiikki sinällään on aiheellista, mutta sen lisääminen ei välttämättä edistä tutkittavaa ilmiötä koskevan tiedon kasvua.

Tämänhetkisen tietämyksen valossa näyttää siltä, että tarvitaan vaihtoehtoisia tutkimusasetelmiä ja aikaisempaa syvemmälle meneviä analyysejä. Tilastollisella tasolla tiedetään melko hyvin henkilöstöjohtamisen/käytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden yhteyksistä. Sitä vastoin tietoa kaivataan lisää henkilöstökäytäntöjen eri henkilöstöryhmiin kohdistuvista vaikutuksista, vaikutusten läpimenoajoista ja kielteisistä vaikutuksista sekä organisaatio- että yksilötasolla, niiden samanaikaisista vaikutuksista organisaation tulokseen ja yksilötasolle sekä välittävistä mekanismeista (ns. mustasta laatikosta), kuten arvoista, asenteista, motivaatiosta ja johtamisesta.

Tutkimusasetelmallisesti tarvitaan mm. pitkätaikutuksia, monipuolisia tapaustutkimuksia, ja induktiivisten mallien kehittelyä - mutta myös olemassa olevien tuloksellisuutta selittävien mallien kurinalaista testaamista.

Aikaisempi tutkimus on paljastanut kymmeniä erilaisia tuloksellisuusmittareita sektorista ja toimialasta riippuen. Vaikka tuloksen mittaamisen puolella tunnustetaan kohdeorganisaatioiden erilaisuus, se ei juurikaan näy tutkittaessa henkilöstökäytäntöjen vaikutuksia. Sekä pääoma- ja työvoimavaltaisissa että tuotannollisella ja palvelusektorilla toimivissa yrityksissä tuloshakuiset henkilöstökäytännöt oletetaan tyypillisesti sekä koostumukseltaan että vaikutuksiltaan samalaisiksi. Taustalla on voimakkaan universalistinen ajattelu kaikissa tilanteissa toimivista hyvistä tai parhaista henkilöstökäytännöistä ja -käytäntökimpuista (Delery & Doty 1996). Vastaus ongelmaan löytyy kontingenssi-ajattelun puolelta: tutkimusta tulisi tehdä liiketoimintastrategialähtöisesti.

Valtaosa kansainvälisestä tuloshakuisiin henkilöstökäytäntöihin liittyvästä tutkimuksesta on tehty suurissa yrityksissä ja suurissa julkisissa organisaatioissa. Suomessa valtaosa yrityksistä on pieniä ja keskisuuria. Kaikista 10 henkeä tai enemmän työllistävästä yrityksistä vain 1,6 prosenttia on suuria, 500 henkeä tai enemmän työllistäviä (Tilastokeskus 2006). Siten tutkimuksen kohdentaminen pk-sektorin yrityksiin tuottaisi kipeästi kaivattua tietoa pienten ja keskisuuren yritysten tuloksellisuuden parantamiseksi. Samalla mahdollistuisi myös sellaisten, riittävän yksinkertaisten tapaustutkimusasetelmien rakentaminen, joiden avulla edellä kuvattuihin tutkimuksellisiin haasteisiin pystyttäisiin aikaisempaa paremmin vastaamaan.

\* \* \*

### Kiitokset

Työsuojelurahasto on tukenut tutkimusta.

## Kirjallisuus

- ALASOINI, T. (2001). *Yhdessä vai erikseen? Korkean suorituskyvyn työpaikat tutkimuksen kohteena*. Tykes, Työpapereita 12. Helsinki: Työministeriö.
- 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.
- APPELBAUM, E. & BAILEY, T. & BERG, P. & KALLEBERG, A. (2000). *Manufacturing advantage*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- ARTHUR, J.B. (1992). *The link between business strategy and industrial relations system in American steel minimills*. *Industrial and Labour Relations Review*, 45, 488-508.
- ARTHUR, J.B. (1994). *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- BARNEY, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BECKER, B. & GERHART, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- BECKER, B. & HUSELID, M. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial applications*. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- BECKER, B. & HUSELID, M. & PICKUS, P. & SPRATT, M. (1997). *HR as a source of shareholder value: research and recommendations*. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- BECKER, B.E., HUSELID, M.A., PICKUS, P.S. & SPRATT, M.F. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. Teoksessa: G.R. Ferris (toim.): *Research in personnel and human resource management*, Vol. 16 (s. 53-101). Greenwich, CT: JAI Press.
- BECKER, B., HUSELID, M. & ULRICH, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- BEER, M. & SPECTOR, B. (1985). *Corporate wide transformations in human resource management*. Teoksessa R.E. Walton & P.R. Lawrence (toim.): *Human resource management, Trends and challenges* (s. 219-253). Boston: Harvard Business School Press.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, B., QUEEN MILLS, D. & WALTON, R. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, B., QUEEN MILLS, D. & WALTON, R. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective*. Text and cases. Glencoe, Ill.: Free Press.
- BOSELIE, P., DIETZ, G. & BOON, C. (2005). *Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance*. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.
- BREWSTER, C., TREGASKIS, O., HEGEWISCH, A. & MAYNE, L. (1996). *Comparative research in human resource management: a review and example*. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 585-604.
- BURTON, R.M., LAURIDSEN, J. & OBEL, B. (2004). *The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance*. *Human Resource Management*, 43, 67-82.
- DANIELS, K. (2000). *Measures of five aspects of affective well-being at work*. *Human Relations*, 53, 275-294.
- DEERY, S. (2002). *Afterword. Employee reactions to human resource management: A review and assessment*. *The Journal of Industrial Relations*, 33, 458-446.
- DELERY, J.E. (1998). *Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research*. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- 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, 802-835.
- DEVANNA, M.A. & FOMBRUN, C. & TICHY, N. & WARREN, L. (1984). *Strategic planning and human resource management*. *Human Resource Management*, 21, 11-17.
- EVANS, W.R. & DAVIS, W.D. (2005). *High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure*. *Journal of Management*, 31, 758-780.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. & DEVANNA, M. (TOIM.) (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- GELADE, G.A. & IVERY, M. (2003). *The impact of human resource management and work climate on organizational performance*. *Personnel Psychology*, 56, 383-404.
- GERHART, B. (2005). *Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach*. *Management Review*, 16, 174-185.
- GERHART, B., WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C. & SNELL, S.A. (2000). *Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?* *Personnel Psychology*, 53, 803-834.
- GRANT, D. & SHIELDS, J. (2002). *Preface. Employee reactions to human resource management: Debates and perspectives*. *The Journal of Industrial Relations*, 44, 309-312.
- GUEST, D. (1987). *Human resource management and industrial relations*. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
- GUEST, D. (1989). *Personnel and HRM: Can you tell the difference?* *Personnel Management*, 21, 48-51.
- GUEST, D. (1994). *Organizational psychology and human resource management: Towards a European approach*. *European Work and Organizational Psychologist*, 4, 251-270.
- GUEST, D. (1997). *Human resource management and performance: a review and research agenda*. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- GUEST, D. (1999). *Human resource management - the workers' verdict*. *Human Resource Management Journal*, 9, 5-25.

- GUEST, D. (2001). *Human resource management: when research confronts theory*. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1092-1106.
- GUEST, D. (2002). *Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM*. *The Journal of Industrial Relations*, 44, 335-358.
- GUEST, D. & CONWAY, N. (1999). *Peering into the black hole: The downside of the new employment relations in the UK*. *British Journal of Industrial Relations*, 37, 367-389.
- GUEST, D., MICHIE, J., SHEEHAN, M., CONWAY, N. & METOCHI, M. (2000). *Employment relations, HRM and business performance*. London: CIPD.
- 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, 291-314.
- GUTHRIE, J. (2001). *High involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand*. *Academy of Management Journal*, 44, 180-192.
- HALL, L. (2004). *HRM practices and employee and organizational performance: A critique of the research and Guest's model*. Working Paper No.5, Manchester: Manchester Metropolitan University.
- HANNAN, M. & FREEMAN, H. (1977). *The population ecology of organizations*. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- HARTER, J.K., SCHMIDT, F.L. & HAYES, T.L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- HENDRY, C. & PETTIGREW, A. (1992). *Strategic choice in the development of human resource management*. *British Journal of Management*, 3, 37-56.
- HOLMAN, D. (2002). *Employee wellbeing in call centres*. *Human Resource Management Journal*, 12, 35-50.
- HORKMEIMER, M. (1972). *Critical theory: selected essays*. New York: Herder.
- HUSELID, M.A. (1995). *The impact of human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38, 635-670.
- HUSELID, M.A. & BECKER, B.E. (2000). *Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell*. *Personnel Psychology*, 53, 835-854.
- ICHNIOWSKI, C., KOCHAN, T.A., LEVINE, D., OLSON, C. & STRAUSS, G. (1996). *What works at work: overview and assessment*. *Industrial Relations*, 35, 299-333.
- JENSEN, M. & MECKLING, W. (1976). *Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1996). *Translating strategy into action: Balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- KATZ, D. & KAHN, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- KEENOY, T. (1997). *HRMism and the language of re-representation*. *Journal of Management Studies*, 35, 825-841.
- KEENOY, T. (1999). *HRM as a hologram: a polemic*. *Journal of Management Studies*, 36, 1-23.
- KINNIE, N., HUTCHINSON, PURCELL, J. & SWART, J. (2006). *Human resource management and organizational performance*. Teoksessa T. Redman & A. Wilkinson (toim.): *Contemporary human resource management (Second Edition)*. Prentice Hall: Pearson Education.
- KOTILA, O. (2005). *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus*. Cranet-projekti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- LEGG, K. (1989). *Human resource management: A critical analysis*. Teoksessa J. Storey (toim.): *New perspectives in human resource management (s. 19-40)*. London: Routledge.
- LEGG, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Anniversary Edition. London: Palgrave, MacMillan.
- LEGG, K. (2001). *Silver bullet or spent round? Assessing the meaning of the 'high commitment management/performance relationship'*. Teoksessa J. Storey (toim.) *Human Resource Management. A Critical Text. (2nd Ed) (s. 21-36)*. London: Thomson Learning.
- LENGNICK-HALL, C.A. & LENGNICK-HALL, M.L. (1990). *Interactive human resource management and strategic planning*. New York: Quorum Books.
- LUMIJÄRVI, I. (1997). *Tuloksellisuusindikaattoreiden käyttö julkisorganisaatioissa*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Selvityksiä ja raportteja 23. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- LUMIJÄRVI, I. (1998). *Katsaus kuntien tuloksellisuusevaluoinnin kehittämiseen*. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Oy.
- LUNDY, O. (1994). *From personnel management to strategic human resource management*. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 687-717.
- 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, 51-65.
- MABEY, C., SKINNER, D. & CLARK, T. (TOIM.) (1998). *Experiencing Human Resource Management*. London: Sage.
- MACDUFFIE, J.P. (1995). *Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- MARSDEN, D. & RICHARDSON, R. (1994). *Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in public service*. *British Journal of Industrial Relations*, 32, 243-261.
- MEYER, J.W. & ROWAN, E. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- 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, 211-234.

- OTALA, L. & AHONEN, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- PAAUWE, J. & BOSELIE, J.P. (2005). *HRM and performance: What's next? International Programs, Visiting Fellow Working Paper*, Cornell University.
- PETERS, T.J. & AUSTIN (1985). *A passion for excellence. The leadership difference*. New York: Random House.
- PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage through people (1st ed.)*. Boston: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J. (1998). *Seven practices of successful organizations*. *California Management Review*, 40, 96-124.
- PFEFFER, J. & COHEN, Y. (1984). *Determinants of internal labor markets in organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 29, 550-572.
- PFEFFER, J. & LANGTON, N. (1988). *Wage inequality and the organization of work: The case of academic departments*. *Administrative Science Quarterly*, 33, 588-606.
- PIL, F.K. & MACDUFFIE, J.P. (1996). *The adoption of high-involvement work practices*. *Industrial Relations*, 35, 423-455.
- POLLITT, D. (2004). *Nokia connects HR policy with company success*. *Human Resource Management International Digest*, 12, 30-32.
- PURCELL, J., KINNIE, N., HUTCHINSON, S., RAYTON, B. & SWART, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. London: CIPD.
- RAMLALL, S.J. (2003). *Measuring human resource management's effectiveness in improving performance*. *Human Resource Planning*, 26, 51-62.
- RAMSAY, H., SCHOLARIOS, D. & HARLEY, B. (2000). *Employees and high-performance work systems: testing inside the black box*. *British Journal of Industrial Relations*, 38, 501-531.
- ROGERS, E.W. & WRIGHT, P. (1998). *Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets*. *Human Resource Management Review*, 8, 311-331.
- ROOS, G., FERNSTROM, L. & PIKE, S. (2004). *Human resource management and business performance measurement*. *Measuring Business Excellence*, 8, 28-37.
- RYFF, C.D. & KEYES, C.L.M. (1995). *The structure of psychological well-being revised*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- SCHULER, R.S. & JACKSON, S.E. (1987). *Linking competitive strategies with human resource management practices*. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- SCHULER, R.S. & MACMILLAN, I. (1984). *Gaining competitive advantage through human resource practices*. *Human Resource Management*, 23, 241-256.
- SCOTT, W.R. (1987). *The adolescence of institutional theory*. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- SILTALA, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- SILVERMAN, D. (1971). *The theory of organizations*. London: Heinemann Educational Books.
- SPECTOR, P.E. (1997). *Job satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- STEERS, R. (1977). *Organizational effectiveness. A behavioural view*. Goodyear: Pacific Palisades.
- STOREY, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell.
- 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, 529-554.
- STOREY, J. (2001). *Human resource management today: an assessment*. Teoksessa J. Storey. (toim.) *Human Resource Management. A Critical Text (2nd Ed)* (s. 3-20). New York: Thomson Learning.
- STRAUSS, G. (2001). *HRM in the USA: correcting some British impressions*. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 873-897.
- SYVÄNEN, S. (1998). *Tuloksellisuuden arviointi osana kunnallisen palvelutoiminnan kehittämistä*. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti, Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Oy.
- SÄDEVIRTA, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Tykes, Raportteja 35. Helsinki: Työministeriö.
- THOMPSON, J. (1967). *Organization in action*. New York: McGraw-Hill.
- TICHY, N.M. & FOMBRUN, C.J. & DEVANNA, M.A. (1982). *Strategic human resource management*. *Sloan Management Review*, 23, 47-61.
- TILASTOKESKUS (2006). *Yrityskirjaston palveluopas 2006*. Helsinki: Tilastokeskus.
- TREGASKIS, O., MAHONEY, C. & ATTERBURY, S. (2004). *International survey methodology: experiences from the Cranfield network*. Teoksessa C. Brewster, W. Mayrhofer & M. Morley (toim.): *Human resource management in Europe: evidence of convergence?* (s. 437-450). Butterworth, Heineman: Elsevier.
- TRUSS, C. (2001). *Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes*. *Journal of Management Studies*, 38, 1121-1149.
- TRUSS, C. & GRATTON, L. (1994). *Strategic human resource management: a conceptual approach*. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 663-668.
- TUOMI, K. (TOIM.) (2000). *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 15*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- TUOMI, K. & VANHALA, S. (TOIM.) (2002). *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsingin kaupparkeakoulun julkaisuja B-40*. Helsinki: Helsingin kaupparkeakoulu.
- TUOMI, K., VANHALA, S., JANHONEN, M. & NYKYRI, E. (2005). *Employees' work ability and company performance: A follow-up study in the metal industry and in retail trade*. Teoksessa G. Costa, W.J.A. Goedhard & J. Ilmarinen (toim.): *Assessment and promotion of workability, health and well-being of ageing workers*. *International Congress Series 1280* (s. 234-237). Amsterdam: Elsevier.

- TUOMI, K., VANHALA, S., NYKYRI, E. & JANHONEN, M. (2004). *Organizational practices, work demands and the well-being of employees: A follow-up study in the metal industry and retail trade. Occupational Medicine, 54, 115-21.*
- U.S. DEPARTMENT OF LABOR. (1993). *High performance work practices and firm performance.* Washington, D.C.: US Government Printing Office.
- VANHALA, S. (1991). *Labor flows in the corporate context. A case study of the managerial use of human resources and employee mobility. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis, Series A:71. Helsinki: HSEBA.*
- VANHALA, S. (1995). *Human resource management in Finland. Employee Relations, 17, 31-56.*
- VANHALA, S. & TUOMI, K. (2003). *Individual, organisational and work-related determinants of employee well-being. EBS Review, 17, 70-81.*
- VANHALA, S. & TUOMI, K. (2006). *HRM, company performance and employee well-being. Management Review 17:3, 241-255.*
- WARR, P. (1990). *The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology, 63, 193-210.*
- WARR, P. (1994). *A conceptual framework for the study of work and mental health. Work & Stress, 8, 84-97.*
- WEICK, K. (1979). *The social psychology of organizing.* Reading, MA.: Addison-Wesley.
- 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, 891-919.*
- WERNERFELT, B. (1984). *A resource based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 171-180.*
- WILLIAMSON, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization.* New York: Free Press.
- WEST, M. & PATTERSON, M. (1999). *The workforce and productivity. People management is the key to closing the productivity gap. New Economy, 6, 22-27.*
- WOOD, S. (1996). *How different are human resource practices in Japanese "transplants" in the United Kingdom? Industrial Relations, 36, 511-525.*
- WOOD, S. (1999). *Human resource management and performance. International Journal of Management Review, 1, 367-413.*
- 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, 247-276.*
- WRIGHT, P.M., GARDNER, T.M., MOYNIHAN, L.M., ALLEN, M.R. (2005). *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. Personnel Psychology, 58, 409-446.*
- WRIGHT, P.M., GARDNER, T.M., MOYNIHAN, L.M., PARK, H.J., GERHART, B. & DELERY, J.E. (2001). *Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestion for future research. Personnel Psychology, 54, 875-901.*
- WRIGHT, P.M. & HAGGERTY, J.J. (2005). *Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. Management Review, 16, 164-173.*
- WRIGHT, P.M. & McMAHAN, G.C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18, 295-320.*
- WRIGHT, P.M. & SHERMAN, W.S. (1999). *Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems. Teoksessa P. Wright, L. Dyer, B.J. Boudreau, & G., Milkovich (toim.): Strategic human resources management in the twenty-first century. Supplement 4 to G.R. Ferris (toim.): Research in personnel and human resource management (s. 53-74). Stanford, CT.: JAI Press.*
- 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, 836-866.*
- ZACHARATOS, A., BARLING, J. & IVERSON, R.D. (2005). *High-performance work systems and occupational safety. Journal of Applied Psychology, 90, 77-93.*