

- MILLER, E. AND A. K. RICE. (1967). *Systems of Organization: Task and Sentient Systems and Their Boundary Control*. London: Tavistock Publications.
- SITOLAHTI, T. (2003). Ryhmäpsykoterapia kehittyi kriisien paineessa: II maailmansodan aikainen ja jälkeinen kehitys tälle vuosikymmenelle. Teoksessa R- Pölonen ja T. Sitolahti (toim.), *Ryhmä hoitaa. Teoriaa ja käytäntöä* (s. 47-90). Helsinki: Yliopistopaino.
- NEUMANN, J. (1996). *Negotiating entry and contracting*. Teoksessa J. Neuman, K. Kelner & A. Dawson-Shepherd (toim.), *Developing Organizational Consultancy* (s. 7-31). London and New York: Routledge.
- WINNICOTT, D.W. (1971). *Playing and Reality*. London: Tavistock Publication Limited.
- WITTGENSTEIN, L. (1971). *Tractatus Logico-Philosophicus*. Suom. Heikki Nyman. Porvoo: WSOY. [Alkuteos: *Tractatus Logico-Philosophicus*, 1922.]
- WITTGENSTEIN, L. (1999). *Filosofia tutkimuksia*. Suom. Heikki Nyman. Helsinki: WSOY. [Alkuteos: *Philosophische Untersuchungen*, 1953.]

Tuomo Alasoini  
**Työn laadullinen  
 kehittäminen  
 hyvinvointiyhteiskunnan  
 kehittämisen strategiana**

Artikkeli tarkastelee työn laadullista kehittämistä osana hyvinvointiyhteiskunnan kehittämistä pyrkien tuomaan esiin tähän liittyviä uudenlaisia näkökulmia. Artikkelin mukaan Suomen muuttuvassa työmarkkinatilanteessa, jossa työvoima ikääntyy ja sen tarjonta kääntyy pitkäksi aikaa laskuun, tarvitaan työmarkkina- ja työelämäinnovaatioita nykyistä tasapuolisemmin painottavaa yhteiskuntapoliittista strategiaa. Samalla todetaan, että työelämän kehittämisessä on pyrittävä löytämään lähestymistapoja, joilla voidaan vaikuttaa myös yritysstrategioiden sisältöön. Muuttuva työmarkkinatilannekaan tuskin yksin lisää Suomessa automaattisesti ja laajalla rintamalla yritysten ja työpaikkojen kiinnostusta työn laadullista kehittämistä kohtaan.

### Johdanto

Artikkeli tarkastelee työn laadullista kehittämistä osana hyvinvointiyhteiskunnan kehittämistä. Siinä nostetaan esiin tarve uudenlaiseen työmarkkina- ja työelämäinnovaatioita nykyistä tasapuolisemmin painottavaan yhteiskuntapoliittiseen strategiaan Suomessa sekä arvioidaan universalismiin ja kontingenssiajattelun mahdollisuuksia työelämäinnovaatioiden edistämisen lähtökohtina. Kontingenssiajattelu nähdään tietyin edellytyksin hedelmällisempänä vaihtoehtona. Keskustelu "kestävistä työjärjestelmistä" tuodaan esiin yhtenä uutena käsitteellisenä avauksena keskusteluun työn laadullisesta kehittämisestä Suomen muuttuvassa työmarkkinatilanteessa, jossa työvoima ikääntyy ja työvoiman tarjonta kääntyy pitkäksi aikaa laskuun.

### Hyvinvointiyhteiskunnan perusedellytyksistä – työpanos ja tuottavuus

Hyvinvointiyhteiskunnalla, joka takaa kansalaisilleen kattavasti ja edullisesti koulutus-, sosiaali-

terveys- ym. hyvinvointipalveluja elämän eri vaiheissa, on vankka kannatus suomalaisten keskuudessa. Hyvinvointiyhteiskunnan taloudellisenä perustana on jatkuva taloudellinen kasvu. Hyvinvointiyhteiskunnan legitimaatioperustana kansalaisten silmissä on puolestaan se, että se kykenee omien toimenpiteidensä kautta tukemaan taloudellista kasvua.

Taloudellinen kasvu perustuu työpanoksen, pääomapanoksen ja kokonaistuottavuuden kasvun varaan. Pitkän aikavälin kehityksen kannalta kriittisimpinä tekijöinä voidaan pitää työpanosta ja kokonaistuottavuuden kasvua. Työpanoksen suuruuden kannalta keskeinen muuttuja on työvoiman määrä. Kokonaistuottavuuden useista osatekijöistä keskeinen muuttuja on puolestaan työn tuottavuus.

Työvoiman määrän kehitystä Suomessa voidaan ennakoida melko luotettavasti ja tarkasti. Työministeriön tekemien työvoimakkehityksen

pitkän aikavälin analyysien mukaan työelämästä poistuu vuosien 2000-15 välisenä aikana noin miljoona henkeä, mikä vastaa lähes puolta vuoden 2000 työllisten määrästä. Tämän vuosikymmenen puolivälissä työmarkkinoilta poistuva ikäluokka on kooltaan työmarkkinoille tulevaa suurempi. Ikäluokkien vuotuinen kokoero vaihtelee tästä eteenpäin 2020-luvun lopulle asti arviolta 10 000:n ja runsaan 15 000 hengen välillä. Työmarkkinoiden käytössä olevan työvoiman määrän kehitys ei riipu kuitenkaan mekaanisesti vain työmarkkinoille tulevien ja sieltä poistuvien ikäluokkien suuruuksista vaan siihen vaikuttavat myös mm. työttömyyden, työssä olevien työkyvyn ja työmotivaation, eläkkeelle siirtymisen ajoituksen, opiskeluajojen pituuden sekä maahanmuuton ja maastamuuton kehitys. On ennakoitu (Varautuminen... 2003), että työvoiman määrä vähenee Suomessa joka tapauksessa seuraavat noin 30 vuotta. Kyseessä on pitkäaikainen ja perustavaa laatua oleva käänne, sillä 1940-luvulta aina tälle vuosikymmenelle työmarkkinoille tulevien ikäluokkien koko on ylittänyt sieltä poistuvien koon.

Samansuuntaisia demografisia muutoksia on odotettavissa muissakin teollistuneissa maissa. Suomessa työvoiman tarjonnan supistuminen on kuitenkin kansainvälisestikin poikkeuksellisen voimakasta. Tätä kuvaa hyvin se, että vielä tällä hetkellä suurin piirtein EU-maiden keskitasoa oleva huoltosuhde (15-64 -vuotiaiden osuus suhteessa tätä nuorempaan ja iäkkäämpään väestöön) muuttuu Suomessa jo seuraavan parinkymmenen vuoden aikana selvästi nykyisen 15 EU-maan keskiarvoa epädullisemmaksi (Ilmarinen 2002).

Työn tuottavuuden vuotuinen kasvu oli Suomessa koko 1990-luvun nopeampaa kuin Yhdysvalloissa, Japanissa ja EU-maissa keskimäärin. Vuosina 1995-2000 Suomen vuotuinen kasvuvauhti (3,2 %) oli jopa EU-maiden toiseksi nopeinta heti Irlannin jälkeen. Vuonna 2001 tapahtui kuitenkin yhtäkkinen romahdus. Työn tuottavuus pieneni Suomessa 0,9 prosenttia. Luku oli koko EU-alueen heikoin ja koko OECD-alueen toiseksi heikoin heti Turkin jälkeen (McGuckin & Van Ark 2002).

Toimialaryhmittäinen tarkastelu osoittaa, että vuosina 1995-2000 tuottavuuskasvu oli Suomessa nopeampaa kuin Yhdysvalloissa informaatio-

ja viestintäteknologioita (ICT) tuottavilla aloilla sekä sellaisilla aloilla, jotka eivät juuri käytä ICT:tä, mutta vastaavasti hitaampaa ICT:tä käyttävillä aloilla (van Ark 2002). Verrattaessa keskenään 1990-luvun alku- ja jälkipuoliskoa havaitaan, että Suomessa työn tuottavuuden vuotuinen kasvu lisääntyi ICT:tä tuottavilla aloilla selvästi (6,4 %  $\Rightarrow$  10,6 %), mutta ICT:tä käyttävillä aloilla vain niukasti (1,8 %  $\Rightarrow$  2,4 %). Muilla toimialoilla kasvu hidastui selvästi (3,4 %  $\Rightarrow$  1,4 %). Yhdysvalloissa taas tuottavuuskasvu lisääntyi selvästi sekä ICT:tä tuottavilla (8,8 %  $\Rightarrow$  10,1 %) että erityisesti sitä käyttävillä aloilla (1,4 %  $\Rightarrow$  4,4 %). Muilla toimialoilla tuottavuuskasvu ei juuri muuttunut (0,1 %  $\Rightarrow$  0,3 %).

Yksityiskohtaisempi toimialoittainen tarkastelu osoittaa, että Suomen nopeutunut tuottavuuskasvu 1990-luvun jälkipuoliskolla perustui vahvasti elektroniikkateollisuuden sekä joiltain osin myös posti- ja tietoliikenteen sekä rahoitus- ja vakuutus toiminnan varaan. Vuoden 2001 yhtäkkinen lasku kertoo siitä, kuinka talouslama leikkasi erityisesti ns. uuden talouden alojen kasvua ja kuinka haavoittuvaa Suomen käytännössä yhden kasvuveturin varaan perustuva, tuottavuuskehitys on kansainvälisille suhdannekäänteille. On epävarmaa ja jopa epätodennäköistä, että elektroniikkateollisuus voisi toimia myös jatkossa samassa määrin Suomen suotuisan tuottavuuskasvun veturina kuin vielä 1990-luvulla. Suotuisa ja kestävä tuottavuuden kehitys edellyttää, että erityisesti ICT:tä käyttävien toimialojen tuottavuuskasvun tulisi olla jatkossa nopeampaa.

### **Laadullisesti kestävä tuottavuuskasvu edellyttää innovaatioita yritysten toimintatavoissa**

Pitkäaikainen historiallinen tarkastelu osoittaa, ettei erilaisten teknologisten läpimurtojen muuttuminen tuottavuushyödyiksi tapahdu automaattisesti vaan vaatii tuekseen liikkeenjohdollisia, työnorganisatorisia ja muita työelämän sosiaalisia innovaatioita. Näin on ollut aiempien teknologisten läpimurtojen yhteydessä eikä myöskään ICT:n kehitys näyttäisi tekevän poikkeusta (Freeman & Louçã 2001). Tämä näkemys saa selvää tukea joukosta viimeaikaisia toimiala-, yritys- ja toimipaikkakohtaisia empiirisiä tutkimuksia. Esimerkiksi McKinseyn tekemän 59

toimialaa Yhdysvalloissa käsittäneen tutkimuksen mukaan alan ICT-intensiivisyyden kasvun ja työn tuottavuuden kasvun kesken ei ollut vuosina 1995-99 juuri minkäänlaista positiivista korrelaatiota. Tärkeimpänä selityksenä eräiden alojen nopeutuneelle tuottavuuskasvulle näinä vuosina olivat niiden tuotteiden ja palveluiden tuottamis- tavassa tapahtuneet innovaatiot, jotka monessa tapauksessa kyllä hyödynsivät ICT:n mahdollisuuksia (Lewis ym. 2002). Yritys- ja toimipaikkatasoista aineistoa käyttävissä tutkimuksissa on puolestaan löydetty selviä toisiaan tukevia vaikutuksia teknologisten ja työnorganisatoristen uudistusten sekä henkilöstön osaamisen kasvun kesken (Antila & Ylöstalo 1999; Breshanan ym. 2002; Gjerding 1999; Kumar 2000).

Tällainen näkemys on monelta osin kriittinen sellaisia kansallisia kilpailukykyarviointeja kohtaan, joissa tehdään pitkälle vietyjä johtopäätöksiä yksinomaan yhteiskunnan erilaisten infrastruktuuritekijöiden perusteella. Esimerkiksi kehittynyt ICT-infrastruktuuri muuttuu tuottavuushyödyksi vasta, kun yritykset ovat oppineet mm. johtamistaan, työn organisointiaan ja henkilöstönsä osamista kehittämällä riittävän hyvin soveltamaan sitä ja käyttämään sitä toimintansa kehittämisen tukena. Tällaisen oppimisprosessin nopeutta ei voi kuitenkaan ennustaa suoraan ICT-infrastruktuurin kehittyneisyyden pohjalta. Historia tuntee lukuisia esimerkkejä siitä, kuinka suurimman tuottavuushyödyn erilaisista teknologisista läpimurroista ovat korjanneet aivan muut kansakunnat tai yritykset kuin ne, jotka ovat olleet edelläkulkijoita varsinaisessa uuden teknologian kehittämisvaiheessa.

Haasteena Suomen uudessa työmarkkinatilanteessa on saada aikaan sellaisia yhteiskuntapoliittisia innovaatioita, joiden avulla voidaan tukea hyvinvointiyhteiskunnan perusedellytysten säilymistä. Erityisen tärkeänä voi pitää toimenpiteitä, joiden avulla voidaan samanaikaisesti edistää tuottavuuden kasvua ja työvoiman määrää yhteiskunnassa. Yksi tällainen osa-alue ovat sellaiset itse työn laadullista kehittämistä tukevat innovaatiot, jotka parantavat työn tuottavuutta työntekijöiden ammatillista ja henkilökohtaista kehittämistä, työkykyä, työhyvinvointia sekä tätä kautta heidän työelämässä pysymistään tukevalla tavalla. Näin aikaansaatu tuottavuuden kasvua voidaan kutsua laadullisesti kestäväksi (Alasoini 2002; Alasoini ym. 2002). ”Laadullinen

kestävyys” viittaa siihen, että tuottavuuskasvuun yhdistyy työntekijöiden yksilöllisten ja kollektiivisten (työyhteisötaisten) voimavarojen vahvistuminen ja uudelleengeneroituminen, ei heikentyminen ja kuluminen (vrt. Docherty ym. (toim.) 2002; Kira 2003).

Laadullisesti kestävä tuottavuuskasvu edellyttää työn tuottavuutta ja työntekijöiden voimavaroja samanaikaisesti tukevia toimenpiteitä. Nämä voivat periaatteessa kohdistua koko yhteiskunnan tasolle (järjestelmätasolle), yritys- ja työpaikkatasolle tai yksilötasolle. Järjestelmätasoiset muutokset, jotka kohdistuvat esim. koulutukseen, työelämän suhteisiin, työsuojeluun, työterveyshuoltoon tai ammatilliseen kuntoutukseen, ovat suuren kattavuutensa johdosta tärkeitä pitkällä aikavälillä, mutta niiden ongelmana on hidas vaikuttavuus ja se, että ne kohdistuvat vain epäsuorasti työn laadulliseen kehittämiseen. Yksilötasoiset muutokset taas voivat olla nopeita, mutta ne voivat jäädä kokonaisvaikuttavuudeltaan heikoiksi. Työn laadullisessa kehittämisessä ei ole kyse ensisijaisesti yksilötason osaamiseen, motivaatioon tai käyttäytymiseen liittyvistä tekijöistä vaan tekijöistä, jotka liittyvät yritysten ja työpaikkojen johtamiseen ja esimiestyöhön, työprosesseihin, työnorganisaatiomuotoihin, työmenetelmiin ja -välineisiin, palkkaus- ja työaikajärjestelmiin, työyhteisöllisiin tekijöihin, työympäristöihin jne. Näin ajateltuna laadullisesti kestävä tuottavuuskasvu ei ole mahdollista ilman työn laadullista kehittämistä edistäviä muutoksia yritysten ja työpaikkojen toimintatavoissa. Tämä merkitsee tarvetta siirtyä nykyisestä voittopuolisesti työmarkkinainnovaatioita painottavasta yhteiskuntapoliittisesta strategiasta näitä ja työelämäinnovaatioita tasapuolisemmin painottavaan strategiaan. Viimeaikaiset ohjelmallista työelämän kehittämistoimintaa eri maissa karotoittaneet selvitykset (Brödner & Latniak 2002a; Business Decisions Limited 2000) osoittavat selvästi, että tällainen strateginen siirtymä edellyttää myös suhteellisen vahvoja työmarkkinaosapuolia ja jonkinlaista ajatusta yhteiskunnallisesta kumpuudesta näiden kesken.

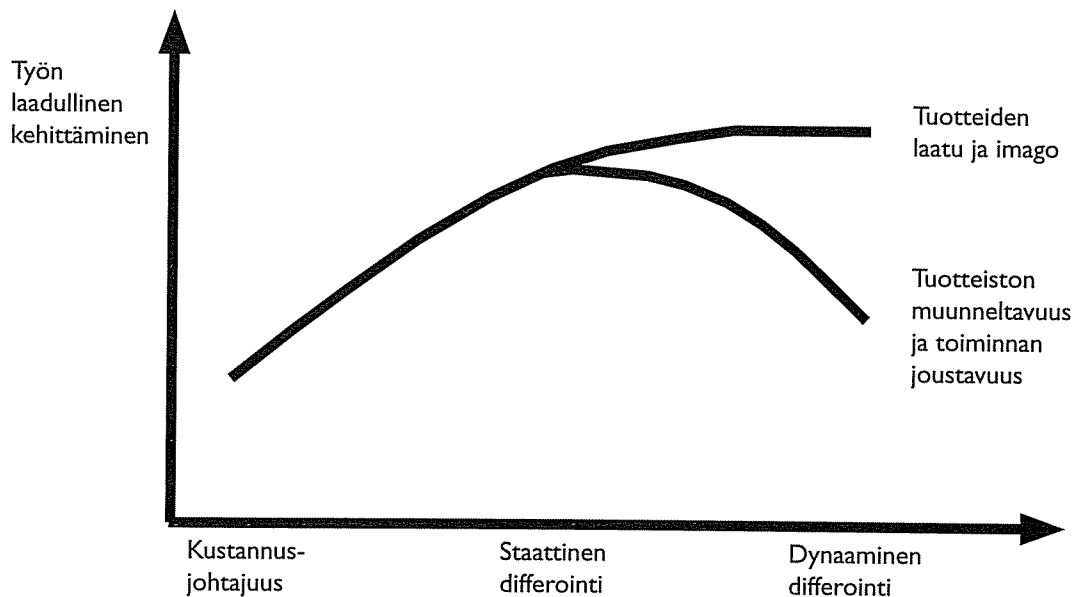
### **Kuinka tärkeää yrityksille on työn laadullinen kehittäminen?**

Yritysten ja työpaikkojen kiinnostukseen ja aktiivisuuteen myötävaikuttaa työn laadulliseen kehittämiseen voivat vaikuttaa monet tekijät. Yksi

keskeinen tekijä on niiden strateginen asemointi eli tapa, jolla ne etsivät kilpailuetua. Yritysten strategiset perusvaihtoehdot ovat porterilaisen (Porter 1991) ajattelun mukaan kustannusjohtajuus ja differointi. Edellisessä yritys kilpailee muiden kanssa kustannuksilla ja periaatteessa samankaltaisilla tuotteilla. Differoinnissa yritys taas kilpailee erottautumalla muista esimerkiksi tuotteiden laadulla ja imagolla tai tuotteiston muunneltavuudella ja toiminnan suurella joustavuudella. Hienovaraisemmissa luokitteluissa (esim. Ricart & Portales 2001) yritykset voidaan differointistrategian sisällä jakaa vielä kahtia sen mukaan, pyrkivätkö ne ensisijaisesti vahvistamaan kilpailukykyään olemassaolevassa strategisessa asemoinnissaan (staattinen differointi) vai pyrkivätkö ne aktiivisesti etsimään differointiin perustuvia uudenlaisia strategisia asemoiteja (dynaaminen differointi).

Yritysten toiminnan keskeiset kehittämissaasteet eroavat toisistaan erilaisissa strategisissa perusvalinnoissa. Kustannusjohtajuusstrategiasa korostuu suhteellisten yksikkökustannusten suuri merkitys, jolloin toiminnan kehittämisen keskeisiä keinoja ovat esimerkiksi automatisointi,

organisatorinen rationalisointi, työtehtävien yksinkertaistaminen tai ulkoistaminen halvemman kustannustason oloihin. Yrityksellä ei tämän strategisen perusvalinnan sisällä ole välttämättä suurta intressiä työn laadulliseen kehittämiseen. Staattisen differoinnin strategiassa työntekijöiden osaamisella sekä tuotteiden ja toiminnan jatkuvalla, vähittäisellä kehittämisellä on tärkeämpi merkitys kilpailutekijänä. Dynaamisen differoinnin strategian yritykset ovat todennäköisesti kaikkein aktiivisimpia uudenlaisten työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöjen kokeilijoita. Niiden suhtautuminen määrätietoiseen työn laadulliseen kehittämiseen voi olla kuitenkin kaksijakoista. Erityisesti tuotteiston muunneltavuudella ja toiminnan suurella joustavuudella dynaamisesti kilpailevien yritysten strateginen horisontti voi olla sen verran lyhyt, etteivät ne ole motivoituneita tekemään pitkäaikaisia investointeja työntekijöihinsä (vrt. Ricart & Portales 2001, 34-39). Kuvassa 1 on hahmoteltu yritysten erilaisten strategisten perusvalintojen ja niiden työn laadullista kehittämistä kohtaan koskevan mielenkiinnon välistä yhteyttä.



Kuva 1. Yritysten strategiset perusvalinnat ja niiden työn laadullista kehittämistä koskeva mielenkiinto.

Työn laadullisen kehittämisen aktiivisuuden voi ajatella riippuvan koko yhteiskunnan tasolla ainakin kahdesta yritystasoisesta tekijästä: (1) siitä, kuinka yritykset sijoittuvat strategisten perusvalintojensa osalta eri ryhmiin, ja (2) siitä, kuinka näiden eri ryhmien sisällä yritykset suhtautuvat työn laadulliseen kehittämiseen. Ensimmäisessä tekijään vaikuttavat monet tuotemarkkinoiden ominaisuuksiin liittyvät tekijät, jotka eivät toisaalta ole täysin riippumattomia työmarkkinoiden sääntelyyn liittyvistä tekijöistä. On esimerkiksi mahdollista, että heikosti säännellyillä työmarkkinoilla yrityksillä on enemmän mahdollisuuksia ja intressiä suuntautua kustannusjohtajuusstrategiaan tai tuotteiston muunneltavuuteen ja toiminnan suureen joustavuuteen perustuvaan dynaamiseen differointiin kuin vahvasti säännellyillä työmarkkinoilla (vrt. Hancké 2001; Streeck 1989). Siihen, kuinka yritykset suhtautuvat eri strategisten perusvalintojen sisällä työn laadulliseen kehittämiseen, vaikuttavat työmarkkinasidonnaiset tekijät suuremmin. Esimerkiksi Suomea jo aivan lähivuosina kohtaavan työvoiman tarjonnan vähenemisen voi otaksua lisäävän kiinnostusta työn laadulliseen kehittämiseen entisestään erityisesti differointistrategiaa soveltavissa yrityksissä. Osassa kustannusjohtajuusstrategiaa soveltavista yrityksistä on sen sijaan mahdollista, että työvoiman tarjonnan jo ennakoitukin supistuminen lisää entisestään painetta toiminnan automatisointiin, rationalisointiin, ulkoistamiseen ja työtehtävien yksinkertaistamiseen.

### Universalismi vai kontingenssiajattelu?

Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa vallitsee kaksi erilaista perusnäkemystä siitä, kuinka työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöt voivat vaikuttaa yrityksen toiminnalliseen ja taloudelliseen suoriutumiskykyyn.<sup>1</sup> Universalistisen näkemyksen mukaan on olemassa joitain tällaisia käytäntöjä, jotka auttavat yleispätevästi parhaiten yrityksiä parantamaan suoriutumiskykyään. Yhteiskuntapoliittisena strategiana olisi tällöin tehdä yritykset tietoisiksi näistä käytännöistä ja luoda edellytykset sille, että niillä on kykyä ryhtyä soveltamaan

niitä. Kontingenssinäkemyksen mukaan sen sijaan yritysten mahdollisuudet parantaa suoriutumiskykyään riippuvat siitä, miten ne onnistuvat löytämään yhteensopivuuden strategiansa ja näiden käytäntöjen välille. Erilaiset strategiset valinnat edellyttäisivät tällöin erilaisia käytäntöjä. Yhteiskuntapoliittisena strategiana olisi selvittää yritysten strategian perusteella, mitkä ovat juuri niille parhaiten sopivia käytäntöjä.

Universalistisen näkemyksen keskeinen epistemologinen ongelma yhteiskuntapoliittisena strategiana on jo sen yksiselitteinen määrittely, mitä ovat "parhaat" käytännöt ja miten voidaan tietää, että jokin käytäntö on "paras" (Wareham & Gerrits 1999). Tämän ongelman ylittäminen lienee mahdollista ainoastaan siten, että universalistiseen näkemykseen perustuvaa yhteiskuntapoliittista strategiaa noudattavat sidosryhmät pystyvät pragmaattisesti sopimaan siitä, että joitain käytäntöjä aletaan yksinkertaisesti kutsua "parhaiksi". Universalistisen näkemyksen pohjalta laadittavan strategian toteuttamisen keskeinen ongelma on reaali maailman ja sen edustaman ideaali maailman välinen suuri etäisyys. Monien empiiristen tutkimusten perusteella tiedetään, että yritykset ovat kyenneet parantamaan toiminnallista ja taloudellista suoriutumiskykyään vaikuttamalla työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöihin. Kuitenkin käytäntöjään uudistaneiden yritysten määrä jää edelleen varsin pieneksi. Tiedon jatkuvasta lisääntymisestä huolimatta ei myöskään näytä siltä, että näiden yritysten määrä olisi oleellisesti noussut viime vuosina. Tätä päätelmää voi perustella esimerkiksi seitsemän tuoreen tutkimuksen tuloksilla.

(i) Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön EPOC-tutkimuksessa (Employee direct Participation in Organizational Change), joka kohdistui 10 EU-maahan ja 5768 työpaikkaan, 33 % työpaikoista ilmoitti soveltavansa ryhmädelegointia. Tällä tarkoitettiin työnorganisaatiomuotoja, joissa työntekijöille on annettu "oikeudet ja vastuu toteuttaa yhteisiä tehtäviä tarvitematta jatkuvasti kääntäjä johdon puoleen". Kuitenkin vain 4 % työpaikoista voitiin tutkimuksen perusteella luonnehtia "varsinaisiksi

<sup>1</sup> Delery ja Doty (1996) erottavat vielä kolmannenkin perusnäkemysten, jota he kutsuvat konfiguraatiiviseksi. Tämä on näistä kolmesta tulkinnallisesti vaikeaselkoisin eikä sitä käsitellä tässä tarkemmin.

tiimiorganisaatioiksi". Näiden kriteerinä pidettiin sitä, että vähintään 70 % työntekijöistä oli ryhmädelegoinnin piirissä ja että ryhmällä oli kattavasti päätösvaltaa työtään koskeissa asioissa (Benders ym. 1999).

(ii) EPOC-tutkimuksen mukaan selvä enemmistö EU-maiden työpaikkoja ei ollut soveltanut myöskään muita joustavuuden muotoja. Työpaikoista 69 % ilmoitti, etteivät ne olleet "keventäneet" työorganisaatiotaan (downsizing) tai keskittyneet aiempaa enemmän ydintoimintojensa ympärille; 78 % ilmoitti, etteivät ne olleet ulkoistaneet toimintojaan tai lisänneet alihankintoja; 63 % ilmoitti, etteivät ne soveltaneet työaikajoustoja; ja 63 % ilmoitti, etteivät ne käyttäneet määräaikaista työsuhteita tai osa-aikatyötä. Tutkimuksen mukaan edelleen 64 % ilmoitti, että niillä oli ollut ainoastaan hyvin vähän tai ei lainkaan tuotteisiin tai tuotantoteknologioihin kohdistuneita innovaatioita viimeksi kuluneen kolmen vuoden aikana (EPOC Research Group 1999).

(iii) Neljässä Pohjoismaassa noin 6000 yksityisen sektorin toimipaikkaa käsittäneessä Nordflex-tutkimuksessa selvitettiin mm. uusia käytäntöjä kokonaisvaltaisesti soveltaneiden toimipaikkojen määrää kussakin maassa. "Edelläkävijöiden" (front-runners) kriteereinä käytettiin sitä, että ne ovat delegoineet suuressa määrin vastuuta, niillä on systemaattinen työntekijöiden osaamisen kehittämisen järjestelmä, ne soveltavat tiimityötä ja työkiertoa ja niillä on tulokseen tai laatuun perustuva palkitsemisjärjestelmä. Nämä kaikki kriteerit täyttäviä työpaikkoja löytyi Ruotsista, Suomesta ja Tanskasta vain 13 % ja Norjasta vain 5 % (Flexibility Matters ... 1999).

(iv) WERS-tutkimuksessa (Workplace Employee Relations Survey) selvitettiin mm. uusien työnorganisaatiomuotojen levinneisyyttä Ison Britannian työpaikoilla (N=2191). Tutkimus osoitti, että vaikka tiimityö oli muodossa tai toisessa varsin yleistä, vain 3 %:ssa työpaikkoja voitiin puhua täysin itseohjautuvista tiimeistä. Näiden kriteereinä pidettiin sitä, että tiimin jäsenillä on paitsi vastuuta jostain tuotteesta tai palvelusta, ne myös päättävät siitä, kuinka työ tehdään ja nimeävät oman tiiminvetäjänsä. Osittain itseohjautuvia tiimejä, joissa tiimi ei itse nimeä vetäjänsä, käytti 31 % työpaikoista (Cully ym. 1999).

(v) INNFORM-tutkimuksessa selvitettiin sitä, kuinka suuret ja keskikokoiset länsieurooppalaiset yritykset (N=459) olivat muuttaneet organisatorisia rakenteitaan, prosessejaan ja rajojaan vuosien 1992-96 välisenä aikana. Tutkimuksen mukaan vain 5 % yrityksistä oli tänä aikana toteuttanut muutoksia kaikilla kolmella ulottuvuudella. Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä oli, että "näyttää siltä, että holistinen tai systeeminen muutos on yhä varsin harvinainen ja koskee pienempää joukkoa kuin joka kahdetakymmenettä eurooppalaista yritystä" (Whittington ym. 1999).

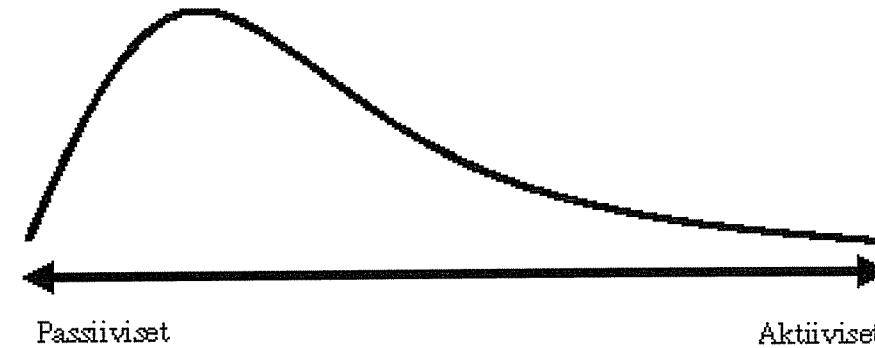
(vi) Noin 1400 saksalaista investointituotteita valmistavaa yritystä käsittäneessä tutkimuksessa selvitettiin organisatorisen hajauttamisen laajuutta operatiivisella ja strategisella tasolla vuosina 1997 ja 1999. Strategisen tason hajauttaminen (mm. hierarkiatasojen vähentäminen ja tuote- tai asiakaskohtaisten tulosyksiköiden perustaminen) oli operatiivisen tason hajauttamista (mm. ryhmätyö, työtehtävien integrointi sekä suunnittelu- ja valvontatehtävien hajauttaminen) selvästi yleisempää. Molemmilla tasoilla aktiivisten yritysten osuus oli vain 11 % vuonna 1999. Näiden "korkean tien" (high road) kulkijoiden vastapainoksi lähes puolet (46 %) yrityksistä ei ollut toteuttanut merkittäviä uudistuksia kummallakaan tasolla (Brödner & Latniak 2002b).

(vii) EU:n komission toimeksiannosta toteutetussa tutkimuksessa selvitettiin uusien työnorganisaatiomuotojen leviämisen esteitä EU-maissa. Kymmenen EU-maata ja 810 työpaikkaa kattaneen tutkimuksen mukaan vain 10 % työpaikoista voitiin luonnehtia uusien työnorganisaatiomuotojen järjestelmällisiksi käyttäjiksi (system users). Nämä työpaikat olivat ottaneet monipuolisesti käyttöön uusi tapoja organisoida työtä sekä toiminnallisten yksiköiden sisällä että niiden välillä. Tämän lisäksi niillä oli systemaattinen henkilöstön koulutusjärjestelmä sekä yksilö- tai tiimitasoinen suoritusdonnaainen palkkausjärjestelmä (Business Decisions Limited 2002).

Yritysten voidaan ajatella jakautuvan suurin piirtein kuvan 2 mukaisesti ulottuvuudella, joka kuvaa niiden toiminnan aktiivisuutta uusien työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöjen soveltajina. Käsitys siitä, että suurin osa yrityksistä toimii edelleen varsin traditionaalisesti ja keihäänkärkiyritysten joukko on suppeneva, saa empiriistä

tukea Antilan ja Ylöstalon (1999; 2002) kahdesta tutkimuksesta, joissa tarkasteltiin suomalaisyritysten

ten jakautumista niiden sisäisen päätöksenteon hajautuneisuuden vs. keskittyneisyyden mukaan.



Kuva 2. Yritysten jakautuminen uusien työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöjen soveltamisen aktiivisuuden mukaan.

Suurinta etäisyys reaali maailman ja universalistisen näkemyksen mukaisen ideaali maailman välillä on kustannusjohtajuusstrategiaa soveltavien yritysten keskuudessa. Tämä on myös todennäköisesti kaikkein vaikeimmin ratkaistavissa oleva universalistiseen näkemykseen perustuvan strategian implementoinnin ongelma. Business Decisions Limitedin (2002) tutkimus uusien työnorganisaatiomuotojen leviämisen esteistä EU-maissa osoittaa, ettei tiedon puute näistä ole kovin suuri este leviämislle kuten ei myöskään lainsäädäntö ja työehtosopimukset tai työpaikan jonkin yksittäisen ryhmän vastarinta näiden soveltamisen aiheuttamia muutoksia kohtaan. Ne työpaikat, jotka eivät ole olleet kiinnostuneita uusista työnorganisaatiomuodoista ylipäätään, perustelivat tätä useimmin sillä, ettei niiden käyttöönotto ole ollut tarpeen asiakastarpeisiin vastaamisen kannalta. Ne työpaikat taas, jotka olivat hylänneet näiden käytön perusteellisemman harkinnan tai selvityksen jälkeen, perustelivat tätä useimmin sillä, etteivät uudet työnorganisaatiomuodot olleet yhteensopivia työpaikan kulttuurin tai sen strategian kanssa. Tuloksia voi tulkita siten, että näkemysten taustalta heijastuu uusien työnorganisaatiomuotojen yhteensopimattomuus kustannusjohtajuusstrategian ja siihen usein kytkeytyvän tayloristisen kulttuurin kesken.

Kontingenssinäkemykseen perustuvan yhteiskuntapoliittisen strategian keskeiset ongelmat ovat toisenlaisia. Sen mukaan suositeltavien työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöjen tulisi

vaihdella yrityksittäin tilannekohtaisten tekijöiden kuten erityisesti niiden strategian ja niihin sisältyvän innovaatiotoiminnan aktiivisuuden mukaan. Erityyppisille yrityksille tulisi suosittelaa erilaisia ja ehkä jopa aivan vastakkaisiakin käytäntöjä sovellettavaksi tai vaihtoehtoisesti keskittyä vain johonkin tarkasti valikoituun joukkoon yrityksiä. Suosituksiin voisi joissain tapauksissa sisältyä myös eettisesti hankalia kysymyksiä. Molemmat ongelmat voisi periaatteessa väistää sillä, ettei vaikuttamisen kohde olisikaan pelkästään työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöjen vaan myös yritysstrategioiden puolella. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että yhteiskuntapolitiikalla pyritään tukemaan yritysstrategioiden muutosta suuntaan, joka edistää kontingenssinäkökulmasta toivottavien käytäntöjen soveltamista (kustannusjohtajuudesta laatuun tai joustavuuteen perustuvaan differointiin). Tällöin siirrytään jo kuitenkin pois perinteisesti mielletyltä työelämän kehittämisen alueelta.

Tämä askel on toisaalta välttämätöntä ottaa, mikäli työelämän kehittämistoiminnalle halutaan suurempaa yhteiskuntapoliittista vaikuttavuutta. Tämän askeleen ottamista tukee myös käsitys siitä, että talouden verkostoituessa keskeiseksi huomion kohteeksi yrityksillä on nousemassa yksittäisten tuotanto- ja muiden liiketoimintaprosessien uudistamisen sijasta tuote- ja tuotantokonseptien ja jopa koko liiketoimintakonseptin jatkuva kehittäminen (Giddens & Hutton 2000, 26-27; Tulevaisuuden voittajat... 2003; Virkkunen 2002). Tämä merkitsee yhtäältä

sitä, että työorganisaatiosta on tulossa entistä korostuneemmin ”refleksiivinen asiointi”, joka on yrityksissä jatkuvan keskustelun, uudelleenmäärittelyn ja arvioinnin kohteena. Toisaalta se merkitsee työn laadullisen kehittämisen näkökulmasta sitä, että näissä keskusteluissa tulisi voida olla mukana, jotta työorganisaatiota koskeviin kysymyksiin olisi ylipäättään mahdollista vaikuttaa. Konseptilähtöinen lähestymistapa siis avaa yrityksissä avaa uusia mahdollisuuksia myös työn laadulliselle kehittämiselle muttei johda mitenkään automaattisesti työn laatua parantaviin muutoksiin yritysten soveltamisissa työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöissä.

Universalistista näkemystä ja kontingenssinäkemystä ei tarvitse pitää toisilleen täysin vastakkaisina selitysmalleina. Ne voidaan nähdä myös toisiaan täydentävinä selitysmalleina, jotka ainakin osittain liikkuvat eri käsitetasoilla (Becker & Gerhart 1996; Boxall & Purcell 2003, 68-70; Sánchez-Runde 2001). On mahdollista ajatella (kuten universalistinen selitys) että on olemassa joitain geneerisiä tekijöitä, joiden on oltava kunnossa, jotta yritys voi saavuttaa korkean suorituskyvyn. Nämä voivat koskea esimerkiksi tiettyjä johtamiselta, organisaatiolta, johdon ja henkilöstön yhteistoiminnalta, työpaikan henkilösuhteilta, henkilöstön osaamiselta ja työkyvyltä, sovellettavalta teknologialta tai työtiloilta ja työympäristöltä vaadittavia perusedellytyksiä. On mahdollista ajatella (kuten kontingenssiselitys) että vasta sitten, kun geneeriset tekijät ovat kunnossa, yritysten on mahdollista rakentaa kilpailuetua etsimällä käytäntöjä, jotka ovat parhaiten yhteensopivia niiden strategian kanssa.

### Korkeatuottoiset ja kestävät työjärjestelmät uusina malleina?

Suurin osa organisaatio- ja johtamistutkimuksesta, jossa on tarkasteltu erilaisten työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöjen yhteyttä yritysten toiminnalliseen ja taloudelliseen suorituskykyyn, on tehty angloamerikkalaisissa maissa kuten erityisesti Yhdysvalloissa, Isonsa Britanniaassa ja Kanadassa. Tämän (väljästi määritellen) ”korkeatuottoisten työjärjestelmien” (high-performance work systems) ominaisuuksia etsineen tutkimuksen keskeisistä tuloksista on tehty useita yhteenvetoja ja kriittisiä tarkas-

teluja (esim. Becker & Gerhart 1996; Delery & Doty 1996; Edwards & Wright 2001; Guest 2001; Ichniowski ym. 1996; Kumar 2000; Richardson & Thompson 1999). Tutkimus kokonaisuutena on tuonut paljon uusia aineksia myös työn laadullisesta kehittämisestä käytävään keskusteluun. Monien tutkimusten asetelmiin sisältyy kuitenkin hankalasti ratkaistavissa olevia metodologisia ongelmia. Korkeatuottoisten työjärjestelmien tutkimukseen sisältyy tämän lisäksi myös muita, enemmän kontekstisidonnaisia ongelmia ajateltaessa tutkimustulosten soveltamista vastauksena edellä todettuun laadullisesti kestäväen tuottavuuskasvun haasteeseen Suomessa. Näitä ovat erityisesti seuraavat:

(i) Tutkimukset ovat olleet pääosin kiinnostuneita vain työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöjen vaikutuksista yritysten toiminnalliseen ja taloudelliseen suorituskykyyn. Tutkimukset ovat kohdistuneet huomattavasti harvemmin siihen, miten nämä tekijät vaikuttavat työntekijöiden yksilöllisiin ja kollektiivisiin voimavaroihin. Tutkimusten lähtökohtia ovat ohjanneet korostetusti yritys- ja työpaikkatasoiset intressit niin yksilötasoihin kuin yleisempiin yhteiskuntatasoihin intresseihin verrattuna.

(ii) Tutkimukset ovat olleet pääosin kiinnostuneita vain näiden käytäntöjen (esim. tiimityön) soveltamisen keston (kauanko tiimityötä sovellettu?), laajuuden (kuinka suuri osa henkilöstöstä tekee tiimityötä?) tai intensiteetin (kuinka oikeaoppimista tiimityö on?) vaikutuksista suorituskykyyn. Tällaisista staattisista vertailuista on yleensä puuttunut sen huomioiminen, kuinka näitä käytäntöjä on otettu käyttöön, kuten esimerkiksi se, kuinka henkilöstö on osallistunut niiden luomiseen. Käyttöönottoprosessilla voi kuitenkin olla suuri merkitys siihen, kuinka laajasti hyväksytty jokin yksittäinen käytäntö on ja kuinka sen soveltamiseen on yrityksessä sitouduttu.

(iii) Erilaisilla yhteiskunnallisilla kontekstitekijöillä voi olla merkitystä siihen, kuinka yksittäisten käytäntöjen tai niiden muodostamien kokonaisuuksien vaikutukset suodattuvat suorituskykyyn. Tällaisia kontekstitekijöitä voivat olla esimerkiksi henkilöstön koulutustaso, työntekijöiden kollektiivisen edunvalvonnan vahvuus ja muodot, työvoiman kysynnän ja tarjonnan välinen suhde työmarkkinoilla tai eri yhteiskuntaryhmien välinen taloudellinen ja sosiaalinen

etäisyys. 2000-luvun alun Suomi eroaa kaikkien näiden kontekstitekijöiden osalta selvästi angloamerikkalaisista maista.

Monissa maissa viime vuosina vilkastunut keskustelu työn lisääntyneestä intensiteetistä ja työhyvinvoinnin ongelmista on synnyttänyt kasvavaa kiinnostusta sellaisia työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöjä kohtaan, joissa yhdistyvät tasapainoisemmin yksilö- ja yritystasoiset sekä laajemmat yhteiskunnalliset intressit. Korkeatuottoisten työjärjestelmien rinnalla on ryhtytty puhumaan ”kestävistä työjärjestelmistä” (sustainable work systems), joiden lähtökohtana on jo edellä esitetty ajatus työstä, joka tukee työntekijöiden yksilöllisten ja kollektiivisten voimavarojen vahvistumista ja uudelleengeneroimista. Kestävien työjärjestelmien muiksi keskeisiksi piirteiksi Docherty ym. (2002b) esittävät (1) työolojen ja organisatorisen suorituskyvyn tasapainoista edistämistä; (2) organisaation sisäisen kapasiteetin vahvistamista siten, että tämä yhtäältä tukee uudelleenorganisointien ja jatkuvan muutoksen menestyksellistä toteuttamista ja toisaalta, että nämä muutokset puolestaan vahvistavat tätä kapasiteettia edelleen; sekä (3) järjestelmien inklusiivisuutta eli sitä, että ne estävät toimintansa kautta työmarkkinoiden lohkoutumista ja auttavat integroimaan myös työttömiä takaisin työelämään.

Kestäviä työjärjestelmiä kohtaan osoitetun kiinnostuksen voi katsoa merkitsevän pyrkimystä määritellä tutkimusagenda korkeatuottoisista työjärjestelmistä tehdyn tutkimuksen valtavirtaan nähden sekä monipuolisemmalla että dynamisemmalla tavalla. ”Monipuolisuus” viittaa tässä edellä viitattuun yksilö-, yritys- ja yhteiskuntatasoisten intressien ja tarkastelunäkökulmien systeemiseen yhdistämiseen. ”Dynaamisuus” viittaa puolestaan siihen, että

itse lähtökohtana oleva ajatus työjärjestelmän ”kestävyydestä” merkitsee ajallisen perspektiivin sisällyttämistä tarkasteluun. Tämänkaltaiset keskustelunavaukset voivat parhaimmillaan johtaa tärkeisiin, jopa paradigmatasoihin käsitteellisiin uudelleenmäärittelyihin niin organisaatio- ja johtamistutkimuksessa kuin yhteiskuntapoliittisissa strategioissa työelämän kehittämiseksi.<sup>2</sup> Kestäviä työjärjestelmiä koskeva varsinaisen empiirinen tutkimus joutuu toisaalta kamppailemaan todennäköisesti hyvin samankaltaisten metodologisten ym. kysymysten kanssa kuin korkeatuottoisiin työjärjestelmiin kohdistunut tutkimuskin (vrt. Docherty ym. 2002a).

### Lopuksi

Artikkeli on pyrkinyt perustelemaan työn laadullisen kehittämisen merkitystä osana koko hyvinvointiyhteiskunnan kehittämistä ja tuomaan esiin tähän liittyviä uusia näkökulmia. Suomalaisessa työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä tarvitaan lähestymistapoja, jotka pystyvät vastaamaan artikkelissa eriteltyyn laadullisesti kestäväen tuottavuuskasvun haasteeseen. Muuttuva työmarkkinatilannekaan tuskin lisää Suomessa automaattisesti ja laajalla rintamalla yritysten ja työpaikkojen kiinnostusta työn laadulliseen kehittämiseen. Kontingenssiajattelun mukaisesti työelämän kehittämistoiminnassa on perusteltua pyrkiä löytämään sellaisia lähestymistapoja, joilla on mahdollista vaikuttaa myös yritysstrategioiden sisältöön. Keskustelu kestäväistä työjärjestelmistä on yksi uusi käsitteellinen avaus, jonka kautta on mahdollista lähteä keskustelemaan myös siitä, kuinka työelämän tutkimus ja kehittäminen voisi legitimiä auttaa yhdistämään laajempaa yhteiskuntapoliittista intressiä yritysten ja työpaikkojen omien kehittämisintressien kanssa.

<sup>2</sup> Organisaatio- ja johtamistutkimuksen osalta tämä edellyttää, että korkeatuottoisista ja kestäväistä työjärjestelmistä käydyt keskustelut ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Jossain määrin hämmästyttävän voi pitää sitä, ettei kestäväistä työjärjestelmistä tähän mennessä käydyt keskustelusta (Docherty ym. (toim.) 2002; Kira 2003) löydy yhtäkään viittausta suureen joukkoon angloamerikkalaista korkeatuottoisiin työjärjestelmiin kohdistunutta tutkimusta!

## Kirjallisuus

- ALASOINI, T. (2002). *Silta yli syvän veden? Työelämän ohjelmallisen kehittämisen haasteista sekä suhteesta työvoimaja innovaatiopolitiikkaan. Työpoliittinen aikakauskirja, 2, 8-19.*
- ALASOINI, T., LIFLÄNDER, T., ROUHIAINEN, N. & SALMENPERÄ, M. (2002). *Innovaatioiden lähteillä: miksi ja miten suomalaista työelämää kannattaa kehittää? Helsinki: Työministeriö, Työelämän kehittämisohjelma.*
- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (1999). *Functional flexibility and workplace success in Finland. Työpoliittinen tutkimus 206. Helsinki: Työministeriö.*
- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239. Helsinki: Työministeriö.*
- BECKER, B. & GERHART, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. Academy of Management Journal, 39, 779-801.*
- BENDERS, J., HUIJIGEN F., PEKRUHL, U. & O'KELLY, K.P. (1999). *Useful but unused – group work in Europe. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.*
- BOXALL, P. & PURCELL, J. (2003). *Strategy and human resource management. Basingstoke: Palgrave Macmillan*
- BRESHANAN, T.F., BRYNJOLFSSON, E. & HITT, L.M. (2002). *Information technology, workplace organization, and the demand for skilled labor: firm-level evidence. Quarterly Journal of Economics, 117, 339-376.*
- BRÖDNER, P. & LATNIAK, E. (2002A). *Sources of innovation and competitiveness: national programmes supporting the development of work organisation. Brussels: European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs.*
- BRÖDNER, P. & LATNIAK, E. (2002B). *Will they ever take the "high road"? Recent findings on organisational changes in German industry. Teoksessa Smeds, R. (toim.): Continuous improvement in business processes and networks. Proceedings of the 4th International CINet Conference, Helsinki University of Technology, 15-18 September 2002 (s. 119-130). Espoo: Teknillinen korkeakoulu.*
- BUSINESS DECISIONS LIMITED (2000). *Government support programmes for new forms of work organisation: a report for DG Employment & Social Affairs. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.*
- BUSINESS DECISIONS LIMITED (2002). *New forms of work organisation: the obstacles to wider diffusion. Brussels: European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs.*
- CULLY, M., WOODLAND, S., O'REILLY, A. & DIX, G. (1999). *Britain at work: as depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey. London: Routledge.*
- DELERY, J.E. & DOTY, H.D. (1996). *Modes of theorising in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. Academic of Management Journal, 39, 802-835.*
- DOCHERTY, P., FORSLIN, J. & SHANI A.B. (TOIM.) (2002). *Creating sustainable work systems. London: Routledge.*
- DOCHERTY, P., FORSLIN, J. & SHANI, A.B. (2002A). *Sustainable work systems: lessons and challenges. Teoksessa P. Docherty, J. Forslin & A.B. Shani (toim.), Creating sustainable work systems (s. 213-225). London: Routledge.*
- DOCHERTY, P., FORSLIN, J. & SHANI, A.B. & KIRA, M. (2002B). *Emerging work systems: from intensive to sustainable. Teoksessa P. Docherty, J. Forslin & A.B. Shani (toim.), Creating sustainable work systems (s. 3-14). London: Routledge.*
- EDWARDS, P. & WRIGHT, M. (2001). *High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. International Journal of Human Resource Management, 12, 568-585.*
- EPOC RESEARCH GROUP (1999). *Employment through flexibility – squaring the circle? Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.*
- FREEMAN, C. & LOUÇĂ, F. (2001). *As time goes by: from the industrial revolutions to the information revolution. Oxford: Oxford University Press.*
- FLEXIBILITY MATTERS – FLEXIBLE ENTERPRISES IN THE NORDIC COUNTRIES (1999). *Stockholm: NUTEK.*
- GIDDENS, A. & HUTTON, W. (2000). *In conversation. Teoksessa W. Hutton & A. Giddens (toim.), On the edge: living with global capitalism (s. 1-51). London: Jonathan Cape.*
- GJERDING, A.N. (1999). *Flexibility in Denmark. Teoksessa Flexibility Matters – flexible enterprises in the Nordic Countries. Stockholm: NUTEK.*
- GUEST, D.E. (2001). *Human resource management: when research confronts theory. International Journal of Human Resource Management, 12, 1092-1106.*
- HANCKÉ, B. (2002). *Institutional contexts. Teoksessa P. Docherty, J. Forslin & A.B. Shani (toim.), Creating sustainable*

*work systems (s. 76-85). London: Routledge.*

- ICHNIEWSKI, C., KOCHAN, T.A., LEVINE, D., OLSON, C. & STRAUSS, G. (1996). *What works at work: overview and assessment. Industrial Relations, 35, 299-333.*
- ILMARINEN, J. (2002). *Promotion of work ability during aging. Teoksessa M. Kumashiro (toim.), Aging and work (s. 21-35). London: Taylor & Francis.*
- KIRA, M. (2003). *From good work to sustainable development – human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life. Stockholm: Royal Institute of Technology, Department of Industrial Economics and Management.*
- KUMAR, P. (2000). *Rethinking high-performance work systems. Kingston, Ontario: IRC Press.*
- LEWIS, W.W., PALMADE, V., REGOUT, B. & WEBB, A.P. (2002). *What's right with the US economy. McKinsey Quarterly, 1, 30-40.*
- MCGUCKIN, R.H. & VAN ARK, B. (2002). *Performance 2001: productivity, employment and income in the world's economies. New York: Conference Board.*
- PORTER, M.E. (1991). *Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Otava.*
- RICART, J.E. & PORTALES, C. (2001). *Employment contracts, new organizational forms and competitive advantage for continuous innovation. Teoksessa J. Gual & J.E. Ricart (toim.), Strategy, organization and the changing nature of work (s. 5-46). Cheltenham, UK – Northampton, MA, USA: Edward Elgar.*
- RICHARDSON, R. & THOMPSON, M. (1999). *The impact of people management practices on business performance: a literature review. London: Institute of Personnel and Development.*
- SÁNCHEZ-RUNDE, C. (2001). *Strategic human resource management and the new employment relationships: a research review and agenda. Teoksessa J. Gual & J.E. Ricart (toim.), Strategy, organization and the changing nature of work (s. 47-78). Cheltenham, UK – Northampton, MA, USA: Edward Elgar.*
- STREECK, W. (1989). *Skills and the limits to neo-liberalism: the enterprise of the future as a place of learning. Work, Employment and Society, 3, 89-104.*
- TULEVAISUUDEN VOITTAJAT: LIKETOIMINNAN JA TEKNOLOGIAN LINJAUS 2010 (2003). *Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto.*
- VARAUTUMINEN SUURTEN IKÄLUOKKIEN AIHEUTTAMAAN TYÖMARKKINAMUUTOKSEEN: PROJEKTIN LOPPURAPORTTI (2003). *Työhallinnon julkaisu 320. Helsinki: Työministeriö.*
- VAN ARK, B. (2003). *Mitkä toimialat johtavat globaalia tuottavuuskilpailua? EU, Suomi ja USA. Talous & Yhteiskunta, 3, 9-14.*
- WAREHAM, J. & GERRITS, H. (1999). *De-contextualising competence: can business best practice be bundled and sold? European Management Journal, 17, 39-49.*
- WHITTINGTON, R., PETTIGREW, A., PECK, S., FENTON, E. & CONYON, M. (1999). *Change and complementarities in the new competitive landscape: a European panel study, 1992-1996. Organization Science, 10, 583-600.*
- VIKKUNEN, J. (2002). *Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa J. Virkkunen (toim.), Oppimisen johtaminen muutoksessa: ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 20 (s. 11-49). Helsinki: Työministeriö.*