

Tiina Schmidt
Sinikka Vanhala

Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009

Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden
henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

B-115



Tiina Schmidt – Sinikka Vanhala

Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009

Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden
henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja
konvergoitumisesta

Cranet-projekti

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-115

© Tiina Schmidt, Sinikka Vanhala ja
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X
ISBN 978-952-60-1017-5

E-versio:
ISBN 978-952-60-1021-2

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu -
Aalto-Print 2010

ESIPUHE

Henkilöstöjohtamisen (HRM) asema ja rooli ovat muuttuneet toisen maailmansodan jälkeen avustavasta funktiosta yhdeksi yritysten menestystekijäksi. Varsinkin siirryttäessä 2000-luvulle henkilöstöjohtamisen on enenevässä määrin nähty palvelevan yrityksen strategisia tavoitteita ja siten osaltaan edesauttavan myös yritysten tuloksellisuutta. Kansainvälinen HRM-tutkimus onkin pitkälti keskittynyt identifioimaan hyviä henkilöstökäytäntöjä ja –käytäntökimppuja, joiden on havaittu korreloivan yritysten tuloksen kanssa. Työväestön ikääntymisen ja uhkaavan työvoimapulan seurauksena HRM-keskusteluun on viime aikoina noussut myös työhyvinvoinnin edistäminen. Suomessa tämä näkyy erityisesti työmarkkinajärjestöjen aktiivisuudessa kartuttaen tutkimustietoa mm. henkilöstöjohtamisen keinoista edesauttaa tuottavuutta ja työelämän laatua.

Tyypillisenä piirteenä henkilöstöjohtamiselle on pidetty tietynlaista suhdanneherkkyyttä: hyvinä taloudellisina aikoina ja työvoimapulan uhatessa henkilöstöfunktion asema on vahvistunut ja huonommassa taloudellisessa tilanteessa säästöjä on haettu supistamalla henkilöstötoimintoja. Tämä tutkimusraportti käsittelee henkilöstöjohtamisen ja henkilöstökäytäntöjen esiintymistä ja muutoksia suhteellisen pitkällä aikavälillä: v. 1992-2009 eli 1990-luvun alun lamasta 2008/09 finanssikriisiin. Kohteena ovat suuret suomalaiset yritykset ja julkiset organisaatiot. Aineistot on kerätty osana kansainvälistä Cranet HRM-verkostoa, jota koordinoidaan Cranfieldin yliopistossa Isossa-Britanniassa (www.cranet.org). 1980-luvun lopussa perustetun Cranet-verkoston tavoitteena oli monitoroida eurooppalaista henkilöstöjohtamista ja henkilöstökäytäntöjen leviämistä ja arvioida henkilöstökäytäntöjen konvergoitumista Euroopassa. Sittenmin verkosto on levinnyt globaaliksi, ja Cranet-tutkimuksia tehdään ympäri maailmaa. Verkostoon kuuluu tällä hetkellä noin 50 maata.

Käsillä oleva raportti perustuu viiteen laajaan Suomessa muutaman vuoden välein ja pääpiirteittäin samalla lomakkeella kerättyyn survey-aineistoon. Tampereen yliopisto vastasi kahden ensimmäisen aineiston keruusta vuosina 1992 ja 1995. Vuonna 1998

hanke siirtyi Helsingin kauppakorkeakouluun. Hankkeen kotisivut löytyvät osoitteesta:
http://www.hse.fi/FI/research/t/p_21/hrm/cranet/.

Kiitämme kaikkia kyselytutkimuksiin vastanneita yrityksiä ja julkisia organisaatioita ja erityisesti niiden henkilöstövastaavia. Ilman teidän vaivannäköänne hankkeesta ei olisi tullut mitään. Kiitämme myös Helsingin kauppakorkeakoulun tukisäätiötä, joka rahoitti vuoden 1999/2000 aineistonkeruun sekä Liikesivistysrahastoa vuosien 2004 ja 2008/09 aineistojen keruiden rahoittamisesta. Nyt raportoitava tutkimus on osa meillä olevaa Suomen Akatemian rahoittamaa Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus –ohjelmaan liittyvää ”HRM, Employee Well-Being and High Performance of Companies” (HIPERCO) –hanketta (http://www.hse.fi/FI/research/t/p_24/hiperco/hiperco), jota koordinoi Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun organisaatiot ja johtaminen –aine. Konsortiossa ovat Kauppakorkeakoulun lisäksi mukana Vaasan yliopisto ja Työterveyslaitos. Kiitämme Suomen Akatemiaa tutkimusrahoituksesta ja konsortion yhteistyökumppaneitamme innostavasta tutkimusilmapiiristä ja Vaasan yliopiston HIPERCO-tutkijoita myös konkreettisesta aineistonkeruun avustamisesta.

Helsingissä maaliskuun 10 päivänä 2010

Tiina Schmidt

Sinikka Vanhala

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MUUTTUVA YHTEISKUNTA JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	3
2.1 Taloudellinen ja yhteiskunnallinen kehitys 1990- ja 2000-luvuilla	3
2.2 Muuttuva työelämä.....	4
2.3 Henkilöstöjohtamisen muuttunut rooli ja kasvavat haasteet.....	7
2.4 Henkilöstöjohtamisen konvergenssi-divergenssi –keskustelu	11
2.5 Yhteenveto henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehityslinjoista.....	16
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA RAPORTOINTI.....	17
3.1 Otokset ja vastanneet	17
3.2 Tutkitut organisaatiot.....	20
3.3 Tutkimuksen rajoitteet.....	28
3.4 Tutkimuksen raportointi ja tulosten tarkastelu.....	30
4 HENKILÖSTÖTOIMINNON ASEMA YRITYKSISSÄ JA JULKISISSA ORGANISAATIOISSA	33
4.1 Henkilöstöosaston miehitys.....	33
4.2 Henkilöstötehtävien ulkoistaminen	35
4.3 Strategia ja toimintaperiaatteet.....	37
4.4 Linjajohdon henkilöstövastuu	41
4.5 Henkilöstöosaston tulosten ja tehokkuuden arviointi	47
4.6 Yhteenveto henkilöstötoiminnon asemasta.....	49
5 HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI, VALINTA JA VÄHENTÄMINEN	52

5.1 Henkilöstömäärän muutokset	52
5.2 Henkilöstön vähentäminen	53
5.3 Erityisryhmien huomiointi ja kohdennettu rekrytointi	55
5.4 Rekrytointikanavat.....	59
5.5 Valintamenetelmät	64
5.6 Yhteenveto henkilöstön rekrytoinnista, valinnasta ja vähentämisestä	68
6 JOUSTAVAT TYÖJÄRJESTELYT	71
6.1 Joustot työajassa	71
6.2 Epätyypilliset työsuhteet	72
6.3 Joustavat työkäytännöt	74
6.4 Yhteenveto joustavista työjärjestelyistä.....	75
7 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	77
7.1 Henkilöstön koulutus.....	77
7.2 Henkilöstön arviointi.....	81
7.3 Urakehitysmenetelmien käyttö.....	83
7.4 Yhteenveto henkilöstön kehittämisestä	86
8 PALKKAUS JA MUUT EDUT.....	89
8.1 Kannustusjärjestelmien käyttö	90
8.2 Luontaisedut	95
8.3 Yhteenveto kannustuskäytännöistä ja luontaiseduista	96
9 AY-TOIMINTA JA VIESTINTÄ	99
9.1 Ay-toiminta.....	99
9.2 Viestintä	102

9.3 Yhteenveto Ay-toiminnasta ja viestinnästä	107
10 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI	109
11 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TULEVAISUUDEN HAASTEET	114
12 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	117
12.1 Henkilöstöressurssien johtaminen Suomessa 1992–2008	117
12.2 Henkilöstöressurssien johtaminen muuttuvassa työelämässä	122
LÄHTEET	125

TAULUKOT

Taulukko 1. Vastanneet organisaatiot eri tutkimusvuosina.....	20
Taulukko 2. Vastanneiden organisaatioiden henkilöstömäärä eri tutkimusajankohtina	20
Taulukko 3. Kyselyyn vastanneet organisaatiot sektoreittain	21
Taulukko 4. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot toimialoittain 1992-2008	23
Taulukko 5. Henkilöstötehtävien ulkoistaminen 1999-2008	37
Taulukko 6. Henkilöstön vähentämisessä käytetyt keinot sektoreittain vuonna 1999	55
Taulukko 7. Erityisryhmien huomioiminen yksityisellä ja julkisella sektorilla vuonna 2008	56
Taulukko 8. Johdon rekrytointikanavat yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 2004 ja 2008	60
Taulukko 9. Ylempien toimihenkilöiden rekrytointikanavat yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 2004 ja 2008	61
Taulukko 10. Alempien toimihenkilöiden rekrytointikanavat yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 2004 ja 2008	62
Taulukko 11. Työntekijöiden rekrytointikanavat yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 2004 ja 2008	63
Taulukko 12. Johdon valintamenetelmät yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 2004 ja 2008	65
Taulukko 13. Ylempien toimihenkilöiden valintamenetelmät yksityisellä ja julkisella sektorilla 2004 ja 2008	66
Taulukko 14. Alempien toimihenkilöiden valintamenetelmät yksityisellä ja julkisella sektorilla 2004 ja 2008	66
Taulukko 15. Työntekijöiden valintamenetelmät yksityisellä ja julkisella sektorilla 2004 ja 2008	67
Taulukko 16. Koulutuksiin osallistuneen henkilökunnan osuus koko henkilöstöstä	79
Taulukko 17. Urasuunnittelumenetelmien käyttö 2004 ja 2008 yksityisellä ja julkisella sektorilla	85
Taulukko 18. Johdon urakehitysmenetelmät yksityisellä ja julkisella sektorilla 2004	86
Taulukko 19. Eniten mainintoja saaneet henkilöstöjohtamisen haasteet (seuraavan kolmen vuoden aikana) yksityisellä (Y) ja julkisella (J) sektorilla tutkimusvuosina 1992–2008.....	116

KUVIOT

Kuvio 1. Organisaatioiden henkilöstömäärät yksityisellä ja julkisella sektorilla.....	22
Kuvio 2. Tuotteiden ja palveluiden markkina-alueet yksityisellä sektorilla 1992-2008	23
Kuvio 3. Organisaatioiden markkinoiden tila sektoreittain 1995-2008.....	24
Kuvio 4. Yksityisten yritysten tulos aikaisemman kolmen vuoden aikana.....	25
Kuvio 5. Organisaatioiden suoriutuminen eräillä liike- ja palvelutoiminnan osa-alueilla yksityisellä ja julkisella sektorilla vuonna 2008	26
Kuvio 6. Yksityisten organisaatioiden suoriutuminen eräillä liike- ja palvelutoiminnan osa-alueille vuosina 1999 ja 2004	27
Kuvio 7. Julkisten organisaatioiden suoriutuminen eräillä liike- ja palvelutoiminnan osa-alueille vuosina 1999 ja 2004	28
Kuvio 8. Organisaatiot, joilla henkilöstösasto	33
Kuvio 9. Organisaatiot, joissa henkilöstösasioista vastaava kuuluu johtokuntaan.....	35
Kuvio 10. Organisaatiot, joilla kirjallinen liiketoiminta- tai palvelustrategia	38
Kuvio 11. Organisaatiot, joilla kirjallinen henkilöstöstrategia	39
Kuvio 12. Henkilöstösasioista vastaavan osallistuminen alusta alkaen liiketoiminta/palvelustrategian laatimiseen yksityisellä ja julkisella sektorilla	40
Kuvio 13. Päävastuu koulutuksesta ja kehittämisestä	42
Kuvio 14. Päävastuu rekrytoinnista ja valinnasta	42
Kuvio 15. Päävastuu työvoiman lisäämisestä ja vähentämisestä	43
Kuvio 16. Päävastuu palkkauksesta ja muista eduista	44
Kuvio 17. Päävastuu työsuhteasioista.....	44
Kuvio 18. Yksityiset ja julkiset organisaatiot, joissa vastuu henkilöstöjohtamisen osa-alueista pääosin linjajohdolla	45
Kuvio 19. Yksityiset ja julkiset organisaatiot, joissa vastuu henkilöstöjohtamisen osa-alueista pääosin henkilöstösastolla	46
Kuvio 20. Henkilöstösaston toimintaa arvioivien organisaatioiden osuudet.....	48

Kuvio 21. Henkilöstömäärän muutokset yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 1995-2008	53
Kuvio 22. Henkilöstön vähentämisessä käytetyt keinot sektoreittain vuosina 1995, 2004 ja 2008	54
Kuvio 23. Eri työvoimaryhmien huomioiminen rekrytoinnissa yksityisellä ja julkisella sektorilla	57
Kuvio 24. Eri työvoimaryhmien huomioiminen koulutuksessa yksityisellä ja julkisella sektorilla (% kaikista sektorin organisaatioista)	58
Kuvio 25. Valintamenetelmien käyttö 1992-1999 yksityisellä ja julkisella sektorilla	68
Kuvio 26. Viikonlopputyötä, vuorotyötä ja ylityötä käyttävien organisaatioiden osuudet vuosina 1992-1999	72
Kuvio 27. Osa-aikatyötä, tilapäistyötä ja määräaikaistyötä käyttävien organisaatioiden osuudet vuosina 1992-1999	73
Kuvio 28. Yli 10 % työntekijöistä osa-aikaisina, tilapäisinä ja määräaikaisina työllistävät organisaatiot yksityisellä ja julkisella sektorilla	74
Kuvio 29. Joustavia työaikoja, teletyötä ja etätyötä käyttävien organisaatioiden osuudet vuosina 1992-1999	75
Kuvio 30. Koulutusmenojen kehitys	78
Kuvio 31. Koulutuspäivien määrä (keskiarvo) yksityisellä ja julkisella sektorilla 1992-2008	79
Kuvio 32. Koulutustarvetta systemaattisesti arvioivat organisaatiot	80
Kuvio 33. Koulutuksen tehokkuutta järjestelmällisesti arvioivat organisaatiot	81
Kuvio 34. Muodollisten arviointijärjestelmien käyttö eri henkilöstöryhmillä yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 1995-2008	82
Kuvio 35. Urasuunnittelun menetelmien käyttö 1992, 1995, 1999 ja 2008	84
Kuvio 36. Henkilökohtaisia bonuksia kannustimena eri henkilöstöryhmille käyttävät organisaatiot yksityisellä ja julkisella sektorilla 1992, 1995, 2004 ja 2008	91
Kuvio 37. Ryhmäkohtaisia bonuksia kannustimena eri henkilöstöryhmille käyttävät organisaatiot yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 1992-2008	92
Kuvio 38. Tulospalkkiota kannustimena eri henkilöstöryhmille käyttävät organisaatiot yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 1992-2008	93
Kuvio 39. Henkilökunnan osakeannit eri henkilöstöryhmille yksityisellä sektorilla 1992-2008	94
Kuvio 40. Luontaisedut yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 1992, 1995, 1999 ja 2008	96

Kuvio 41. Työnantajajärjestöön kuuluvien yksityisten ja julkisten organisaatioiden osuudet v. 2004 ja 2008	100
Kuvio 42. Ammattijärjestöjen vaikutuksen muutos yksityisen sektorin organisaatioissa	101
Kuvio 43. Ammattijärjestöjen vaikutuksen muutos julkisen sektorin organisaatioissa	102
Kuvio 44. Viestintäkanavien käytön lisääntyminen yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 1992–2004	103
Kuvio 45. Strategiasta eri henkilöstöryhmille tiedottavien organisaatioiden osuus yksityisellä ja julkisella sektorilla 1992–2008.....	104
Kuvio 46. Taloudellisesta tuloksesta tiedottavien organisaation osuus (%) julkisella ja yksityisellä sektorilla vuosina 1992–2008.....	105
Kuvio 47. Eri tiedotuskanavia johdolle kommunikoidessa käyttävien organisaatioiden osuus yksityisellä ja julkisella sektorilla.....	106
Kuvio 48. Työhyvinvoinnin osa-alueisiin melko tai erittäin paljon panostavat tai kannustavat yritykset yksityisellä sektorilla	110
Kuvio 49. Työhyvinvoinnin osa-alueisiin melko tai erittäin paljon panostavat tai kannustavat organisaatiot julkisella sektorilla	111
Kuvio 50. Suhtautuminen työhön yksityisellä sektorilla	112
Kuvio 51. Suhtautuminen työhön julkisella sektorilla	113

1 JOHDANTO

Tässä raportissa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen kehitystä suomalaisissa suurissa ja keskisuurissa yrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa. Tarkastelu pohjautuu kansainvälisen henkilöstöjohtamisen Cranet-tutkimushankkeen yhteydessä kerättyihin survey-aineistoihin. Tutkimushanke lähti liikkeelle vuonna 1989 Cranfieldin yliopistossa Iso-Britanniassa ja sen puitteissa on suoritettu viisi laaja aineistonkeruukierrosta vuosina 1991–1992, 1994–1995, 1999–2000, 2004–2005 ja 2008–2009. Tampereen yliopisto vastasi Suomessa kahden ensimmäisen aineiston keruusta. Vuonna 1998 projekti siirtyi Helsingin kauppakorkeakoulun Johtamisen (nykyisin Markkinoinnin ja johtamisen) laitokselle.

Raportin tarkastelun keskiössä ovat henkilöstökäytäntöjen levinneisyys ja henkilöstöjohtamisen muutos Suomessa yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa vuodesta 1992 vuoteen 2008/09. Tavoitteena on kuvata henkilöstöresurssien johtamista Suomessa ja arvioida henkilöstöjohtamisen muutosta 1990-luvun ja 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen talouselämän ja yhteiskunnallisen muutoksen konteksteissa. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on arvioida, näkyykö yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöjohtamisessa yhdentymistä (konvergoitumista) lähestyttäessä 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen loppua.

Raporttia lukiessa on syytä pitää mielessä, että aineisto on ensisijaisesti kerätty kansainvälistä vertailevaa tutkimusta varten. Kyselylomake on monien kompromissien summa, eivätkä kaikki kysymykset ole välttämättä relevantteja tarkasteltaessa pelkästään suomalaista aineistoa. Lisäksi kyselylomaketta on aineistonkeruuajankohdasta toiseen kehitetty vastaamaan kansainvälisen vertailun ajankohtaisia tarpeita, mikä vaikeuttaa vertailua eri tutkimusajankohtien välillä. Kuitenkin eri ajankohtina kerättyjen poikkileikkausaineistojen tarkastelu antaa yleiskuvaa siitä, minkälaisia kehityslinjoja suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa esiintyy.

Raportti keskittyy yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen vertailuun. Aikaisemmassa henkilöstöjohtamista ja julkista johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa on esitetty, että globaalin markkinatalouden ohjauksessa julkiset organisaatiot

omaksuvat yhä suuremmassa määrin yksityisellä sektorilla kehitettyjä johtamismalleja (Boyne ym. 1999; Pollitt & Bouckear 2000). Myös Suomessa julkista hallintoa on uudistettu Iso-Britanniasta alkunsa saaneen New Public Management –opin (NPM) mukaisesti (Salminen 2003). Käsillä olevan tutkimusraportin tarkoituksena onkin selvittää, onko suomalaisten julkisten ja yksityisten organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa tapahtunut samankaltaistumista lähes 20 vuotta kattavan tutkimusajanjakson aikana.

Tutkimusraportti rakentuu seuraavasti: Luvussa 2 luodaan lyhyt katsaus tutkimusajanjakson taloudelliseen ja yhteiskunnalliseen kehitykseen, henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen historiaan, sekä yksityisen ja julkisen sektorin johtamisen yhdenmukaistumisesta käytyyn konvergenssi-divergenssi-keskusteluun. Luvussa 3 esitellään tutkimusaineistot ja tutkittujen organisaatioiden piirteitä. Luvut 4-11 ovat tuloslukuja, joissa käsitellään seuraavat asiakokonaisuudet: henkilöstötoiminnon asema (4), henkilöstön vähentäminen, rekrytointi ja valinta (5), joustavat työjärjestelyt (6), henkilöstön kehittäminen (7), palkkaus ja muut edut (8), ay-toiminta ja viestintä (9), henkilöstön hyvinvointi (10) ja henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteet (11). Viimeisessä luvussa 12 tulokset vedetään yhteen ja niitä arvioidaan aikaisemman tutkimuksen ja yhteiskunnallisen muutoksen valossa.

2 MUUTTUVA YHTEISKUNTA JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

2.1 Taloudellinen ja yhteiskunnallinen kehitys 1990- ja 2000-luvuilla

Menneen vuosituhannen viimeinen vuosikymmen oli poikkeuksellisen voimakkaiden muutosten aikaa suomalaisessa talouselämässä ja yhteiskunnassa. Muutosta siivittivät Neuvostoliiton hajoaminen vuonna 1991 ja siitä seurannut idänkaupan romahtaminen sekä läntisen kysynnän hiipuminen. Kansantalous ajautui syvimpään ja pisimpään lamaan sitten toisen maailmansodan. Lama johti konkurssiaaltoon. Vuosina 1991–1994 Suomesta katosi lähes 450 000 työpaikkaa. Lama ja suurtyöttömyys ajoivat myös julkisen sektorin vakavaan rahoituskriisiin. Muutamassa vuodessa Suomi siirtyi lähes täystyöllisyydestä OECD-maiden kärkijoukkoon työttömyydessä. (Kiander 2001)

Talouskriisin siivittämänä Suomessa valittiin kansalliseksi strategiaksi tietoyhteiskuntaan siirtyminen, mikä tapahtui toisaalta kansallisen informaatioteknologisen diskurssin rakentamisella ja toisaalta merkittävällä lisäpanostuksella soveltavaan tutkimukseen - ennen kaikkea teknologian alalla. Suomen talouselämässä tapahtui vuoden 1993 lopussa käänne, jolloin kolme vuotta jatkunut kokonaistuotannon supistuminen pysähtyi ja tuotanto alkoi jälleen kasvaa. Kansantalous nousi lamasta nopeasti vientivetoisen strategian ja IT-alan kasvun siivittämänä. (Salmi 2002)

Laman jälkeen vienti elpyi nopeasti, ja kauppataseen ylijäämä kasvoi. Kokonaistuotannon keskimääräinen kasvuvauhti oli vuosina 1993–2000 noin 4,7 prosenttia vuodessa, mikä oli teollisuusmaiden nopeimpia. Työllisyyden kasvuvauhti oli samana ajanjaksona 2,3 prosenttia vuodessa, mikä tarkoitti nettomääräisesti lähes 300 000 uuden työpaikan syntymistä (Kiander 2001). Työllisyyden kasvusta huolimatta työttömyys väheni hitaasti, sillä työvoiman tarjonta kasvoi samanaikaisesti. Myös kotimainen kysyntä jatkoi supistumistaan. Viennin kasvun selittäjänä on nähty (esim. Kiander 2002) yksinomaan markan arvon jyrkkä heikkeneminen; kotimarkkinoiden kysyntä pysyi aina vuosituhannen vaihteeseen saakka lamaa edeltävää tasoa alhaisempana.

1990-luvulla Suomi integroitui suurelta osin talouspoliittisista syistä nopeassa tahdissa ensin Euroopan talousalueeseen (ETA, 1994), sitten Euroopan Unioniin (1995) ja

samalla Euroopan talous- ja rahaliiton (EMU) toiseen vaiheeseen. Suomessa otettiin EMU:n kolmanteen vaiheeseen siirryttäessä vuonna 1999 ensimmäisten EU-maiden joukossa käyttöön myös yhteisvaluutta euro. (Kiander & Romppainen 2005)

Seitsemän vuotta jatkunut voimakas talouskasvu hidastui vuonna 2001 ns. internet-teknologiakuplan puhjetessa. Talouden alamäki jäi it-kuplan puhkeamiseen liittyneessä laskusuhdanteessa kuitenkin loivaksi. Vuodesta 2003 vuoteen 2007 Suomen talouden kasvu oli selkeästi yli pitkän aikavälin keskiarvionsa. Sekä investoinnit, vienti että kulutus kasvoivat ripeästi. Tämä kasvu liittyi työttömyyden vähenemiseen ja työvoiman tarjonnan kasvuun. Työllisyysaste nousi vuoden 2008 alussa noin 70 prosenttiin ja työttömyysaste painui alle 7 prosentin. (Nio ym. 2009)

2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä Suomen kansantalouden kehitystä ovat enenevästi määrittäneet integraatio Euroopan talousalueeseen ja globaalitalouden tilanne. Kotimarkkinoiden pienuudesta johtuen kansainvälistymisen uskotaan olevan yhä useammalle suomalaiselle yritykselle ainoa kasvun ja menestyksen ehto. Myös pelkillä kotimarkkinoilla toimivat yritykset kohtaavat enenevässä määrin globaalin kilpailun haasteet. (Kiander ym. 2006)

Syksyllä 2008 talouden maailmantalouden näkymiä synkensi Yhdysvalloista alkunsa saanut finanssikriisi, jonka seuraukset ulottuivat pian myös Suomeen. Suomalaisiin yrityksiin kriisi on vaikuttanut eniten tehtyjen tilauksien peruutuksien ja kysynnän hiljenemisen kautta. Viennin ja investointien kasvun hiipumisen vaikutukset heijastuivat pian myös tuotantoon ja työllisyyteen: vuoden 2009 kesäkuussa teollisuustuotanto oli vähentynyt yli 20 prosenttia edellisenvuoden luvuista, ja työttömyysaste oli 2,3 prosenttia aikaisempaa vuotta suurempi. (Nio ym. 2009)

2.2 Muuttuva työelämä

Suomalaisen työssäkäynnin ja työelämän voidaan katsoa muuttuneen peruuttamattomasti 1990-luvun alun laman ja massatyöttömyyden seurauksena. Laman aikana yritysten työvoiman käyttö kiristyi siinä määrin, että alettiin puhua 'anorektisista' yrityksistä.

Kaikki löysä työvoima poistettiin, ja samalla luovuttiin myös pitkälle sairaus- ja vuosilomasijaisista. Henkilöstö väsyi, ja työuupumuksesta tuli lähes kansallinen vitsaus. (Vanhala 2002)

Julkisella sektorilla taloudellinen lama johti menojen leikkauksiin ja hyvinvointivaltion palvelujen ja etuisuuksien karsintaan. Vuosien 1992–1994 aikana julkiselta sektorilta vähennettiin noin 10 prosenttia työvoimasta. Laman seurauksena myös useimpien sosiaaliturvaetuuksien taso heikkeni selvästi. (Kiander 2001) Säästötoimet lisäsivät tarvetta tehostaa julkista hallintoa ja palvelutuotantoa. Jo ennen lamaa vallinneella nousukaudella oli esitetty vaatimuksia tehottomuudesta, byrokraattisuudesta ja kalleudesta syytetyn julkisen hallinnon uudistamiseksi. Julkisen hallinnon uudistaminen ja tehostaminen olikin kaikkien vuosina 1987–2003 Suomea johtaneiden hallitusten toimintaohjelmissa. (Salminen 2003)

Yksi merkittäviä 1990-luvun työelämään liittyviä muutoksia oli ns. työsuhdemallin tai ns. psykologisen sopimuksen muuttuminen. Perinteisen jatkuvan kokoaikaisen työn sijaan määräaikaiset työsuhteet yleistyivät. 1990-luvun puolivälissä valtaosa uusista työsuhteista solmittiin määräaikaisina. Suikkasen ja Linnakankaan (1998) laskelmien mukaan vuonna 1994 vain noin 63 prosenttia työvoimasta työskenteli ns. normaalissa työsuhhteessa. Epävarmuus oli alkanut nakertaa perinteisesti vahvaa työsuhdeturvaa; käytännöllisesti katsoen kuka tahansa saattoi tulla lomautetuksi tai irtisanotuksi. Julkinen sektori ei pystynyt tarjoamaan yksityistä suurempaa turvaa. (Blom 1999; Kiander 2001)

1990-luku oli myös voimakasta arvojen muuttumisen aikaa. Laman aikana arvomaailma jossakin määrin pehmeni, ja asenteet muuttuivat ymmärtäväisemmiksi. Laman jälkeisessä nousuhuumassa arvot taas kovenivat. Taloudelliset arvot alkoivat entistä selvemmin ohjailla yritysten valintoja ja päätöksentekoa. Markkinavoimista tuli ylivoimainen toimija ja ns. ”välttämättömyysopin” kulmakivi. Välttämättömyysopin mukaan (Blom 1999, 231–232) ainut todellinen toimija on markkinavoimat; yksilöt ja sosiaaliset toimijat eivät voi mitään taloudellisille tosiasioille. Välttämättömyysdiskurssin toinen avaintermi on markkinoiden globaalius. Markkinavoimien armoille

heittäytyminen on nostanut omistajan merkityksen ohi yritysten muiden arvojen. Samanaikaisesti ammattijärjestöt ja työntekijät ovat menettäneet valtaa. Työvoiman käytön diskurssia leimaavat 2000-luvun alussa uudet avaintermit: tehokkuus, tuloksellisuus, mitattavuus, joustavuus ja globaali kilpailu. Globaalin kilpailun nimissä on yritysten taholta esiintynyt painostusta purkaa mm. kovina pidettyjä työvoiman sivukustannuksia ja alentaa verotusta. (Blom 1999; Julkunen 2008)

Suomalaisessa työelämässä lama-aikana ja sen jälkeen tapahtuneet muutokset nivoutuvat kansainväliseen työelämän muutokseen, siirtymiseen ”vanhasta” teollisesta työstä ”uuteen” jälkiteolliseen työhön. Uuteen työhön yhdistetään käsitteitä kuten uusliberaali, globaali, jälki- tai uusfordistinen, joustava ja jälkibyrokraattinen työ. (Julkunen 2008)

Uuden vuosituhannen alussa yhä useampi suomalainen työskenteleekin niin kutsutuissa epätyypillisissä työsuhteissa kuten vuokratyövoimana, määräaikaisina, tilapäisinä tai osa-aikaisina. Työvoiman tarjonta mukautuu entistä joustavammin työvoiman kysyntään opiskelijoiden ja ikääntyvien työn joudessa työvoiman kysynnän mukaan. Myös tuloerot ovat Suomessa kasvaneet muita OECD-maita nopeammin 1990-luvun puolivälistä alkaen, vaikka Suomi onkin kansainvälisten vertailujen mukaan vielä pienten tuloerojen maa (OECD 2008). Samanaikaisesti työttömyydestä ja työväestön kasvusta huolimatta yrityksillä on sekä 1990- että 2000-luvuilla ollut vaikeuksia rekrytoida tiettyjen alojen huippuosaa ja toisaalta työntekijöitä vähemmän arvostettuihin töihin, kuten siivoajiksi tai lähihoitajiksi. Rekrytointivaikeuksien odotetaan kasvavan suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. (Työministeriö 2007)

Työelämän laatu ja työhyvinvointi ovat kirvoittaneet 1900- ja 2000-lukujen vaihteessa runsaasti keskustelua ja tutkimusta. Työministeriön vuodesta 1992 keräämässä työolo-barometrissa työelämän laadun katsotaan muodostuvan tasapuolisesta kohtelusta työpaikoilla, työpaikan varmuudesta, työntekijän voimavaroista ja työpaikan kannustavuudesta, innostavuudesta ja luottamuksesta. Tasapuolisen kohtelun arvosanaa on usein heikentänyt juuri osa-aikaisten, määräaikaisten ja vuokratyövoiman eriarvoinen kohtelu. Taloudellisen tilanteen heikennyttyä vuonna 2008 myös työsuhteen jatkuvuu-

teen liittyvä epävarmuus on kasvanut. Työpaikan taloudellisen menestyksen ja työelämän laadun välillä onkin havaittu olevan vahva yhteys. Kuitenkin myös kannustavilla ja innostavilla työpaikoilla omien voimavarojen riittävyys työn vaativuuteen nähden voi huolestuttaa työntekijää. Erityisesti 2003–2007 jatkuneen voimakkaan kasvun aikana voimavarojen riittävyyden ”keskiarvo” oli laskeva. (Ylöstalo & Jukka 2009a)

Työelämän laatua kuvaavat keskiarvot peittävät alleen sen, että parhaiden ja huonoimpien työpaikkojen välillä erot ovat merkittäviä. Erottavaksi tekijäksi työolobarometrissä on nostettu hyvä henkilöstöjohtaminen (Ylöstalo & Jukka 2009a). Seuraavassa luvussa käsitelläänkin henkilöstöjohtamisen muuttunutta roolia sekä kasvavia haasteita yritysten tulosvaatimusten ja työhyvinvoinnin ristipaineessa.

2.3 Henkilöstöjohtamisen muuttunut rooli ja kasvavat haasteet

Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa tarve ymmärtää henkilöstöjohtamisen muuttunutta tehtäväkenttää. Henkilöstöjohtamisen asema yrityksissä on muuttunut aikaisemmasta sosiaalitoiminnosta ja linjajohdon vastuulla olleesta työvoiman valvonnasta eriytyneen henkilöstöfunktion kautta yhdeksi yrityksen menestystekijäksi. Varsinkin henkilöstöresurssien strategisen johtamisen (SHRM) keskusteluissa korostetaan ajatusta henkilöstöstä yrityksen tärkeimpänä resurssina. Osaava ja sitoutunut henkilöstö nähdään ainakin juhlapuheiden tasolla yrityksen pitkän aikavälin tärkeimpänä kilpailutekijänä. Tosiasia on, että valtaosa suomalaisista yrityksistä on jo tällä hetkellä asian tuntijaorganisaatioita, joiden tulos muodostuu henkilöstön osaamisesta, luovuudesta ja sitoutuneisuudesta.

Henkilöstöjohtamisen historia on suhteellisen lyhyt. Institutionalisoituneen henkilöstöjohtamisen vaiheet ovat Suomessa, kuten läntisissä teollisuusmaissa yleensäkin, olleet hyvin samanlaiset (Tyson 1987; Vanhala 1995). Ennen toista maailmansotaa vallinneen paternalistisen työsuhdemallin mukaisesti suuret yritykset harjoittivat työntekijän sekä usein hänen perhekuntansakin kattavaa sosiaalitoimintaa tarjoten palveluja, jotka myöhemmin siirtyivät yhteiskunnan huolehdittaviksi.

Henkilöstötoiminnon virallinen asema yrityksissä alkoi hahmottua, kun linjajohtajien tueksi alettiin perustaa keskitettyjä esikuntatyyppejä henkilöstöosastoja. Yritysten kasvaessa 1960- ja 1970-luvuilla henkilöstöasioiden hoitoa siirrettiin linjajohtajilta kasvavassa määrin henkilöstöosastoille (Gennard & Kelly 1997). Suomen oloissa varsinaisena eriytyneen henkilöstöhallinnon merkipaaluna pidetään Palmin ja Voutilaisen 'Henkilöstöjohtaminen' -kirjan julkaisemista vuonna 1970. Vielä 1960-luvun puolella eriytyneeseen henkilöstötyöhön keskittynyt johtaja (henkilöstöjohtaja tai -päällikkö) oli harvinaisuus suomalaisessa liike-elämässä. Tässä 1970-luvun alun pioneerivaiheessa, jolloin Suomessa vallitsi osittainen työvoimapula ja työvoiman vaihtuvuus sekä palkkaliukumat olivat suuria, yrityksiin perustettiin henkilöstöosastoja ja luotiin henkilöstöpolitiikkoja. Samanaikaisesti alettiin myös tutkimuksessa suunnata voimavaroja henkilöstöilmiöihin. (Lilja 1987)

Keskitetty henkilöstöjohtamisen malli toimi tehokkaasti 1960- ja 70-luvuilla vallinneessa massatuotantoteknologian, vakaitten tuotemarkkinoiden ja suurten yritysten kontekstissa. Kun 1970-luvun öljykriisit käänisivät talouden laskuun, kriittisyys henkilöstöasioita kohtaan lisääntyi, henkilöstötoimintoja supistettiin ja henkilöstöosastoja jopa lakkautettiin. Myös itse "henkilöstöhallinto"-termin (*Personnel Administration, PA*) käyttöä alettiin kritisoida; sen nähtiin viittaavan liiaksi staattiseen, byrokraattiseen ja tehottomaan, ja "hallinto" (*Administration*) korvattiin "johtamisella" (*Management*). (Lilja 1987; Storey 2007)

Henkilöstöresurssiajattelu (*Human Resource Management, HRM*) yleistyi 1980-luvun alkupuolella. Henkilöstöresurssien johtamisella viitataan usein laajasti ottaen kaikkiin niihin liikkeenjohdon päätöksiin ja toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat organisaation ja sen henkilöstön välisiin suhteisiin. Suppeamman HRM-paradigman mukaan henkilöstö mielletään resurssiksi, jota liikkeenjohto käsittelee kuten muitakin resursseja. Aikaisemmasta henkilöstöhallinnosta HRM-paradigman erottaa ajatus siitä, että kilpailuetua pystytään saavuttamaan juuri kyvykkään ja sitoutuneen henkilöstön avulla. Erityistä huomiota kiinnitetään tällöin henkilöstön kehittämiseen erilaisten kulttuuri-, rakenne- ja henkilöstötekniikoiden avulla. (Storey 2007)

”Henkilöstöresurssien johtamisen” rinnalla yleistyi pian ”henkilöstöresurssien strategisen johtamisen” (*SHRM*) termi, joka viittaa toisaalta henkilöstöresurssien johtamisen strategiseen merkitykseen ja toisaalta kytkentään liiketoimintastrategian kanssa (Storey 2007). Selkeää jakoa henkilöstöjohtamisen (HRM) ja strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) välille on vaikea tehdä, ja käsitteitä käytetään usein limittäin tai toistensa korvikkeina (Lähteenmäki, Storey & Vanhala 1998). Useimmiten strateginen henkilöstöjohtaminen nähdään siltana liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välillä.

S/HRM-paradigman syntyyn ja kehitykseen ovat vaikuttaneet organisaatioiden toimintaympäristössä 1980-luvun loppupuolelta lähtien tapahtuneet jatkuvat muutokset. Globaalin kilpailun seurauksena yritysten työvoiman käyttö muuttui entistä tiukemmaksi. Samalla myös henkilöstötoiminnolta alettiin vaatia kustannustehokkuutta ja keskusteluissa korostui henkilöstöjohtamisen yhteys yrityksen tulokseen sekä henkilöstöjohtamisen merkitys organisaation toiminnan näkökulmasta (Becker & Gerhart 1996; Delaney & Huselid 1996; Guest 1997). HRM-tutkimuksen keskiössä onkin ollut keskustelu HRM:n ja yrityksen menestyksen välisestä suhteesta (esim. Huselid 1995; Guest 1997; Wright ym. 2005; Stavrou, Charalambous & Spiliotis, 2007; Paauwe 2009).

S/HRM-paradigman leviäminen ja omaksuminen yritystasolla on mahdollistanut henkilöstöresurssien johtamisen kannattavuudesta kertovan aineiston keräämisen ja tutkimuksen. Henkilöstöjohtamisen tutkimuksen keskiössä olevassa S/HRM:n ja tuloksellisuuden yhteyteen keskittyvässä tutkimuksessa onkin pyritty tunnistamaan ne henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka viime kädessä vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen ja kilpailukyvyyn sekä muihin tulostekijöihin (Vanhala & Kotila 2006). Käytäntöjen ja tulosten yhteyttä on pyritty selittämään monilla teorioilla ja malleilla. Tutkimuksen pääsuuntaukset voidaan karkeasti ryhmitellä kahteen kategoriaan: universaaleihin tai parhaisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin (mm. Pfeffer 1994) perustuvan mallin tutkimus ja tilannekohtaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt yrityksen muuhun toimintaan yhdistävän ”best fit”-mallin tutkimus, jota kutsutaan myös kontingenssimalliksi (Youndt ym. 1996). Näiden kahden suuntauksen lisäksi osa tutkijoista tunnistaa vielä kolmannen mallin, jossa henkilöstöjohtamisen käytännöt yhdistyvät yritykselle

parhaiten sopiviksi ideaaleiksi kimpuiksi. Tätä kolmatta mallia kutsutaan konfiguraatio-naaliseksi malliksi (Delery & Doty 1996).

Henkilöstökäytäntöjen ja tuloksellisuuden suhdetta käsittelevässä tutkimuksessa löytyy huomattava yksimielisyys siitä, että joko parhaiden käytäntöjen, sopivimpien käytäntöjen tai sopivimpien käytäntökimppujen ja tuloksellisuuden välillä vallitsee positiivinen yhteys (Huselid 1995; Delery & Doty 1996; Paauwe & Richardson 1997; Wood 1999; Combs ym. 2006; Paauwe 2009). Tutkimuksissa ei kuitenkaan ole pystytty kattavasti selittämään, miksi ja miten henkilöstökäytännöt vaikuttavat tulokseen. Tätä välittävien mekanismien ratkaisematonta kysymystä kutsutaan henkilöstöjohtamisen mustan laatikon (*"black box"*) ongelmaksi (Guest 1997; Legge 2005). HRM-käytäntöjen ja organisaation menestyksen välisen yhteyden tarkastelun lisäksi tutkimuksen kohteeksi on noussut henkilöstöjohtamisen organisoinnin ja tuloksen välinen yhteys (Brewster ym. 1997; Gooderham ym. 2004). Jo strategisen henkilöstöjohtamisen määritelmä korostaa liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen yhteyttä sekä tästä yhteydestä johtuvaa henkilöstöjohtamisen uudelleenasetointia. Esimerkiksi Truss & Gratton (1994) ovat määritelleet strategiselle henkilöstöjohtamiselle ominaisiksi kolme keskeistä piirrettä, jotka määrittävät henkilöstöjohtamisen asemaa ja organisointia: 1) linkki henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja politiikkojen ja organisaation kokonaisstrategian sekä toimintaympäristön välillä, 2) yksittäisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen integroiminen toisiaan tukeviksi, 3) henkilöstöjohtamisen vastuun siirtäminen johdolle ja linjajohdolle.

SHRM-tutkimuksessa enenevässä määrin juuri linjajohtoa pidetään henkilöstöstrategiaa ja –käytäntöjä tulokseen linkittävänä tekijänä (Brewster ym. 1997; Purcell & Hutchinson 2007; Harney & Jordan 2008). Työvoiman käytön kiristymisen ohella ehkä tärkeimpänä muutoksena yritysten henkilöstöjohtamisessa 1990-luvulla onkin pidetty henkilöstöjohtamisen hajauttamista ja henkilöstövastuun palauttamista takaisin linjajohdolle (Hall & Torrington 1998, Renwick 2000). Henkilöstöresursseja korostava ajattelu on johtanut muutoksiin ja murrokseen henkilöstötoimen organisoinnissa ja henkilöstöammattilaisten roolissa, toimenkuvissa ja itseymmärryksessä (Caldwell & Storey 2007).

Työelämässä tapahtuneiden muutosten seurauksena ja länsimaisen väestön ikääntyessä työssä jaksaminen on herättänyt runsaasti yhteiskunnallista kiinnostusta. 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa onkin yleistynyt henkilöstövoimavarojen tuloksellisen johtamisen ja työhyvinvoinnin teemoja yhdistävä tutkimus (Vanhala & Kotila 2006; Vanhala & Tuomi 2006; von Bonsdorff ym. 2009). Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteyttä käsittelevään tutkimukseen henkilöstön hyvinvointi voidaan yhdistää joko rakentamalla työntekijä sisälle henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden väliseen suhteeseen tai keskittymällä yksinomaan työntekijätasoiisiin tuloksiin (Guest 2002). Esimerkiksi Guest (2002) on raportoinut joukon empiirisiä tutkimuksia, joissa on löydetty positiivinen yhteys henkilöstökäytäntöjen ja yksilötasoisien tulosuuttujien välillä. Guest esittääkin, että tuloshakuiset henkilöstöjärjestelmät ovat eduksi sekä organisaatiolle että työntekijöille.

Eräs voimakkaasti kasvanut tutkimussuuntaus henkilöstöjohtamisen kentässä on vertaileva henkilöstöjohtamisen tutkimus. Vertailuja on suoritettu esimerkiksi toimialojen (esim. Morris, Wilkinson & Gamble 2009), maiden ja maaklustereiden (esim. Ignjatovic & Svetlik 2003; Brewster ym. 2004; Vanhala & Alas 2009) tai sektoreiden (esim. Stavrou ym. 2007) välillä. Globalisaatio, kansainvälisen kilpailun kiristyminen ja Euroopan integraatio ovat herättäneet keskustelua erityisesti siitä, ovatko eri alueiden käytännöt yhdenmukaistumassa parhaiden johtamismallien syrjäyttäessä paikallisia tai kansallisia traditioita (Gooderham ym. 2004; Björkman & Budwhar 2007). Seuraavassa luvussa tarkastellaankin lähemmin henkilöstöjohtamisen samankaltaistumista eli konvergenssia käsittelevää keskustelua.

2.4 Henkilöstöjohtamisen konvergenssi-divergenssi –keskustelu

Moniin johtamis- ja talousteorioihin kuuluu ajatus parhaasta eli tehokkaimmasta johtamis- tai talousmallista, jonka leviäminen kaikkialle olisi suotavaa tai jopa väistämätöntä. Useimmiten tämän parhaan mallin katsotaan olevan maailmantaloutta johtavan kansantalouden malli. Viimeistään Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen tehokkainta johtamis- ja talousmallia onkin haettu Yhdysvalloista. Uusliberaali talous-

politiikka, joka korostaa kilpailua, vapaata kauppaa, markkinoiden vapauttamista ja valtion säätelyn rajoittamista, onkin levinnyt Yhdysvalloista Eurooppaan. (Brewster 2007) Kansainväliset rahoitus- ja kauppajärjestöjen kuten Maailman Pankki ja Maailman kauppajärjestö ovat toimineet tämän talousmallin levittäjinä mm. Afrikassa, Aasiassa ja Latinalaisessa Amerikassa (Kim & Hong 2006).

Yhdysvalloissa syntyneeseen henkilöstöjohtamisen parhaita käytäntöjä korostavaan teoriaan kuuluu ajatus parhaiden käytäntöjen universaalista toimivuudesta. Toisin sanoen parhaat käytännöt tuovat kilpailuetua mille tahansa organisaatiolle millä kulttuurialueella tai toimintasektorilla hyvänsä. Tähän ajatteluun pohjaavassa tutkimusperinteessä onkin parhaiden käytäntöjen leviämisen seurauksena odotettu tapahtuvan henkilöstöjohtamisen samankaltaistumista eli konvergenssia. Globalisaation ja kansainvälisen kilpailun yhdenmukaistaman toimintaympäristön on katsottu ennestään edistävän konvergenssia henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Toisaalta on myös esitetty, että yhtenäisten kauppaliittojen, kuten Euroopan Unionin, muodostuminen johtaisi henkilöstöjohtamisen samankaltaistumiseen kyseisellä alueella. (Brewster 2007)

Tässä raportissa vertaillaan systemaattisesti yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöjohtamista. Yksityisen ja julkisen sektorin välisiä henkilöstöjohtamisen eroja on tutkittu erityisesti Iso-Britanniassa, jossa konvergenssi-keskustelu on ollut vilkasta julkisen sektorin suurten uudistusten myötä (Harel & Tzafrir 2002; Boyne, Jenkins & Poole 1999; Morgan & Allington 2002; Morris & Farrell 2007). Isossa-Britanniassa, kuten monissa muissakin maissa, julkisen sektorin uudistuksia on toteutettu kansainvälisen trendin luonteen saaneen New Public Management (NPM) -ajattelun innoittamina. New Public Management-opilla tarkoitetaan julkisen sektorin reformeja, joilla ”julkisesta hallinnosta” on suunnattu kohti ”julkista johtamista”. Useimmiten NPM-opin katsotaan käsittävän muun muassa seuraavat osa-alueet: ammattijohtamisen korostaminen, huomion kiinnittäminen tuloksiin, markkinamekanismien hyödyntäminen palveluiden tuottamisessa, byrokratian keventäminen ja johtamisen hajauttaminen (Hood 1995; Salminen 2003). Yleistäen voidaan todeta NPM-ajattelun painottavan yksityiseltä sektorilta omaksuttujen johtamiskäytäntöjen tuomista julkiselle sektorille. Näin New

Public Management -oppi onkin luonteeltaan ”nippu” tai ”ostoskori” erilaisia johtamistapoja pikemmin kuin yksi selkeä johtamisresepti (Pollitt & Summa 1997).

OECD on ollut aktiivisesti kehittämässä New Public Management -oppia. Myös suomalaiset virkamiehet nojautuivat 1980-luvun lopussa ja 1990-luvun alussa julkisen hallinnon ja palkkaustapojen kehittämistyössä OECD:n Public Management Committee eli PUMA:n apuun (Mattila 2005). 1990-luku olikin Suomessa julkishallinnon reformien aikaa, jolloin muuan muassa keskushallintoa yksinkertaistettiin virastoja yhdistämällä ja muuttamalla virastoja liikelaitoksiksi, vastuuta siirrettiin paikallistasolle aluehallintouudistuksella ja tulostavastuuta kirkastettiin tulosohejausudistuksella (esim. Lähdesmäki 2003).

Yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen eroista käyty keskustelu liittyy läheisesti New Public Management -keskusteluun. Monet NPM-reformin osa-alueet koskettavat henkilöstön johtamista, ja HRM-ajattelu on eräs yksityiseltä julkiselle sektorille omaksutuista johtamisopeista. Kansainväliset järjestöt, kuten Yhdistyneiden kansakuntien työjärjestö ILO ja Taloudellisten ja sosiaalisten asioiden osasto ovat korostaneet HRM:n roolia julkishallinnon uudistamistyössä (Kim & Hong 2006). Myös Suomessa sekä keskus- että paikallishallinnossa on käynnistetty ja toteutettu useita johtamisen tai strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämisohjelmia, kuten valtionvarainministeriön organisoimat johtamisen ja henkilöstön kehittämisen monet reformihankkeet 1990-luvulla (Temmes ym. 2001). Kunnallinen työmarkkinalaitos puolestaan toteutti 1990-luvulla laajan HENSTRA-projektin, jossa selvitettiin tuloksellisen henkilöstöjohtamisen ”vauhdittimia” ja esteitä. HENSTRA-verkostossa on mukana yli 60 kuntaa ja kuntayhtymää sekä lisäksi tutkimuslaitosten, ammattikorkeakoulujen, yliopistojen ja rahoittajien edustajia. (Työssä jaksamisen ohjelma 2003)

SHRM-ajattelun leviäminen julkiselle sektorille (osana NPM-paradigmaa) on herättänyt tutkijat tarkastelemaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja työelämän samankaltaistumista eli konvergenssia sektoreiden välillä. Onkin esitetty, että julkisen sektorin henkilöstöjohtaminen ja työkäytännöt muuttuvat yksityisen sektorin kaltaisiksi (Harel & Tzafirir 2002). Konvergenssin tarkastelussa tulee kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota

tarkastelun ”lähtöpisteeseen” eli siihen, miten sektoreiden tai maiden tilanne poikkeaa toisistaan tutkimusajanjakson alussa (Pollitt & Summa 1997; Mayrhofer ym. 2004). Iso-Britanniasta, jossa julkisen ja yksityisen sektorin johtamiseroja on tutkittu paljon, julkiseen sektoriin yhdistetään usein ”mallityönantaja-asema”, joka vallitsi ennen NPM-opin hengessä toteutettuja reformeja. Julkisen sektorin mallityönantaja-asemaan kuuluviksi ominaisuuksiksi on liitetty mm. paternalistinen johtamisote, joka kiinnittää huomiota työntekijöiden suojeluun ja hyvinvointiin; standardisoidut työkäytännöt, jotka turvaavat täysipäiväisen ja elämänikäisen työsuhteen suurimmalle osalle julkisen sektorin työntekijöistä terveydenhuollosta keskushallintoon; työsuhteiden kollektiivisointi eli ammattijärjestöjen yksityistä sektoria suurempi rooli; sekä panostaminen työntekijöiden koulutukseen ja tasapuolisuuteen työpaikoilla (Boyne ym. 1999).

Isossa-Britanniassa julkisen sektorin katsotaan toimineen mallina yksityiselle sektorille 1970-luvulle asti, kunnes Thatcherin kaudella ja sen jälkeen toteutetut reformit haastivat tämän käsityksen. Tällä hetkellä tutkijat esittävät tilanteen kääntyneen aikaisempaan nähden päinvastaiseksi, kun parhaita henkilöstökäytäntöjä pyritään omaksumaan yksityiseltä julkiselle sektorille (Morgan & Allington 2002). Isossa-Britanniassa julkisen sektorin henkilöstöjohtamista koskevissa tutkimuksissa onkin usein tarkasteltu, missä määrin julkisen sektorin voidaan katsoa säilyttäneen tai menettäneen mallityönantaja-asemansa (Boyne ym. 1999; Harel & Tzafrir 2002; Morgan & Allington 2002; Morris & Farrell 2007).

Suomessa vastaavaa mallityönantajakeskustelua ei ole käyty, mutta myös Suomessa julkisen sektorin virkasuhteisiin yhdistettiin ennen 1990-luvun lamaa työn jatkuvuus ja virkavuosien myötä kasvava asema- ja tulotaso. Virkaan kuuluvista eduista on yhä harvempi julkisen sektorin työntekijä kuitenkin päässyt nauttimaan, sillä jo 1950-luvun lopulta alkaen lisättiin virkasuhteisten rinnalla työsopimussuhteisten kuukausipalkkalaisten käyttöä. (Mattila 2005) Kuitenkin sekä valtion virkoihin että työsuhteisiin kuului olennaisena osana ajatus työnkuvaan ja työvuosien määrään sidotusta turvatusta tulotasosta.

Suomalainen työmarkkinamalli noudattelee pohjoismaista korporatistista mallia, joka poikkeaa monien maiden vastaavista. Ammatillinen järjestäytyminen on Suomessa maailman korkeimpia, ja Suomi oli pitkään toisen maailmansodan jälkeen korporatistimin mallimaa. Sekä yksityinen että julkinen sektori noudattivatkin työnantajina pitkälti keskusjärjestöjen ohjeistamaa työnantajapolitiikkaa. Keskitetty työmarkkinamalli ajautui lopulta murrokseen 1990-luvun laman ja uusliberalismin läpimurron myötä. (Kauppinen 1994; Vanhala 1995.) Suomalaisten organisaatioiden henkilöstöjohtamisen muutosta voidaankin tarkastella keskusjärjestöjen ohjauksen murentumisen taustaa vasten.

Kuten vertailevassa HRM-tutkimuksessa, myös NPM-kirjallisuudessa on pohdittu sitä, onko kansainvälisesti levinnyt ja ainakin retoriikan tasolla laajalti omaksuttu NPM-oppi todella johtanut samanlaisiin reformeihin eri maissa (Hood 1995; Pollitt 2001). Empiirisessä eri maita vertailevassa HRM:n tai NPM-reformien tutkimuksessa on löydetty vähänlaisesti todisteita julkisen sektorin reformien tai henkilöstöjohtamisen yhdenmukaistumisesta. Yleisesti ottaen konvergenssitutkimukset tuntuvat vahvistavan käsitystä siitä, että johtaminen ja sen kehittyminen tapahtuvat suhteessa paikallisiin olosuhteisiin ja näiden pohjalta. Vaikka samalta kuulostavia reformeja tai retoriikkaa omaksutaankin erilaisissa kansallisissa konteksteissa, ei tämä eri tarpeisiin ja sovelluksiin kiinnittyvä omaksuminen johda yhdenmukaisuuteen käytännön toteutuksessa. (Pollitt & Summa 1997; Pollitt 2001; Brewster 2007) Myös yhden maan sisällä toteutettujen yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen vertailujen tulokset ovat samansuuntaisia ja viittaavat siihen, että vaikka joitakin henkilöstöjohtamisen osalualueita ja käytäntöjä onkin omaksuttu yksityiseltä sektorilta, jää toisten soveltaminen julkisella sektorilla uupumaan (Boyne ym. 1999; Harel & Tzafrir 2002). Aikaisemmassa kirjallisuudessa onkin esitetty, että henkilöstöjohtamisen ”pehmeät” käytännöt, kuten koulutus ja kehittäminen sekä henkilöstöstrategian yhdistäminen organisaation tavoitteisiin, olisivat enemmän linjassa julkisen sektorin aikaisempien käytäntöjen ja palvelutuotannon luonteen kanssa, ja ne olisi näin helpompi omaksua julkiselle sektorille. Vastaavasti ”kovat” käytännöt kuten rationaalisuutta, kvantitatiivisuutta ja tuloksen mitattavuutta painottavat menetelmät ja henkilöstöstrategian sitominen

liiketoiminta/palvelustrategiaan olisivat julkisen sektorin luonteelle vieraampia ja näin myös hankalampia omaksua. (Harel & Tzafrir 2002; Morgan & Allington 2002.)

2.5 Yhteenveto henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehityslinjoista

Tässä raportissa tarkastellaan suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehitystä vuodesta 1992 vuoteen 2008/09. Tutkimusajanjakson aikana Suomessa on koettu sekä talouden lasku- että nousukausia. Erityisesti 1990-luvun alun yhteiskunnalliset muutokset ja taloudellinen lama vauhdittivat ja mahdollistivat siirtymisen suunnittelutaloudesta kohti kilpailutaloutta. Globalisaation myötä kansainvälisen kilpailun merkitys on korostunut. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla on toteutettu rakennemuutoksia, joilla on pyritty tehokkuuden ja kilpailukyvyyn lisäämiseen. (Alasuutari 2006; Heiskala 2006).

Siirtyminen suunnittelutaloudesta kohti kilpailuyhteiskuntaa on mullistanut suomalaista työelämää. Kilpailukyvyyn korostaminen on johtanut tehokkuus-ajattelun omaksumiseen niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Tämä kehitys näkyy sekä strategiaa ja kilpailukykyä korostavan S/HRM-ajattelun että tehokkaita johtamiskäytäntöjä peräänkuuluttavan New Public Management–paradigman leviämisenä. Globalisaation seurauksena johtamisparadigmojen onkin esitetty leviävän aikaisempaa tehokkaammin. Lisäksi Euroopan Yhteisön (Unionin) ja muiden ylikansallisten organisaatioiden laajentuminen ja voimistuminen on saanut tutkijat tarkastelemaan näiden alueiden johtamisen käytäntöjen samankaltaistumista. (Brewster 2007.) Näiden kehityskulkujen on oletettu aiheuttavan konvergenssia henkilöstöjohtamisen organisoinnissa ja käytännöissä myös yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden välillä.

Tässä raportissa tarkastellaan, missä määrin suomalainen henkilöstöjohtaminen on saanut vaikutteita S/HRM-paradigmaan yhdistettävistä henkilöstöjohtamisen organisaatiotavoista tai -käytännöistä. Samoin tarkastellaan, missä määrin julkishallinnon tai -johtamisen uudistaminen on lähentänyt yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöjohtamista.

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA RAPORTOINTI

Tässä raportissa tarkastellaan, miten henkilöstökäytännöt ovat levinneet ja henkilöstöjohtaminen muuttunut Suomessa tutkimusajanjaksolla 1992–2008/9. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on arvioida, näkyykö yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen yhdentymistä (konvergoitumista) tutkimusajanjakson aikana.

Tämän tutkimuksen empiiriset aineistot on kerätty osana kansainvälistä Cranet-tutkimusprojektia, joka koskee henkilöstöresurssien johtamista Euroopassa (Cranet-E) ja enenevässä määrin myös Euroopan ulkopuolella (Cranet-G). Hanke käynnistyi brittiläisen Cranfield School of Managementin ja kansainvälisen liikkeenjohdon konsulttiyrityksen The Price Waterhousen yhteistyönä vuonna 1989. Verkoston perustehtävä on suorittaa kansainvälistä vertailevaa henkilöstöjohtamisen tutkimusta Euroopassa ja enenevässä määrin myös Euroopan ulkopuolella.

Cranet-projektissa on tehty viisi isoa kyselyaineiston keruukierrosta, v. 1991–1992, 1994–1995, 1999–2000, 2004–2005 ja 2008–2009. Ensimmäisessä vaiheessa mukana oli 13 maata, viidennessä jo yli 40. Suomen osuudesta vastasi alun perin Tampereen yliopisto, joka hoiti vuosien 1992 ja 1995 aineistonkeruut Suomessa (Mattila & Saarinen 1992; Mattila & Pohjansaari 1995). Hanke siirtyi Tampereen yliopistolta Helsingin kauppakorkeakouluun vuonna 1998.

Kaikilla aineistonkeruukierroksilla kyselylomake oli osoitettu henkilöstöjohtajalle/ylimmälle henkilöstöasioista vastaavalle. Ainoastaan vuoden 2008 tutkimuksessa osa lomakkeista oli osoitettu suoraan nimetylle henkilöstöjohtajalle tai vastaavalle.

3.1 Otokset ja vastanneet

Kaikki viisi aineistonkeruukierrosta on tehty survey-tutkimuksena, jonka kohteena ovat olleet suuret, vähintään 200 henkeä työllistävät yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiot. Vuonna 2004 suoritettussa tutkimuksessa oli mukana myös otos 100–199 henkilöä työllistävistä organisaatioista.

1991–1992 aineistonkeruu

Vuoden 1992 tutkimuksen otokset poimittiin erikseen yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioista. Yksityisellä sektorilla poimittiin systemaattisella otannalla 400 yrityksen otos; julkisella sektorilla päädyttiin harkinnanvaraiseen näytteeseen, jossa valintakriteereinä käytettiin koon lisäksi jonkinasteista edustavuutta. Julkisen sektorin näyte käsitti 120 organisaatiota. Hyväksytyjä lomakkeita palautettiin yhteensä 226 kappaletta kokonaisvastausprosentin ollessa 47. Vastanneista 180 oli yksityisen sektorin yrityksiä (vastausprosentti 45) ja 66 julkisen sektorin organisaatiota (vastausprosentti 55). (Mattila & Saarinen 1992)

1994–1995 aineistonkeruu

Vuoden 1995 tutkimuksessa kyselylomake postitettiin 657:lle yli 200 henkeä työllistävälle organisaatiolle. Organisaatiot valittiin vuoden 1992 näytteen mukaisesti; kuitenkin julkisen sektorin osuutta näytteessä kasvatettiin. Kyselyyn vastasi 322 organisaatiota. Yli 200 henkeä työllistävien organisaatioiden määrä oli 276 ja vastausprosentti näille 42. Tutkimuksen suorittajat (Mattila & Pohjansaari 1995) arvioivat aineiston luotettavuuden ja yleistettävyyden ”kohtalaiseksi”.

1999–2000 aineistonkeruu

Loppuvuodesta 1999 toteutettu kolmas kyselytutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena. Sen kohteena olivat kaikki yli 200 henkeä työllistävät yritykset, muut organisaatiot ja yksiköt, joita Tilastokeskuksen yritysrekisteritietojen pohjalta oli reilut 850. Vastaajille lähetettiin yksi muistutuskirje. Hyväksytyn lomakkeen palautti 290 vastaajaa, ja vastausprosentiksi tuli noin 34, mikä ei suomalaisittain arvioituna ole erityisen korkea vastausprosentti, mutta kansainvälisen mittapuun mukaan sitä voidaan pitää hyvänä. (Vanhala 2001)

2004–2005 aineistonkeruu

Cranet-projektin neljäs aineistonkeruukierros toteutettiin Suomessa vuonna 2004. Kuten edellisilläkin kerroilla, kohteena olivat sekä yksityiset yritykset että julkisen

sektorin organisaatiot. Tutkimus kohdistettiin kaikkiin suuriin, 200 henkilöä tai yli, työllistäviin organisaatioihin. Lisäksi tällä aineistonkeruukierroksella Suomessa otettiin mukaan 50 prosentin otos 100–199 henkeä työllistävistä organisaatioista. Lomakkeita postitettiin 1740, ja täytetyn lomakkeen palautti 386 vastaajaa. Vastausprosentti jäi reiluun 22:een, mitä ei voida pitää erityisen korkeana, mutta kansainvälisesti tarkasteltuna kuitenkin hyväksyttävänä (Tregaskis ym. 2004). (Vanhala & Vento 2005)

2008–2009 aineistonkeruu

Viides aineistonkeruukierros toteutettiin Suomessa vuosien 2008–2009 vaihteessa. Tälläkin kierroksella kohteena olivat sekä yksityiset yritykset että julkisen sektorin organisaatiot, jotka työllistävät vähintään 200 henkilöä. Lomakkeita postitettiin joulukuussa 2008 yhteensä 1254 kpl. Määräaikaan mennessä 72 julkisen sektorin organisaatiota ja 33 yksityistä yritystä palautti lomakkeen. Vastaamatta jättäneiltä muistutettiin ensin kirjeitse; osaan yksityisistä yrityksistä otettiin lisäksi yhteyttä puhelimitse. Uusia vastauksia saapui määräaikaan mennessä 29. Tällä aineistonkeruukierroksella vastausprosentti jäi erittäin alhaiseksi: vain n. 11 prosenttiin. (Heimberg & Vanhala 2009) Alhainen vastausprosentti selittynee ainakin osittain nopeasti heikenneellä taloudellisella tilanteella ja tarkkojen rekistereistä haettavien faktatietojen sijoittamisella lomakkeen alkuun tällä aineistonkeruukierroksella.

Vuosien 1999–2000 ja 2008–2009 tutkimukset toteutettiin Suomessa vuoden vaihteessa. Tässä raportissa tutkimusvuosiin viitataan kuitenkin tutkimuksen aloittamisen ajankohdan mukaan vuosina 1992, 1995, 1999, 2004 ja 2008.

Taulukkoon 1 on koottu vastanneiden organisaatioiden lukumäärät ja vastausprosentit eri aineistonkeruuvuosilta. Taulukosta voidaan havaita vastausprosentin laskeneen tutkimuskierrokselta toiselle tultaessa.

Taulukko 1. Vastanneet organisaatiot eri tutkimusvuosina

<i>Tutkimusvuosi</i>	<i>1992</i>	<i>1995</i>	<i>1999</i>	<i>2004</i>	<i>2008</i>
Vastanneiden organisaatioiden lukumäärä	246	322	290	386	134
Vastausprosentti	47 %	42 %	34 %	22 %	11 %

Raporttia lukiessa on syytä huomioida, että vuonna 2008 tutkimukseen osallistui vain 134 organisaatiota.

3.2 Tutkitut organisaatiot

Tarkasteltaessa vastanneiden organisaatioiden kokoa henkilöstömäärinä eri tutkimusajankohtina havaitaan, että alle 200 henkilöä työllistävien organisaatioiden osuus kaikista vastanneista organisaatioista on vaihdellut suuresti erilaisista otoksista (v.2004) sekä rekisteritietojen jälkeenjääneisyyden ja niissä esiintyneistä virheistä johtuen.

Taulukko 2. Vastanneiden organisaatioiden henkilöstömäärä eri tutkimusajankohtina

<i>Henkilöstömäärä</i>	<i>1992</i> %	<i>1995</i> %	<i>1999</i> %	<i>2004</i> %	<i>2008</i> %
alle 200	0	12	7	26	3
200–499	35	45	41	39	47
500–999	29	21	25	18	22
1000–	36	22	27	17	28
Yhteensä	100	100	100	100	100
N	225	322	290	386	136

Jotta vertailu eri tutkimusajankohtien välillä olisi mahdollista, alle 200 henkeä työllistävät organisaatiot on jätetty kokonaan tämän raportin tarkastelun ulkopuolelle. Tällöin vuotta 1992 lukuun ottamatta noin puolet vastanneista organisaatioista työllisti 200–499 henkilöä ja noin neljäsosa 500–999 sekä toinen neljäsosa yli 1000 työntekijää. Vuonna 1992 kyselyyn vastasi muita vuosia vähemmän 200–499 henkeä työllistäviä ja enemmän yli 1000 henkeä työllistäviä organisaatioita.

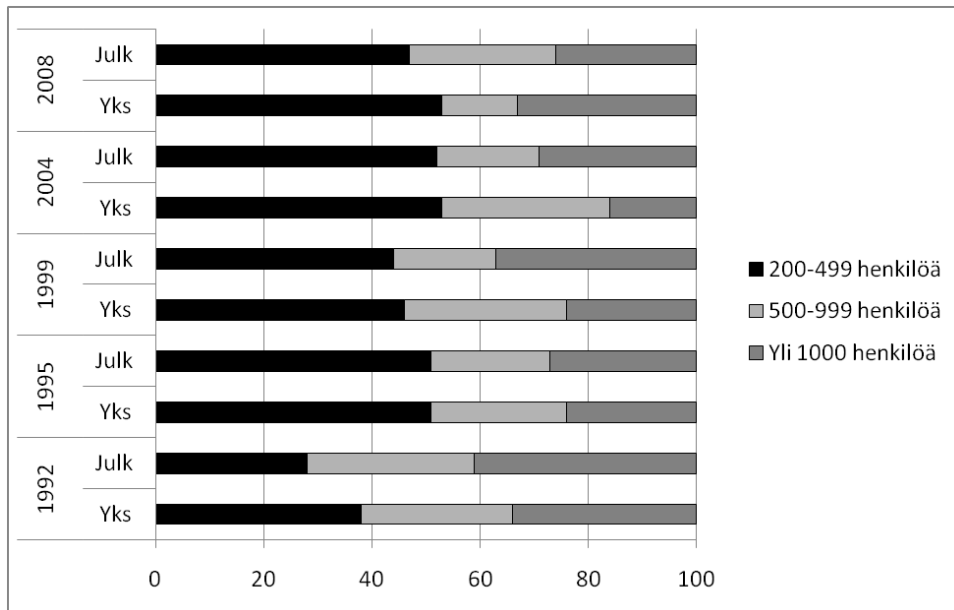
Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden osuus kaikista yli 200 henkeä työllistävästä organisaatioista poikkeaa toisistaan eri tutkimusajankohtina. Julkisten (käsittää myös osittain julkiset ja voittoa tavoittelemattomat) organisaatioiden osuus kaikista organisaatioista on kasvanut jokaisella aineistonkeruukierroksella. Kehitys on nähtävissä taulukosta 3.

Taulukko 3. Kyselyyn vastanneet organisaatiot sektoreittain

Sektori	1992 %	1995 %	1999 %	2004 %	2008 %
Yksityinen	77	58	54	47	34
Julkinen	23	42	46	53	66
Yhteensä	100	100	100	100	100
<i>N</i>	225	263	269	283	127

Kuviossa 1 esitetään kyselyihin vastanneiden organisaatioiden koot henkilöstömäärinä sektoreittain. Lähes kaikkina tutkimusvuosina noin puolet tutkituista organisaatioista työllisti 200–499 henkilöä. Muista vuosista poikkeaa selkeästi vuosi 1992, jolloin 200–499 henkeä työllistävien organisaatioiden osuus on huomattavasti pienempi kuin muina tutkimusajanjaksoina erityisesti julkisella sektorilla. Vastaavasti kyseisenä vuonna tutkimukseen vastasi muita vuosia suurempi osuus yli 1000 henkilöä työllistäviä organisaatioita.

Kuvio 1. Organisaatioiden henkilöstömäärät yksityisellä ja julkisella sektorilla



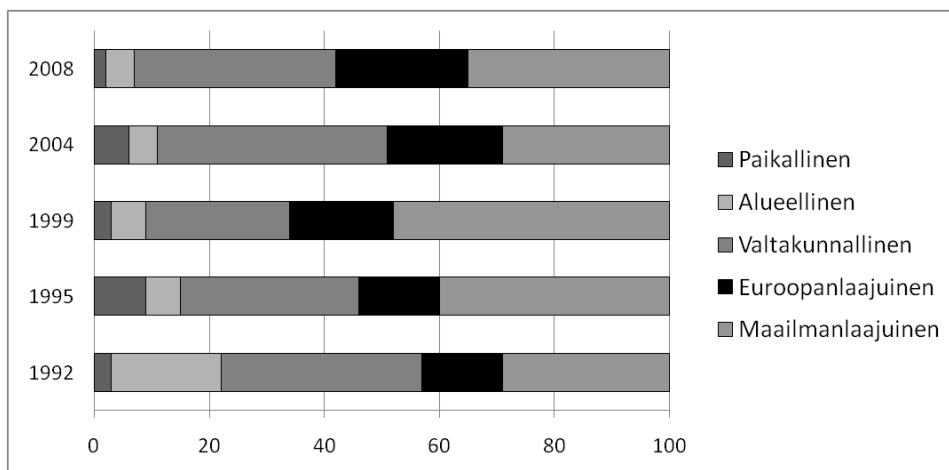
Taulukko 4 kuvaa vastanneiden organisaatioiden jakautumista eri toimialoille. Kyselylomakkeessa organisaatioilta tiedusteltiin toimintasektoria tarkemman alakohtaisen erittelyn avulla. Hajonta oli kuitenkin suurta, joten tässä käytetään karkeampaa luokittelua: tuotanto, yksityiset palvelut, julkiset palvelut ja julkishallinto. Taulukosta 4 havaitaan, että tuotannollisten yritysten osuus on laskenut tasaisesti vuoden 1992 53 prosentista 17 prosenttiin vuonna 2004. Vuotta 1992 lukuun ottamatta yksityisten palveluyritysten osuus on ollut 15 prosentin paikkeilla ja julkisten palveluyritysten osuus 20–30 prosentin paikkeilla. Vuonna 1992 yksityisten palveluyritysten osuus oli muita vuosia suurempi ja julkisten palveluyritysten osuus pienempi. Julkishallinnon organisaatioiden osuus on erityisen pieni (7 %) vuoden 1999 aineistossa ja erityisen suuri (47 %) vuoden 2008 aineistossa. Vuoden 2008 aineisto onkin selkeästi aikaisempia tutkimusajankohtia enemmän vinoutunut julkishallinnon organisaatioiden suuntaan.

Taulukko 4. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot toimialoittain 1992–2008

<i>Toimiala</i>	<i>1992</i> %	<i>1995</i> %	<i>1999</i> %	<i>2004</i> %	<i>2008</i> %
Tuotanto	53	46	42	30	17
Yksityiset palvelut	25	16	19	17	14
Julkiset palvelut	6	23	26	30	19
Julkishallinto	13	12	7	18	41
Muut	3	3	6	5	9
Yhteensä	100	100	100	100	100
N	225	273	269	281	126

Yksityisellä sektorilla suurin osa yrityksistä toimi valtakunnallisilla tai maailmanlaajuisilla markkinoilla. Myös Euroopan laajuisilla markkinoilla toimiminen oli yleisempää kuin paikallisilla tai alueellisilla markkinoilla toimiminen kaikkina muina tutkimusvuosina kuin 1992. (Kts. kuvio 2)

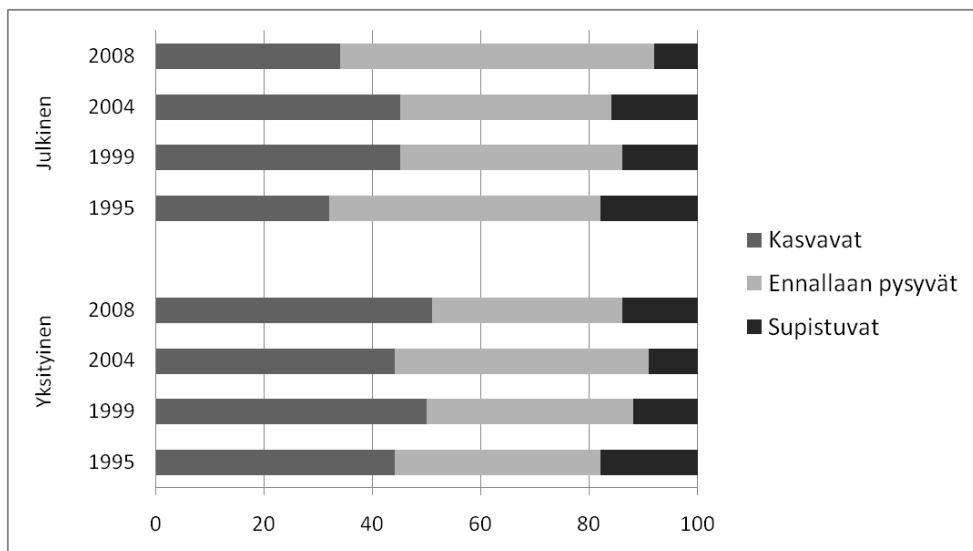
Kuvio 2. Tuotteiden ja palveluiden markkina-alueet yksityisellä sektorilla 1992–2008



Noin puolet kyselyyn vastanneista yksityisistä yrityksistä arvioi oman organisaationsa toimivan kasvavilla markkinoilla ja tutkimusvuodesta riippuen 35–47 prosenttia ennallaan pysyvillä markkinoilla. Supistuvilla markkinoilla arvioi vuonna 1995 toimivansa 18 prosenttia ja muina tutkimusvuosina alle 15 prosenttia yrityksistä.

Julkisella sektorilla suurin osa organisaatioista arvioi vuosina 1999 ja 2004 toimivansa kasvavilla markkinoilla ja vuosina 1995 ja 2008 ennallaan pysyvillä markkinoilla. Vuosina 1995–2004 markkinaympäristönsä arvioi supistuviksi 14–18 prosenttia ja vuonna 2008 noin 8 prosenttia julkisista organisaatioista. (Kuvio 3.)

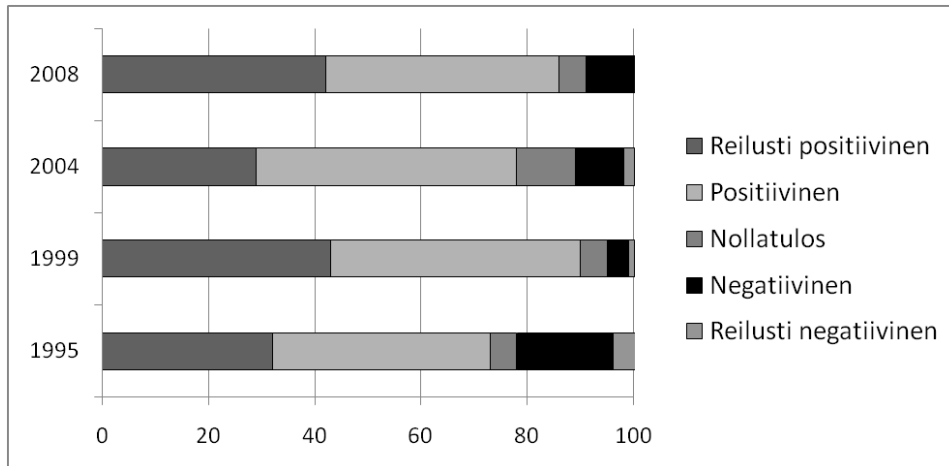
Kuvio 3. Organisaatioiden markkinoiden tila sektoreittain 1995–2008



Yksityisiä yrityksiä pyydettiin selvittämään menestystään viimeisen kolmen vuoden aikana. Kuviosta 4 voidaan havaita, että suurin osa yrityksistä määritteli tuloksensa olleen viimeisen kolmen vuoden aikana positiivinen tai reilusti positiivinen. Nollatuloksen tehneiden yritysten osuus oli 5-11 prosenttia tutkimusajankohdasta riippuen. Vuonna 1995 negatiivisen tai reilusti negatiivisen tuloksen ilmoitti viimeisen kolmen vuoden aikana tehneensä 23 prosenttia tutkimuksen yrityksistä. Vuonna 1999 negatiiv-

vista tulosta ilmoitti tehneensä vain 5 prosenttia ja vuosina 2004 ja 2008 noin 10 prosenttia yksityisistä yrityksistä.

Kuvio 4. Yksityisten yritysten tulos aikaisemman kolmen vuoden aikana

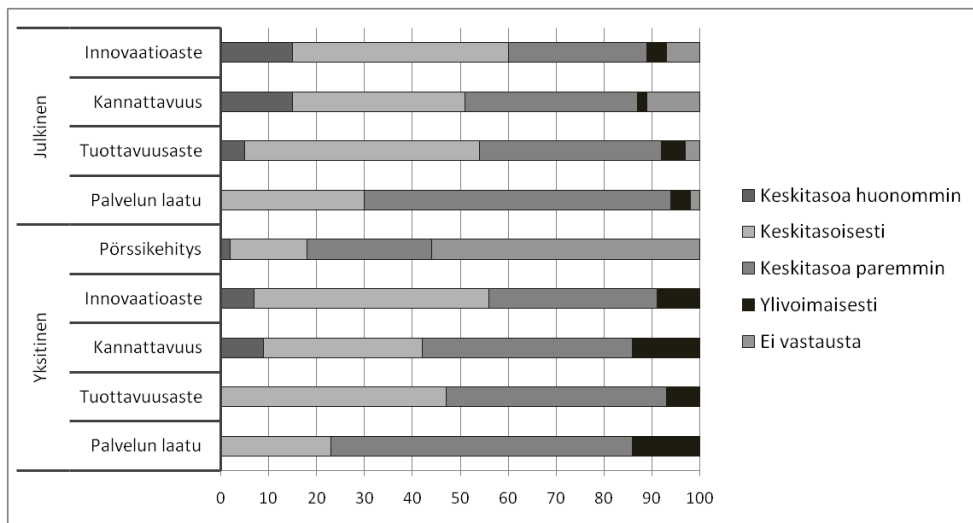


Lisäksi organisaatioita pyydettiin vuosina 1999–2008 arvioimaan suoriutumistaan erällä liike- tai palvelutoiminnan osa-alueilla suhteessa samalla alalla tai sektorilla toimiviin organisaatioihin. Tuloksia tarkasteltaessa tulee muistaa, että vastaukset edustavat yhden vastaajan (HR-johtajan tai vastaavan) näkemyksiä, eivätkä perustu tämän monipuolisempaan tulosseurantaan. Kuviosta 5 voidaan havaita, että vuonna 2008 yksityisistä yrityksistä yli puolet arvioi kilpailijoihinsa rinnastettuna suoriutuneensa ylivoimaisesti tai keskitasoa paremmin palvelun laadun, tuottavuusasteen tai kannattavuuden kohdalla ja hieman alle puolet innovaatiotason kohdalla. Pörssikehitystä koskevaan kysymykseen vastanneista yksityisen sektorin yrityksistä suurin osa ilmoitti menestyneensä keskitasoa paremmin tai keskitasoisesti. (Kuvio 5)

Myös julkisella sektorilla yli puolet organisaatioista koki suoriutuvansa palveluiden laadussa joko ylivoimaisesti tai keskitasoa paremmin. Sen sijaan tuottavuusastetta, kannattavuutta ja innovaatioastetta tarkasteltaessa hieman yli puolet julkisella sektorilla työskentelevistä vastaajista katsoi organisaationsa menestyvät keskitasoisesti tai

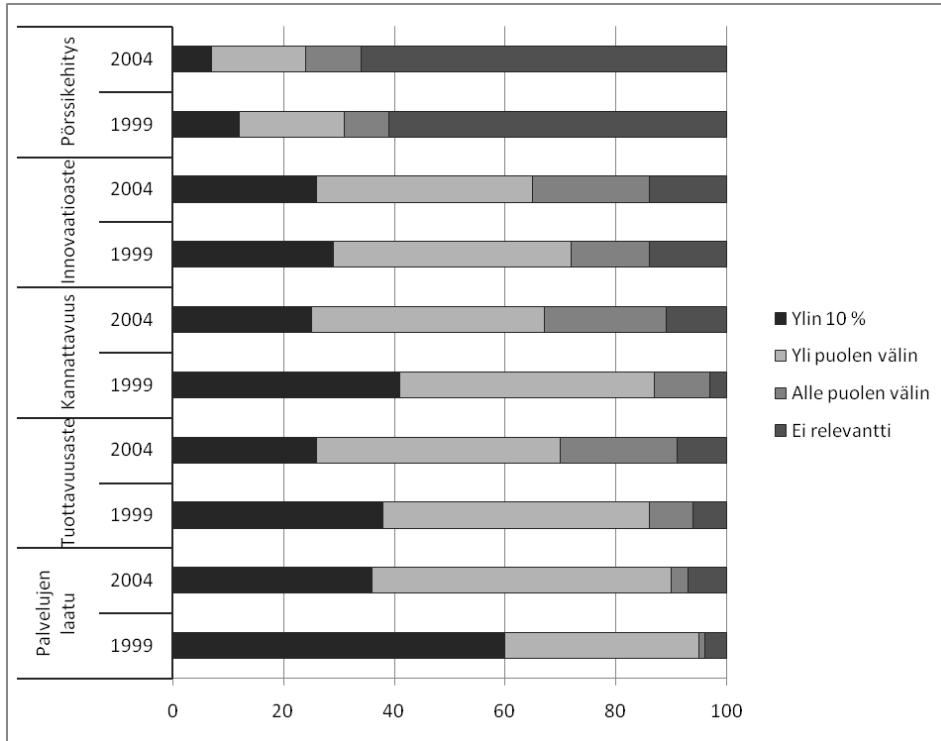
keskitasoa huonommin. (Kuvio 5) Julkisen sektorin organisaatioiden kohdalla ei ole tarkasteltu pörssikehitystä suorituksen kuvaajana.

Kuvio 5. Organisaatioiden suoriutuminen eräillä liike- ja palvelutoiminnan osa-alueilla yksityisellä ja julkisella sektorilla vuonna 2008 (% sektorin organisaatioista)



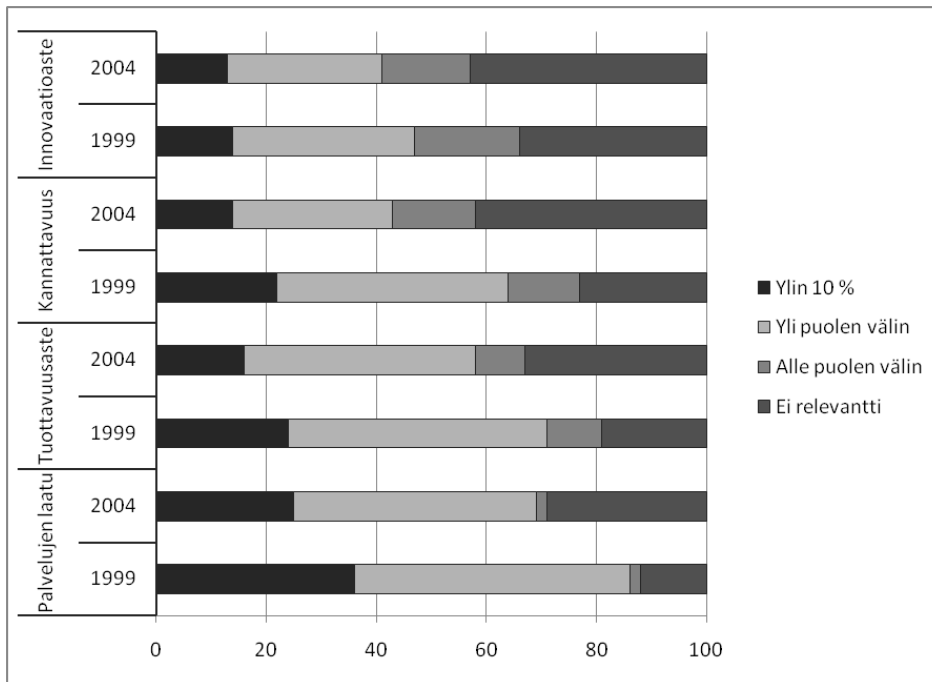
Vuosina 1999 ja 2004 menestymistä koskeva kysymys oli muotoiltu eri tavalla. Organisaatioilta kysyttiin, katsoivatko ne kuuluvansa toimialan parhaimpien 10 prosentin joukkoon, suoriutuvansa yli vai alle puolenvälin tai ilmoittamaan, mikäli kysymys ei ollut heille relevantti. Tässä tarkastelussa ei-relevanttien yhteyteen on sijoitettu myös ne organisaatiot, jotka eivät vastanneet kysymykseen. Tarkasteltaessa organisaatioiden suoriutumista vuosina 1999 ja 2004 voidaan todeta, että erityisesti vuonna 1999 erittäin suuri osa yksityisistä yrityksistä arvioi menestyvänsä kilpailijoihinsa verrattuna erittäin hyvin (eli kuuluvansa parhaimpien 10 % joukkoon alallaan) tai keskimääräistä paremmin (kuuluvansa parhaiden 50 % joukkoon) lähes kaikilla organisaatioille esitetyillä arviointimittareilla. Erittäin hyväksi menestymisensä arvioivien yksityisten yritysten osuus väheni selkeästi vuonna 2004, ja niiden organisaatioiden osuus, jotka tunsivat suoriutuneensa alle puolen välin, hieman kasvoi. (Kuvio 6)

Kuvio 6. Yksityisten organisaatioiden suoriutuminen eräillä liike- ja palvelutoiminnan osa-alueille vuosina 1999 ja 2004 (% sektorin organisaatioista)



Myös julkisella sektorilla suurempi osa organisaatioista arvioi menestyneensä paremmin vuonna 1999 kuin vuonna 2004. Ylimpään 10 prosenttiin arvioi kuitenkin kuuluvansa huomattavasti harvempi julkisen kuin yksityisen sektorin vastaaja. Lisäksi suurempi joukko organisaatioista arvioi eri tulostittarit oman suoriutumisensa kannalta ei-relevantteiksi. (Kuvio 7)

Kuvio 7. Julkisten organisaatioiden suoriutuminen erällä liike- ja palvelutoiminnan osa-alueille vuosina 1999 ja 2004 (% sektorin organisaatioista)



3.3 Tutkimuksen rajoitteet

Käsillä oleva tutkimusraportti perustuu Cranet-verkostossa kerättyihin Suomea koskeviin aineistoihin. Cranet-verkosto on perustettu vuonna 1989 tekemään vertailevaa eurooppalaista henkilöstöjohtamisen tutkimusta 3-4 vuoden välein (Mayrhofer 1998). Verkoston jäsenkunta on kasvanut alkuperäisestä viiden maan edustajasta noin 50 maata edustavaan tutkijajoukkoon (vuonna 2009). Laajoja aineistonkeruukierroksia on ollut yhteensä viisi. Kyselylomake on monien kompromissien summa. Johtavana ajatuksena on kaikilla kierroksilla ollut uudistaa lomaketta maltillisesti ja säilyttää pääosin vertailtavuus aikaisempiin aineistoihin.

Lomake on tehty ja muokattu englanninkielellä, jonka jälkeen se on käännetty kunkin osallistujamaan kielelle. Käännöksen varmistamiseksi lomake on uudelleenkäännetty englanniksi toisen henkilön toimesta, ja käännös on sitten tarkastettu Cranfieldin

yliopistossa, joka koordinoi hanketta. Myös aineiston tallennus on pääosin hoidettu keskitetysti Cranfieldin yliopistossa, ja kunkin maan aineistojen tarkistusajot tehdään keskitetysti (Tregasis ym. 2004). Näillä keinoilla on pyritty varmistamaan aineiston reliabiliteettia.

Tutkimus kohdistuu 200 henkeä ja enemmän työllistäviin yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioihin. Erityisesti kansainvälisesti mutta myös tässä kotimaisessa aineistossa on se ongelma, että osa aineistoista perustuu ns. kokonaistutkimukseen ja osassa on harkinnanvarainen otos, joka on vielä erisuuruinen yksityisellä ja julkisella sektorilla. Näin oli vuosien 1992 (Mattila & Saarinen 1992) ja 1995 (Mattila & Pohjansaari 1995) otosten osalta. Myöhemmät aineistot ovat perustuneet Tilastokeskuksen yritysrekisteritietojen pohjalta tehtyihin kokonaistutkimuksiin. Sekä yritys- että osoite-tiedoissa oli ongelmia kaikilla kolmella aineistonkeruukierroksella (1999, 2004 ja 2008). Lisäksi vastausprosentit (Ks. Taulukko 1) ovat systemaattisesti laskeneet, joten tulosten yleistettävyyteen tulee suhtautua varauksellisesti. Erityisesti viimeinen aineistonkeruukierros kärsi huonoista vastausprosentteista lähestulkoon joka maassa. Yhtenä selityksenä nopeasti heikenneen taloudellisen tilanteen lisäksi on katsottu olevan se, että vuonna 2008/9 käytetty suhteellisen pitkä ja raskas lomake alkaa faktatiedoilla, jotka vastaaja mitä todennäköisimmin joutuu hakemaan eri rekistereistä. Tämän on katsottu lisänneen katoa merkittävästi. Tosin vastausprosentit ovat laskeneet jyrkästi muissakin survey-tutkimuksissa (Cycyota ym. 2006).

Cranet-aineisto on kerätty kansainvälistä vertailua varten, joten yhden yksittäisen maan, kuten Suomen, näkökulmasta kaikki kysymykset eivät ole relevantteja, ja toisaalta monia tärkeitä asioita puuttuu lomakkeesta. Esimerkiksi työntekijöiden ja työnantajien järjestäytymistä koskevat kysymykset vastausvaihtoehtoineen eivät suomalaisesta näkökulmasta ole parhaita mahdollisia. Lisäksi saman lomakkeen pitää sopia sekä yksityisiin yrityksiin että julkisen sektorin organisaatioihin. Varsinkin julkiselta sektorilta on tullut jonkin verran palautetta joidenkin, kuten tuloksellisuutta koskevien, kysymysten huonosta soveltuvuudesta. Erityisesti ensimmäisillä aineistonkeruukierroksilla lomake ei ottanut riittävästi huomioon julkisen sektorin vastaajia. Kuitenkin yhden saman

lomakkeen käyttö sekä yksityisissä että julkisissa organisaatioissa takaa – pienistä ongelmistaan huolimatta –vertailtavuuden sektoreiden välillä.

Aineiston rajoitteisiin liittyy lisäksi se, että lomake lähetetään henkilöstöjohtajalle tai ylimmälle henkilöstöasioista vastaavalle, jonka oletetaan täyttävän koko lomake. Tällöin törmätään ns. yhden vastaajan ongelmaan (Wright & Haggerty 2005; Vanhala & Kotila 2006). Mitä suurempi organisaatio on, sitä todennäköisemmin organisaation huipulla tunnetaan strategiat ja politiikat mutta ei käytäntöä ja sitä todennäköisemmin esim. henkilöstökäytännöt vaihtelevat organisaation eri osissa, jolloin yhtä ainoata oikeata vastausta ei välttämättä ole olemassakaan.

Kaiken kaikkiaan Cranet-aineistoilla on samat rajoitteet kuin muillakin suurilla kansainvälisillä vertailevilla aineistoilla, kuten GLOBE (House & Javidan 2004) tai IMSS (International Manufacturing Strategy Survey) (Laugen & Boer 2007). Cranet-aineiston etuna on, että sitä on testattu jo sadoissa osatutkimuksissa, joita on julkaistu eritasoisilla kansainvälisillä foorumeilla (ks. www.cranet.org), eikä tulosten luotettavuutta ole kyseenalaistettu.

3.4 Tutkimuksen raportointi ja tulosten tarkastelu

Henkilöstöjohtamisen osa-alueita koskevat tulokset raportoidaan seuraavasti ryhmiteltynä:

- Henkilöstötoiminto ja sen asema
- Henkilöstön rekrytointi ja valinta
- Henkilöstön kehittäminen
- Palkkaus ja muut edut
- Ay-toiminta ja viestintä
- Henkilöstön hyvinvointi (vuodet 2004 ja 2008)

- Henkilöstötoiminnon tulevaisuuden haasteet

Raportin yksi tarkoitus on strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvien käytäntöjen ja ilmiöiden levinneisyyden tarkastelu. Strategisen henkilöstöjohtamisen määritelmästä ei vallitse yksimielisyyttä. Tässä raportissa lähdetään ajatuksesta, jonka mukaan strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstöä pidetään yhtenä yrityksen keskeisistä menestystekijöistä, jolloin henkilöstöasioista vastaava henkilö toimii yrityksen johtoryhmässä ja osallistuu yrityksen strategian suunnitteluun (Truss & Gratton 1994).

Raportissa tarkastellaan lisäksi erilaisten S/HRM-johtamiseen yhdistettyjen henkilöstökäytäntöjen leviämistä tutkittuihin organisaatioihin. Jeffrey Pfeffer (1994) on tutkimuksissaan löytänyt 16 parasta henkilöstökäytäntöä, joilla hän tunnisti olevan vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen. Pfefferin universaalit käytännöt ovat monelta osin yhteneväiset tuloksellisia HRM-käytäntöjä tutkineiden Ostermanin (1994) ja Huselidin (1995) kanssa. John Delery and D. Harold Doty (1996) nimesivät aikaisemman tutkimuksen perusteella seitsemän käytäntöä, joiden he katsoivat kuuluvan strategisten henkilöstökäytäntöjen joukkoon. Heidän listalleen kuuluivat organisaation sisäiset urajärjestelmät, viralliset koulutusjärjestelmät, arviointijärjestelmät, voitonjakomekanismit, turvattu työpaikka, toimiva tiedonkulku alaisilta johdolle ja työnkuvien tarkka määrittäminen (Delery & Doty 1996). Usein myös työntekijöiden huolellinen rekrytointi ja valinta sekä erilaiset työjärjestelyt kuten tiimityö katsotaan kuuluvaksi parhaisiin käytäntöihin. Käytännöt voidaan myös edelleen luokitella henkilöstön valintaa, kehittämistä, motivointia ja osallistamista koskeviksi innovatiivisiksi käytännöiksi (Harel ym. 2001).

Tässä raportissa ei oteta kantaa siihen, onko organisaation menestyksen ja erilaisten henkilöstökäytäntöjen suhde luonteeltaan universaalista vai tilannesidonnaista. Tutkimuksessa ei myöskään tarkastella näiden käytäntöjen suhdetta tutkittujen organisaatioiden tulokseen. Sen sijaan tarkoituksena on kuvata, missä määrin ja missä vaiheessa paljon keskustelua herättäneet ja tuloksellisuutta lupaavat parhaat käytännöt ovat rantautuneet suomalaisiin organisaatioihin.

Raportin toinen tarkoitus on henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhdenmukaistumisen eli konvergenssin tarkastelu yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Konvergenssia sektoreiden välillä voi tapahtua kolmella eri tavalla. Yhdensuuntaista konvergenssia tapahtuu silloin, kun kummallakin sektorilla kehitys etenee samaan suuntaan (kasvaa, pysyy samana, vähenee). Esimerkiksi jos kummallakin sektorilla niiden organisaatioiden osuus, joilla on henkilöstöosasto, lisääntyy, on kyse yhdensuuntaisesta konvergenssista. Toinen konvergenssin muoto on ”lopullinen konvergenssi”, jossa tarkastellaan kehityksen suunnan sijasta kehityksen päätepistettä eli sitä, lähestyvätkö sektorit toisiaan. Kolmas konvergenssin muoto on enemmistökonvergenssi. Enemmistökonvergenssissa tarkastelun alla on sektorin sisäinen yhdenmukaistuminen. Tällöin suurin erilaisuus vallitsee tilanteessa, jossa tietyn henkilöstöjohtamisen käytännön on omaksunut 50 prosenttia sektorin organisaatioista ja suurin samankaltaisuus tilanteessa, jossa kaikki organisaatiot joko käyttävät tai eivät käytä tiettyä henkilöstöjohtamisen käytäntöä. (Mayrhofer ym. 2004) Tässä raportissa tarkastellaan lähinnä yhdensuuntaista ja enemmistökonvergenssia yksityisen ja julkisen sektorin välillä.

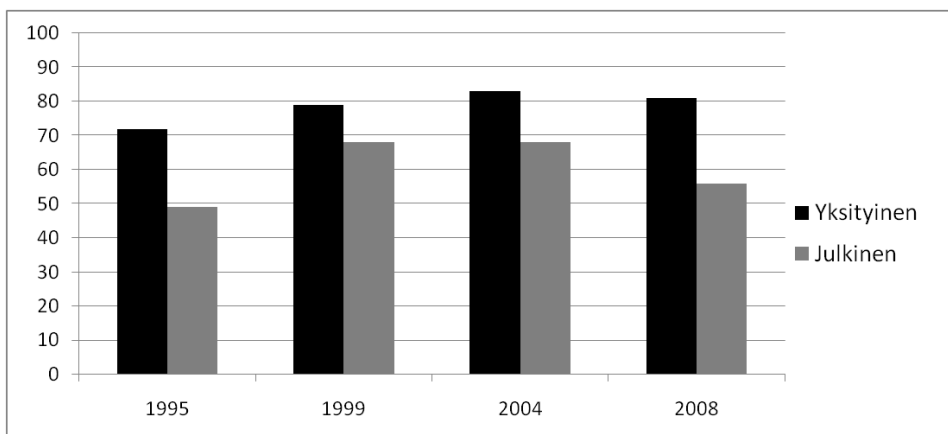
4 HENKILÖSTÖTOIMINNON ASEMA YRITYKSISSÄ JA JULKISISSA ORGANISAATIOISSA

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstötoiminnon asemaa kyselyihin vastanneissa organisaatioissa. Huomiota kiinnitetään organisaatioiden henkilöstöosastoihin, näiden kokoon sekä siihen, mistä henkilöstöasioista vastaava henkilö on rekrytoitu. Lisäksi tarkastellaan henkilöstötoiminnon tehtäviä, vastuun jakoa henkilöstöosaston ja linjajohdon välillä sekä sitä, miten tiiviisti henkilöstötoiminto osallistuu yrityksen liiketoimintastrategian suunnitteluun. Tarkastelun kohteena on myös henkilöstötehtävien ulkoistaminen. Tarkoituksena on muodostaa käsitys siitä, missä määrin henkilöstöjohtaminen on tutkituissa organisaatioissa organisoitu strategisen henkilöstöjohtamisen määritelmän mukaisesti.

4.1 Henkilöstöosaston mienhitys

Vuonna 1992 yksityisellä sektorilla 84 prosentilla ja julkisella sektorilla 63 prosentilla organisaatioista oli joko henkilöstöosasto- tai henkilöstöjohtaja. Kuvio 8 voidaan havaita, että tutkimusvuosina 1995, 1999, 2004 ja 2008 yksityisissä yrityksissä oli julkisia organisaatioita useammin erillinen henkilöstöosasto.

Kuvio 8. Organisaatiot, joilla henkilöstöosasto (% kaikista organisaatioista)



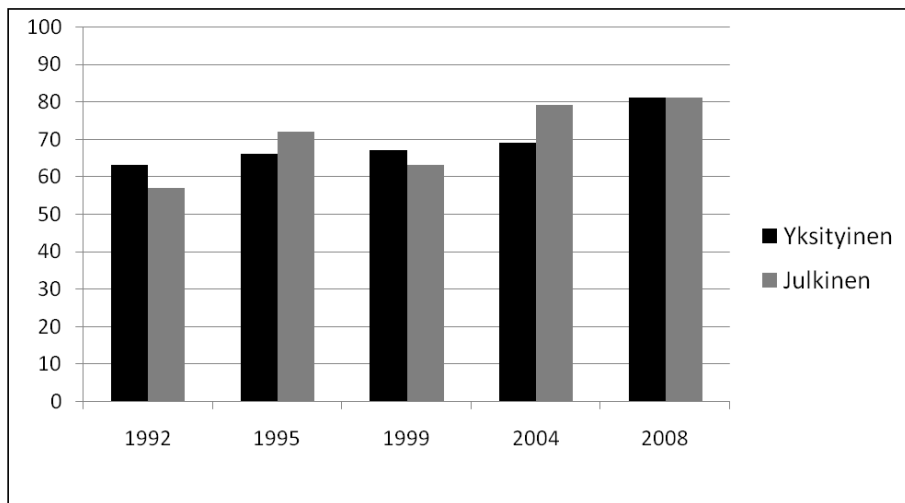
Henkilöstöosaston kokoon vaikutti ennen kaikkea organisaation koko. Alle 500 henkeä työllistävien organisaatioiden henkilöstöosastoilla työskenteli tyypillisimmin 1-5 henkilöä, kun taas yli 1000 henkeä työllistävässä organisaatioissa työskenteli tyypillisimmin 11–25 henkilöä tai yli 25 henkilöä. Kokoon suhteutettuna julkisen sektorin organisaatioiden henkilöstöosastot olivat kaikkina tutkimuksen tarkasteluvuosina yksityisen sektorin organisaatioita suurempia erityisesti 200–499 ja 500–999 henkeä työllistävien organisaatioiden kokoluokissa. Työntekijää kohden laskettuna henkilöstöosastoilla työskenteli enemmän henkilöitä julkisella sektorilla kaikkina tutkimuksen tarkasteluvuosina ja kaikissa kokoluokissa.

Henkilöstöasioista vastaavan rekrytoinnissa on havaittavissa eroja yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Yksityisellä sektorilla kaikkina tutkimusajankohtina yleisimpiä käytäntöjä olivat rekrytointi joko oman organisaation sisältä (muualta kuin henkilöstöosastolta) tai henkilöstöasioiden asiantuntijan rekrytointi oman organisaation ulkopuolelta. Organisaatioiden ulkopuolisen HR-asiantuntijan rekrytointi yleistyi 2000-luvun puolella nousten yhtä yleiseksi käytännöksi kuin oman organisaation sisältä rekrytointi.

Julkisella sektorilla henkilöstövastaavan rekrytointikäytännöt vaihtelevat tutkimusajankohdasta toiseen. Suurimmassa osassa vuonna 1992 ja 1995 kyselyyn vastanneista organisaatioista henkilöstöasioista vastaava oli rekrytoitu HR-asiantuntijoiden joukosta oman organisaation ulkopuolelta. Vuosina 1999 ja 2004 puolestaan tehtävään oli useimmiten rekrytoitu oman osaston sisältä muualta kuin henkilöstöosastolta. Vuonna 2008 suurimmassa osassa vastanneista organisaatioista henkilöstöasioista vastaavaksi oli rekrytoitu ei-HR-asiantuntija organisaation ulkopuolelta. Organisaation ulkopuolelta rekrytoituneen ei-HR-asiantuntijan rekrytointi henkilöstöasioista vastaavaksi oli julkisella sektorilla kaikkina tutkimusvuosina yleisempää kuin yksityisellä sektorilla. Kiinnostavaa onkin, että vuosina 2004 ja 2008 suurimmassa osassa vastanneita julkisia organisaatioita henkilöstöasioista vastasi henkilö, joka oli tullut tehtävänsä henkilöstöjohtamisen kentän ulkopuolelta.

Henkilöstöasioiden strategisesta roolista katsotaan kertovan sen, kuuluuko henkilöstöasioista vastaava henkilö organisaation johtoryhmään tai vastaavaan elimeen. Kuviosta 9 havaitaan että 1990-luvun alusta 2010-lukua lähestyttäessä yhä useammasta organisaatiossa henkilöstöasioista vastaava henkilö kuuluu myös organisaationsa johtoryhmään. Yksityisellä sektorilla niiden yritysten osuus, joissa henkilöstöasioista vastaava kuului johtoryhmään, on kasvanut vuodesta toiseen. Myös julkisella sektorilla tämä kasvava trendi vuosien 1992–2008 välillä on selkeästi nähtävissä, vaikka vuonna 1999 näiden organisaatioiden osuus kaikista organisaatioista pieneni aikaisempaan tutkimusajankohtaan verrattuna. Yksityisen ja julkisen sektorin välillä onkin havaittavissa selkeää yhdenmukaistumista.

Kuvio 9. Organisaatiot, joissa henkilöstöasioista vastaava kuuluu johtokuntaan



4.2 Henkilöstötehtävien ulkoistaminen

Henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden ulkoistamisesta on kyselylomakkeessa tiedusteltu vuodesta 1999 alkaen. Suurin osa yksityisen (68 %) ja julkisen (77 %) sektorin organisaatioista ei ollut ulkoistanut mitään henkilöstötehtäviä vuonna 1999. Eniten oli ulkois-

tettu koulutusta ja kehittämistä sekä työntekijöiden rekrytointia, jotka noin joka kymmenes vastannut organisaatio oli ulkoistanut. (Taulukko 5)

Vuonna 2004 tiedusteltiin, oliko toimintojen ulkoistamisessa tapahtunut muutosta (lisääntynyt, vähentynyt, pysynyt samana tai ei käytössä) eri henkilöstöjohtamisen osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana. Tulokseksi saatiin, että henkilöstötehtävien ulkoistaminen oli huomattavasti lisääntynyt tarkasteluajanjaksona. Ulkoistaminen oli selvästi yleisempää yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Yksityisistä yrityksistä kolme neljäsosaa oli vähintään jossakin määrin ulkoistanut koulutuksen ja kehityksen. Lisäksi yli 60 prosenttia oli (vähintään jossakin määrin) ulkoistanut eläkeasiat, muut edut sekä henkilöstöinformaatiojärjestelmät. Yli puolet yksityisistä yrityksistä oli ulkoistanut palkanmaksun ja henkilöstön vähentämisen. Julkisella sektorilla oli useimmiten (58 %) ulkoistettu koulutusta ja kehittämistoimintaa. Julkisista organisaatioista yli puolet oli myös ulkoistanut henkilöstöinformaatiojärjestelmänsä. Palkanmaksu, eläkeasiat, muut edut ja henkilöstön vähentämisen oli ulkoistanut 3 tai 4 kymmenestä julkisesta organisaatiosta, eli selkeästi harvempi kuin yksityisellä sektorilla. (Taulukko 5)

Vuonna 2008 organisaatioilta tiedusteltiin, missä määrin ne olivat ulkoistaneet eri henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Kysymykseen pyydettiin vastaamaan viisiportaisella asteikolla välillä: ”ei ulkoistettu” – ”täysin ulkoistettu”. Ulkoistaminen oli sekä yksityisellä että julkisella sektorilla vähäisempää kuin vuonna 2004. Yli 60 prosenttia yksityisistä yrityksistä oli ulkoistanut koulutuksen ja kehittämisen sekä rekrytoinnin ja yli puolet henkilöstöinformaatiojärjestelmänsä. Julkisella sektorilla yli puolet oli ulkoistanut koulutuksen ja kehittämisen. Erot julkisen ja yksityisen sektorin välillä olivat kaventuneet useiden henkilöstöjohtamisen osa-alueiden ulkoistamisessa, vaikka ulkoistaminen oli edelleen yleisempää yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Selkeä ero oli säilynyt henkilöstön rekrytoinnin sekä vähentämisen ulkoistamisessa. (Taulukko 5)

Taulukko 5. Henkilöstötehtävien ulkoistaminen 1999–2008

<i>Henkilöstötehtävä</i>	<i>1999</i>		<i>2004</i>		<i>2008</i>	
	<i>Yks.</i> %	<i>Julk.</i> %	<i>Yks.</i> %	<i>Julk.</i> %	<i>Yks.</i> %	<i>Julk.</i> %
Palkanmaksu	9	5	54	35	28	31
Eläkeasiat	-	-	65	41	39	36
Muut edut	-	-	63	31	32	32
Koulutus ja kehittäminen	10	12	75	58	63	51
Henkilöstön vähentäminen	10	2	59	41	29	6
Rekrytointi	15	6	-	-	60	25
Henkilöstövalinnat	-	-	-	-	36	11
Henkilöstöinformaatiojärjestelmät	-	-	61	55	53	48
Johdon ja henkilöstön väliset rutiinikysymykset	-	-	-	-	14	14

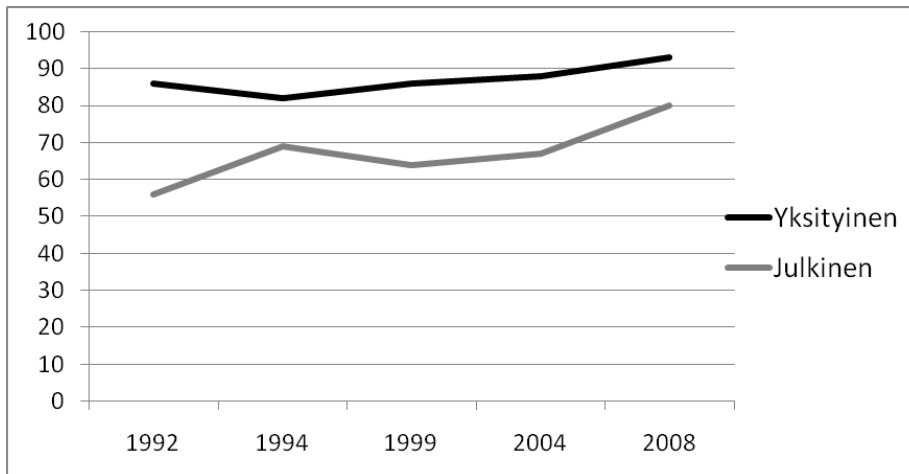
Kaikkien muiden henkilöstötehtävien paitsi palkanmaksun ulkoistaminen oli yleisempää suurimmissa organisaatioissa. Palkanmaksu oli pienissä organisaatioissa ulkoistettu useammin kuin suurissa.

4.3 Strategia ja toimintaperiaatteet

Organisaatioiden toiminnan ja johtamisen strategisuutta kartoitettiin selvittämällä, onko organisaatioilla kirjallista toiminta-ajatusta, liiketoiminta- tai palvelustrategiaa tai henkilöstöstrategiaa. Suurimmalla osalla eli 95–100 prosentilla tutkimukseen vastanneista organisaatioista oli määritelty toiminta-ajatus kaikkina tutkimuksen tarkastelu-vuosina. Toiminta-ajatus löytyi hieman useammin julkisen sektorin organisaatioista.

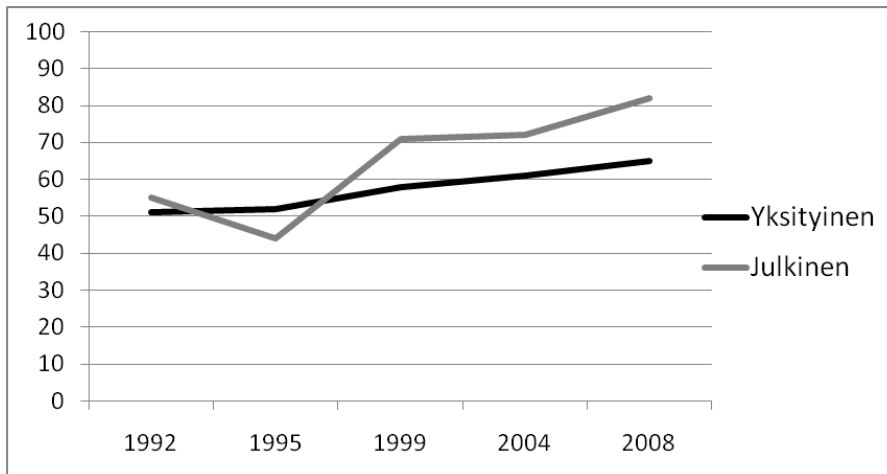
Yksityisellä sektorilla puolestaan oli julkista sektoria useammin liiketoiminta- tai palvelustrategia. Liiketoiminta- tai palvelustrategia löytyykin kaikkina tutkimusvuosina noin yhdeksästä yrityksestä kymmenestä. Tutkimusajanjakson aikana liiketoiminta- ja palvelustrategioiden laatiminen yleistyi myös julkisella sektorilla; vuonna 1992 liiketoi-minta/palvelustrategia löytyi 56 prosentista julkisia organisaatioista ja vuonna 2008 jo 80 prosentilta (Kuvio 10). Liiketoiminta- ja palvelustrategioiden osalta onkin havaitta-vissa yhdenmukaistumista yksityisen ja julkisen sektorin välillä.

Kuvio 10. Organisaatiot, joilla kirjallinen liiketoiminta- tai palvelustrategia (% kaikista kysymykseen vastanneista organisaatioista)



Kuviosta 11 voidaan havaita, että kirjallisten henkilöstöstrategioiden laatiminen on yleistynyt suomalaisissa organisaatioissa 1990-luvun alusta 2000-luvulle tultaessa. Julkisella sektorilla kirjallisten henkilöstöstrategioiden yleistyminen on ollut yksityistä sektoria voimakkaampaa. Vuosina 1992 ja 1995 kirjallinen henkilöstöstrategia löytyi noin puolesta julkisen sektorin organisaatiosta ja vuonna 2008 kahdeksasta organisaatiosta kymmenestä. Vuodesta 1999 julkisen sektorin organisaatioista löytyikin henkilöstöstrategia useammin kuin palvelustrategia. Yksityisellä sektorilla kirjallisia henkilöstöstrategioita laativien organisaatioiden osuus ei ole kasvanut yhtä nopeasti, ja ero julkisen ja yksityisen sektorin välillä onkin kasvanut vuodesta 1992 vuoteen 2008 tultaessa.

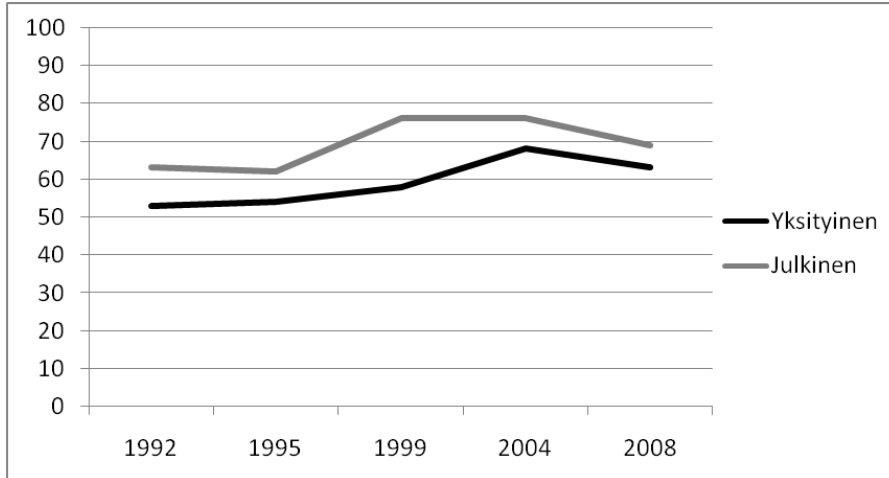
Kuvio 11. Organisaatiot, joilla kirjallinen henkilöstöstrategia (% kaikista kysymykseen vastanneista organisaatioista)



Vuonna 1992 noin 85 prosenttia organisaatioista oli laatinut toimenpideohjelmia henkilöstöstrategiansa perusteella. Kyseisenä vuonna ei ollut havaittavissa merkittävää eroa julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden välillä. Vuonna 1995 henkilöstöstrategiaan pohjautuvia toimintaohjelmia oli laatinut 77 prosenttia yksityisen sektorin ja 61 prosenttia julkisen sektorin organisaatioista. Seuraavilla aineistonkeruukierroksilla henkilöstöstrategiaan pohjaavista toimenpideohjelmista ei enää tiedusteltu organisaatioilta.

Yhtenä strategisen henkilöstöjohtamisen toteutumisen merkinä pidetään henkilöstöasioista vastaavan henkilön osallistumista liiketoiminta- tai palvelustrategian laadintaan. Kuvioista 12 voidaan havaita, että henkilöstöjohtajan osallistuminen alusta alkaen liiketoiminta- tai palvelustrategian laadintaan on yleistynyt 1990-luvun alusta 2000-luvun alkuun tultaessa ja vähentynyt hieman vuonna 2008. Alusta alkaen osallistuminen oli kaikkina tutkimusvuosina jonkin verran yleisempää julkisella kuin yksityisellä sektorilla.

Kuvio 12. Henkilöstöasioista vastaavan osallistuminen alusta alkaen liiketoiminta/palvelustrategian laatimiseen yksityisellä ja julkisella sektorilla (% organisaatioista, joilla liiketoiminta/palvelustrategia)



Organisaation toiminnan suuria linjoja ohjaavien missioiden ja strategioiden lisäksi organisaatioilta tiedusteltiin vuosina 1995 ja 1999, missä määrin niiden henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita ohjattiin käytännönläheisemmillä toimintaperiaatteilla. Vuonna 1995 noin yhdeksällä organisaatiolla kymmenestä oli kirjallinen tai kirjaamaton palkkausta sekä koulutusta koskeva toimintaperiaate. Lisäksi noin 80 prosentilla organisaatiosta yksityisellä sektorilla ja noin 70 prosentilla julkisella sektorilla oli rekrytointia ja valintaa sekä viestintää koskeva toimintaohjelma. Selvästi alle puolella organisaatioista oli tasa-arvoasioita koskeva ohjelma. Vuonna 1999 havaitaan yhä useammasta julkisen sektorin organisaatiosta eli noin kahdeksasta organisaatiosta kymmenestä löytyvän viestintää ja rekrytointia ohjaava ohjelma. Lisäksi tasa-arvoa käsittelevä toimintaohjelma löytyy yhä useammasta yksityisestä (69 %) ja julkisesta (75 %) organisaatiosta.

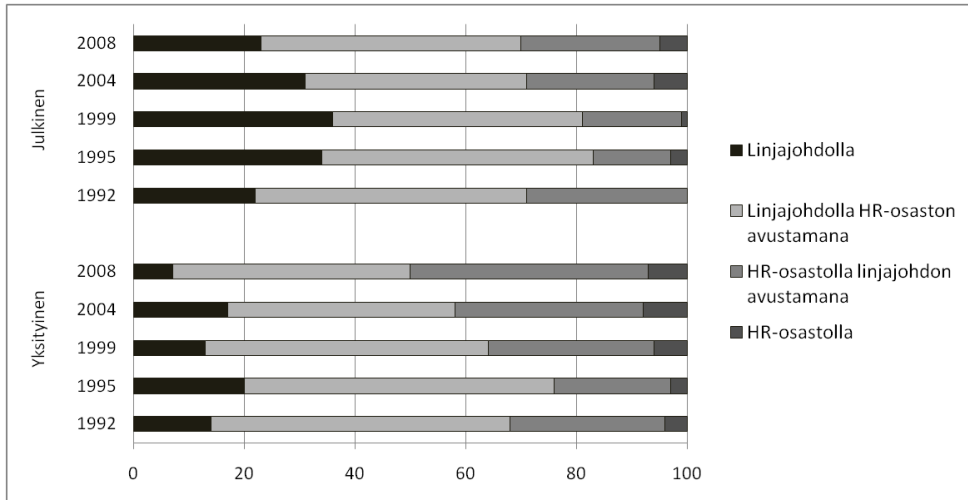
4.4 Linjajohdon henkilöstövastuu

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa ja kirjallisuudessa on kiinnitetty huomiota työnjakoon henkilöstöosaston tai -ammattilaisten ja linjajohdon välillä. Henkilöstövastuiden siirtymistä linjajohdolle pidetään osassa henkilöstöjohtamista koskevaa kirjallisuutta merkkinä strategisen henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta. HRM- ja SHRM ajattelussa korostetaan sitä, että arvokkaiden henkilöstöresurssien toimiva johtaminen vaatii sekä ylimmän johdon sitoutuneisuutta henkilöstöresurssien johtamiseen että linjajohdon osallistumista henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa ja sen päämäärien jalkauttamisessa. (Truss & Gratton 1994; Storey 2007).

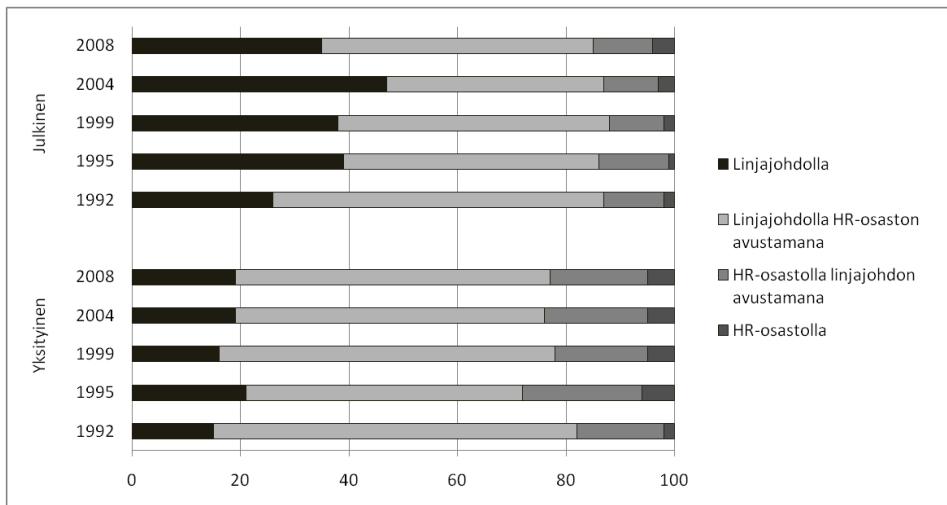
Organisaatioilta tiedusteltiin vastuun jakautumista viidellä henkilöstöjohtamisen osa-alueella eli palkkauksessa, rekrytoinnissa, koulutuksessa, työsuhteasioiden hoidossa ja henkilöstömäärän muutoksen suunnittelussa. Kyselylomakkeessa tiedusteltiin kuuluuko vastuu päätöksenteosta yksin linjajohdolle, linjajohdolle henkilöstöosaston avustuksella, henkilöstöosastolle linjajohdon avustuksella vai yksin henkilöstöosastolle.

Lähes kaikilla henkilöstöjohtamisen osa-alueille päävastuu henkilöstöasioista oli useimmissa organisaatioissa linjajohdolla henkilöstöosaston avustuksella. Linjajohto henkilöstöosaston avustuksella päätti noin puolessa organisaatioita koulutuksesta, rekrytoinnista ja henkilöstömäärän muutoksista (Kuviot 13, 14 ja 15). Yksin linjajohto päätti eniten rekrytoinneista ja henkilöstömäärän muutoksista (Kuviot 14 ja 15).

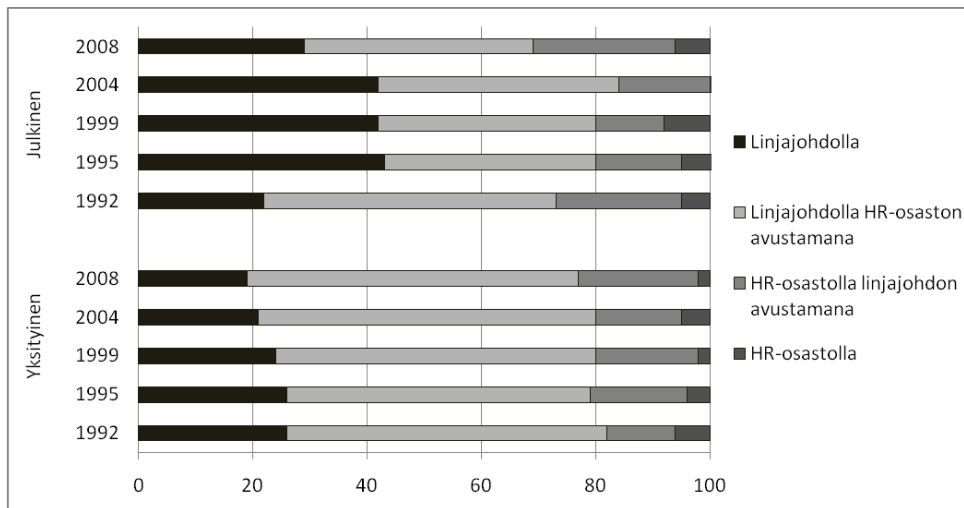
Kuvio 13. Päävastuu koulutuksesta ja kehittämisestä (% kysymykseen vastanneista organisaatioista)



Kuvio 14. Päävastuu rekrytoinnista ja valinnasta (% kysymykseen vastanneista organisaatioista)

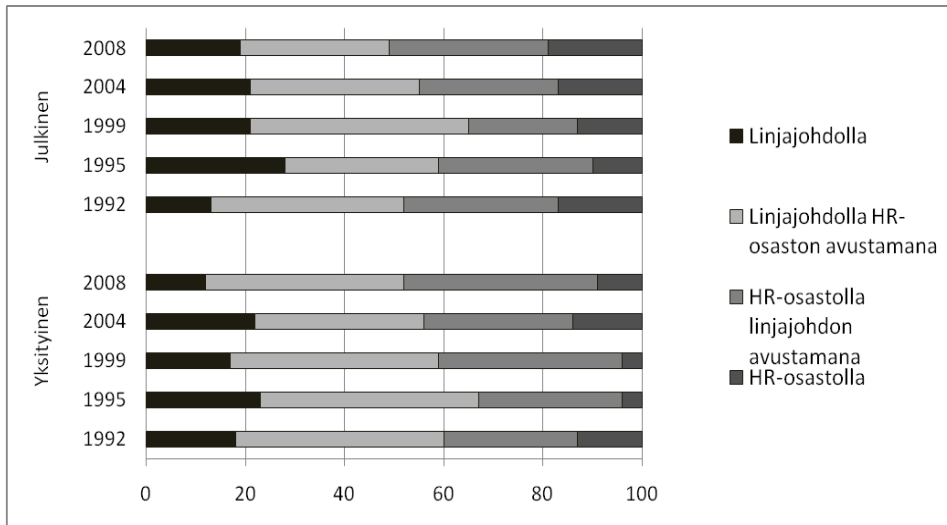


Kuvio 15. Päävastuu työvoiman lisäämisestä ja vähentämisestä (% kysymykseen vastanneista organisaatioista)

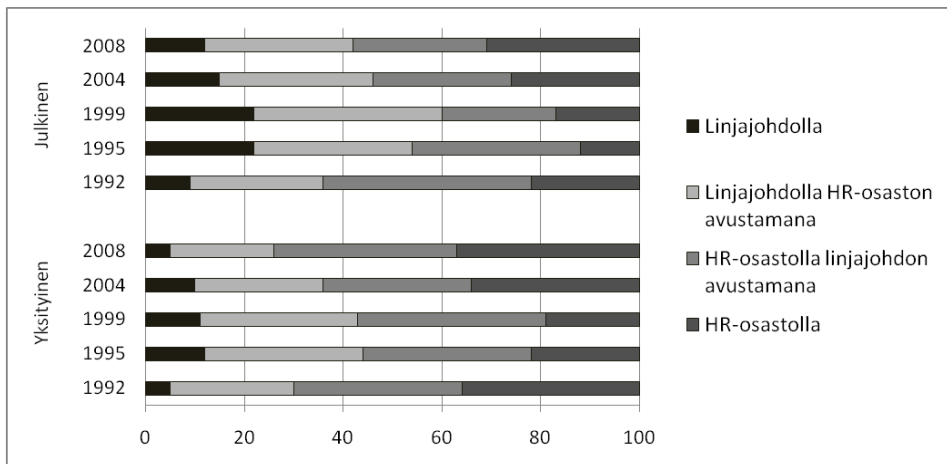


Henkilöstöosasto linjajohdon avustuksella kantoi päävastuun työsuhteasioista, palkkauksesta ja koulutuksesta 20–40 prosentissa organisaatioista (Kuviot 13, 16 ja 17). Henkilöstöosasto kantoi vastuun yksin vain pienessä osassa organisaatioita mistään muusta kyselyssä mukana olleesta henkilöstöjohtamisen osa-alueesta, paitsi työsuhteasioista, joista henkilöstöosasto vastasi yksin noin 15–35 prosentissa organisaatioista. Voidaan siis havaita että linjajohdon vastuu oli korostunut rekrytoinnissa sekä henkilöstömäärän muutoksissa ja henkilöstöosaston työsuhteasioissa. Lisäksi linjajohto yksin tai linjajohto henkilöstöosaston avustuksella päätti yli puolessa organisaatioista myös koulutuksesta ja palkkauksesta sekä yksityisellä että julkisella sektorilla lähes kaikkina tutkimuksen suorittamisvuosina (Kuvio 13 ja kuvio 16). Henkilöstöosaston vastuun voidaan kuitenkin havaita kasvaneen vuoden 1999 jälkeen päätettäessä koulutuksesta, palkkauksesta ja työsuhteasioista.

Kuvio 16. Päävastuu palkkauksesta ja muista eduista (% kysymykseen vastanneista organisaatioista)



Kuvio 17. Päävastuu työsuhteasioista (% kysymykseen vastanneista organisaatioista)

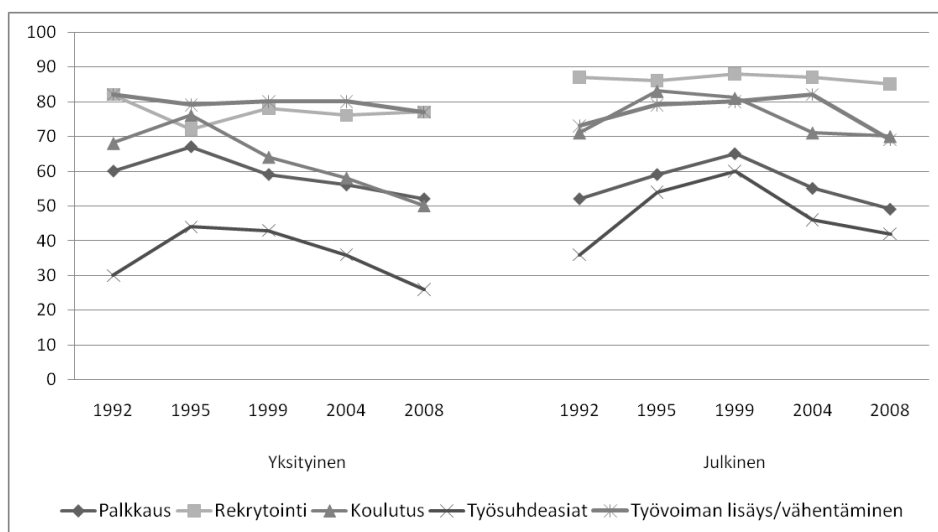


Tarkasteltaessa lähemmin yksityisen ja julkisen sektorin kehitystä eri henkilöstöjohtamisen osa-alueiden osalta havaitaan, että julkisella sektorilla linjajohto on lähes

kaikkina tutkimuksen ajankohtina useammin kuin yksityisellä sektorilla yksin vastuussa lähes kaikista henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Erityisesti henkilöstön lisäämisestä tai vähentämisestä sekä rekrytoinnista päätettäessä oli julkisella sektorilla linjajohto usein keskeisessä roolissa. Voidaankin todeta, että henkilöstöjohtamisen hajauttaminen linjajohdolle on yleisempää julkisella kuin yksityisellä sektorilla.

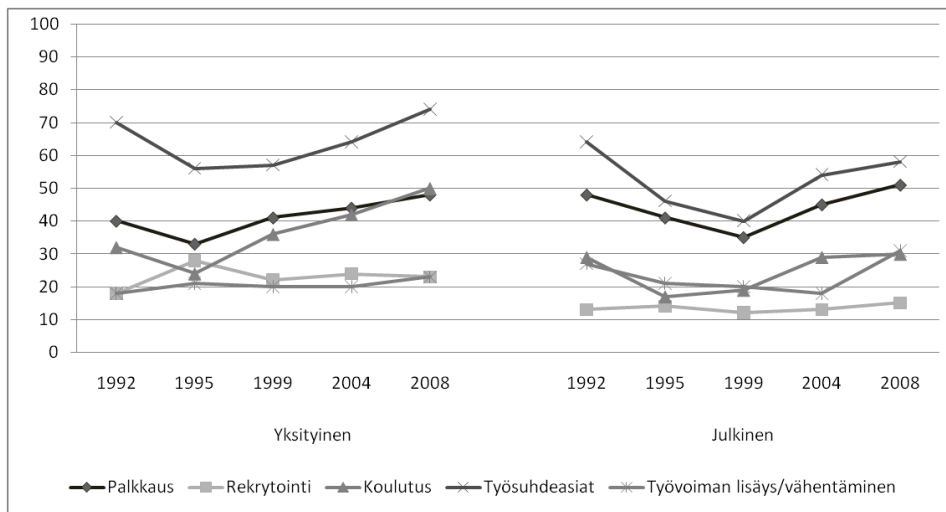
Henkilöstöjohtamisen hajauttamisessa tai keskittämisessä tapahtuneita muutoksia voidaan tarkastella yhteenvetokuvioiden 18 ja 19 avulla. Kuviossa 18 tarkastellaan, kuinka suuressa osassa organisaatioita linjajohto (linjajohto yksin tai henkilöstöosaston avustuksella) on vastuussa eri henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Vastaavasti tämän kuvion peilikuvio 19 kertoo, kuinka suuressa osassa organisaatioista henkilöstöosasto (yksin tai linjajohdon avustuksella) vastaa henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Kuviosta 18 voidaan havaita, että lähes kaikilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla linjajohdon rooli kasvoi vuodesta 1992 vuosiin 1995 ja/tai 1999, minkä jälkeen linjajohdon vastuun kasvu kääntyi laskuun. Yksityisellä sektorilla linjajohdon vastuun kasvukehitys näyttää usealla henkilöstöjohtamisen osa-alueella kääntyvän laskuun jo vuonna 1995, kun taas julkisella sektorilla kasvu on näkyvämpää ja jatkui vuoteen 1999.

Kuvio 18. Yksityiset ja julkiset organisaatiot, joissa vastuu henkilöstöjohtamisen osa-alueista pääosin linjajohdolla (% kysymykseen vastanneista organisaatioista)



Kuviosta 19 voidaan puolestaan nähdä, miten henkilöstöosaston vastuu henkilöstöasioista on lisääntynyt sekä yksityisellä että julkisella sektorilla 2000-luvun vaihteesta alkaen. Vastuussa henkilöstön lisäämisestä ja vähentämisestä sekä rekrytoinnista ei ole tapahtunut suuria muutoksia vuodesta toiseen tultaessa.

Kuvio 19. Yksityiset ja julkiset organisaatiot, joissa vastuu henkilöstöjohtamisen osa-alueista pääosin henkilöstöosastolla (% kysymykseen vastanneista organisaatioista)



Kuvioista 18 ja 19 voidaan havaita, että sekä yksityisellä että julkisella sektorilla linjajohdon vastuu henkilöstöjohtamisesta on ensin lisääntynyt ja sitten kääntynyt laskuun. Tämä tulos onkin linjassa aikaisemmassa tutkimuksessa tehtyjen havaintojen kanssa linjajohdon vastuun kehittymisestä Euroopassa (esim. Mayrhofer ym. 2004). Henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa onkin esitetty, että vaikka henkilöstöresurssien johtamiseen kuuluu ajatus henkilöstöjohtamisen vastuiden ohjaamisesta linjajohdolle, vahvistaa strategisen henkilöstöjohtamisen omaksuminen tai henkilöstöasioihin huomion kiinnittäminen myös henkilöstöammattilaisten ja -osaston asemaa organisaatiossa (Mayrhofer ym. 2004). Lisäksi hajauttamisen seurauksena voi olla henkilöstöasioiden kokonaisuuden hallinnan menettäminen ja osaamisen kadottaminen (Caldwell & Storey

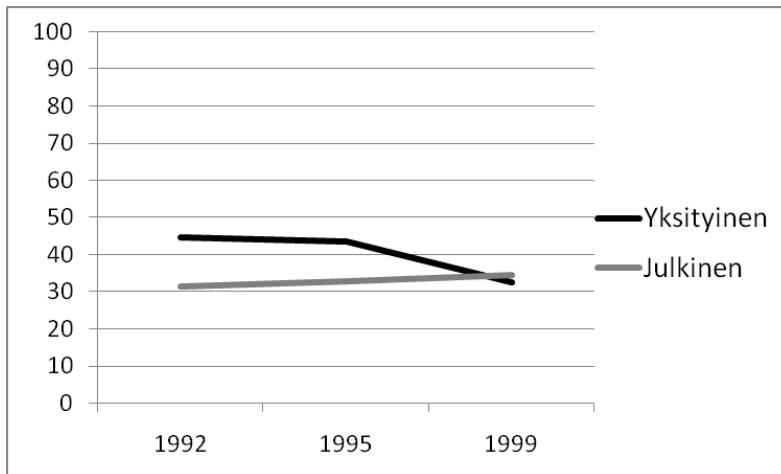
2007). Tämä on saattanut johtaa vastuun siirtämiseen takaisin henkilöstöammatilaisille.

4.5 Henkilöstöosaston tulosten ja tehokkuuden arviointi

Henkilöstöosaston tulosten arvioinnista tiedusteltiin organisaatioilta lähes kaikkina tutkimusvuosina. Kysymyksen muotoilu vaihteli hieman vuodesta toiseen. Vuonna 2008 kyselylomakkeessa tiedusteltiin, missä määrin henkilöstöosaston suoritusta arvioitiin. Yleisimmin eli noin yli puolessa organisaatioista toimintaa arvioitiin ”jossakin määrin” tai noin joka neljännessä organisaatiossa ”suuressa määrin”. Merkittävää eroa yksityisen ja julkisen sektorin vastausten välillä ei ollut. Vain noin viidessä prosentissa yksityisistä ja julkisista organisaatioista ei laisinkaan arvioitu henkilöstöosaston suoritusta.

Organisaatioille ei esitetty henkilöstöosastojen arviointiin liittyviä kysymyksiä vuonna 2004. Vuosina 1992, 1995 ja 1999 kyselylomakkeessa tiedusteltiin, arvioidaanko henkilöstöosaston toimintaa järjestelmällisesti. Kuviosta 20 voidaan havaita, että tarkasteluajanjaksona yksityisellä sektorilla henkilöstöosaston toimintaa arvioivien organisaatioiden osuus laski ja julkisella sektorilla puolestaan nousi. Verrattaessa vuoden 1999 tilannetta vuoteen 2008 havaitaan, että henkilöstöosaston tulosten arviointi oli yleistynyt, sillä vuonna 1999 noin 70 prosenttia ei arvioinut osaston suoritusta, kun vastaava luku vuonna 2008 oli viisi prosenttia. Tämä suuri ero johtunee kuitenkin osittain kysymyksen erilaisesta muotoilusta.

Kuvio 20. Henkilöstöosaston toimintaa arvioivien organisaatioiden osuudet (% organisaatioista, joilla henkilöstöosasto)



Vuonna 1992 ja 1995 yleisimmin käytettyjä arviointimenetelmiä olivat osaston toteutuneiden kustannusten ja tulosten arviointi suhteessa suunniteltuihin kustannuksiin tai tavoitteisiin. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla näitä menetelmiä käytti arvioinnissa kahdeksan tai yhdeksän organisaatiota kymmenestä. Lähes yhtä usein suoritusta arvioitiin myös linjajohdon palautteiden perusteella.

Vuosina 1999 ja 2008 vastaajilta tiedusteltiin, kenen näkemykset otetaan huomioon arvioitaessa henkilöstöosaston toimintaa. Ylimmän johdon näkemykset huomioitiin vuonna 1999 noin 26 prosentissa organisaatioita ja linjajohdon noin 23 prosentissa. Työntekijöiden näkemys puolestaan huomioitiin 21 prosentissa ja henkilöstöosaston noin 12 prosentissa. Yksityisellä sektorilla huomioitiin hieman useammin työntekijöiden näkökulma, kun taas julkisella sektorilla ylimmän ja linjajohdon näkemysten käyttö arvioinnissa oli hieman tavallisempaa. Vuonna 1999 noin 18 prosenttia organisaatioista käytti arviointikriteereinä sisäistä kustannustehokkuutta ja noin 11 prosenttia ulkoista kustannustehokkuutta. Tulostavoitteiden saavuttamisen mukaan henkilöstöosastoa arvioi noin joka neljäs organisaatio. Julkisella sektorilla tulostavoitteiden saavuttamisen mukaan arviointi oli selkeästi yksityistä sektoria yleisempää.

Vuonna 2008 ylimmän tai linjajohdon näkemykset otettiin huomioon henkilöstötoimintoa arvioitaessa enää noin yhdessä organisaatiossa kymmenestä. Yksityisellä sektorilla 30 % ja julkisella 19 % organisaatioista huomioi työntekijöiden mielipiteen. Henkilöstöosaston itsearvioinnin rooli olikin lisääntynyt, sillä noin joka neljännessä organisaatiossa henkilöstöosaston omat arviot huomioitiin osaston toiminnan arvioinnissa. Kyseisenä vuonna ei kysytty erikseen käytössä olevia henkilöstötoimen arvioinnin kriteereitä.

4.6 Yhteenveto henkilöstötoiminnan asemasta

Tässä luvussa tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen organisointia ja henkilöstötoimen asemaa organisaatioissa. Strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa painotetaan yhteyttä henkilöstöjohtamisen ja organisaation strategian välillä. Tällöin korostetaan paitsi kirjallisen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian olemassaolon merkitystä, myös henkilöstöjohtajan osallistumista organisaation johtoryhmään ja liiketoiminta- tai palvelustrategian laatimiseen. Lisäksi oletetaan, että vastuun henkilöstöstrategian toteuttamisesta tulee kuulua paitsi henkilöstötoimelle myös linjajohdolle (Truss & Gratton 1994).

Suomessa yksityisen sektorin yrityksistä noin kahdeksalla kymmenestä ja julkisella sektorilla noin kuudella kymmenestä oli henkilöstöosasto tutkimusajanjaksolla. Organisaation kokoon suhteutettuna henkilöstöosastoilla työskenteli enemmän henkilöitä julkisella kuin yksityisellä sektorilla.

Henkilöstöasioista vastaava henkilö oli yksityisellä sektorilla useimmiten palkattu tehtäväänsä oman organisaation sisältä tai henkilöstöasiantuntijoiden joukosta organisaation ulkopuolelta. Julkisella sektorilla henkilöstövastaavan palkkauskäytännöissä oli enemmän vaihtelua tutkimusajankohdasta toiseen siirryttäessä. Julkisella sektorilla oli yksityistä sektoria yleisempää palkata henkilöstöasioista vastaavaksi organisaation ulkopuolinen, joka ei ollut henkilöstöasiantuntija.

Henkilöstöasioista vastaavan henkilön kuuluminen organisaation johtoryhmään tai vastaavaan yleistyi tutkimusjakson 1992–2008 aikana. Vuonna 1992 henkilöstöasioista vastaava kuului organisaation johtoryhmään noin 60 prosentissa organisaatioista ja vuonna 2008 noin 80 prosentissa organisaatioista. Erot yksityisen ja julkisen sektorin välillä olivat vähäisiä.

Lähes kaikki eli tutkimusvuodesta riippuen 80–90 prosenttia yksityisistä yrityksistä oli laatinut kirjallisen liiketoiminta- tai palvelustrategian. Julkisella sektorilla liiketoiminta- tai palvelustrategian laatiminen yleistyi tutkimusajanjakson aikana 56 prosentista 83 prosenttiin. Kirjallisten henkilöstöstrategioiden laatiminen yleistyi yksityisellä sektorilla 51 prosentista 65 prosenttiin ja julkisella 46 prosentista (vuonna 1995) 87 prosenttiin.

Henkilöstötehtävien ulkoistaminen oli vielä vuonna 1999 suomalaisissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa harvinaista. Ulkoistaminen yleistyi nopeassa tahdissa vuoteen 2004 asti, jolloin yksityisellä sektorilla kolme neljästä organisaatiosta oli ainakin jossain määrin ulkoistanut koulutuksen ja kehityksen, kuusi kymmenestä eläkeasiat, muut edut sekä henkilöstöinformaatiojärjestelmät ja yli puolet palkanmaksun sekä henkilöstön vähentämisen. Ulkoistaminen ei lisääntynyt yhtä nopeasti julkisella sektorilla. Henkilöstötehtävien eri osa-alueiden ulkoistaminen oli vähäisempää vuonna 2008 kuin vuonna 2004.

Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota henkilöstövastuun jakautumiseen linjajohdon ja henkilöstöammattilaisten kesken. Cranet-aineistoista havaitaan linjajohdon vastuun kasvaneen suomalaisissa yli 200-henkeä työllistävässä organisaatioissa tietyillä henkilöstöjohtamisen osa-alueilla (koulutus, palkkaus ja työsuhteasiat) erityisesti vuodesta 1992 vuoteen 1995. Julkisella sektorilla linjajohdon vastuu jatkoi kasvua vuoteen 1999. Tämän jälkeen henkilöstöosastojen vastuu alkoi uudestaan lisääntyä. Pääasiallinen vastuu henkilöstömäärän muutoksista ja rekrytoinneista oli kaikkina tutkimusvuosina suurimmassa osassa organisaatioita linjajohdolla henkilöstöosaston avustamana tai yksin linjajohdolla eikä osuuksissa näkynyt suuria muutoksia tutkimusvuodesta toiseen.

Tarkasteltaessa henkilöstötoimen asemaa yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa voidaan havaita, että eräiden strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden toteutu-

minen (henkilöstöasioista vastaavan henkilön kuuluminen organisaation johtoryhmään tai vastaavaan ja osallistuminen liiketoimintastrategian laatimiseen, vastuun siirtäminen henkilöstöosastoilta linjajohdolle sekä kirjallisten liiketoiminta- ja palvelu- sekä henkilöstöstrategioiden laatiminen) on yleistynyt suomalaisissa organisaatioissa tutkimusajanjakson 1992–2008 aikana. Henkilöstöasioista vastaavan kuulumisessa johtoryhmään tai vastaavaan, liiketoiminta- tai palvelustrategioiden laatimisessa ja henkilöstöasioista vastaavan osallistumisessa liiketoimintastrategian laatimiseen onkin havaittavissa sekä yhdensuuntaista että lopullista konvergenssia yksityisen ja julkisen sektorin välillä.

5 HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI, VALINTA JA VÄHENTÄMINEN

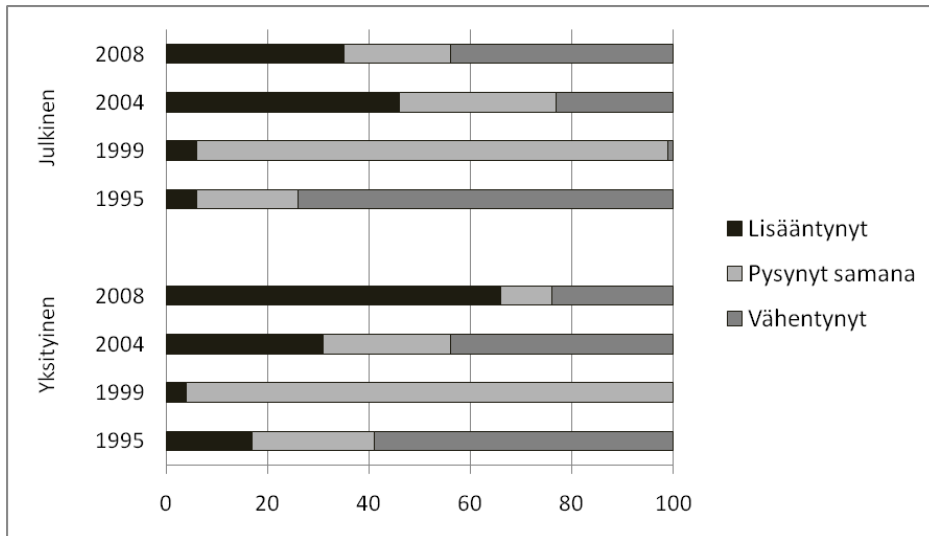
Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstön rekrytointiin ja valintaan liittyviä kysymyksiä. Tarkastelun kohteena ovat henkilöstön kokonaismäärän muutokset sekä henkilöstön rekrytoinnin ja vähentämisen keinot, kuten myös uuden henkilöstön valintamenetelmät. Huolellista rekrytointia ja valintaa pidetään henkilöstökäytäntöjen ja tuloksellisuuden suhdetta käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Pfeffer 1994) yhtenä parhaista henkilöstöjohtamisen käytännöistä.

5.1 Henkilöstömäärän muutokset

Vuodesta 1995 alkaen organisaatioilta tiedusteltiin, oliko kokonaishenkilöstömäärässä tapahtunut yli 5 prosentin muutosta viimeisen kolmen vuoden aikana. Vuonna 2008 kysymyksen muotoilu poikkesi hieman aikaisemmista vuosista, sillä organisaatioilta tiedusteltiin, oliko niiden henkilöstömäärä pysynyt samana vai kasvanut tai laskenut prosenttihaarukoissa 0-9 prosenttia, 10-24 prosenttia, 25-49 prosenttia tai yli 50 prosenttia.

Kuvio 21 esittää henkilöstömäärän muutoksia tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa vuosina 1995-2008. Kuviosta voidaan havaita, että vuonna 1995 suurin osa sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioista oli vähentänyt henkilöstömääräänsä, kun taas vuonna 1999 henkilöstömäärä oli pysynyt samana valtaosassa organisaatioita. Vuonna 2004 yksityisellä sektorilla suurin osa organisaatioista (44 %) oli vähentänyt henkilöstöään, kun taas julkisella sektorilla suurin osa vastanneista (46 %) oli kasvattanut henkilöstömääräänsä. Vuonna 2008 tilanne oli päinvastainen, sillä suurin osa yksityisistä (66 %) ilmoitti henkilöstömääränsä kasvaneen, kun taas suurin osa julkisista (44 %) ilmoitti vähentäneensä henkilöstöään.

Kuvio 21. Henkilöstömäärän muutokset yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 1995–2008 (% sektorin organisaatioista)



Vuoden 1995 luvuissa on havaittavissa 1990-luvun alun laman vaikutus, sillä vastaajia pyydettiin arvioimaan muutosta viimeisen kolmen vuoden aikana.

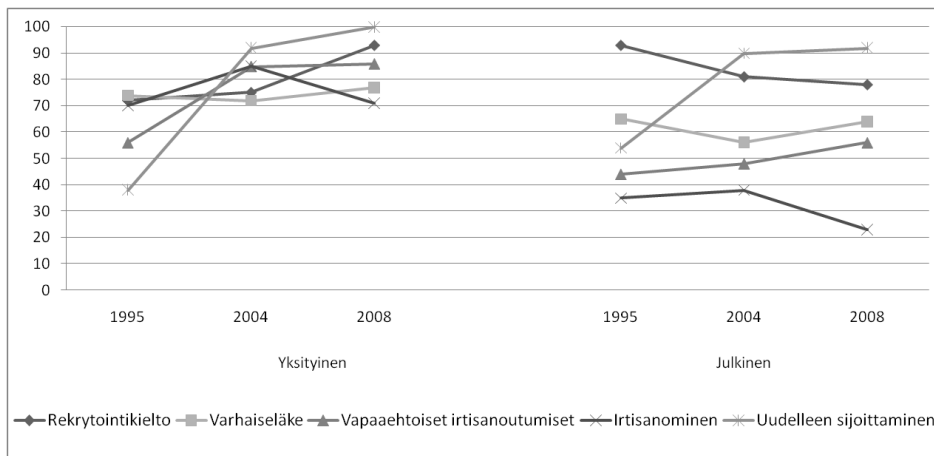
5.2 Henkilöstön vähentäminen

Vuodesta 1995 alkaen organisaatioilta tiedusteltiin millä tavalla ne olivat toteuttaneet henkilöstövähennyksiään. Vuosina 1995, 2004 ja 2008 kysymys oli suunnattu vain henkilöstöä vähentäneille organisaatioille. Vuonna 1999 kysymykseen olivat vastanneet kaikki organisaatiot.

Kuviossa 22 on kuvattu, mitä vähentämiskeinoja henkilöstöä vähentäneissä organisaatioissa oli käytetty yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 1995, 2004 ja 2008. Kuviosta voidaan havaita että vuosina 2004 ja 2008 eniten käytettyjä työvoiman vähentämiskeinoja sekä yksityisellä että julkisella sektorilla ovat työvoiman uudelleen

sijoittaminen ja rekrytointikielto, joita käytettiin keskimäärin yhdeksässä yrityksessä kymmenestä. Uudelleen sijoittaminen yleistyi 1990-luvun puolivälissä. Yksityisellä sektorilla 1990-luvulta 2000-luvulle tultaessa yleistyi myös vapaaehtoisten irtisanoutumisten käyttäminen. Julkisella sektorilla käytettiin selkeästi yksityistä sektoria vähemmän vapaaehtoisia irtisanoutumisia ja irtisanomisia. Varhaiseläkkeiden käytössä ei ollut yhtä suurta eroa, vaikka julkisella sektorilla tätäkin keinoa henkilöstön vähentämiseksi käytettiin hiukan yksityistä sektoria harvemmin.

Kuvio 22. Henkilöstön vähentämisessä käytetyt keinot sektoreittain vuosina 1995, 2004 ja 2008 (% henkilöstöä vähentäneistä organisaatioista)



Tuloksia tarkastellessa on huomioitava, että koska kysymyksiin ovat vuosina 1995, 2004 ja 2008 vastanneet vain henkilöstöä vähentäneet organisaatiot, on kysymykseen vastanneiden organisaatioiden määrä sektoria kohti vähäisempi kuin muiden raportissa tarkasteltujen ilmiöiden kohdalla, eikä tuloksia voidakaan yleistää koskemaan kaikkia tutkimukseen osallistuneita organisaatioita.

Vuonna 1999, jolloin kysymykseen vastasivat kaikki organisaatiot (eivät vain henkilöstöään vähentäneet), julkisella sektorilla havaitaan käytetyn yksityistä sektoria useammin uudelleensijoittamista sekä tilapäisten ja määräaikaisten työsuhteiden uusimatta jättämistä henkilöstön vähentämisen keinona. Yksityisellä sektorilla käytettiin selkeästi yleisemmin irtisanomista ja ulkoistamista henkilöstön vähentämisessä (Taulukko 6). Yleisin

keino vähentää henkilöstöä kummallakin sektorilla on tilapäisten tai määräaikaisten sopimusten uusimatta jättäminen.

Taulukko 6. Henkilöstön vähentämisessä käytetyt keinot sektoreittain vuonna 1999 (% kaikista kyselyyn osallistuneista organisaatioista)

	<i>Rekry- tointi kielto</i>	<i>Varhais- eläke</i>	<i>Vapaaeht. Irtisanou- tukset</i>	<i>Irtisano- minen</i>	<i>Uudelleen sijoittaminen</i>	<i>Tilapäisten/ määräaik. uusimatta jättäminen</i>	<i>Ulkoista- minen</i> %
	%	%	%	%	%	%	
Yksityinen	49	48	34	41	39	66	41
Julkinen	43	44	32	27	48	73	27

Vuonna 1999 kyselyyn lisättyjä määräaikaisten ja tilapäisten työsuhteiden uusimatta jättämistä ja ulkoistamista tarkasteltiin myös vuosina 2004 ja 2008. Niiden organisaatioiden joukossa, jotka olivat vähentäneet henkilöstöään, ulkoistaminen yleistyi vuodesta 2004 vuoteen 2008. Vuonna 2004 noin 60 prosenttia julkisista ja 70 prosenttia yksityisistä henkilöstöään vähentäneistä organisaatioista vähensi henkilöstöään ulkoistamalla. Vuonna 2008 jo 80 prosenttia julkisista ja kaikki yksityiset organisaatiot, jotka olivat vähentäneet henkilöstöään, olivat käyttäneet myös ulkoistamista.

Myös tilapäisten ja määräaikaisten työsuhteiden uusimatta jättäminen oli yleinen tapa vähentää henkilöstöä; sitä käytti noin 90 prosenttia henkilöstöään vähentäneistä sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioista myös vuosina 2004 ja 2008.

5.3 Erityisryhmien huomiointi ja kohdennettu rekrytointi

Kyselylomakkeessa selvitettiin myös sitä, miten erilaisten työvoima- tai vähemmistöryhmien asema on organisaatioissa huomioitu. Vuosina 1992–1999 organisaatioilta tiedusteltiin, kiinnittivätkö ne erityistä huomiota tiettyihin henkilöstöryhmiin rekrytoimissaan, kouluttaessaan ja suunnitellessaan ylennyksiä. Vuonna 2004 tiedusteltiin, oliko organisaatioissa eri erityisryhmille omat toimintaohjelmansa. Vuonna 2008 kysymystä

oli tarkennettu ja organisaatioilta tiedusteltiin, oliko niillä toimintaohjelmia, joissa huomioitiin erityisryhmien asema koulutettaessa, rekrytoidessa tai suunniteltaessa uria.

Yleisesti ottaen erilaisia erityisryhmiä suomalaisissa organisaatioissa on huomioitu vähäisenlaisesti. Vuonna 2008 eniten eli noin kahdessa tai kolmessa organisaatiossa kymmenestä oli kiinnitetty huomiota ikääntyneiden työntekijöiden, vähäisen ammattitaidon omaavien työntekijöiden ja nuorempien työntekijöiden koulutukseen, sekä naisten urakehitykseen. Erittäin vähän oli kiinnitetty huomiota etnisten vähemmistöjen tai työelämään palaavien naisten asemaan. (Taulukko 7)

Taulukko 7. Erityisryhmien huomioiminen yksityisellä ja julkisella sektorilla vuonna 2008

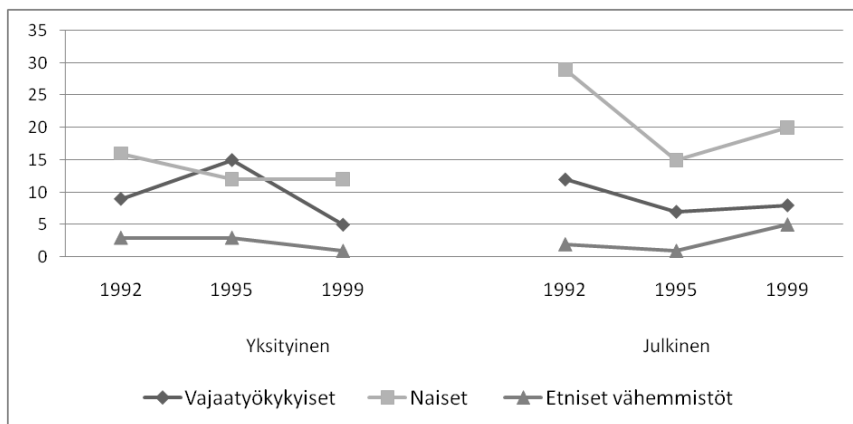
<i>Erityisryhmä</i>	<i>Rekrytointi</i>		<i>Koulutus</i>		<i>Urakehitys</i>	
	<i>Yks.</i>	<i>Julk.</i>	<i>Yks.</i>	<i>Julk.</i>	<i>Yks.</i>	<i>Julk.</i>
	%	%	%	%	%	%
Etniset vähemmistöt	10	5	10	4	5	1
Ikääntyneet työntekijät	5	9	23	27	10	18
Vajaakykyiset	5	4	5	21	0	9
Naiset	13	15	10	17	15	21
Työelämään palaavat naiset	5	4	10	8	3	5
Vähäisen ammattitaidon omaavat työntekijät	5	4	23	30	3	8
Nuoremmat työntekijät	15	9	24	23	10	15

Vuonna 2004 organisaatioilta tiedusteltiin, oliko niillä toimintaohjelmaa etnisille vähemmistöille, ikääntyneille työntekijöille, vajaakykyisille tai naisille. Yksityisellä ja julkisella sektorilla ei toimintaohjeiden yleisyydessä ollut juurikaan eroa, vaan kummallakin sektorilla toimintaohjelmat olivat harvinaisia. Eniten toimintaohjelmia eli noin 20 prosentissa organisaatioita oli tehty ikääntyville työntekijöille ja toiseksi eniten vajaakykyisille (noin 16 %). Naisten aseman huomioimiseksi oli tehty toimintaohjelma 10 prosentissa organisaatioista ja etnisten vähemmistöjen huomioimiseksi 7 prosentissa organisaatioista.

Vuosina 1992, 1995 ja 1999 organisaatioilta tiedusteltiin, kiinnittävätkö ne huomiota vajaatyökykyisten, naisten tai etnisten vähemmistöjen osuuteen henkilöstöstä rekrytoi-

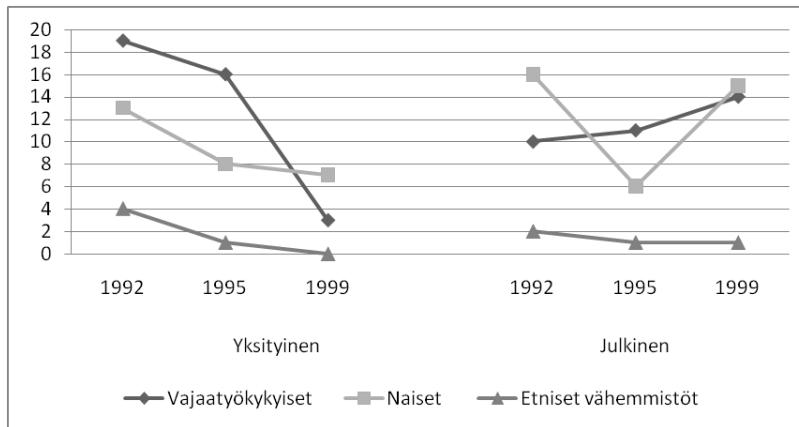
nessaan, kouluttaessaan tai suunnitellessaan ylennyksiä. Yleisesti ottaen näiden ryhmien erityishuomioiminen ei ollut 1990-luvullakaan yleistä. Eniten kiinnitettiin huomiota naisten rekrytointiin. Julkisella sektorilla naisten rekrytointiin havaitaan kiinnitetyn selkeästi enemmän huomiota kuin yksityisellä sektorilla erityisesti vuosina 1992 ja 1999. Vuonna 1995 yksityisellä sektorilla kiinnitettiin muita tutkimusajankohtia enemmän huomiota vajaatyökykyisten rekrytointiin. (Kuvio 23)

Kuvio 23. Eri työvoimaryhmien huomioiminen rekrytoinnissa yksityisellä ja julkisella sektorilla (% kaikista sektorin organisaatioista)



Koulutuksen kohdalla yksityisellä sektorilla huomioitiin vuosina 1992 ja 1995 eniten vajaatyökykyiset ja vuonna 1999 naiset. Kaikkien tarkasteltujen työvoimaryhmien huomioiminen väheni yksityisellä sektorilla ajanjaksolla 1992–1999. Julkisella sektorilla naiset huomioitiin vajaatyökykyisiä useammin vuosina 1992 ja 1999. Etnisten vähemmistön huomiointi koulutuksessa oli vähäistä kummallakin sektorilla. (Kuvio 24)

Kuvio 24. Eri työvoimaryhmien huomioiminen koulutuksessa yksityisellä ja julkisella sektorilla (% kaikista sektorin organisaatioista)



Ylennyksiä suunniteltaessa otettiin työvoimaryhmistä huomioon naiset noin 7-15 prosentissa organisaatioita riippuen tutkimusvuodesta. Eri työvoimaryhmien ja erityisesti etnisten vähemmistöjen huomioiminen onkin Suomessa ollut erittäin vähäistä. Tästä kertoo osaltaan myös se, että kaikkina tutkimusvuosina 1992–1999 yli 40 prosenttia vastaajista ei tiennyt, oliko hänen edustamassaan organisaatiossa kiinnitetty erityistä huomiota etnisten ryhmien kouluttamiseen, rekrytointiin tai uralla etene- miseen.

Vuosina 1992, 1995 ja 1999 organisaatioilta tiedusteltiin myös, olivatko ne kohdentaneet rekrytointiaan tiettyihin henkilöstöryhmiin. Vastausvuodesta riippuen oli rekrytointia kohdentanut koulunsa juuri lopettaneisiin 35–50 prosenttia yrityksistä ja 18–35 prosenttia julkisista organisaatioista. Juuri koulunsa lopettaneisiin rekrytoinnin kohdentaminen oli yleisintä vuonna 1992 ja väheni tämän jälkeen. Vuosina 1995 ja 1999 kysyttiin myös yliopistolta valmistuneisiin kohdentamista, jota oli tehnyt noin 40 prosenttia yksityisistä ja 20 prosenttia julkisista organisaatioista. Tutkimusajankohdasta riippuen 10–18 prosenttia julkisen sektorin organisaatioista oli kiinnittänyt erityistä huomiota pitkäaikaistyöttömien rekrytointiin. Muihin ryhmiin (etniset vähemmistöt, miehet, pitkäaikaistyöttömät, vajaatyökykyiset ja töihin palaavat naiset) rekrytointia oli kohdistettu hyvin vähän.

5.4 Rekrytointikanavat

Vuodesta 1995 alkaen organisaatioilta tiedusteltiin miten työpaikat eri henkilöstöryhmien kohdalla yleisimmin täytettiin. Vuosina 1995 ja 1999 kysymys oli kohdennettu johtotason työpaikkojen täyttämiseen eli ylimmän johdon, keskijohdon ja päällikkötason rekrytointiin. Vuosina 2004 ja 2008 tarkastelun alla olivat johto, ylemmät toimihenkilöt, alemmat toimihenkilöt ja työntekijät.

Vuonna 2004 ja 2008 organisaatioita pyydettiin erittelemään, mitkä rekrytointikanavat olivat käytössä eri henkilöstöryhmien kohdalla. Vuonna 2004 organisaatioilta tiedusteltiin, miten avoinna olevat paikat on *”useimmiten täytetty”* ja vuonna 2008 pyydettiin merkitsemään *”kaikki”* kunkin henkilöstöryhmän kohdalla käytössä olevat rekrytointitavat. Vuoden 2008 prosenttiosuudet ovat suurempia osittain myös siksi, että ne on laskettu kaikista kysymykseen vastanneista organisaatioista, kun taas vuoden 2004 luvut ovat osuuksia kaikista tutkimukseen vastanneista yli 200 henkeä työllistävästä organisaatioista.

Vuosina 2004 pääasiallisia johdon rekrytointikanavia olivat yksityisellä sektorilla rekrytointi yrityksen sisältä ja erilaisten konsultti- tai rekrytointipalveluiden avulla. Julkisella sektorilla yleisimpiä olivat rekrytointi oman organisaation sisältä ja sanomalehti-ilmoitukset. Vuonna 2008 yksityisellä sektorilla johtoa rekrytoitiin useimmissa organisaatioissa organisaation sisältä tai rekrytointipalveluiden avulla ja julkisella sektorilla lehti-ilmoituksilla, organisaation nettisivujen kautta tai oman organisaation sisältä. (Taulukko 8)

Taulukko 8. Johdon rekrytointikanavat yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 2004 ja 2008

	2004 ¹		2008	
	<i>Yksityinen</i>	<i>Julkinen</i>	<i>Yksityinen</i>	<i>Julkinen</i>
	%	%	%	%
Organisaation sisältä	41	23	94	65
Rekrytointitoimisto tai konsultit	35	7	89	29
Lehti-ilmoitus	10	58	66	91
Oma nettisivu	1	1	36	76
Kaupallinen nettisivu	1	0	36	23
Suusanallinen tieto	3	1	63	26

¹ 2004: Useimmiten käytetty rekrytointikanava ja 2008: Kaikki käytetyt kanavat

Ylempien ja teknisten toimihenkilöiden kohdalla yksityisellä sektorilla pääasiallisia rekrytointikanavia olivat vuonna 2004 lehti-ilmoittelu ja rekrytoiminen oman organisaation sisältä. Nämä samat kanavat olivat yleisimmin käytettyjä kanavia myös vuonna 2008. Noin kuudessa organisaatiossa kymmenestä käytettiin vuonna 2008 myös kaupallisia nettisivuja, omia nettisivuja, rekrytointitoimistoja ja suusanallista tietoa. (Taulukko 9)

Julkisella sektorilla vuonna 2004 pääasiallisia kanavia ylempien toimihenkilöiden kohdalla olivat lehti-ilmoittelu ja rekrytointi oman organisaation sisältä. Vuonna 2008 useimmiten käytössä olevia tapoja olivat lehti-ilmoitukset, omien nettisivujen kautta ja organisaation sisältä rekrytointi. Julkiset organisaatiot käyttivät huomattavasti yksityistä sektoria vähemmän erityisesti avointen hakemusten tai rekrytointitoimistojen kautta rekrytointia. (Taulukko 9)

Taulukko 9. Ylempien toimihenkilöiden rekrytointikanavat yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 2004 ja 2008

	2004		2008	
	<i>Yksityinen</i> %	<i>Julkinen</i> %	<i>Yksityinen</i> %	<i>Julkinen</i> %
Organisaation sisältä	32	18	97	75
Rekrytointitoimistot/konsultit	4	1	62	16
Lehti-ilmoittelu	47	71	97	95
Omat nettisivut	1	1	63	88
Kaupalliset nettisivut	1	0	67	33
Suoraan oppilaitoksista	1	0	48	14
Suusanallinen tieto	4	0	61	29

¹ 2004: Useimmiten käytetty rekrytointikanava ja 2008: Kaikki käytetyt rekrytointikanavat

Alempien toimihenkilöiden kohdalla yleisimmin käytettyjä menetelmiä vuonna 2004 sekä yksityisellä että julkisella sektorilla olivat lehti-ilmoittelu ja rekrytointi organisaation sisältä. Yksityisellä sektorilla vuonna 2008 yleisimmin käytössä olevia rekrytointikanavia olivat yrityksen sisältä rekrytointi ja lehti-ilmoitukset. Myös organisaation omat nettisivut, suusanallinen tieto, suoraan oppilaitoksista rekrytointi ja avoimet hakemukset olivat käytössä yli seitsemässä organisaatiossa kymmenestä. Vähiten alempien toimihenkilöiden kohdalla käytettiin rekrytointipalveluita tai konsultteja. (Taulukko 10)

Julkisella sektorilla yleisimpiä tapoja rekrytoida alempia toimihenkilöitä olivat organisaation omat nettisivut, lehti-ilmoitukset ja organisaation sisältä rekrytointi. Muita rekrytointikeinoja käytettiin selkeästi yksityistä sektoria vähemmin, esimerkiksi suoraan koulusta rekrytointia ja suusanallista tietoa käytti noin kolmasosa yrityksistä. Konsultteja käytti vain kaksi julkista organisaatiota. (Taulukko 10)

Taulukko 10. Alempien toimihenkilöiden rekrytointikanavat yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 2004 ja 2008

	2004		2008	
	<i>Yksityinen</i> %	<i>Julkinen</i> %	<i>Yksityinen</i> %	<i>Julkinen</i> %
Organisaation sisältä	28	26	100	89
Rekrytointitoimistot/konsultit	1	1	21	3
Lehti-ilmoittelu	40	51	92	91
Omat nettisivut	4	6	74	92
Kaupalliset nettisivut	4	2	63	17
Suoraan oppilaitoksista	3	2	71	30
Suusanallinen tieto	4	2	76	33

¹ 2004: Useimmiten käytetty rekrytointikanava ja 2008: Kaikki käytetyt rekrytointikanavat

Työntekijöiden rekrytoinnissa vuonna 2004 käytettiin sekä yksityisellä että julkisella sektorilla pääasiassa lehti-ilmoittelua ja rekrytointia organisaation sisältä. Yksityisellä sektorilla käytettiin julkista sektoria useammin myös rekrytointia suusanallisen tiedon kautta sekä suoraan oppilaitoksesta rekrytointia. Vuonna 2008 yleisimmin käytössä olleita rekrytointikanavia olivat yksityisellä sektorilla rekrytointi yrityksen sisältä, avoimet hakemukset ja lehti-ilmoittelu, joita kaikkia käytettiin yli kahdeksassa organisaatiossa kymmenestä. Suusanallisen tiedon avulla ja suoraan oppilaitoksista rekrytointia käytti yli 70 prosenttia yksityisistä yrityksistä ja omia nettisivuja yli 60 prosenttia. Kalleimpia rekrytointikanavia eli rekrytointikonsultteja ja kaupallisia nettisivuja käytettiin vähiten. Julkisella sektorilla työntekijöitä rekrytoitiin yleisimmin oman organisaation sisältä, lehti-ilmoituksilla ja omien nettisivujen kautta. Kaupallisia nettisivuja ja erityisesti rekrytointikonsultteja käytettiin vähemmän kuin yksityisellä sektorilla.

Taulukko 11. Työntekijöiden rekrytointikanavat yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 2004 ja 2008

	2004		2008	
	<i>Yksityinen</i>	<i>Julkinen</i>	<i>Yksityinen</i>	<i>Julkinen</i>
	%	%	%	%
Organisaation sisältä	17	29	97	88
Rekrytointitoimistot/konsultit	1	0	18	1
Lehti-ilmoittelu	26	44	80	88
Omat nettisivut	9	8	61	87
Kaupalliset nettisivut	1	1	32	18
Suoraan oppilaitoksista	10	1	74	46
Suusanallinen tieto	15	5	77	38

¹ 2004: Useimmiten käytetty rekrytointikanava ja 2008: Kaikki käytetyt rekrytointikanava

Vuosina 1995 ja 1999 organisaatioilta kysyttiin ainoastaan eri johtotason paikkojen täyttämistä. Yksityisen ja julkisen sektorin johtajien rekrytointikäytännöissä oli havaittavissa eroavaisuuksia. Yksityisellä sektorilla johtajat rekrytoitiin kaikilla johtamistasoilla useimmiten organisaation sisältä. Sanomalehti-ilmoituksia käytettiin yli 50 prosentissa yrityksissä keskijohdon ja päällikkötason johtajien rekrytoinnissa, mutta vain noin 15 prosentissa ylimmän johdon rekrytoinneissa. Rekrytoitaessa ylintä johtoa yrityksen ulkopuolelta joka toisessa organisaatiossa käytettiin konsulttien tai headhuntereiden apua. Suusanallista tietoa hyödynnettiin sitä enemmän mitä alemman tason johtoa rekrytoitiin.

Julkisella sektorilla ylimmän johdon rekrytoinnissa käytettiin yli puolessa organisaatioista sanomalehti-ilmoituksia, joiden osuus oli yksityisellä sektorilla ylimmän johdon rekrytoinneissa vähäinen. Sanomalehti-ilmoitusten käyttö oli myös keskijohtoa rekrytoidessa runsasta. Headhuntereita tai konsultteja käytettiin julkisella sektorilla kaikkia johtajia rekrytoitaessa harvemmin kuin yksityisellä sektorilla.

Rekrytointikanavia tarkasteltaessa voidaankin havaita, että kaikissa henkilöstöryhmissä rekrytoitiin runsaasti organisaation sisältä niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla kaikkina aineistonkeruuvuosina. Johdon ja ylempien toimihenkilöiden rekrytoinnissa käytettiin yksityisellä sektorilla julkista sektoria useammin erilaisia konsultti- tai rekrytointitoimistoja. Julkisella sektorilla johdon rekrytoinnissa käytettiin sanomalehti-

ilmoituksia yksityistä sektoria useammin. Muiden kuin johtotehtävien täytössä julkisella sektorilla keskeisenä rekrytointikanavana vuonna 2008 olivat sanomalehti-ilmoitusten ja oman organisaation lisäksi myös omat nettisivut. Yksityisellä sektorilla käytettiin julkista sektoria enemmän avoimia hakemuksia, suoraan koulusta rekrytointia ja kaupallisia nettisivuja muiden kuin johdon tehtävien täyttämiseksi. Näyttääkin siltä, että julkisella sektorilla rekrytointitapojen valintaa ohjaa voimakkaasti myös rekrytointitavan hinta, sillä kalliimpia rekrytointipalveluja (konsultteja, toimistoja tai kaupallisia nettisivuja) käytettiin vähemmän. Lisäksi sanomalehti-ilmoittelun käyttö väheni alempien henkilöstöryhmien rekrytoinneissa, kun taas yksityisellä sektorilla se puolestaan yleistyi.

5.5 Valintamenetelmät

Kaikkina tutkimusvuosina organisaatiolta kysyttiin käytössä olevista valintamenetelmistä. Vuosina 1995 ja 1999 tiedusteltiin lisäksi, missä määrin kyseinen menetelmä oli käytössä. Vuosina 2004 ja 2008 pyydettiin erittelemään, mitkä valintamenetelmät olivat käytössä eri henkilöstöryhmille.

Vuosina 2004 ja 2008 kyselylomakkeessa tiedusteltiin valintamenetelmien käytöstä eri henkilöstöryhmille. Johtoa valittaessa yksityisellä sektorilla yleisimpiä käytäntöjä olivat vuonna 2004 kahdenkeskiset haastattelut ja psykologinen testaus. Puolet yrityksistä hyödynsi myös suosituksia ja haastattelupaneeleita. Sitä vastoin arviointikeskuksia ja hakemuslomakkeita käytettiin vähän. Vuonna 2008 menetelmien käyttö yksityisellä sektorilla oli suurelta osin samanlaista, mutta suositusten ja hakemuslomakkeiden käyttö oli lisääntynyt ja arviointikeskusten käyttö vähentynyt. Suosituksia käytettiin vuonna 2008 lähes yhtä usein kuin haastattelua. (Taulukko 12)

Julkisella sektorilla yleisimpiä johdon valintamenetelmiä vuonna 2004 olivat hakemuslomakkeet ja haastattelupaneeli. Psykologista testausta käytti 65 prosenttia julkisista organisaatioista ja kolme kymmenestä suosituksia tai kahdenkeskisiä haastatteluja. Arviointikeskusta käytti vain pieni osa julkisista organisaatioista. Vuonna 2008 haastattelupaneeli oli edelleen yleisimmin käytetty valintamenetelmä, ja suositusten sekä

psykologisten testien käyttö oli yleistynyt. Sen sijaan hakemuslomakkeiden käyttö oli vähentynyt. Johdon valintamenetelmissä voidaanakin havaita yhdenmukaistumista yksityisen ja julkisen sektorin välillä hakemuslomakkeen, psykologisen testauksen ja suositusten käytössä.

Taulukko 12. Johdon valintamenetelmät yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 2004 ja 2008

	<i>Yksityinen</i>		<i>Julkinen</i>	
	2004 %	2008 %	2004 %	2008 %
Hakemuslomake	37	51	79	61
Haastattelupaneeli	51	53	79	81
Kahdenkeskinen haastattelu	78	88	30	44
Psykologinen testaus	74	72	54	65
Suositukset	50	79	30	70
Arviointikeskus	10	5	5	4

Ylempiä toimihenkilöitä rekrytoitaessa yleisimpiä valintamenetelmiä yksityisellä sektorilla vuonna 2004 olivat kahdenkeskiset haastattelut ja psykologiset testit, joita käytettiin lähes kahdeksassa kymmenestä organisaatiosta. Hakemuslomakkeita käytti noin 60 prosenttia ja suosituksia sekä haastattelupaneeleita noin puolet yksityisistä yrityksistä. Vain kuusi prosenttia yksityisistä yrityksistä käytti arviointikeskuksia. Vuonna 2008 eniten käytettyjen menetelmien keskuudessa psykologisten testien käyttö oli vähentynyt ja kahdenkeskisten haastattelun ja erityisesti suositusten käyttö lisääntynyt. Julkisella sektorilla yleisimpiä valintamenetelmiä olivat sekä vuonna 2004 että 2008 haastattelupaneeli ja hakemuslomake. Noin puolet organisaatioista käytti kahdenkeskisiä haastatteluja. Psykologisten testien käyttö oli selkeästi vähäisempää kuin yksityisellä sektorilla, ja niitä käytettiin noin kolmessa yrityksessä kymmenestä. Suositusten käyttö lisääntyi selkeästi vuodesta 2004 vuoteen 2008. Arviointikeskuksia käytti alle viisi prosenttia julkisista organisaatioista. (Taulukko 13)

Taulukko 13. Ylempien toimihenkilöiden valintamenetelmät yksityisellä ja julkisella sektorilla 2004 ja 2008

	<i>Yksityinen</i>		<i>Julkinen</i>	
	2004 %	2008 %	2004 %	2008 %
Hakemuslomake	61	65	57	67
Haastattelupaneeli	46	51	67	77
Kahdenkeskinen haastattelu	78	88	47	52
Psykologinen testaus	79	67	30	36
Suosituksset	54	79	30	63
Arviointikeskus	7	12	3	2

Alempien toimihenkilöiden rekrytoinnissa vuosina 2004 ja 2008 sekä yksityisellä että julkisella sektorilla yleisimpiä valintamenetelmiä olivat hakemuslomakkeet ja kahdenkeskiset haastattelut. Kahdenkeskiset haastattelut olivat yksityisellä sektorilla käytössä kahdeksassa yrityksessä kymmenestä. Julkisella sektorilla käytettiin yksityistä sektoria useammin haastattelupaneeleita myös alempien toimihenkilöiden valinnassa. Yksityisellä sektorilla puolestaan käytettiin hieman julkista sektoria useammin suosituksia ja selkeästi useammin psykologista testausta. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla suositusten ja haastattelupaneelien käyttö lisääntyi selkeästi vuodesta 2004 vuoteen 2008. Arviointikeskuksia käytettiin yksityisellä sektorilla muutamassa organisaatiossa.

Taulukko 14. Alempien toimihenkilöiden valintamenetelmät yksityisellä ja julkisella sektorilla 2004 ja 2008

	<i>Yksityinen</i>		<i>Julkinen</i>	
	2004 %	2008 %	2004 %	2008 %
Hakemuslomake	64	65	61	68
Haastattelupaneeli	24	35	44	58
Kahdenkeskinen haastattelu	80	84	61	65
Psykologinen testaus	40	40	9	10
Suosituksset	43	60	25	55
Arviointikeskus	3	6	1	0

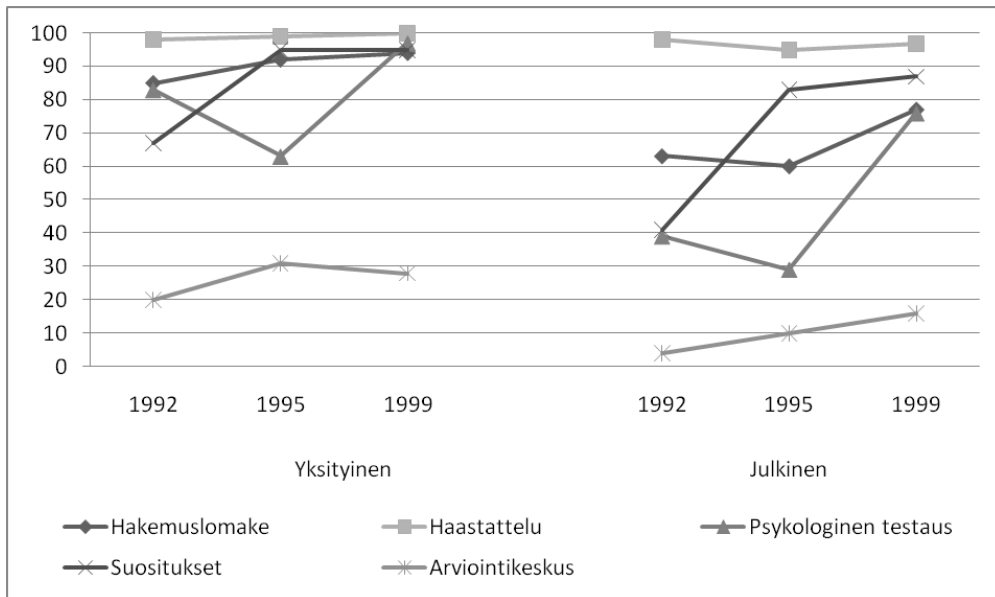
Työntekijöiden valinnassa yleisemmin käytettyjä menetelmiä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla olivat kahdenkeskiset haastattelut ja hakemuslomakkeet. Työntekijöiden valinnassa suositusten käyttö yleistyi kummallakin sektorilla. Haastattelupaneelien käyttö oli työntekijöidenkin valinnassa julkisella sektorilla yleisempää kuin yksityisellä. Työntekijöiden valinnassa psykologinen testaus on vähäistä muihin työntekijäryhmiin verrattuna niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla.

Taulukko 15. Työntekijöiden valintamenetelmät yksityisellä ja julkisella sektorilla 2004 ja 2008

	<i>Yksityinen</i>		<i>Julkinen</i>	
	2004 %	2008 %	2004 %	2008 %
Hakemuslomake	62	56	60	68
Haastattelupaneeli	11	16	28	43
Kahdenkeskinen haastattelu	81	72	70	68
Psykologinen testaus	7	2	6	8
Suosituks	29	49	23	44
Arviointikeskus	2	2	1	2

Vuosien 1992, 1995 ja 1999 kysymyslomakkeissa ei tehty eroa eri henkilöstöryhmille käytettyjen menetelmien välillä. Vuosien 1992–1999 välillä yleisimmin käytössä oleva valintamenetelmä oli kahdenkeskiset haastattelut, jota käyttivät yksityisellä ja julkisella sektorilla lähes kaikki organisaatiot. Haastattelupaneelien käytöstä kysyttiin vuodesta 1995 alkaen, ja ne olivat vuonna 1995 käytössä yli 80 prosentissa organisaatioista, julkisella hieman useammin kuin yksityisellä. Haastattelupaneelien käyttö oli vähentynyt noin 10 prosenttiyksikköä kummallakin sektorilla vuonna 1999. Muiden valintamenetelmien käytön yleistymisen ja vähentyminen on esitetty kuviossa 25.

Kuvio 25. Valintamenetelmien käyttö 1992–1999 yksityisellä ja julkisella sektorilla



Kuviosta voidaan havaita, että hakemuslomakkeiden käyttö oli yksityisellä sektorilla erittäin yleistä ja myös julkisella sektorilla yleistynyt 1990-luvun lopulla. Suositusten käyttö lisääntyi vuosien 1992 ja 1999 välisenä aikana sekä yksityisellä että julkisella sektorilla ollen jopa yleisempää kuin hakemuslomakkeiden käyttö. Valintamenetelmistä eniten aikaa ja rahaa vaativaa psykologista testausta käytettiin kaikkina tutkimusvuosina yksityisellä sektorilla julkista sektoria useammin. Kummallakin sektorilla psykologisten testien käyttö oli vähäistä laman jälkeisenä vuonna 1995 yleistyen kuitenkin uudelleen 1990-luvun lopulla. Arviointikeskuksia käytettiin rekrytoinneissa vähänläisesti ja yksityisellä sektorilla julkista enemmän.

5.6 Yhteenveto henkilöstön rekrytoinnista, valinnasta ja vähentämisestä

Yleisimpiä suomalaisissa yrityksissä käytettyjä työvoiman vähentämisen keinoja olivat tutkimusajanjaksolla rekrytointikielto sekä uudelleen sijoittaminen, joka yleistyi erityisesti 2000-luvulla. Yksityisissä yrityksissä suosittiin julkista sektoria useammin irtisanomisia ja vapaaehtoisia irtisanoutumisia. Myös varhaiseläkkeitä hyödynnettiin yli puolessa yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioista vuosina 1995–2008. Työvoiman ulkoistaminen työvoiman vähentämisen keinona yleistyi nopeassa tahdissa 2000-luvulla.

Suomalaisissa organisaatioissa on kiinnitetty vähän huomiota erityisryhmien asemaan rekrytoinnissa, koulutuksessa tai uralla etenemisessä. Rekrytoinnissa ja uralla etenemisessä oli yleisimmin, kuitenkin vain keskimäärin alle joka viidennessä organisaatiossa, huomioitu naisten asema. Koulutusta suunniteltaessa oli useimmiten huomioitu myös vajaatyökykyiset, vähäisen ammattitaidon omaavat työntekijät ja ikääntyneet työntekijät. Ylennettäessä ja urakehitystä ajatellen kaikkina tutkimusvuosina oli yleisimmin (7-21 % organisaatioista tutkimusvuodesta ja sektorista riippuen) huomioitu naiset. Ottaen huomioon naisten ja miesten työurien eroavaisuudesta viime vuosikymmeninä käydyn vilkkaan keskustelun voidaan naisten urakehityksen huomiointia pitää vähäisenä. Etnisten vähemmistöjen asemaan oli kaikkina tutkimusvuosina kiinnitetty kaikista vähiten huomiota.

Rekrytointikanavien käytössä havaittiin Suomessa olevan selkeitä eroja yksityisen ja julkisen sektorin välillä johdon rekrytoinneissa. Johtoa rekrytoitiin yksityisellä sektorilla useimmiten oman organisaation sisältä ja headhuntereiden tai rekrytointikonsulttien avulla. Julkisella sektorilla luotettiin johdon rekrytoinnissa useimmiten sanomalehti-ilmoituksiin ja oman organisaation sisältä rekrytointiin.

Muiden henkilöstöryhmien kohdalla eivät erot yksityisen ja julkisen sektorin välillä olleet yhtä suuria. Ylempiä ja alempia toimihenkilöitä rekrytoitiin sekä yksityisellä että julkisella sektorilla useimmiten sanomalehti-ilmoitusten avulla ja oman organisaation sisältä. Internetin käytön yleistyminen 2000-luvun alussa on mullistanut työntekijöiden rekrytoinnin. Erityisesti julkisella sektorilla omien nettisivujen käyttö rekrytoinnissa yleistyi nopeasti 2000-luvun lopulla. Yksityisellä sektorilla turvauduttiin tätä useammin

kaupallisiin rekrytointisivustoihin. Julkisella sektorilla käytettiin useammin työnvälitystoimistoa ja yksityisellä sektorilla rekrytointitoimistoa, avoimia hakemuksia sekä suusanallista tietoa.

Myös valintamenetelmien käytössä oli eroja yksityisten ja julkisten organisaatioiden välillä. Kaikkina tutkimusajankohtina ja kaikkien henkilöstöryhmien kohdalla käytettiin useimmiten haastatteluja. Julkisella sektorilla käytettiin yksityistä sektoria useammin haastattelupaneeleita. Psykologista testausta käytettiin yksityisellä sektorilla julkista useammin erityisesti johdon ja ylempien toimihenkilöiden, mutta myös alempien toimihenkilöiden valinnoissa. Työntekijöiden valinnassa psykologisten testien käyttö oli vähäistä. Julkisella sektorilla psykologisten testien käyttö johtoa valittaessa yleistyi tutkimusajanjakson aikana. Suositusten käyttö yleistyi sekä yksityisellä että julkisella sektorilla kaikkia henkilöstöryhmiä valittaessa tutkimusajankohdasta toiseen. Hakemuslomakkeita käytettiin yleisimmin alempia henkilöstöryhmiä valittaessa, julkisella sektorilla myös johtoa ja ylempiä toimihenkilöitä valittaessa yksityistä sektoria useammin.

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden suhdetta tutkittaessa on havaittu, että innovatiivisilla ja monipuolisilla valintamenetelmillä on vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen (esim. Terptstra & Rozell 1993; Browning ym. 2009). Henkilöstön rekrytointia, vähentämistä ja valintaa koskevien kysymysten osalta kyselytutkimuksen kysymysten muotoilut ovat vaihdelleet vuodesta toiseen niin runsaasti, että selkeitä trendejä tutkimusajanjaksolla on vaikea havaita. Cranet-aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että lähes kaikkia rekrytointi- ja valintamenetelmiä käytettiin useammin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Tämä viittaakin siihen, että yksityisellä sektorilla panostetaan julkista sektoria enemmän henkilöstön huolelliseen valintaan käyttämällä runsaammin ja monipuolisemmin erilaisia valinta- ja rekrytointimenetelmiä, myös niitä, jotka vaativat taloudellista panostamista. Yksityisellä sektorilla rekrytointi- ja valinta on annettu julkista sektoria huomattavasti useammassa organisaatiossa ulkopuolisten asiantuntijoiden tehtäväksi.

6 JOUSTAVAT TYÖJÄRJESTELYT

Tässä luvussa tarkastellaan työvoiman joustoja, eli joustoja työajassa, työsuhteissa ja työkäytännöissä. Nykyisin painotetaan usein organisaation ja sen työpanoksen kykyä joustaa nopeasti muuttuvien olosuhteiden mukana.

Kaikkina aineistonkeruujankohdina tutkimukseen osallistuneita organisaatioita pyydettiin arvioimaan tiettyjen joustavien työsopimusten tai –järjestelmien mukaisesti työskentelevien osuutta työvoimasta (2004 ja 2008) tai kaikista työsopimuksista (1992, 1995 ja 1999). Kaikkina tutkimusvuosina organisaatioita pyydettiin myös ilmoittamaan, mikäli kyseinen joustava työjärjestely ei ollut organisaatiossa lainkaan käytössä. Saatu- jen vastausten perusteella voidaan seurata kuinka suuressa osassa organisaatioita erilai- set joustavat työaikajärjestelyt ovat olleet käytössä vähintäänkin jossakin määrin.

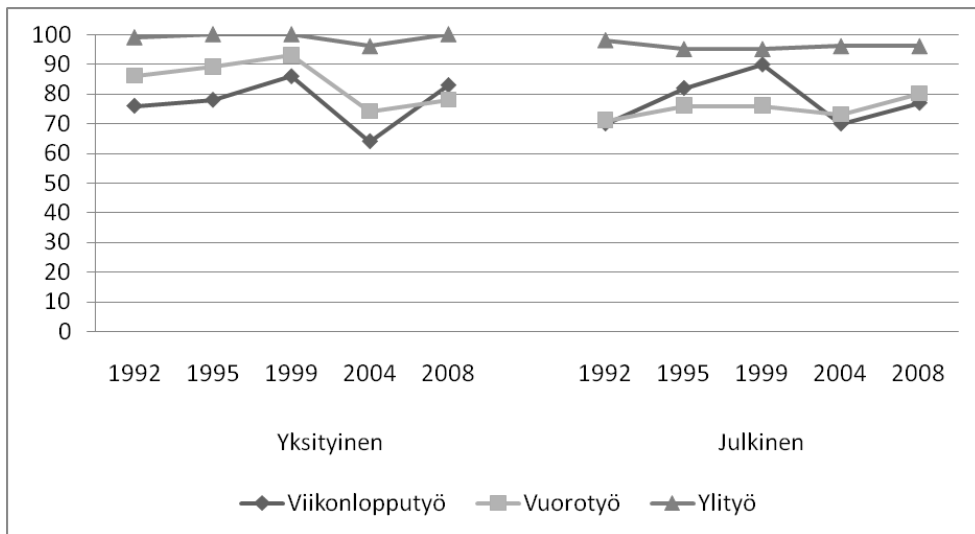
Joustavien työjärjestelyjen käyttö ei löydy ”parhaiden” tai strategisten henkilöstö- käytäntöjen listalta. Sen sijaan joustavien työjärjestelyjen käyttö liittyy laajemmin strate- giseen resurssipohjaiseen ajatteluun, jossa pyritään tunnistamaan organisaation ydin- osaamisen kannalta tärkeät resurssit ja kehittämään sekä sitouttamaan nämä resurssit hallitsevaa ydintyövoimaa. Sen sijaan ydinosoamisen kannalta toissijaiset tukitoimet pyritään usein ulkoistamaan tai hoitamana niin kutsutun vuokratun tai ostopalveluna hankitun eli ulkoistetun liitännäishenkilöstön voimin. Liitännäishenkilöstön avulla työvoimapanosta pystytään tarvittaessa helposti vähentämään. Tällöin liitännäishenki- löstön kehittämiseen ja sitouttamiseen ei sitouduta samalla tavoin kuin ydinhenkilöstön. (Atkinson 1984)

6.1 Joustot työajassa

Tarkasteltaessa joustoja normaaleista työajoista havaitaan, että kaikkina tutkimus- vuosina lähes kaikissa (96 % - 100 %) organisaatioissa joustettiin tekemällä ylitöitä. Myös viikonlopputyön ja vuorotyön tekeminen oli yleistä. Viikonlopputyö ja vuorotyö yleistyivät lähestyttäessä 1990-luvun loppua ja vähentyivät vuonna 2004 lisääntyäkseen uudestaan vuonna 2008. Yksityisen ja julkisen sektorin välillä ei ole havaittavissa

merkittäviä eroja. Vuorotyö oli vuosina 1992–1999 käytössä hieman suuremmassa osassa yksityisen kuin julkisen sektorin organisaatioista.

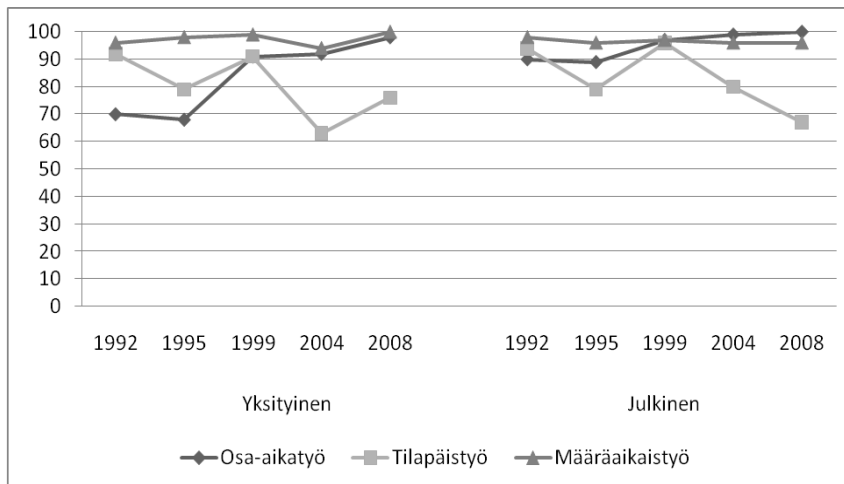
Kuvio 26. Viikonlopputyötä, vuorotyötä ja ylityötä käyttävien organisaatioiden osuudet vuosina 1992–1999



6.2 Epätyypilliset työsuhteet

Tarkasteltaessa joustoja tyypillisestä (vakituisesta ja kokopäiväisestä) työsuhteesta eli tilapäisen, määräaikaisten tai osa-aikaisten työvoiman käyttöä havaitaan, että näiden epätyypillisiksi nimitettyjen työsuhteiden käyttö on suomalaisissa organisaatioissa varsin yleistä. Lähes kaikki vastanneet organisaatiot käyttivät määräaikaista työvoimaa. Lisäksi julkisella sektorilla kaikkina tutkimusajankohtina yhdeksän organisaatiota kymmenestä käytti osa-aikaista työvoimaa. Yksityisellä sektorilla osa-aikaisten työvoiman käyttö yleistyi erityisesti vuosien 1995 ja 1999 välillä. Tilapäistyötä käytti vuosina 1992 ja 1999 noin yhdeksän kymmenestä yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioista, mutta muina tutkimusvuosina ”vain” 60–80 prosenttia. Tilapäistyövoiman käytön havaitaan vähentyneen niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla vuoden 1999 jälkeen.

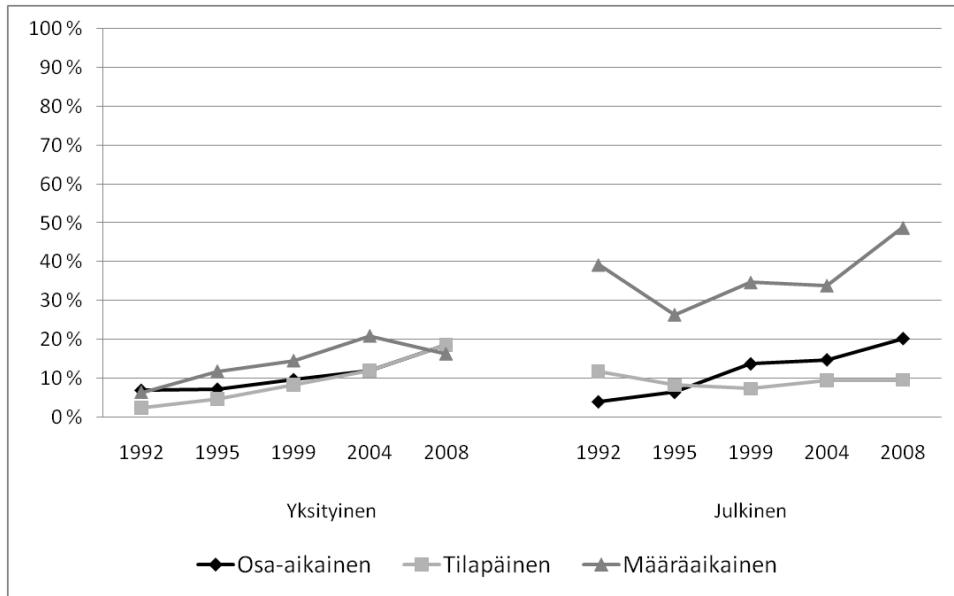
Kuvio 27. Osa-aikatyötä, tilapäistyötä ja määräaikaistyötä käyttävien organisaatioiden osuudet vuosina 1992–1999



Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota myös siihen, kuinka suurta osaa työntekijöistä tai työsuhteista epätyypillisissä työsuhteissa työskentely kosketi. Kuviossa 28 on kuvattu niiden organisaatioiden osuus kaikista kyselyyn osallistuneista organisaatioista, joiden työvoimasta yli 10 prosenttia työskenteli määräaikaississa, osa-aikaississa tai tilapäississä työsuhteissa. Julkisella sektorilla määräaikaisten työntekijöiden osuus kaikista työntekijöistä oli selkeästi yksityistä sektoria useammin yli 10 prosenttia työvoimasta. Vuonna 2008 yli 10 prosenttia määräaikaissina työllistävien organisaatioiden osuus oli kasvanut noin puoleen kaikista vastanneista julkisen sektorin organisaatioista. Yksityisellä sektorilla yli 10 prosenttia määräaikaissina työllistävien yritysten osuus kasvoi tutkimusajanjakson loppua kohti, mutta oli kaikkina tutkimusvuosina korkeintaan 20 prosenttia kaikista vastanneista organisaatioista.

Yksityisellä sektorilla niiden organisaatioiden osuus, joiden työvoimasta yli 10 prosenttia oli tilapäistä tai osa-aikaista, kasvoi tutkimusvuodesta toiseen. Julkisella sektorilla niiden organisaatioiden osuus, joissa yli 10 prosenttia oli tilapäisiä, hieman pieneni tutkimusajanjakson aikana, kun taas osa-aikaisia runsaasti työllistävien organisaatioiden osuus kasvoi.

Kuvio 28. Yli 10 % työntekijöistä osa-aikaisina, tilapäisinä ja määräaikaisina työllistävät organisaatiot yksityisellä ja julkisella sektorilla (% sektorin organisaatioista)



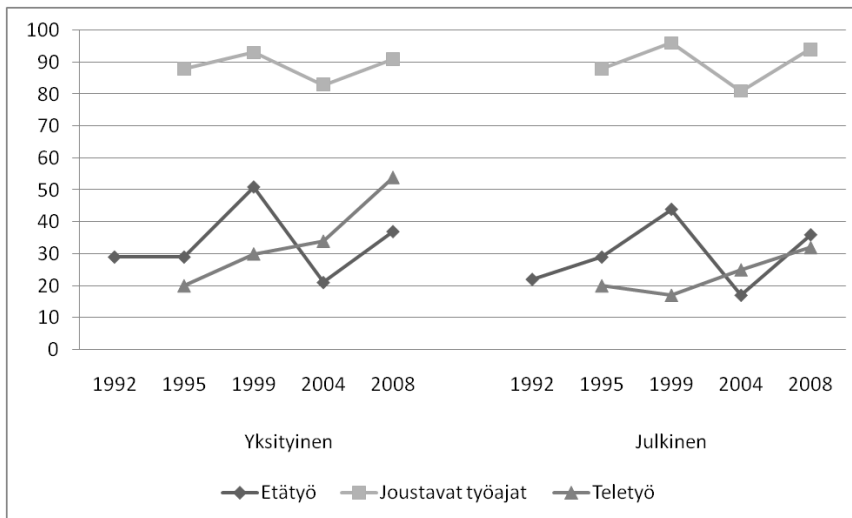
6.3 Joustavat työkäytännöt

Useimmiten joustavilla työkäytännöillä tarkoitetaan järjestelyjä, jotka työntekijän näkökulmasta helpottavat työn ja muiden elämän osa-alueiden kuten perheen yhteensovittamista. Näillä käytännöillä pyritään usein ydintyövoiman sitouttamiseen.

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin, käytettiinkö vastaajaorganisaatioissa etätyötä, ja vuodesta 1995 alkaen tiedusteltiin myös joustavien työaikojen ja teletyön käytöstä. Kuviosta 8 voidaan havaita, että joustavat työajat olivat käytössä valtaosassa sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioista. Teletyön ja etätyön käyttö oli selkeästi vähäisempää. Näitä käytti pääasiassa alle puolet kummankin sektorin organisaatioista. Sekä joustavien työaikojen että teletyön käyttö lisääntyi vuodesta 1995 vuoteen 1999 ja väheni vuonna 2004 lisääntyäkseen taas vuonna 2008. Sen sijaan teletyön käyttö

lisääntyi yksityisellä sektorilla vuosittain vuodesta 1995 alkaen ja julkisella vuodesta 1999 alkaen.

Kuvio 29. Joustavia työaikoja, teletyötä ja etätyötä käyttävien organisaatioiden osuudet vuosina 1992–1999 (% sektorin organisaatioista)



6.4 Yhteenveto joustavista työjärjestelyistä

Joustot työajassa (ylityö, viikonlopputyö ja vuorotyö) olivat tarkasteluajanjaksolla 1992–2008 hyvin yleisesti käytössä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Lähes kaikissa organisaatioissa joustettiin teettämällä ja tekemällä ylitöitä. Viikonloppu- ja vuorotyötä käyttävien organisaatioiden osuus kasvoi vuoteen 1999, väheni hieman vuonna 2004 ja kasvoi uudestaan vuoteen 2008.

Erilaiset poikkeamat vakituisesta ja kokoaikaisesta työsuhteesta ovat Suomessa yleisiä. Lähes kaikissa tutkimuksen organisaatioissa työskenteli työntekijöitä määräaikaissuhteissa kaikkina tutkimusvuosina. Osa-aikatyötä käyttivät lähes kaikki yksityiset yritykset kaikkina tutkimusvuosina, julkisella sektorilla osa-aikaisen työn käyttö lisääntyi vuosien 1995 ja 1999 välillä. Tilapäistyön käyttö väheni vuoden 1999 jälkeen kummallakin sektorilla.

Erilaisten epätyypillisten työsuhteiden eli osa-aikaisten, tilapäisten ja määräaikaisten työsuhteiden käyttö on lisääntynyt tutkimusajanjaksolla 1992–2008 niitä käytävissä organisaatioissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Julkisella sektorilla löytyi kaikkina tutkimusvuosina yksityistä sektoria enemmän organisaatioita, joissa määräaikaissa työsuhteissa työskenteli yli 10 prosenttia kaikista työntekijöistä. Yksityisellä sektorilla puolestaan löytyi 2000-luvulla enemmän organisaatioita, joissa tilapäistyötä teki yli 10 prosenttia henkilöstöstä. Kummallakin sektorilla niiden organisaatioiden osuus, joissa osa-aikaisesti työskenteli yli 10 prosenttia työvoimasta, kasvoi.

Työntekijän työelämän ja muun elämän yhteen sovittamista helpottavat joustavat työajat, etätyömahdollisuudet ja teletyö eivät ole levinneet Suomessa yhtä suureen osaan organisaatioista kuin joustot työsuhteissa tai työajoissa. Näistä jouston muodoista yleisemmin eli jopa 80–95 prosentissa organisaatioista oli käytössä joustavat työajat. Teletyöskentely yleistyi 2000-luvulla. Etätyömahdollisuuksien tarjoaminen oli yleisintä vuonna 1999, jolloin etätyön tekeminen oli mahdollista noin puolessa yksityisistä ja julkisista organisaatioista. Etätöiden kohdalla onkin nähtävissä sama ilmiö kuin joustavissa työajoissa, tilapäistyössä, vuorotyössä ja ylitöissä; kaikkia näitä työjärjestelyjä käyttävien organisaatioiden osuus lisääntyy vuoteen 1999, laskee vuonna 2004 ja lisääntyy jälleen vuonna 2008. Vuonna 2004 joustavien työjärjestelyjen käyttö olikin vähäisempää kuin tätä ympäröivinä tutkimusvuosina.

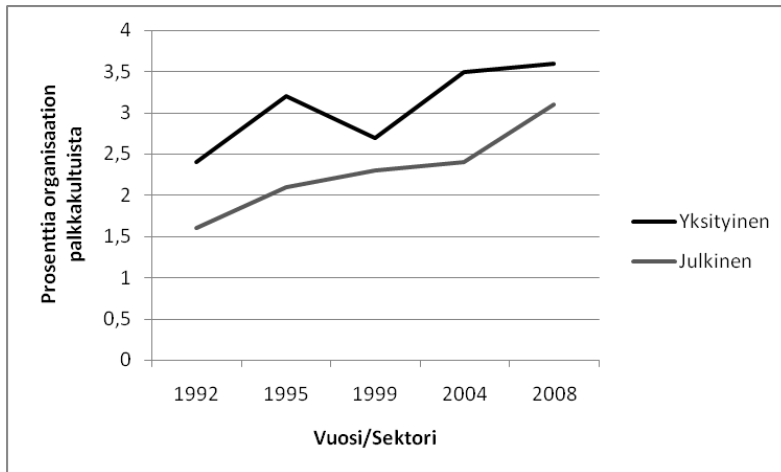
7 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Tutkimuksen yhden tärkeän henkilöstöjohtamisen osa-alueen muodostavat kysymykset, joiden avulla haluttiin selvittää henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen järjestämistä sekä suunnittelua organisaatioissa. Nämä kysymyksen voidaan jakaa kolmeen ryhmään: henkilöstön koulutusta, henkilöstön arviointia ja henkilöstön kehittämisen sekä urasuunnittelun menetelmiä kartoittaviin kysymyksiin. Viralliset koulutusjärjestelmät, henkilöstön suoritusten arviointi ja organisaation sisäiset uramahdollisuudet ovatkin suuressa osassa strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuutta luettu strategisten henkilöstökäytäntöjen joukkoon (Pfeffer 1994; Delery & Doty 1996).

7.1 Henkilöstön koulutus

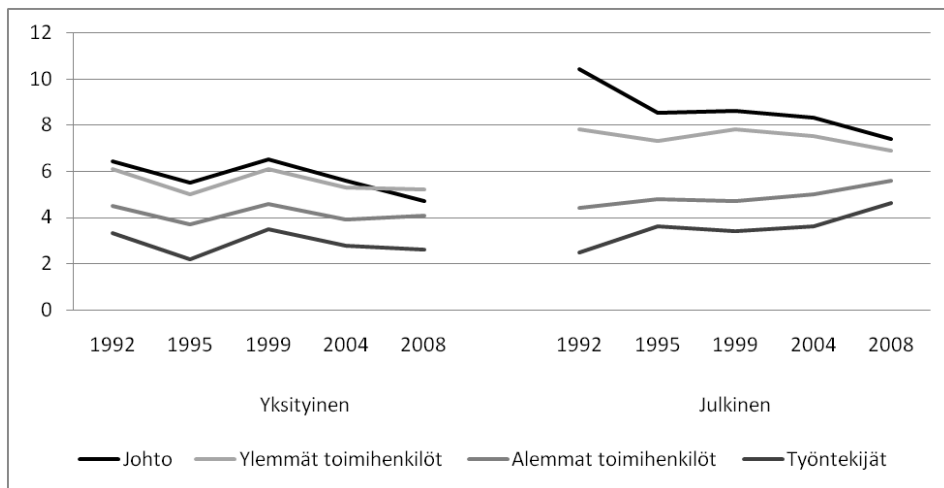
Kaikkina tutkimusvuosina organisaatioilta tiedusteltiin koulutuskustannusten suuruutta suhteutettuna palkkakustannuksiin. Tarkasteltaessa koulutuskustannuksien keskimääräisiä osuuksia havaitaan, että yksityisellä sektorilla koulutukseen käytettiin palkkakustannuksiin suhteutettuna julkista sektoria enemmän rahaa kaikkina tutkimusvuosina. Kummallakin sektorilla organisaatioiden keskimääräiset koulutuskustannukset ovat kasvaneet 1990-luvun alusta 2000-luvun lopulle tultaessa. Vuosien 1995–2004 välillä koulutuskustannusten kasvu oli julkisella sektorilla vähäistä ja yksityisellä sektorilla kääntyi laskuun vuonna 1999, jonka jälkeen nousu oli taas nopea. (Kuvio 30)

Kuvio 30. Koulutusmenojen kehitys (Luvut ovat keskiarvoina sektorin vastaajaorganisaatioiden koulutuskuluista suhteessa palkkakuluihin)



Organisaatioilta kysyttiin eri henkilöstöryhmien koulutuspäivien määristä. Kuvioissa 31 on esitetty koulutuspäivien keskimääräisen määrän muutos yksityisellä ja julkisella sektorilla eri tutkimusajankohtina. Eniten koulutuspäiviä oli kaikkina tutkimusvuosina johdolla ja ylimmillä toimihenkilöillä. Julkisella sektorilla koulutuspäiviä oli erityisesti johdolla ja ylemmillä toimihenkilöillä enemmän kuin yksityisellä sektorilla. Yksityisellä sektorilla kaikilla henkilöstöryhmillä koulutuspäivien määrä väheni vuodesta 1992 vuoteen 1995, ja kasvoi vuoteen 1999, jonka jälkeen lähti uudestaan vähenemään 2000-luvulla. Julkisella sektorilla ylemmän johdon ja toimihenkilöiden koulutuspäivien määrä on laskenut ja alempien toimihenkilöiden sekä työntekijöiden koulutuspäivien määrä noussut.

Kuvio 31. Koulutuspäivien määrä (keskiarvo) yksityisellä ja julkisella sektorilla 1992–2008



Tarkasteltaessa koulutukseen käytettyjä resursseja ja koulutuspäiviä havaitaan, että koulutuskustannukset olivat palkkakuluihin suhteutettuna pienemmät julkisella sektorilla, jossa koulutuspäiviä työntekijää kohti oli enemmän. Yksityisen sektorin kehitystä tarkasteltaessa havaitaan, että koulutuspäivien määrän selkeästi kasvaessa vuonna 1999 koulutuskustannukset laskivat. Samoin havaitaan koulutuspäivien määrän laskeneen kaikilla henkilöstöryhmillä vuonna 2004, koulutusresurssien samanaikaisesti selkeästi noustessa. Tätä yllättävää kehitystä vahvistaa vielä vuosilta 1995, 1999 ja 2004 saatavissa oleva tieto siitä, kuinka suuri osa henkilökunnasta osallistui koulutuksiin. (Taulukko 16.) Vuonna 1999, jolloin kustannukset olivat laskussa, koulutuksiin osallistuikin suurempi osuus henkilöstöstä kuin muina vuosina.

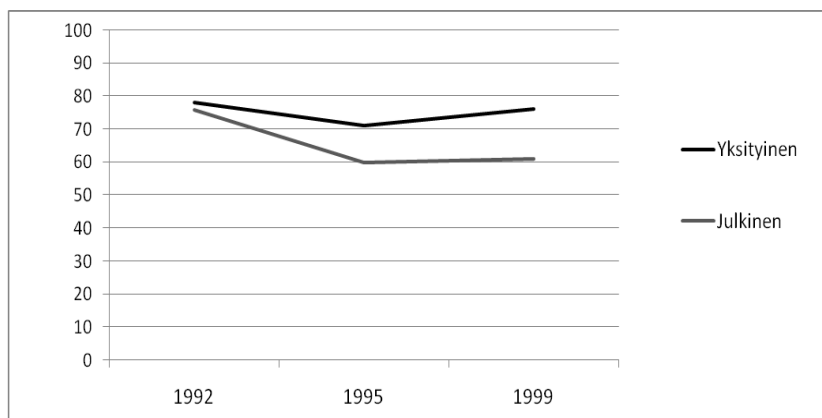
Taulukko 16. Koulutuksiin osallistuneen henkilökunnan osuus koko henkilöstöstä

	1995 %	1999 %	2004 %
Yksityinen	42	62	59
Julkinen	54	60	56

Tuloksista voidaan päätellä, että julkisella sektorilla henkilöstöä koulutetaan enemmän, mutta halvemmalla. Lisäksi yksityisellä sektorilla suuri koulutuksen määrän kasvu näyttäisi tarkoittavan edullisempien koulutusvaihtoehtojen käyttöä. Koulutuksessa tapahtuneita muutoksia voivat mahdollisesti myös selittää taloussuhdanteet tai muista tekijöistä johtuvat muutokset palkkamenojen ja koulutuskulujen suhteessa.

Henkilöstön koulutustarpeen arviointia harjoitettiin systemaattisesti suurimmassa osassa organisaatioita vuosina 1992–1999. Kuvio 32 voidaan havaita, että vuonna 1995 systemaattinen arviointi väheni selvästi vuoteen 1992 verrattuna. Lähes kaikki organisaatiot käyttivät ainakin jossakin määrin arvioinnin apuna koulutustarveselvityksiä, linjajohdon odotuksia, työsuoritusten arviointia sekä henkilöstön odotuksia. Yksityisellä sektorilla noin 90 prosenttia ja julkisella sektorilla noin 70 prosenttia organisaatioista käytti myös liiketoiminta- tai palvelusuunnitelmien analysointia koulutustarpeen kartoittamisen pohjana.

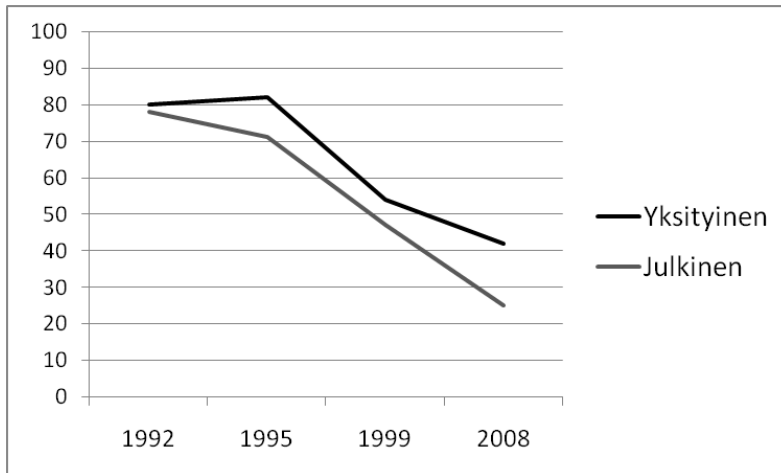
Kuvio 32. Koulutustarvetta systemaattisesti arvioivat organisaatiot (% kysymykseen vastanneista organisaatioista)



Koulutuksen tehokkuuden arviointi oli käytössä kahdeksassa organisaatiossa kymmenestä 1990-luvun alussa, mutta vuonna 2008 enää 42 prosentissa yksityisistä ja 25

prosentissa julkisista organisaatioista. Julkisella sektorilla koulutuksen tehokkuuden arviointia käytettiin vuonna 2008 selkeästi harvemmin kuin yksityisellä sektorilla. (Kuvio 33) Vuonna 2004 organisaatioille ei esitetty koulutuksen tehokkuuden arviointiin liittyviä kysymyksiä.

Kuvio 33. Koulutuksen tehokkuutta järjestelmällisesti arvioivat organisaatiot (% kysymykseen vastanneista organisaatioista)

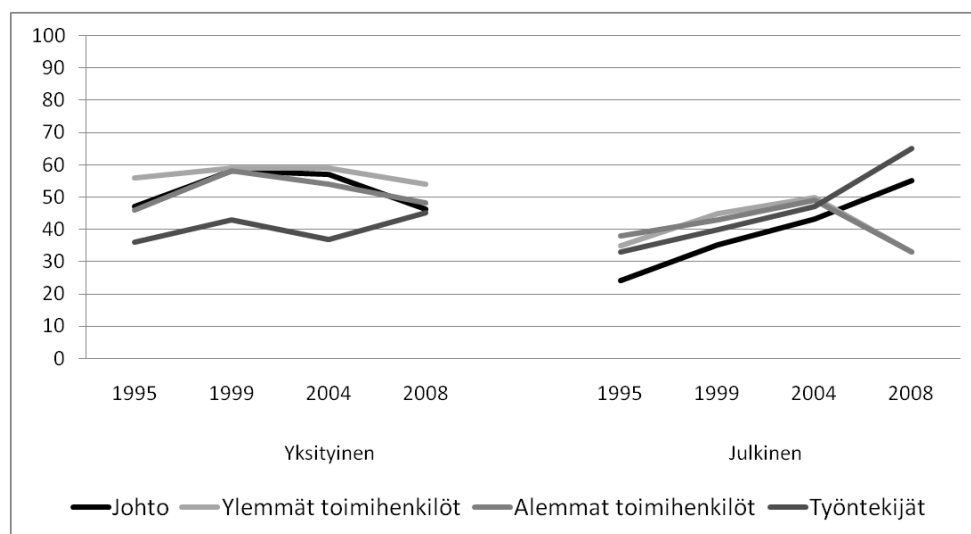


7.2 Henkilöstön arviointi

Vuodesta 1995 alkaen organisaatioilta tiedusteltiin arvioivatko ne muodollisilla arviointijärjestelmillä eri henkilöstöryhmien suorittamaa työtä. Yksityisellä sektorilla oli kaikkina tutkimusvuosina yleisintä ylempien toimihenkilöiden työn arviointi, mitä suoritettiin yli puolessa organisaatioista. Vuosina 1999 ja 2004 myös johdon ja alempien toimihenkilöiden suoritusta arvioitiin lähes yhtä useassa organisaatiossa. Työntekijöiden työtä arvioitiin muodollisen järjestelmän avulla kaikkina tutkimusvuosina muita henkilöstöryhmiä harvemmin. Vuonna 2008 erot eri henkilöstöryhmien arvioinnin yleisyyden välillä olivat kuitenkin kaventuneet, ja kaikkia henkilöstöryhmiä arvioitiin muodollisesti noin puolessa organisaatioista. (Kuvio 34)

Julkisen ja yksityisen sektorin välillä on arviointijärjestelmien käytössä selkeitä eroavaisuuksia. 1990-luvulla muodollista arviointia käytettiin julkisella sektorilla vähemmän kuin yksityisellä sektorilla. Vuosina 1995, 1999 ja 2004 yleisimmin muodollisesti arvioitiin alempien ja ylempien toimihenkilöiden suoritusta. Työntekijöiden ja johdon työn arviointi muodollisilla arviointijärjestelmillä kuitenkin yleistyi tutkimusajanjakson aikana ja erityisesti vuonna 2008. Ylempien ja alempien toimihenkilöiden arviointi väheni samanaikaisesti selkeästi. Työntekijöiden ja johdon työn arviointi muodollisten arviointijärjestelmien avulla olikin vuonna 2008 julkisella sektorilla yleisempää kuin muiden henkilöstöryhmien kohdalla julkisella sektorilla tai minkään henkilöstöryhmän kohdalla yksityisellä sektorilla. (Kuvio 34)

Kuvio 34. Muodollisten arviointijärjestelmien käyttö eri henkilöstöryhmillä yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 1995–2008



Muodollista arviointijärjestelmää käyttävissä organisaatioissa arviointiprosessiin pyydettiin aineistoa pääasiassa lähimmiltä esimiehiltä, arvioitavalta itseltään sekä seuraavan tason esimieheltä. Alaisten ja työtovereiden odotettiin toimittavan aineistoa huomattavasti harvemmin. Asiakkaiden palautteiden käyttö arvioinnissa oli vielä harvinaisempaa, mutta julkisella sektorilla selvästi yksityistä sektoria yleisempää.

Vuosilta 1999–2008 löytyy vertailtavaa tietoa myös siitä, missä yhteyksissä arviointi-järjestelmätietoja käytettiin. 1990-luvun lopulla tietoja käytettiin yli 80 prosentissa yksityisiä ja julkisia organisaatioita koulutustarpeiden määrittelyyn. 2000-luvulla yleistyi sekä yksityisellä että julkisella sektorilla arviointitietojen käyttö palkkauksen ja urasuunnittelun yhteydessä. Yli puolet vastanneista organisaatioista käytti tietoja myös henkilöstösuunnittelun ja töiden organisoinnin apuna.

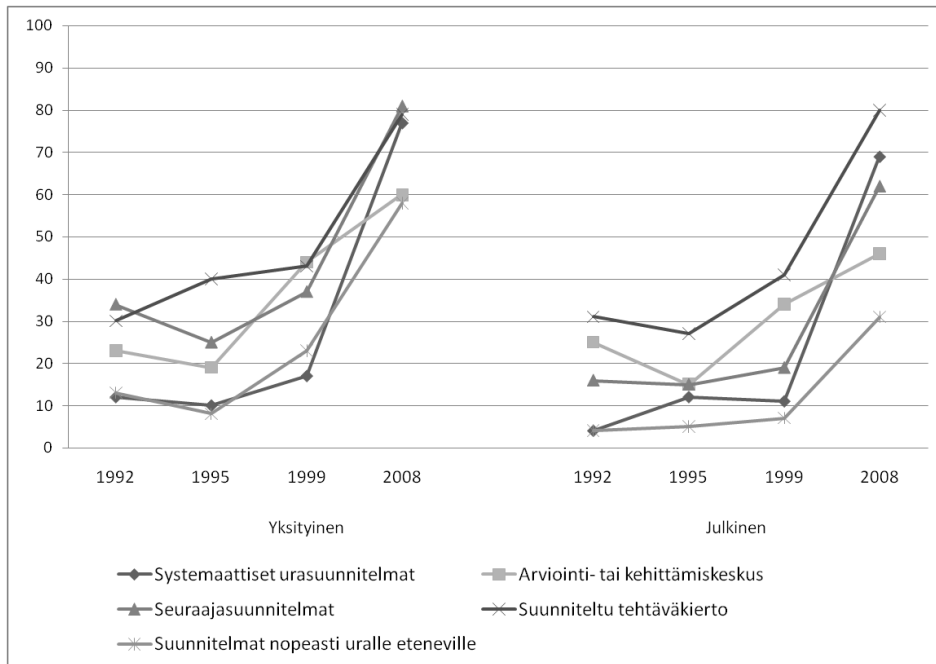
7.3 Urakehitysmenetelmien käyttö

Urakehitysmenetelmien käytöstä tiedusteltiin vastaajaorganisaatioilta kaikkina tutkimusvuosina. Vuonna 1992–1999 tiedusteltiin, oliko tietty urakehitysmenetelmä säännöllisessä käytössä vai ei. Vuonna 2004 tiedusteltiin erikseen johdon ja muiden henkilöstöryhmien kohdalla käytettävistä urakehitysmenetelmistä. Vuonna 2008 tiedusteltiin, missä määrin (”ei lainkaan”, ”hyvin vähän”, ”jossakin määrin”, ”suuressa määrin”, ”erittäin suuressa määrin”) organisaatioissa käytettiin kyseisiä menetelmiä. Kuviossa 35 on kuvattu urakehitysmenetelmien käyttöä vuosina 1992, 1995, 1999 ja 2008. Vuosina 1992–1999 kyseessä ovat siis säännöllisesti käytetyt urakehitysmenetelmät ja vuodelta 2008 vähintään vähäisessä määrin käytetyt menetelmät.

Vuosien 1992 ja 1999 välillä suosituimpia urakehitysmenetelmiä sekä yksityisellä ja julkisella sektorilla olivat suunniteltu tehtäväkierto, arviointi- ja kehittämiskeskusten käyttö sekä seuraajasuunnitelmien laatiminen, joita käytti noin 20–40 prosenttia organisaatioista. Vähiten käytettyjä menetelmiä olivat systemaattiset urasuunnitelmat ja suunnitelmat nopeasti urallaan eteneville, joita molempia käytettiin julkisella sektorilla vielä yksityistä sektoria harvemmin. Kaikkien urasuunnittelumenetelmien käyttö yleistyi vuosien 1992 ja 1999 välillä; tosin vuonna 1995 lähes kaikkien urasuunnittelumenetelmien käyttö oli vähäisempää kuin vuonna 1992. (Kuvio 35) Näiden menetelmien käytöstä kaikille henkilöstöryhmille ei kysytty vuonna 2004. Sen sijaan vuodelta 2008 vastaavat tiedot ovat löydettävissä.

1990-luvulla esiintyneiden urakehitysmenetelmien käytön havaitaan huomattavasti yleistyneen sekä yksityisellä että julkisella sektorilla 2000-luvun aikana. Vuonna 2008 suunniteltu tehtäväkierto oli käytössä lähes kahdeksalla kymmenestä organisaatiosta ainakin vähäisesti. Systemaattisten urasuunnitelmien ja seuraajasuunnitelmien laatiminen oli moninkertaistunut vuodesta 1999. Arviointi- tai kehittämiskeskusten käyttö ei ollut lisääntynyt suhteessa yhtä paljon. Suunnitelmat nopeasti urallaan eteneville olivat vähiten käytetty urakehitysmenetelmä. Huomioitavaa on että kysymyksen erilainen muotoilu eri tutkimuskierroksilla voi osaltaan aiheuttaa eroja, joten tulkinnoissa tulee noudattaa varovaisuutta.

Kuvio 35. Urasuunnittelun menetelmien käyttö 1992, 1995, 1999 ja 2008 (% kaikista tutkimukseen osallistuneista organisaatioista)



Vuosilta 2004 ja 2008 löytyy vertailtavaa tietoa sellaisten menetelmien käytöstä, joita ei 1990-luvulla tarkasteltu laisinkaan. (Taulukko 17) 2000-luvulla tutkituissa organisaati-

oissa käytettiin tiimityötä projekteissa sekä kokemuksen hankkimista muilta osastoilta, mutta myös erityistehtäviä, koko organisaatiota koskevia erityistehtäviä ja verkostoitumista. Niitä käytettiin runsaasti yksityisellä sektorilla ja julkisella sektorilla ainakin vähäisesti. Menetelmien käyttö lisääntyi vuodesta 2004 vuoteen 2008. Huomioitavaa on, että vuoden 2004 luvuissa kyse on muiden henkilöstöryhmien kuin johdon urakehitysmenetelmistä, kun taas vuoden 2008 luvuissa on mukana myös johdon urakehitys.

Taulukko 17. Urasuunnittelumenetelmien käyttö 2004 ja 2008 yksityisellä ja julkisella sektorilla

	2004 ¹		2008 ²	
	Yksityinen %	Julkinen %	Yksityinen %	Julkinen %
Erityistehtävät	77	75	88	84
Koko organisaatiota koskevat erityistehtävät	81	87	90	90
Tiimityö projekteissa	93	91	95	94
Verkostoituminen	65	80	81	88
Kokemus muilta osastoilta	84	91	88	93

¹ = Muut henkilöstöryhmät paitsi johto

² = Kaikki henkilöstöryhmät

Vuonna 2004 organisaatioilta tiedusteltiin erikseen johdon ja muun henkilöstön kehittämiseen käytetyistä järjestelmistä. Johdon kehittämisessä käytetyimmät menetelmät olivat johtajien osallistuminen tiimityöhön projekteissa, verkostoituminen ja koko organisaatiota koskeviin tai erityistehtäviin osallistuminen. Arviointikeskuksia, kokemuksen hankkimista muilta osastoilta, erityistehtäviä ja seuraajasuunnittelua käytettiin jossain määrin. Yksityisellä sektorilla käytettiin julkista sektoria useammin muodollisia urasuunnitelmia, arviointikeskuksia, seuraajasuunnitelmia, tehtäväkiertoa ja suunnitelmia nopeasti urallaan eteneville johtajille. Verkostoitumista käytettiin julkisella sektorilla yksityistä sektoria useammin.

Taulukko 18. Johdon urakehitysmenetelmät yksityisellä ja julkisella sektorilla 2004

	<i>Yksityinen</i> %	<i>Julkinen</i> %
Erityistehtävät	74	59
Koko organisaatiota koskevat erityistehtävät	77	79
Tiimityö projekteissa	80	80
Verkostoituminen	65	77
Muodolliset urasuunnitelmat	55	31
Arviointikeskukset	50	36
Seuraajasuunnitelmat	67	37
Tehtäväkierto	63	42
Suunnitelmat nopeasti uralla eteneville	38	10
Kokemus muilta osastoilta	75	67
Työskentely tilapäisesti muissa organisaatioissa	50	49

Verrattaessa taulukon 17 tietoja muille kuin johdolle käytetyistä urakehitysmenetelmistä taulukon 18 tietoihin havaitaan, että vuonna 2004 kaikkia urakehitysmenetelmiä käytettiin johdolle harvemmin kuin muille henkilöstöryhmille, kun verrataan samoja urakehitysmenetelmiä.

7.4 Yhteenveto henkilöstön kehittämisestä

Cranet-tutkimuksen kyselylomakkeessa koulutukseen liittyviä kysymyksiä oli lisätty runsaasti vuonna 1999. Samana vuonna myös vastauksissa on erityisesti yksityisellä sektorilla havaittavissa nousua koulutuspäivien määrän keskiarvossa sekä molemmilla sektoreilla koulutukseen osallistuneen henkilöstön osuudessa koko henkilöstöstä. Sen sijaan 1990-luvun alun laman jälkeisenä tutkimusvuotena 1995 koulutuspäivien määrä väheni yksityisellä sektorilla kaikissa henkilöstöryhmissä ja julkisella sektorilla johdolla ja ylemmillä toimihenkilöillä. Organisaatioiden panostamisen koulutukseen näyttäisikin vaihtelevan taloudellisten tilanteen mukaan.

Seurattaessa koulutukseen käytettyjen kulujen kehitystä suhteessa palkkakuluihin vuosina 1992–2008 havaitaan koulutuskulujen osuuden kasvaneen vuodesta toiseen, paitsi yksityisellä sektorilla vuonna 1999, jolloin kulut pienenivät. Koulutuksen tehokkuutta systemaattisesti arvioivien organisaatioiden osuus on samanaikaisesti vähentynyt yksityisellä sektorilla puoleen ja julkisella kolmannekseen vuoden 1992 tilanteesta.

Koulutuksen korostuneesta roolista vuonna 1999 muihin vuosiin nähden kertoo myös se, että mikäli organisaatioilla oli käytössään muodollinen arviointijärjestelmä henkilöstöryhmien suorittaman työn arviointiin, hyödynnettiin arviointia vuonna 1999 juuri koulutustarpeen määrittämiseen. Muuten muodollisten arviointijärjestelmien käyttö kehittyi tutkimusajanjaksolla eri suuntaan yksityisellä ja julkisella sektorilla. Kaiken kaikkiaan hieman yli puolet vastanneista organisaatioista arvioi henkilöstöään molemmilla sektoreilla. Yksityisellä sektorilla arvioitiin vuonna 1995 useimmiten ylimpien toimihenkilöiden ja vähiten työntekijöiden työsuorituksia. Vuoteen 2008 mennessä erot eri henkilöstöryhmien arvioinnissa pienenivät ensin alempien toimihenkilöiden ja johdon sekä myöhemmin työntekijöiden arvioinnin yleistyessä. Julkisella sektorilla vuosina 1995–2004 arvioitiin useimmissa organisaatioissa ylempien ja alempien toimihenkilöiden ja vähiten johdon suoritusta. Johdon ja erityisesti työntekijöiden arviointi kuitenkin lisääntyi nopeasti vuodesta 2004 vuoteen 2008. Samanaikaisesti ylempien ja alempien toimihenkilöiden arviointi väheni. 2000-luvulla arviointia käytettiin yleisesti palkkauksen ja urasuunnittelun apuna.

Urasuunnittelun menetelmiä tarkasteltiin koko tutkimusajanjaksolla. Vuodesta 1992 vuoteen 2008 tarkasteltujen urasuunnittelumenetelmien eli systemaattisen urasuunnittelun, arviointi- tai kehittämiskeskusten käytön, seuraajasuunnitelmien laatimisen, tehtäväkierron ja nopeasti urallaan etenevien urasuunnittelun käytön havaitaan kaksintaikolminkertaistuneen. Kaikkien näiden menetelmien käyttö oli yleisempää yksityisellä kuin julkisella sektorilla.

Vuosina 2004 ja 2008 urasuunnitteluun kiinnitettiin Cranet-kyselyssä aikaisempaa enemmän huomiota, ja tarkasteltujen urakehitysmenetelmien joukkoon liitettiin erityistehtävät, koko organisaatioita koskevat erityistehtävät, tiimityö projekteissa, verkostoi-

tuminen ja kokemuksen hankkiminen muilta osastoilta. Kaikkia näitä menetelmiä käytettiin valtaosassa (65–90 %) organisaatioita. Koko organisaatiota koskevia erityistehtäviä, verkostoitumista ja kokemuksen hankkimista muilta sektoreilta käytettiin julkisella sektorilla yksityistä sektoria useammin. Vuonna 2004 tiedusteltiin myös erikseen urakehitysmenetelmien käytöstä johtajille. Kaikkia menetelmiä käytettiin harvemmin johdon kuin muiden henkilöstöryhmien kohdalla.

Cranet-tutkimus antaa viitteitä siitä, että henkilöstön kehittämisessä ja henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa painopisteen voidaan katsoa siirtyneen koulutuksesta urasuunnittelun suuntaan 1990-luvulta 2000-luvulle tultaessa. Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen näyttäisi muodostuneen tutkituissa organisaatioissa eräänlaiseksi itsestäänselvyydeksi, sillä tutkimusajanjaksolla koulutukseen käytetyt määrärahat kasvoivat, mutta koulutustarpeen ja erityisesti koulutuksen tehokkuuden systemaattinen arviointi väheni. Sen sijaan erilaisten urakehitysmenetelmien käyttö yleistyi ja yksityisen ja julkisen sektorin välillä onkin havaittavissa tästä johtuvaa yhdensuuntaista konvergenssia. Henkilöstön arviointi oli tutkituissa organisaatioissa tutkimusajanjakson lopulla hieman vähäisempää kuin koulutusjärjestelmien tai suosituimpien urasuunnittelumenetelmien käyttö.

8 PALKKAUS JA MUUT EDUT

Henkilöstöresurssien johtamisen tutkimuksessa yksi keskeinen tutkimusalue on erilaisien palkkauskäytäntöjen ja etujen vaikutus työntekijöiden työn tulokseen, organisaation menestykseen ja henkilöstön viihtyvyyteen. Yksi strategiseen henkilöstöjohtamiseen liitetyistä käytännöistä onkin organisaation tavoitteiden saavuttamista tukeva palkkausjärjestelmä, joka huomioi ja palkitsee henkilöstöä näiden henkilökohtaisen suoriutumisen tai yhteisten tavoitteiden saavuttamisen perusteella (Fombrun ym. 1984; Delery & Doty 1996). Strategisessa palkitsemiskirjallisuudessa painotetaan, että palkitsemisstrategian tulee aukottomasti tukea organisaation liiketoiminta- tai palvelustrategiaa (Kauhanen 2005). Usein puhutaan myös palkitsemisen yhteensopivuudesta (contingency) organisaation tavoitteiden ja rakenteiden kanssa (Gomez-Mejia & Balkin 1992; Hakonen ym. 2005).

Erilaiset joustavat palkkausjärjestelmät mahdollistavat työntekijöiden kannustamisen ja motivoinnin sekä osaamisen palkitsemisen ja niin kutsuttujen huippuosaajien houkuttelun ja motivoinnin. Näitä ominaisuuksia pidetään tärkeinä erityisesti nykyisenkaltaisilla globaaleilla työmarkkinoilla. (Riski 2005) Viime aikoina julkisuudessa on kiinnitetty huomiota erityisesti yritysten ylimmän johdon palkitsemiseen. Monissa tutkimuksissa onkin painotettu yhteyttä juuri johdon kannustimien ja organisaatioiden tuloksen välillä. (Mäkinen 2007) Tällaiset palkitsemisratkaisut voidaan kuitenkin kokea yhteiskunnallisesti tai organisaation sisällä epäoikeudenmukaisiksi (Kessler 2007). Monissa tutkimuksissa onkin havaittu suoritus- ja tulospalkitsemisella olevan myös kielteisiä vaikutuksia työpaikoilla (esim. Beer ym. 2004; Kessler 2007). Palkitsemistutkimuksessa onkin kiinnitetty huomiota paitsi palkitsemisen ja yrityksen tuloksen väliseen suhteeseen (usein syy-seuraussuhteeltaan epäselvään) myös näitä välittäviin työntekijätasoihin motivaatiotekijöihin. Tällöin kiinnitetään huomiota muun muassa palkkioiden merkitykseen niiden vastaanottajalle, palkkioiden oikeudenmukaisuuteen sekä henkilöstön mahdollisuuksiin osallistua palkitsemisjärjestelmän luomiseen. (Moi-sio ym. 2009.)

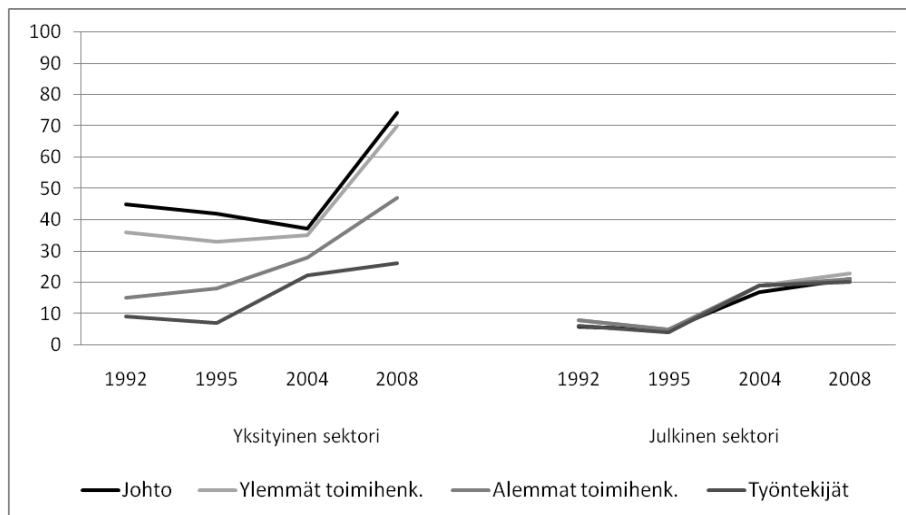
Myös Cranet-tutkimuksessa kiinnitetään huomiota erilaisten kannustusjärjestelmien ja luontaisempien käyttöön. Tässä luvussa tarkastellaan, missä määrin tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa on käytössä erilaisia palkitsemiskäytäntöjä. Erityisesti kiinnostuksen kohteena on palkitsemiskäytäntöjen eroaminen toisistaan yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Aikaisemmassa tutkimuksessa onkin esitetty yksityisellä sektorilla omaksuttujen palkitsemiskäytäntöjen siirtyvän kankeasti julkiselle sektorille, jossa tulosten ja suoritusten mittaaminen on usein hankalampaa (Boyne ym. 1999).

8.1 Kannustusjärjestelmien käyttö

Cranet-tutkimuksessa pyrittiin selvittämään missä määrin yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa on käytetty erilaisia kannustejärjestelmiä eri henkilöstöryhmien motiivoinnissa. Vertailtavaa tietoa kaikilta tutkimusvuosilta löytyy henkilöstölle suunnattujen osakeantien, tulospalkkauksen ja ryhmäkohtaisiin tavoitteisiin tai suoritteisiin perustuvien bonusten käytöstä. Lisäksi kaikilta muilta vuosilta vuotta 1999 lukuun ottamatta kerättiin tietoa henkilökohtaisiin tavoitteisiin tai suoritukseen perustuvien bonusten käytöstä.

Kuviossa 36 kuvataan henkilökohtaisten bonusten tarjoamista eri henkilöstöryhmille yksityisellä ja julkisella sektorilla. Henkilökohtaisia bonuksia tarjottiin yksityisellä sektorilla pääasiassa johdolle ja ylemmille toimihenkilöille ja kaikkina tutkimusvuosina selkeästi muita henkilöstöryhmiä harvemmin työntekijöille. Henkilökohtaisia bonuksia tarjottiin julkisella sektorilla selkeästi yksityistä sektoria harvemmin ja samassa määrin kaikille henkilöstöryhmille. Yksityisellä sektorilla henkilökohtaisten bonusten tarjoaminen kaikille henkilöstöryhmille yleistyi ripeästi vuodesta 2004 vuoteen 2008.

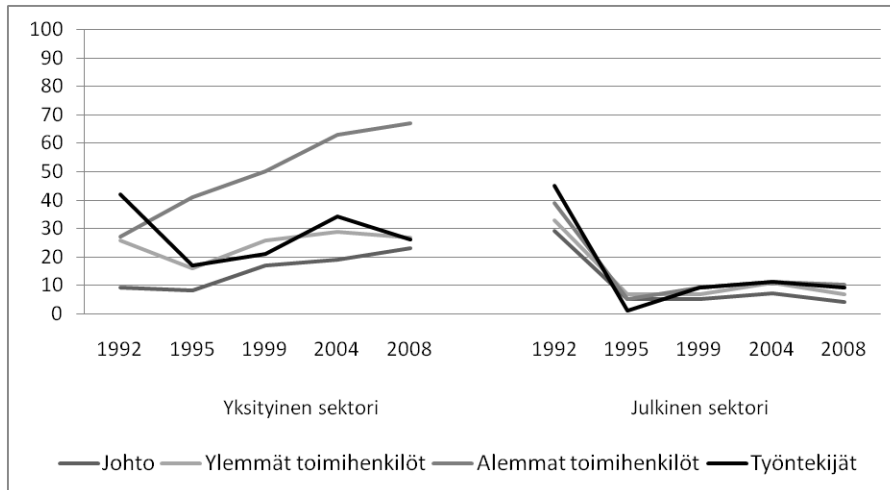
Kuvio 36. Henkilökohtaisia bonuksia kannustimena eri henkilöstöryhmille käyttävät organisaatiot yksityisellä ja julkisella sektorilla 1992, 1995, 2004 ja 2008 (% sektorin organisaatioista)



Kuviosta 37, jossa eritellään ryhmäkohtaisten bonusten tarjoamista eri henkilöstöryhmille, voidaan havaita, että julkisella sektorilla ryhmäkohtaisia bonuksia on vuonna 1992 tarjottu selkeästi muita tutkimusvuosia enemmän (noin 30–50 %:ssa julkisista organisaatioista) kaikille henkilöstöryhmille. Vuodesta 1995 alkaen ryhmäkohtaisia bonuksia on tarjottu samassa määrin, eli noin 10–20 prosentissa julkisista organisaatioista, kaikille henkilöstöryhmille.

Ryhmäkohtaisia bonuksia tarjottiin yksityisellä sektorilla vuonna 1992 useimmiten eli noin 40 prosentissa organisaatioita yrityksen johdolle. Samana vuonna ylemmille ja alemmille toimihenkilöille ryhmäkohtaisia bonuksia tarjosi noin neljäsosa ja työntekijöille yksi kymmenestä yksityisestä yrityksestä. Tutkimusajanjaksolla ryhmäkohtaisten bonusten tarjoaminen ylemmille toimihenkilöille lisääntyi selkeästi. Samanaikaisesti johdolle tarjottiin ryhmäkohtaisia bonuksia vähemmän kuin vuonna 1992 ja alemmille toimihenkilöille hieman vähemmän tai samassa määrin. Ryhmäkohtaisten bonusten tarjoaminen työntekijöille yleistyi hiukan tutkimusajankohdasta toiseen siirryttäessä.

Kuvio 37. Ryhmäkohtaisia bonuksia kannustimena eri henkilöstöryhmille käyttävät organisaatiot yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 1992–2008 (% sektorin organisaatioista)

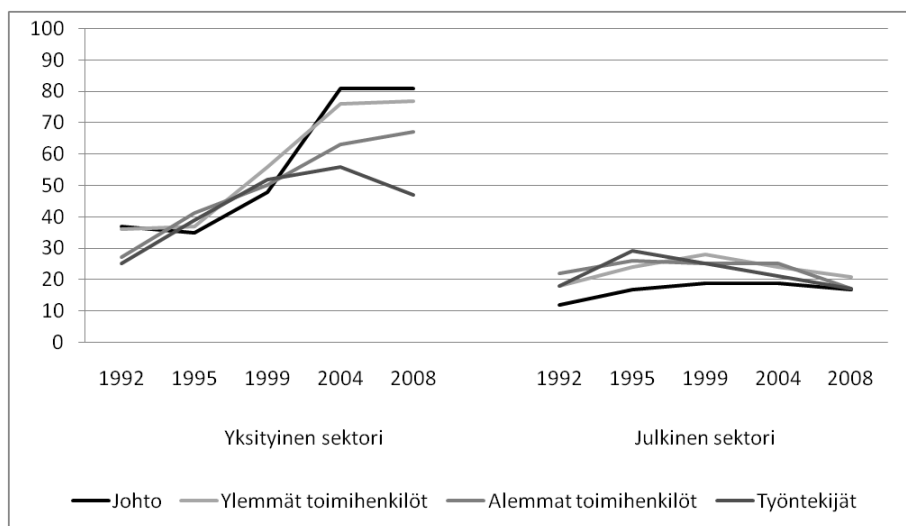


Tarkasteltaessa tulospalkkausta eri henkilöstöryhmille yksityisellä sektorilla havaitaan, että tulospalkkaa käyttävien organisaatioiden osuus kaikista organisaatioista on noin kaksinkertaistunut kaikkien henkilöstöryhmien kohdalla aikavälillä 1992–2004. Vuosina 1992 ja 1995 tulospalkka oli käytössä alle 40 prosentissa yksityisistä yrityksistä johdolle ja ylemmille toimihenkilöille ja hieman yli 20 prosentissa alemmille toimihenkilöille ja työntekijöille. Vuonna 2004 tulospalkka oli käytössä 80 prosentissa yrityksiä johdolle, 75 prosentissa ylemmille toimihenkilöille, 65 prosentissa alemmille toimihenkilöille ja 55 prosentissa työntekijöille. Tämän jälkeen vuodesta 2004 vuoteen 2008 tulospalkan tarjoaminen johdolle, ylemmille ja alemmille toimihenkilöille on pysynyt vuoden 2004 tasolla. Työntekijöille tulospalkkio oli käytössä vuonna 2008 hieman harvemmin kuin vuonna 2004.

Julkisella sektorilla tulospalkkioiden käyttö oli vähäistä verrattuna yksityiseen sektoriin. Päinvastoin kuin yksityisellä sektorilla, tulospalkkion käyttö julkisella sektorilla pikemminkin hiukan väheni kuin lisääntyi tutkimusajanjaksolla. Julkinen sektori poikkeaa

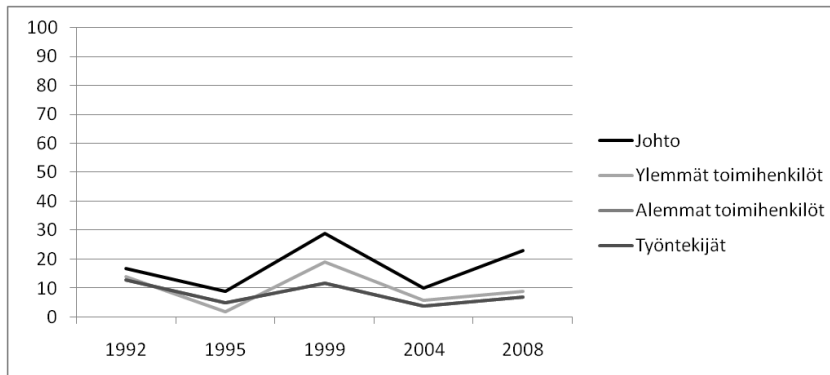
yksityisestä sektorista selkeästi myös siinä että tulospalkkiota tarjottiin muille henkilöstöryhmille useammin kuin johdolle. Yleisimmin tulospalkkiot olivat käytössä vuonna 1995. Tällöin noin 30 prosenttia julkisista organisaatioista maksoi tulospalkkiota työntekijöilleen. Vuonna 1999 lähes 30 prosenttia julkisista organisaatioista maksoi tulospalkkiota ylemmille toimihenkilöilleen.

Kuvio 38. Tulospalkkiota kannustimena eri henkilöstöryhmille käyttävät organisaatiot yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 1992–2008 (% sektorin organisaatioista)



Henkilökunnan osakeanteja tarkasteltaessa on huomion kohteena vain yksityinen sektori. Tarkasteltaessa henkilökunnan osakeanteja havaitaan, että näiden käyttö on kaikkina tutkimusvuosina ollut vähäistä. Osakeantia tarjottiin kaikille henkilöstöryhmille muita vuosia useammin vuonna 1999. Samoin vuosina 1992 ja 2008 henkilökunnan osakeanteja käytti suurempi osa organisaatioista kuin vuosina 1995 ja 2004. Yleisintä oli osakeannin tarjoaminen johdolle. Myös ylemmille toimihenkilöille osakeantia tarjottiin vuotta 1995 lukuun ottamatta suuremmassa osassa organisaatioita kuin alemmille toimihenkilöille tai työntekijöille. Alemmille toimihenkilöille ja työntekijöille osakeanteja tarjottiin kaikkina tutkimusvuosina täysin samassa määrin.

Kuvio 39. Henkilökunnan osakeannit eri henkilöstöryhmille yksityisellä sektorilla 1992–2008 (% sektorin organisaatioista)



Tarkasteltaessa kannustinjärjestelmiä kokonaisuutena havaitaan, että erilaisten kannustinjärjestelmien tarjoaminen oli yksityisellä sektorilla julkista sektoria yleisempää. Käytetyimpiä kannustinjärjestelmiä johdolle olivat yksityisellä sektorilla henkilökohtaisiin suorituksiin perustuvat bonukset ja tulospalkkaus. Näiden järjestelmien käyttö yleistyi huomattavasti 2000-luvulla. Julkisella sektorilla oli vuonna 1992 johdolle runsaasti käytössä ryhmäkohtaisiin tavoitteisiin tai suoritteisiin perustuvia bonuksia. Vuosina 1995–2004 yleisimmin käytetty kannustinjärjestelmä julkisen sektorin johtajille oli tulospalkka, kun taas vuonna 2008 nopeasti yleistynyt henkilökohtaisten bonus-ten käyttö oli tulospalkkausta hieman yleisempää.

Ylempien toimihenkilöiden palkitsemisjärjestelmien käytön kehittyminen oli hyvin samankaltaista kuin johdon palkitsemisjärjestelmien kehittyminen. Ryhmäkohtaisia bonuksia käytettiin toimihenkilöiden kannustimena hiukan useammin kuin johdon kannustimena. Julkisella sektorilla tulospalkka oli käytössä ylemmille toimihenkilöille useammin kuin johdolle. Sekä johdolle että ylemmille toimihenkilöille erilaisia kannustinjärjestelmiä tarjottiin yksityisellä sektorilla julkista sektoria useammin.

Alemmille toimihenkilöille suunnattuja kannustinjärjestelmiä tarkasteltaessa havaitaan että yksityisellä sektorilla kaikkina tutkimusajankohtina yleisin kannustusmuoto oli

tulospalkkaus, jonka käyttö yleistyi tutkimusajanjakson aikana. Henkilökohtaisten bonusten tarjoaminen alemmille toimihenkilöille yleistyi yksityisissä yrityksissä erityisesti 2000-luvun jälkipuoliskolla, muttei samassa määrin kuin ylemmien toimihenkilöiden kohdalla. Alemmille toimihenkilöille tarjottiin myös osakeantia harvemmin kuin ylemmille toimihenkilöille tai johdolle. Ryhmäkohtaisiin suorituksiin perustuvien bonusten käyttö puolestaan oli hieman yleisempää alemmilla toimihenkilöillä. Julkisella sektorilla eniten käytetty kannustusmuoto alemmille toimihenkilöille oli tulospalkkaus, jota tarjosi noin 25 prosenttia organisaatioista kaikkina tutkimusvuosina. Julkisella sektorillakin henkilökohtaisten bonusten käyttö yleistyi 2000-luvulla.

Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla ryhmäkohtaisiin tavoitteisiin tai suorituksiin liitetyt bonukset olivat yleisin kannustusjärjestelmällä työntekijöille vuonna 1992. Vuosina 1995–2008 yleisin yksityisellä sektorille työntekijöille tarjottu kannustusjärjestelmä oli tulospalkkaus, joka oli käytössä noin neljässä tai viidessä organisaatiossa kymmenestä tutkimusvuodesta riippuen. Ryhmäkohtaisiin tuloksiin perustuvia bonuksia käytettiin työntekijöiden kohdalla selvästi enemmän kuin muiden henkilöstöryhmien kohdalla.

Julkisella sektorilla tulospalkkaus oli yleisin työntekijöiden kannustusjärjestelmä vuosina 1995, 1999 ja 2004. Vuonna 2008 henkilökohtaisiin suorituksiin perustuvia bonuksia käytettiin kannustimena useammin kuin muita järjestelmiä. Kiinnostavaa onkin, että julkisella sektorilla henkilökohtaiseen suoritukseen tai tavoitteisiin perustuvaa palkitsemista käytettiin useammin alemmille kuin ylemmille henkilöstöryhmille, toisin kuin yksityisellä sektorilla.

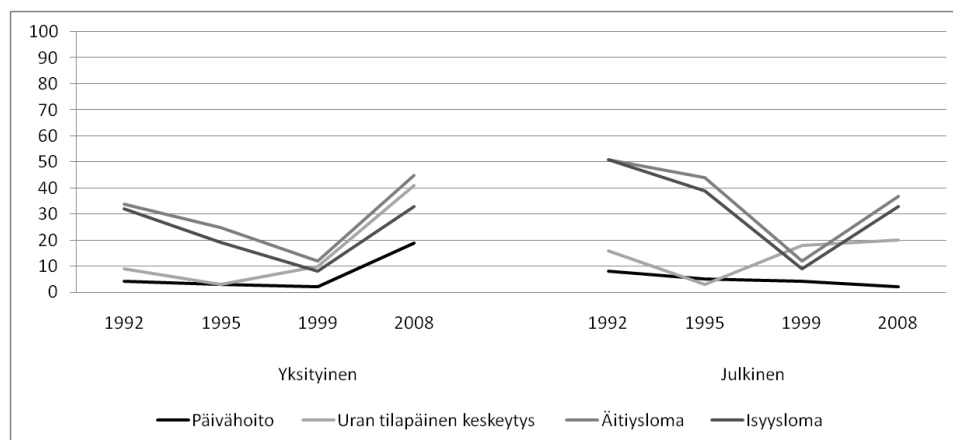
8.2 Luontaisedut

Vuosina 1992, 1995, 1999 ja 2008 organisaatioilta tiedusteltiin, missä määrin niissä oli käytössä lakisääteiset vaatimukset ylittäviä ja täten luontaiseduksi katsottavia henkilöstön arkea helpottavia järjestelyjä. Yleisimmin tarjottiin lakisääteiset vaatimukset ylittävää (laajennettua) äitiys- tai isyyslomaa. Yksityisellä sektorilla lakisääteiset määrä-

ykset ylittävän isyysvapaan ja äitiysvapaan tarjoaminen oli vuonna 1999 selvästi vähäisempää kuin muina tutkimusajankohtina. Samanaikaisesti vuodesta 1999 yleistyi järjestelyjen tarjoaminen uran väliaikaista keskeyttämistä (hoito- tai sapattivapaa) varten. Päivähoitopalveluiden tarjoaminen oli muita tutkimusvuosia yleisempää vuonna 2008 yksityisellä sektorilla, jolloin lähes 20 prosenttia yrityksistä ilmoitti tarjoavansa päivähoitopalveluita henkilöstölleen. (Kuvio 40)

Myös julkisella sektorilla äitiys- ja isyysvapaata tarjottiin muita tutkimusvuosia vähemmän vuonna 1999. Samanaikaisesti tarjottiin entistä useammassa organisaatiossa mahdollisuutta uran tilapäistä keskeytystä varten. Päivähoitoa tarjosi henkilöstölleen alle 10 prosenttia julkisista organisaatioista.

Kuvio 40. Luontaisedut yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 1992, 1995, 1999 ja 2008



8.3 Yhteenveto kannustuskäytännöistä ja luontaiseduista

Yksityisen ja julkisen sektorin välillä on nähtävissä eroja henkilöstön palkitsemiskäytännöissä. Lähes kaikkia henkilöstön kannustejärjestelmiä käytettiin kaikkina tutkimusvuosina useammin yksityisellä kuin julkisella sektorilla, mutta 1990-luvun alussa erot yksityisen ja julkisen sektorin välillä eivät olleet yhtä huomattavia kuin 2000-luvulla. Voidaankin todeta, että tutkimusajanjaksolla yksityisen ja julkisen sektorin

kannustuskäytännöt ovat loitontuneet toisistaan yhä useamman yksityisen yrityksen otettua käyttöön erilaisia henkilöstön kannustusjärjestelmiä, joita julkisella sektorilla ei ole vastaavissa määrin omaksuttu. Tutkimukseen osallistuneissa julkisissa organisaatioissa erilaiset kannustinjärjestelmät ovatkin tutkimusajanjakson ajan olleet hyvin vähäisesti käytössä.

Yksityisellä sektorilla erityisesti henkilökohtaisten bonusten ja tulospalkan käyttö lisääntyi nopeassa tahdissa 1990-luvun lopulta alkaen. Yksityisellä sektorilla on myös havaittavissa eroja kannustusmenetelmien käytössä eri henkilöstöryhmien välillä. Henkilökohtaiset bonukset ja tulospalkka onkin otettu osaksi pääasiassa johdon ja ylempien toimihenkilöiden palkkausta. Samoin osakeanteja tarjottiin enemmän ylemmille henkilöstöryhmille. Julkisella sektorilla kannustejärjestelmistä yleisimmin olivat käytössä ryhmäkohtaiset bonukset (1990-luvun alussa) ja tulospalkka. Julkisella sektorilla kannustejärjestelmiä käytettiin lähes samassa määrin kaikille henkilöstöryhmille, mutta muita ryhmiä vähemmän johdolle.

Tutkimusajanjakson alussa yksityisen sektorin organisaatioista yli 30 prosenttia ja julkisen sektorin organisaatioista yli puolet tarjosi työntekijöilleen lakisääteiset vaatimukset ylittäviä äitiys- tai isyyslomaetuisuuksia. Näiden etuisuuksien tarjoaminen väheni huomattavasti vuodesta 1992 vuoteen 1999, jonka jälkeen näiden palveluiden tarjoaminen yleistyi 2000-luvun aikana yksityisellä sektorille yli aikaisemman tasonsa ja julkisella sektorillakin päästiin lähes aikaisemmalle tasolle. Uran tilapäisen keskeytyksen mahdollistaminen yleistyi erityisesti yksityisellä sektorilla 1990-luvun lopulta alkaen. Päivähoitopalveluita tarjosi henkilöstölleen julkisella sektorilla alle 10 prosenttia tutkituista organisaatioista kaikkina tutkimusvuosina. Yksityisellä sektorilla päivähoitomahdollisuuksien tarjoaminen yleistyi 2000-luvulla.

S/HRM-paradigmaan liitetään usein ajatus yhteydestä kannustin- ja palkitsemisjärjestelmien ja organisaation menestymisen välillä. Innovatiivinen palkitseminen löytyykin lähes kaikilta universaalien tai parhaiden henkilöstökäytäntöjen listalta (Pfeffer 1994; Osterman 1987; Delery & Doty 1996). Erityisesti johdon ja avainhenkilöstön kannustusjärjestelmien on tutkimuksissa havaittu parantavan organisaation tulosta

(esim. Mäkinen 2007). Osittain tutkimustulokset ovat ristiriitaisia, sillä tuloksiin sidotun palkkauksen on osassa tutkimuksia havaittu olevan työmotivaatiolle haitallisia tai aiheuttavan lyhytnäköistä hyödyn tavoittelua (Pfeffer 1994; Kessler 2007). Ristiriitaisista tuloksista huolimatta erilaisten kannustusjärjestelmien käyttö on levinnyt esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Britanniassa suurimpaan osaan yksityisen sektorin organisaatioista (Kessler 2007).

Suomessa palkitseminen on muuttunut melkoisesti tutkimusajanjakson aikana. Aikaisemmassa tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota työ- ja virkaehtosopimusten palkkausjärjestelmien uudistamiseen, tulos- ja voittopalkkioiden yleistymiseen 1990-luvun lopulla sekä palkankorotustavan uudistamiseen (Moisio ym. 2009; Hakonen 2009.) Tämän raportin havainnot palkitsemisen kehityksestä tutkituissa organisaatioissa ovat linjassa aikaisemman kotimaisen tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi Hakonen ym. (2005) havaitsivat tulos- ja voittopalkkioiden olevan yleisesti käytössä yrityksissä, mutta vähäisesti kunnilla ja valtiolla. Samassa tutkimuksessa havaittiin tulos- ja voittopalkkioiden käytön olevan yrityksissä huomattavasti yleisempää johdon ja ylempien toimihenkilöiden kuin alempien toimihenkilöiden tai työntekijöiden kohdalla. Nämä tutkimustulokset kertovatkin siitä, että myös suomalaisiin yrityksiin on laajalti levinnyt ajatus johdon ja avaintyöntekijäryhmien palkitsemisen hyödyllisyydestä.

Valtaosa palkitsemisen ja yrityksen tuloksen suhdetta käsittelevästä tutkimuksesta on toteutettu yksityisellä sektorilla, ja kannustinjärjestelmien toimivuus julkisella sektorilla onkin kyseenalaistettu (esim. Gould-Williams 2004). Tässä raportissa ja aikaisemmassa kotimaisessa tutkimuksessa tehdyt havainnot tulos- ja voittopalkkioiden vähäisestä käytöstä julkisella sektorilla ovatkin linjassa mm. Iso-Britanniassa toteutettujen yksityistä ja julkista sektoria vertailevien tutkimusten kanssa, joissa on havaittu juuri palkitsemiskäytäntöjen levinneen julkiselle sektorille huomoinen kuin muiden tulostavoitteellisten henkilöstökäytäntöjen (esim. Boyne ym. 1999).

9 AY-TOIMINTA JA VIESTINTÄ

Kansainvälistä vertailua varten Cranet-aineistossa tarkastellaan myös Ay-toimintaa ja viestintää organisaatioissa. Henkilöstön osallistamisen (*empowerment* tai *participation*) organisaation toimintaan katsotaankin kuuluvan strategisten tai parhaiden henkilöstöjohtamisen käytäntöjen joukkoon (Pfeffer 1994; Delery & Doty 1996.) Osallistamiseen liitetään toimivat viestintäjärjestelmät alaisilta johdolle ja johdolta alaisille sekä mahdollisuus osallistua organisaation päätöksentekoon esimerkiksi henkilöstön edustajien kautta.

Monissa Cranet-tutkimukseen osallistuneissa maissa Ay-toiminnan asema yhteiskunnassa ja työelämässä ei ole yhtä vakiintunut kuin Suomessa. Ay-toiminnan roolilla ja sitä tukevalla lainsäädännöllä onkin suorat vaikutuksensa kansallisessa kontekstissa harjoitettavaan henkilöstöjohtamiseen. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa toteutetuissa yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöjohtamista vertailevassa tutkimuksessa sektoreita erottavaksi tekijäksi on nostettu juuri julkisen sektorin organisaatioiden korkeampi ammatillisen järjestäytymisen aste (Gould-Williams 2004).

Suomessa ammatillisen järjestäytymisen aste on kansainvälisesti verrattuna korkea. Vuosina 2002–2009 yli 70 prosenttia suomalaisista palkansaajista kuului ammattijärjestöön ja yli 80 prosenttia ammattijärjestöön tai työttömyyskassaan. 2000-luvulla pelkästään työttömyyskassaan kuuluvien palkansaajien osuus on hieman noussut ja ammattijärjestöihin kuuluminen vähentynyt. (Ylöstalo & Jukka 2009b) Suomessa henkilöstöjohtamisen ei voikaan katsoa poikkeavan toisistaan sektoreittain ammatillisesta järjestäytymisasteesta johtuvien erojen takia.

9.1 Ay-toiminta

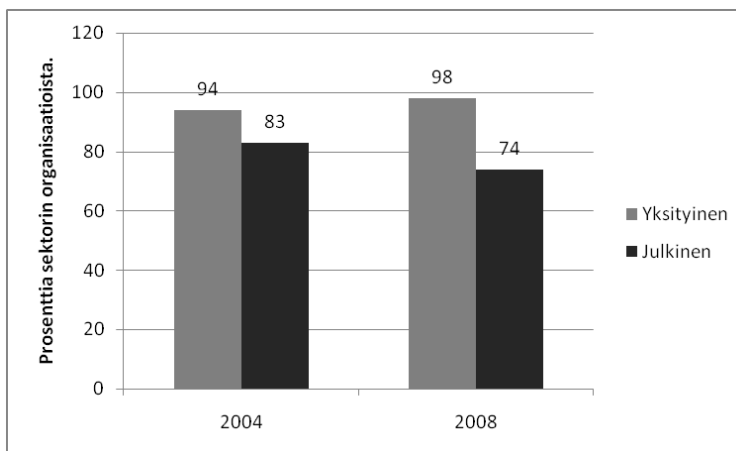
Kysymyslomakkeessa tiedusteltiin henkilöstön järjestäytymisastetta. Yksityisellä sektorilla vastaajayritysten henkilöstön järjestäytymisasteen havaitaan laskeneen tutkimusajanjakson aikana: Kun vielä vuonna 1992 kolmessa yrityksessä neljästä 76–100 prosenttia työvoimasta oli järjestäytyneitä, oli näin vahvan järjestäytymisasteen organi-

saatioita vuonna 2008 enää alle puolet. Vastaavasti niiden yritysten osuus, joiden henkilöstöstä alle neljäsosa kuului ammattijärjestöön, kasvoi tutkimusajanjaksolla kolmesta prosentista (vuonna 1992) neljääntoista prosenttiin (vuonna 2008.)

Julkisella sektorilla henkilöstön järjestäytyminen oli yksityistä sektoria hiukan vakaammalla pohjalla: Vielä vuonna 1992 lähes 90 prosentissa julkisista organisaatioista henkilöstö oli yli 75-prosenttisesti järjestäytyneitä, kun taas vastaavasti vuonna 2008 noin 65 prosentissa järjestäytymisaste oli yli 75 prosenttia. Julkiselta sektorilta ei minään tutkimusajankohtana löytynyt kuin yksittäisiä organisaatioita, joiden henkilöstöstä vain alle neljännes olisi ollut järjestäytyneitä.

Vuonna 2004 ja 2008 organisaatioilta tiedusteltiin myös työnantajajärjestöjen jäsenyydestä. Kuviosta 41 havaitaan, että yksityisellä sektorilla kuuluminen työnantajajärjestöön oli yleisempää kuin julkisella. Yksityisellä sektorilla kuuluminen työnantajajärjestöön myös lisääntyi vuodesta 2004 vuoteen 2008, kun taas julkisella sektorilla vähentyi.

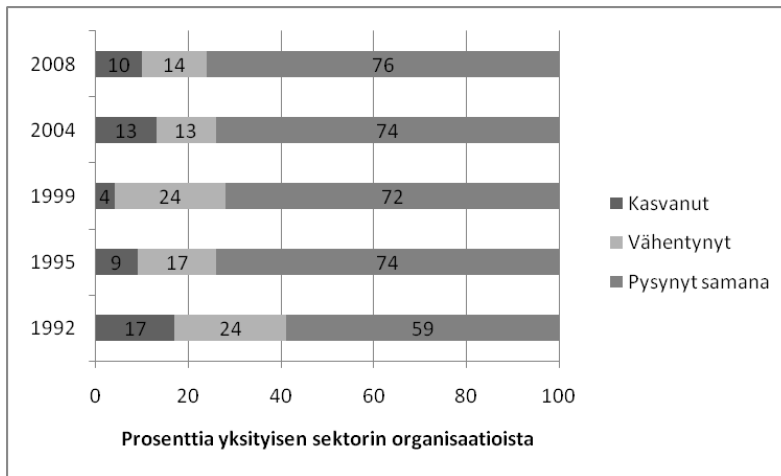
Kuvio 41. Työnantajajärjestöön kuuluvien yksityisten ja julkisten organisaatioiden osuudet v. 2004 ja 2008



Kaikkina tutkimusvuosina organisaatioilta tiedusteltiin, kokivatko ne ammattijärjestöjen vaikutusvallan organisaatiossaan lisääntyneen, vähentyneen vai pysyneen samana viimeisen kolmen vuoden aikana. Yksityisellä sektorilla 1990-luvulla ammattijärjestöjen

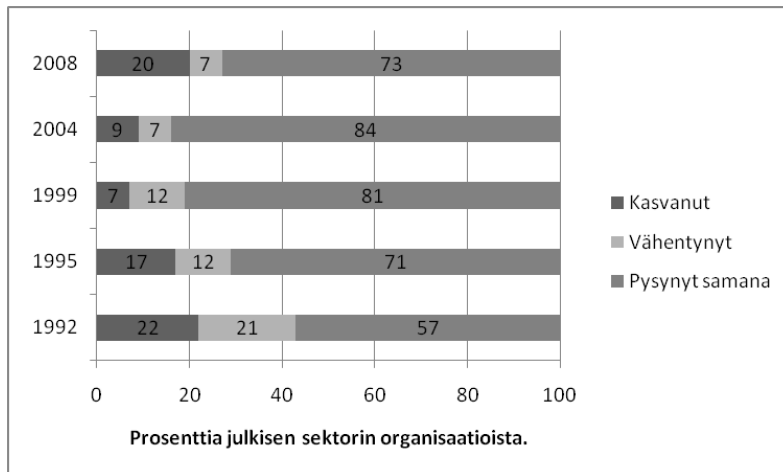
vaikutusvallan koettiin vähentyneen noin joka viidennessä organisaatiossa ja lisääntyneen erityisesti 1990-luvulla selkeästi harvemmassa joukossa, alle 10 prosentissa, tutkittuja organisaatioista. Vuonna 2004 13 prosenttia yksityisistä yrityksistä katsoi ammattijärjestöjen vallan lisääntyneen ja toiset 13 prosenttia vähentyneen; vuonna 2008 vastaavat osuudet olivat: 10 prosenttia (lisääntynyt) ja 14 prosenttia (vähentynyt).

Kuvio 42. Ammattijärjestöjen vaikutuksen muutos yksityisen sektorin organisaatioissa (% yksityisen sektorin yrityksistä)



Julkisella sektorilla vuosina 1992, 1995 ja 2004 ja 2008 suuremmassa osassa organisaatioita ammattijärjestöjen vaikutusvallan arvioitiin lisääntyneen kuin vähentyneen. Vuonna 1992, 1995 ja 2008 ammattijärjestöjen vaikutusvallan katsoi lisääntyneen noin joka viides organisaatio. Vaikutusvallan katsottiin vähentyneen vuonna 1992 noin joka viidennessä organisaatiossa ja vuosina 1995–2008 noin 10 prosentissa julkisista organisaatioista. (Kuvio 43)

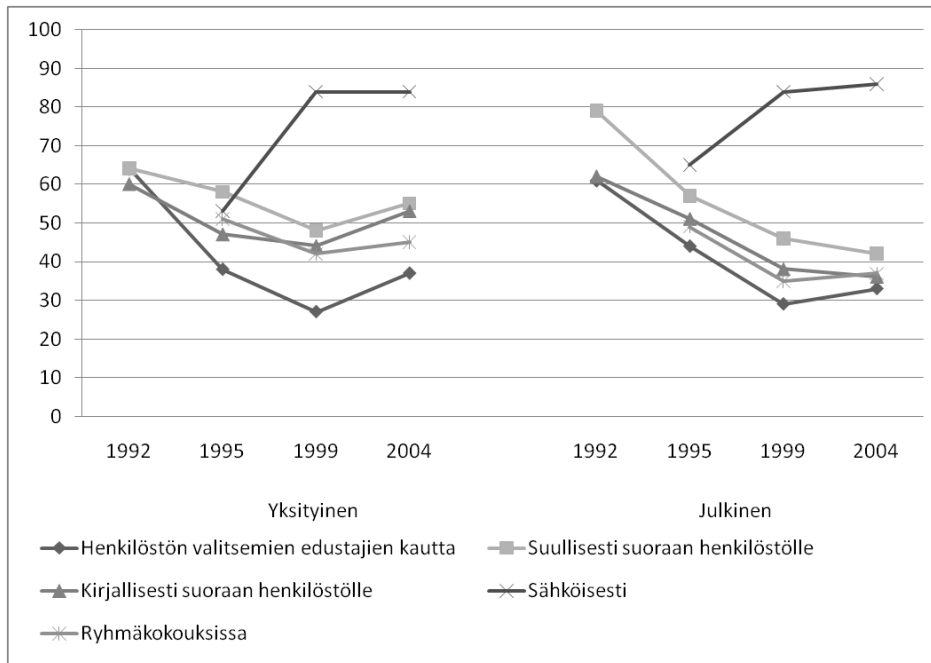
Kuvio 43. Ammattijärjestöjen vaikutuksen muutos julkisen sektorin organisaatioissa (% julkisen sektorin organisaatioista)



9.2 Viestintä

Vuosina 1992–2004 organisaatioilta tiedusteltiin oliko tavoissa, joilla henkilöstölle tiedotettiin tärkeistä asioista tapahtunut muutosta (lisääntynyt, pysynyt samana, vähentynyt). Yleisesti ottaen lähes kaikkien viestintäkanavien käytön koettiin organisaatioissa etupäässä lisääntyneen. Vuodesta 1995 lähtien kyselylomakkeeseen lisättiin vaihtoehtojen joukkoon viestiminen sähköisesti ja ryhmäkokoukset. Suurimmassa osassa organisaatioita sähköisten viestimien (sähköposti tai internet-sivut) ja suoran suullisen viestinnän käyttö oli lisääntynyt vuosina 1995–2004. Vähiten arvioitiin lisääntyneen viestinnän henkilöstön edustajien kautta. (Kuvio 44)

Kuvio 44. Viestintäkanavien käytön lisääntyminen yksityisellä ja julkisella sektorilla vuosina 1992–2004 (% sektorin organisaatioista)

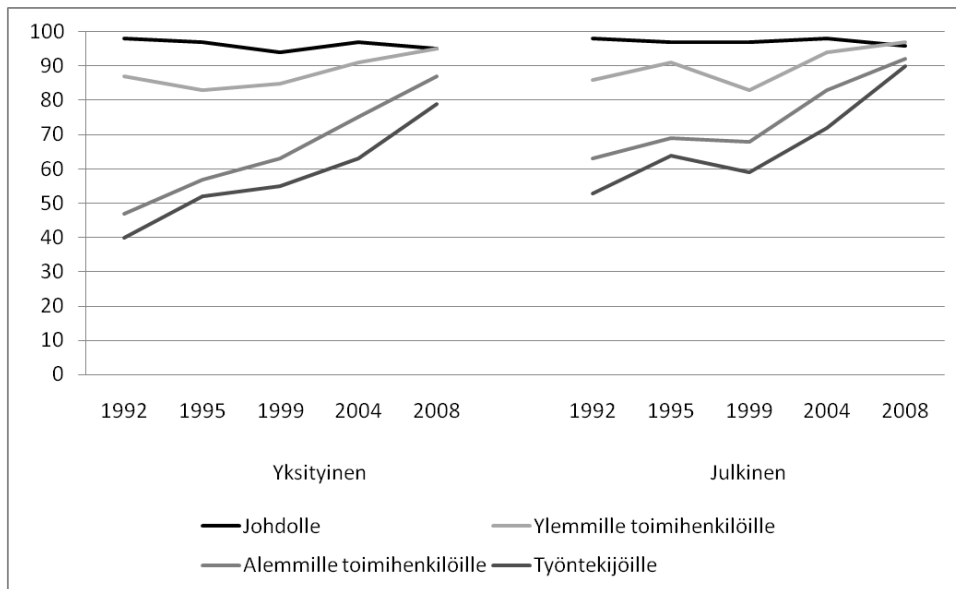


Organisaatioilta tiedusteltiin myös, mille henkilöstöryhmille ne tiedottivat säännöllisesti organisaation strategiasta ja taloudellisesta kehityksestä sekä vuodesta 1999 alkaen myös työn organisoinnista.

1990-luvun alussa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla tiedotettiin organisaation strategiasta huomattavasti yleisemmin organisaatioiden johdolle ja ylemmille toimihenkilöille kuin alemmille toimihenkilöille tai työntekijöille. Vuonna 1992 johdolle tiedotettiinkin strategiasta lähes kaikissa organisaatioissa, kun taas työntekijöille tiedotti strategiasta vain noin puolet. Tutkimusajankohdasta toiseen siirryttäessä erot strategiasta tiedottamisessa eri henkilöstöryhmien välillä ovat kuitenkin huomattavasti kaventuneet. Vuonna 2008 julkisella sektorilla yli 90 prosenttia ja yksityisellä noin 80 prosenttia organisaatioista tiedotti strategiastaan myös työntekijöille. Julkisella sektorilla strategi-

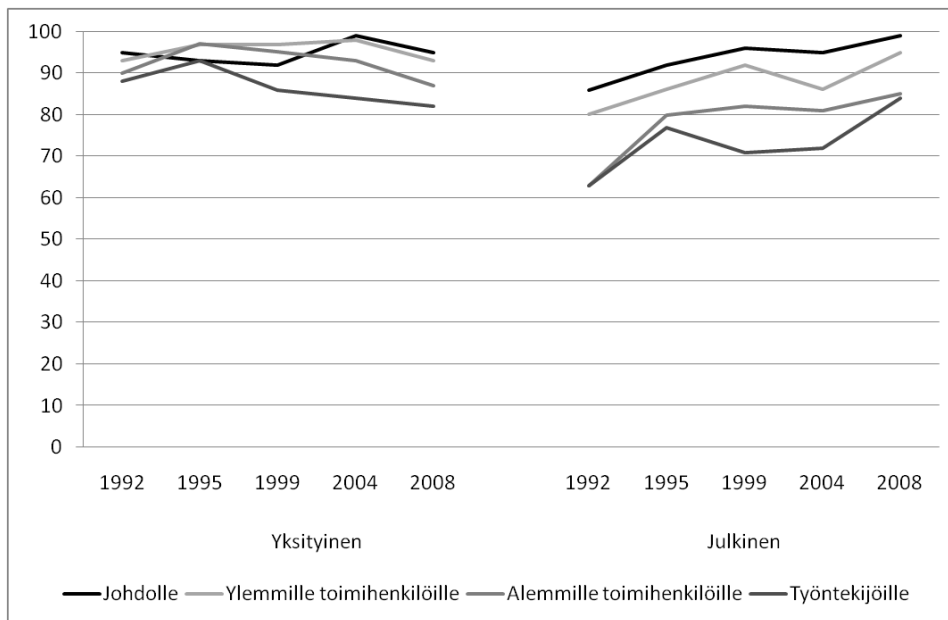
asta tiedottaminen työntekijöille oli kaikkina tutkimusvuosina yleisempää kuin yksityisellä sektorilla. (Kuvio 45)

Kuvio 45. Strategiasta eri henkilöstöryhmille tiedottavien organisaatioiden osuus yksityisellä ja julkisella sektorilla 1992–2008 (% sektorin organisaatioista)



Organisaation taloudellisesta tuloksesta tiedottamisesta ei yksityisellä sektorilla löytynyt suurta eroa eri henkilöstöryhmien välillä, vaan kaikkia henkilöstöryhmiä tiedotettiin taloudellisesta tilanteesta lähes tai yli yhdeksässä organisaatiossa kymmenestä. Sen sijaan julkisella sektorilla alempia toimihenkilöitä ja työntekijöitä informoi tuloksestaan vuonna 1992 vain noin 60 prosenttia organisaatioista. Vuoteen 2008 mennessä työntekijöiden ja alemmien toimihenkilöiden informointi kuitenkin yleistyi. (Kuvio 46)

Kuvio 46. Taloudellisesta tuloksesta tiedottavien organisaation osuus (%) julkisella ja yksityisellä sektorilla vuosina 1992–2008



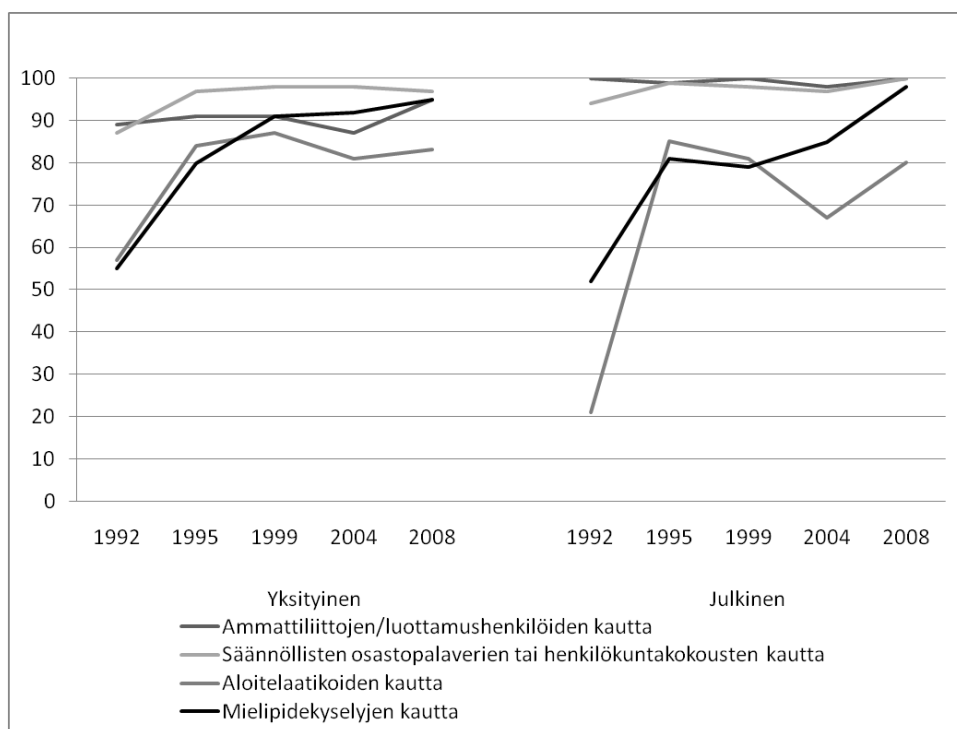
Kaikkina tutkimusvuosina tiedusteltiin myös millä tavoilla henkilöstö välitti tietoa johdolle. Suurimmassa osassa organisaatioita (98–100 %) viestittiin suoraan ylimmälle johdolle. Vuonna 1992 lähimmän esimiehen kautta viestittiin johdolle noin yhdeksässä organisaatiossa kymmenestä ja muina tutkimusvuosina lähes kaikissa organisaatioissa. Muiden viestintäkanavien käyttöä johdolle viestittäessä voidaan tarkastella sektorikohtaisesti kuvion 47 avulla.

Yksityisellä sektorilla vuodesta 1995 alkaen lähes kaikissa yrityksissä henkilöstö viesti johtajille säännöllisten osastopalaverien tai henkilöstökokousten kautta. Ammattiliittojen ja luottamushenkilöiden kautta viestittiin johdolle noin yhdeksässä organisaatiossa kymmenestä. Aloitelaatikoiden ja erityisesti mielipidekyselyjen kautta johdolle kommunikointi yleistyi 1990-luvun lopulla nopeasti. Mielipidekyselyt olivatkin 2000-luvun alussa käytössä jo yli yhdeksässä yksityisessä yrityksessä kymmenestä. Lisäksi

vuodesta 2004 tiedusteltiin sähköisten viestinten käytöstä johdolle kommunikoitaessa. Vuonna 2004 sähköisiä viestimiä käytettiin johdolle kommunikoitaessa 93 prosentissa ja vuonna 2008 lähes kaikissa eli 98 prosentissa yksityisiä yrityksiä.

Julkisella sektorilla kaikissa organisaatioissa viestittiin johdolle ammattiliittojen tai luottamushenkilöiden välityksellä ja vain hieman harvemmin säännöllisten osastopalaverien tai henkilökuntakokousten kautta. Aloitelaatikoiden käyttö oli alun perin vähäisempää ja mielipidekyselyjen käyttö yleistyi hitaammin kuin yksityisellä sektorilla. Sähköisiä viestimiä käyttivät johdolle viestittäessä lähes kaikki julkiset organisaatiot sekä vuonna 2004 että 2008.

Kuvio 47. Eri tiedotuskanavia johdolle kommunikoitaessa käyttävien organisaatioiden osuus yksityisellä ja julkisella sektorilla.



9.3 Yhteenveto Ay-toiminnasta ja viestinnästä

Tutkimusajanjakson aikana julkisella sektorilla koettiin yksityistä sektoria useammin ammattijärjestöjen vaikutuksen kasvaneen. Yksityisen sektorin organisaatiot olivat selkeästi julkista sektoria useammin järjestyneet työnantajajärjestöihin.

Tarkasteltaessa organisaatioiden viestintää havaitaan että organisaatiot kokevat erilaisten viestintäkanavien käytön lisääntyneen tutkimusajankohdasta toiseen. Vuodesta 1999 vuoteen 2004 selkeästi eniten lisääntyi sähköisten viestintäkanavien käyttö, joka näyttää myös korvanneen muiden viestintäkanavien käytön lisääntymistä.

Kaikkina tutkimusajankohtina johdolle tiedotettiin organisaation strategiasta lähes kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa ja ylemmille toimihenkilöille kahdeksassa tai yhdeksässä organisaatiossa kymmenestä. Tutkimusajanjakson aikana organisaatioiden sisäisen viestinnän havaitaan myös demokratisoituneen: Kun vielä 1990-luvun alussa yksityisellä sektorilla alle ja julkisella sektorilla hieman yli puolet organisaatioista tiedotti alemmille toimihenkilöille ja työntekijöille strategiasta, vuonna 2008 tiedotettiin työntekijöille strategiasta yhtä usein kuin johdolle tai ylemmille toimihenkilöille.

Organisaation taloudellisesta tuloksesta tiedotettiin yksityisellä sektorilla kaikille henkilöstöryhmille noin yhdeksässä organisaatiossa kymmenestä. Julkisella sektorilla sen sijaan tiedotettiin useammin (80–90 % organisaatioista) johdolle ja ylemmille toimihenkilöille kuin alemmille toimihenkilöille tai työntekijöille (60–80 % organisaatioista). Työntekijöiden tiedottaminen tuloksesta kuitenkin yleistyi tutkimusajanjakson aikana.

Tiedon jakamista, hyviä kommunikointimahdollisuuksia ja osallistamista pidetään universaaleina parhaina käytäntöinä, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen (Pfeffer 1994). Tutkimusajanjaksolla havaitaan erityisesti strategiasta tiedottamisen lisääntyneen sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, mikä kertoo tämän henkilöstöresurssien johtamiseen liitetyn käytännön kattavasta omaksumisesta tutkituissa organisaatioissa. Samoin johdolle tiedottamisessa on havaittavissa lisääntymistä tutkimusajanjaksolla sekä yksityisellä että erityisesti julkisella sektorilla. Organisaation

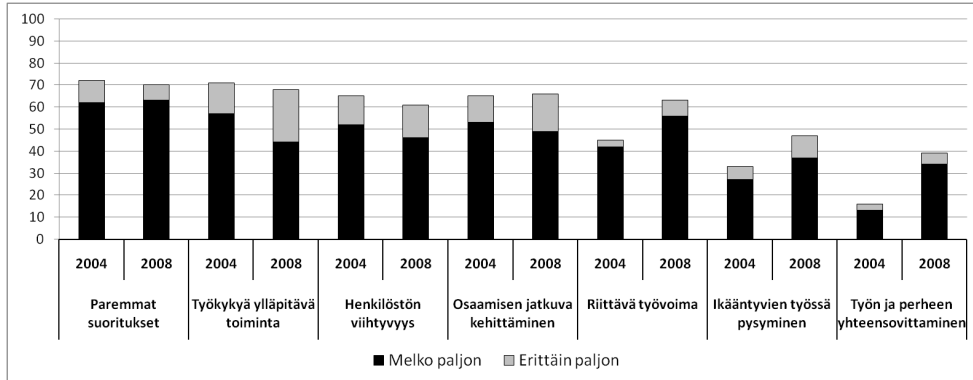
sisäisessä viestinnässä onkin havaittavissa henkilöstöresurssien johtamisen käytäntöjen omaksumisesta johtuvaa yhdensuuntaista ja lopullista konvergenssia.

10 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI

Henkilöstön hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä esitettiin suomalaisille organisaatioille vuosina 2004 ja 2008. Hyvinvointiin liittyvä osio koostui kumpanakin vuotena kahdesta kysymyssarjasta. Ensiksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, missä määrin (”erittäin vähän tai ei lainkaan”, ”melko vähän”, ”ei paljon eikä vähän”, ”melko paljon” tai ”erittäin paljon”) niissä oli panostettu tai kannustettu työhyvinvointiin liittyviin ilmiöihin. Toiseksi vastaajaa pyydettiin arvioimaan, missä määrin (”erittäin vähän tai ei lainkaan”, ”melko vähän”, ”ei paljon eikä vähän”, ”melko paljon” tai ”erittäin paljon”) organisaation/toimipaikan henkilöstö oli sitoutunut organisaatioon, tyytyväisiä työhönsä tai työpaikkaansa sekä arvioimaan henkilöstön rasittuneisuutta ja työskentelyä jaksamisen äärirajoilla.

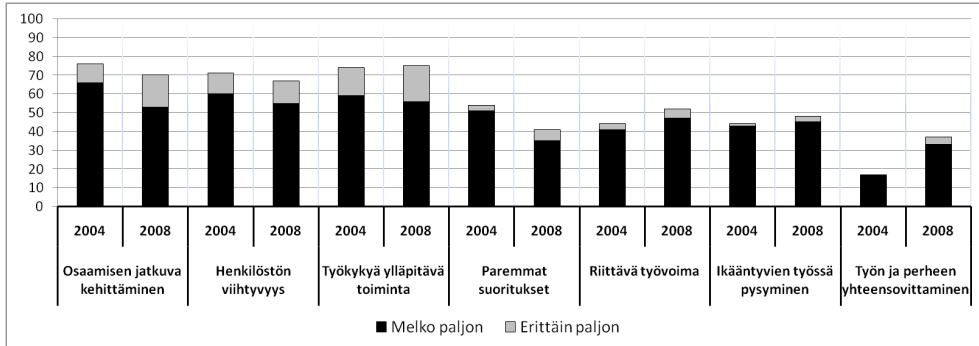
Yksityisellä sektorilla suurimmassa osassa eli noin 70 prosentissa yrityksistä melko tai erittäin paljon käytettyjä työhyvinvoinnin edistämisen menetelmiä olivat aina vain parempiin suorituksiin kannustaminen ja työkykyä ylläpitävään toimintaan panostaminen. Yli puolessa organisaatioista oli panostettu erittäin paljon tai melko paljon myös viihtyvyyteen ja osaamisen kehittämiseen sekä vuonna 2004 että vuonna 2008. Vuonna 2004 alle puolet organisaatioista panosti tavoitteisiin nähden riittävän työvoiman takaamiseen; vuonna 2008 osuus oli kasvanut yli puoleen. Alle puolet yksityisistä yrityksistä panosti vuosina 2004 ja 2008 ”melko paljon” tai ”erittäin paljon” ikääntyneiden työssä pysymisen ja työn ja perheen yhteensovittamisen edistämiseen. Myös näihin työhyvinvoinnin edistämisen keinoihin panostavien organisaatioiden osuus kasvoi vuodesta 2004 vuoteen 2008. (Kuvio 48)

Kuvio 48. Työhyvinvoinnin osa-alueisiin melko tai erittäin paljon panostavat tai kannustavat yritykset yksityisellä sektorilla (% sektorin organisaatioista)



Julkisella sektorilla vuosi 2004 ja 2008 yli puolessa organisaatioista panostettiin ”melko paljon” tai ”erittäin paljon” henkilöstön viihtyvyyteen, osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja työkykyä ylläpitävään toimintaan. Noin puolet organisaatioista panosti ”melko” tai ”erittäin paljon” työntekijöidensä kannustamiseen parempiin suorituksiin vuonna 2004, mutta vuonna 2008 enää noin 40 prosenttia. Toisensuuntaista kehitystä on nähtävissä ikääntyneen työvoiman työssä pysymisen ja työn ja perheen yhteensovittamisen tukemisessa, joihin ”melko paljon” tai ”erittäin paljon” panostaminen lisääntyi vuodesta 2004 vuoteen 2008. Silti vain alle puolet julkisista organisaatioista oli näihin ”paljon” panostavia. Lisäksi vuonna 2008 aikaisempaa suurempi osa organisaatioista kiinnitti ”melko” tai ”erittäin paljon” huomiota riittävän työntekijämäärän palkkaamiseen suhteessa työn tavoitteisiin. (Kuvio 49)

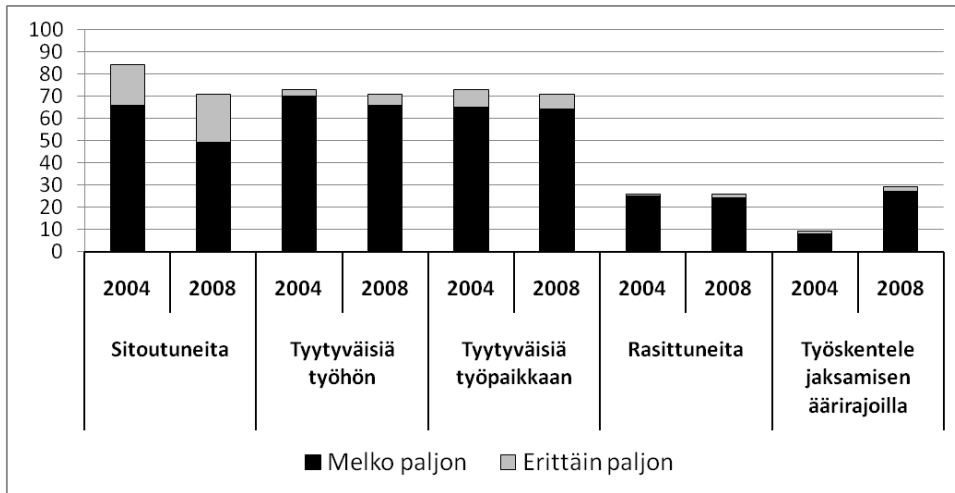
Kuvio 49. Työhyvinvoinnin osa-alueisiin melko tai erittäin paljon panostavat tai kannustavat organisaatiot julkisella sektorilla (% sektorin organisaatioista)



Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, missä määrin organisaation henkilöstö oli sitoutunut organisaatioon, tyytyväisiä työhön tai tyytyväisiä työpaikkaansa, rasittunutta tai työskenteli jaksamisensa äärirajoilla. Jakaumia tarkasteltaessa on syytä ottaa huomioon, että vastaus on yhden yksittäisen henkilöstöasioista vastaavan henkilön näkemys organisaatiossa vallitsevasta tilanteesta.

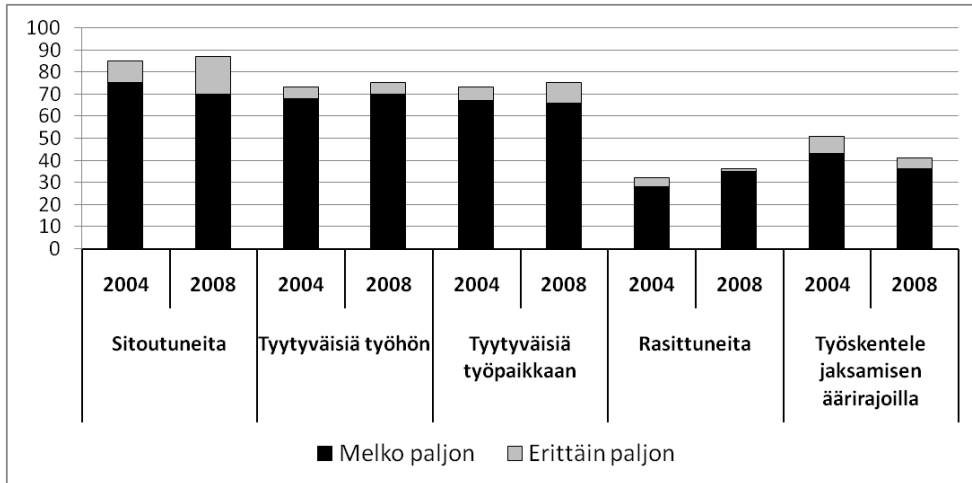
Yksityisellä sektorilla henkilöstöasioista vastaavat arvioivat henkilöstön olevan melko tai erittäin sitoutuneita työhönsä ja tyytyväisiä sekä työhönsä että työpaikkaansa suurimassa osassa vastanneista organisaatioista. Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin, missä määrin vastaaja koki henkilöstön olevan rasittunutta tai uupunutta työssään. Yksityisellä sektorilla suurimmassa osassa yrityksiä koettiin työntekijöiden olevan ”melko vähän” tai ”ei paljon eikä vähän rasittuneita työssään”. Vajaa 30 prosenttia vastaajista arvioi työntekijöittensä olevan melko tai erittäin rasittuneita. Vuonna 2004 vain noin kymmenessä prosentissa yksityisen sektorin organisaatioista vastaaja arvioi henkilöstön työskentelevän jaksamisensa äärirajoilla. Vuonna 2008 tilanne oli selkeästi huonontunut, sillä jo 30 prosenttia vastaajista arvioi organisaationsa henkilöstön työskentelevän jaksamisensa äärirajoilla. (Kuvio 50)

Kuvio 50. Suhtautuminen työhön yksityisellä sektorilla



Julkisella sektorilla työntekijöiden sitoutuneisuus, tyytyväisyys työhön ja työpaikkaan arvioitiin hyväksi tai erittäin hyväksi vielä suuremmassa osassa organisaatioita kuin yksityisellä sektorilla. Hieman nurinkurisesti julkisella sektorilla työntekijöiden arvioitiin myös olevan melko rasittuneita tai uupuneita työssään useammin kuin yksityisellä sektorilla. Myös jaksamisen äärimajoilla työskentelyn suhteen tilanne vaikutti huonommalta julkisella sektorilla, jossa puolet vastaajista arvioi vuonna 2004 henkilöstön työskentelevän ”melko” tai ”erittäin paljon” jaksamisen äärimajoilla. Tilanne oli hieman parempi vuoden 2008 kyselyn mukaan. Tällöin tilanteen koki näin huonoksi 40 prosenttia vastaajista. (Kuvio 51)

Kuvio 51. Suhtautuminen työhön julkisella sektorilla



Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat mukana ainoastaan suomalaisessa kyselylomakkeessa. Työhyvinvointiin liittyvien kysymysten ottaminen mukaan Cranet-kyselytutkimukseen kertoo aihepiirin kasvaneesta painoarvosta suomalaisessa yhteiskunnallisessa keskustelussa.

11 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TULEVAISUUDEN HAASTEET

Kaikkina tutkimusvuosina vastaajilta tiedusteltiin avoimella kysymyksellä henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä tulevaisuuden haasteita seuraavan kolmen vuoden aikana.

Vuonna 1992 vastauksissa korostettiin sekä yksityisellä että julkisella sektorilla työvoiman joustavoittamisen ja tuotannon tehostamisen asettamia haasteita. Vastauksissa korostui johtamistapojen kehittäminen. Yksityisellä sektorilla painotettiin myös koulutuksen ja laadun parantamista, julkisella puolestaan tulosperustaisen palkkauksen kehittämistä.

Vuonna 1995 kaikkien tärkeimmiksi tulevaisuuden haasteiksi suomalaisesta aineistosta nousivat motivointiin, johtamiseen sekä henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen liittyvät tekijät. Yksityiset organisaatiot pitivät tärkeimpinä haasteena tiimityön omaksumista ja kehittämistä sekä motivointia ja koulutusta. Julkisen sektorin vastaajat nostivat tärkeimmiksi henkilöstöjohtamisen haasteeksi henkilöstön motivoinnin ja palkkausjärjestelmän uudistamisen sekä työvoiman vähentämisen.

Vuonna 1999 tärkeimmiksi haasteiksi nousivat henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen liittyvät tekijät, sekä kompetensseihin, henkilöstösuunnitteluun sekä rekrytointiin liittyvät tekijät. Yksityisellä sektorilla painotettiin julkista sektoria selvästi useammin johdon koulutuksen sekä henkilöstön motivoinnin ja kehittämisen merkitystä. Julkisella sektorilla korostettiin yksityistä sektoria enemmän rekrytointia, työterveyttä, henkilöstön demografista muutosta, palkkausjärjestelmän uudistamista ja johtamistyylejä.

Vuonna 2004 keskeisimmiksi tulevaisuuden haasteiksi nimettiin rekrytointiin ja valintaan, kompetenssin kehittämiseen, työterveyshuoltoon, palkkaukseen ja etuihin sekä koulutukseen ja kehittämiseen liittyvät tekijät. Näistä yksityisellä sektorilla korostuivat erityisesti terveydenhuollon sekä vähäisemmissä määrin koulutuksen ja kehittämisen sekä palkitsemisen kehittäminen. Julkisella sektorilla painotettiin rekrytoinnin, palkitsemisen ja koulutuksen kehittämistä sekä varautumista demografisiin muutoksiin.

Vuonna 2008 tutkimukseen osallistuneet organisaatiot nimesivät tulevaisuuden haasteiksi rekrytointiin ja valintaan liittyvät tehtävät, henkilöstön demografisiin muutoksiin varautumisen, suorituksen johtamisen, työterveyshuollon sekä palkkauksen. Yksityisellä sektorilla painottui suorituksen johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen ja julkisella sektorilla henkilöstön ikääntymisen tuomat haasteet.

Taulukkoon 19 on koottu eri tutkimusvuosina useimmiten esille nousseet henkilöstöjohtamisen haasteet aihealueittain sekä se, esiintyikö haaste yleisesti yksityisellä (Y), julkisella (J), vai kummallakin (Y+J) sektorilla. Taulukosta voidaan havaita, että 1990-luvun alussa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla koettiin keskeiseksi johtamisen haasteeksi johtamistyylien kehittäminen. 2000-luvulla yksityisellä sektorilla koettiin haasteeksi johdon kouluttaminen ja muutos- tai tulosjohtaminen, kun taas julkisella sektorilla johtamisen kehittäminen ei enää saanut vastaavassa määrin mainintoja keskeisenä haasteena. 1990-luvulla työvoimaan liittyviksi keskeisiksi tulevaisuuden haasteiksi mainittiin työvoiman sopeuttaminen ja suunnittelu kummallakin sektorilla, sekä vuonna 1995 julkisella sektorilla myös työvoiman vähentäminen. 2000-luvulla kummallakin sektorilla korostettiin haasteena rekrytointia ja valintaa sekä henkilöstön demografiseen muutokseen varautumista.

Kummallakin sektorilla henkilöstön kompetenssien kehittäminen oli mainitumpien haasteiden joukossa lähes kaikkina tutkimusvuosina. Palkkauksen tai tulospalkkauksen kehittäminen taas mainittiin lähes kaikkina tutkimusvuosina keskeisenä haasteena ainoastaan julkisella sektorilla. 1990-luvulla kummallakin sektorilla mainittiin haasteina koulutuksen kehittäminen ja työntekijöiden motivointi, kun taas 2000-luvulla näitä useammin mainittiin haasteeksi työterveydestä ja –turvallisuudesta huolehtiminen.

Taulukko 19. Eniten mainintoja saaneet henkilöstöjohtamisen haasteet (seuraavan kolmen vuoden aikana) yksityisellä (Y) ja julkisella (J) sektorilla tutkimusvuosina 1992–2008

Haaste	1992	1995	1999	2004	2008
Johtaminen	Johtamistyylien kehittäm. (Y+J)	Johtamistyylien kehittäminen (Y + J)	Johtamistyylien kehittäminen (J) Johdon koulutus (Y) Muutosjohtaminen (Y+J)	Johdon koulutus (Y) Muutosjohtaminen (Y)	Suoritusten johtaminen (Y)
Työvoima	Sopeuttaminen (Y+J)	Sopeuttaminen (J) Vähentäminen (J) Suunnittelu (J) Tiimityön kehittäminen (Y)	Suunnittelu (Y +J) Rekrytointi (Y+J) Demografinen muutos (J)	Rekrytointi ja valinta (Y+J) Demografinen muutos (Y+J)	Rekrytointi ja valinta (Y+J) Demografinen muutos (Y+J)
Tuottavuus ja kompetenssit	Tehostaminen (Y+J) Kompetenssien kehittäminen (Y)	Kompetenssien kehittäminen (Y+J)	Kompetenssien kehittäminen (Y+J)	Kompetenssien kehittäminen (Y+J)	
Palkkaus	Tulospalkkaus (J)	Kehittäminen (J)	Kehittäminen (J)	Kehittäminen (J)	
Koulutus	Koulutuksen kehittäminen (Y)	Koulutus ylipäänsä (Y+J)	Koulutus ylipäänsä (Y+J)		
Motivointi		Y+J	Y+J		
Terveys ja turvallisuus			J	Y + J	Y + J

12 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä raportissa on tarkasteltu suomalaisten keskisuurten ja suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstöresurssien johtamista ajanjaksolla 1992–2008/9. Tutkimus on osa kansainvälistä Cranet-tutkimushanketta, jonka puitteissa Suomessa on suoritettu viisi kyselytutkimuskierrosta yli 200 henkeä työllistäville yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioille. Raportin tehtävänä oli selvittää, miten laajalti henkilöstöresurssien johtamisen käytännöt ovat levinneet yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioihin ja missä vaiheessa. Lisäksi tarkastellaan, onko sektorien välillä nähtävissä yhdenmukaistumista eli konvergenssia henkilöstöresurssien johtamisessa. Tässä yhteenveto-osiossa käydään ensin läpi raportin keskeiset löydökset ja pohditaan niitä sitten työelämän ja yhteiskunnallisen muutoksen kontekstissa.

12.1 Henkilöstöresurssien johtaminen Suomessa 1992–2008

Monien henkilöstöresurssien johtamiseen liittyvien käytäntöjen havaitaan levinneen kohdeorganisaatioiden keskuuteen tarkasteluajanjakson 1992–2008/09 aikana. Suomalaisen organisaatioiden voidaankin sanoa omaksuneen runsaasti strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytäntöjä. Henkilöstöresurssien johtamisen eri osa-alueiden omaksumisessa on kuitenkin havaittavissa eroja yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Joidenkin käytäntöjen tai toimintojen omaksumisessa havaitaan yhdenmukaistumista eli konvergenssia, toisten kohdella erilaistumista eri divergenssiä. Yleensä kasvaviin eroihin sektoreiden välillä on johtanut tilanne, jossa toinen sektori on omaksunut toista enemmän strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytäntöjä. Seuraavaksi käydäänkin läpi keskeiset tutkimustulokset eri henkilöstöresurssien johtamiskäytäntöihin liittyen.

Henkilöstötoimen asemaa tarkasteltaessa havaittiin selkeätä siirtymistä kohti strategista henkilöstöjohtamista sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Henkilöstöresurssieja johdettaessa henkilöstötoimen katsotaan poikkeavan aikaisemmasta henkilöstöhallinnosta omaksumalla strategisen ja liikkeenjohtamiseen tiukemmin sidoksissa olevan

roolin. Tämä näkyy kirjallisten liiketoiminta- ja palvelu- sekä henkilöstöstrategioiden esiintymisenä, henkilöstöjohtajan kuulumisena organisaation johtoryhmään tai vastaavaan sekä henkilöstöjohtajan osallistumisena liiketoiminta- ja palvelustrategioiden laatimiseen. Lisäksi henkilöstöjohtamisen strategisuuteen yhdistetään henkilöstöasioita koskevan vastuun siirtämistä osittain linjajohdolle (Truss & Gratton 1994). Tutkimusajanjaksolla havaitaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla henkilöstöasioista vastaavan kuuluvan yhä useammin johtoryhmään tai vastaavaan ja osallistuvan alusta alkaen liiketoiminta/palvelustrategian laatimiseen. Lisäksi sekä yksityisellä että julkisella sektorilla yleistyi kirjallisten liiketoiminta- ja henkilöstöstrategioiden laatiminen.

Linjajohdon vastuu henkilöstöasioista kasvoi sekä yksityisellä että julkisella sektorilla 1990-luvun puolivälissä. Julkisella sektorilla kasvu oli selkeämpää ja voimakkaampaa ja jatkui vuoteen 1999. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla henkilöstöosasto kasvatti vastuutaan henkilöstöasioissa 2000-luvun aikana. Nämä tulokset ovat linjassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa ja viittaavat siihen, että henkilöstöresursseihin huomion kiinnittäminen vahvistaa henkilöstötoimen asemaa, vaikka myös linjajohdolle ohjattaisiin samanaikaisesti henkilöstöjohtamisen tehtäviä (Mayrhofer ym. 2004; Caldwell & Storey 2007). Toisaalta tulos voi viitata myös aikaisemmassa kirjallisuudessa esitettyyn arvioon, että linjajohdolta ei ole löytynyt henkilöstöasioiden hoitamiseen tarvittavaa asiantuntemusta tai kiinnostusta, jolloin vastuuta on tästä syystä palautettu henkilöstötoimelle (McGovern et al. 1997; Maxwell & Watson 2006).

Henkilöstöresurssien johtamisen kirjallisuudessa korostetaan henkilöstön huolellisen ja harkitun valinnan yhteyttä yrityksen strategioiden toteutumiseen ja menestykseen. Henkilöstön rekrytointia ja valintaa tarkasteltaessa havaittiin yksityisen ja julkisen sektorin välillä eroja erityisesti johdon ja ylempien toimihenkilöiden rekrytoinnissa ja valinnassa. Selkeää käsitystä tutkimusajanjaksolla tapahtuneesta kehityksestä tai konvergenssista oli kuitenkin mahdotonta muodostaa kyselylomakkeisiin tehdyistä muutoksista johtuen. Tutkimukseen osallistuneiden yksityisen sektorin yritysten havaittiin hyödyntävän julkista sektoria suuremmassa määrin monia rekrytointi- ja valintakeinoja, erityisesti kalleimpia tai ulkopuolista osaamista vaativia, kuten rekrytointi-

toimistoja, konsultteja, kaupallisia nettisivuja tai psykologisia testejä. Julkisella sektorilla puolestaan suosittiin sanomalehti-ilmoituksia ja organisaation omia nettisivuja. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla rekrytoitiin mahdollisuuksien mukaan organisaation sisältä. Kaiken kaikkiaan yksityisen sektorin rekrytointi- ja valintakäytäntöjen voidaan arvioida olleen tutkimusvuosina jonkin verran julkista sektoria monipuolisempia.

Joustavia työjärjestelyjä tarkasteltaessa havaittiin, että joustot työajassa eli ylityö, vuorotyö ja viikonlopputyö olivat käytössä lähes kaikissa organisaatioissa kaikkina tutkimusvuosina. Joustot niin kutsutusta normaalista eli toistaiseksi jatkuvasta ja kokopäiväisestä työsuhteesta ovat herättäneet keskustelua henkilöstöresurssien johtamisen ja työelämän muutoksen yhteydessä. Vallalla onkin näkemys, että organisaatiot pyrkivät sitouttamaan strategisesti tärkeän ja erityisosaavan ydintyövoimansa ja täyttämään muun työvoimatarpeensa organisaatioon löyhästi sidottavasta henkilöstöstä, johon ei myöskään vastaavasti sitouduta (esim. Atkinson 1984; Legge 2007). Tutkimukseen osallistuneista yksityisistä ja julkisista yrityksistä suurin osa käyttikin osa-aikaista, tilapäistä ja määräaikaista työvoimaa. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla niiden organisaatioiden osuus, jotka käyttivät runsaasti (yli 10 % työvoimasta) osa-aikaista ja erityisesti määräaikaista työvoimaa, kasvoi sekä yksityisellä ja julkisella sektorilla. Työntekijän työelämän ja muiden elämän osa-alueiden yhdistämistä helpottavista joustoista joustavat työajat olivat käytössä kahdeksassa tai yhdeksässä organisaatiossa kymmenestä tutkimusvuodesta riippuen. Tehtyön tekeminen yleistyi tutkimusajanjakson aikana erityisesti yksityisellä sektorilla. Etätyötä tehtiin vuonna 1999 noin puolessa vastaajaorganisaatioista, muina vuosina selkeästi harvemmassa. Joustavien työjärjestelyjen osalta yksityisen ja julkisen sektorin välillä ei ole havaittavissa suuria eroja.

Henkilöstön kehittämisen katsotaan SHRM-kirjallisuudessa olevan olennainen osa organisaation kilpailukykyyn ylläpitämistä. Cranet-hankkessa tarkasteltiin erikseen henkilöstön koulutusta, arviointia ja urakehitysmenetelmiä. Arviointijärjestelmiä, formaalia koulutusjärjestelmää ja sisäisiä uramahdollisuuksia pidetään kaikkia universaaleina tai parhaina henkilöstökäytäntöinä (Delery & Doty 1996). Tutkituissa organisaatioissa

koulutusmenot suhteessa palkkakuluihin kasvoivat koko tutkimusajanjakson. Koulutukseen osallistuneen henkilöstön osuus koko henkilöstöstä kasvoi 1990-luvun lopulla. Sen sijaan koulutustarvetta tai koulutuksen tehokkuutta järjestelmällisesti arvioivien organisaatioiden osuus laski. Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että koulutusjärjestelmien ylläpito ja koulutusresurssien ylläpito on muuttunut osaksi organisaatioiden arkea, eikä sitä enää tarkastella yhtä paljon suhteessa tuloksiin.

Urakehitysmenetelmien käytön havaittiin lisääntyneen tutkimusajanjakson aikana ja erityisen voimakkaasti 2000-luvulla. Vaikka urakehitysmenetyelmät olivat vuonna 2008 useammin käytössä yksityisellä kuin julkisella sektorilla, havaitaan sektoreiden välillä menetelmien käytön lisäyksestä johtuvaa yhdensuuntaista konvergenssia. Muodollisten arviointijärjestelmien käytössä ei yksityisellä sektorilla tapahtunut samanlaista lisäystä kuin urasuunnittelumenetelmien käytössä, vaan kaikkina tutkimusvuosina ylemmille henkilöstöryhmillä suoritettiin muodollista arviointia viidessä tai kuudessa organisaatiossa kymmenestä ja työntekijöille noin neljässä kymmenestä. Julkisella sektorilla johtoa ja erityisesti työntekijöitä arvioivien organisaatioiden osuus lisääntyi koko tutkimusajan ajan, mutta ylempien ja alempien toimihenkilöiden arviointi väheni. Voidaan kuitenkin todeta, että kaikki kolme henkilöstöresurssien kehittämiseen liitettyä ilmiötä ovat tutkituissa organisaatioissa laajasti omaksuttuja.

Henkilöstön palkitseminen ja palkitsemiskäytäntöjen yhteys organisaatioiden tulokseen on yksi tutkituimmista henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Aikaisemmassa yksityisen ja julkisen sektorin konvergenssia tarkasteltavassa tutkimuksessa on kuitenkin havaittu, että palkitsemiskäytäntöjen omaksuminen on julkisella sektorilla ollut vähäistä (Boyne ym. 1999). Syyksi on esitetty tulosten mitattavuuden vaikeudet julkisella sektorilla, jossa organisaatioiden toimintaa ohjaavat muut motiivit kuin voiton maksimointi (Harel & Tzafrir 2002). Cranet-aineistosta havaitaan, että myös Suomessa yksityinen ja julkinen sektori poikkeavat huomattavasti toisistaan juuri kannustusjärjestelmien käytössä. Yksityisellä sektorilla henkilökohtaisten bonusten ja tulospalkkioiden käyttö eri henkilöstöryhmiä (erityisesti johtoa ja ylempiä toimihenkilöitä) palkittaessa yleistyi selkeästi vastaajaorganisaatioiden keskuudessa tutkimusajanjaksolla. 1990-luvun alussa erilaiset palkitsemisjärjestelmät olivat vielä harvinaisia ainakin alempien toimihenkilöiden keskuudessa.

löiden ja työntekijöiden kohdalla. Ryhmäkohtaisten bonusten käyttö yleistyi toimihenkilöiden palkitsemisessa.

Voidaankin sanoa, että erilaiset kannustinjärjestelmät erityisesti johdolle ja ylimmille toimihenkilöille ovat yrityksissä arkipäivää. Sen sijaan julkisella sektorilla kannustinjärjestelmien käyttö on pysynyt vähäisenä, mikä on johtanut kasvaneeseen divergenssiin palkitsemiskäytännöissä yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Tulos on yhdenmukainen esimerkiksi Britanniassa toteutettujen yksityistä ja julkista sektoria vertailevien tutkimusten kanssa (Boyne ym. 1999; Harel & Tzafrir 2002).

Henkilöstön osallistamista organisaation toimintaan pidetään yhtenä parhaista henkilöstökäytännöistä. Osallistamisen toteutumisen edellytyksiä ovat toimivat viestintäjärjestelmät johdolta alaisille ja alaisilta johdolle. Cranet-kyselyssä tarkastellaankin organisaatioiden sisäistä viestintää. Tutkimusajanjaksolla havaitaan yhdensuuntaista konvergenssia viestintäkäytännöissä yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Kummallakin sektorilla sähköinen viestintä lisääntyi voimakkaasti 2000-luvun vaihteessa ja korvasi muiden viestintäkanavien (henkilöstön edustajien, suullisesti tai kirjallisesti suoraan henkilöstölle tai ryhmäkokouksissa) käytön lisääntymistä. Lisäksi yrityksen strategiasta ja taloudellisesta tilanteesta tiedottaminen ylemmille ja alemmille toimihenkilöille sekä työntekijöille lisääntyi tutkimusajanjakson aikana kummallakin sektorilla niin, että vuonna 2008 lähes kaikki organisaatiot informoivat kaikkia henkilöstöryhmiä näistä asioista. Vielä 1990-luvun alussa muille henkilöstöryhmille tiedotettiin huomattavasti harvemmin kuin johdolle. Lisäksi kummallakin sektorilla aloitelaatikoiden ja erityisesti mielipidekyselyjen käyttö lisääntyi 1990-luvun lopulla voimakkaasti. Uudet viestintäkäytännöt ja -kanavat ovatkin Cranet-tutkimuksen mukaan levinneet suurimpaan osaan tutkimukseen osallistuneista organisaatioista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisessa on havaittavissa yksityisen ja julkisen sektorin samankaltaistumista henkilöstöjohdon organisoinnissa ja asemassa. Lisäksi koulutus- ja kehitys- ja viestintäkäytännöt ovat kehittyneet sekä yksityisellä että julkisella sektorilla hyvin samansuuntaisesti. Joustavia työjärjestelyjä käytetään runsaasti kummallakin sektorilla. Sen sijaan palkitsemisessa on havaittavissa divergenssiä

yksityisen ja julkisen sektorin välillä, johtuen yksityisellä sektorilla julkista sektoria yleisemmin omaksutuista erilaisista kannustinjärjestelmistä.

Tuloksia tarkastellessa on syytä pitää mielessä, että yhden vastaajan (henkilöstöasioista vastaavan henkilön) täyttämä kyselytutkimus ei kerro kattavasti siitä, missä määrin käsiteltyä henkilöstöjohtamisen käytäntöä organisaatiossa toteutetaan. Tulokset eivät myöskään kerro käytäntöjen samankaltaisuudesta organisaatioiden välillä, vaan kullakin organisaatiolla on mahdollisesti sille ominainen tapansa soveltaa erilaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä.

12.2 Henkilöstöresurssien johtaminen muuttuvassa työelämässä

Organisaatioiden henkilöstöjohtaminen ei tapahdu tyhjiössä vaan suhteessa yhteiskunnan poliittisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin muutoksiin. Tässä raportin viimeisessä alaluvussa pohditaan, miten Cranet-tutkimuksessa havaitut muutokset henkilöstöjohtamisessa ovat yhteydessä kahden viimeisen vuosikymmenen yhteiskunnalliseen kehitykseen.

Suurena yhteiskunnallisena muutoksena voidaan pitää 1980-luvulta alkanutta kehityskulkua valtiokeskeisestä, byrokraattisesta ja ulkomaiselta kilpailulta suojatusta suunnitelmataloudesta kohti globaalia kilpailutaloutta (Alasuutari 2006). Kilpailutalouteen siirtyminen on vaikuttanut yritysten rakenteeseen ja kulttuuriin; tuotantosuunnituneesta organisaatiokulttuurista on siirrytty omistajavetoiseen sijoittajakulttuuriin (Tainio 2006). Sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioissa on pyritty monialaisuudesta kapea-alaisuuteen paremman tehokkuuden ja kilpailukyvyyn tai kustannussäästöjen toivossa. Nämä yhteiskuntajärjestystä ja organisaatioita muokanneet muutokset ovat mullistaneet myös työelämää monin tavoin. Osa tutkijoista, kuten Siltala (2004) ymmärtää tämän muutoksen yksiselitteisesti työelämän huonontumiseksi.

Cranet-kyselytutkimuksen tulokset heijastelevat siirtymää kohti entistä kilpailevampaa johtamista ja työelämää. Kilpailukyvyyn ja tuloksen parantamiseen nivoutuva strategia-ajattelu on laajalti levinnyt tutkimukseen osallistuneisiin yksityisiin ja julkisiin organi-

saatioihin, mikä näkyy erilaisten kirjallisten strategiadokumenttien laatimisena. Lisäksi erilaiset tuloksen ja suorituksen palkitsemisjärjestelmät ovat lisääntyneet tutkimuksen yrityksissä. Samanaikaisesti suunnitelmataloutta tukevat järjestelmät kuten keskitetty työmarkkinajärjestelmä ja palkkasopiminen sen osana ovat kohdanneet kritiikkiä. Pyrkimyksenä näyttääkin olevan siirtyminen kohti kilpailuasemaan ja tuloksiin perustuva palkkausta. (Kauppinen 2005)

Taloudelliset nousu- ja laskukaudet heijastuvat kyselytutkimuksen tuloksiin. 1990-luvun alun laman aikana voidaan havaita sekä yksityisten että julkisten organisaatioiden vähentäneen henkilöstöään. Lisäksi kilpailutaloudessa toimiminen ajaa organisaatioita varautumaan taloudellisten suhdanteiden muutoksiin henkilöstöresursseja joustavoittamalla. Tutkimusajanjaksolla havaitaankin erilaisten joustavien työsopimusjärjestelyjen käytön lisääntyneen ja olevan yleistä sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioissa. Yhtenä keskeisenä muutoksena suomalaisessa työelämässä voidaan pitää juuri epätyypillisten työsuhteiden lisääntymistä.

Suomessa työsuhteiden joustot koskevat kumpaakin sektoria. Tässä tutkimuksessa havaitaan julkisen sektorin organisaatioiden käyttävän yksityistä sektoria runsaammin mm. osa-aikaista työvoimaa. Tähän kehitykseen yhdistetään usein niin kutsuttu psykologisen sopimuksen murtuminen. Työntekijän näkökulmasta vaatimukset joustosta ja kilpailuyhteiskunnan vaatimukseen sopeutumisesta näyttävät useimmiten työsuhteeseen liittyvänä kasvavana epävarmuutena tai mahdollisina työolosuhteiden huononemisena. Nämä ilmiöt ovat myös lisänneet keskustelua työpahoinvoinnista. Tässä tutkimusraportissa havaittiin organisaatioiden käyttävän yhä suuremmassa määrin ulkoistamista ja määräaikaisten sopimusten uusimatta jättämistä henkilökunnan vähentämisen keinoina. Organisaatioiden henkilöstön jakautuminen ydin- ja liitännäishenkilöstöön liittyy läheisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun yhteiskunnan eriarvoistumisesta ja tuloerojen kasvusta. Esimerkiksi vuokratyövoiman onkin aikaisemmassa tutkimuksessa havaittu olevan joustavuudessaan työnantajalle mieluisa, mutta työntekijälle itselleen vakituista työsuhdetta epämieluisampi työsuhdemalli (Viitala ym. 2006).

Henkilöstöjohtaminen onkin ristiriitainen johtamisen alue, jonka tehtävänä on toisaalta varmistaa organisaation toimintakyky mahdollisimman tehokkaan työvoimaresurssin käytön kautta ja toisaalta huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja sitouttamisesta. Tämä paradoksaalinen asetelma tulee esille juuri joustavia työjärjestelyjä tarkasteltaessa. Epätyypillisten työsuhteiden käytön lisääntyminen kertoo organisaatioiden tarpeista joustavoittaa työvoimapanostaan. Samanaikaisesti kuitenkin myös erilaiset työn ja muun elämän osa-alueiden yhdistämistä tukevien joustojen kuten liukuvien työaikojen ja etätönn käyttö on lisääntynyt. Tällaisilla järjestelyillä pyritäänkin usein sitouttamaan tärkeäksi koettuja henkilöstöryhmiä.

Henkilöstöjohtamisesta 2000-luvun alussa käytävä keskustelu enteilee suomalaisten suurten ikäluokkien työelämästä poistumisen seurauksia. Työikäisen väestönosan osuuden vähentyessä uudeksi uhaksi on noussut julkisen talouden kestävyysvaje. Henkilöstöjohtamisen keskeisiksi haasteiksi myös Cranet-tutkimuksessa nousivat vuosina 2004 ja 2008 henkilöstön rekrytointiin ja demografisiin muutoksiin liittyvät kysymykset. Henkilöstön työhyvinvoinnilla ja sitouttamisella uskotaankin olevan tulevana vuosina entistä keskeisempi asema henkilöstöjohtamisen kentässä. Vuoden 2008 lopulla alkanut taloudellinen taantuma kuitenkin asettaa yrityksille ja julkisille organisaatioille kasvavia vaatimuksia tehostaa toimintaansa. Varmaa onkin, että tulevana vuosina taloudellisen tilanteen kiristyessä ja toisaalta tulevaa työvoimapulaa ennakoitaessa henkilöstöjohtamisen parissa työskentelevien tehtäväkenttä muuttuu yhä haastavammaksi työhyvinvointi- ja tuloksellisuushaasteiden ristipaineiden keskellä.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2006): Suunnittelutaloudesta kilpailutalouteen. Miten muutos oli ideologisesti mahdollinen? Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.): *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Gaudeamus, Helsinki, 43–64.
- Atkinson, J. (1984): Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, August.
- Beer, M., Cannon, M. D., Baron, J. N. & Dailey, P. R. (2004): Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, 43, 3-20.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996): The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects, *Academy of Management Journal*, 39:4, 779-802.
- Björkman, I. & Budhwar, P. (2007). When in Rome...? Human resource management and the performance of foreign firms operating in India. *Employee Relations*, 29, 595-610.
- Blom, R. (toim.) (1999): *Mikä Suomessa muuttui? Sosiologinen kuva 1990-luvusta.* Hanki ja jää –sarja, Gaudeamus, Helsinki.
- Boyne, G., Jenkins, and G. & Poole M. (1999): Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77:2, 407-420.
- Brewster, C. (2007): HRM: the comparative dimension. Teoksessa: Storey, J. (toim.): *Human resource management, a critical text*, 3rd edition. Thomson Learning, 197-212.
- Brewster, C. Larsen, H. H. & Mayrhofer C. (1997): Integration and assignment: A paradox in human resource management. *Journal of International Management*, 3:3, 409-433.
- Browning, V., Edgar, F., Gray, B. & Garrett, T. (2009): Realizing competitive advantage through HRM in New Zealand service industries. *Service Industries Journal*, 29:6, 741-760.
- Caldwell, R. & Storey, J. (2007): The HR function: integration of fragmentation? Teoksessa: Storey, J. (toim.): *Human resource management, a critical text*, 3rd edition. Thomson learning, 21-36.
- Combs, C., Yongmei, L., Hall, A. & Ketchen D. (2006): How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology: A Journal of Applied Research*, 59, 501-528.
- Cycyota, C. S. & Harrison, D. A. (2006): What (not) to expect when surveying executives. A meta-analysis of top manager response rates and techniques over time. *Organizational Research Methods*, 9:2, 133-160.

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

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

Fombrun, C. & R., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984): *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons, New York.

Gennard, J. & Kelly, J. (1997): The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, 28:1, 27-42.

Gomez-Mejia, L. R. & Balkin, B. D. (1992): Compensation, organizational strategy and firm performance. Cincinnati, Ohio: South-Western Series of Human Resource Management.

Gooderham, P., Morley, M., Brewster, C. & Mayrhofer, W. (2004): Human resource management: A universal concept? Teoksessa Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M. (toim.): *Human Resource Management in Europe. Evidence of convergence?* Elsevier Butterworth-Heinemann.

Gould-Williams, J. (2004): The effects of “high commitment” HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration*, 82:1, 63-81.

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

Guest, D.E. (2002): Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker in HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44, 335-358.

Hakonen, A. Salimäki, A. & Hulkko, K. (2005): Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. Työpoliittinen tutkimus 280. Työministeriö.

Hakonen, N. (2009): Suorituksen johtaminen – palkitseminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum. Kariston kirjapaino. Hämeenlinna.

Hall, L. & Torrington, D. (1998): Letting go or holding on – the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8:1, 41-55.

Harel, G.H. & Tsafirir, S.S. (2002): HRM practices in the public and private sectors: Difference and Similarities. *Public Administration Quarterly*. 25:3/4, 316-355.

Harney, B. & Jordan, C. (2008): Unlocking the black box: line managers and HRM-Performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57: 4, 275-296.

Heimberg, M. & Vanhala, S. (2009): Henkilöstöjohtaminen Suomessa. Yhteenveto Cranet-projektin 2008/09 kyselytutkimuksen tuloksista. Cranet-projekti. Helsingin kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos.
http://www.hse.fi/FI/research/t/p_21/hrm/cranet/ (käyty 9.3.2010)

Heiskala, R. (2006): Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.): *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Gaudeamus, Helsinki, 14–42.

Hood, C. (1995): The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*. 20:2-3, 93-109.

House, R.J. & Javidan, M. (2004): Overview of Globe, in: House, R.J., Hanges, P. J., Javidan M., Dorfman P. W. & Gupta V. (Eds.): *Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications, Inc. 9-48.

Huselid, M.A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38:3, 635–673.

Ignjatovic, M. & Svetlik, I. (2003): European HRM clusters. *EBS Review*. Autumn 2003, 25-39.

Julkunen, R. (2008): *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista*. Vastapaino.

Kauhanen, J. (2005): Ylimmän liikkeenjohdon palkitseminen Suomessa. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen J. (toim.): Palkitseminen globaalissa Suomessa, 257–267.

Kauppinen, T. (1994): Labour relations in Finland. Ministry of Labour.

Kauppinen, T. (2005): Työmarkkinajärjestelmä ja palkkapolitiikka. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen J. (toim.): Palkitseminen globaalissa Suomessa, 75–90.

Kessler, I. (2007): Reward choices: strategy and equity. Teoksessa: Storey, J. (toim.): Human resource management, a critical text, 3rd edition. Thomson learning, 159–175.

Kiander, J. (2001): Laman opetukset: Suomen 1990-luvun kriisin syyt ja seuraukset. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki.

Kiander, J. (2002): 1930-luvun pulakausi ja 1990-luvun talouskriisi. Talouspolitiikan ja taloudellisen ajattelun vertailua. Teoksessa: Blomberg, H., Hannikainen, M. & Kettunen, P. (toim.): *Lamakirja. Näkökulmia 1990-luvun talouskriisiin ja sen historiallisiin konteksteihin*. Kirja-Aurora, Turku. 47–69.

Kiander, J., Martinainen, M., Pihkala, T. & Voipio, I. (2006): Yritysten toimintaympäristö. Kyselytutkimuksen tuloksia vuosilta 2002-2005. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Kiander, J. & Romppainen, A. (2005): Suomi 10 vuotta Euroopan unionissa: Taloudelliset vaikutukset. VATT-julkaisuja, 42. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.

Kim, P.S. & Hong, K. P. (2006): Searching for effective HRM reform strategy in the public sector: Critical review of WPSR 2005 and suggestions. *Public Personnel Management*, 35:3, 199-215.

Laugen, B.T & Boer, H.(2007): The international manufacturing strategy survey 2005: A global report. A conference paper: International Manufacturing Strategy Workshop, Milano, Italy Nov. 28-29, 2007.

Legge, K. (1989): Human resource management: a critical analysis. Teoksessa: Storey, J. (toim.): *New perspectives on human resource management*. New York, Routledge. 19-40.

Legge, K. (2005): *Human resource management. Rhetorics and realities*, Anniversary Edition, New York: Palgrave Macmillian.

Legge, K. (2007): Networked organizations and the negation of HRM. Teoksessa: Storey, J. (toim.): Human resource management, a critical text, 3rd edition. Thomson learning, 39-54.

Lilja, K. (1987): Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. *Hallinnon tutkimus*, 3, 185-194.

Lähdesmäki, K. (2003): New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Acta Wasaensia 113, Hallintotiede 7. Vaasan yliopisto.

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

Mattila, A (2005): Valtio työnantajana. Valtion työmarkkinalaitos 1955-2005. Valtiovarainministeriö.

Mattila, M. & Pohjansaari, T. (1995): Henkilöstövoimavarojen johtaminen Suomessa. Kyselytutkimuksen tuloksia 1995. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Tampere.

Mattila, M. & Saarinen, J. (1992): Henkilöstövoimavarojen johtaminen Suomessa. Vuoden 1992 kyselytutkimuksen tuloksia. Cranfield Project on International Strategic

Human Resource Management. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos, Sarja A3: Työpapereita 21. Tampere.

Maxwell, G. A. & Watson, S. (2006): Perspectives on line managers in human resource management: Hilton International's UK hostels. *The International Journal of Human Resource Management*. 17:6, 1152-1170.

Mayrhofer, W. (1998): Between market, bureaucracy and clan. Coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European human resource management (Cranet-E). *Journal of Managerial Psychology*, 13:3/4, 241-258.

Mayrhofer, W., Morley, M. & Brewster, C. (2004): Convergence, stasis, or divergence? Teoksessa Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M. (toim.): *Human resource management in Europe. Evidence of convergence?* Elsevier Butterworth-Heinemann.

McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (1997): Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7:4, 12-29.

Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. (2009): Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja; Työ ja yrittäjyys; 47/2009.

Morgan, P. & Allington, N. (2002): Has the public sector retained its "Model Employer" status? *Public Money and Management*. 22:1, 35-42.

Morris, J. & Farrel, C. (2007): The "post-bureaucratic" public sector organization. New organizational forms and HRM in ten UK public sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 18:9, 1575-1588.

Morris, J., Wilkinson, B. & Gamble, J. (2009): Strategic international human resource management or the 'bottom line'? The cases of electronics and garments commodity chains in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20:2, 348-371.

Mäkinen, M. (2007): Essays on stock option schemes and CEO compensation. Helsinki School of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-291.

Nio, I., Torvi, K. & Tuomaala, M. (2009): Työ- ja elinkeinoministeriön lyhyen aikavälin talous- ja työmarkkinaennuste. Kevät 2009. TEM-analyysija 11/2009. Huhtikuu 2009, Helsinki. http://www.tem.fi/files/22736/Kevat_2009.pdf (käyty 8.3.2010)

OECD 2008: Growing unequal? Income distribution and poverty in OECD countries. Employment books 2008, vol. 2008, no. 10, pp. 1 – 312. OECD Publications.

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

Paauwe, J. (2009): HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46:1, 129-142.

- Paauwe, J. & Richardson R. (1997): Introduction to special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*. 8, 257-262.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Pollitt, C. & Bouckear, G. (2000): *Public management reform. A comparative analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- Pollitt, C. (2001): Convergence: The useful myth? *Public Administration*. 79:4, 933-947.
- Pollitt, C. & Summa, H. (1997): Trajectories of reform: Public management change in four countries. *Public Money & Management*. 17:1, 7-18.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007): Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*. 17:1,3-20.
- Renwick, D. (2000): HR-line work relations: a review, pilot case and research agenda. *Employee Relations*, 22:2, 179-195.
- Riski, S. (2005): Työnantaja globaaleilla markkinoilla. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen J. (toim): Palkitseminen globaalissa Suomessa, 34-46.
- Salmi, H. (2002): Tietoyhteiskunta ja talouskriisi. Informaatioteknologinen näkökulma 1990-luvun lamaan. Teoksessa: Blomberg, H. & Hannikainen, M. & Ketunen, P. (toim.): *Lamahirja. Näkökulmia 1990-luvun talouskriisiin ja sen historiallisiin konteksteihin*. Kirja-Aurora, Turku. 321-340.
- Salminen, A. (2003): New public management and Finnish public sector organisations: The case of universities. Teoksessa: Amaral, A. ym. (toim.): *The higher education managerial revolution?* Kluwer Academic Publishers, 55-69.
- Schuler, R. & Jackson, S.E. (1987): Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Siltala, J. (2004): Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Otava. Helsinki.
- Stavrou, E.T., Charalambous, C. & Spiliotis, S. 2007. Human resource management and performance. A neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181, 453-467.
- Storey, J. (2007): Human resource management today: an assessment. Teoksessa: Storey, J. (toim.): *Human Resource Management, a critical text*, 3rd edition. Thomson learning, 3-18.
- Suikkanen, A. & Linnakangas R. (1998): Uusi työmarkkinajärjestys? Sitra 182, Helsinki.

Tainio, R. (2006): Suomalaisen liiketoimintajärjestelmän rakenteellinen ja kulttuurinen muutos. Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.): *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Gaudeamus, Helsinki, 65-81.

Temmes, M., Kiviniemi, M. & Peltonen, P. (2001): Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Tutkimukset ja selvitykset 4/2001. Valtiovarainministeriö.

Truss, C. & Gratton, L. (1994): Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 3, 663-686.

Terpstra, D.E & Rozell, E. J. (1997): Why some potentially effective staffing practices are seldom used? *Public Personnel Management*, 26, 4, 483-495.

Tregaskis, O., Mahoney, C. & Atterbury, S. (2004): International survey methodology: experiences from the Cranfield network. Teoksessa Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M. (toim.): *Human resource management in Europe. Evidence of convergence?* Elsevier Butterworth-Heinemann, 437-450.

Tyson, S. (1987): The management of personnel function. *Journal of Management Studies*, 4:5, 523-532.

Työministeriö 2007: Työvoima 2025. Täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä. Työpoliittinen tutkimus 325.

Työssä jaksamisen ohjelma (2003): Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. Työministeriö.

Vanhala, S. (1995): Human resource management in Finland. *Employee Relations*, 17:7, 31-56.

Vanhala, S. (2001): HRM Suomessa. Yhteenveto 1999/2000 kyselytutkimuksen tuloksista. Cranet-projekti. Helsingin kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos.
http://www.hse.fi/FI/research/t/p_21/hrm/cranet/ (käyty 9.3.2010)

Vanhala, S. (2002): Johtaminen kasvutilanteissa, entä talouden laskutilanteissa? *Työn tuuli*, 2002:1, 41-46.

Vanhala, S. & Alas, R. (2009): HRM in cultural context: Do Ibero-American manufacturing companies differ from the Anglo-American and Northern European ones? Iberoamerican Academy of Management Conference, Conference proceedings.

Vanhala, S. & Kotila, O. (2006): Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän Tutkimus*, 4:2, 69-82.

Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006): HRM, company performance and employee well-being. *Management Review*. 17:3, 241-255.

Vanhala, S. & Vento M. (2005): Henkilöstöresurssien johtaminen Suomessa. Yhteenveto 2004 kyselytutkimuksen tuloksista. Cranet-projekti. Helsingin kauppakorkeakoulu Markkinoinnin ja johtamisen laitos.

http://www.hse.fi/FI/research/t/p_21/hrm/cranet/ (käyty 9.3.2010)

Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. (2006): Näkökulmia vuokratyöhön. Työpoliittinen tutkimus 302.

von Bonsdorff, M.E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. (2009): Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 – tutkimus meetalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36, Työterveyslaitos, Helsinki.

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

Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Review*, 16:2, 164-173.

Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2009a): Työolobarometri 2008. Lokakuu 2008. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys, 33/2009.

Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2009b): Työolobarometri. Lokakuu 2009. Ennakkotietoja. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

http://www.tem.fi/files/25472/Tyoolobarometri_ennakkotiedot2009.pdf (käyty 8.3.2010)

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

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

- A:310. JARI PAULAMÄKI: Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. 2008. Korjattu painos. ISBN 978-952-488-246-0, E-version: 978-952-488-247-7.
- A:321. BRETT FIFIELD: A Project Network: An Approach to Creating Emergent Business. 2008. ISBN 978-952-488-206-4, E-version: 978-952-488-207-1.
- A:322. ANTTI NURMI: Essays on Management of Complex Information Systems Development Projects. 2008. ISBN 978-952-488-226-2.
- A:323. SAMI RELANDER: Towards Approximate Reasoning on New Software Product Company Success Potential Estimation. A Design Science Based Fuzzy Logic Expert System. 2008. ISBN 978-952-488-227-9.
- A:324. SEPPO KINKKI: Essays on Minority Protection and Dividend Policy. 2008. ISBN 978-952-488-229-3.
- A:325. TEEMU MOILANEN: Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations. 2008. ISBN 978-952-488-236-1.
- A:326. JYRKI ALI-YRKKÖ: Essays on the Impacts of Technology Development and R&D Subsidies. 2008. ISBN 978-952-488-237-8.
- A:327. MARKUS M. MÄKELÄ: Essays on software product development. A Strategic management viewpoint. 2008. ISBN 978-952-488-238-5.
- A:328. SAMI NAPARI: Essays on the gender wage gap in Finland. 2008. ISBN 978-952-488-243-9.
- A:329. PAULA KIVIMAA: The innovation effects of environmental policies. Linking policies, companies and innovations in the Nordic pulp and paper industry. 2008. ISBN 978-952-488-244-6.
- A:330. HELI VIRTÄ: Essays on Institutions and the Other Deep Determinants of Economic Development. 2008. ISBN 978-952-488-267-5.
- A:331. JUKKA RUOTINEN: Essays in trade in services difficulties and possibilities. 2008. ISBN 978-952-488-271-2, E-version: ISBN 978-952-488-272-9.
- A:332. IIKKA KORHONEN: Essays on commitment and government debt structure. 2008. ISBN 978-952-488-273-6, E-version: ISBN 978-952-488-274-3.
- A:333. MARKO MERISAVO: The interaction between digital marketing communication and customer loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-277-4, E-version 978-952-488-278-1.

- A:334. PETRI ESKELINEN: Reference point based decision support tools for interactive multiobjective optimization. 2008. ISBN 978-952-488-282-8.
- A:335. SARI YLI-KAUHALUOMA: Working on technology: a study on collaborative R&D work in industrial chemistry. 2008. ISBN 978-952-488-284-2
- A:336. JANI KILPI: Sourcing of availability services - case aircraft component support. 2008. ISBN 978-952-488-284-2, 978-952-488-286-6 (e-version).
- A:337. HEIDI SILVENNOINEN: Essays on household time allocation decisions in a collective household model. 2008. ISBN 978-952-488-290-3, ISBN 978-952-488-291-0 (e-version).
- A:338. JUKKA PARTANEN: Pk-yrityksen verkostokyvyykkydet ja nopea kasvu - case: Tiede- ja teknologiavetoiset yritykset. 2008. ISBN 978-952-488-295-8.
- A:339. PETRUS KAUTTO: Who holds the reins in Integrated Product Policy? An individual company as a target of regulation and as a policy maker. 2008. ISBN 978-952-488-300-9, 978-952-488-301-6 (e-version).
- A:340. KATJA AHONIEMI: Modeling and Forecasting Implied Volatility. 2009. ISBN 978-952-488-303-0, E-version: 978-952-488-304-7.
- A:341. MATTI SARVIMÄKI: Essays on Migration. 2009. ISBN 978-952-488-305-4, 978-952-488-306-1 (e-version).
- A:342. LEENA KERKELÄ: Essays on Globalization – Policies in Trade, Development, Resources and Climate Change. 2009. ISBN 978-952-488-307-8, E-version: 978-952-488-308-5.
- A:343. ANNELI NORDBERG: Pienyrityksen dynaaminen kyvykkyys - Empiirinen tutkimus graafisen alan pienpainoyrityksistä. 2009. ISBN 978-952-488-318-4.
- A:344. KATRI KARJALAINEN: Challenges of Purchasing Centralization – Empirical Evidence from Public Procurement. 2009. ISBN 978-952-488-322-1, E-version: 978-952-488-323-8.
- A:345. JOUNI H. LEINONEN: Organizational Learning in High-Velocity Markets. Case Study in The Mobile Communications Industry. 2009. ISBN 978-952-488-325-2.
- A:346. JOHANNA VESTERINEN: Equity Markets and Firm Innovation in Interaction. - A Study of a Telecommunications Firm in Radical Industry Transformation. 2009. ISBN 978-952-488-327-6, E-version: 978-952-488-374-0.
- A:347. JARI HUIKKU: Post-Completion Auditing of Capital Investments and Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-334-4, E-version: 978-952-488-335-1.
- A:348. TANJA KIRJAVAINEN: Essays on the Efficiency of Schools and Student Achievement. 2009. ISBN 978-952-488-336-8, E-version: 978-952-488-337-5.
- A:349. ANTTI PIRJETÄ: Evaluation of Executive Stock Options in Continuous and Discrete Time. 2009. ISBN 978-952-488-338-2, E-version: 978-952-488-339-9.
- A:350. OLLI KAUPPI: A Model of Imperfect Dynamic Competition in the Nordic Power Market. 2009. ISBN 978-952-488-340-5, E-version: 978-952-488-341-2.
- A:351. TUIJA NIKKO: Dialogic Construction of Understanding in Cross-border Corporate Meetings. 2009. ISBN 978-952-488-342-9, E-version: 978-952-488-343-6.

- A:352. MIKKO KORJA: Investigating Innovation in Projects: Issues for International Development Cooperation. 2009. ISBN 978-952-488-344-3, E-version: 978-952-488-345-0.
- A:353. MINNA MUSTONEN: Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategia- viestinnän yleisönä. 2009. ISBN 978-952-488-348-1, E-versio: 978-952-488-349-8.
- A:354. MIRELLA LÄHTEENMÄKI: Henkilötietojen hyödyntäminen markkinoinnissa kuluttajien tulkitsemana. Diskurssianalyttinen tutkimus kuluttajan tietosuojasta. 2009. ISBN 978-952-488-351-1, E-versio: 978-952-488-352-8.
- A:355. ARNO KOURULA: Company Engagement with Nongovernmental Organizations from a Corporate Responsibility Perspective. 2009. ISBN 978-952-488-353-5, E-version: 978-952-488-354-2.
- A:356. MIKA WESTERLUND: Managing Networked Business Models: Essays in the Software Industry. 2009. ISBN 978-952-488-363-4.
- A:357. RISTO RAJALA: Determinants of Business Model Performance in Software Firms. 2009. ISBN 978-952-488-369-6, E-version: 978-952-488-370-2.
- A:358. PASI P. PORKKA: Capacitated Timing of Mobile and Flexible Service Resources. 2010 ISBN 978-952-60-1000-7, E-version: 978-952-60-1001-4.
- A:359. MARJA-LIISA TRUX: No Zoo Ethnic Civility and its Cultural Regulation Among the Staff of a Finnish High-Tech Company. 2010. ISBN 978-952-60-1007-6, E-version: 978-952-60-1008-3
- A:360. TERHI CHAKHOVICH: Essays on Managerial Myopia and Subject Positions in Companies with Different Governance Structures. 2010. ISBN 978-952-60-1005-2, E-version: 978-952-60-1006-9.
- A:361. IRINA JORMANAINEN: Outcomes of Learning through International Joint Ventures for Local Parent Firms: Evidence from Russia. 2010. ISBN 978-952-60-1009-0, E-version: 978-952-60-1010-6.
- A:362. JOHANNA POHJOLA: Carbon Sinks in Mitigating Climate Change: Evaluation with Models of Varying Scope. 2010. ISBN 978-952-60-1011-3.
- A:363. NIINA ERKAMA: Critical Approaches to Global Organizational Restructuring Discursive Struggles over Legitimation and Resistance. 2010. ISBN 978-952-60-1012-0, E-versio: 978-952-60-1013-7.
- A:364. JOONAS ROKKA: Exploring the Cultural Logic of Translocal Marketplace Cultures: Essays on New Methods and Empirical Insights. 2010. ISBN 978-952-60-1018-2, E-version: 978-952-60-1019-9.

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

- B:84. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – JOHANNA LOGRÉN – KRISTO OVASKA: Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. 2008. ISBN 978-953-488-212-5, E-versio: 978-952-488-241-5.

- B:85. MARJA MATTILA – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-213-2, E-versio: 978-952-488-222-4.
- B:86. KRISTIINA KORHONEN – ANU PENTTILÄ – MAYUMI SHIMIZU – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Intia suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-214-9, E-versio: 978-952-488-283-5
- B:87. SINIKKA VANHALA – SINIKKA PESONEN: Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. 2008. ISBN 978-952-488-224-8, E-versio: 978-952-488-225-5.
- B:88. POLINA HEININEN – OLGA MASHKINA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä: pk-sektorin näkökulma. 2008. ISBN 978-952-488-231-6, E-versio: 978-952-488-235-4.
- B:89. Ольга Машкина – Полина Хейнинен: Влияние государственного сектора на развитие малого и среднего предпринимательства в Ленинградской области: взгляд предприятий. 2008. ISBN 978-952-488-233-0, E-version: 978-952-488-240-8.
- B:90. MAI ANTILA – ARTO RAJALA (Editors): Fishing with business nets – keeping thoughts on the horizon Professor Kristian Möller. 2008. ISBN 978-952-488-249-1, E-version: 978-952-488-250-7.
- B:91. RENÉ DE KOSTER – WERNER DELFMANN (Editors): Recent developments in supply chain management. 2008. ISBN 978-952-488-251-4, E-version: 978-952-488-252-1.
- B:92. KATARIINA RASILAINEN: Valta orkesterissa. Narratiivinen tutkimus soittajien kokemuksista ja näkemyksistä. 2008. ISBN 978-952-488-254-5, E-versio: 978-952-488-256-9.
- B:93. SUSANNA KANTELINEN: Opiskelen, siis koen. Kohti kokevan subjektin tunnistavaa korkeakoulututkimusta. 2008. ISBN 978-952-488-257-6, E-versio: 978-952-488-258.
- B:94. KATRI KARJALAINEN – TUOMO KIVIOJA – SANNA PELLAVA: Yhteishankintojen kustannusvaikutus. Valtion hankintatoimen kustannussäästöjen selvittäminen. 2008. ISBN 978-952-488-263-7, E-versio: ISBN 978-952-488-264-4.
- B:95. ESKO PENTTINEN: Electronic Invoicing Initiatives in Finland and in the European Union – Taking the Steps towards the Real-Time Economy. 2008. ISBN 978-952-488-268-2, E-versio: ISBN 978-952-488-270-5.
- B:96. LIISA UUSITALO (Editor): Museum and visual art markets. 2008. ISBN 978-952-488-287-3, E-version: ISBN 978-952-488-288-0.
- B:97. EEVA-LIISA LEHTONEN: Pohjoismaiden ensimmäinen kauppatieteiden tohtori Vilho Paavo Nurmi 1899-1943. 2008. ISBN 978-952-488-292-7, E-versio: ISBN 978-952-488-293-4.
- B:98. ERJA KETTUNEN – JYRI LINTUNEN – WEI LU – RIITTA KOSONEN: Suomalaisyritysten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. 2008 ISBN 978-952-488-234-7, E-versio: ISBN 978-952-488-297-2.

- B:99. SUSANNA VIRKKULA – EEVA-KATRI AHOLA – JOHANNA MOISANDER – JAAKKO ASPARA – HENRIKKI TIKKANEN: Messut kuluttajia osallistavan markkinakulttuurin fasilitaattorina: messukokemuksen rakentuminen Venemessuilla. 2008. ISBN 978-952-488-298-9, E-versio: ISBN 978-952-488-299-6.
- B:100. PEER HULL KRISTENSEN – KARI LILJA (Eds): New Modes of Globalization: Experimentalist Forms of Economics Organization and Enabling Welfare Institutions – Lessons from The Nordic Countries and Slovenia. 2009. ISBN 978-952-488-309-2, E-version: 978-952-488-310-8.
- B:101. VIRPI SERITA – ERIK PÖNTISKOSKI (eds.)
SEPPO MALLINIUS – VESA LEIKOS – KATARIINA VILLBERG – TUUA RINNE – NINA YPPÄRILÄ – SUSANNA HURME: Marketing Finnish Design in Japan. 2009. ISBN 978-952-488-320-7. E-version: ISBN 978-952-488-321-4.
- B:102. POLINA HEININEN – OLLI-MATTI MIKKOLA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Yritysrahoitusmarkkinoiden kehitys Venäjällä. Pk-yritysten tilanne Pietarissa. 2009. ISBN 978-952-488-329-0. E-version: ISBN 978-952-488-331-3.
- B:103. ARTO LAHTI: Liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden pioneeri Suomessa. 2009. ISBN 978-952-488-330-6.
- B:104. KEIJO RÄSÄNEN: Tutkija kirjoittaa - esseitä kirjoittamisesta ja kirjoittajista akateemisessa työssä. 2009. ISBN 978-952-488-332-0. E-versio: ISBN 978-952-488-333-7.
- B:105. TIMO EKLUND – PETRI JÄRVIKUONA – TUOMAS MÄKELÄ – PÄIVI KARHUNEN: Kazakstan suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2009. ISBN 978-952-488-355-9.
- B:106. ARTO LINDBLOM – RAMI OLKKONEN – VILJA MÄKELÄ (TOIM.): Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa. 2009. ISBN 978-952-488-356-6. E-versio: ISBN 978-952-488-357-3.
- B:107. MIKA GABRIELSSON – ANNA SALONEN – PAULA KILPINEN – MARKUS PAUKKU – TERHI VAPOLA – JODY WREN – LAURA ILONEN – KATRIINA JUNTUNEN: Responding to Globalization: Strategies and Management for Competitiveness. Final Report of a TEKES-project 1.8.2006-30.4.2009. 2009. ISBN 978-952-488-362-7.
- B:108. MATTI ROSSI – JONATHAN SPRINKLE – JEFF GRAY – JUHA-PEKKA TOLVANEN (EDS.) Proceedings of the 9th OOPSLA Workshop on Domain-Specific Modeling (DSM'09). 2009. ISBN 978-952-488-371-9. E--version: ISBN 978-952-488-372-6.
- B:109. LEENA LOUHIALA-SALMINEN – ANNE KANKAANRANTA (Editors): The Ascent of International Business Communication. 2009. ISBN 978-952-488-373-3. E-version: ISBN 978-952-488-381-8.
- B:110. MIKKO VIEMERÖ: Tietosuoja sähköisessä kaupassa ja sähköisessä viestinnässä. 2009. ISBN 978-952-488-376-4.
- B:111. RAIJA JÄRVINEN – JUHA UUSPELTO: Uhkaavatko asiakkaat? Kaupan henkilökunnan näkemyksiä turvallisuushkista. 2009. ISBN 978-952-488-379-5. E-versio: ISBN 978-952-488-380-1.
- B:113. LIISA UUSITALO – MIRELLA LÄHTEENMÄKI (TOIM.): Kuluttaja ja media tietotaloudessa. 2009. ISBN 978-952-488-383-2. E-versio: ISBN 978-952-488-384-9

- B:114. REIJO LUOSTARINEN: kansainvälinen liiketoiminta ja sen rooli Helsingin kauppakorkeakoulun kansainvälistymisessä. 2010. ISBN 978-952-60-1002-1.
E-versio: ISBN 978-952-60-1004-5.
- B:115. TIINA SCHMIDT – SINIKKA VANHALA: Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009 Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. 2010. ISBN 978-952-60-1017-5.
E-versio: ISBN 978-952-60-1021-2.

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

- N:74. MIKKO SAARIKIVI: Pk-yritysten kansainvälistymisen sopimukset. 2008. ISBN 978-952-488-210-1.
- N:75. LAURA TUUTTI: Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hankkeen vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-211-8.
- N:76. LAURA KEHUSMAA – JUSSI KÄMÄ – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN (ohjaaja): StuNet -Business Possibilities and Education - hankkeen arviointi. 2008. ISBN 978-952-488-215-6.
- N:77. PÄIVI KARHUNEN – ERJA KETTUNEN – VISA MIETTINEN – TIINAMARI SIVONEN: Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia. 2008. ISBN 978-952-488-223-1.
- N:78. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta. 2008. ISBN 978-952-488-232-3.
- N:79. VESA KOKKONEN: Kasva Yrittäjäksi – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-248-4.
- N:80. VESA KOKKONEN: Johtamisen taidot - hankkeessa järjestettyjen koulutusohjelmien vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-259-0.
- N:81. MIKKO SAARIKIVI: Raportti suomalaisten ja brittiläisten pk-yritysten yhteistyön kehittämisestä uusiutuvan energian sektorilla. 2008. ISBN 978-952-488-260-6.
- N:82. MIKKO SAARIKIVI – JARI HANDELBURG – TIMO HOLMBERG – ARI MATILAINEN: Selvitys lujitemuovikomposiittituotteiden mahdollisuuksista rakennusteollisuudessa. 2008. ISBN 978-952-488-262-0.
- N:83. PÄIVI KARHUNEN – SVETLANA LEDYAEVA – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN – ELENA MOCHNIKOVA – DMITRY VASILENKO: Russian students' perceptions of entrepreneurship. Results of a survey in three St. Petersburg universities. Entrepreneurship development –project 2. 2008. ISBN 978-952-488-280-4.
- N:84. PIIA NIKULA – ANU PENTTILÄ – OTTO KUPI – JUHANA URMAS – KIRSI KOMMONEN: Sirpaleisuudesta kilpailukyvyyn keskiöön Asiantuntijoiden näkemyksiä luovien alojen kansainvälistymisestä. 2009. ISBN 978-952-488-346-7.

N:85 JUHANA URMAS – OTTO KUPI – PIIA NIKULA – ANU PENTTILÄ – KIRSI KOMMONEN: " Kannattaa ottaa pienikin siivu" – Luovien alojen yritysten näkemyksiä kansainvälistymisestä. 2009. ISBN 978-952-488-347-4.

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

- W:440. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: Estimating Nadir Objective Vector: Hybrid of Evolutionary and Local Search. 2008. ISBN 978-952-488-209-5.
- W:441. ARTO LAHTI: Globalisaatio haastaa pohjoismaisen palkkatalousmallin. Onko löydettävissä uusia aktiivisia toimintamalleja, joissa Suomi olisi edelleen globalisaation voittaja? 2008. ISBN 978-952-488-216-3.
- W:442. ARTO LAHTI: Semanttinen Web – tulevaisuuden internet. Yrittäjien uudet liiketoimintamahdollisuudet. 2008. ISBN 978-952-488-217-0.
- W:443. ARTO LAHTI: Ohjelmistoteollisuuden globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet. 2008. ISBN 978-952-488-218-7.
- W:444. ARTO LAHTI: Yrittäjän oikeusvarmuus globaalisaation ja byrokratisoitumisen pyörteissä. Onko löydettävissä uusia ja aktiivisia toimintamalleja yrittäjien syrjäytymisen estämiseksi? 2008. ISBN 978-952-488-219-4.
- W:445. PETRI ESKELINEN: Objective trade-off rate information in interactive multiobjective optimization methods – A survey of theory and applications. 2008. ISBN 978-952-488-220-0.
- W:446. DEREK C. JONES – PANU KALMI: Trust, inequality and the size of co-operative sector – Cross-country evidence. 2008. ISBN 978-951-488-221-7.
- W:447. KRISTIINA KORHONEN – RIITTA KOSONEN – TIINAMARI SIVONEN – PASI SAUKKONEN: Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. 2008. ISBN 978-952-488-228-6.
- W:448. TIMO JÄRVENSIVU – KRISTIAN MÖLLER: Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective. 2008. ISBN 978-952-488-231-6.
- W:449. PEKKA KORHONEN: Setting "condition of order preservation" requirements for the priority vector estimate in AHP is not justified. 2008. ISBN 978-952-488-242-2.
- W:450. LASSE NIEMI – HANNU OJALA – TOMI SEPPÄLÄ: Misvaluation of takeover targets and auditor quality. 2008. ISBN 978-952-488-255-2.
- W:451. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Forecasting performance of the small-scale hybrid New Keynesian model. 2008. ISBN 978-952-488-261-3.
- W:452. MARKO MERISAVO: The Interaction between Digital Marketing Communication and Customer Loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-266-8.

- W:453. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN: Trade-off Analysis Tool with Applicability Study for Interactive Nonlinear Multiobjective Optimization. 2008. ISBN 978-952-488-269-9.
- W:454. SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN – TUOMAS RATILAINEN: Antitakeover provisions and performance – Evidence from the Nordic countries. 2008. ISBN 978-952-488-275-0.
- W:455. JAN-ERIK ANTIPIN: Dynamics of inflation responses to monetary policy in the EMU area. 2008. ISBN 978-952-488-276-7.
- W:456. KIRSI KOMMONEN: Narratives on Chinese colour culture in business contexts. The Yin Yang Wu Xing of Chinese values. 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:457. MARKKU ANTTONEN – MIKA KUISMA – MINNA HALME – PETRUS KAUTTO: Materiaalitehokkuuden palveluista ympäristömyötäistä liiketoimintaa (MASCO2). 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:458. PANU KALMI – DEREK C. JONES – ANTTI KAUKHANEN: Econometric case studies: overview and evidence from recent finnish studies. 2008. ISBN 978-952-488-289-7.
- W:459. PETRI JYLHÄ – MATTI SUOMINEN – JUSSI-PEKKA LYYTINEN: Arbitrage Capital and Currency Carry Trade Returns. 2008. ISBN 978-952-488-294-1.
- W:460. OLLI-MATTI MIKKOLA – KATIA BLOIGU – PÄIVI KARHUNEN: Venäjä-osaamisen luonne ja merkitys kansainvälisissä suomalaisyrityksissä. 2009. ISBN 978-952-488-302-3.
- W:461. ANTTI KAUKHANEN – SATU ROPONEN: Productivity Dispersion: A Case in the Finnish Retail Trade. 2009. ISBN 978-952-488-311-5.
- W:462. JARI HUIKKU: Design of a Post-Completion Auditing System for Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-312-2.
- W:463. PYRY-ANTTI SIITARI: Identifying Efficient Units in Large-Scale Dea Models Using Efficient Frontier Approximation. 2009. ISBN 978-952-488-313-9.
- W:464. MARKKU KALLIO – MERJA HALME: Conditions for Loss Averse and Gain Seeking Consumer Price Behavior. 2009. ISBN 978-952-488-314-6.
- W:465. MERJA HALME – OUTI SOMERVOORI: Study of Internet Material Use in Education in Finland. 2009. ISBN 978-952-488-315-3.
- W:466. RAIMO LOVIO: Näkökulmia innovaatiotoiminnan ja -politiikan muutokseen 2000-luvulla. 2009. ISBN 978-952-488-316-0.
- W:467. MERJA HALME – OUTI SOMERVOORI: Revisiting Demand Reactions to Price Changes. 2009. ISBN 978-952-488-317-7.
- W:468. SAMULI SKURNIK: SSJS Strategiabarometri – kehitystyö ja nykyvaihe. 2009. ISBN 978-952-488-319-1.
- W:469. TOM RAILIO: A Brief Description of The Transdisciplinary Jurionomics and The Scandinavian Institutional Sources of Law Framework. 2009. ISBN 978-952-488-324-5.

- W:470. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: An Estimation of Nadir Objective Vector Using a Hybrid Evolutionary-Cum-Local-Search Procedure. 2009. ISBN 978-952-488-326-9.
- W:471. JENNI AHONEN – MARI ANTONEN – ANTTI HEIKKINEN – JANI HÄTÄLÄ – JASMI LEHTOLA – LAURI NURMILAUKAS – TEEMU PELTOKALLIO – ANNINA PIEKKARI – MARJO REEN – SEBASTIAN SMART: Doing Business in Hungary. 2009. ISBN 978-952-488-350-4.
- W:472. MIKA WESTERLUND: The role of Network Governance in Business Model Performance. 2009. ISBN 978-952-488-361-0.
- W:473. DMITRY FILATOV – SINIKKA PARVIAINEN – PÄIVI KARHUNEN: The St. Petersburg Insurance Market: Current Challenges and Future Opportunities. 2009. ISBN 978-952-488-365-8.
- W:474. MARKKU KALLIO – MERJA HALME: Redefining Loss Averse and Gain Seeking Consumer Price Behavior Based on Demand Response. 2009. ISBN 978-952-488-366-5.
- W:475. JOHANNA BRAGGE – TUURE TUUNANEN – PENTTI MARTTIIN: Inviting Lead Users from Virtual Communities to Co-create Innovative IS Services in a Structured Groupware Environment. 2009. ISBN 978-952-488-367-2.
- W:476. RISTO RAJALA: Antecedents to and Performance Effects of Software Firms' Business Models. 2009. ISBN 978-952-488-368-9.
- W:477. HANNU SAARINEN: Käyttäjänovaatioiden mahdollisuudet ja ongelmat – tapaustutkimus peliteollisuuden käytännöistä. 2009. ISBN 978-952-488-382-5.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy
Kirjakauppa
Runeberginkatu 14-16
00100 Helsinki
Puh. (09) 4703 8310, fax (09) 495 617
Sähköposti: kykirja@ky.hse.fi

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Julkaisutoimittaja
PL 1210
00101 Helsinki
Puh. (09) 4703 8579, fax (09) 4703 8305
Sähköposti: julkaisu@hse.fi

All the publications can be ordered from

Aalto University School of Economics
Publications officer
P.O.Box 1210
FIN-00101 Helsinki
Phone +358-9-4703 8579, fax +358-9-4703 8305
E-mail: julkaisu@hse.fi