

PAULI JUUTI ja MIKKO LUOMA

# ***Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus***

Management Institute of Finland MIF

Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry ja Palje-ryhmä  
sekä Palvelualojen ammattiliitto PAM.

Julkaistu Työsuojelurahaston tuella

© Management Institute of Finland MIF  
Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry ja Palje-ryhmä.

Julkaistu Työsuojelurahaston tuen turvin

Ulkoasun suunnittelu ja taitto: Graafinen Palvelu Martti Lepistö

Painopaikka: Tammerprint Oy, Tampere, 2013

ISBN 978-951-5411-59-0

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. Johdanto .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet ja innovatiivisuus .....</b>	<b>10</b>
2.1. Henkilöstöjohtamisen juuret eivät liity innovatiivisuuteen .....	10
2.2. Henkilöstön kehittämistoiminnan juuret .....	13
2.3. Henkilöstöjohtaminen henkilöstöhallintona ei liittynyt innovatiivisuuteen .....	17
2.4. Strateginen henkilöstöjohtaminen antoi mahdollisuuden ottaa huomioon innovatiivisuuden .....	20
2.5. Henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen läheinen yhteys luo pohjaa innovatiivisuudelle .....	28
2.6. Henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden väli- sen yhteyden todentuminen suuntaa katseet innovatiivisuuteen	34
2.7. Henkilöstöjohtamisen näkemysten yhteenveto .....	42
<b>3. Innovatiivisuus ja henkilöstöjohtaminen tutkimuskohteina .....</b>	<b>45</b>
3.1. Innovatiivisuuden käsite ja merkitys .....	45
3.2. Osaamisen johtamisen ja innovatiivisuuden välinen yhteys ....	54
3.3. Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välinen yhteys ....	59
3.4. Innovatiivisuuteen liittyvien näkemysten yhteenveto .....	69
<b>4. Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja aineistot .....</b>	<b>71</b>
4.1. Tutkimuksen tavoitteet .....	71
4.2. Tutkimusmenetelmät .....	78
4.3. Aineistot .....	80
4.3.1. Johdolle ja henkilöstöjohtolle lähetetyn kyselyn aineisto .....	80
4.3.2. Eri henkilöstöryhmille lähetetyn kyselyn aineisto .....	82
4.3.3. Laadullisen tutkimuksen aineistot .....	86

<b>5. Johdolle ja henkilöstöjohdolle lähetetyn kyselyn tulokset .....</b>	<b>87</b>
5.1. Vastausten jakaumat taustaominaisuuksien mukaan .....	87
5.2. Uusien muuttujien väliset yhteydet ja erot .....	99
5.2.1. Organisaation innovaatiokulttuuri henkilöstöjohtamiseen liittyvien tekijöiden avulla selitettynä .....	99
5.2.2. Keinot organisaation innovatiivisuuden aikaansaamiseksi henkilöstöjohtamiseen liittyvien tekijöiden avulla selitettynä .....	101
5.2.3. Henkilöstöjohtamisen innovaatiotoimintaa edistävät arvioinnit henkilöstöjohtamisen kehittyneisyysarviointien avulla selitettynä .....	102
5.2.4. Henkilöstöjohtamisen innovaatiotoimintaa edistävät arvioinnit henkilöstöjohtamisen avulla saatujen tuloksellisuusarviointien avulla selitettynä .....	103
5.2.5. Organisaation innovaatiokulttuurin erot uusien muuttujien avulla selitettynä .....	104
5.2.6. Organisaation innovatiivisuuden aikaansaamiseksi tekemien keinojen erot muiden uusien muuttujien avulla selitettynä .....	105
5.3. Innovatiivisen organisaation profiili .....	106
5.3.1. Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välinen yhteys .....	106
5.4. Johdolle ja henkilöstöjohdolle lähetetyn kyselyn tulosten yhteenveto .....	108
<b>6. Eri henkilöstöryhmille lähetetyn kyselyn tulokset .....</b>	<b>109</b>
6.1. Mihin asioihin henkilöstöjohtamisessa panostetaan organisaatioissa? .....	109
6.2. Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyys organisaatioissa .....	119
6.3. Missä asioissa henkilöstöjohtaminen on auttanut organisaatioissa? .....	130
6.4. Mitkä henkilöstöjohtamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikalla? .....	140
6.5. Organisaation innovatiivisuuteen liittyvät arvioinnit .....	144
6.6. Miten innovatiivisesti vastaaja itse arvioi toimivansa työpaikalla? .....	153
6.7. Uudet yhdistetyt muuttujat .....	163
6.8. Voiko organisaation innovatiivisuutta selittää? .....	164
6.8.1. Organisaation innovatiivisuus muiden uusien muuttujien avulla selitettynä .....	164

6.8.2.	Organisaation innovatiivisuus alkuperäisten kysymysten avulla selitettynä.....	165
6.8.3.	Organisaation innovatiivisuusarviointien erot uusien muuttujien avulla selitettyinä.....	167
6.9.	Muuttujien välinen reittimalli organisaation innovatiivisuutta selitettäessä.....	168
6.10.	Onko henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasolla yhteyttä organisaation innovatiivisuuteen? .....	170
<b>7.</b>	<b>Organisaatiokohtaisten henkilöstöhaastattelujen tulokset.....</b>	<b>172</b>
7.1.	Globaali kilpailu asettaa haasteita ja pakottaa innovatiivisuuteen.....	172
7.2.	Henkilöstöjohton tukala asema johdon ja henkilöstön välissä .....	174
<b>8.</b>	<b>Tutkimuksen tulosten reflektointi luottamusmiesten ja henkilöstöjohton kanssa .....</b>	<b>191</b>
<b>9.</b>	<b>Yhteenveto .....</b>	<b>206</b>
<b>Lähteet</b>	<b>.....</b>	<b>213</b>
<b>Liitteet</b>	<b>.....</b>	<b>224</b>



# 1. Johdanto

---

Suomi oli vielä 1800-luvun loppupuolella köyhä maa, jota koettelivat ankarat luonnonolosuhteet ja ajoittaiset nälänhädät. Vaikka 1900-luvulla taistelimme itsenäistymistaistelun, jota on kutsuttu myös sisällissodaksi ja kaksi sotaa Neuvostoliittoa ja yhden natsi-Saksaa vastaan, olemme vaurastuneet uskomattomalla tavalla. Suomi onkin saavuttanut monia merkittäviä mainintoja kuten Newsweek Magazinen kunniamaininnan ”maailman paras maa” (Chacer 2011, 10 – 11).

Maamme on eittämättä menestynyt moniin muihin maihin nähden varsin hyvin ja kehittynyt suotuisalla tavalla. Meidän onkin kysyttävä, mistä tällainen suotuisa kehitys johtuu? Selitys löytyy useimpien asiantuntijoiden mukaan luovuudesta ja innovatiivisuudesta. Harvempi asiantuntija kytkee tähän samaan sarjaan johtamistaitomme, vaikka tällaisiakin puheenvuoroja on esitetty.

Optimistisesti asiaa tarkastelevat ajattelijat kuvaavat mielellään maattamme innovaatioyhteiskunnaksi. Näin sanoessaan he korostavat sitä, että maa, jolla ei ole omia luonnonvaroja voi menestyä jalostamalla osaamisensa avulla muualta tuotuja luonnonvaroja. He puhuvat myös siitä, että kekseliäät oivallukset voivat synnyttää uudenlaista yrittäjyyttä ja kilpailukykyä (ks. Koiranen 2005, 51 – 52).

Kriittisesti asiaan suhtautuvat kirjoittajat puolestaan puhuvat innovaatiomuodin ajasta. He ovat sitä mieltä, että kaikki organisaatiot mainostavat itseään innovatiivisiksi, vaikka tälle mainoslauseelle ei useinkaan löydy katetta. Kriittiset kirjoittajat näkevät, että elämme pikemminkin innovaatiokuplan aikaa. Tällä he tarkoittavat sitä, ettei innovaatiojärjestelmämme toimi: *”Suomen innovaatiojärjestelmä tuottaa ... vain kymmenesosan siitä, mitä muualla maailmassa samalla panostuksella saadaan aikaan”* (Väänänen 2011, 8 – 10).

Yhteistä sekä optimistisesti että kriittisesti asiaa tarkasteleville ajatteli-joille on, että kummatkin painottavat innovaatioiden merkitystä. Optimisesti asiaa tarkastelevat näkevät, että innovaatiot tarjoavat uudenlaisia mahdollisuuksia. Kriittisesti asiaa tarkastelevat kokevat, ettei maassamme käytettä innovatiivisuutta läheskään siinä määrin hyväksi, kuin voitaisiin käyttää. On tietenkin mielenkiintoista pyrkiä selvittämään kummat näkökulmat, jos kummatkaan, ovat oikeassa. Tämän tutkimuksen mahdollisuus selvittää tätä laajaa kysymystä rajoittuvat organisaation sisällä tapahtuvaan innovatiivisuuteen. Organisaatioiden ulkoinen innovaatiojärjestelmä jää tällöin tarkastelun ulkopuolelle.

Organisaatioiden sisällekin rajattu innovatiivisuuden tarkastelu on käsitteen abstraktiuden vuoksi haasteellista. Kun innovaatiolla tarkoitetaan kaupallisesti tai yhteiskunnallisesti uudella tavalla hyödynnettyä tietoa ja osaamista (Tekes 2008, 32), se liittyy monin säikein lähes kaikkeen, mitä ihmiset tekevät. Tietoa ja osaamista tuotetaan maassamme organisaatioiden ohella kodeissa, päiväkodeissa, kouluissa, erilaisissa instituutioissa kuten armeijassa ja järjestöissä. Onkin vaikea erottaa toisistaan, mikä osa tiedosta ja osaamisesta tuotetaan organisaatioiden sisällä ja mikä niiden ulkopuolella. Tiedon ja osaamisen läheinen yhteys innovaatioihin liittyy organisaation sisällä tapahtuvan innovatiivisuuden tarkastelun ikään kuin luonnostaan henkilöstöjohtamiseen.

Tieto ja osaaminen eivät ole kuitenkaan ainoita syitä, miksi innovatiivisuus liittyy selkeästi henkilöstöjohtamiseen. Jo edellä innovatiivisuus kytkettiin selkeästi ns. innovaatioympäristöihin. Innovaatioympäristöillä tarkoitetaan taloudellisesti käyttökelpoisen tietämyksen tuottamiseen, levittämiseen ja käyttöön osallistuvia erilaisia toimijoita ja näiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Innovaatiojärjestelmä onkin olemukseltaan sosiaalinen järjestelmä. Kun näin on, korostuu innovatiivisuudessa ihmisten välinen vuorovaikutus ja samalla myös henkilöstöjohtaminen. Usein onkin todettu, ettei kilpailukykyisiä innovaatioympäristöjä ole mahdollista kehittää ilman hyvää johtajuutta (Tulevaisuusvaliokunta 2004, 9 – 14).

Myös organisaation sisällä tapahtuvan innovatiivisuuden kehittäminen edellyttää tietäntyyppisen infrastruktuurin kehittämistä. Organisaation sisäisen innovaatiojärjestelmän tehtävänä on luoda puitteet, joissa tavanomaiset ihmiset voivat kehittää jotakin erinomaista. Jokaisen organisaation tulee erottautua kilpailijoistaan. Erinomainen tapa erottautua muista on tuoda ennen muita markkinoille tuotteita ja palveluita, joita muilla ei ole ja jotka täyttävät asiakkaiden tarpeet aikaisempia tuotteita ja palveluita paremmin (Adner 2006, 96 – 100).



Asiakkaiden tarpeita muita paremmin tyydyttävien tuotteiden ja palveluiden tuottaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä myös kilpailijat pyrkivät samaan. Lisäksi organisaatiolle ei riitä, että se perustaa tutkimus- ja tuotekehitysosaston, johon panostaa. Tämän yksikön ja johdon tulisi yhdessä saada kaikki organisaation palveluksessa olevat kehittämään toimintoja arjen tasosta aina uudenlaisiin liiketoiminta-ajatuksiin saakka (ks. Selden & MacMillan 2006, 108 – 109).

Henkilöstöjohtamisen haasteena innovatiivisen kulttuurin aikaansaamisessa on, etteivät perinteiset johtamisopit päde. Kuuluisa johtamiskirjailija Gary Hamel suosittelee sitä, että luovutaan perinteisistä johtamisnäkemysistä ja luodaan niiden sijalle uusia. Johdon tulisi hänen mukaansa tällöin käyttää mielikuvitustaan. Lisäksi hän suosittelee sitä, että muutos aloitetaan ylimmästä johdosta. Hänen mukaansa muutoksen käynnistyminen edellyttää kriisin olemassaoloa. Hamel suosittelee palvelevan johtamisen, erilaisuuden hyödyntämisen, itseohjautuvien työryhmien ja ihmisten voimaantumisen käyttöä. Hänen mukaansa johtaminen ei ole vallankäyttöä, vaan kykyä saada muut ihmiset kokemaan olevansa vallassa (Hamel 2006).

Innovatiivisuuden pyrkimys onkin näkynyt organisaatiokirjallisuudessa aika ajoin. Milloin on puhuttu kaaoksessa ajelehtimisestä (Peters 1988) milloin jättäiläisten tanssista (Moss Kanter 1990). Organisaatioita on pyritty madaltamaan ja verkosto-organisaatioiden avulla on pyritty saamaan aikaan sellaista puhinaa ja pörinää, jota luovuus edellyttää.

Henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa puolestaan on paljon puhuttu siitä, kuinka voitaisiin sitouttaa henkilöstö organisaation tavoitteisiin ja päämääriin ja kuinka voitaisiin saada aikaan yhteistä näiden päämäärien suuntaista ongelmanratkaisua sekä kuinka voitaisiin lisätä joustavaa, omaehtoista organisoitumista. Tutkimukset ovat tuottaneet tuloksia, joiden mukaan henkilöstöjohtamisella on yhteys organisaation tulokseen. Kuitenkin henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä on edelleen tutkittu varsin vähän (Mazzanti ym. 2006).

Tämä tutkimus pyrkii omalta osaltaan täyttämään aukkoa, joka syntyy henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisen tietämyksen vähäisyyden ympärille. Tutkimus on kolme vuotta kestänyt tutkimusmatka, jonka aikana olemme lukeneet lukuisia kirjoja ja artikkeleita, keränneet kaksi kyselyä ja haastatelleet 29 organisaation edustajia. Tutkimusmatkamme lopussa olemme reflektoineet tutkimuksen tuloksia toisaalta luottamusmiesten ja toisaalta henkilöstöjohdon edustajien kanssa.

## 2. Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet ja innovatiivisuus

---

### 2.1. Henkilöstöjohtamisen juuret eivät liittyneet innovatiivisuuteen

Henkilöstöjohtamisella on monia lähtökohtia ja kehitysvaiheita. Niistä mikään ei kuitenkaan liittynyt innovatiivisuuteen, vaikkakin henkilöstöjohtamisen kehittyminen on kietoutunut toisaalta organisaatioiden ja johtamisen ja toisaalta yhteiskunnan kehityskulkuihin. Nämä kehityskulut eivät ole olleet koskaan selkeän yksiviivaisia. Kuitenkin voidaan väittää, että henkilöstöjohtamisen synty on pikemminkin kummunnut jo olemassa olevan organisaation toiminnan hallittavasta sääntelystä kuin organisaation syntyyn liittyvästä yrittäjämäisestä luovasta kaaoksesta.

Sädevirta kuvaa henkilöstöjohtamisen kehittymistä osuvasti todetessaan, että

*”henkilöstöjohtamisen erottuminen työorganisaatioiden johtamisrakenteissa erilliseksi spesialismiksi tekemään henkilöstötyötä ja johtamaan henkilöstöfunktiota on varsin monisyinen ja ristiriitainen prosessi.”* (Sädevirta 2004, 37).

Henkilöstöjohtamisen monisyinen ja ristiriitainen kehityskulku on nähtävissä ensinnäkin siinä, kuinka eri maissa henkilöstöjohtamisen kehityskulut poikkeavat sekä ajankohdiltaan että toteutustavoiltaan toisistaan (ks. Sädevirta 2004). Toiseksi henkilöstöjohtaminen esiintyy ja on aina esiintynyt erilaisena eri organisaatioissa (ks. Miles & Snow 1984). Kolmanneksi henkilöstöjohtamisen erilaisten keinojen tai menetelmien kehittyminen ja niiden saamat painotukset ovat vaihdelleet eri aikakausina ja eri organisaatioissa.

Suomessa henkilöstöjohtamisen kehityskulut ovat noudattaneet ulko-

maisista esimerkkejä joskus useiden vuosikymmenien viipeellä ja joskus lähes yhtä aikaa ulkomaisten esimerkkien ilmestymisen kanssa. Henkilöstöjohtamisen kehityskuluista maassamme vallitsee asiantuntijoiden piirissä tietynlainen konsensus, jonka tosin rikkovat käsityserot siitä, mitä kukin asiantuntija pitää henkilöstöjohtamisena.

Lilja näkee henkilöstöjohtamisen hahmottumisvaiheen sijoittuvan maassamme aikaan, joka alkaa 1950-luvun lopulta aina 1960-luvun loppupuolelle. Liljan mukaan henkilöstöhallinnollinen ajattelu, joka kiteytyi henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheeksi 1970-luvun alussa, alkoi 1950- ja 1960-luvuilla hitaasti joidenkin suuryritysten sisällä (Lilja 1987).

Siinä missä Lilja painottaa henkilöstöhallinnon systematiikkavaihetta henkilöstöjohtamisen synnyssä, siirtävät useimmat henkilöstöjohtamisen ammattilaiset henkilöstöjohtamisen synnyn paljon varhaisempien tapahtumien piiriin.

Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten piirissä on vakiintunut käsitys, että henkilöstöjohtaminen, ja myös kehitysvaiheen alkuvaiheessa erillisenä kulkenut henkilöstön kehittämistoiminta, saivat alkunsa patriarkaalisesta johtamisesta. Henkilöstöammattilaiset ovat useissa yhteyksissä todenneet, että patruuna huolehti työväestöstä kuin isä lapsistaan (Haggren ym. 2000, 15).

Henkilöstöammattilaiset näkevät, että ensimmäiset patriarkaaliset johtamisen vaiheet, joihin henkilöstöjohtamisen syntyminen liittyi, esiintyivät 1800-luvun alkupuoliskolla. Onkin totta, että vuonna 1828 rakennettiin ensimmäiset työväenasunnit Tampereelle ja Forssaan ja 1900-luvun alussa patruunat rakensivat tehdaspaikkakunnille kirkot ja koulut, huolehtivat niin asunnoista kuin ruokailuistakin. Ehkä kuuluisin ja viimeisin patruuna Juuso Walden on jäänyt elämään myyttisenä hahmona kansakuntamme kollektiiviseen muistiin mm. hänestä tehdyn elokuvan myötä (Haggren ym. 2000, 15 – 17).

Patriarkaalisuudesta puhuminen tuo mieleen helposti hyvätahoisuuden ja auttamispyrkimyksen. Patruunat eivät kuitenkaan olleet pelkästään hyveettisyyden tavoittelijoita, sillä he vaativat ehdotonta kuuliaisuutta ja lojalisuutta alaisiltaan. Lisäksi patruunat kohtelivat työntekijöitään lähinnä kuin alamaisiaan (Juuti 1982).

Suomi ei ollut ainoa maa, jossa henkilöstöjohtaminen kytkeytyi patriarkalliseen johtamistapaan 1800-luvulla ja 1900-luvun alussa. Myös Ruotsissa henkilöstötyön voidaan nähdä syntyneen pyrkimyksistä lievittää työväestön sosiaalisia epäkohtia (Damm 1993, 44).

Kirjallisuudessa esiintyy myös muunlaisia näkemyksiä henkilöstöjohtamisen syntyvaiheista. Milesin ja Snown mukaan Yhdysvalloissa henkilös-

tjohtaminen ei saanut alkuaan patriarkalisuudesta. He viittaavat Chandle-  
rin tekemiin varhaisiin organisaatiotutkimuksiin ja toteavat, että Yhdysval-  
loissa 1800-luvulla ja 1900-luvun alussa yritykset olivat keskittyneet tietyn  
tuotteen tekemiseen ja omistaja-johtaja teki niissä kaikki päätökset. Hen-  
kilöstö oli niissä lähinnä yrittäjä-omistajan tahdon jatkeena. Henkilöstötyö  
eriytyi Milesin ja Snown mukaan Yhdysvalloissa vasta toisaalta taylorismin  
yleistymisen ja toisaalta funktionaalisten organisaatioiden synnyn myötä  
1920-luvulla (Miles & Snow 1984, 38 – 43).

Useat kirjoittajat ovat nähneet henkilöstöjohtamisen syntyneen osana or-  
ganisaatioiden byrokratisoitumiskehitystä. Niin Yhdysvalloissa kuin Eng-  
lannissakin tarvittiin erikoistuneita esikuntayksiköitä, jotka pystyivät koor-  
dinoimaan ja valvomaan funktionaalisesti erilaistuneiden ja nopeasti kasva-  
vien teollisuusorganisaatioiden toiminnan suunnittelua. Lisäksi henkilöstö-  
työn kohteeksi tulivat työelämän suhteiden hoitaminen ja sosiaalityö (Litter  
1982, 175 – 177).

Henkilöstöjohtamisen syntyä maassamme monimutkaistaa edelleen, jos  
tarkasteluun otetaan mukaan koulutustoiminnan, eli henkilöstön kehittämis-  
toiminnan, synty maassamme. Tällöin mukaan tulevat perinteisen henki-  
löstöpäällikkö, koulutuspäällikkö ja sosiaalipäällikkö -jaottelun eri puolet.  
Tämä jaottelu näkyi esimerkiksi siinä, miten henkilöstöjohtamisen alalla  
olevat yhdistykset muotoutuivat. Sosiaalipäälliköiden kerho oli perustettu  
vuonna 1946. Kerhon nimi kuvasi henkilöstöjohtamisen varhaisten vaihei-  
den sosiaalitoiminnallista luonnetta, jota 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa  
pyrittiin muuttamaan henkilöstöhallinnon suuntaan. Helsingin Henkilöstö-  
päälliköiden kerho oli perustettu vuonna 1964. Tämä kerho muutti 1970-lu-  
vulla nimensä henkilöstöhallinnolliseksi yhdistykseksi ja se korvasi myös  
sosiaalipäälliköiden kerhon. Kuitenkin maassamme oli vielä 1990-luvulle  
tullessa erilliset henkilöstöhallinnon ja koulutuspäälliköiden yhdistykset,  
jotka vuonna 1990 yhdistyivät Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry:ksi.  
Koulutuspäällikköyhdistys oli perustettu vuonna 1957 (HENRY 2005, 4).  
Yhdistysten nimien kuvaama painopistealueiden muutos kuvaa osuvasti  
myös henkilöstöjohtamisen painopistealueiden muuttumista maassamme.

Edellä oleva lyhyt teksti osoittaa, ettei henkilöstöjohtamisen kehitty-  
miselle ole osoitettavissa selkeää kehityskulkua tai alkupistettä. Sen sijaan  
henkilöstöjohtaminen on saanut alkunsa lukuisten erilaisten ja rinnakkain  
kehittyneiden ajatus- ja tapahtumakulkujen seurauksena.

Henkilöstöjohtamisen kehityskulkuun liittyvät sekä organisaatioiden  
johtamisessa että ihmisten elämän laadussa tapahtuneet muutokset. Orga-  
nisaatorisesti ajatellen henkilöstöjohtamisen syntyminen on liittynyt funktio-

naalisten organisaatioajatusten läpimurtoon 1990-luvun alkupuolella. Myöhemmin henkilöstöjohtaminen on saanut vaikutteita systeeminäkökulmalta etenkin organisaation kehittämisen, oppivan organisaation näkökulman ja osaamisen johtamisen kautta. Viime aikoina henkilöstöjohtaminen on saanut vaikutteita strategiselta johtamiselta. Yhteiskunnallisesti ajatellen henkilöstöjohtaminen on saanut alkunsa pyrkimyksistä parantaa työntekijöiden elinoloja sekä säädellä työelämän suhteita. Samalla kasvatukselliset ja sosiaaliset seikat ovat vaikuttaneet henkilöstöjohtamisen kehittymiseen. Henkilöstöjohtamisen kehittymiseen ovat vaikuttaneet myös ihmisten pyrkimykset parantaa elinolojaan ammattiyhdistystoiminnan kautta.

Henkilöstöjohtamisen moniääninen tausta ei liity merkittävällä tavalla innovatiivisuuteen. Innovatiivisuuden voidaan nähdä liittyvän yrittäjyyteen ja sikäli henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välillä voidaan ajatella olleen yhteyden jo melko varhain. Kun perinteinen organisoituminen hahmottui Burrellin ja Morganin (1979) kuuluisan nelikentän objektiivisuutta ja hallittua sääntelyä painottuneen nelikentän osaan ja näyttäytyi funktionalismina tai systeeminäkökulmana, se on jättänyt subjektiivisuutta ja yllätyksellisyyttä sisältävän innovatiivisuuden marginaaliin (Richards 1999, 15).

Samalla myös henkilöstöjohtamisen juuret, jotka osaltaan ovat saaneet alkunsa hallittavuutta painottavasta funktionalistisesta näkökulmasta ja patriarkaalisesta johtamistavasta, ovat pikemminkin pyrkinet korostamaan sääntelyn ja objektiivisuuden pyrkimyksiä kuin radiaalia muutosta ja subjektiivisuutta, josta puolestaan innovatiivisuus kumpuaa. Voidaankin ajatella innovatiivisuuden ja henkilöstöjohtamisen olevan toisilleen vastakkaisia näkökulmia, jotka vasta viime aikoina, kun innovatiivisuudesta on tullut organisaatioiden kilpailutekijä, ovat pyrkineet kohtamaan toisiaan organisaatioiden arjessa.

## **2.2. Henkilöstön kehittämistoiminnan juuret**

Henkilöstön kehittämistoiminnan varhaiset vaiheet maassamme sijoittuvat aina keskiajalle asti.

Keskiajalla kaupunkien muodostuessa ja kaupankäynnin kehittyessä tarvittiin uudenlaisia tietoja ja taitoja, joiden hankkimiseksi perustettiin kaupunkikouluja. Suomessa ainakin Viipurissa toimi kaupunkikoulu 1400-luvulla (Räty 1987, 27 – 28).

Keski-Euroopassa alkunsa saanut ammattikuntalaitos siirtyi maamme keskiajan lopulla erityisesti Saksasta tulleiden käsityöläisten mukana. Maamme ensimmäiset ammattikunnat syntyivät 1620- ja 1630-luvuilla.

Ammattikuntalaitos lakkautettiin 1869 ja sen tilalle tulivat tehdas- ja käsi-työyhdistykset (Tuomisto 1986, 115 – 118).

Ammattikuntalaitoksen suorittama ammattikasvatus jakautui toisaalta oppipoika ja toisaalta kisällivaiheeseen. Oppipojaksi otettiin 14 vuotta täytäneitä poikia ja oppipojan asema edusti ensisijaisesti oppisuhdetta, pyrkimystä oppia ammatti. Sen sijaan kisällin asema oli pääosin työsuhde johonkin mestariin (Tuomisto 1986, 120).

Ammattikuntalaitoksen ohella myös organisaatiot suorittivat koulutus-toimintaa jo varhain. Tehdastyönantajat ovat harjoittaneet koulutustoimintaa 1600-luvulta lähtien, jolloin maahamme perustettiin ensimmäiset tehtaankoulut. Suomen ensimmäistä tehtaankoulua vuodelta 1636 voidaan pitää kansanopetuksen historiallisena lähtökohtana. Tehtaankouluissa opetettiin työväestön lapsia. Tehtaankoulut pyrkivät sisällyttämään samoja aineita opetusohjelmiinsa kuin maalais- ja kaupunkipedagogiat eli lastenkoulut. Tehtaankouluissa köyhimpien kotien lapsille opetettiin vain uskontoa. Lasten kouluun paneminen oli joillakin paikkakunnilla myös ehtona vanhempien työnsaannille. Näitä seikkoja voitaneen pitää osoituksena siitä, että tehtaankoulujen ylläpitämisessä oli toisaalta halua kansansivistystyöhön ja toisaalta halua pitää yllä järjestystä. Tämän lisäksi kansansivistysharrastukseen vaikuttivat myös kansallisuusaatteen leviäminen ja sivistyneistön piirissä levinnyt pelko, että sosialistiset aatteet leviäisivät Keski-Euroopasta maahamme. Ei olekaan ihme, että useat teollisuustyönantajat perustivat 1800-luvun loppupuolella ja 1900-luvun alussa kansakouluja tehdaspaikkakunnille (Tuomisto 1986, 124 – 135).

Ammattikuntalaitoksessa ammatillinen kehittyminen yhdistyi tuolloisen yhteiskunnallisen järjestyksen mukaisen sääntöjärjestelmän omaksumiseen. Ammattikuntalaitoksen rinnalle perustetut sunnuntaikoulut pyrkivät puolestaan huolehtimaan yleissivistyksen levittämisestä. Yhteiskunnan muuttuessa voimakkaasti 1800-luvulla mm. yritystoiminnan lisääntymisen ja työväenluokan kasvun myötä tarvittiin uudenlaista otetta järjestyksen ylläpitämiseksi ja orastavien radikaalien sosialististen aatteiden vastapainoksi. Lisäksi teollistumisen myötä oli syntynyt juuriltaan irti reväisty, kurjissa oloissa elävä työväenluokka, joka ei omannut lukutaitoa ja jonka ammatilliset valmiudet olivat vähäiset. Näihin kaikkiin keskenään ristikkäisiin tarpeisiin organisaatioiden harjoittaman koulutustoiminnan oli vastattava.

Onkin liioiteltua sanoa, että teollisuuden ja liike-elämän harjoittama koulutustoiminta olisi alkanut patriarkaalisen johtamisen myötä. Pikemminkin teollisuuden ja liike-elämän oli pyrittävä vastaamaan niihin haasteisiin, joita muuttuneet yhteiskunnalliset olot asettivat. Tämä ei merkitse sitä,

etteikö patriarkalisella johtamistoiminnalla olisi omaa osuuttaan koulutus-toiminnan kehittymisessä tai sitä, etteikö ainakin osa patriarkaalista johtamista olisi ollut hyve-eettisesti perusteltua. Tämä kuitenkin merkitsee, että patriarkalisuus oli vain eräs välivaihe tuotannollisen henkilöstön kehittämistoiminnan historiassa. Lisäksi se merkitsee, että monet muutkin seikat ja motiivit kuin hyveellisyys olivat maamme orastavan teollisen toiminnan harjoittaman koulutustoiminnan taustalla.

Edellä kuvatut moninaiset pyrkimykset varhaisen henkilöstön kehittämistoiminnan taustalla voitaneen pelkistää kolmeksi motiiviksi puhumalla yleissivistyksen lisäämisestä, ammatillisesta kehittymisestä ja järjestelmään sosiaalistamisesta. Mainittujen pyrkimysten toteuttajiksi perustettiin maamme itsenäistymisen jälkeen monien teollisuuslaitosten kylkeen teollisuuden omia ammattikouluja. Syntyneiden teollisuuden ammattikoulujen välillä oli alusta asti yhteistoimintaa ja vuonna 1930 päätettiin kouluille asettaa yhteinen tarkastaja, jonka tehtävänä oli seurata oppilaiden ottamista kouluihin, koulujen opetusta sekä loppututkinnon suorittaneiden oppilaiden sijoittamista teollisuuden palvelukseen. Myöhemmin tätä tehtävää varten perustettiin oma yhdistys (Peltonen 1980, 8).

Teollisuuden ja liike-elämän oppilaitokset eivät syntyneet ammatillisen kasvatuksen tyhjiöön. Maassamme on harjoitettu järjestelmällistä ammattikasvatusta yli 300 vuoden ajan. Ammattikuntalaitokselle perustunutta ammattikasvatusta on jo varhain täydennetty tehdaskoulujen avulla. Itsenäisyyden alussa ammattikoulut järjestettiin uudelleen. Tätä ennen jotkut tehtaot olivat perustaneet omia ammattikoulujaan. Suomen vanhin teollisuuden ammattikoulu on vuonna 1914 perustettu Kymen Osakeyhtiön ammattikoulu. Teollisuuden ja liike-elämän ammattikouluista valmistuneiden määrä oli 1930-luvulla noin 220 henkilöä vuosittain ja 1970-luvulla noin 1350 henkilöä vuosittain (Peltonen 1980, 31 – 33 ja 57).

Teollisuuden ja liike-elämän ammattikoulujen oppisisällöissä yhdistyivät sekä yleissivistävien että ammatillisten aineiden opettaminen toisiinsa. Samalla teollisuuden ammatilliset oppilaitokset toimivat järjestyksen ylläpitäjinä, koska opetusohjelmien kuluessa oli mahdollista seurata oppilaiden edistymistä ja valita työpaikalle henkilöitä, joita voitiin pitää ”sopivina”.

On vaikea arvioida mikä suhde em. kolmella motiivilla, yleissivistyksen lisäämisellä, ammatillisella kehittymisellä ja järjestelmään sosiaalistamisella, oli toisiinsa nähden sotien välisessä ammatillisessa koulutuksessa. Oppisisältöjen teoreettisten jaksojen aineiden otsakkeet on kuvattu yleissivistystä painottavilla termeillä. Kuitenkin käytännöllisten ja ammatillisten aineiden painottumisen puolesta puhuu se, että ammattikoulut olivat työssä

oppimisen ohella ainoa keino omaksua taitoja, joita eri ammateissa vaadittiin. Järjestelmään sosiaalistumisen puolesta puhuu se, että tuolloin organisaatioissa yleisesti noudatettiin joko autoritaarista ohjausmuotoa tai pyrittiin ns. tayloristisiin (Taylor 1911) taloudellisille kiihokkeille perustuviin ohjausjärjestelmiin.

Käytännön organisaatioelämässä edellä mainitut kolme henkilöstön kehittämisen taustalla olevaa motiivia saivat uuden suhteen toisiinsa. Sotien välisen organisaatioelämän todellisuudesta saanee kuvan tarkastelemalla Taylorin ja Fayolin (Taylor 1911 ja Fayol 1949) esittämiä johtamisnäemyksiä. Nämä molemmat painottivat autoritaarisen koheesion ylläpitämisen mallia. Koulutuksen merkitys tässä johtamisopissa oli opettaa työntekijälle oikea työtapo. Työtapojen opettaminen lankesi työnjohtajille, joita puolestaan opetettiin työnopetusmenetelmien käyttöön (Taylor 1911, 83).

Taylorin ajatuksille perustuva TWI (Training Within Industry) –koulutusjärjestelmä oli maassamme laajalti käytössä toisen maailmansodan jälkeisinä kymmenenä vuotena, jonka jälkeen työnopetuksessa alettiin noudattaa ns. neljän askeleen menetelmää. TWI:n mukaisesti työssä eritellään ns. olennaiset jaksot ja ydinkohdat. Näiden opettamisen tavoitteena on vastata kysymykseen: mitä taitoja työntekijän on opittava, jotta työ tulee tehdyksi, kuten hyvä työntekijä sen tekisi (Mäki 1964, 139 – 140).

Taylorin ja Fayolin edustamat johtamispuheet antavat osviittaa siitä, kuinka ankara oli se organisaatiokonteksti, jossa orastava organisaatioiden oma koulutustoiminta tapahtui. Tätä ankaraa organisaatiokontekstia tarkasteltaessa, jää helposti sellainen mielikuva, että koulutustoiminnassakin kuriin ja järjestykseen liittyvien seikkojen merkityksen korostamisella on täytynyt olla suuri merkitys.

Ammatillisen osaamisen merkityksen korostamisen puolesta taas puhuu mm. se seikka, että maahamme perustettiin vuonna 1922 Ammattienedistämislaitos (AEL) hoitamaan ammatissa olevien työntekijöiden jatko- ja täydennyskoulutusta. AEL:n kurssitoiminnan pyrkimyksenä onkin ollut alusta asti turvata se, että maamme työntekijöillä on ollut mahdollisuus pysyä aikamme teknistymisen ja ammatillisen kehityksen tasolla (Peltonen 1980, 81 – 82).

Kun yleissivistävä koulutus vähitellen parani sen myötä, että kansakoulun kautta työelämään tulleiden osuus lisääntyi, väheni yleissivistyksen merkityksen korostuminen teollisuuden ja liike-elämän harjoittamassa koulutuksessa. Samanlainen kehityskulku tapahtui myös muiden teollisuuden ja liike-elämän vapaaehtoisesti ylläpitämien ihmisiin kohdistuvien toimenpiteiden alueella. Useat sosiaalialaan kuuluvat uudistukset tapahtuivat kuitenkin



kin vasta 1950-luvulla ja etenkin 1960-luvulla, kun maatamme rakennettiin hyvinvointiyhteiskunnaksi. Tämän kehityskulun seurauksena moniin organisaatioihin palkatuista sosiaalipäälliköistä tuli henkilöstöpäälliköitä. Samalla perustettiin henkilöstöosastoja, jotka toimivat henkilöstöpäälliköiden alaisena. Henkilöstöosastoilla työskenteli usein myös koulutuspäälliköitä. Koulutuspäälliköt olivat organisaatioissa arvostetussa asemaansa ja ammattillista osaamista arvostettiin.

### **2.3. Henkilöstöjohtaminen henkilöstöhallintona ei liittynyt innovatiivisuuteen**

Maassamme henkilöstöhallinto syntyi ulkomaisen henkilöstökirjallisuuden antaman esimerkin mukaisesti 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa (ks. esim. Strauss & Sayles 1960). Samassa yhteydessä useimmat organisaatiot asettivat entiset sosiaaliosastonsa ja koulutusosastonsa vastaperustettujen henkilöstöhallinnon osastojen osaksi. Syntynyt henkilöstöhallinto korosti systemaattisuutta henkilöstöasioiden hoitamisessa.

Palmin ja Voutilaisen mukaan henkilöstöhallinto tarkoitti kaikkia niitä toimintoja, joiden tehtävänä oli yrityksen henkilöstövoimavarojen muodostaminen ja ohjaaminen siten, että yrityksen toiminnalliset tavoitteet voitiin saavuttaa mahdollisimman hyvin. Samalla henkilöstöhallinnossa otettiin Palmin ja Voutilaisen mukaan huomioon henkilöstön omat tavoitteet ja tarpeet sekä yritys ympäristön asettamat vaatimukset (Palm & Voutilainen 1970).

Henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheessa henkilöstöjohtaminen koostui kahdeksasta henkilöstöhallinnon osa-alueesta kuvion 1 mukaisesti.

Henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheessa yrityksen henkilöstöhallintoa sääteli ja ohjasi ihannelilanteessa erityinen henkilöstöpolitiikka. On kuitenkin todettava, etteivät suinkaan kaikkia organisaatiot olleet laatineet henkilöstöpolitiikkaa, vaikka henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheen teoria niin oletti.

Palmin ja Voutilaisen mukaan yrityksen henkilöstöpolitiikalla tarkoitettiin kaikkia niitä toimintaperiaatteita, joita yrityksen henkilöstöasioiden hoidossa haluttiin noudatettavan henkilöstöhallinnolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöpolitiikka koostui henkilöstöpolitiikan suunta- viivoista, joilla Palm ja Voutilainen tarkoittivat lausumia ja puitteita, joissa henkilöstöpolitiikka ilmenee (Palm & Voutilainen 1972). Edistyneimmissä organisaatioissa otettiin henkilöstön edustajia mukaan henkilöstöpolitiikkaa laatimaan.

## Henkilöstöpolitiikka, ohjaa

### Henkilöstöhallintoon kuuluu:

- henkilöstösuunnittelu
- henkilöstöhankinta
- henkilöstön perehdyttäminen ja työnopastus
- palkkahallinto
- koulutustoiminta
- sisäinen tiedotustoiminta
- henkilöstöohjaus ja valvonta
- muu henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnon ajateltiin nojaavan monin osin erityiseen henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstösuunnittelun ihanteellisena tavoitteena oli sopeuttaa yritystoiminta ja henkilöstö toisiinsa. Tämä tavoite jäi kuitenkin organisaatioissa useimmiten vain kaukaiseksi unelmaksi.

Organisaation kannalta henkilöstösuunnittelun tavoitteena oli pyrkimys varmistaa, että organisaatiolla on sen toiminnan edellyttämä työvoima laadunsa ja määränsä puolesta (Aura ym. 1971, 11). Henkilöstön kannalta tarkoituksena oli varmistaa jokaiselle mahdollisuus työskennellä kunkin edellytyksiä ja tavoitteita vastaavissa toimissa sekä mahdollisuus kehittymiseen (Laosmaa ym. 1972, 5).

Henkilöstöhankinnan tarkoituksena oli puolestaan varmistaa yrityksen sisäisten ja ulkoisten hankintatoimenpiteiden avulla toiminnan edellyttämä laadullinen ja määrällinen työvoima. Henkilöstöhankinnan nähtiin jakautuvan rekrytointiin ja valintaan (Aura ym. 1971, 17 – 20 ja Kaleva ym. 1975).

Palkkahallinnon tehtävänä oli varmistaa oikeudenmukainen palkan määrittäminen ja muodostus sekä virheetön ja nopea palkkalaskenta ja palkanmaksu. Palkkahallinnon yhteydessä puhuttiin myös yrityksen palkkapolitiikan määrittämisestä, yrityksen palkkatason suunnittelusta, yrityksen sisäisten palkkasuhteiden määrittämisestä, työnluokituksesta ja henkilöarviointijärjestelmistä sekä palkkatilastoinnista (Aura ym. 1971, 24 – 26).

Henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheessa oli perehdyttäminen ja hen-

kilöstön kehittäminen erotettu toisistaan. Henkilöstön kehittämisestä käytettiin henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheen alussa nimeä koulutustoiminta (Aura ym. 1971, 31). Myöhemmin nimi muutettiin henkilöstön kehittämiseksi (Palm & Voutilainen 1972, 71).

Henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheessa nähtiin, että henkilöstön kehittämisen tehtävänä oli varmistaa nykyisten ja suunniteltujen tehtävien edellyttämä henkilöstön ammattitaito, toimintavalmius ja tiedontaso. Henkilöstön kehittämisen nähtiin kohdistuvan kaikkiin organisaation palveluksessa oleviin henkilöihin ja sen tuli tarjota jokaiselle mahdollisuus itsensä kehittämiseen, henkilökohtaisten kykyjen kehittämiseen sekä etenemiseen nykyistä vaativampiin tehtäviin (Aura ym. 1971, 32).

Henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheessa nähtiin, että henkilöstön kehittämisessä voitiin käyttää useita menetelmiä, kuten:

- työhön perehdyttämistä
- työn suorittamista
- työkiertoa
- sijaisuuksia
- urakiertoa
- tavoitejohtamista
- organisaation kehittämistä
- ryhmätyöskentelyä
- koulutustoimintaa
- itseopiskelua
- opetustehtävissä toimimista
- opintomatkoja

(Palm & Voutilainen 1974, 77 – 78).

Henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheessa henkilöstön kehittäminen kytkeytyi entistä selvemmin organisaation toimintaan ja sen tavoitteiden saavuttamiseen. Systemaattisuus aikaansaatiin erilaisten kartoitusten avulla. Kehittämistarve selvitettiin koulutustarve-analyyseillä. Näissä analyyseissä lähdettiin niistä tavoitteista, joita liiketoimintasuunnitelmissa oli asetettu. Kehittämistarvetta voitiin kartoittaa myös analysoimalla työn vaatimuksia ja henkilön osaamista. Kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia pyrittiin myös analysoimaan suorittamalla koulutustulosten vaikuttavuuden kartoituksia (esim. Attwood 1985, 91 – 107).

Henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheessa henkilöstöjohtamiselle haettiin tukea käyttäytymistieteistä. Käyttäytymistieteet toimivat sekä henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä oikeuttavana retoriikkana että kehittäjän am-

matillisena ohjenuorana (esim. Peltonen 1985). Kun henkilöstöjohtamisen oli kohdistuttava oikeisiin kohteisiin ja kun toimenpiteiden tuli olla vaikutavuudeltaan hyviä, oli henkilöstöjohtamisen kyettävä oikeuttamaan toimintansa vakuuttavalla tavalla. Psykologian, kasvatustieteiden ja sosiologian usein monitulkinnallinen ja vaikeaselkoinen sekä mystisiä strukturalistisia piirteitä omaava puhe tarjosi hyvän argumentaatioalustan henkilöstöjohtajille. Vain tämän strukturalistisen puheen sekä systemaattisen tutkimusavusteisen kehittämistoiminnan hallitsija saattoi suorittaa kehittämispainotteista henkilöstöjohtamista, josta oli organisaation kehittämistoiminnan myötä vähitellen tulossa maassamme ammattimaista toimintaa organisaatioissa. Työsuhteita sääntelevä henkilöstöjohtaminen puolestaan ammansi tukea juridisesta diskurssista. Myös juridinen diskurssi oli monitulkinnallista ja vaikeaselkoista vaikka se pyrki oikeuttamaan yhdenlaisen tulkinnan kustakin aiheesta ja tilanteesta.

Henkilöstöjohtamisen arkisessa ympäristössä työsuhteita sääntelevä ja kehittävä henkilöstöjohtaminen törmäsivät toisiinsa. Henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheessa kehittävä henkilöstöjohtaminen oli useimmiten koulutustoimintaa ja orastavaa organisaation kehittämistoimintaa. Näissä molemmissa innovatiivisuudella oli suotuisissa olosuhteissa jonkinlainen jalansija. Sen sijaan työsuhteita sääntelevässä henkilöstöjohtamisessa innovatiivisuudelle ei ollut sijaa.

Kuitenkin kehittävän henkilöstöjohtamisen ja työsuhteita sääntelevän henkilöstöjohtamisen välinen jännite, joka henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheessa oli useimmiten melko vähäinen ja esiintyi lähinnä leikkillisellä tasolla, tarjosi ensimmäisen foorumin aiemmin mainitun subjektiivisen ja radikaalin muutoksen paradigman sekä objektiivisuuden ja sääntelyn paradigman väliselle vuoropuhelulle.

#### **2.4. Strateginen henkilöstöjohtaminen antoi mahdollisuuden ottaa huomioon innovatiivisuuden**

Henkilöstöjohtamisen kehittymiselle on ollut tyypillistä ajoittain tapahtuva hyppäyksellinen kehittyminen. Tällöin melko lyhyen ajan sisällä ovat uudet käsitteet korvanneet siihen asti käytetyt käsitteet. Henkilöstöjohtamisen kehittymiseen onkin kuulunut jatkuva paradigmojen vaihtaminen. Jo henkilöstöjohtamisen syntyyn liittyi edellä kuvatulla tavalla paradigmallinen muutos sosiaalitoiminnasta henkilöstöhallinnoksi. Vastaavanlainen paradigman muutos tapahtui 1980-luvulla kun henkilöstöhallinto muuttui henkilöstöjohtamiseksi (Human Resource Management, HRM). Myöhemmin henkilöstö-

johtamisen rinnalle tuli strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM).

Henkilöstöjohtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen synnylle oli lukuisia eri syitä ja kehityspolkuja. Monet tutkijat ovat pitäneet Raymond Milesia ensimmäisenä tutkijana, joka käytti henkilöstöjohtamisen käsitteistöä 1970-luvun puolivälissä (Staele 1990, 29 – 30). Melko pian hänen jälkeensä monet muut tutkijat alkoivat käyttää henkilöstöjohtamisen käsitteistöä ja 1980-luvun alkupuolella syntyi varsinaisia henkilöstöjohtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen malleja toisaalta Michiganin yliopistossa ja toisaalta Harvardin yliopistossa. Kehityskulku oli niin nopeaa, että paradigmallista siirtymistä henkilöstöhallinnosta henkilöstöjohtamiseen voidaan relevantisti tarkastella.

Henkilöstöhallinto oli ollut pääosin operatiivista hallinnollista toimintaa. Henkilöstöjohtaminen puolestaan pyrki tarkastelemaan henkilöstötyötä entistä kokonaisvaltaisemmalla tavalla. Henkilöstöhallinnolliset toimenpiteet olivat nojanneet henkilöstöpolitiikkaan, joka oli eräänlaisten pysyväisluontaisten periaatteiden kooste. Parhaimmillaan nämä periaatteet oli laadittu yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstöpoliittisilla periaatteilla ei ollut selkeää yhteyttä organisaation strategiaan. Henkilöstöjohtaminen pyrki siirtämään henkilöstötyötä entistä lähemmäs organisaation strategiaa. Henkilöstöjohtaminen pyrki ottamaan organisaation strategian toteuttajan roolin. Lisäksi henkilöstöjohtamisella nähtiin olevan strategista merkitystä. Strategiseksi henkilöstöjohtamisen teki se, että henkilöstöjohtamisella nähtiin olevan yhteys organisaation tuloksellisuuteen.

Henkilöstöjohtamisen varhainen tutkija Miles (1975) teki eron perinteisen johtamisnäkömyksen, ihmissuhteenäkömyksen ja inhimillisiä voimavaroja painottavan näkömyksen välillä. Miles näki, että perinteisen valvontapainotteisen johtamisen sijaan johdon oli luotava sellainen ympäristö, jossa henkilöstö voi käyttää voimavarojaan suurimmalla mahdollisella tavalla. Milesin mukaan henkilöstön vaikutusvallan ja itseohjautuvuuden lisääminen johti toiminnan tehokkuuden nousuun (Miles 1975, 239).

Milesin mukaan henkilöstöjohtamisen aktiviteetit toimivat välittävinä mekanismeina organisaatiotasoisten muuttujien ja inhimilliseen järjestelmään liittyvien muuttujien välillä. Milesin mukaan organisaatiotasoisia muuttujia olivat muun muassa tavoitteet, teknologia ja rakenne. Inhimilliseen järjestelmään liittyviä muuttujia olivat muun muassa kyvykkyydet, asenteet, arvot ja motiivit. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät aktiviteetit Miles jaotteli ensinnäkin organisaatioiden ja töiden muotoiluun, toiseksi henkilöstön arviointiin ja kehittämiseen, kolmanneksi viestintään ja neljänneksi pal-

kitsemisjärjestelmään. Milesin mukaan organisaation tuli käyttää henkilöstöjohtamisen aktiviteetteja johdonmukaisella tavalla (Miles 1975, 29).

Myöhemmässä tuotannossaan Miles yhdessä Snown kanssa korosti sitä, että henkilöstöjohtamisen tuli olla yhteensopiva organisaation strategian kanssa. He jakoivat organisaatioiden strategiat kolmeen ryhmään: 1) puolustautumisstrategiaan, 2) mahdollisuuksia etsivään strategiaan ja 3) analyttisiin strategioihin (Miles & Snow 1984, 36 – 38).

Milesin ja Snown mielestä puolustautumisstrategiaa käyttävät organisaatiot olivat keskittyneet johonkin kapeaan toiminnan lohkoon, jossa he kehittivät jatkuvasti omaa toimintaansa, tuotteitaan ja palveluitaan. Nämä organisaatiot eivät juuri pyrkineet uudistamaan alalla käytettyä teknologiaa tai vakiintuneita toimintatapoja. Sen sijaan ne pyrkivät parantamaan tehokkuuttaan ja tuottavuuttaan. Mahdollisuuksia etsivät organisaatiot etsivät uusia markkinoita ja tuotteita sekä pyrkivät seuraamaan alan kehityssuuntia. Mahdollisuuksia etsivät organisaatiot olivat innovatiivisia, mutta eivät useinkaan kyenneet saavuttamaan kovin suurta tehokkuutta toiminnoissaan. Analyttisesti etenevät organisaatiot toimivat joko vakailta markkinoilla tai uusilla markkinoilla. Vakailta markkinoilla toimiessaan ne pyrkivät toiminaan tehokkaasti käyttäen hyväkseen alalle vakiintuneita menetelmiä. Muuttuvilla markkinoilla toimiessaan ne pyrkivät seuraamaan tarkasti kilpailijoiden toimintatapoja ja pyrkivät matkimaan niitä (Miles & Snow 1984, 36 – 38).

Milesin ja Snown mukaan organisaation oli menestyäkseen pyrittävä saattamaan käyttämänsä henkilöstöjohtaminen sopusointuun organisaation strategian kanssa. Puolustavaan strategiaan nojaavan organisaation oli Milesin ja Snown mukaan pyrittävä kehittämään henkilöstövoimavaroja muun muassa mittavien henkilöstön kehittämisohjelmien, työssä oppimisen ja suorituksen arviointien avulla. Mahdollisuuksia etsivän organisaation tuli Milesin ja Snown mukaan pyrkiä keskittymään oikeiden henkilöiden saamiseen organisaatioon. Voidakseen saada oikeita henkilöitä organisaatioon oli organisaation käytettävä hienostuneita henkilöstöhankinnan ja -valinnan menetelmiä sekä pyrittävä keskittymään taitojen etsimiseen jo olemassa olevan henkilöstön keskuudessa. Analyttisesti etenevien organisaatioiden tuli Milesin ja Snown mukaan keskittyä henkilöstöjohtamisessaan henkilöstövoimavarojen ohjaamiseen ja mitoittamiseen (Miles & Snow 1984, 49).

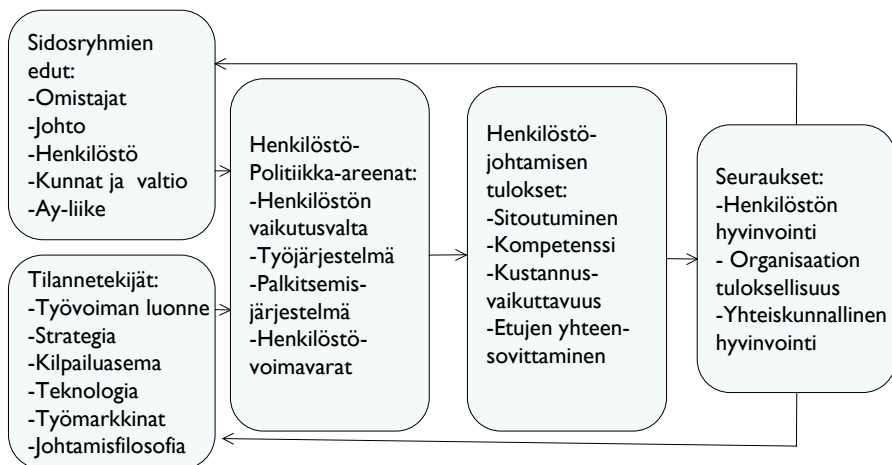
Milesin varhaisen esimerkin jalanjäljissä liikkui monia henkilöstöjohtamisen tutkijoita, jotka pyrkivät hyödyntämään strategisen johtamisen alueella tapahtunutta kehitystä henkilöstöjohtamisessa. Strateginen johtaminen oli tullut liikkeenjohtoon 1950-luvulla yrityssuunnitteluna. Kuitenkin vasta 1960-luvulla strateginen johtaminen pääsi osaksi liikkeenjohtoaajattelua

sellaisten strategia-ajattelijoiden kuin Kenneth Andrews ja Igor Ansoffin toimesta. Tämän jälkeen strategisen johtamisen asema liikkeenjohtotieteessä on aina vain vahvistunut. Samalla strategisen johtamisen koulukuntien määrä on kasvanut (ks. Juuti & Luoma 2009, 16 – 21).

Strategisen henkilöstöjohtamisen syntyyn ovat keskeisesti vaikuttaneet etenkin toisaalta Michiganin yliopistossa vuonna 1984 julkaistu artikkelisarja ”Strategic Human Resource Management” ja toisaalta vuosina 1984 ja 1985 Harvard Business Schoolissa ”Human Resource Management” -kursia tukemaan laadittu opetusmateriaali. Michiganin yliopistossa julkaistun artikkelisarjan toimittivat Columbian yliopiston henkilöstöpolitiikan tutkijat Charles Fombrun ja Mary Devanna sekä Michiganin yliopiston tutkija Noel Tichy (Fombrun & Tichy & Devanna 1984). Harvardin yliopiston opetusmateriaalin tuottivat pääosin Michael Beer, Paul Lawrence ja Richard Walton (Beer ym. 1984 ja 1985).

Harvardin mallissa pyrittiin yhdistämään organisaatiokäyttäytymiseen ja työmarkkinasuhteisiin liittyvä tutkimus henkilöstöjohtamisen tutkimuksen kanssa. Tällöin pyrittiin ottamaan huomioon eri sidosryhmien potentiaalinen merkitys organisaatiolle. Samalla pyrittiin tarkastelemaan henkilöstöjohtamista henkilöstön vaikutusvallan näkökulmasta. Henkilöstön vaikutusvaltaa tarkasteltiin erityisesti, koska henkilöstön nähtiin olevan organisaation keskeisimmän sidosryhmän. Niinpä Harvardin mallissa pyrittiin tar-

*Kuvio 2: Harvardin malli henkilöstöjohtamisesta*



kastelemaan sitä, miten johdon ja työntekijöiden keskinäisen vaikutusvallan prosessia voidaan kehittää (Beer ym. 1984, 4 – 12).

Henkilöstön vaikutusvalta olikin Harvardin mallissa keskeisin politiikka-areena, jolla henkilöstöjohtaminen operoi. Muut politiikka-areenat olivat 1) työskentelyyn liittyvät järjestelmät, 2) palkitsemisjärjestelmät ja 3) henkilöstöresursseihin liittyvät järjestelmät. Harvardin mallissa henkilöstön vaikutusvalta kulkeutui työskentelyn ja organisaation toiminnan tueksi näiden kolmen muun järjestelmän kautta. Lisäksi Harvardin malli oli ensimmäinen henkilöstöjohtamisen malli, jossa alettiin korostaa organisaation inhimillisiä voimavaroja sosiaalisena pääomana (Beer ym. 5 – 14).

Harvardin malli henkilöstöjohtamisesta jäsenyi systeemiteoreettiseksi malliksi, jossa organisaation ulkoiset tekijät ja sisäiset henkilöstöjohtamiseen liittyvät valinnat kytkeytyivät toisiinsa. Mallissa painotetaan sitä, että henkilöstöjohtamisessa tulisi johdon toimenpiteiden kautta pyrkiä soveltamaan yksilö-, organisaatio- ja yhteiskunnallinen taso toisiinsa. Mallissa tämä tapahtuu toisaalta osallistumisen ja toisaalta ns. henkilöstövoimavarojen virtaamisen kautta (Beer ym. 1984, 80 – 99).

Henkilöstövoimavarojen virtaamisella mallissa tarkoitetaan sitä, että yksilöiden tarpeet ja organisaation odotukset yhdistetään muun muassa rekrytoinnin, perehdyttämisen, koulutuksen, urajärjestelmien ja henkilöarviointien avulla (Beer ym. 1984, 99).

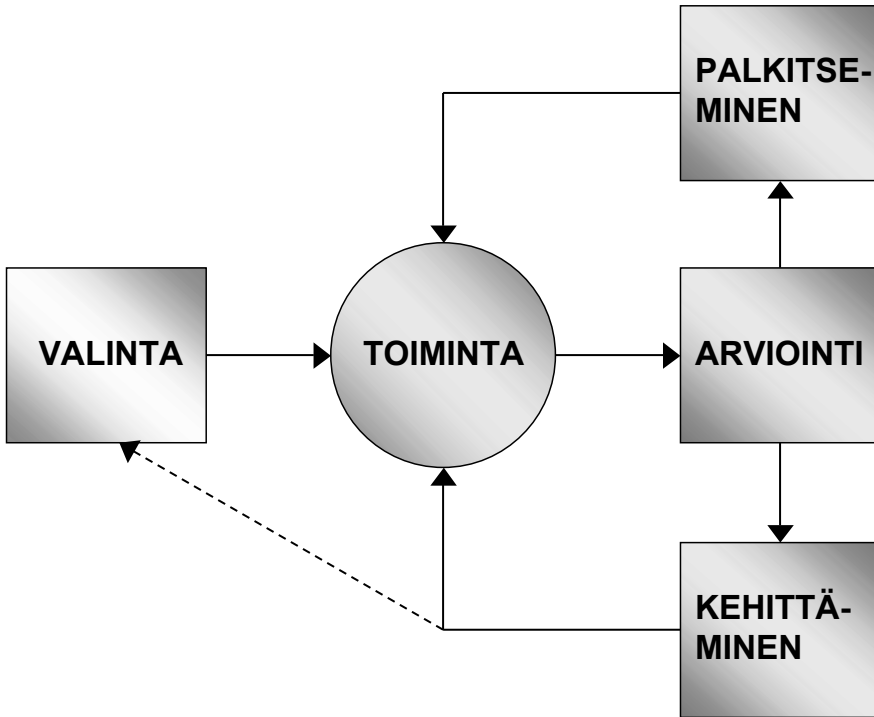
Henkilöstön osallistumisesta ja henkilöstövoimavarojen suotuisasta virtaamisesta seuraa mallin mukaan se, että henkilöstö on työhönsä motivoitunut, lojaali organisaatiota kohtaan ja suorittaa työnsä hyvin. Samalla osallistuminen ja henkilöstön sekä organisaation tarpeiden yhteensovitus saa aikaan sen, että organisaatio saa hyvää työvoimaa. Nämä molemmat yhdessä puolestaan lisäävät henkilöstön osaamista ja itsetuntoa. Kun organisaation toiminnan joustavuus ja tuloksellisuus paranevat, voivat johto, ammattiyhdistysliike ja henkilöstö siirtyä entistä kehittyneempien yhteistoimintamuotojen käyttämiseen (Beer ym. 1984, 120 – 154).

Michiganin henkilöstöjohtamisen malli (Fombrun & Tichy & Devanna 1984) pyrki liittämään henkilöstöjohtamisen, organisaation strategian ja organisaatorakenteen suotuisalla tavalla toisiinsa. Michiganin mallin kehittäjät väittivät, että organisaatioympäristön taloudelliset, teknologiset ja sosiaaliset voimatekijät ja niissä tapahtuneet muutokset edellyttivät uudenlaisia henkilöstöjohtamista. Näiden tekijöiden muutokset vaativat heidän mukaansa sitä, että henkilöstöjohtaminen, strategia ja organisaatorakenne oli sopeutettava toisiinsa.

Michiganin mallissa organisaation tuloksellisuuden nähtiin olevan kaik-



Kuvio 3: Michiganin malli henkilöstöjohtamisesta

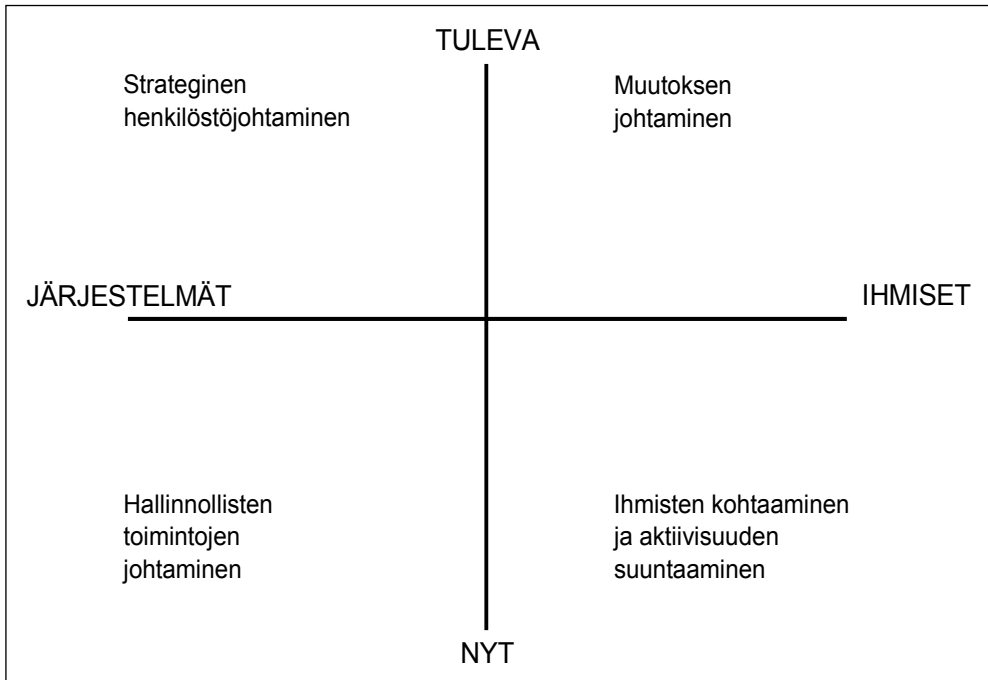


kien henkilöstöjohtamisen perustoimintojen yhteistulosta. Henkilöstöjohtamisen perustoimintoja ovat mallissa henkilöstön valinta, suorituksen arviointi, palkitseminen ja töiden, ihmiset sekä organisaation kehittäminen. Michiganin mallissa painottui suorituksen johtaminen, jota tuettiin jatkuvalla suorituksen arvioinnilla, oikeilla henkilöstövalinnoilla, palkittamisella ja osaamisen kehittämisellä (Fombrun & Tichy & Devanna 1984, 51).

Myös muissa henkilöstöjohtamisen malleissa (ks. esim. Guest 1987) henkilöstöjohtamisen käytännöt kuten henkilöstön kehittäminen kytkeytyivät suorituksen johtamiseen. Guestin (Guest 1997) mallin pyrkimyksenä oli parantaa sekä yksilöiden että organisaatioiden suorituskyykyä lisäämällä yhteensopivuutta henkilöstötoimintojen välillä (ks. kuvio 5 luvussa 2.6).

Nykyisin ehkä kuuluisimmassa strategisen henkilöstöjohtamisen mallissa, Ulrichin mallissa (Ulrich 1997) pyrittiin yhdistämään pitkän tähtäyksen strategiset tavoitteet päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Samalla pyrittiin yhdistämään henkilöstöjohtamisen systeemit ja ihmisten kanssa käyty vuorovaikutus toisiinsa. Näin pyrittiin varmistamaan liiketoimintastrategian edellyttämä osaamis pohja ja turvaamaan organisaation kilpailukyky myös jatkossa.

Kuvio 4: Henkilöstöjohtamisen toiminta-alueet Ulrichin mukaan



Myös Ulrichin mallissa pyritään tarkastelemaan sitä, miten organisaation kilpailukykyä voitaisiin parantaa. Ulrichin mukaan henkilöstöjohtamisen avulla voidaan saada aikaan tuloksia vain, jos henkilöstöammattilaiset määrittelevät toimintansa tavoitteet, joiden avulla he voivat toimia liiketoiminnan kumppanina. Ulrichin mukaan kuviossa 4 esitetyn mallin akselit edustavat henkilöstöammattilaisten painopistealueita. Ulrichin mukaan henkilöstöammattilaisten on opittava työskentelemään sekä strategisesti että operatiivisesti ja pystyttävä keskittymään sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Ulrichin mukaan henkilöstöammattilaisten suorittamat tehtävät puolestaan ulottuvat järjestelmien johtamisesta ihmisten johtamiseen. Näiden kahden ulottuvuuden varaan määrittyvät Ulrichin mukaan henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia kuvion 4 mukaisesti (Ulrich 2007, 46 – 47).

Ulrichin mukaan henkilöstöjohtamisen ensimmäinen päärooli on ”strateginen kumppani”. Tällä Ulrich tarkoittaa sitä, että ”*henkilöstöjohtamisen strategisen roolin keskeisenä tehtävänä on henkilöstöstrategioiden ja henkilöstökäytäntöjen yhteensovittaminen liiketoimintastrategiaan. Henkilös-*

*töammattilaisten tavoitteena on saavuttaa strategisen kumppanin asema ja pystyä auttamaan yritystä sen liiketoimintastrategioiden tuloksellisessa toteuttamisessa.*” (Ulrich 2007, 48).

Ulrichin malli sijoittaa henkilöstöjohtamisen selkeästi organisaation strategian toteuttajan ja strategisen kumppanin rooliin. Ulrichin mallissa henkilöstöjohtamisella ei nähdä olevan strategista roolia organisaation toiminnan ohjaamisessa ja sen keskeisimmän voimavaran ohjaajana, kehittäjänä. Tätä edelläkävijän roolia ei mallissa tunnistettu.

Sen sijaan Ulrichin mallissa korostuu perinteinen henkilöstöjohtamisen rooli: *”Organisaation perusrakenteiden luominen on ollut perinteisesti henkilöstöjohtamisen vastuulla. Henkilöstöammattilaisen tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa tehokkaita palkkaukseen, koulutukseen, arviointiin, palkitsemiseen, urakehitykseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä prosesseja.*” (Ulrich 2007, 50).

Edellä mainittuun perinteiseen henkilöstöjohtamisen rooliin liittyy kiinteästi henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen. Tämä rooli on Ulrichin mallissa kytketty henkilöstön päivittäiseen ohjaukseen liittyväksi. Henkilöstön ohjaamisessa ja sitouttamisessa henkilöstöammattilaisen roolina on Ulrichin mukaan henkilöstön kehittäjän rooli (Ulrich 2007, 52). Tästä henkilöstön kehittäjän roolista moni henkilöstöammattilainen voisi olla Ulrichin kanssa perustellusti eri mieltä siksi, ettei henkilöstön kehittäminen useinkaan liity niinkään organisaation päivittäiseen toimintaan kuin organisaation pidemmän tähtäyksen tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä mielessä henkilöstön kehittäjän rooli liittyy pikemminkin Ulrichin neljänteen henkilöstöjohtamisen rooliin eli muutoksen ja uudistumisen johtamiseen (Ulrich 2007, 54).

Strateginen henkilöstöjohtaminen on edellä kuvatulla tavalla kehittynyt eri vaiheiden kautta. Samalla henkilöstöjohtamiseen on tullut useita erilaisia malleja ja koulukuntia. Näille koulukunnille on tyypillistä, että niissä korostetaan henkilöstöjohtamisen ja organisaation strategian välistä yhteyttä. Milesin ja Snown varhaisen ajatuksen mukaisesti henkilöstöammattilaisten tulee näiden näkökulmien mukaan opetella osallistumaan organisaation strategian suunnitteluprosessiin (Miles & Snow 1984, 36). Tämä edellyttää heiltä sitä, että he osaavat käyttää yritysjohtamisen kieltä ja osaavat soveltaa henkilöstöjohtamisen menetelmiä sopivalla tavalla niihin haasteisiin, joita organisaation strategia edellyttää.

Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmat eivät olleet keskenään yhdenmukaisia. Ne poikkesivat esimerkiksi sen suhteen millaisen näkökulman niissä oli otettu henkilöstöjohtamisen ja organisaation välisestä suhteesta.

Strategisen henkilöstöjohtamisen malleissa pyrittiin joko korostamaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteensopivuutta yrityksen strategian kanssa tai henkilöstöjohtamisen omaa itsenäistä roolia suhteessa organisaation rakenteeseen ja kulttuuriin (Luoma 2006, 77).

Strategisen henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen välistä yhteyttä monimutkaistaa edelleen, että kummallakin koulukunnalla oli vaikutusta toisiinsa. Strategisen johtamisen sisälle syntyi 1980-luvun puolivälissä vahva osaamispainotteinen näkökulma (*resource-based view*) (ks. Juuti & Luoma 2009, 76 – 85). Lisäksi henkilöstöjohtamisen alueelle syntyi useita näkökulmia osaamisen johtamisesta (Intellectual Capital tai Knowledge Management).

Strateginen henkilöstöjohtaminen antoi mahdollisuuksia tarkastella innovatiivisuutta sikäli, että organisaatiot, joiden tunnistettiin olevan ympäristöissä, jotka vaativat innovatiivisuutta tuli omata innovatiivisia piirteitä (kuten luvussa 3.3 tarkemmin esitetään).

## **2.5. Henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen läheinen yhteys luo pohjaa innovatiivisuudelle**

Resurssistrategioiden syntymiseen vaikuttivat useat strategiatutkijat, kuten Birger Wernfelt (1984), Richard Rumelt (1984) ja Jay Barney (1986). Samalla myös monilla strategisen henkilöstöjohtamisen koulukunnilla oli vaikutusta resurssistrategioiden syntyyn (ks. Juuti & Luoma 2009, 77).

Barneyn mukaan resurssipainotteisessa näkökulmassa kiinnitetään pääosin huomiota organisaation sisäisiin tekijöihin. Tämä poikkesi strategisen johtamisen perinteestä, jossa oli kiinnitetty pääosin huomiota organisaation ja sen välisen ympäristön väliseen vuorovaikutukseen. Barneyn mukaan organisaatiot saavat pysyvää kilpailuetua siitä, että ne hankkivat osaamista, jota muilla ei ole. Pysyvää kilpailuetua organisaatio voi saada, jos sillä on resursseja, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavissa ja korvattavissa olevia (Barney 1991, 99 – 108).

Barneyn mukaan organisaation resursseja ovat kaikki taloudelliset, inhimilliset ja organisatoriset tekijät sekä esineet, joiden avulla organisaatio kykenee kehittämään, tuottamaan ja toimittamaan tuotteita ja palveluita sen asiakkaille. Taloudellisilla tekijöillä Barney tarkoitti rahallisia resursseja ja esineillä pääosin koneita ja laitteita. Inhimillisillä voimavaroilla Barney tarkoitti organisaation palveluksessa olevien henkilöiden osaamista, työkokemusta ja kykyä tehdä työhön liittyviä päätöksiä. Organisatorisilla resursseilla Barney tarkoitti sellaisia seikkoja kuten organisaation historiaa, suhteita

eri sidosryhmiin, organisaatiokulttuuria, organisaatorakennetta ja johtamisjärjestelmää (Barney 1995, 50).

Nykyisin organisaation resurssit jaetaan yleisesti aineelliseen ja aineettomaan pääomaan. Aineellinen tai fyysinen pääoma on näkyvää ja konkreettista. Lisäksi se on sidottu kerrallaan vain yhteen käyttötarkoitukseen. Sen sijaan aineeton pääoma on näkymätöntä ja abstraktia sekä vaikeasti määriteltävissä olevaa. Lisäksi aineetonta pääomaa voidaan käyttää samanaikaisesti useisiin käyttötarkoituksiin. Aineeton pääoma jaetaan tavanomaisesti inhimilliseen pääomaan, organisatoriseen pääomaan ja suhdepääomaan. Inhimilliseen pääomaan liittyvät sellaiset tekijät, kuten ihmisten osaaminen, tiedot ja kokemukset. Suhdepääomaan liittyvät sellaiset tekijät, kuten suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Organisatoriseen pääomaan kuuluvat sellaiset tekijät, kuten arvot ja kulttuuri, järjestelmät ja dokumentoitu tieto (Puusa & Reijonen 2011, 10 – 15).

Resurssistrategioiden kehittyminen ei ollut suinkaan ainoa diskurssi, jolla oli vaikutusta osaamisen johtamisen koulukunnan syntyymiseen. Aiemmin mainittiin jo henkilöstöjohtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys tämän näkökulman syntyymiselle. Lisäksi myös oppimiseen ja kasvatukseen liittyvät näkökulmat olivat monin tavoin tunkeutuneet organisaatioajattelun sisälle jo varhain. Edelleen osaamisen johtamisen näkökulman syntyymiseen vaikutti 1970-luvulta alkaen virinnyt keskustelu oppivista organisaatioista ja organisaation oppimisesta (Viitala 2003, 14 – 16).

Keskustelu oppivista organisaatioista ja organisaation oppimisesta sai alkunsa jo 1940-luvulla Batesonin (1972) näkökulmien virittämänä. Organisaatiotutkijoista Cyert ja March (1963) käyttivät ensimmäisinä oppivan organisaation (organizational learning) käsitettä. Keskustelu syttyi uudelleen Argyrisin ja Schönin (1977 ja 1978) kuuluisien kirjojen seurauksena. Kuitenkin keskustelu organisaation oppimisesta löi itsensä varsinaisesti lävitse vasta Sengen kuuluisaan kirjan *The Fifth Discipline* (1990) myötä.

Kun keskustelu oppimista organisaatioista otti tuulta alleen, syntyi sekä lukuisia uusia aiheeseen liittyviä teemoja että lukuisia malleja oppivista organisaatioista. Resurssistrategioiden ja oppivien organisaatioiden ohella alettiin puhua myös osaamisen, tiedon tai tietämyksen johtamisesta (ks. Nonaka & Takeuchi 1995), älykkäistä organisaatioista tai älykkään pääoman johtamisesta (ks. Quinn 1992 tai Stewart 1997). Kaikki tämä puhe oli omiaan korostamaan osaamisen merkitystä.

Näiden monien erillisten, mutta toisiinsa liittyneiden diskurssien vahvistumisen seurauksena myös henkilöstöjohtamisessa syntyi osaamisen johtamisen näkökulma. Tätä näkökulmaa on pidetty joko eräänä henkilöstö-

johtamisen sisällä olevana näkökulmana tai omana näkökulmana. Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että osaamisen johtaminen on henkilöstöjohtamista laajempi näkökulma (Petty & Guthrie 2000).

Ottamatta kantaa siihen, onko osaamisen johtaminen henkilöstöjohtamisen osa vai erillinen koulukuntansa, voitaneen todeta, että osaamisen johtamisessa henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen näkökulmat yhdenyivät toisiinsa (Sädevirta 2004, 118).

Henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen yhdentymisestä syntyi muun muassa Hamelin ja Prahaladin näkemys ydinkompetensseista, joita he pitivät tärkeimpinä kilpailuedun lähteinä (Prahalad & Hamel 1990). Hamelin ja Prahaladin näkemykset ydinkompetensseista olivat omiaan lisäämään resurssistrategioiden suosiota organisaatioissa.

Hamel ja Prahalad olivat sitä mieltä, että organisaation oli erilaistuttava tullakseen ainutlaatuisiksi asiakkaiden silmissä. Tämä erilaistuminen voitiin tehdä luomalla ainutlaatuisia ydinosamisalueita. Ydinosamisajatelu nosti kompetenssit liiketoiminnan keskiöön. Kompetenssi puolestaan on paljon enemmän kuin yksittäinen ammatillinen taito, se on koko liiketoimintaan kytkeytyvä kyky toteuttaa liiketoiminnan ydintehtävää. Kompetenssi edellyttää monien osajien välistä hyvää yhteistoimintaa ja sen lisäksi tämän yhteistoiminnan saumatonta kytkeytymistä tekniikkaan ja järjestelmiin (Hamel & Prahalad 1994).

Henkilöstön kehittämisestä tuli resurssistrategioiden kehittymisen myötä organisaatioiden strateginen menestystekijä. Tätä samaa asiaintilaa korosti se moniääninen diskurssi, joka liittyi osaamisen merkityksen painottumiseen. Resurssipainotteisen näkökulman ohella puhuttiin myös oppivista organisaatioista. Oppivan organisaation keskeinen ajattelija Senge puhui kokonaisvaltaisen systeemisen ajattelun merkityksestä (Senge 1990).

Senge painotti kokonaisvaltaisen systeemisen ajattelun merkitystä eli sitä, että kaikki tapahtumat liittyvät toisiinsa. Jokainen tapahtuma vaikutti samalla myös kokonaisuuteen ja kokonaisuus oli vuorovaikutteisessa suhteessa yksityiskohtiin. Sengen mukaan organisaatioiden tuli liiallisen sopeutumisyhkymyksen sijaan uudistaa toimintaansa ennakoivasti. Sengen mukaan johdolla oli tässä keskeinen rooli. Hän kritisoi yksilökeskeistä ”sankarijohtajuutta” ja näki, että johdon tuli kyetä ottamaan huomioon organisaation onnistuneen kehittymisen vaatimat pitkäaikaiset oppimisprosessit. Niinpä johdon tuli hänen mukaansa keskittyä strategioiden ja rakenteiden taustalla oleviin oppimisprosesseihin. Johdon tuli hänen mukaansa opettaa muille organisaation vision suuntaisia ihanteita. Näin voitiin Sengen mukaan luoda perusta sille, että jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö

voi kytkeä oman toimintansa organisaation vision suuntaisesti (Senge 1994, 4 – 6).

Kuten edellä todettiin, Sengen malli oli omiaan tuomaan oppivan organisaation näkökulman kaikkien tietoisuuteen. Sengen mallin innoittamana oppivista organisaatioista, älykkäistä organisaatioista ja tietämyksen luomisesta syntyikin 1990-luvulla nopeasti lukuisia malleja. Useimmat mallit ottivat osaamisen haltuun luomalla mekanistisia oletuksia maailmasta.

Useimmissa osaamisen johtamisen malleissa oli omaksuttu realistisen maailmankuvan dualistinen luonne ja luotu subjektin ja objektin erottelun varaan yksinkertaisia määritelmiä tiedosta ja osaamisesta. Esimerkiksi Davenport ja Prusak määrittelivät datan tosiasioiksi, joita saadaan tapahtumista. Heidän mukaansa informaatio puolestaan on dataa, jolla on merkitystä. Osaamisen he määrittelivät asiantuntemuksen kehystämäksi kokemusten runsaaksi virraksi (Davenport & Prusak 1998, 2 – 8). On selvää, että tällainen osaamisen määrittely perustuu kehäpäätelmään, jossa osaaminen nojaa asiantuntemukseen ja kokemuksiin, jotka puolestaan rakentavat osaamisen.

Joissakin malleissa otettiin osaaminen haltuun niin, että annettiin normatiivisia ohjeita siitä, millaiseksi toimintatapojen, organisaation kulttuurin ja johtamistapojen oli kehityttävä, jotta organisaatiosta voisi tulla älykäs tai oppiva (Wiig 1994, 1 – 7).

Osaamisen johtamiseen liittyvistä malleista ehkä kuuluisimmaksi muodostui Nonakan ja Takeuchin malli (Nonaka & Takeuchi 1995), jossa osaaminen jaettiin näkyvään ja hiljaiseen (tai äänettömään) tietoon, käyttäen Polanyiin Tacit Knowledge käsitettä hyväksi. Hiljaisen tiedon ja ba:n käsitteiden käyttö loivat Nonakan ja Takeuchin malleihin tietynlaisia mystistä kaikua. Tätä mystisyyttä lisäsi vielä se, että Nonaka ja Takeuchi kirjoittivat japanilaisista kokemuksista ja nojasivat itämaiseen ajattelutapaan.

Nonakan ja Takeuchin mallissa osaamisen kehittyminen ja luominen olivat seurausta dialogisesta prosessista, jossa lukuisat toistensa kanssa vastakkaiset tekijät olivat vuorovaikutuksessa keskenään ja tämän vuorovaikutuksen kautta syntyi uudenlaisia näkökulmia. Nonakan ja Takeuchin mukaan perinteiset organisaatioteoriat pitivät organisaatiota mekanistisella tavalla informaatiota käsittelevänä koneena. Perinteisissä organisaationäkemyksissä haettiin ratkaisua kysymykseen, miten organisaation tulisi jakaa informaatio riittävän pieniin osasiin, jotta yksilöt kykenisivät sitä käsittelemään. Nonakan ja Takeuchin mukaan tämän kysymyksenasettelun taustalla oleva näkökulma oli väärä. Heidän mukaansa organisaatiot olivat dynaamisella tavalla vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ne eivät vain ratkoneet ongelmia, vaan loivat uudenlaisia näkökulmia ja ongelmanratkaisutapoja.

Uudenlaisten ongelmanratkaisuprosessien luomisen kautta sekä organisaatiot että ihmiset kasvoivat ja kehittivät (Nonaka & Takeuchi 2003, 1 – 3).

Nonakan ja Takeuchin mukaan perinteisissä organisaationäkökulmissa ihmisten omaamia näkemyseroja pidettiin häiriötoiminnallisina. Näiden näkökulmien mukaan organisaatiossa esiintyviä ristiriitoja on pyrittävä hillitsemään organisaatorakenteen, työnjaon ja rutiinien sekä hallinnollisten toimenpiteiden avulla. Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaatioita olisi tämän perinteisen näkökulman sijaan tarkasteltava oppivina organisaatioina. Tällöin ristiriidoista tulisi organisaation toimintaa edesauttavaa toimintaa, sillä ne tarjoaisivat mahdollisuuksia oppia ja luoda uutta. Nonakan ja Takeuchin mukaan uudet tiedot ja osaaminen syntyivät organisaation ja sen ympäristön välisen vastakkainasettelun ja ihmisten välisten näkemyserojen syntymisen seurauksena (Nonaka & Takeuchi 2003, 4 – 6).

Nonakan ja Takeuchin mukaan heidän käsitteensä ba viittasi tilaan, jossa erilaiset näkökulmat kohtasivat ja synnyttivät uutta. He rinnastivat ba:n muun muassa Platonin Khoran ja Aristoteleen Topoksen-käsitteiden kanssa. Platonille Khora tarkoitti kaiken synnyn alkukotia ja Aristoteleelle Topos merkitsi paikkaa, jossa esineet olivat. Nonakan ja Takeuchin mukaan ba oli siis sekä fyysinen että sosiaalinen tila, olosuhde tai paikka, jossa uudet ajatukset saivat alkunsa (Nonaka & Takeuchi 2003, 7 – 8).

Osaamisen johtamisen ja oppivien organisaatioiden mallit ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Sosiaaliset konstruktionistit ovat kritisoineet Nonakan ja Takeuchin mallissa käytettyä osaamisen keinotekoisista jakamista näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Heidän mukaansa näkyvä ja hiljainen tieto liittyvät erottamattomasti toisiinsa (Tsoukas 1996, 14). Sosiaalisten konstruktionistien mukaan tieto ja osaaminen sijaitsevat toiminnassa. Sosiaaliset konstruktionistit näkevät, että osaaminen sijaitsee ja rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Osaamisen luominen ja käyttäminen ovat tämän näkökulman mukaan suhteistettuja, vuorovaikutukseen sijoittuvia suureita (Wenger 1998). Sosiaalisten konstruktionistien mukaan niiden, jotka osallistuvat osaamisen jakamiseen täytyy hallita samat kielipelin säännöt ja olla osallisina samanlaisessa elämismaailmassa, joka mahdollistaa ”osaamisen” siirtämisen käytänteisiin (Gherardi 2000, 216).

Edellä sanottu osoittaa, että osaamisen johtamisessa vallitsee käsitteellinen sekamelska. Osa osaamisen johtamisen malleista omaa mekanistisia oletuksia, osa lepää kognitiivisella ”perustalla” ja osa nojaa sosiaaliseen konstruktionismiin (Bouwen & Hosking 2000). Tämä ei kuitenkaan ole estänyt sitä, etteikö osaamisen johtamista pidettäisi monissa organisaatioissa strategisen kysymyksenä.



Vaikka osaamisen johtamisella on varmasti ollut myönteinen vaikutus henkilöstöjohtamiseen, on se samalla siirtänyt henkilöstön kehittämistoiminnan organisaation rakenteellisten ja toiminnallisten tekijöiden osaksi. Henkilöstön osaaminen ei enää olekaan organisaation ainoa osaamis pääoma, vaan sen rinnalle ovat nousseet rakenne pääoma ja suhde pääoma (Ojala 2008, 47).

Samalla on myös johtamisesta pyritty retorisesti konstruoimaan pelkääntään osaamisen johtamista väittämällä, että tärkeimmät osaamisen johtamisen piirteet liittyvät esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin, heidän keskinäiseen arvostukseensa ja työpaikan ilmapiiriin (Viitala 2004, 131 – 133). Näitä tekijöitä on perinteisesti pidetty johtamiseen liittyvinä tekijöinä, eikä niille ole perinteisesti annettu nimenomaan osaamiseen liittyvää merkitystä. Osaaminen onkin muuttumassa siinä määrin merkittäväksi kilpailutekijäksi, että jotkut alan pioneerit pyrkivät retorisin keinoin alistamaan muut liiketoiminnan näkökulmat osaamisen johtamisen alle.

Organisaatiokirjallisuudessa on myös havaittavissa viitteitä siitä, että osaamisen merkityksen kasvun seurauksena henkilöstöjohtaminen ja sitä myötä myös henkilöstön kehittäminen on jälleen kehystymässä uudella tavalla (Boudreau & Ramstrad 2007, 21).

Osaamisen johtamisesta on sen olemassaolon aikana, eli noin parissa kymmenessä vuodessa, tullut keskeinen johtamisparadigma. Samalla osaamisen johtaminen on vaikuttanut keskeisellä tavalla henkilöstöjohtamiseen. Nykyisin useat johtamis- ja organisaatiotutkijat ovat sitä mieltä, että osaamisen johtamiseen liittyvä aineeton pääoma on merkittävämpi kilpailutekijä kuin perinteiset konkreettiset ja näkyvät kilpailutekijät. Niinpä organisaatiotutkijat ovat pyrkineet selvittämään sitä, missä määrin inhimillinen, organisationalinen ja sosiaalinen tai suhde pääoma tukevat organisaation olemassaoloa ja tarjoavat sille kilpailuetua. Tutkimukset ovat yleisesti ottaen tukeneet näkemystä, että organisaatioiden aineeton osaamis pääoma antaa organisaatioille kilpailuetua, vaikkakin eri organisaatioiden panostus osaamis pääomaan vaihtelee suuresti organisaatiosta toiseen (Youndt ym. 2004).

Jotkut tutkijat ovat myös pyrkineet tarkastelemaan sitä, millainen yhteys osaamis pääomalla on organisaation innovatiivisuuteen. Tutkimusten tuloksena on saatu selville, että organisaation inhimillisellä pääomalla on positiivinen yhteys organisaation kykyyn kehittyä vähitellen. Sen sijaan radikaalien, hyppäyksellisten muutosten ja inhimillisen pääoman välinen yhteys on negatiivinen. Myös organisationalisella pääomalla on positiivinen yhteys organisaation vähittäisen muutoksen kanssa, mutta ei yhteyttä radikaalien muutosten kanssa. Sen sijaan sosiaalisella pääomalla on positiivinen yhteys sekä vä-

hittäisen että radikaalin muutoksen kanssa. Tutkimuksen tulokset osoittavat sen, kuinka merkittävää on, että organisaatio panostaa sosiaalisen pääoman kehittämiseen ja luo sen palveluksessa oleville henkilöille mahdollisuuksia verkostoitua muiden osaajien kanssa (Subramaniam & Youndt 2005).

Vaikka osaamispääomalla on merkitystä organisaatioiden kilpailukyvyille ja niiden kyvyille uudistua, eivät organisaatiot osaa aina täysin hyödyntää osaamispääomaa ja sen kehittämistä toiminnassaan. Quinnin ym. mukaan organisaatiot keskittyvät liiaksi tietojen ja taitojen kehittämiseen osaamisen kehittämissään. Quinnin ym. mukaan organisaatioiden tulisi sen sijaan panostaa entistä enemmän systeemisen ymmärtämisen ja luovuuden kehittämiseen. Lisäksi organisaatioiden tulisi Quinnin ym. mukaan kyetä murtamaan professionaalisuuteen liittyvä pyrkimys tehdä täydellistä työtä ja siirtyä entistä joustavampaan sekä luovempaan toimintatapaan (Quinn ym. 2005).

Myös Hamel on tullut pohdinnoissaan samansuuntaiseen ajatukseen. Hänen mukaansa yrityksen välisessä kilpailussa tarvittavat taidot on järjestettävissä hierarkkisesti. Alimmalla tasolla on tottelevaisuus. Seuraavalla tasolla huolellisuus. Tätä seuraavalla tasolla ovat tieto, taito ja älykkyys. Tämän tason jälkeen tulee aloitekyky. Hamelin mukaan nykyisin on siirrytty luovuuden tasolle. Korkeimmalla osaamisen tasolla on Hamelin mukaan kyky tuntea intohimoa. Hamelin mukaan tulevaisuudessa tarvitaan ennen muuta intohimoa, luovuutta ja aloitteellisuutta (Hamel 2007, 80 – 81).

## **2.6. Henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välisen yhteyden todentuminen suuntaa katseet innovatiivisuuteen**

Perinteisesti henkilöstöjohtamista pidettiin kulueraänä, jota organisaatioiden oli pyrittävä minimoimaan. HRM ja SHRM näkökulmien syntymisen myötä alettiin tätä perinteistä ajattelutapaa kyseenalaistaa. Uuden näkökulman mukaisesti nähtiin, että henkilöstöjohtaminen kykeni tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa. Henkilöstöjohtamisen lisäarvo syntyi sekä kunkin henkilöstöjohtamisen menetelmän että niiden muodostaman systeemisen kokonaisuuden tasoilla, kun ne kykenivät edesauttamaan organisaation strategisten päämäärien saavuttamisessa (Becker & Gerhart 1996, 780).

HRM ja SHRM näkökulmat syntyivät oletuksesta, että henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksen välillä on positiivinen yhteys. Niinpä henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä on myös tutkittu suhteellisen paljon. Vaikka useimmissa tutkimuksissa on kyetty havaitsemaan positiivinen yhteys henkilöstöjohtamisen ja organisaation tulok-

sellisuuden välille, ei ole syntynyt yhtenevää näkemystä siitä, millaisten tekijöiden kautta positiivinen yhteys muuttujien välille muodostuu.

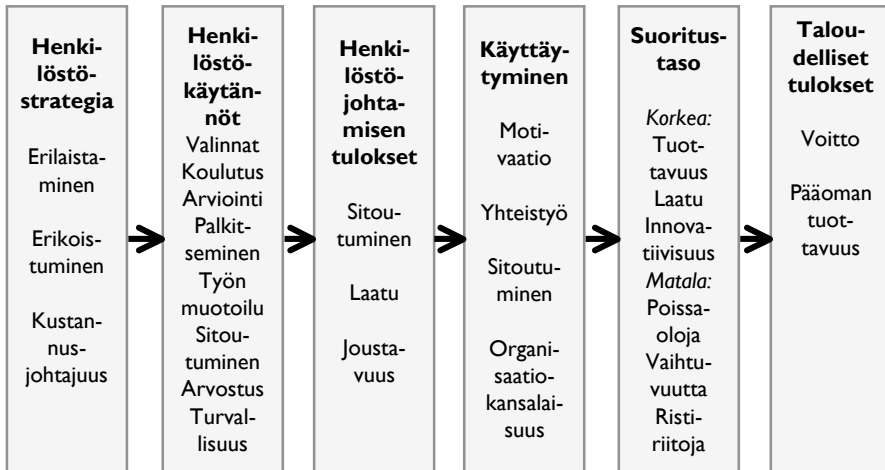
Usein on oletettu, että henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välinen yhteys kulkeutuu useiden tekijöiden kautta. Niinpä on ajateltu, että henkilöstöjohtaminen luo organisationaalisia kyvykkyyksiä, kuten innovaatioita, yhteneviä näkemyksiä kilpailutilanteesta ja kykyä nopeasti reagoida markkinoiden muutoksiin. Organisationaaliset kyvykkyydet puolestaan edesauttavat organisaation strategian toteutumista. Samalla on usein ajateltu, että henkilöstöjohtaminen edesauttaa henkilöstön työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja organisaatioon sitoutumista. Näillä tekijöillä puolestaan ajatellaan olevan vaikutusta työsuoritukseen ja asiakastytyväisyyteen. Henkilöstöjohtamisella nähdään usein myös olevan yhteyttä johtamis- ja esimiestoiminnan laatuun, henkilöstön osaamiseen ja suoritussuuntaisen kulttuurin syntyymiseen (Yeung & Berman 1997, 322 – 331).

Vaikka yhtenevää näkemystä henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisestä yhteydestä ei runsaasta tutkimustoiminnasta huolimatta ole syntyneenkään, on useimpien henkilöstöjohtamisen näkökulmien taustalla joitakin yhteneviä oletuksia siitä, millaisia suhteita henkilöstöjohtamisella tulisi olla organisaation toimintaan nähden.

Lähes kaikissa henkilöstöjohtamisen malleissa aina niiden alkuajoista 1980-luvulta lähtien on ajateltu, että henkilöstöjohtamisessa tulisi vallita toisaalta niin sanottu ulkoinen ja toisaalta niin sanottu sisäinen yhteensopivuus. Ulkoisella yhteensopivuudella tarkoitetaan sitä, että henkilöstöjohtamisen tulisi olla sopusoinnussa organisaation strategian kanssa. Sisäisellä yhteensopivuudella tarkoitetaan sitä, että henkilöstöjohtamisen osa-alueiden (kuten henkilöstövalintojen, koulutustoiminnan, tiedotustoiminnan ja palkitsemisjärjestelmien) tulisi muodostaa sisäisesti yhteensopivia kimppejä (bundles). Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilöstöjohtamisen osa-alueiden täytyisi perustua samansuuntaiseen näkemykseen esimerkiksi siitä, millaista osaamista tarvitaan innovatiivisuuden kehittämiseksi (Dyer & Holder 1988).

Henkilöstöjohtamisen ja organisaation suorituksen välisissä malleissa ulkoisen ja sisäisen yhteensopivuuden oletuksilla on merkittävä rooli. Näin on esimerkiksi kuuluisassa Guestin mallissa, joka lähtee liikkeelle Porterin generisistä strategiavaihtoehdoista ja kytkee organisaation henkilöstöjohtamisen organisaation strategiassaan tekemään perusvalintaan sen suhteen pyrkiikö organisaatio menestymään erilaistumisen, erikoistumisen vai kustannusjohtajuuden hyödyntämisen avulla (Porter 1980). Tämä organisaation strateginen perusvalinta heijastuu Guestin mallissa henkilöstöjohtamisen osa-alueiden sisältöön ja niiden keskinäisiin suhteisiin.

Kuvio 5: Guestin malli



(Guest 1989 ja 1997)

Guestin mallissa lähdetään liikkeelle ulkoisesta yhteensopivuudesta. Tällä tarkoitetaan, että organisaation henkilöstöjohtamisen tulisi sopia organisaation strategiaan ja tukea sen toteutumista. Samalla henkilöstöjohtamisen tulee mallin mukaan olla sisäisesti yhtenevä ja ehyt, jotta henkilöstöjohtamisen avulla voidaan aikaansaada toivottuja tuloksia. Henkilöstöjohtamisen tulokset näyttäytyvät mallin mukaan henkilöstön sitoutumisena, laatuina ja toiminnan joustavuutena. Henkilöstöjohtamisen tulokset puolestaan heijastuvat organisaation palveluksessa olevien käyttäytymiseen ja työsuoritukseen.

Vaikka useimmissa henkilöstöjohtamisen malleissa puhutaan sekä ulkoisesta että sisäisestä yhteensopivuudesta, ovat henkilöstöjohtamisen tutkijat pääosin keskittyneet ulkoisen yhteensopivuuden tutkimukseen jättäen sisäisen yhteensopivuuden tutkimisen vähemmälle (Storey 1992).

Sisäisen yhteensopivuuden tarkastelemisen taustalla oleva logiikka on tästä huolimatta selkeä. Taustalla on ensinnäkin ajatus, että työsuoritus riippuu toisaalta osaamisesta ja toisaalta työmotivaatiosta. Siksi henkilöstöjohtamisen avulla on pyrittävä kehittämään näitä kumpaakin. Toiseksi, koska työsuoritukseen vaikuttavat tekijät ovat kullakin yksilöllä erilaisia ja siksi kokonaisuutena ottaen vaikeaselkoisia, työsuoritusten optimointiin eivät riitä vain yhdenlaiset keinot, vaan tarvitaan monenlaisia keinoja. Niinpä osaamisen kehittämiseksi ja työmotivaation ylläpitämiseksi täytyy käyttää monenlaisia menetelmiä yhtä aikaa.

Dyerin ja Reevesin suorittamien tutkimusten mukaan Yhdysvalloissa noin 10 % organisaatioista käyttää edelleen perinteistä valvonnalle perustuvaa henkilöstöstrategiaa. Vastaavasti noin 10 – 25 % organisaatioista käyttää uudenlaista korkeaan suoritukseen pyrkivää innovatiivista henkilöstöstrategiaa. Heidän suorittamansa tutkimuksen mukaan suurin osa, noin 25 – 75 %, organisaatioista käyttää henkilöstöstrategiaa, jossa on osia sekä perinteisestä että innovatiivisesta, korkean suoritustason henkilöstöstrategiasta. Lisäksi Dyer ja Reeves muistuttavat siitä, että eri organisaatioiden innovatiivisuuteen ja korkeaan suoritustasoon pyrkivät henkilöstöstrategiat ovat hyvinkin erilaisia (Dyer & Reeves 1994).

Delaney ja Huselid väittävät, että uudenlaisten henkilöstöstrategioiden käyttöä edisti Petersin ja Watermanin kuuluisa pyrkimys etsiä menestyviä (excellent) organisaatioita. Tekemänsä kartoituksen perusteella Peters ja Waterman väittivät, että ihmiset ovat työpaikan tärkein voimavara. Petersin ja Watermanin innoittamina monet organisaatiot lisäsivät henkilöstön osallistumismahdollisuuksia, muotoilivat tehtäviä uudelleen, ottivat käyttöön tiimimäisen organisoitumisen, lisäsivät henkilöstökoulutusta ja ottivat käyttöön tulospalkkausmenetelmiä (Delaney & Huselid 1996, 949).

Korkean suoritustason organisaatioita (High Performance Work Practices tai High Involvement Work Organizations) on myös pyritty tutkimaan. On ajateltu, että näissä uudenlaista henkilöstöjohtamista käyttävissä työyhteisöissä tuloksellisuus olisi korkeammalla tasolla kuin perinteisiä henkilöstöjohtamisen strategioista käyttävissä organisaatioissa. Tämän ajattelutavan taustalla on näkemys että, sekä yksilöiden työsuorituksella että organisaation palveluksessa olevien henkilöiden yhteisellä työpanoksella voi olla merkitys organisaation tulokselliselle.

Huselidin suorittamassa tutkimuksessa, joka perustui 968 organisaation vastauksille, saatiin tulokseksi, että korkean suoritustason henkilöstöjohtamisen menetelmiä käyttävissä organisaatioissa on muita henkilöstöstrategioita käyttäviä organisaatioita matalampi vaihtuvuus ja korkeampi tuottavuus. Tämä tulos piti paikkansa eri toimialoilla työskentelevien ja eri kokoisten organisaatioidenkin keskuudessa. Huselid päättelikin tutkimuksensa perusteella, että organisaatiot voivat hyötyä korkean suoritustason henkilöstöjohtamisen menetelmien käyttämisestä (Huselid 1995, 644 – 667).

Delaney ja Huselidin tekemän 727 organisaation vastauksille perustuvan kyselytutkimuksen mukaan sellaisilla henkilöstöjohtamisen strategioilla, joilla oli vaikutusta henkilöstön osaamiseen, työmotivaatioon ja työskentelyrakenteeseen oli positiivinen yhteys organisaation tuloksen kanssa. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka tuottivat lisäarvoa

henkilöstön osaamiseen ja työmotivaatioon olivat positiivisessa yhteydessä organisaation tulokseen (Delaney & Huselid 1996, 952 – 965).

Huselid ja Becker tutkivat 702 organisaation vastauksille perustuvassa kyselytutkimuksessa korkean suoritustason henkilöstöstrategian käyttämisen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksen välinen yhteys ei ole luonteeltaan lineaarista. Heidän mukaansa organisaatiot, joissa henkilöstöjohtamisen taso on varsin matala hyötyvät henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden kehittämisestä ja mikäli nämä organisaatiot alkavat kehittää henkilöstöjohtamistaan, näiden organisaatioiden tulostaso paranee muihin organisaatioihin verrattuna selvästi. Kuitenkin organisaatiot, joissa henkilöstöjohtamisen taso on jokseenkin keskimääräisellä tasolla muihin organisaatioihin verrattuna, eivät juuri saa lisäarvoa henkilöstöjohtamisen kehittämisestä organisaation tuloksen muodossa. Sen sijaan organisaatiot, joissa henkilöstöjohtaminen on korkeatasoista ja joissa henkilöstöjohtamisesta on tullut liikkeenjohtamisen strateginen kumppani, hyötyvät jälleen henkilöstöjohtamisen kehittämisestä muihin organisaatioihin nähden, jos kriteerinä käytetään organisaation tuloksen parantumista (Huselid & Becker 1995 ja 1997 ja Becker ym. 1997, 3).

Myös monet muut tutkimukset kuin Huselidin ym. suorittamat tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksen välillä on positiivinen yhteys. Tämä yhteys on ehkä vakuuttavimmin todennettu niin sanotuissa metatutkimuksissa, joissa on analysoitu useita aiheesta kirjoitettuja artikkeleita ja niiden saamia tuloksia aiheesta.

Combs ym. tekivät metatutkimuksen, joka kohdistui 92 tutkimukseen, joissa oli pyritty empiirisesti etsimään yhteyttä henkilöstöjohtamisen ja organisaation suoritustason välillä. He saivat tulokseksi, että henkilöstöjohtamisella on positiivinen yhteys organisaation suoritustason kanssa. Lisäksi he saivat tulokseksi, että useiden korkean suoritustason henkilöstöjohtamisen menetelmien käyttö yhdessä systeeminä vaikutti organisaation suoritustasoon enemmän kuin yksittäisten henkilöstöjohtamisen menetelmien käyttö erikseen (Combs ym. 2006, 504 – 515).

Korkean suoritustason henkilöstöjohtamisen menetelmien käytöllä näyttää olevan yhteys organisaation tulokseen myös eri kulttuureissa. Esimerkiksi Guthrien Uudessa Seelannissa tekemän 164 organisaation vastauksille perustuvan tutkimuksen mukaan korkean suoritustason henkilöstöjohtamisen menetelmien käytöllä oli yhteyttä organisaation tulokseen. Korkean suoritustason henkilöstöjohtamisen menetelmien käytöllä oli yhteys henkilöstön vaihtuvuuteen ja organisaation tuottavuuteen sekä organisaation

tulokseen. Guthrie toteaakin tutkimustensa tukevan ajatusta, että korkean suoritustason henkilöstöjohtamisen menetelmistä on hyötyä organisaatioille (Guthrie 2001, 182 – 187).

Akhtarin ym. Kiinassa tekemän 465 organisaation vastauksille perustuvan tutkimuksen mukaan organisaation tuloksen kanssa tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä olivat henkilöstön kehittämiseen, henkilöstön osallistumiseen, henkilöstöarviointeihin ja uramahdollisuuksiin liittyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt. Näistä henkilöstön osallistumiseen liittyvillä käytännöillä oli muita suurempi yhteys organisaation tuloksen kanssa (Akhtar ym. 2008, 21 – 26).

Kotilan Suomessa tekemässä 290 organisaation vastauksille perustuvassa kyselytutkimuksessa ei löydetty tilastollisesti merkitsevää yhteyttä yrityksen strategisen toiminnan ja tuloksen välillä. Kuitenkin hän löysi heikon yhteyden yrityksen henkilöstöjohtamisen ja kannattavuuden väliltä. Kotila toteaa, että hänen saamansa tulos on jokseenkin samanlainen kuin kansainvälisissä tutkimuksissa esim. Huselidin tutkimuksissa saadut tulokset (Kotila 2005, 40 – 74).

Vanhalan ja Kolehmainen mukaan tutkimuksissa on saatu paljon näyttöä henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksen välisestä yhteydestä. Kuitenkin tämä yhteys on melko matala. Henkilöstöjohtamisen voidaan heidän mielestään sanoa olevan sekä organisaation kilpailutekijän että edesauttavan henkilöstön jaksamista. Lisäksi henkilöstöjohtamisella on merkitystä henkilöstön tarpeiden ja organisaation tavoitteiden yhteensovittamisprosessille (Vanhala & Kolehmainen 2006, 1).

Henkilöstöjohtamisen merkitys näyttää korostuvan asiantuntijaorganisaatioissa. Tämä käy ilmi esimerkiksi Viljasen suorittamasta tutkimuksesta (Viljanen 2006, 26 – 30). Vastaavasti Preussin sairaalaorganisaatioissa suorittaman tutkimuksen mukaan korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden työssä tarvitsema informaatiotarve on korostetun suuri ja heidän saamansa informaation laatu on yhteydessä heidän suoritustasoonsa (Preuss 2003, 591 – 600). Myös Dattan ym. tekemän 144 organisaation vastauksille perustuvan tutkimuksen mukaan toisaalta organisaation pääomaintensiivisyydellä ja toisaalta organisaation kasvunopeudella on yhteys organisaation tuloksen ja henkilöstöjohtamisen väliseen yhteyteen. Heidän tekemänsä tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksen välinen yhteys on suurempi matalan kuin korkean pääomaintensiivisyyden organisaatioissa. Lisäksi henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksen välinen yhteys on korkeampi suuren kasvunopeuden kuin matalan kasvunopeuden omaavissa organisaatioissa (Datta ym. 2005, 137 – 142).

Delaney ja Huselid toteavat, että useissa tutkimuksissa on kyetty osoittamaan, että henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksen välillä on positiivinen yhteys. Heidän mukaansa tutkimuksissa ei ole kuitenkaan kyetty saavuttamaan yhteisymmärrystä siitä, millaisten tekijöiden kautta tuo yhteys välittyy. Myöskään ei tiedetä sitä, millaisia synergioita eri henkilöstöjohtamisen menetelmien käyttämisellä on organisaation tuloksen kannalta eikä sitä, tukevatko jotkin henkilöstöjohtamisen menetelmät toistensa merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta (Delaney & Huselid 1996, 949 – 950).

Ramsayn ym. mukaan henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksen välinen yhteys voi kulkeutua kolmen erilaisia tekijöitä sisältävän mallin kautta. Ensimmäisessä mallissa korkeatasoiset henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat heijastua henkilöstön työtyytyväisyyteen, esimies-alaisuuteisiin ja omatoimisuuden kehittymiseen niin, että nämä kaikki yhdessä lisäävät työhön sitoutumista, joka puolestaan parantaa työtulosta. Toisen mallin mukaan korkeatasoiset henkilöstöjohtamisen käytännöt parantavat toisaalta esimies-alaisuuteita ja omatoimisuutta, jotka puolestaan suoraan heijastuvat organisaation suoritustasoon. Kolmannen mallin mukaan korkeatasoiset henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat heijastua toisaalta työssä koettuun epävarmuuteen ja toisaalta omatoimisuuteen, jotka puolestaan heijastuvat työssä jaksamiseen (job strain), jolla taas on vaikutusta organisaation suoritustasoon (Ramsay ym. 2000, 506).

Wright ym. puolestaan ehdottavat, että muuttujien välinen yhteys olisi edellä kuvattua yksinkertaisempi ja suoraviivaisempi. Heidän mukaansa korkeatasoiset henkilöstöjohtamisen käytännöt heijastuvat suoraan henkilöstön työhön sitoutumiseen ja sitä kautta vaikuttavat organisaation suoritustasoon (Wright ym. 2004, 17).

Sarun mukaan henkilöstöjohtamisen ja organisaation suoritustason välinen yhteys välittyy organisaation ilmapiirin kautta. Hänen mukaansa sellaiset henkilöstöjohtamisen menetelmät, kuten henkilöstövalinnat, henkilöstön kehittäminen ja organisaation oppiminen vaikuttavat organisaatioilmapiiriin, joka puolestaan heijastuu organisaation suoritustasoon. Sarun mukaan organisaatioilmapiiri on sellainen työympäristöön kuuluva ominaisuus, jonka organisaation palveluksessa olevat yksilöt tietoisesti havaitsevat (Saru 2009, 75 – 76).

Bowenin ja Ostroffin mukaan henkilöstöjohtaminen muodostaa monimutkaisen systeemisen kokonaisuuden, joka antaa viestejä henkilöstölle siitä, mitä heiltä kulloinkin odotetaan. Tämä systeemisen kokonaisuuden antama viestikenttä on heidän määritelmänsä mukaan jokseenkin sama kuin



organisaatioilmapiiri. He väittävät, että organisaatioilmapiiri välittää henkilöstöjohtamisen ja organisaation suoritustason välistä yhteyttä. He perustelevat väitteensä sillä, että mikäli henkilöstöjohtamisen välittämä viestikenttä on selkeä, syntyy vahva tilannekuva. Henkilöstöjohtamisen lähettämät signaalit sisältävät heidän mukaansa kuitenkin aina myös ei-aiottuja viestejä. Niinpä henkilöstöjohtaminen voi myös määrittää tilannekuvan epäselvällä tavalla. Bowen ja Ostroff päätyvät siihen, että henkilöstöjohtaminen voi parantaa organisaation suoritustasoa, jos se tarjoaa yhdenmukaisen tavan tulkitella tilanteita tavalla, joka tukee organisaation strategiaa (Bowen & Ostroff 2004, 203 – 214).

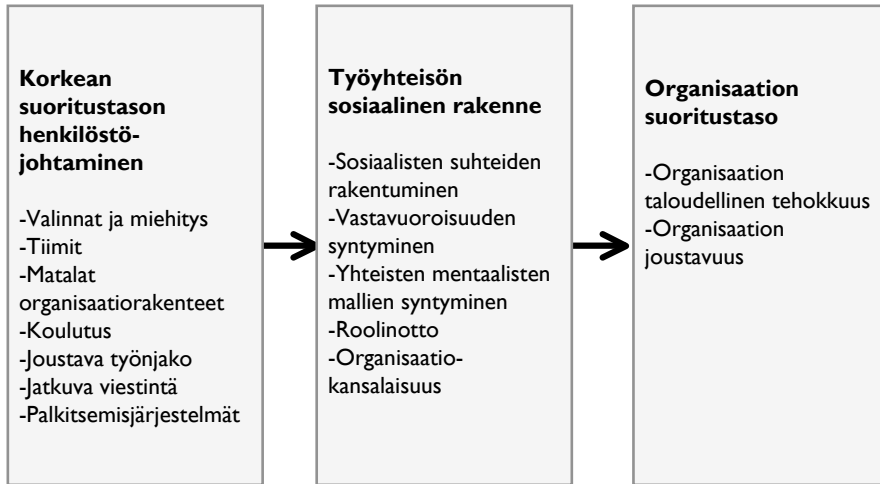
Chanin ym. mukaan organisaatiokulttuuri toimii henkilöstöjohtamisen ja organisaation suoritustason välisen yhteyden välittäjänä. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri kohdentaa voimavaroja organisaation päämäärien suuntaisten toimenpiteiden toteuttamiseksi muun muassa arvojen, rituaalien ja johtamisjärjestelmien avulla. Heidän suorittamansa empiirinen tutkimus, joka kohdistui 1422 yritykseen ei tukenut kuitenkaan heidän oletustaan. He saivat tulokseksi, että organisaatiokulttuuri oli yhteydessä organisaation suoritustasoon, mutta organisaatiokulttuuri ei välittänyt henkilöstöjohtamisen yhteyttä organisaation suoritustasoon (Chan ym. 2004. 18 – 29).

Wei ja Lau tutkivat 600 kiinalaisessa yrityksessä markkinahenkisen kulttuurin ja henkilöstöjohtamisen sekä yrityksen suoritustason välistä yhteyttä. He saivat tulokseksi, että sekä markkinaorientoituneella kulttuurilla että henkilöstöjohtamisella on yhteyttä organisaation suoritustason kanssa (Wei & Lau 2008, 982 – 990).

Collins ja Clark puolestaan tutkivat 211 organisaation vastauksille perustuvassa kyselytutkimuksessa, onko henkilöstöjohtamisen avulla luoduilla henkilöstövoimavaroilla yhteyttä organisaation suoritustasoon. He saivat tulokseksi, että henkilöstöjohtamisen toimenpiteet, jotka tähtäsivät organisaation sisäisten ja ulkoisten verkostojen luomiseen organisaation johtoryhmän jäsenten keskuudessa, lisäsivät organisaation tuloksellisuutta (Collins & Clark 2003, 743 – 747).

Mabey ja Ramirez tutkivat johdon kehittämistä keskeisenä henkilöstöjohtamisen menetelmänä. Suorittamassaan kuuteen maahan kohdistuneessa tutkimuksessa, jossa oli mukana 179 organisaatiota. He saivat tulokseksi, että organisaatioilla tulee olla strategista johdon kehittämistoimintaa, jotta organisaatio voisi menestyä. Tämä ei kuitenkaan vielä heidän mukaansa riitä, vaan kehittämistoiminnan kohteena olevien henkilöiden on tämän lisäksi uskottava, että ylin johto kehittää heitä pitkäjänteisesti ja systemaattisesti (Mabey & Ramirez 2005, 1074 – 1078).

Kuvio 6: Evansin ja Davisin malli



Henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksen välistä yhteyttä on tutkittu runsaasti myös vaihtuvuuden ja poissaolojen aiheuttamien kustannusten kautta. Useissa tutkimuksissa onkin kyetty tunnistamaan työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden sekä poissaolojen välinen yhteys. Lisäksi yksilön työasenteilla on todettu olevan yhteyttä hänen suoritustasoonsa (ks. esim. Allen ym. 2003 ja Garner ym. 2001).

Evansin ja Davisin mukaan henkilöstöjohtamisen ja organisaation suoritustason välinen yhteys on seurausta siitä, millaisia vaikutuksia henkilöstöjohtaminen tuottaa organisaation sosiaaliseen rakenteeseen (ks. kuvio 6). Heidän mukaansa useat henkilöstöjohtamisen käytännöt pyrkivät luomaan työympäristöjä, joissa henkilöstön odotetaan aktiivisesti ja oma-aloitteisesti itse määrittävän oman roolinsa. Evansin ja Davisin mukaan suoritustaso paranee ja organisaation toiminta tulee entistä joustavammaksi, mikäli organisaation palveluksessa olevat henkilöt omaksuvat aktiivisen roolin. Evans ja Davis selittävät henkilöstöjohtamisen myönteisen merkityksen myös hyvän organisaatiokansalaisuuden käsitteen kautta. Hyvä organisaatiokansalainen on heidän mukaansa avulias, reilu, lojaali, sitoutunut, aloitteellinen, eettinen ja jatkuvasti itseään kehittävä (Evans & Davis 2005, 761 – 770).

## 2.7. Henkilöstöjohtamisen näkemysten yhteenveto

Henkilöstöjohtaminen on kehittynyt useiden eri kehitysvaiheiden kautta. Tätä kehityskulkua ovat ohjanneet monet ristikkäiset vaateet ja toiveet. Kun

kehityskulkuun ovat vaikuttaneet monet ristikkäiset tekijät, on ihmeteltävä, että henkilöstöjohtaminen on kehittynyt pääosin paradigmatilisten hyppyjen kautta. Tämä on selitettävissä osin sillä, että paradigmatiliset hyppyt ovat ainakin osin retorisia konstruktioita. Lisäksi henkilöstöjohtamisen ammattilaiset muodostavat melko kiinteän ammattikunnan, jonka keskuudessa uudet näkökulmat leviävät suhteellisen nopeasti.

Vaikka henkilöstöjohtamisessa on tapahtunut paradigmatilisia muutoksia, ovat henkilöstöjohtamista ohjanneet melko samanlaiset pyrkimykset. Henkilöstöjohtaminen on sijoittunut organisaatioiden ja henkilöstön välimaastoon pyrkien vetämään yhteen sekä organisaation että henkilöstön näkökulmia. Vaikka henkilöstöjohtamisella on ollut merkittävä vaikutus ihmisten työelämän laatuun, on se kuitenkin pääosin positioitunut johdon työkaluksi.

Ajan kuluessa henkilöstöjohtamiseen vaikuttaneet voimat ovat jonkin verran muuttuneet. Aluksi henkilöstöjohtamista ohjasivat pääosin sosiaaliset ja sivistykselliset tekijät, joilla oli yhteiskunnallinen painotus. Tämä yhteiskunnallinen painotus on vähitellen hiipunut monien sosiaalisten ja sivistyksellisten pyrkimysten toteutuessa tai siirtyessä yhteiskunnan vastuulle. Sivistyksellisistä pyrkimyksistä on vähitellen muotoutunut toisaalta ammatitaitoon liittyvää kehittämistä ja jatkuvaan kehittymiseen liittyvää pyrkimystä. Sosiaaliset pyrkimykset ovat muotoutuneet työskentelyyn liittyvien puitteiden rakentamisesta organisaation ilmapiiriin tai kulttuuriin liittyvien tekijöiden tarkasteluksi.

Henkilöstöjohtamisen kieli kuvaa sitä paradigmatilista muutosta, joka alalla on tapahtunut. Henkilöstöjohtamisen sosiaalitoiminnan vaiheessa monet toimenpiteet kuvattiin konkreettisella kielellä kuten asuntotoiminta tai huoltokonttoritoiminta. Henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheessa kieli oli yrityssuunnittelun ja hallinnon kieltä. Tästä esimerkkinä oli puhe henkilöstöpolitiikasta ja henkilöstösuunnittelusta. Strategisen henkilöstöjohtamisen vaiheessa kieli sai vaikutteita strategisesta johtamisesta. Tällöin alettiin puhua ihmisistä organisaation tärkeimpänä voimavarana. Osaamisen johtamisen vaiheessa alettiin puhua inhimillisestä, sosiaalisesta ja organisatorisesta pääomasta. Näin henkilöstöjohtamisen kielessä on siirrytty konkreettiselta tasolta hallinnolliselle tasolle ja vihdoinkin abstraktille strategian tai osaamisen johtamisen tasolle.

Henkilöstöjohtamisen merkitys on koko ajan kasvanut. Henkilöstöjohtamisen alkuvaiheessa henkilöstöjohtaminen oli työvoiman saatavuuteen ja käytettävyyteen liittyvä tukitoiminta. Vähitellen henkilöstöjohtaminen sai hallinnollisen roolin, jossa sen tehtävänä oli säädellä ristiriitoja ja pyrkiä yhteistoiminnallisuuteen. Kehittämisroolin omannut henkilöstöjohtaminen

sai yhä lisää jalansijaa yritysjohton piirissä, kunnes ihmisten strateginen merkitys havaittiin. Resurssistrategioiden laatimisen myötä tunnistettiin inhimillisen- ja osaamispääoman olevan keskeisimpiä organisaation menestystekijöitä.

Perinteisesti henkilöstöjohtamisessa ei ole tunnistettu innovatiivisuuden merkitystä. Sosiaalitoiminnan konkreettisessa diskurssissa innovatiivisuudesta puhuminen olisi absurdia. Henkilöstöhallinnon systematiikkavaiheessa innovatiivisuus jäi joidenkin kehittämiskeskeisesti orientoituneiden henkilöstöalan ammattilaisten eksoottiseksi puheeksi. Strategisen henkilöstöjohtamisen vaiheessa innovatiivisuudesta puhuminen soveltui hyvin tietyn-tyyppisten tietointensiivisten asiantuntijaorganisaatioiden yhteyteen. Osaamisen johtaminen on kuitenkin asettanut vaateita innovatiivisuuden entistä paremmalle hyväksikäytölle, sillä osaamista voidaan kehittää vain rajoitusti aina vain paremmalle tasolle tietyn osaamisen tason sisällä. Kun viitekehystä innovatiivisesti muutetaan, saavutetaan kestäviä liiketoimintaetuja.

# 3. Innovatiivisuus ja henkilöstöjohtaminen tutkimuskohteina

---

## 3.1. Innovatiivisuuden käsite ja merkitys

Innovaatioita ajatellaan useimmiten vain teknisiä uudistuksina, eikä niitä osata kytkeä koko organisaation toimintaan. Kun innovaatiota tarkastellaan koko organisaation toimintaan liittyvänä käsitteenä, voidaan ajatella teknisiä ja liiketoiminnallisia innovaatioita erillisinä, joskin toisiinsa liittyvinä suureina. Tässä luvussa asetetaan pääpaino liiketoiminnallisten innovaatioiden tarkastelulle kuitenkin niin, että tarkastellaan myös tuotteisiin ja palveluihin liittyviä innovaatioita.

Schumpeter oli ensimmäinen, joka modernin organisaatiotutkimuksen puitteissa kiinnitti huomiota yritysten innovatiivisuuteen. Hänen mukaansa innovaatioilla ja kutakin innovaatiota seuranneella osaamisen leviämisellä oli keskeinen merkitys yritystoiminnalle. Schumpeter puhui ”luovasta tuhosta” ja hänelle innovaatiot olivat seurausta yksittäisten yrittäjien toiminnasta. Ne etenivät hänen mukaansa kolmen vaiheen kautta: 1) keksintö, 2) innovaatio ja 3) innovaation leviäminen (Schumpeter 1934 ja 1987).

Vieläkin usein ajatellaan, että organisaation innovatiivisuus on yrittäjävetoista. Nähdään, että yrittäjällä, jolla on luovia ajatuksia voi synnyttää organisaatioon vahvan yrityskulttuurin, jonka puitteissa työskennellään kuuliaisesti yhdenmukaisella tavalla. Tämän nähdään puolestaan lisäävän innovatiivisuutta. Kuitenkin tämä näkökulma on useimmiten asetettu kyseenalaiseksi. On nähty, että yhdenmukainen toimintatapa saattaa parantaa innovaatioiden käyttöönottoa, mutta että innovaatioita se ei synnytä. Sen sijaan avoimuus, joustavuus ja erilaisuuden arvostaminen luovat maaperää innovatiivisuudelle (Nemeth 1997, 66).

Perinteisesti onkin tunnistettu, että innovaatiot liittyvät yrittäjyyteen ja että ne luovat edellytyksiä yritystoiminnalle. Perinteisesti on myös tunnistettu, että innovaatiot ovat keskeisiä kilpailukyvyyn ja muista yrityksistä erottautumisen keinoja.

Jo melko varhain innovaatioiden nähtiin olevan keskeisiä keinoja, joilla yritys voi kehittää toimintaansa. Burns ja Stalkerin organisaatioteoriassa 1960-luvulla niin sanottu orgaaninen organisaatio oli innovatiivinen organisaatio. Burns ja Stalker tarttuivat systeemiteoriaan ja rakensivat organisaatiosta Morganin (1986) sanoin ”eliömallin”. Orgaanisen organisaation käsite pyrkiin asettumaan perinteistä hierarkkista, säännöille perustuvaa organisaatioajattelua vastaan ja korostamaan joustavuuden ja ulkoa ohjautuvuuden merkitystä (Burns & Stalker 1961).

Burnsin ja Stalkerin mallia käyttäen Daft totesi 1970-luvulla, että mekaaniset organisaatiot kykenivät tekemään vain hallinnollisia uudistuksia, kun taas orgaaniset organisaatiot kykenivät tekemään teknisiä uudistuksia ja saamaan aikaan tuote- ja palveluinnovaatioita. Daft kutsui näin kehittämänsä mallia innovaatioista duaalimalliksi, koska siinä otettiin huomion sekä hallinnolliset että tekniset innovaatiot (Daft 1978).

1970-luvulla kehitettiin myös niin sanottu kaksikätkäinen (ambidexterous) malli innovaatioista. Tässä mallissa erotettiin innovaatioiden alkuvaihe ja käyttöönottovaihe toisistaan (Duncan 1976, 171 – 173). Myöhemmin Damapour totesi, että orgaaninen organisaatio soveltui hyvin innovaatioiden alkuvaiheeseen, jolloin ideoita tuotettiin, kokeiltiin ja luotiin perustaa uudentilaisille tuotteille, palveluille ja toimintamalleille. Sen sijaan hänen mukaansa mekaaninen organisaatio soveltui hyvin uusien innovaatioiden käyttöönottoon, jossa tarvittiin liiketoimintainnovaatioita (Damapour 1988, 547 – 560 ja Damapour 1991, 557 – 559).

1980-luvulle tultaessa Tushman ja Nadler perustelivat organisaation innovatiivisuuden merkitystä toteamalla, että organisaatioympäristö muuttuu jatkuvasti. Vaikka heidän mukaansa on vaikea ennakoita markkinoiden muutoksia tekniikan, sääntöjen ja kilpailutilanteen jatkuvasti muuttuessa, se on entistä tärkeämpää. Heidän mukaansa innovaatiotoiminta oli entistä tärkeämpää, mutta samalla entistä vaikeampaa. He puhuivat menestysansasta ja ottivat esimerkkejä organisaatioista, jotka olivat menestyneet jonkin aikaa erinomaisesti, mutta äkkiä menettäneet kilpailukykyä (Tushman & Nadler 1986, 74 – 75).

Tushman ja Nadler puhuivat toisaalta tuote- ja toisaalta prosessi-innovaatioista. Tuoteinnovaatiot olivat tuotteisiin liittyviä parannuksia ja prosessi-innovaatiot toimintatapaan liittyviä muutoksia. He kytkeyivät tuote- ja

prosessi-innovaatiot tuotteen elinkaareen siten, että aluksi tarvittiin tuote-innovaatioita. Kun tuotteen elinkaari oli kasvun vaiheessa, tarvittiin prosessi-innovaatioita, jotta menekin kasvu voitiin tyydyttää. Tuotteen elinkaaren kypsässä vaiheessa ei tarvittu sen paremmin tuote- kuin prosessi-innovaatioitakaan. Kuitenkin, mikäli tuotteen menekkiä haluttiin edelleen kehittää, tarvittiin uusia tuote-innovaatioita (Tushman & Nadler 1986, 76 – 78).

1990-luvulle tultaessa innovaatiot kytkettiin entistä selvemmin organisaation strategiaan. Tällöin puhuttiin muun muassa siitä, että toimintaa uudistavien innovaatioiden avulla voitiin täyttää niin sanotun suunnitteluaukon (tavoiteltavan tuloksen ja ilman kehittämistoimintaa saavutettavan tuloksen) välistä kuilua (Teollisuuden innovaatiostrategia 1990, 21 – 22).

Nykyisessä nopeasti muuttuvassa, globaalissa taloudessa innovaatioista on tullut entistäkin merkittävämpiä tärkeitä kilpailutekijöitä, koska tuotteiden ja palvelukonseptien elinkaaret ovat entistä lyhyempiä. Samalla asiakkaiden tarpeet ovat entistä monimuotoisempia. Lisäksi on alettu puhua hyperkilpailusta (D’Aveni 1994), jossa organisaatioiden on kyettävä luomaan uudenlaisia markkinoita eli ”sinisiä meriä” (Kim & Mauborgne 2005). Tämä vaatii yrityksen tuotteilta, palveluilta ja toimintatavoilta entistä suurempaa notkeutta ja tuoreutta. Hamel toteaaakin osuvasti, että yritys voi pysyä kasvu-uralla ainoastaan huolehtimalla siitä, että sillä on riittävästi innovaatioita. Lisäksi Hamel näkee, että tulevaisuudessa innovatiivisuudella, luovuudella ja oma-aloitteellisuudella on vielä nykyistäkin suurempi merkitys (Hamel 2007, 69 – 81).

Kuten edellä kuvatusta organisaatioihin kohdistuvan innovaatiotoiminnan teorioiden lyhyestä historiallisesta tarkastelusta käy ilmi, eivät innovaatiot organisaatioissa ole lineaarisesti kulkeutuvia ja yksinkertaisia ilmiöitä, vaan monimutkaisia, epäselviä ja vaikeasti hahmotettavissa olevia ilmiöitä.

Davilan ym. mukaan menestyvät yritykset yhdistävät teknologisen innovaation ja liiketoimintainnovaation toisiinsa. Tällöin ne liittävät tuote- ja palveluprosessin uudistamiseen myös uudenlaisten arvonmäärittämisprosessien kehittämisen (Davila ym. 2006, 31).

Prahaladin ja Krishnanin mukaan innovaatiot muokkaavat kuluttajien odotuksia ja vastaavat jatkuvasti kuluttajien muuttuviin vaatimuksiin, käyttäytymismalleihin ja kokemuksiin. Innovaatiot tuottavat tulosta, kun käytetään parasta osaamista ja resursseja. Prahaladin ja Krishnanin mukaan kukin asiakas omaa omat ainutlaatuiset tarpeensa, joihin yritykset vastaavat useiden henkilöiden yhteistyön kautta. Osajien asiantuntemusta yhdistävänä tekijänä ovat tällöin liiketoimintaprosessit ja analyysimenetelmät (Prahalad & Krishnan 2011, 11 – 14).

Innovaatio ymmärretään usein virheellisesti pelkästään teknillisenä tuotteena, uutuuksena tai ideana. Oikeampi tapa nähdä innovaatiot on ymmärtää ne ihmisten ja organisaatioiden sekä alueiden tai valtioiden toimintamalleihin. Organisaatioihin liittyvä innovaatiotutkimus on osoittanut, että hierarkiset rakenteet ja byrokratia ovat esteitä innovaatioiden synnylle (Luostari- nen 2005, 10 – 20).

Innovaatioiden käsitteestä ei vallitse yksimielisyyttä. Kuitenkin useimmat tutkijat käyttävät innovaatioita määritellessään Westin ja Farrin määritelmää:

*”We define innovation as the intentional introduction and application within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society”*  
(West & Farr 1990, 9).

Westin ja Farrin määritelmä korostaa seikkoja, jotka liittyvät innovaatioon. Ensinnäkin uusien ajatusten täytyy esiintyä sovellettavissa olevassa muodossa. Tämä erottaa innovaation luovuudesta. Innovaatioprosessin tulee siis sisältää sekä uusien ajatusten kehittämisen että niiden käyttöönoton. Toiseksi määritelmässä korostuu, että innovaation täytyy tarjota hyötyä henkilön, ryhmän tai organisaation tasolla. Kolmanneksi innovaation täytyy olla uusi siinä organisaatiossa, jossa sitä sovelletaan. Sovellus voi siis olla yleinen muissa organisaatioissa, mutta ei siinä organisaatiossa, joka on kyseessä (Anderson ym. 2004, 148 – 149).

Amabile puolestaan toteaa, että:

*”The (organization) innovation process occurs at the level of a system: a large number of individuals working together in different units on different aspects of the very general problem of implementing a new idea”*

(Amabile 1988, 163).

Amabilen näkökulma organisaatioissa tapahtuviin innovaatioihin korostaa systeeminäkökulmaa. Systeeminäkökulmassa puolestaan korostuu systeemin ja sen ulkoisen ympäristön välinen vuorovaikutus. Lisäksi systeeminäkökulmassa korostuu osajärjestelmien välinen keskinäinen riippuvuus (Mink ym. 1979).

Innovaatioissa erotetaan tavanomaisesti toisistaan tuoteinnovaatioiden (tai palveluinnovaatioiden) ja innovaatioprosessin lisäksi vähittäiset ja radikaalit innovaatiot. Edelleen myös tekniset ja liiketoiminnalliset innovaatiot



erotetaan toisistaan (Damapour 1991, 555; Gopalakrishnan & Damapour 1997, 17 – 21). Liiketoiminnalliset innovaatiot ovat teknisiä innovaatioita merkittävämpiä epävarmoissa oloissa. Epävarmoissa oloissa myös radikaalit innovaatiot ovat merkittävämpiä kuin vähittäiset innovaatiot, sillä tuoloin organisaatiot, jotka tuovat markkinoille uusia tuotteita ja palveluita menestyvät (Gopalakrishnan & Damapour 1998, 11 – 21).

Innovaatiot ja innovatiivisuus eivät ole synonyymejä. Innovatiivisuus on ikään kuin keino saavuttaa päämäärä (eli innovaatio). Innovatiivisuus on muutoshalua (Hurt ym. 1977), mielen avoimuutta, yritteliäisyyttä ja luovuutta (Berthon ym. 1999). Amabilen (1997) mukaan innovatiivisuus on organisaation luovuutta (organizational creativity).

Westin mukaan ryhmät vaikuttavat innovatiivisuuteen vahvasti. Hänen mukaansa ryhmän tehtävän merkitys lisää sekä luovuutta että innovatiivisuutta. Lisäksi ryhmän jäsenten erilaisuus edistää niitä molempia. Myös ryhmän kiinteys lisää ryhmän luovuutta ja innovatiivisuutta. Sen sijaan ryhmän toiminnalle asetetut ulkoiset paineet uuden luomiselle estävät luovuutta, mutta edistävät uusien ajatusten käyttöönottoa (West 2002, 356 – 370).

De Dreun mukaan tutkimustulokset ovat ristiriitaisia sen suhteen edistävätkö ristiriidat ryhmissä innovatiivisuutta vai haittaavatko ne sitä. Hänen suorittamansa 21 ryhmään kohdistuneen tutkimuksen mukaan tehtävään liittyvät ristiriidat edistävät ryhmän innovatiivisuutta. Sen sijaan henkilöiden väliset ristiriidat haittaavat ryhmän innovatiivisuutta. Lisäksi tehtävään liittyvien ristiriitojen ja ryhmän innovatiivisuuden välinen suhde on ylösalaisin käännetyn U:n muotoinen. Sopiva määrä tehtävään liittyviä näkemyseroja lisää ryhmän innovatiivisuutta ja liian pieni tai suuri määrä tehtävään liittyviä näkemyseroja vähentää innovatiivisuutta (De Dreu 2006, 85 – 104).

Unsworthin mukaan aikapaine vaikuttaa innovatiivisuuteen vahvasti. Hänen mukaansa kirjallisuudessa aiheesta esiintyy ristiriitaisia näkemyksiä. Joidenkin tekstien mukaan aikapaine estää innovatiivisuutta ja toisten tekstien mukaan aikapaine lisää innovatiivisuutta, koska on pakko luoda uutta. Unsworthin suorittaman haastattelututkimuksen kohteena oli 65 insinööriä. Tutkimuksen mukaan aikapaine oli haastateltujen työhön ehkä kaikkein voimakkaimmin vaikuttava tekijä. Aikapaine vaati töiden tärkeysjärjestykseen asettamista, keskittymistä vain työn suorittamisen kannalta keskeisiin tehtäviin ja pyrkimystä välttää riskejä. Näistä syistä johtuen haastateltavat pyrkivät välttämään täysin uusien ratkaisujen kokeilemista työssään (Unsworth 2004, 2 – 8).

Innovaatiot, innovatiivisuus ja luovuus kytetään usein yhteen, jopa siinä määrin, että ne sekoittuvat toisiinsa. On selvää, että niitä kaikkia tarvi-

taan. Verrattaessa luovuutta ja innovaatioita sekä innovatiivisuutta toisiinsa, innovaatioissa ja innovatiivisuudessa korostuu uusien tuotteiden, palveluiden tai toimintamallien sovellettavuus, kun taas luovuudella yleensä tarkoitetaan uudenlaisten ajatusten tuottamista. Innovaatioilla tarkoitetaan sitä, että uusista ajatuksista tehdään käyttökelpoisia (ks. Kuhn 1988, 1). Tässä mielessä innovatiivisuus vaatii uusien ajatusten jalostamista pidemmälle kuin luovuus. Innovaatiot vaativat olemassa olevan osaamisen uudistamista ja uuden osaamisen soveltamista.

Uusikylän ja Piirron kirja *Luovuus* kuvaa hyvin sitä, kuinka vaikeaa on määritellä luovuutta. Kirjan mukaan luovuuteen liittyy uutuus ja omaperäisyys sekä rohkeus. Luovuus voi kirjan mukaan määrittyä yksilön ominaisuutena, kulttuurin alitajunnan ja yksilön välisenä prosessina, ihmisen pyrkimyksenä toteuttaa itseään, oppimis- ja kasvuprosessina, ongelmanratkaisukyknä jne. (Uusikylä & Piirto 1999).

Luovuus määritellään yleensä kyvyksi tuottaa uusia ja mahdollisesti käyttökelpoisia toimintatapoja käsillä oleviin pulmiin, joita ei voida ratkaista suoraviivaisella tavalla (Geis 1988, 26). Luovuuteen liittyy kyky ja halu tarttua hämääriin käsitteisiin ja pulmiin sekä pyrkimys vähitellen strukturoida niitä laajan tietoaiksen avulla pitkän ajan kuluessa. Luovuuteen liittyy kiinteästi yllätyksellisyys. Tosin on muistettava, ettei ole yllätyksiä, jos ei ole ennako-odotuksia. Ennako-odotukset syntyvät puolestaan aikaisemman tiedon varaan (Simon 1988, 14 – 15).

Proctorin mukaan luovuutta organisaatiossa edistävät muun muassa ympäristömuutokset, kilpailun kiristyminen, ennakoimattomuus, johdon asettamat tavoitteet ja vaatimukset toiminnan tehokkuuden parantamisesta. Hänen mukaansa luovuutta organisaatiossa estävät muun muassa byrokraatia, valvontakeskeinen johtaminen, tarkkojen tehtävärajojen vaaliminen, resursien puute, funktionaaliset siilot, kritiikin pelko, vaatimukset yhdenmukaisesta käyttäytymisestä ja epäonnistumisen pelko (Proctor 1995, 3 ja 28).

Baasin ym. tekemän yhteenvetotutkimuksen mukaan positiivinen mieliala vaikuttaa voimakkaasti luovuuteen. Tämä johtuu siitä, että hyvällä tuulella olevat ihmiset ovat muita joustavampia ja omaperäisempiä sekä kykenevät yhdistelemään muita paremmin olemassa olevaa tietoaiksen keskenään. Näin he selviävät muita paremmin monimutkaisista tehtävistä ja käyttämään heuristisia menetelmiä hyväkseen. Baasin ym. mukaan huonolla tuulella olemisen ja luovuuden välisestä tutkimuksesta vallitsee tutkijoiden kesken sen sijaan ristikkäisiä näkökulmia (Baas ym. 2008, 779 – 784).

Veenedal ym. puhuvat organisaation luovuuspääomasta, jolla he tarkoittavat organisaation kykyä ratkaista erilaisia ongelmia osaamisen, taitojen ja

kyvykkyyksien avulla. Heidän mukaansa luovuuspääoma koostuu organisaation ja siellä olevien ihmisten sekä ihmisten välisten suhteiden ominaisuuksista (Veenedal ym. 2009, 10 – 11).

Luovuuden ja innovatiivisuuden välisestä suhteesta on esitetty myös kriittisiä kannanottoja. Levittin mukaan luovuus ei vielä riitä. Hänen mukaansa on helppoa kerätä mistä hyvänsä yrityksestä joukko idearikkaita ihmisiä yhteen ja saattaa heidät ideoimaan uutta. Tuloksena on runsaasti uudenlaisia ajatuksia, joilla ei kuitenkaan hänen mukaansa ole käyttöä, koska nämä henkilöt eivät omaa niitä näkökulmia, joita asioista vastuussa olevalla johdolla on. Hänen mukaansa vain ajatukset, jotka kyetään toteuttamaan siinä ympäristössä, jossa johto työskentelee ja jotka tuovat uutta niihin pulmiin, joiden kanssa johto painii, ovat arvokkaita (Levitt 2002, 3 – 6).

Organisaatio voi myös korvata innovaatioiden tekemisen muun muassa matkimalla muiden organisaatioiden tekemiä tuotteita tai palveluita. Zhoun tekemien empiiristen tutkimusten mukaan kuitenkin innovaatiostrategian käyttäminen on tehokkaampaa kuin matkimisstrategian käyttäminen. Lisäksi innovaatiostrategian edut matkimiseen verrattuna lisääntyvät, kun ympäristö on epävarma ja teknologian taso on korkea (Zhou 2006, 396 – 399).

Nijhofin ym. mukaan henkilöstön osallistuminen on tärkeä tekijä etenkin vähittäisessä (inkrementaalisessa) innovaatiossa. Heidän mukaansa ihmiset, jotka ovat innostuneita ja uskovat ajatuksiinsa, ovat innovatiivisia. Siksi organisaatioiden tulisi heidän mukaansa kehittää ilmapiirinsä innovatiivisuutta antamalla ihmisille vapautta työssä, mahdollistamalla henkilöstön osallistumisen toiminnan kehittämiseen ja luottamalla henkilöstöön sekä antamalla heille vastuuta (Nijhof ym. 2001, 1 – 12).

Yhteenvetotutkimuksessa, joka perustui 20 artikkeliin, todettiin, että seuraavat tekijät liittyivät innovatiivisuuteen:

- Johdon tuki (9 artikkelissa)
- Asiakaskeskeisyys (8 artikkelissa)
- Sisäinen ja ulkoinen verkostoituminen (7 artikkelissa)
- Innovatiivisuutta tukeva henkilöstöjohtaminen (5 artikkelissa)
- Ryhmätyöskentely (4 artikkelissa)
- Osaamisen johtaminen (3 artikkelissa)
- Johtajuus (2 artikkelissa)
- Strategia (2 artikkelissa)
- Joustavat rakenteet (2 artikkelissa)
- Jatkuva parantaminen (2 artikkelissa)

(Read 2000, 102 – 106).

Yhteenvetotutkimuksessa, joka perustui 102 innovaatioihin ja innovatiivisuuteen liittyvän artikkelin teksteihin kohdistuneeseen sisällön analyysiin saatiin tulokseksi, että seuraavat tekijät liittyvät innovaatioiden johtamiseen:

- Tekniikka, kuten tekniikan hyödyntäminen, tekniset taidot tai teknologiastrategia
  - Innovaatioprosessi, kuten uusien ajatusten tuottaminen, arvioiminen ja valitseminen
  - Strategia, kuten strategian laatiminen, organisaation visio ja päämäärät tai innovaatiostrategia
  - Organisaatorakenne, kuten keskittymisen, muodollisuuden tai erilaistumisen aste
  - Organisaatiokulttuuri, kuten kommunikaatio, yhteistyö, asenne riskinottoa ja innovaatioita kohtaan
  - Henkilöstö, kuten motivaatio innovoida, osaaminen ja taidot, persoonallisuus ja koulutus
  - Resurssit, kuten resurssien käytön suunnittelu, niukkojen resurssien kohdentaminen, osaamispääoma ja taloudellinen pääoma
  - Osaamisen johtaminen, kuten organisaation oppiminen ja osaamisen hyödyntäminen
  - Esimiesten johtamistyyli, kuten henkilöstön kannustaminen
- (Smith ym. 2008, 660 – 663).

Matthewsin mukaan organisaatiot voivat lisätä innovatiivisuuttaan pyrkimällä ensinnäkin luomaan innovaatiolle suotuisia ympäristöjä esimerkiksi luomalla ilmapiirin, jossa arvostetaan jatkuvaa uudistumista ja kokeilujen tekemistä. Lisäksi organisaatiot voivat kannustaa henkilöstöä innovaatioiden tekemiseen esimerkiksi erilaisten aloitepalkkioiden avulla. Myös johtamisella on suuri merkitys innovatiivisuudelle. Edistääkseen innovatiivisuutta johdon olisi vapautettava resursseja uudenlaisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, luotava yli yksikkörajojen menevää yhteistyötä luovaa ongelmanratkaisua varten ja sisällytettävä innovaatiotoiminta osaksi organisaation strategiaa (Matthews 2002, 196 – 197).

Matthewsin mukaan innovatiivisella organisaatiolla on seuraavia ominaisuuksia:

- Selkeä johdon visio: Selkeä päämäärä, johon johto on sitoutunut
- Sopiva organisaatorakenne: Organisaatorakenne, joka tukee luovuutta
- Oikeat avainhenkilöt: Innovatiivisuutta edesauttavissa rooleissa toimivia henkilöitä kuten innovatiivisuutta kannustavissa ja tietoa siirtävissä rooleissa olevia henkilöitä

- Tehokas ryhmätyöskentely: Oikeanlaisista ihmisistä koostuvat ryhmät, jotka ratkovat ongelmia
  - Jatkuva henkilöstön kehittämistoiminta: Pitkäjänteinen henkilöstön kehittämistoiminta, jonka avulla varmistetaan osaamistaso
  - Avoin viestintä eri suuntiin organisaatiossa
  - Asiakaskeskeisyys: Sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden arvostaminen
  - Luova ilmapiiri: Uusien ajatusten esittämisen arvostaminen
  - Oppiva organisaatio
- (Matthews 2002, 198).

Schillingin ja Werrin suorittaman kirjallisuuskatsauksen mukaan palveluorganisaatioiden innovatiivisuuteen puolestaan vaikuttavat seuraavat tekijät:

- Osaamisen johtaminen
  - Verkostoituminen
  - Muodollisen innovaatioprosessin olemassaolo
  - Yksikköjen välinen yhteistyö
  - Asiakkaiden mukaanotto innovaatioprosessiin
  - Henkilöstön osallistuminen innovaatioprosessiin
  - Innovatiivisuudelle suotuisa ilmapiiri
  - Henkilöstöjohtaminen ja
  - Organisaatiossa sovelletut periaatteet
- (Schilling & Werr 2009, 25 – 41).

Laurseenin ja Salterin mukaan ulkoiset tahot ovat yhtä merkittäviä organisaation innovatiivisuudelle kuin organisaation sisäiset tekijätkin. He puhuvat ”avoimista innovaatiomalleista”, joilla he tarkoittavat sitä, että organisaatiot etsivät useista organisaation ulkoisista lähteistä uusia ideoita. Avoimissa innovaatiomalleissa korostuu yhteyksien ja verkostojen rooli. Samalla korostuu innovaatioprosessin vuorovaikutteinen luonne. Innovaatiot ovat usein asiakkaiden, alihankkijoiden ja useiden ulkoisten instituutioiden, kuten yliopistojen ja korkeakoulujen sekä organisaation edustajien välisen vuorovaikutuksen tulosta. Laurseenin ja Salterin 2707 organisaatioon kohdistuneessa kyselytutkimuksessa osoitettiin, että ulkoisella ideoiden etsinnällä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys organisaation innovatiivisuuden kanssa (Laurseen & Salter 2005, 132 – 145).

Tang on rakentanut integroivan mallin organisaation innovatiivisuudesta aikaisemmin suoritettujen tutkimusten varaan. Hänen mallissaan organisaatio vaihtaa tietoja, ajatuksia, tavaroita ja palveluksia ympäristönsä

kanssa. Tässä vaihdannassa on mukana myös innovatiivisia aineksia. Hänen mukaansa organisaation innovaatiotoiminnan keskiössä on hankkeiden käynnistystoiminta. Hankkeiden seurauksena saattaa syntyä uusia tuotteita, palveluita ja toimintatapoja. Innovatiivisuutta edesauttavat organisaation palveluksessa olevien henkilöiden tiedot ja taidot sekä heidän keskinäinen yhteistoimintansa, samoin kuin eri ryhmien ja osastojenkin välinen yhteistoiminta. Ympäristöstä saatu, samoin kuin organisaation sisältäkin saatu, informaatio ja osaaminen määrittävät uudenlaisten ratkaisujen löytymisen (Tang 1998, 301 – 305).

Suomessa vuosina 2008 – 2009 tehdyn 213 organisaatioon kohdistuneen kyselytutkimuksen mukaan organisaation strategian ja sen innovatiivisuuden välillä vallitsi yhteys. Tämä yhteys todennettiin kolmenlaisten strategioiden osalta. Näistä ensimmäinen oli markkinaohjautuva strategia. Tämän strategian sisällä hankittiin tietoja innovaatioita varten asiakkailta, kilpailijoilta ja kumppaneilta. Toinen innovaatiostrategia perustui tieteeseen. Tämän strategian puitteissa tietoa hankittiin yliopistoilta, korkeakouluilta, konsulttiyrityksiltä sekä yksityisiltä ja julkisilta tutkimuslaitoksilta. Kolmannen yleiselle tiedonhalulle perustuvan strategian mukaisesti hankittiin tietoa järjestöiltä ja yhdistyksiltä muun muassa toimialaliitoilta ja elinkeinojärjestöiltä (Henttonen ym. 2011, 5 – 11).

### **3.2. Osaamisen johtamisen ja innovatiivisuuden välinen yhteys**

Osaamisen johtamisen juuret ovat tietojohtamisessa, laatujohtamisessa ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Ensimmäinen maailmanlaajuinen konferenssi osaamisen johtamisesta pidettiin vuonna 1993 (Prusak 2001). 1990-luvun alussa nähtiinkin ilmiö, jossa oppiviin organisaatioihin liittyvät artikkelit lisääntyivät nopeasti muutamasta artikkelista 1990-luvun alusta aina lähes sataan artikkeliin vuosikymmenen puoliväliin tultaessa. Tämän jälkeen näiden artikkelien määrä väheni, mutta osaamisen johtamiseen liittyvien artikkelien määrä lisääntyi parissa kolmessa vuodessa yli 150 kappaaleeseen vuodessa (Scarbough & Swan 2001, 6). Nykyisin osaamisen johtamisesta on tullut yleinen käsite kaikkialla ja aikaamme jäsennetään erityisesti osaamisen ajaksi puhumalla muun muassa jälkiteollisesta yhteiskunnasta, informaatioyhteiskunnasta tai osaamisen yhteiskunnasta (esim. Stehr 1994).

Yhteiskuntaamme ja aikaamme voidaankin perustellusti pitää osaamiskeskeisenä. Näin sanottaessa ei pyritä väheksymään sitä, että kaikki muutkin yhteiskuntatyytit ja ajanjaksot ovat nojanneet tietyn tyyppiseen osaami-

seen. Nykyisin osaamisen johtamisesta puhuttaessa kuitenkin korostetaan, että yhteiskunnan vauraus ja ihmisten elintaso on entistä riippuvaisempi siitä, millaista osaamista ihmisillä on ja kuinka sitä käytetään organisaatioissa. Näin nähtynä osaaminen on osa niin sanottua aineetonta pääomaa, jolle organisaatioiden varallisuus perustuu. Osaamisen johtamista voidaan kuitenkin pitää myös johtamispuheena ja johtamismuotina, joka pyrkii saavuttamaan asemaa muiden johtamispuheiden keskuudessa (esim. Juuti 2001 ja Scarbrough & Swan 2001, 8 – 9).

Vaikka osaamisen johtamista pidettäisiin aikaamme kuluvana ilmiönä, jota on tarkasteltava realistisen maailmankuvan mukaisesti pyrkien osaamiseen ja innovatiivisuuteen liittyvien ilmiöiden käsitteelliseen rajaamiseen ja jäsentämiseen, ei ilmiöiden tarkastelu ole yksiselitteistä eikä helppoa. Tämä johtuu osin siitä, että käsitteet ovat abstrakteja ja niiden taustalla olevat ilmiöt ovat hämäriä. Lisäksi osaaminen ja innovatiivisuus liittyvät läheisesti toisiinsa. Ne ovatkin osin päällekkäisiä käsitteitä. Esimerkiksi Laursen ja Mahnke ajattelevat, että henkilöstöjohtamisen käytännöt toimivat eräänlaisina koordinoivina mekanismeina ihmisten ohjaamisessa. Samalla henkilöstöjohtamisen käytännöt ohjaavat myös tiedon käyttöä ihmisen, työn ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa (Laursen & Mahnke 2001, 2).

Realistisen maailmankuvan puitteissa on luontevaa ajatella, että henkilöstöjohtamisen avulla sekä osaamisen johtamista että innovaatiotoimintaa voidaan kehittää. Tämänkin maailmankuvan sisällä on kuitenkin kysyttävä voidaanko osaamista ja innovatiivisuutta kehittää samankaltaisten henkilöstöjohtamisen menetelmien avulla? Tämän kysymyksen oikeutus on siinä, että henkilöstöjohtamisen menetelmät toimivat usein toisiaan täydentävällä tavalla. Emme voi olla varmoja, mitkä käytännöt tukevat toisiaan toisaalta osaamisen johtamisen ja toisaalta innovaatiotoiminnan osalta. Emme myöskään voi olla varmoja siitä, mikä on tarkasti ottaen osaamisen ja innovatiivisuuden välinen suhde?

Sekä osaamista että innovatiivisuutta perustellaan usein näkökulmilla, että ne parantavat organisaation suorituskykyä ja kykenevät parantamaan organisaation kilpailukykyä. Näin ne tuovat lisäarvoa organisaatiolle ja asiakkaille. Innovaatiotoiminta kytkeytyy osaamiseen, sillä innovaatioprosessi lepää osaamisen varassa. Innovaatioprosessia voidaankin pitää myös oppimisprosessina.

Plessisin mukaan osaamisen johtamisen avulla voidaan tukea organisaation innovatiivisuutta, koska osaamisen johtamisen avulla voidaan tunnistaa ja löytää osaamista olipa se muodollisesti dokumentoitu tai jonkun henkilön päin sisällä. Plessisin mukaan osaaminen on resurssi, jonka avulla voidaan

vähentää innovaatioprosessin monimutkaisuutta. Hänen mukaansa osaamisen johtaminen voi tukea innovatiivisuutta ensinäkin tekemällä äänettömästä taidosta koodattavissa olevaa osaamista. Toiseksi osaamisen johtaminen voi auttaa eksplisiittiseen tietoon liittyvien tutkimusprosessien toteuttamisessa. Kolmanneksi osaamisen johtaminen voi mahdollistaa eri henkilöiden välisen yhteistyön innovaatioiden kehittämisessä (Plessis 2005, 3 – 6).

Osaamisen johtamista on vaikea määritellä tarkasti, mutta tutkijat ovat lähes yhtä mieltä siitä, että osaamisen johtamiseen liittyy tietojen, informaation ja taitojen (sekä eksplisiittisten että äänettömien) käyttäminen ja kehittäminen organisaation pitkän tähtäyksen päämääriä edistävällä tavalla (Darroch & McNaughton 2001).

Beckmanin mukaan osaamisen johtaminen pyrkii saattamaan organisaatiossa olevat tiedot, kokemukset ja asiantuntemuksen käsiteltävään muotoon sekä luomaan uusia mahdollisuuksia, parantamaan suoritusta ja edistämään innovatiivisuutta sekä lisäämään asiakashyötyä (Beckman 1999).

Organisaatiot voivat käyttää monenlaisia lähestymistapoja osaamisen johtamiseen. Näistä yleisimpiä ovat niin sanottu tiedon koodausstrategia ja henkilöstökeskeinen strategia. Tiedon koodausstrategia perustuu pääosin tietotekniikan hyväksikäyttöön ja henkilöstökeskeinen strategia tukeutuu henkilöstöjohtamiseen. Gloetin ja Terziovskin 70 organisaatioon kohdistuneessa kyselytutkimuksessa saatiin tulokseksi, että henkilöstökeskeisellä osaamisen johtamisen strategialla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys innovatiivisuuteen. Sen sijaan tietotekniikkaan tukeutuvalla osaamisen johtamisen strategialla ei ollut yhteyttä organisaation innovatiivisuuteen (Gloet & Terziovski 2004, 403 – 407).

Darrochin ja McNaughtonin 443 organisaation vastauksille perustuvassa kyselytutkimuksessa osaamisen johtamisen ja innovatiivisuuden välillä oli yhteys. Organisaatiot, jotka tekivät teknisiä uudistuksia, tekivät sekä vähittäisiä että radikaaleja innovaatioita muita useammin. Lisäksi organisaatiot, jotka olivat herkkiä markkinoiden muutoksiin, tekivät muita useammin vähittäisiä muutoksia. Tutkimuksen mukaan innovatiiviset organisaatiot olivat organisaatioltaan joustavia ja muutoskykyisiä (Darroch & McNaughton 2002, 211 – 219).

Kokin ja Hartlogin 909 Hollantilaisen pienyrityksen vastauksille perustuvan tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtaminen oli yhteydessä sekä organisaation tuottavuuden että innovatiivisuuden kanssa. He päättelivät tutkimuksensa tuloksena, että henkilöstöjohtaminen voi luoda suotuisan ympäristön, jossa organisaation palveluksessa olevat henkilöt voivat tuottaa uusia tietoja ja ideoita (Kok & Hartlog 2006, 21 – 25).



Minbaevan mukaan henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen välillä vallitsee yhteys. Hänen 92 organisaation vastuuksille perustuvan kyselytutkimuksensa perusteella organisaation miehittämiseen, koulutustoimintaan, ylennyksiin, palkitsemiseen ja henkilöarviointeihin liittyvillä käytännöillä oli toisiaan täydentävä (komplementaarinen) yhteys osaamisen johtamiseen. Tämä täydentävä yhteys välittyi etenkin toisaalta koulutuksen ja palkitsemisen sekä toisaalta arvioinnin ja ylentämisen välisten keskinäisten yhteyksien kautta (Minbaeva 2005, 126 – 141).

Mavondon ym. mukaan osaamisorientoitumisen ja markkinaorientoitumisen sekä innovatiivisuuden välillä vallitsee yhteys. Heidän 227 organisaation vastauksille perustuvan kyselytutkimuksensa mukaan ensinnäkin organisaation oppimisorientaatio ja markkinaorientaatio ovat keskenään yhteydessä. Lisäksi nämä molemmat ovat yhteydessä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen hyvyuden asteen kanssa. Edelleen heidän tutkimuksensa mukaan organisaation markkinaorientaatio toimii välittävänä tekijänä organisaation oppimisorientaation ja innovaatiotoiminnan välillä (Mavondo ym. 2005, 1242 – 1254).

Jensenin ym. mukaan osaamisen johtamisen ja innovatiivisuuden välinen yhteys voidaan nähdä kahden erilaisen mallin kautta muodostuvana prosessina. Ensimmäinen näistä malleista on tieteeseen ja tekniikkaan perustuva malli, jossa luotetaan tutkimuksiin. Toinen malli on kokemukseen ja kokeiluihin perustuva malli, jossa tehdään kokeiluja, tarkastellaan niiden tuloksia käytännössä ja keskustellaan tuloksista eri tahojen kanssa. Jensenin ym. 692 yritykseen kohdistuneessa kyselytutkimuksessa saatiin tulokseksi, että noin 10 % mukana olleista yrityksistä käytti tieteellistä mallia ja noin 30 % mukana olleista yrityksistä käytti kokeellista mallia innovaatiotoiminnassaan. Noin 20 % mukana olleista organisaatioista käytti kumpaakin mallia innovaatiotoiminnassaan. Lopuissa organisaatioissa ei ollut käytössä mitään innovaatiotoiminnan mallia. Jensenin ym. tutkimusten mukaan kokeellista mallia käyttävät organisaatiot tuottivat noin kaksi kertaa enemmän uusia tuote- ja palveluinnovaatioita kuin tieteellistä mallia käyttävät organisaatiot. Lisäksi sekä kokeellista että tieteellistä mallia käyttävät organisaatiot tuottivat noin 8 kertaa enemmän tuote ja palveluinnovaatioita kuin pelkästään tieteellistä mallia käyttävät organisaatiot (Jensen ym. 2007, 681 689).

Laursenin ja Mahnken tekemän 1884 organisaation vastauksille perustuvan kyselytutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen menetelmät riippuvat organisaatiotyypistä ja siitä millaista osaamisen johtamisen strategiaa organisaatio käyttää. Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöt myös täydentävät toisiaan suhteessa osaamisen johtamiseen. Sellaiset hen-

kilöstöjohtamisen menetelmät, jotka tähtäävät tiedon vaihdon ja osaamisen luomisen kehittämiseen kuten laatupiirit, henkilöstön osallistuminen, työkierto ja yksikköjen välisten työryhmien käyttäminen tukevat toisiaan vahvasti osaamisen kehittämisessä. Lisäksi uudenlaisten henkilöstöjohtamisen menetelmien (korkean suoritusason henkilöstöjohtamisen menetelmien) käytöllä ja verkostoitumisella on myönteinen yhteys osaamisen kehittämiseen (Laursen & Mahnke 2001, 5 – 18).

Lundvallin mukaan osaaminen voidaan jakaa esimerkiksi seuraavanlaisiin luokkiin:

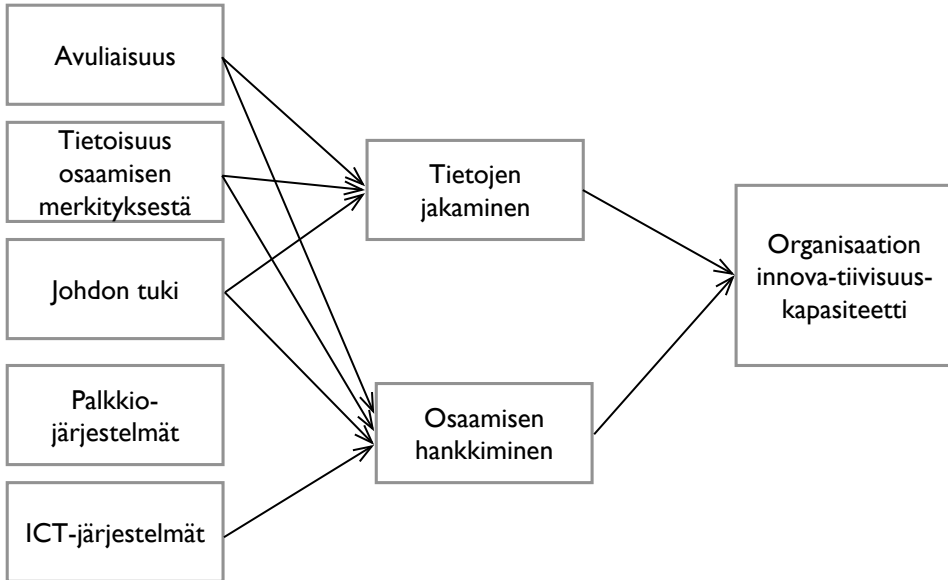
- Sisällöinen tieto (Know-what)
  - Taidot (Know-how)
  - Tieto osaajista (Know-who) ja
  - Tieto taustalla olevista säännöistä ja lainalaisuuksista (Know-why)
- (Lundvall 2006, 5 – 6).

Nielsenin ja Lundvallin mukaan organisaatioiden innovaatiotoiminta on vuorovaikutteista toimintaa, jota harvoin tehdään yksinään. Siksi osaamisen kehittymistä ja osaamisen johtamista on heidän mielestään tarkasteltava systeemisellä ilmionä. Mikäli innovaatiotoimintaa tarkastellaan systeemisestä näkökulmasta, voidaan havaita innovaatioprosessin olevan vuorovaikutteista oppimista, jossa mukana olevat tahot pyrkivät kehittämään kompetenssiaan (Nielsen & Lundvall 2003, 1 – 3).

Lundvallin ja Nielsenin tekemän 2007 organisaation vastauksille perustuvan kyselytutkimuksen mukaan organisaatiot, jotka käyttivät useita johtamismenetelmiä samanaikaisesti, olivat todennäköisesti sekä oppivia organisaatioita että innovatiivisia. Ne siis toivat markkinoille uusia tuotteita ja palveluita muita organisaatioita enemmän. Lundvall ja Nielsen väittivät osoittaneensa, että organisaation uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisaste lisääntyy, mikäli organisaatio on organisoitunut niin, että siellä on helppoa oppia uutta. Oppivina organisaatioina he pitivät organisaatioita, joissa oli joustava rakenne, investoitiin laajasti henkilöstöön, henkilöstöä kannustettiin ja palkittiin runsaasti ja ne olivat verkostoituneita. Tällaisilla organisaatioilla oli Lundvallin ja Nielsenin mukaan noin viisi kertaa suurempi uusien tuotteiden ja palveluiden tuottamisaste kuin sellaisilla organisaatioilla, joissa oppivan organisaation ominaispiirteet olivat matalalla tasolla (Lundvall & Nielsen 2007, 208 – 219).

Lin tekemän 50 taiwanilaiseen organisaatioon ja niissä työskentelevien 172 vastaajan mielipiteisiin perustuvan kyselytutkimuksen mukaan osaamisen jakamisella ja osaamisen hankkimisella oli myönteinen yhteys organi-

Kuvio 7: Osaamisen ja innovatiivisuuden väliset yhteydet Lin mukaan



saation innovatiivisuuteen. Osaamisen jakamista puolestaan edesauttoi, että organisaation palveluksessa olevien yksilöiden välillä oli avulias ilmapiiri ja että he kokivat omalla osaamisellaan olevan merkitystä työhön liittyvien pulmien ratkaisemisessa. Lisäksi sekä osaamisen jakamista että osaamisen hankkimista edesauttoivat johdon tuki sekä organisaation ICT-järjestelmien taso (Lin 2007, 317 – 325).

### 3.3. Henkilöstöjohtamisen ja innovaatioiden välinen yhteys

Henkilöstöjohtamisen ja innovaatioiden välinen yhteys nousi ensi kertaa keskustelun kohteeksi 1980-luvulla. Tuolloin perusteluna oli etenkin Yhdysvalloissa japanilaisen kilpailun kovuus. Petersin ja Watermanin (1982) jalanjälkiä seuraten monet tutkijat, kuten Hull ja Azumi korostivat sitä, että japanilaiset organisaatiot ovat kyenneet yhdistämään teknilliset ja taloudelliset tekijät inhimillisiin tekijöihin yhdysvaltalaisia organisaatioita paremmin (Hull & Azumi 1984, 293 – 295).

Tässä ilmapiirissä alettiin tarkastella henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä. Kozlowski esitti 1980-luvun lopulla ensimmäisenä, että henkilöstöjohtamisen tulee liittyä entistä kiinteämmin organisaation strategiaan juuri siksi, että näin voidaan edistää organisaation innovatiivisuutta (Kozlowski 1987, 71 – 72).

Samoihin aikoihin Schuler ja Jackson esittivät, että organisaation strategian tuli kiinteällä tavalla näkyä henkilöstöjohtamisessa. He tarttuivat Porterin strategianäkemykseen ja tunnistivat, että erilaistumisstrategia liittyi innovatiivisuuteen siksi, että se perustui pyrkimykseen erottautua kilpailijoista tuotteiden, palveluiden tai toimintatapojen suhteen. Heidän mielestään erilaistumiseen liittyvässä innovatiivisessa strategiassa henkilöstön tuli olla luovaa ja organisaation tuli keskittyä pitkäjänteiseen työskentelyyn. Tätä strategiaa käyttävän organisaation tuli hankkia ja valita osaavia henkilöitä, antaa henkilöstölle toimintavapautta ja panostettava henkilöstöön ja sen kehittämiseen runsaasti. Lisäksi tällaista strategiaa käyttävän organisaation tuli mahdollistaa kokeilujen tekeminen ja sallia virheiden syntyminen (Schuler & Jackson 1987, 208 – 210).

Lähtökohtana henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisen yhteyden tarkastelulle on ajatus siitä, että systeemit ja prosessit eivät riitä innovaatioiden aikaansaamiseksi. Ilman ihmisiä ei innovaatioita synny (Becker & Matthews 2008). Kun innovaatioita halutaan lisätä, on henkilöstöjohtaminen se keino, jonka avulla organisaatiot voivat muokata palveluksessaan olevien ihmisten asenteita, taitoja ja käyttäytymistä.

Henkilöstöjohtamisen ja innovaatioiden välisen yhteyden tarkastelu on kuitenkin suurimmaksi osaksi laiminlyöty. Useissa artikkeleissa hämmästellään sitä, että vasta noin kymmenen viimeisimmän vuoden ajan on pyritty tutkimaan henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä (ks. Laursen & Foss 2003; Leede & Looise 2005; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle 2005). Henkilöstöjohtamisen ja innovaatioiden välisen yhteyden tarkastelu näyttää kirjallisuudessa kuitenkin olevan lisääntymässä. Viime aikoina tehtyjen kirjallisuuskatsausten yhteenvedot, kuten Beckerin ja Matthewsinkin tekemä yhteenveto, päätyvät usein toteamaan, ettei mikään henkilöstöjohtamisen koulukunnista kykene yksinään selittämään henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä. Lisäksi tätä yhteyttä täytyy vielä tutkia paljon lisää empiirisesti (Becker & Matthews 2008).

Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä suhdetta on tutkittu useista eri näkökulmista. Eräs näkökulma on edellisessä luvussa käsitelty osaamisen johtamisen ja innovatiivisuuden välinen yhteys. Toisen näkökulman mukaan organisaation strategia vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen ja organisaation strategia saattaa vaatia organisaatiolta innovatiivisuutta. Kolmannen näkökulman mukaan henkilöstöjohtaminen liittyy innovatiivisuuteen luoden innovaatiotoiminnalle suotuisan ympäristön. Neljännen näkökulman mukaan henkilöstöjohtamisen menetelmillä on keskinäisiä toinen toisiaan tukevia yhdysvaikutuksia innovatiivisuuden edistämisen kannalta tarkastellen.

Henkilöstöjohtamisen eri koulukunnilla (joita on käsitelty luvussa 2) on erilaisia oletuksia henkilöstöjohtamisen ja innovaatioiden välisestä yhteydestä. Niinpä kontingenssinäkökulmalla, parhaiden käytäntöjen näkökulmalla ja resurssipainotteisella näkökulmalla on omia oletuksiaan henkilöstöjohtamisen ja innovaatioiden välisestä yhteydestä.

Kontingenssinäkökulman mukaan organisaation on löydettävä paras mahdollinen yhteensopivuus ulkoisten haasteiden ja henkilöstöjohtamisen välille (esim. Miles & Snow 1984 ja Schuler & Jackson 1987). Kun paras ulkoinen yhteensopivuus ja sisäinen yhteensopivuus henkilöstöjohtamisen menetelmien parhaan mahdollisen kimpun käyttämisessä on löytynyt syntyy sekä tulosta että innovaatioita. Parhaiden käytäntöjen koulukunnan mukaan organisaatio saa hyvän tuloksen ja kykenee luomaan innovaatioita, jos se käyttää parhaita käytäntöjä (Boxall & Purcell 2003). Resurssipainotteisen näkökulman mukaan organisaatio saa hyviä tuloksia ja tuottaa innovaatioita, mikäli organisaation resurssien ja sen päämäärien välillä on sopiva yhdenmukaisuus (Barney 1991). Resurssipainotteisessa henkilöstöjohtamisen näkökulmassa on tarkasteltu lähinnä kyvykkyyksiä ja ydinosaamista samoin kuin monissa osaamisen johtamisen näkökulmissakin.

Kontingenssinäkökulman, parhaiden käytäntöjen näkökulman ja resurssipainotteisen näkökulman välisiä vertailututkimuksia henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisestä yhteydestä ei juuri ole suoritettu. Kuitenkin Katou suoritti tutkimuksen, joka perustui 169 organisaation vastauksille. Hänen tutkimuksensa osoitti, että kaikkien näkökulmien mukaiset hypoteesit saivat aineistosta tukea. Kuitenkin kontingenssimalli sai muita näkökulmia vahvemman tuen aineistolta (Katou 2008, 82 – 88).

Myöskään kysymystä yksilö- ja organisaatiotasoisien muuttujien välisestä suhteesta henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisen yhteyden määrittelyssä ei ole kyetty ratkaisemaan. Usein lähdetään liikkeelle yksilötasoisien muuttujien tarkastelusta. Tällöin ajatellaan henkilöstöjohtamisella ja luovuudella olevan keskinäinen yhteys, joka heijastuu innovatiivisuuteen. Tällöin ajatellaan, että henkilöstöjohtamisen merkitys näyttäytyy ennen muuta henkilöstön luovuuden lisäämisessä, jolloin ihmiset reagoivat vanhoihin ongelmiin uusilla tavoilla (Zollo & Winter 2002, 343). Kuitenkin tässäkin ajatuskulussa on hankaluutena se, että henkilöstöjohtaminen on organisaatiotasoinen ilmiö ja luovuus liittyy usein yksilöiden toimintaan. Useimmissa näkökulmissa yksilö- ja organisaatiotasoisien muuttujien välistä suhdetta ei oteta huomioon, vaan niiden oletetaan olevan toisiinsa kytkeytyneitä.

Vaikka **osaamisen johtamisen** merkitystä innovatiivisuuden kannalta tarkasteltiin jo edellisessä luvussa, lienee paikallaan todeta, että henkilös-

töjohtamisen ja osaamisen johtamisen välillä on selkeä yhteys, jossa osaamisen johtaminen voi toimia henkilöstöjohtamisen merkitystä välittävänä tekijänä.

Chenin ja Huangin 146 organisaation vastauksille perustuvassa kyselytutkimuksessa saatiin tulokseksi, että henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys. Lisäksi todennettiin, että henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen välillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys. Vastaavasti todennettiin, että osaamisen johtaminen toimii henkilöstöjohtamisen merkitystä välittävänä tekijänä innovatiivisuuden suhteen. Chen ja Huang totesivat tutkimuksensa perusteella että organisaatioiden innovatiivisuutta voitaisiin kehittää, mikäli niissä kiinnitettäisiin entistä parempaa huomiota henkilöstövalintoihin, henkilöstön osallistumiseen, suoritusten arvioimiseen ja kannustejärjestelmiin (Chen & Huang 2009, 106 – 112).

Cabello-Medinan ym. 85 organisaation vastauksille perustuvan kyselytutkimuksessa tutkittiin oletusta, että henkilöstöjohtaminen liittyy toisaalta sosiaalisen pääoman ja toisaalta inhimillisen pääoman kautta organisaation innovatiivisuuteen, jolla puolestaan on yhteys organisaation tulokseen. Tutkimuksen tulokseksi saatiin, että henkilöstöjohtamisen menetelmistä ainoastaan voimannuttavilla henkilöstöjohtamisen menetelmillä oli yhteyttä inhimilliseen pääomaan. Lisäksi voimannuttavilla ja sitouttavilla henkilöstöjohtamisen menetelmillä oli yhteyttä sosiaaliseen pääomaan. Myös henkilöstövalinnoilla, perehdyttämällä ja miehityksellä oli yhteyttä sosiaaliseen pääomaan. Inhimillisellä pääomalla oli yhteyttä organisaation innovatiivisuuteen. Sen sijaan sosiaalisella pääomalla ei ollut suoraa yhteyttä organisaation innovatiivisuuteen. Sosiaalisella pääomalla oli kuitenkin epäsuora yhteys innovatiivisuuteen inhimillisen pääoman kautta. Tutkijat totesivat tutkimuksensa perusteella, että voimaannuttavien henkilöstöjohtamisen menetelmien käyttö näyttää lisäävän yksilöiden todennäköisyyttä etsiä uusia ratkaisuja työssään ja tämä kannustaa ihmisiä hankkimaan tarvittavia uusia taitoja (Cabello-Medina ym. 2011, 815 – 824).

Choin suorittaman 454 organisaation vastauksille perustuvan kyselytutkimuksen mukaan sekä organisaation koulutustoiminnalla että henkilöstöjohtamisella oli tilastollisesti merkittävä yhteys organisaation innovatiivisuuden kanssa. Tutkimuksessa todettiin myös, että innovatiivinen ilmapiiri toimii väliin tulevana tekijänä koulutustoiminnan ja innovatiivisuuden välillä (Choi 2010, 9 – 21).

Jinchveladzen ym. pyrkivät selvittämään, mikä on henkilöstöjohtamisen inhimillisen pääoman ja osaamisen johtamisen yhteys innovatiivisuuteen.

Heidän suorittamansa, kuuteen organisaatioon kohdistuneen, tapaustutkimuksen mukaan vain yhdessä organisaatiossa oli innovaatiostrategia. Lisäksi mukana olevat palvelualan organisaatiot olivat mukana olevia teollisia organisaatioita innovatiivisempia. Tutkimuksen mukaan innovaatiotoimintaa haittasivat ajan ja rahan puute ja lisäksi myös tiedon ja osaamisen puute. Kohdeorganisaatioissa työskentelevät asiantuntijat pyrkivät tekemään työssä täydellisyyttä hipoen. Samalla he pyrkivät välttämään virheitä. Näillä molemmilla tekijöillä oli tutkijoiden mukaan kielteinen vaikutus organisaation innovatiivisuuden kannalta (Jinchveladze ym. 2009, 20 – 23).

Sipton ym. tutkivat 111 organisaation vastauksille perustuvassa kyselytutkimuksessa henkilöstöjohtamisen, osaamisen ja innovatiivisuuden välisiä yhteyksiä. Ennen tutkimuksensa suorittamista he olettivat, että henkilöstöjohtaminen edistää innovatiivisuutta vain siinä määrin, kuin organisaation palveluksessa olevat ihmiset ja ne verkostot, joihin he kuuluvat, kykenevät luomaan, siirtämään ja ottamaan käyttöön osaamista. Tutkimuksessaan he totesivat, että henkilöstöjohtamisella on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä yhteys innovatiivisuuden kanssa. Tämä tulos merkitsi heidän mielestään, että mitä korkeatasoisempia henkilöstöjohtamisen menetelmiä organisaatio on ottanut käyttöön, sitä innovatiivisempi se on. Lisäksi he todensivat sen, että mitä paremman oppimisilmapiiriin organisaatio oli kyennyt luomaan, sitä innovatiivisempi se oli (Sipton ym. 2005, 120 – 125).

**Strategianäkökulmaan** tukeutuen Jimenez-Jimenez ja Sanz-Valle tutkivat henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä 180 organisaation vastauksille perustuvan kyselytutkimuksen avulla. He saivat tulokseksi, että organisaation valitsema strategia määrittää henkilöstöjohtamisen menetelmien käytön organisaatiossa. Lisäksi he todensivat, että organisaatiot, jotka ovat mukauttaneet henkilöstöjohtamisensa organisaation strategiansa mukaiseksi, ovat muita innovatiivisempia. Tutkijat päättelivät, että heidän tuloksensa tukivat kontingenssinäkökulmaa. Heidän mukaansa tulokset tukivat Schulerin ja Jacksonin mallia pikemminkin kuin Milesin ja Snown mallia sikäli, että innovatiiviset organisaatiot käyttävät pikemminkin sisäisiä kuin ulkoisia työmarkkinoita. Toisin sanoen ne pyrkivät hankkimaan henkilöstön organisaation sisältä, ylensivät organisaation palveluksessa olevia. Näin innovatiiviset organisaatiot pyrkivät luomaan pysyvän työvoiman, joka uskaltaa tehdä kokeiluja. Jimenez-Jimenezin ja Sanz-Vallen tutkimuksen tulokset tukivat Schulerin ja Jacksonin mallia myös sikäli, että henkilöstöjohtaminen tuki innovatiivisuutta pikemminkin systeeminä kuin yksittäisten henkilöstöjohtamisen menetelmien käytön kautta. Tutkijoiden mukaan organisaatioiden tulisi innovaatioita saadakseen käyttää sopivia henkilös-

tjohtamisen menetelmiä ryppäinä (bundles) pikemminkin kuin keskittyä yksittäisten menetelmien käytön tehostamiseen (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle 2005, 372 – 377).

Wei ym. tutkivat henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä 223 johdon ja henkilöstöjohdon vastaukselle perustuvassa kyselytutkimuksessa. He lähtivät liikkeelle strategian ja henkilöstöjohtamisen välisen yhteensopivuuden oletuksesta (Schulerin ja Jacksonin tavoin). He saivat tulokseksi, että henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys. Lisäksi he saivat tulokseksi, että organisaatio-kulttuuri ja organisaation rakenne toimivat väliin tulevina tekijöinä henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välillä. Tutkimuksensa yhteenvedossa he totesivat, että kehittämissä painotteisella kulttuurilla oli merkittävä yhteys tuoteinnovaatioiden syntyyn organisaatioissa, joissa oli matala organisaatio (Wei ym. 2011, 24 – 29).

Searle ja Ball tutkivat Schulerin ja Jacksonin mallia käyttäen henkilöstöjohtamisen ja innovaation välistä suhdetta. He lähtivät oletuksesta, että innovatiivisella organisaatiolla täytyisi olla innovaatiota tukeva strategia (kuten Schulerin ja Jacksonin mallissa oletetaan). Suorittamassaan 88 organisaation kyselyvastauksille perustuvassa tutkimuksessa, he saivat tulokseksi, että vaikka organisaatiot painottavat innovaatioiden merkitystä, ne eivät yleisesti ottaen kykene siirtämään tätä innovaatiotoiminnan painottamista johdonmukaiseksi toteutetuksi henkilöstöjohtamiseksi ja siihen liittyviksi käytännöiksi. He eivät voineetkaan todentaa henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä (Searle & Ball 2003, 51 – 59).

Resurssilähtöistä strategista näkökulmaa hyödyntäen Beugelsdijk suoritti henkilöstöjohtamisen ja innovaatioiden välistä yhteyttä tarkastelevan tutkimuksen 988 hollantilaisessa yrityksessä. Hän sai tulokseksi, että yrityksissä, joissa oli hajautettu organisaatorakenne, henkilöstöä voimaannuttava johtamistapa, korkea itsenäisyyden aste työskentelyssä ja joustavat työajat, tuottivat muita organisaatioita enemmän tuoteinnovaatioita. Hänen suorittamiensa regressioanalyysien tuloksena voitiin päätellä, että vähittäiset (incremental) innovaatiot olivat yhteydessä koulutustasoon, yrityskoulutuksen määrään, työn itsenäisyyteen ja tulospalkkaukseen. Radikaalit innovaatiot puolestaan olivat yhteydessä työn itsenäisyyteen ja työaikojen joustavuuteen. Tutkimuksensa perusteella Beugelsdijk suositteli, että yritysten tulisi järjestää koulutustoimintaa ja soveltaa kannustavaa palkitsemista saadakseen aikaan vähittäisiä innovaatioita. Hän suositteli lisäksi, että yritysten tulisi antaa henkilöstölle itsenäistä toimintavapautta saadakseen aikaan radikaaleja innovaatioita (Beugelsdijk 2008, 826 – 838).



**Täydentävyysnäkökulmaa** (complementarity) painottaen Laursen ja Foss tutkivat 684 teollisen ja 1216 muun organisaation vastauksille perustuvassa kyselytutkimuksessa henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä. He saivat tulokseksi, että vaikka yksittäisillä henkilöstöjohtamisen menetelmillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä organisaation innovatiivisuuteen, useiden henkilöstöjohtamisen menetelmien kimpuilla oli yhdessä tilastollisesti merkitsevä yhteys organisaation innovatiivisuuden kanssa. Heidän tutkimustensa mukaan oli löydettävissä tietty ryhmä organisaatioita, joissa useiden henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhdistelmällä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys innovatiivisuuden kanssa. Nämä henkilöstöjohtamisen käytännöt olivat: 1) yksikköjen väliset työryhmät, 2) laatupiirit, 3) aloitetoiminta, 4) suunnitelmallinen työkierto, 5) vastuun delegointi, 6) eri yksikköjen välinen yhteistyö ja 7) suorituspalkkaus. Lisäksi oli löydettävissä toinen ryhmä organisaatioita, joissa organisaation sisäisellä ja ulkoisella koulutustoiminnalla oli tilastollisesti merkittävä yhteys organisaation innovatiivisuuden kanssa (Laursen & Foss 2003, 251 – 257 ja Laursen 2001, 12 – 18).

Toinen esimerkki täydentävyysnäkökulman avulla suoritetusta tutkimuksesta on Zhoun ym. tekemä tutkimus, jonka tarkoituksena oli tutkia henkilöstöjohtamisen ja innovaatioiden välistä yhteyttä, erityisesti kannustejärjestelmien ja henkilöstön innovatiivisuuden välistä yhteyttä. Tutkimus perustui kyselyyn, johon oli vastannut 216 telealalla työskentelevää henkilöä. Tutkimuksen mukaan ulkoisilla palkkioilla oli ylösalaisin käännetyn U:n muotoinen yhteys innovaatioiden kanssa. Lisäksi sisäisillä palkkioilla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys innovaatioiden kanssa. Tutkijat todensivat lisäksi sen, että sisäisillä ja ulkoisilla palkkioilla oli keskinäisiä yhdysvaikutuksia, jotka lisäsivät henkilöstön innovatiivisuutta tilastollisesti merkitsevällä tavalla. Tutkijat totesivatkin, että sisäiset ja ulkoiset palkkiot täydentävät toisiaan, kun pyritään vaikuttamaan henkilöstön luovuuteen (Zhou 2011, 86 – 92).

Perdomo-Ortiz'in ym. tekemässä 106 organisaation vastauksille perustuvassa kyselytutkimuksessa saatiin tulokseksi, että laatujohtamisen kanssa sopusoinnussa olevilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys innovatiivisuuden kanssa. Tutkijat pitivät laatujohtamisen kanssa sopusointuisina henkilöstöjohtamisen käytäntöinä koulutustoimintaa, ryhmätyöskentelyä ja työmotivaatiota parantavia kannustejärjestelmiä. Näillä henkilöstöjohtamisen menetelmillä todettiin olevan myös yhdysvaikutuksia keskenään (Perdomo-Ortiz ym. 2009, 1199 – 1207).

Changin ym. 196 hotellin vastauksille perustuvassa kyselytutkimuksessa

todennettiin henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välinen yhteys. Tutkimuksen mukaan avainhenkilöiden kouluttamisella entistä monitaitoisemmiksi oli myönteinen yhteys organisaation innovatiivisuuteen. Lisäksi monitaitoisten henkilöiden valitsemisella hotellin palvelukseen oli myönteinen yhteys hotellin innovatiivisuuteen. Sen sijaan monitaitoisten henkilöiden valinnalla ja avainhenkilöiden kouluttamisella entistä monitaitoisemmiksi ei ollut yhdysvaikutuksia keskenään hotellin innovatiivisuutta selitettäessä (Chang 2011, 3 – 6).

Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä on pyritty mallintamaan myös **työhyvinvointinäkökulmasta**. Parzefallin ja Huhtalan mukaan työhyvinvoinnin merkitystä henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisessä tutkimuksessa ei juuriakaan ole tunnistettu, saati tutkitu. He väittävät, että henkilöstöjohtaminen tukee innovatiivisuutta, koska se parantaa henkilöstön työhyvinvointia. Parzefallin ja Huhtalan kirjallisuuden perusteella laatiman mallin mukaan henkilöstöjohtaminen kehittää voimavaroja koska se lisää tehtävien mielekkyyttä, itsenäisyyttä ja tarjoaa sosiaalista tukea sekä vähentää työhön liittyvää aikapainetta ja työn kuormittavuutta. Henkilöstöjohtamisen toimenpiteet lisäävät heidän laatimansa mallin mukaan henkilöstön työhön sitoutumista ja vähentävät työn kuormittavuutta, mikä puolestaan lisää henkilöstön innovatiivisuutta (Parzefall & Huhtala 2006, 203 – 208).

Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä on myös tutkittu monista **muista** näkökulmista. Tällöin on tutkittu organisaatorakenteen, organisaatioilmapiirin, ihmisten välisen vuorovaikutuksen, koulutuksen, palkkiojärjestelmien ja esimiestoiminnan yhteyttä innovatiivisuuteen.

Siengthain ja Bechterin 168 organisaation vastauksille perustuvan kyselytutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys organisaation innovatiivisuuteen. Heidän mukaansa ylimmän johdon tuki, organisaatorakenteen mataluus, organisaation suoritustaso ja organisaation koko olivat yhteydessä organisaation tuottamien innovaatioiden määrän kanssa. Tutkijat totesivatkin tutkimuksensa perusteella, että organisaation hierarkkisuus ja yksiköityminen (siiloutuminen) estivät innovatiivisuutta (Siengthai & Bechter 2001, 45 – 52).

Wanin ym. 71 organisaation vastauksille perustuvan kyselytutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys. Tutkimuksen mukaan henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen määrä oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä innovatiivisuuden kanssa. Lisäksi henkilöstön osallistuminen ja päätöksenteon hajasijoittaminen olivat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä innovatiivisuu-

den kanssa. Organisaation halu ottaa riskejä oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä innovatiivisuuden kanssa. Lisäksi henkilöstön halu vaihtaa ajatuksia keskenään oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä innovaatioiden kanssa (Wan ym. 2005, 265 – 266).

Montes ym. tutkivat ilmapiirin merkitystä innovatiivisuuden kannalta 325 henkilön vastausten perusteella kyselytutkimuksessa. He saivat tulokseksi, että ilmapiiriulottuvuudet olivat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä innovatiivisuuden kanssa. Ilmapiiriulottuvuudet, joita tutkimuksessa käytettiin, olivat: johdon tuki, ilmapiirin kiinteys, henkilöstön arvostus ja palkkiojärjestelmän oikeudenmukaisuus (Montes ym. 2004, 171 – 177).

Lingin ja Nasurdin tekemän 674 organisaation vastauksille perustuvassa kyselytutkimuksessa saatiin tulokseksi, että henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välillä on positiivinen yhteys. Tuoteinnovaatioiden kanssa oli koulutuksella positiivinen tilastollisesti merkitsevä yhteys, kun sen sijaan palkkiojärjestelmillä oli tuoteinnovaatioiden kanssa tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys. Prosessi-innovaatioiden kanssa koulutuksella positiivinen tilastollisesti merkitsevä yhteys, kun sen sijaan taas henkilöstövalinnoilla oli prosessi-innovaatioiden kanssa tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys. Liiketoimintainnovaatioiden kanssa koulutuksella ja suorituksen arvioinneilla oli tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys (Ling & Nasurdin 2010, 109 – 112).

Siep tutki 151 henkilön vastauksen perusteella suoritettussa kyselytutkimuksessa esimiestoiminnan ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä. Hän käytti taustateorianaan LMX-teoriaa. Hän sai tulokseksi, että esimiehen ja alaisen välisellä suhteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys sekä työhön sitoutumiseen että alaisen innovatiivisuuteen. Siep pyrki myös todentamaan sen, että henkilöstöjohtamisella olisi välittävä rooli LMX-suhteen (esimiehen ja alaisen välisen suhteen) ja innovatiivisuuden välillä. Hän ei kuitenkaan pystynyt todentamaan tätä väitettä (Siep 2008, 11 – 17).

Edellä kuvattujen survey-tutkimusten lisäksi henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä on tutkittu myös **tapaustutkimuksissa**.

Jörgensenin ym. suorittaman asiantuntijaorganisaatioihin kohdistaman tapaustutkimuksen mukaan innovatiivisissa organisaatioissa toimitusjohtaja oli henkilökohtaisesti kiinteästi mukana henkilövalinnoissa. Lisäksi tutkimuksen kohteena olleissa kolmessa asiantuntijaorganisaatiossa käytettiin projektiryhmiä hankkeiden toteuttamiseksi. Näin pyrittiin edistämään jatkuvaa oppimista. Oppimista edistettiin myös monin muin tavoin, kuten koulutuksen, suorituksen johtamisen ja kannustejärjestelmien avulla. Jörgensen ym. totesivat tapaustutkimusten perusteella, että tutkimuksen kohteena

olleissa asiantuntijaorganisaatioissa oppimista ei edistetty niinkään lähettämällä ihmisiä kursseille kuin työssä oppimisen kautta. Oppimisen edistämiseksi käytetyt keinot olivat usein epävirallisia, kuten erilaisten kokeilujen suorittamista, verkostoitumista, mentorointia ja haasteellisten projektien toteuttamista (Jørgensen ym. 2009, 454 – 461).

Bandarouk ja Loois suorittivat tapaustutkimuksen kolmessa innovatiivisessa IT-projektissa saadakseen selville, miten innovatiivisia IT-hankkeita otetaan käyttöön. Kaikkien hankkeiden projektiryhmä muodostui yksinomaan IT-henkilöstöstä. Mukana ei ollut henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita. Projektipäälliköt tekivät kaikki johtamiseen liittyvät päätökset itse vaikka ne olisivat kohdistuneet henkilöstöjohtamisen perinteiseen alaankin. Kaikissa tutkimuksen kohteena olleissa hankkeissa käyttäjät valittivat uuteen järjestelmään perehdyttämisen ja kouluttamisen puutteita. Näyttikin siltä, että IT-asiantuntijat ja henkilöstöjohtamisen asiantuntijat puhuivat eri kieltä. Niinpä IT-asiantuntijat eivät kyenneet kannustamaan ja voimaannuttamaan käyttäjiä uusien järjestelmien käyttöönottamisessa (Bandarouk & Loois 2005, 165 – 167).

Dorenbosch ym. tutkivat 450 henkilön vastauksiin perustuen kyselytutkimuksella sitä, millainen yhteys on yksilöiden työkäyttäytymisen ja innovatiivisuuden välillä. He saivat tulokseksi, että henkilöiden kokemien ongelmien omistajuus oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä innovatiivisuuden kanssa. Lisäksi myös henkilön monitaitoisuus ja toiminnallinen joustavuus olivat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä innovatiivisuuteen (Dorenbosch ym. 2005, 131 – 138).

Wang ja Shuy suorittivat 4 vuotta kestäneen seuruututkimuksen, jonka tavoitteena oli selvittää onko henkilöstöjohtamisen ja innovaatiotoiminnan korkeatasoisuudella merkitystä organisaation tuottavuuteen. Heidän tutkimuksensa perustui 181 organisaation vastauksille. Tutkimuksen tulokset tukivat tehtyä hypoteesia siitä, että henkilöstöjohtamisen ja innovaatiotoiminnan korkeatasoisuudella oli merkitystä organisaation tuottavuuden kanssa. Organisaation henkilöstöjohtamisen kehittyneisyydellä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys organisaation tuottavuuden kanssa. Samoin myös organisaatiot, jotka panostivat (rahallisesti mitattuna) muita enemmän tuotekehitykseen, olivat muita tuottavampia (Wang & Shuy 2009, 1793 – 1803).

Henkilöstöjohtaminen ja innovaatiot ovat myös keskenään yhteydessä innovaatioiden **käyttöönotossa**. Tätä yhteyttä on tutkittu melko vähän. Siitä on kuitenkin kirjoitettu runsaasti. Kirjoituksissa lähdetään yleensä liikkeelle organisoitumisen ja innovaatiotoiminnan välisestä ristiriidasta. Organisaatiot ovat tasapainoon pyrkiviä sosiaalisia järjestelmiä, jotka perinteisen nä-

kökulman mukaisesti vastustavat muutosta, vaikka niiden täytyy koko ajan muuttua. Tästä johtuu osaltaan, että innovaatioiden käyttöönotto on organisaatioissa vaikeaa. Onkin arvioitu, että yli puolet innovaatioista epäonnistuu käyttöönottovaiheessa (Klein & Knight 2005, 244).

Kleinin ja Sorran mukaan innovaatioiden käyttöönotto onnistuu, mikäli innovaatioita arvostetaan organisaatiossa ja niihin ollaan sitoutuneita. Lisäksi innovaatioiden käyttöönottoa edesauttaa heidän mukaansa innovaatioille suotuisa ilmapiiri. Kleinin ja Sorran tekemässä mallissa innovaatioiden käyttöönottoa edesauttaa myös käyttöönoton tehokkuus ja suunnitelmallisuus (Klein & Sorra 1996, 1056 – 1067).

### **3.4. Innovatiivisuuden liittyvien näkemysten yhteenveto**

Organisaatiot kohtaavat nykyisin entistä suurempia haasteita. Globaali maailma asettaa organisaatioiden kilpailukyvyn koetukselle. Lisäksi tekniikka kehittyy entistä nopeammin ja usein myös yllätyksellisellä tavalla. Näistä syistä organisaatiot tarvitsevat innovatiivisuutta.

Innovaatioita on määritelty monin tavoin, mutta yleisimmin sovelletun Westin ja Farrin määritelmän mukaisesti nähtynä innovatiiviset organisaatiot ovat hyviä havaitsemaan ongelmia ja ratkaisemaan niitä uusilla tavoilla. Innovatiiviset organisaatiot ovat asiakaskeskeisiä ja kykenevät ennakoimaan luovalla tavalla asiakkaiden tarpeiden muutoksia.

Organisaatioiden innovatiivisuus on myös strateginen kysymys. Innovatiiviset organisaatiot ovat Burnsien ja Stalkerin mukaan orgaanisia organisaatioita. Milesin ja Snown luokittelun mukaan innovatiiviset organisaatiot ovat ennakoijia ja mahdollisuuksien etsijöitä (prospector). Innovatiivisten organisaatioiden täytyy olla joustavia ja valmiita ottamaan riskejä (Conway & McMackin 1997, 5 – 12). Näin innovatiivinen organisaatio jäsentyy melko selkeällä tavalla.

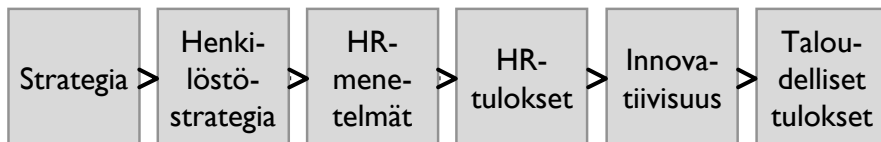
Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisen yhteyden yhteenvedon tekemistä helpottaa Boselien ym. tekemä kirjallisuuteen perustuva yhteenvetotutkimus. Boselie ym. tekivät tutkimusta henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisestä yhteydestä ja perustivat tutkimuksensa 104 tutkimuksen läpikäynnille. Heidän mukaansa useissa tutkimuksissa oli saatu yhteys organisaation strategian ja henkilöstöstrategian välille. Lisäksi henkilöstöstrategialla oli yhteys käytettyjen henkilöstöjohtamisen menetelmien kanssa. Edelleen henkilöstöjohtamisen menetelmillä oli yhteys henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden kanssa. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus puolestaan oli yhteydessä organisaation innovatiivisuuden kanssa ja tämä

oli yhteydessä organisaation tuloksellisuuden kanssa (Boselie ym. 2005, 76 – 79).

Sen sijaan henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisen yhteyden tarkastelua hämärtävät monet seikat. Ensinnäkin osaamisen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen ovat osin päällekkäisiä näkökulmia ja niillä molemmilla on tutkimusten mukaan yhteys innovatiivisuuteen. Toiseksi henkilöstöjohtamisen näkökulmia on lukuisia ja nämä kaikki olettavat, että henkilöstöjohtamisella on yhteys innovaatiotoimintaan. Eri henkilöstöjohtamisen näkökulmien välillä ei ole vielä tehty riittävästi tutkimusta, jotta niiden suhteesta innovatiivisuuteen voitaisiin sanoa mitään. Kolmanneksi henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä tarkastelua vaikeuttaa se, että tarkastelun kohteena on toisaalta yksilö- ja toisaalta organisaatiotasoisia muuttujia. Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä tarkasteltaessa ei voidakaan eritellä, millaisten reittien kautta henkilöstöjohtamisen yhteys innovatiivisuuteen kulkee.

Kaikista vaikeuksista huolimatta näyttää tehtyjen tutkimusten valossa ilmeiseltä, että henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välillä on yhteys. Tämä yhteys saattaa kulkeutua osaamisen kautta. Se voi olla seurausta henkilöstöjohtamisen ja strategian oikeanlaisesta suhteesta. Se voi olla seurausta eri henkilöstöjohtamisen menetelmien käytön oikeellisuudesta eri tilanteista ja/tai siitä, että niillä on toisiaan täydentäviä vaikutuksia. Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välinen yhteys voi olla seurausta kulttuurillisista tai ilmapiiriin liittyvistä tai rakenteellisista tekijöistä. Se voi olla myös seurausta yksilöllisistä motivaatioon, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja työhön sekä työympäristöön vaikuttamiseen liittyvistä tekijöistä. Myös esimiestoiminnalla voi olla merkitystä henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisen yhteyden kannalta. Edellä mainituilla tekijöillä on ainakin joidenkin tutkimusten mukaan merkitystä henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden väliseen yhteyteen.

*Kuvio 8: Boselien, Dietzin ja Boon malli henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisestä yhteydestä*



## 4. Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja aineistot

---

### 4.1. Tutkimuksen tavoitteet

Henkilöstöjohtamisen ja organisaation innovatiivisuuden välisen yhteyden tarkastelu on metodologisesti ja käsitteellisesti haastavaa, sillä kummatkin käsitteet ovat abstrakteja. Lisäksi ne saavat eri organisaatioissa erilaisen sisällön. Näiden käsitteiden tarkastelu on kuitenkin organisaatioiden kilpailukyvyyn kannalta keskeistä, sillä globaalissa taloudessa olemme tilanteessa, jossa voimme selvitä vain osaamisemme ja innovatiivisuutemme avulla, kuten Himanen (2004) on osuvasti todennut.

Kun sekä henkilöstöjohtamisen että innovatiivisuuden käsitteet ovat epäselviä ja monitulkinnallisia, on näiden käsitteiden välisten yhteyksien tarkastelussa edettävä niin, että niitä pyritään tarkastelemaan erilaisten luokittelujen ja mallinnusten avulla. Luokittelut ja mallinnukset auttavat hahmottamaan abstrakteja käsitteitä ja ne auttavat myös empiirisen aineiston tarkastelussa. Tietenkin luokittelut ja mallinnukset ovat omiaan luomaan myös stereotypioita ja naiiveja tulkintoja. Tällaisia yksinkertaistuksia on tutkimuksessa pyrittävä välttämään ja nähtävä luokkien päällekkäisyydet, keskinäiset riippuvuudet sekä ilmiöiden määrittymättömyys. Lisäksi on tunnistettava, että tehdyt mallinnukset pelkistävät liiallisesti käsiteltäviä ilmiöitä. Mallit toimivatkin parhaimmillaan eräänlaisina ihannetyyppeinä, jotka auttavat hahmottamaan tarkasteltavia ilmiöitä ja niiden välisiä suhteita.

Henkilöstöjohtamista on edellisessä luvussa kuvattu historiallisella tavalla. Samalla todettiin suurimman osan maamme organisaatioista nykyisin omaksuneen ns. strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulman. Tässä luvussa pyritään tätä strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmaa edelleen avaamaan ja laatimaan luokittelu, jonka avulla empiiristä tutkimusta on mahdollista suorittaa.

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen muodostamaa kokonaisvaltaista käsitystä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökulmia tulee johtaa organisaation kilpailukyvyyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi vahvistamiseksi (Aaltonen & Luoma & Rautiainen 2004).

Henkilöstöstrategialla on monia funktioita organisaatioissa. Keskeisimmät niistä ovat:

- 1) *Henkilöstöstrategia yleisinä henkilöstöön liittyvinä linjanvetoina.* Henkilöstöstrategia tiivistää sen tavoitteellisen maailman, jota kohden organisaatio haluaa edetä.
- 2) *Henkilöstöstrategia liiketoimintastrategian täsmentäjänä.* Keskeinen kysymys on, mikä asema organisaation kilpailukykyyn liittyvänä voimatekijänä inhimillisillä tai organisatorisilla tekijöillä on suhteessa teknologiaan tekijöihin, taloudellisiin tekijöihin ja markkinoihin liittyviin tekijöihin.
- 3) *Henkilöstöstrategia erottuvuuden tuojana.* Tällöin keskeistä ei ole pelkästään parhaiden käytäntöjen luominen organisaatioon, vaan sellaisten juuri kyseiselle organisaatiolle leimallisten historiallisesti muotoutuneiden prosessien tunnistaminen ja kehittäminen.
- 4) *Henkilöstöstrategia HR-funktion toiminnan kehittäjänä.*  
(Luoma 2009, 59 – 67).

Henkilöstöstrategian määrittely ja henkilöstöjohtamisen funktioiden tarkastelu luovat perustaa strategisen henkilöstöjohtamisen luokittelulle. Lisäksi tehtävää helpottaa, että strategista henkilöstöjohtamisen näkökulmaa on aiemmin luokiteltu eri tavoilla.

1990-luvulla Delery ja Doty (1996) tunnistivat kolme strategisen henkilöstöjohtamisen koulukuntaa: universalistisen näkökulman, kontingenssinäkökulman ja konfiguraationäkökulmaan. Universalistinen näkökulma pyrkii tunnistamaan kaikille organisaatioille yleisesti sovellettavissa olevia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Kontingenssinäkökulma korostaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteensopivuutta yrityksen strategian kanssa. Tämän näkökulman mukaan yrityksen strategian muuttuessa, on myös henkilöstöjohtamisen käytäntöjen muututtava. Konfiguraationäkökulma pyrkii saavuttamaan yhteensopivuuden yrityksen strategian ja henkilöstöjohtamisen välille niin, että strategisen johtamisen ohella otetaan huomioon organisaation kulttuuri, rakenteet, johtamistapa ja historia. Konfiguraationäkökulman mukaan oikeita henkilöstöjohtamisen näkökulmia ei voi määrittellä pelkästään strategisen yhteensopivuuden perusteella, vaan henkilöstöjohtamisen nähdään muodostavan itsessään toimivan kokonai-



suuden, jolla on oltava yhteensopivuutta strategisen maailman ohella myös organisaation kulttuuriin, rakenteisiin, johtamiseen ja historiaan (Delery & Doty 1996).

Edellä oleva luokittelu auttaa jäsentämään strategista henkilöstöjohtamista ja sen historiallista kehittymistä seuraavalla tavalla:

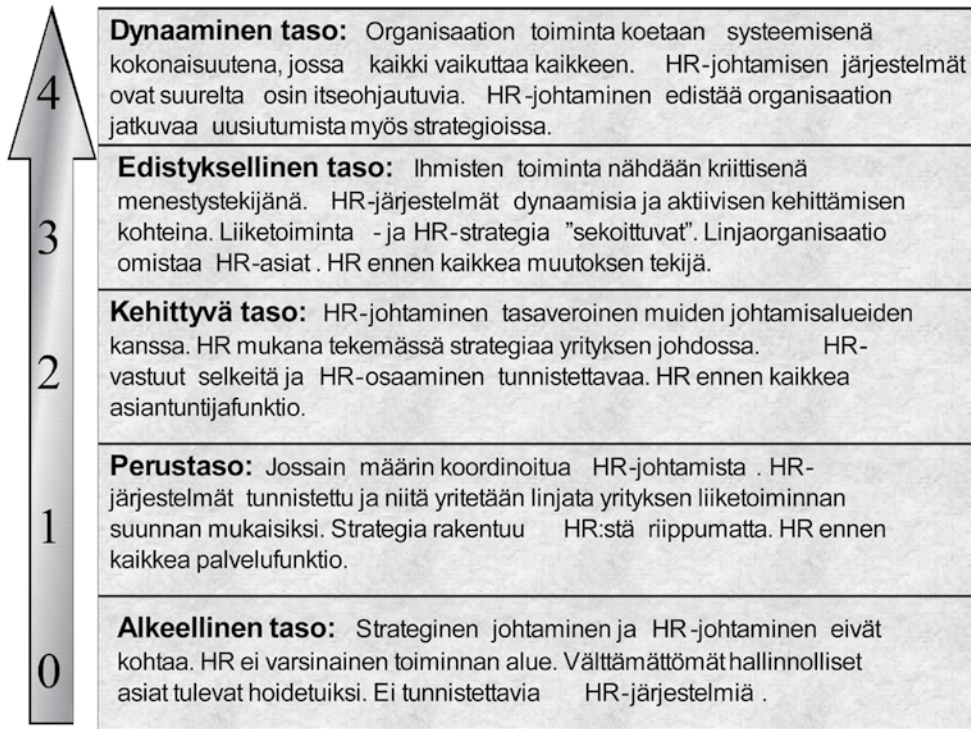
- 1) Henkilöstöjohtamisen käytännöt on johdettava strategista.
- 2) Henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen välillä on kahdensuuntainen vuorovaikutusprosessi.
- 3) Henkilöstöjohtaminen on ensisijainen kilpailukyvyn lähde.

(Luoma 2006, 77 – 78 ja Luoma 2009, 48 – 50).

Edellä oleva kolmivaiheinen luokittelu kuvaa henkilöstöjohtamisen kehittymistä viime vuosikymmeninä. Ensimmäisen kehitysvaiheen muodostumisen aikoina (1980-luvulla) strategiakeskustelua dominoi ns. suunnitelukeskeisyys ja kilpailuasemointi (ks. Juuti & Luoma 2009). Toinen kehitysvaihe toi mukanaan kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen välille. Johtavat asiantuntijat päätyivät näkemään, kuinka henkilöstöjohtamisen tulee sen lisäksi, että se toteuttaa kokonaisuuden strategioita, myös vaikuttaa liiketoimintastrategian sisältöön. Kolmas kehitysvaihe syntyi resurssi-strategioiden myötä. Tämän näkökulman mukainen henkilöstöjohtaminen murtautuu ulos henkilöstöosastolta koko johdon ja jokaisen esimiehen asiaksi. Henkilöstöammattilaisen työssä painottuvat muutoksen johtaminen, ylimmän johdon konsultaatio ja organisaation notkeuden varmistaminen. On oletettavissa, että innovaatioyhteiskuntaan siirtyminen luo tarpeen neljännelle henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheelle, joka rakentuu aivan uudella näkökulmalla esimerkiksi postrukturalistisen tektuaalisuuden varaan. Tämän ajattelun mukaan henkilöstöjohtaminen nivoutuu osaksi vaikeasti hahmotettavaa moniäänistä ja dynaamista organisaatiokokonaisuutta, jossa olennaista on kyky luoda kulttuurista maaperää dynaamisille vuorovaikutusprosesseille, jotka tukevat innovaatiota ja joiden kautta kaikki organisaation toiminnat arjen askareista strategiaan asti muotoutuvat jatkuvasti tuoreella tavalla yhä uudelleen (Luoma 2009, 50 – 52).

Kirjallisuuden perusteella voitaneen olettaa, että henkilöstöjohtaminen tukee suotuisasti innovatiivista, kun se on kehittynyttä. Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyydestä on tehty joitakin empiirisesti testattuja malleja. Luoman esittämä malli henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasoista on esitetty kuviossa 9.

Kuvio 9: Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko



Edellä olevan kuvion ylimpien tasojen mukaisen henkilöstöjohtamisen voidaan olettaa tukevan innovatiivisuutta. Vaikka henkilöstöjohtamisen tason ja innovatiivisuuden välistä tutkimusta ei olekaan suoritettu, on kuvion 9 mukaista asetelmaa henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasosta (ilman neljättä porrasta) pyritty myös empiirisesti mittaamaan HENRY:n jäsenille lähetetyn kyselyn avulla. Tulokset ovat osoittaneet, että suomalainen henkilöstöjohtaminen sijoittuu pääosin tasoille 1 ja 2 keskiarvon ollessa 1,7 (Järvinen & Salojärvi 2007).

Tietenkään edellä esitetty viisivaiheinen malli ei ole ainoa henkilöstöjohtamisen luokittelupyrkimys eikä mallin huipulla oleva neljäs vaihe ole ainoa ennuste siitä, mihin suuntaan henkilöstöjohtaminen tulevaisuudessa painottuu.

Esimerkiksi Boudreau ja Ramstad (2007) näkevät, että henkilöstöjohtaminen kytkeytyisi entistä vahvemmin tulevaisuudessa organisaation päätöksentekoon. Ulrich (2009) puolestaan näkee, että henkilöstöjohtamisen tulisi tulevaisuudessa suuntautua entistä enemmän organisaation ulkoisiin

sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja omistajiin (tai investoijiin) päin. Näitä molempia näkökulmia voidaan pitää lähellä em. neljännen tason henkilöstöjohtamista olevina näkökulmina, sillä neljännen tason henkilöstöjohtamisessa on keskeistä luoda diskursseja arjen kentille, sinne, missä toimintakin tapahtuu. Tällöin henkilöstöjohtamisen luoma diskurssi ylttäisi asiakkaisiin ja investoijiin asti sekä antaisi eväitä organisaatiossa tapahtuvalle suurelle ja pienelle päätöksenteolle.

Kehittämämme neljäs henkilöstöjohtamisen taso tulee lähelle myös ns. kriittiseksi henkilöstöjohtamiseksi kutsuttua henkilöstöjohtamisen koulu-kuntaa, sillä niissä molemmissa nähdään henkilöstöjohtamisen tarjoavan tietynlaisen diskurssin organisaation jäsenten käyttöön. Kriittinen henkilöstöjohtaminen nojaa paljolti Michel Foucaultin ajatteluun ja siinä pyritään välttämään se, että henkilöstöjohtamisesta tulisi vain johdon manipulatiivinen kontrollin väline. Kriittisessä henkilöstöjohtamisessa pyritään ottamaan useita päämääriä henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi. Lisäksi henkilöstöjohtamisen taustalle asetetaan ajatus siitä, että kullakin henkilöllä ja henkilöstöryhmällä on omia päämääriään, jotka on otettava huomioon niin henkilöstöjohtamisen periaatteissa kuin käytännössäkin (Greenwood 2002, 264 – 265).

Edellä mainitun henkilöstöjohtamisen neljännen tason ja kriittisen henkilöstöjohtamisen välinen keskeinen ero on siinä, että neljännen tason mukaisessa henkilöstöjohtamisessa pyritään luomaan diskursseja, jotka edesauttavat luovuuden lisäämisessä yksilö-, ryhmä- ja työyhteisö- sekä verkostotasoilla. On tietenkin kysyttävä, onko tällainen päämäärä mahdollinen muutoin kuin ihanteiden tasolla?

Tämä kysymys on relevantti, sillä henkilöstöjohtamisen perinteeseen kuuluu tietynlaisten systeemien luominen. Henkilöstöjohtaminen on pitkälti nojannut esimerkiksi työehtosopimusjärjestelmään ja kehittänyt erilaisia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä tai urajärjestelmiä jne. Kuitenkin luovuus ja innovatiivisuus ovat jo määritelmänsä mukaan kaoottisia tai epä-määräisyyden hämärästä kumpuavia käsitteitä (ks. Uusikylä & Piirto 1999). Luovuutta organisaatioissa tutkittaessa on saatu selville, että luovuuden syntyminen edellyttää aivan erityisiä vaateita organisaation ilmapiiriltä ja kulttuurilta (Amabile 1996). Lisäksi uusien innovaatioiden synnyttäminen ja läpivienti organisaatioissa vaatii usein niitä ajavilta ihmisiltä aivan erityisiä henkilökohtaisia uhrauksia (Tushman & O'Reilly 1997, 3 – 9).

Onkin kysyttävä voidaanko henkilöstöjohtamisen keinoin siirtää organisaatio ”kuilun reunalle” (Aula 2000)? Kuilun reunalla tarkoitetaan systeemin luovaa tilaa, jolle on tyypillistä riittävä järjestys ja sopiva kaaos.

Kuilun reunan organisaatiot voivat saavuttaa esimerkiksi tasapainottamalla aikasuuntautuneisuuttaan sellaiseksi että nykyisyys on keskiössä ja sekä tulevaisuus että menneisyys on kuvassa sopivasti mukana. Kuilun reunalle voidaan päästä myös tasapainottamalla toisilleen ristiriitaisia ulottuvuuksia kuten yksilöllisyys ja yhteisöllisyys (Brown & Eisenhardt 1998).

Innovatiivisen organisaation kehittäminen ja sitä edesauttavan henkilöstöjohtamisen luominen ei ole vailla haasteita. Uusikylä on todennut, että vaikka organisaation kilpailukykyyn liitetään useimmiten luovuus ja innovatiivisuus, nämä eivät organisaation arjessa useinkaan toteudu. Hänen mukaansa juuri kilpailu voi olla luovuuden tappaja: ”Jos kytätään, arvioidaan ja pakotetaan kilpailemaan, menee kaikki energia kilpailussa pärjäämiseen... Luovan ihmisen pitää saada myös epäonnistua. Liike-elämässä näin ei yleensä ole.” (Uusikylä 2005).

Tässä tutkimuksessa omaksutut oletukset henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisestä yhteydestä käyvät ilmi kuvioista 10. Kuvio on rakennettu teoriaosan perusteella yhdistelemällä eri näkökulmia toisiinsa. Kuviossa ei ole tehty oletuksia ulkoisen yhteensopivuuden (ts. organisaation strategian ja henkilöstöjohtamisen välisen yhteyden) suhteen. Koska tutkimuksen tavoitteena ei ole organisaation strategian ja henkilöstöjohtamisen välisen yhteyden tarkastelu, tätä yhteyttä ei ole otettu mukaan tutkimukseen. Kuten teoriaosasta käy ilmi, yhteys organisaation strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä on olemassa. Lisäksi teoriaosasta käy ilmi, että yhteys strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä voi johtaa innovatiivisuuteen. Tällöin puhutaan Burnsien ja Stalkerin sanoin orgaanisesta organisaatiosta. Tutkimuksen lähtökohta on, että tämä yhteys on jo aiemmissa tutkimuksissa todennettu. Sen sijaan henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välinen yhteys on edelleen pitkälti oletusten varassa.

Henkilöstöjohtamisen piiriin kuuluviksi asioiksi katsottiin tutkimuksessa kuuluvan kaikki perinteisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet: rekrytointi, perehdyttäminen, palkkahallinto, henkilöstön kehittäminen, työsuhteasiat, tiedotus, työterveydenhuolto, työhyvinvointi, työsuojelu ja henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät.

Henkilöstöjohtamisen katsottiin voivan panostaa muun muassa henkilöstövalintoihin, henkilöstön perehdyttämiseen, henkilöstön kehittämiseen, palkkauksen kannustavuuteen, henkilöstöasioiden oikeudenmukaisuuteen, organisaation sisäiseen viestintään, johtamisen kehittämiseen, muutoksen johtamiseen, kyvykkyyksien kehittämiseen ja työilmapiirin kehittämiseen. Samalla näiden asioiden katsottiin voivan kehittyä organisaatiossa varsinkin eri tasoille.

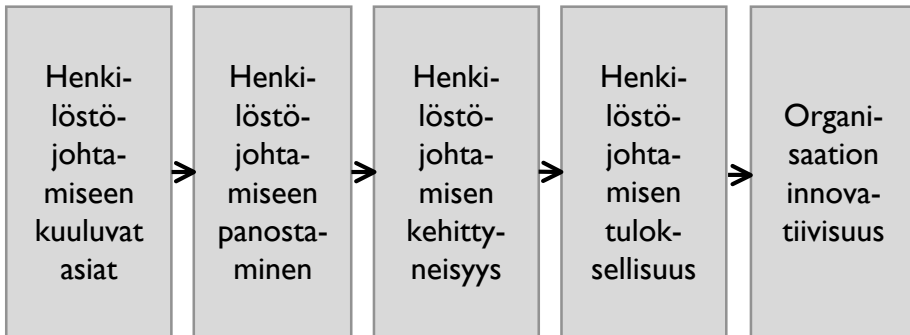
Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen katsottiin kuuluvan muun muassa, että henkilöstöjohtaminen vaikuttaa:

- organisaation toiminnan tulokseen
- henkilöstön osaamiseen
- työn laatuun
- kulttuurin asiakaskeskeisyyteen
- henkilöstön työmotivaatioon
- henkilöstön työhyvinvointiin
- johtamisen kannustavuuteen
- muutosten toteutukseen
- yhteistoimintaan ihmisten, ryhmien ja yksiköiden välillä sekä
- henkilöstön vaihtuvuuteen.

Innovatiivisuuteen katsottiin kuuluvan muun muassa seuraavanlaisia asioita:

- organisaatiossa kannustetaan erilaisten ajatusten esittämiseen
- luovuutta arvostetaan
- organisaatiossa on lukuisia kehittämishankkeita, jotka tähtäävät tuotteiden, palveluiden ja /tai toimintatapojen kehittämiseen.

*Kuvio 10: Oletetut yhteydet henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välillä*



Kuvio 10 osoittaa, että tutkimus pyrkii kartoittamaan sitä, kuinka henkilöstöjohtaminen voi edesauttaa organisaatioiden innovatiivisuutta. Näiden muuttujien tarkastelun taustalla on oletus siitä, että menestyvät organisaatiot ovat innovatiivisia organisaatioita. Tätä oletusta tukevat aikaisemmat tutkimukset menestyvistä organisaatioista maassamme (Juuti 2012). Aikaisemmat tutkimukset osoittavat myös, että menestyvät organisaatiot ovat innovatiivisia. Tämä tulos antaa aiheen olettaa, että suuri osan maassamme tehtä-

västä työstä liittyy jatkossa uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. Tutkimuksen lähtökohtana on, ettei innovaatiojohtamista riittävästi tunneta eikä sitä edesauttavaa henkilöstöjohtamista ole riittävästi kartoitettu. Jotta voisimme suorittaa edellä mainitun tutkimustehtävän, meidän on ensin selvitettävä maamme henkilöstöjohtamisen nykytila ja se, miten eri henkilöstöryhmät organisaatiossa käytössä olevan henkilöstöjohtamisen kokee.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mikä on strategisen henkilöstöjohtamisen sisältö suomalaisissa organisaatioissa ja millaisia menetelmiä suomalaisissa organisaatioissa strategisessa henkilöstöjohtamisessa käytetään?
- Millaiseksi strateginen henkilöstöjohtaminen koetaan eri henkilöstöryhmissä?
- Onko henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välillä yhteyttä ja millaisia nuo yhteydet ovat?
- Onko organisaation strategisen henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasolla yhteyttä innovatiivisuuteen maamme organisaatioissa?
- Miten henkilöstöjohtaminen voi tukea organisaation innovatiivisuutta ja sen kehittämistä?

## 4.2. Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on kolme vuotta kestänyt prosessi, jonka aikana on kerätty useita eri aineistoja. Tutkimus perustuukin useiden eri menetelmien ja aineistojen yhdistämiselle. Tämä on ollut viime aikoina myös joidenkin metodikirjojen suosittama tapa tehdä tutkimusta.

Raunio pitää kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen metodin yhdistämistä menetelmällisenä triangulaationa, jonka avulla pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuutta. Raunion mukaan menetelmien perättäistä käyttöä voidaan perustella keinona syventää toisella menetelmällä saatuja tuloksia. Samalla ollaan kiinnostuneita siitä, vahvistavatko eri menetelmillä kerätyt aineistot toistensa antamia tuloksia. Raunion mukaan kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimustapoja tarvitaan käyttää samassa tutkimuksessa silloin, kun pyritään saamaan kokonaiskuva sosiaalisesta todellisuudesta (Raunio 1999, 337 – 345).

Kummassakin tutkimusotteessa on sekä vahvuuksia että heikkouksia. Kvantitatiivinen tutkimusote tuottaa vertailukelpoista tietoa ilmiöistä ja kykenee parhaimmillaan esittämään yleisluontoisia malleja ilmiöön liittyvien suureiden välisistä yhteyksistä. Kuitenkaan se ei kykene kovin syvälliseen tarkasteluun ja tarkastelu saattaakin tuottaa vain itsestäänselvyksiä. Kva-

litatiivinen ote paljastaa tiettyyn tilanteeseen liittyviä merkitysisältöjä ja ainutkertaisuutta rikkaiden, yksityiskohtaisten kuvausten avulla. Kvalitatiivista tutkimusta ei kuitenkaan ole mahdollista toistaa eikä vertailla. Kvalitatiivisen tutkimuksen hyvyys on siinä, missä määrin se kykenee kuvaamaan meistä itsestämme ihmisinä ja ihmiskunnasta yleensäkin jotain, joka koskettaa ja jota emme ehkä ole tulleet ajatelleeksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen kriteeri on sen ”elämänmakuisuus” (Silverman 1977, 12 – 19 ja Jones 1988, 35).

Tutkimuksessa pyrittiin yhdistämään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen edut. Lisäksi pyrittiin mahdollistamaan triangulaatio tutkimuksen luotettavuuden ja relevanssin lisäämiseksi. Keskeisiä triangulaation keinoja tässä tutkimuksessa on sekä kvantitatiivisten että kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien käyttö, teoriaan nojautuminen ja useiden aineistojen käyttö (kyselyt, haastattelut ja ryhmähaastattelut).

Tässä tutkimuksessa kyselyjä analysoidaan selittävän ja haastatteluaineistoja ymmärtävän näkökulman kautta. Jaottelu ei kuitenkaan aina ole näin kategorinen. Positivistit pyrkivät haastatteluissaan nostamaan ”puhtaan todellisuuden” esille. Kuitenkin konstruktionistit toteavat haastatteluidenkin olevan sosiaalisen todellisuuden luomista. Haastatteluissa ei luoda pelkästään kertomuksia, vaan sosiaalista todellisuutta. Kuitenkin haastattelut mahdollistavat ihmisten välisen intersubjektiivisuuden tulevan esille sanojen merkitystä luovien prosessien ohella. Niinpä haastatteluissa toinen ihminen voikin saada tietoa toisen maailmasta. On luonnollista, että laadullisen tutkimuksen subjektiivisuus on rakentunut sisään sen tutkimusasetelmaan ja lukijan tehtäväksi jää omien suodattavien arviointiensä kautta pyrkiä vähentämään subjektiivisuuden merkitystä (Miller & Glassner 1997, 99 – 103).

Metodivalintaa tehtäessä on syytä pitää tutkimuskysymystä valintaa ohjaavana tekijänä. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa tyypillisesti kysymyksiin miten paljon. Ennen kuin määrää voidaan kuitenkin lähteä mittaamaan, on tiedettävä, mitä mitataan. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan vastaa kysymyksiin mitä ja miten (Töttö 2000, 74 – 86).

Tässä tutkimuksessa edellä mainittu Tötön jaottelu ohjaa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston hankinnan valintaa. Aineistoja kerättiin seuraavasti:

- Johdolle ja henkilöstöjohdolle lähetettiin syksyllä 2010 kysely, josta käytetään tässä tutkimuksessa nimeä alkukartoitus
- Eri henkilöstöryhmille (johto, esimiehet, asiantuntijat, toimihenkilöt ja työntekijät) lähetettiin kysely syksyllä 2011

- Kyselyjen tuloksia syvennettiin organisaatiokohtaisten henkilöhaastatteluiden avulla vuonna 2011
- Lopuksi tutkimuksen tuloksia käsiteltiin vuonna 2012 ryhmähaastatteluissa, joissa oli toisaalta luottamusmiehiä ja toisaalta henkilöstöjohtoa.

Tutkimuksen aineistojen keruussa auttoivat toisaalta Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry ja toisaalta Palvelualojen Ammattiliitto PAM.

### 4.3. Aineistot

#### 4.3.1. Johdolle ja henkilöstöjohdolle lähetetyn kyselyn aineisto

Alkukartoitus tehtiin nettikyselynä loka- ja marraskuussa 2010. Alkukartoituksen kyselylomakkeen laadinnassa käytettiin osin samoja kysymyksiä kuin aiemmissa henkilöstöjohtamisen trendejä käsitelleessä tutkimuksessa (Järvinen & Salojärvi 2007). Kartoitukseen otettiin kuitenkin pääosin kysymyksiä kirjallisuuden ja artikkelien perusteella.

Alkukartoituksen kyselylomake lähetettiin Henry ry:n ja JTO:n toimesta 3691 henkilölle.

*Taulukko 1: Kyselyn saajat ja vastanneet aseman mukaan*

Tehtävä organisaatiossa	Kysely lähetettiin	Vastaajia
Toimitusjohtaja, pääjohtaja, kunnanjohtaja	964	29
Henkilöstöjohtaja / päällikkö	1367	98
Liiketoimintayksikön tai toimialan johtaja	1360	78
Yhteensä	3691	208

Vastauksia saatiin kaikkiaan 208 kappaletta. Vastausprosentti oli 5,6 %. Vastausprosentti jäi varsin alhaiseksi, vaikka kyselyä perittiin kolme kertaa. Vastausprosentin alhaisuuteen vaikutti ennen muuta kyselyn pituus. Kyselyssä oli kaikkiaan 103 kysymystä, jotka oli ryhmitelty kuuteen ryhmään.

Pitkän kyselyn tekemistä puolsi se, että kyseessä oli alustava lähestyminen vähän tutkittuun aiheeseen. Henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuteen liittyviä tutkimuksia on kyllä tehty varsin runsaasti, mutta henkilöstöjohtamisen ja innovaatiotoiminnan välisiä kartoituksia sen sijaan varsin vähän. Kyselyä laadittaessa haettiin mallia henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä kartoittaneista tutkimuksista ja otettiin niiden perusteella kyselyyn mukaan seikkoja, joilla voisi alustavan harkinnan mukaan olla yhteyttä myös innovaatiotoimintaan.



Kyselyn tavoitteena oli ensinnäkin kartoittaa yhteyksiä henkilöstöjohtamisen ja organisaation innovaatiotoiminnan välillä. Toiseksi kyselyn tarkoituksena oli rekrytoida organisaatioita mukaan hankkeeseen. Jälkimmäisessä tavoitteessa onnistuttiin hyvin, sillä 36 organisaatiota ilmoitti kiinnostuksensa olla mukana hankkeessa. Ensimmäisen tavoitteen onnistumisen hyvyyttä voidaan arvioida tämän raportin perusteella, sillä tässä raportissa tarkastellaan alustavan vastausten jakaumien kuvailun jälkeen henkilöstöjohtamisen ja innovaatiotoiminnan välisiä yhteyksiä eri muuttujien välisten yhteyksien avulla. Kyselyä laadittaessa oletettiin muuttujien välisten yhteyksien kulkevan pääosin aiemmin esitetyllä (ks. kuvio 10) tavalla.

*Taulukko 2. Vastaajat organisaation toimialan mukaan*

Organisaation toimiala	Vastaajien lukumäärä	Vastaajien osuus %
Palveluala	80	38
Teollisuus	51	25
Julkinen sektori	48	23
Ei ilmoita toimialaa	29	14
Yhteensä	208	100

Liki kaksi viidesosaa vastaajista ilmoitti työskentelevänsä palvelualalla. Noin neljäsosa vastaajista työskentelee teollisuudessa ja myös noin neljäsosa vastaajista työskentelee julkisella sektorilla. Valtion työpaikoilla työskenteleviä vastaajia oli kaikkiaan 26. Kuntien ja kuntainyhtymien palveluksessa oli 22 vastaajaa. Teknologiateollisuuden palveluksessa työskenteleviä vastaajia oli 24 ja kaupan organisaatioissa työskenteli 15 vastaajaa. Tietoliikenne, tietotekniikka ja niihin liittyvillä toimialoilla työskentelee 13 vastaajaa ja sekä rahoitus- että kuljetusalalla työskentelee kummassakin 11 vastaajaa.

*Taulukko 3. Vastaajat organisaation koon mukaan*

Organisaation koko (organisaation palveluksessa olevin henkilöiden lukumäärä)	Vastaajien lukumäärä	Vastaajien osuus %
Alle 100 henkilöä	32	15
100 – 249 henkilöä	46	22
250 – 499 henkilöä	36	17
500 – 999 henkilöä	31	15
Vähintään 1000 henkilöä	61	30
Ei ilmoita organisaation kokoa	2	1
Yhteensä	208	100

Lähes kolmasosa vastaajista työskentelee suurten yli 1000 henkilön organisaation palveluksessa. Pieniksi ja keskisuuriksi luettavien alle 250-henkilön yritysten palveluksessa työskentelee hieman yli kolmasosa (35 %) vastaajista. Noin kolmasosa vastaajista työskentelee organisaatioissa, joiden palveluksessa on 250 – 999 henkilöä.

*Taulukko 4. Vastaajat sukupuolen mukaan*

Vastaajan sukupuoli	Vastaajien lukumäärä	Vastaajien osuus %
Nainen	106	51
Mies	101	49
Ei ilmoita sukupuolta	1	0
Yhteensä	208	100

Vastaajat jakautuivat varsin tasaisesti vastaajan sukupuolen mukaan. Naisia ja miehiä oli vastaajissa jokseenkin yhtä paljon. Asemaan mukaan tarkasteltuna vastaajien sukupuolijakauma oli kuitenkin vino. Henkilöstöjohtamista ja henkilöstöpäälliköistä noin kaksi kolmasosaa oli naisia. Sen sijaan ylimmistä johtajista ja liiketoimintayksiköiden johtajista vain noin kolmasosa oli naisia.

#### ***4.3.2. Eri henkilöstöryhmille lähetetyn kyselyn aineistot***

Eri henkilöstöryhmille lähetetty kysely toteutettiin syksyllä 2011. Eri henkilöstöryhmille kohdistettu kysely rakennettiin vuotta aikaisemmin tehdyn johdolle ja henkilöstöjohdolle lähetetyn kyselyn ja organisaatiokohtaisten haastattelujen tulosten perusteella. Eri henkilöstöryhmille lähetettyyn kyselyyn otettiin mukaan alkukartoituksen kyselystä kysymyksiä, jotka olivat alkukartoituksen perusteella yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen.

Alkukartoituksen tulokset korostivat henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tason, henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaisuuden, organisaation sosiaalisen pääoman, henkilöstöjohtamisen strategisen aseman, organisaation muutoskyvyn ja organisaation innovatiivisuuden välistä yhteyttä. Niinpä näitä asioita kuvaavien faktorianalyyysien avulla luotujen, uusien muuttujien (kullakin faktorilla olevia) kärkimuuttujia otettiin mukaan eri henkilöstöryhmille lähetettyyn kyselyyn. Lisäksi organisaatiokohtaisissa haastatteluisa käydyissä keskusteluissa syvennettiin alkukartoituksen kyselyiden perusteella saatuja tuloksia. Näiden keskustelujen pohjalta laadittiin lopullinen kyselylomake, jonka tuli täyttää myös luettavuuden kriteeri, sillä kysely aiottiin lähettää kaikkien henkilöstöryhmien edustajille siitä riippumatta, oliko heillä kokemusta henkilöstöjohtamisesta vai ei.

Kysely lähetettiin kaikkiaan 3339 henkilölle ja siihen vastasi 435 henkilöä. Kysely lähetettiin eninnäkin JTO:n osoiterekisteristä poimituille eri tehtävissä toimiville henkilöille. Toiseksi Henkilöstöhallinnon ryhmä Henry lähetti kyselyn jäsenilleen. Kolmanneksi Palvelualojen ammattiliitto PAM lähetti kyselyn joillekin liiton jäsenille.

Vastaajilta tiedusteltiin tavanomaiseen tapaan, joitakin organisaatioon ja heihin itseensä liittyviä taustaominaisuuksia. Näitä taustaominaisuuksia käytettiin hyväksi aineistoa analysoitaessa. Taustaominaisuuksista parhaiten kysytyjä organisaation henkilöstöjohtamisen ja innovaatiotoiminnan kysymyksiä selitti vastaajan asema organisaatioissa. Myös vastaajan iällä oli yhteyttä vastaajan antamiin arvioihin organisaation henkilöstöjohtamisesta ja organisaation innovaatiotoiminnasta. Sen sijaan vastaajan sukupuolella eikä toimialalla ollut juurikaan yhteyttä vastaajan antamiin arvioihin siitä, millaista henkilöstöjohtaminen ja innovaatiotoiminta heidän organisaatioissaan on? (Ks. kartoituksen lopussa liitteenä olevat kuvat).

*Taulukko 5: Vastaajat organisaation toimialan ja organisaation koon mukaan (%-vastaajista)*

Organisaation palveluksessa olevien henkilöiden määrä	Palvelu- alat	Teolli- suus	Julkiset palvelut	Yhteensä	N
Alle 100 henkilöä	51	29	22	37	117
100 – 249 henkilöä	15	25	14	18	55
250 – 499 henkilöä	8	15	22	13	42
500 – 999 henkilöä	13	15	19	15	48
Vähintään 1000 henkilöä	13	16	23	17	52
Yhteensä	100	100	100	100	314
N	149	87	78	314	

Lähes puolet vastaajista työskenteli yksityisillä palvelualueilla, yli neljäsosa vastaajista työskenteli teollisuuden palveluksessa ja noin neljäsosa vastaajista oli julkisten organisaatioiden palveluksessa.

Yli puolet vastaajista työskenteli ns. PK-organisaatioissa, joissa työskentelee alle 250 henkilöä. Lähes kolmasosa vastaajista työskenteli organisaatioissa, joiden palveluksessa oli 250 -1000 henkilöä. Alle viidesosa vastaajista työskenteli organisaatioissa, joiden palveluksessa oli yli 1000 henkilöä.

*Taulukko 6: Vastaajat aseman ja organisaation toimialan mukaan (%-vastaajista)*

Asema organisaatiossa	Palvelu- alat	Teolli- suus	Julkiset palvelut	Yhteensä	N
Toimitusjohtaja, pääjohtaja, kunnan johtaja	16	12	5	12	37
Henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö	7	10	8	8	26
Liiketoimintayksikön johtaja, tietyn sektorin tai toimialan johtaja	17	10	21	16	51
Osastopäällikkö tai vastaava	7	23	23	16	49
Esimies	5	6	17	8	25
Asiantuntija	17	14	13	15	47
Toimihenkilö	8	20	6	11	34
Työntekijä	19	2	1	10	31
Muut	4	3	6	4	14
Yhteensä	100	100	100	100	314
N	149	87	78	314	

Vastaajat jakautuivat melko tasaisesti eri tehtäväryhmiin asemansa mukaan. Kyselyyn vastaajista noin 10 % oli työntekijöitä. Myös toimihenkilöitä kyselyyn vastaajista oli jokseenkin yhtä suuri määrä. Asiantuntija-ammateissa työskenteli noin 15 % kyselyyn vastanneista. Esimiehenä työskenteli noin 8 % vastaajista. Kyselyyn vastaajista osastopäällikköinä tai vastaajina työskenteli noin 16 % vastaajista. Myös liiketoimintayksikön johtajia oli noin 16 % vastaajista. Alle joka kymmenes vastaaja (8 %) oli henkilöstöalan erityishenkilöstöä. Hieman yli joka kymmenes vastaaja (12 %) työskenteli organisaation ylimmässä johdossa.

Vastaajien asema on toimialoittain vino sikäli, että suurin osa niistä vastaajista, jotka työskentelevät työntekijäammateissa työskentelee palvelualalla. Vastaavasti julkisten organisaatioiden palveluksessa olevat vastaajat työskentelivät usein keskijohdossa tai johdossa. Henkilöstöjohtoon kuuluvat vastaajat jakautuivat melko tasaisesti eri toimialoille.

*Taulukko 7: Vastaajat aseman ja sukupuolen mukaan (%-vastaajista)*

Asema organisaatiossa	Nainen	Mies	Yhteensä	N
Toimitusjohtaja, pääjohtaja, kunnan johtaja	10	15	12	44
Henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö	10	8	10	35
Liiketoimintayksikön johtaja, tietyn sektorin tai toimialan johtaja	13	21	16	60
Osastopäällikkö tai vastaava	10	19	14	51
Esimies	9	8	9	31
Asiantuntija	14	15	14	53
Toimihenkilö	14	5	10	37
Työntekijä	14	4	9	35
Muut	6	5	6	22
Yhteensä	100	100	100	368
N	203	165	368	

Yli puolet vastaajista (noin 55 %) oli naisia. Vastaavasti lähes puolet vastaajista (noin 45 %) oli miehiä. Vastausten jakauma aseman ja sukupuolen mukaan on tilastollisesti erittäin merkitsevästi vinoutunut niin, että suurempi osa naisista työskentelee organisaatiohierarkian alemmilla portailla ja suurempi osa miehistä työskentelee organisaatiohierarkian ylemmillä portailla.

Palvelualoilla ja julkisten palvelujen piirissä työskentelevistä vastaajista yli 60 % on naisia. Sen sijaan teollisuuden palveluksessa olevista vastaajista yli 60 % on miehiä.

*Taulukko 8: Vastaajat iän ja sukupuolen mukaan (%-vastaajista)*

Ikä	Nainen	Mies	Yhteensä	N
Alle 30 v.	6	2	4	15
30 – 39 v.	17	23	20	73
40 – 49 v.	24	19	22	80
50 – 59 v.	47	39	43	160
60 v. tai enemmän	6	17	11	40
Yhteensä	100	100	100	368
N	204	164	368	

Yli puolet kyselyyn vastanneista henkilöistä oli yli 50-vuotiaita. Noin viidesosa vastaajista oli 40 – 50-vuotiaita. Vastaavasti noin viidesosa vastaajista oli 30 – 40-vuotiaita. Vain alle kahdeskymmenesosa vastaajista oli alle

30-vuotiaita. Julkisten organisaatioiden palveluksessa olevista vastaajista noin neljä viidesosaa (80 %) oli yli 50-vuotiaita.

Vastaajien jakauma iän ja sukupuolen suhteen on tilastollisesti merkitsevästi vino niin, että valtaosa kaikkein nuorimmista vastaajista on naisia, kun taas valtaosa kaikkein iäkkäimmistä vastaajista on miehiä.

#### **4.3.3. Laadullisen tutkimuksen aineistot**

Tutkimuksen laadullinen aineisto hankittiin alkukartoituksen kyselyn avulla. Alkukartoituksen kyselyyn vastaajia pyydettiin ilmoittamaan, mikäli he halusivat olla mukana hankkeessa. Tässä vaiheessa kaikkiaan 36 henkilöä eri organisaatioista ilmoitti haluavansa olla mukana hankkeessa.

Kaikille hankkeesta kiinnostuneille lähetettiin lisätietoa hankkeesta sähköisesti. Suurin osa hankkeesta alkukartoituksen perusteella kiinnostuneista henkilöistä vastasikin sähköpostiin. Myös niitä, jotka eivät vastanneet sähköpostiin, lähestyttiin puhelimen avulla.

Haastatteluita suoritettiin kaikkiaan 29 organisaatiossa. Noin puolessa näistä organisaatioista haastattelun kohteena oli vain yksi henkilö. Haastateltu henkilö edusti tällöin poikkeuksetta johtoa tai henkilöstöjohtoa. Kuitenkin noin puolessa organisaatioita haastateltiin useampia henkilöitä, jolloin haastattelujen kohteena oli johdon edustajien lisäksi joko keskijohtoa tai esimiehiä. Kaikkiaan tutkimuksessa haastateltiin henkilöhaastatteluina 52 henkilöä.

Tutkimuksen loppuvaiheessa, keväällä 2012, tehtiin kaksi ryhmähaastattelua. Toisessa oli 4 Palvelualojen ammattiliitto PAM:n luottamusmiestä ja toisessa oli 2 henkilöstöjohtajaa. Näissä ryhmähaastatteluissa keskusteltiin tutkimuksen tuloksista.

## 5. Johdolle ja henkilöstöjohdolle lähetetyn kyselyn tulokset

---

Tutkimuksen tulokset esitetään niiden keruun ajallisessa järjestyksessä. Johdolle henkilöstöjohdolle suunnattu kysely kerättiin syksyllä 2010. Kysely laadittiin kirjallisuuden perusteella. Kyselyn rakentamisen taustamallina toimi oletettu yhteys muuttujien välillä (ks. kuvio 10). Kyselyn kohteena oli organisaatioiden ylin johto, tulosyksiköiden johto ja henkilöstöjohto. Tähän kyselyyn saatiin kaikkiaan 208 vastausta.

Useimmat henkilöstöjohtamisen ja innovaation välistä yhteyttä kartoittavat tutkimukset on tehty organisaatiokohtaisina kyselyinä, joiden vastaajina ovat olleet joko johdon tai henkilöstöjohdon edustajat. Olikin luonnollista aloittaa tutkimus johdolle ja henkilöstöjohdolle suunnatun kyselyn avulla. Tämä ei kuitenkaan ollut ainoa syy aloittaa tutkimus tällä tavoin.

Toinen syy oli, että johdolle ja henkilöstöjohdolle lähetetyn kyselyn avulla pyrittiin testaamaan kirjallisuuden perusteella luodun mallin mukaisia yhteyksiä henkilöstöjohtamisen ja innovaatiotoiminnan välillä (ks. kuvio 10). Koska kirjallisuuden perusteella luotu malli oli varsin suoraviivainen ja koska henkilöstöjohtamisen ja innovaatiotoiminnan välisten yhteyksien voitiin ajatella olevan varsin moninaisia, tuli kyselystä pitkä, useita seikkoja alustavalla tavalla kartoittava. Tämä heijastui myös aineiston analysointitapaan ja kyselyn vastausprosenttiin.

### 5.1. Vastausten jakaumat taustaominaisuuksien mukaan

Vastaajan asema organisaatiossa otettiin aineiston kuvailun pääasialliseksi taustamuuttujaksi ensinnäkin siksi, että tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita

eri asemissa työskentelevien henkilöiden näkemyksistä organisaation henkilöstöjohtamisesta. Lisäksi suoritettujen varianssi- ja erotteluanalyyysien mukaan vastaajien näkemykset organisaation henkilöstöjohtamisesta poikkeavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi toisaalta kokonaisuutena ottaen ja toisaalta useiden kysytyjen asioiden suhteen. Myös sukupuoli ja organisaation koko erottelivat erotteluanalyyysien mukaan aineistoa kokonaisuutena ottaen tilastollisesti merkitsevästi. (Erotteluanalyyysien tulokset esitetään lyhyesti myöhemmin). Aineiston kuvailun yhteydessä esitetään sanallisesti ne kysymykset, joissa vastaajat eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi sukupuolen, organisaation koon ja toimialan mukaan.

*Taulukko 9. Millaiset asiat kuuluvat henkilöstöjohtamisen piiriin vastaajan aseman mukaan tarkasteltuna (%-vastaajista, joiden mielestä asia kuuluu henkilöstöjohtamisen piiriin heidän organisaatiossaan)*

Millaiset asiat kuuluvat henkilöstötoimeen?	Toimitusjohtajat	Henkilöstöjohtajat	Liiketoimintayksiköiden johtajat	Yhteensä	Edellinen tutkimus v. 2007
Työsuhdeasiat	97	99	93	97	96
Henkilöstön kehittäminen	100	97	95	97	97
Työhyvinvointi	100	100	88 <sup>xxx</sup>	96	-
Rekrytointi	86	94	93	93	94
Työterveyshuolto	90	94	83	89	69
Palkkahallinto	66 <sup>xxx</sup>	92	87	86	76
HR-tietojärjestelmät	56 <sup>xxx</sup>	91	89	86	-
Työsuojelu	78	75	79	77	64
Tiedotus	75	48	52	54	38

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työsuhdeasiat, henkilöstön kehittäminen, työhyvinvointi ja rekrytointi sekä työterveydenhuolto kuuluvat henkilöstöjohtamisen piiriin heidän organisaatiossaan. Vastaavasti vain noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tiedotus kuuluu henkilöstöjohtamisen piiriin heidän organisaatiossaan.

Vastaajien arviot siitä, millaiset asiat kuuluvat heidän organisaatiossaan henkilöstöjohtamisen piiriin noudattelivat samoja linjoja kuin vuonna 2007 tehdyssä tutkimuksessa (Järvinen & Salojärvi 2007, 10). Myös tuolloin lähes kaikki vastaajat arvioivat, että henkilöstön kehittäminen, työsuhdeasiat ja rekrytointi kuuluvat henkilöstöjohtamisen piiriin heidän organisaatiossaan. Vuoden 2007 kyselyssä ei ollut mukana työhyvinvointiin eikä HR-tietojärjestelmiin liittyvää kysymystä.



Nyt tehdyn kyselyn mukaan henkilöstöjohtamisen piiriin kuului useimmissa organisaatioissa selvästi useampia tehtäväkokonaisuuksia kuin vuoden 2007 kyselyn perusteella oli mahdollista olettaa. Nyt tehdyssä kyselyssä suhteellisesti ottaen useampi vastaaja arvioi, että palkkahallinto, työterveyshuolto, työsuojelu ja tiedotus kuuluu heidän organisaatiossaan henkilöstöjohtamisen piiriin kuin vuonna 2007 tehdyssä tutkimuksessa. Työhyvinvoinnin merkitys on kuitenkin noussut esille myös muissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Henkilöstöjohtamisen ryhmä – Henry ry:n teettämässä HR Barometrissa vuodelta 2010 vastaajat kokivat organisaationsa suurimmaksi HR-haasteeksi nimenomaan työhyvinvoinnin (Jauhiainen ym. 2010).

Nyt tehdyssä kyselyssä eri vastaajaryhmien välillä oli joitakin tilastollisesti merkitseviä eroja sen suhteen, missä määrin he arvioivat eri tehtävien kuuluvan henkilöstöjohtamisen piiriin heidän organisaatiossaan. Vastaajat poikkesivat asemansa mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi kolmen seikan suhteen: Toimitusjohtajat katsoivat muita harvemmin, että palkkahallinto ja HR-tietojärjestelmät kuuluvat henkilöstötoimen piiriin heidän organisaatiossaan. Liiketoimintayksiköiden johtajat puolestaan katsoivat muita harvemmin, että työhyvinvointi kuuluu henkilöstötoimen piiriin heidän organisaatiossaan.

Alle sadan henkilön organisaatioissa työskentelevät vastaajat poikkesivat muista tilastollisesti erittäin merkitsevästi kahden seikan suhteen. Ensinnäkin he katsoivat muita useammin, että tiedotustoiminta kuuluu henkilöstötoimen piiriin ja toiseksi muita harvemmin, että HR-tietojärjestelmät kuuluvat henkilöstötoimen piiriin heidän organisaatioissaan.

Julkisella sektorilla työskentelevät vastaajat katsoivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi muita harvemmin, että tiedotus kuuluu henkilöstötoimen piiriin heidän organisaatiossaan. Julkisella sektorilla työskentelevistä vastaajista vain noin 37 % luki tiedotuksen henkilöstötoimen piiriin heidän organisaatiossaan.

Miehet katsoivat tilastollisesti merkitsevästi naisia harvemmin, että HR-tietojärjestelmät kuuluvat henkilöstötoimen piiriin heidän organisaatiossaan.

*Taulukko 10. Millaisia henkilöstötietoja vastaajat arvioivat ylimmän johdon seuraavan heidän organisaatioissaan (%-vastaajista, joiden mielestä ylin johto seuraa ko. seikkaa heidän organisaatiossaan)*

Millaisia asioita ylin johto seuraa organisaatiossa?	Toimitusjohtajat	Henkilöstöjohtajat	Liiketoimintayksiköiden johtajat	Yhteensä	Edellinen tutkimus v. 2007*
Palkat, palkkiot ja henkilöstökulut	97	99	99	99	75
Henkilöstömäärät ja vaihtuvuus	93	99	97	98	60
Työilmapiiri ja viihtyvyys	97	97	99	98	52
Henkilöstön kehittäminen	100	87	90	90	27
Suoritusten ja tavoitteiden saavuttaminen	96	89	88	90	63
Asiakastyytyväisyys ja työn laatu	96	82 <sup>x</sup>	95	89	60
Poissaolot ja tapaturmat	81	86	92	88	22
Ikärakenne	81	83	89	85	14
Koulutus	96	75 <sup>x</sup>	86	82	7
Henkilöstön osaaminen	90	74	84	80	42
Työsuhdeasiat	90	62 <sup>xxx</sup>	92	78	7
Työterveyshuolto	96	66 <sup>xx</sup>	85	78	3
Organisaation työnantajakuva	72	69	77	72	18
Ylityöt	85	61 <sup>x</sup>	78	71	8
Työajat ja työmäärät	79	57 <sup>xxx</sup>	84	71	8
Yhteistyö ja vuorovaikutus	82	62 <sup>xx</sup>	75	70	15
Aloiteaktiivisuus ja innovatiivisuus	81 <sup>*</sup>	55	67	63	12

\* Vuonna 2007 käytettiin erilaista menetelmää ylimmän johdon henkilöstöasioiden seuraamista tiedusteltaessa. Tuolloin vastaajia pyydettiin valitsemaan 5 keskeisintä aluetta, joita ylin johto henkilöstöasioissa seuraa heidän organisaatiossaan. Nyt sen sijaan vastaajaa pyydettiin valitsemaan 5-luokkasella asteikolla se, missä määrin he arvioivat ylimmän johdon seuraavan ko. kohtaa.

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että ylin johto heidän organisaatiossaan seuraa palkkoja, palkkioita ja henkilöstökuluja sekä henkilöstömääriä ja vaihtuvuutta. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että ylin johto heidän organisaatiossaan seuraa työilmapiiriä ja työviihtyvyyttä.

Nyt tehdyn tutkimuksen ja vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen tuloksia ei voida suoranaisesti vertailla keskenään, koska tutkimuksissa käytettiin

erilaista menetelmää vastuksia pyydettyä. Tutkimuksien vertailu kuitenkin osoittaa, että vastaajat arvioivat kumpanakin kertana, että keskeisimpiä asioita, joita ylin johto seuraa heidän organisaatiossaan ovat mm. henkilöstökuluihin, palkkoihin, henkilöstömääriin ja vaihtuvuuteen, tavoitteiden saavuttamiseen, työsuorituksiin, asiakastyytyväisyyteen sekä työilmapiiriin ja viihtyvyyteen liittyvät seikat. Nyt suoritettuna tutkimuksen mukaan vastaajat näyttävät arvioivan, että ylin johto seuraa entistä enemmän henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstön osaamiseen, poissaoloihin ja tapaturmiin sekä ikärakenteeseen liittyviä seikkoja.

On merkille pantavaa, että vastaajat arvioivat, ettei ylin johto juuri seuraakaan aloiteaktiivisuuteen ja innovatiivisuuteen liittyviä seikkoja heidän organisaatiossaan. Aloiteaktiivisuuden ja innovatiivisuuden jääminen seikaksi, jota vastaajat arvioivat johdon seuraavan muita kysytyjä asioita vähäisemmässä määrin heidän organisaatiossaan, saattaa johtua monista syistä. Voi olla, että vastaajat arvioivat johdon pitävän aloitteita niin itsestään selvinä ja vähämerkityksellisinä, ettei johto heidän mielestään niitä juuri seuraa. Voi myös olla, että johto painottaa vastaajien mielestä ennen muuta tuloksen tekemiseen liittyviä seikkoja kuten palkkakuluja ja henkilöstömääriä sekä osaamiseen ja henkilöstön työmotivaatioon liittyviä seikkoja enemmän kuin innovatiivisuuteen liittyviä seikkoja, joissa lyhyellä tähtäyksellä kuluu rahaa ja mahdollisuudet saada hyötyjä realisoituvat vasta paljon myöhemmin, jos sittenkään.

Henkilöstöjohto oli monin paikoin muita kriittisempää sen suhteen, millaisia asioita ylin johto heidän organisaatiossaan seuraa. Henkilöstöjohto oli tilastollisesti erittäin merkittävästi harvemmin sitä mieltä, että ylin johto heidän organisaatiossaan seuraa työsuhteasioita, työaikoja ja työmääriä. Lisäksi henkilöstöjohto oli tilastollisesti merkittävästi harvemmin sitä mieltä, että ylin johto heidän organisaatiossaan seuraa työterveyshuoltoa sekä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Miehet olivat tilastollisesti erittäin merkittävästi useammin sitä mieltä, että ylin johto heidän organisaatiossaan seuraa työsuhteasioita sekä asiakastyytyväisyyttä ja työn laatua.

*Taulukko 11. Millaisiin asioihin vastaajien mielestä heidän organisaatiossaan panostetaan (%-vastaajista, jotka ovat sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan panostetaan runsaasti tai erittäin runsaasti)*

Millaisiin asioihin organisaatiossa vastaajan mielestä panostetaan	Toimitusjohtajat	Henkilöstöjohtajat	Liiketoimintayksiköiden johtajat	Yhteensä
Henkilöstövalintoihin	78	79	56 <sup>xx</sup>	70
Henkilöstökustannusten kurissa pitämiseen	62	64	70	66
Henkilöstön kehittämiseen	86 <sup>xxx</sup>	71	55	66
Henkilöstön perehdyttämiseen	79 <sup>xxx</sup>	57	45	55
Johtamisen kehittämiseen	55	64	39 <sup>xx</sup>	53
Henkilöstöasioiden hoitamiseen mm. palkkauksen oikeudenmukaisuuteen	51	58	40 <sup>xx</sup>	51
Työilmapiirin ja kulttuurin kehittämiseen	72 <sup>xxx</sup>	53	39	51
Strategian toimeenpanemiseen	62 <sup>xx</sup>	45	45	47
Organisaation sisäiseen viestintään	62 <sup>x</sup>	44	44	47
Muutoksen johtamiseen	62 <sup>xx</sup>	45	38	46
Kyvykkyyksien kehittämiseen	72 <sup>xxx</sup>	43	32	43
Palkkauksen kannustavuuteen	51	38	24 <sup>xxx</sup>	34
Työn sisältöjen muotoiluun	59 <sup>xxx</sup>	32	22	32
Innovatiivisuuteen	54 <sup>xxx</sup>	26	18	26

Yli kaksi kolmasosaa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan panostetaan runsaasti tai erittäin runsaasti henkilökustannusten kurissa pitämiseen. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan panostetaan runsaasti tai erittäin runsaasti henkilövallintoihin ja henkilöstön kehittämiseen. Vain hieman yli neljäsosa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan panostetaan runsaasti tai erittäin runsaasti innovatiivisuuteen. Noin neljä viidesosaa vastaajista (39 %) oli sen sijaan sitä mieltä, ettei heidän organisaatiossaan juuri panosteta innovatiivisuuteen.

Ylin johto suhtautui kaikkein myönteisimmin useisiin kysytyihin henkilöstöjohtamiseen panostamista koskeviin seikkoihin. Sen sijaan yksiköiden johto suhtautui näihin seikkoihin usein muita kielteisemmin. Erot eri vastaajaryhmien välillä olivat melkein kaikkien kysytyjen seikkojen suhteen tilastollisesti merkitseviä.

Vastaajaryhmät eivät poikenneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi sukupuolen, organisaation koon eikä toimialan suhteen em. kysymysten osalta.

*Taulukko 12. Miten kehittynyttä henkilöstöjohtaminen on vastaajan mielestä heidän organisaatiossaan (%-vastaajista, jotka pitävät ko. seikkaa kehittyneenä tai melko kehittyneenä heidän organisaatiossaan)*

Miten kehittynyttä henkilöstöjohtaminen organisaatiossa vastaajan mielestä on	Toimitusjohtajat	Henkilöstöjohtajat	Liiketoimintayksiköiden johtajat	Yhteensä
Tehokkuus	62	46	42	48
Ihmisten johtaminen	53	46	37	43
Suorituksen johtaminen	52	44	40	43
Henkilöstöstrategia	35	45	30	38
Osaamisen johtaminen	55	34	32	36
Asiakaskeskeisen kulttuurin luominen	61 <sup>xx</sup>	30	32	35
Oppiminen ja kehittyminen	58 <sup>x</sup>	30	33	35
Yhteistoiminta työyhteisössä	37 <sup>xx</sup>	35	27	32
Muutoksen johtaminen	47 <sup>x</sup>	30	28	31
Innovatiivisuus	44 <sup>xxx</sup>	23	15	23

Vastaajat eivät yleisesti ottaen antaneet kovin korkeita arvosanoja henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasosta heidän organisaatiossaan. Kaikkein kehittyneimpinä henkilöstöjohtamisen alueina pidettiin tehokkuuden ylläpitämistä, suorituksen johtamista ja ihmisten johtamista. Innovatiivisuuden tasoa organisaatiossa pidettiin korkeintaan keskinkertaisena. Noin 35 % -vastaajista piti innovatiivisuuden tasoa organisaatiossa heikkona tai melko heikkona.

Tutkimuksen tulos tukee HR Barometrin 2010 tuloksia. HR Barometrin mukaan henkilöstötyön taso organisaatioissa oli keskimäärin 7,38 perinteisellä kouluarvosana-asteikolla, joka vaihteli välillä 4 – 10 (Jauhiainen ym. 2010). Tämän tutkimuksen mukaan noin kolmasosasta kahteen viidesosaan vastaajista piti henkilöstöjohtamisen tasoa kehittyneenä.

Ylin johto suhtautui jälleen moniin henkilöstöjohtamisen kehittymisen tasoa mittaaviin kysymyksiin muita vastaajaryhmiä myönteisemmin. Useiden kysymysten osalta erot eri vastaajaryhmien välillä olivat tilastollisesti merkitseviä. Henkilöstöjohto suhtautui ylintä johtoa myönteisemmin vain henkilöstöstrategian kehittyneisyyden tasoon (tosin ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä).

Yli tuhannen henkilön organisaatioiden palveluksessa olevat vastaajat poikkesivat muista vastaajista tilastollisesti erittäin merkitsevästi siten, että he olivat muita kriittisempiä oppimisen ja kehittymisen, työyhteisön yhteistoiminnan ja innovatiivisuuden tasoon heidän organisaatiossaan. Julkisen

sektorin organisaatioissa työskentelevät vastaajat poikkesivat muista vastaajista tilastollisesti merkitsevästi niin, että he pitivät organisaatioidensa asiakaskeskeisyyden tilaa matalampana kuin muilla toimialoilla työskentelevien organisaatioiden palveluksessa olevat vastaajat.

*Taulukko 13. Millaisia tuloksia vastaajien mielestä henkilöstöjohtamisen avulla organisaatiossa on saatu aikaan (%-vastaajista, jotka ovat sitä mieltä, että ko. seikoissa on saatu hyviä tai melko hyviä tuloksia aikaan)*

<b>Millaisissa asioissa organisaatiossa on henkilöstöjohtamisen avulla vastaajan mielestä saatu hyviä tuloksia aikaan (samaa mieltä olevien osuus)</b>	<b>Toimitusjohtajat</b>	<b>Henkilöstöjohtajat</b>	<b>Liiketoimintayksiköiden johtajat</b>	<b>Yhteensä</b>
Ihmiset organisaatiossa tekevät työnsä hyvin	82	94 <sup>x</sup>	81	87
Vaihtuvuus organisaatiossamme on vähäistä	90	81	78 <sup>xx</sup>	82
Ihmiset organisaatiossamme suoriutuvat työstään hyvin	86	80	81	81
Ihmiset organisaatiossamme hallitsevat työnsä hyvin	80	81	78	79
Ihmiset organisaatiossamme omaavat töiden edellyttämät taidot	86	76	74	78
Työsuhteasiat hoidetaan organisaatiossamme oikeudenmukaisella tavalla	82	85	58 <sup>xxx</sup>	74
Ihmiset organisaatiossamme ovat sitoutuneet työhönsä liittyviin tavoitteisiin ja organisaation päämääriin	69	80 <sup>xx</sup>	69	74
Organisaatiossamme työskentelevät ihmiset tuntevat kuuluvansa organisaatioomme	97 <sup>xxx</sup>	74	63	73
Työskentelyn laatu on korkeatasoista organisaatiossamme	90 <sup>xxx</sup>	69	63	70
Ihmiset organisaatiossamme tekevät hyvää yhteistyötä keskenään	86 <sup>xx</sup>	68	56	66
Organisaatiossamme on hyvä työnantajakuva	78	71	54 <sup>x</sup>	66
Organisaatiomme strategiat auttavat organisaatiota menestymään	72 <sup>x</sup>	66	63	65
Ihmiset organisaatiossamme haluavat jatkuvasti oppia lisää ja kehittyä urallaan	72	63	60	61
Ihmiset organisaatiossamme ovat tyytyväisiä työhönsä ja organisaatioon	80 <sup>xxx</sup>	65	48	61

<b>Millaisissa asioissa organisaatiossa on henkilöstöjohtamisen avulla vastaajan mielestä saatu hyviä tuloksia aikaan (samaa mieltä olevien osuus)</b>	<b>Toimitusjohtajat</b>	<b>Henkilöstöjohtajat</b>	<b>Liiketoimintayksiköiden johtajat</b>	<b>Yhteensä</b>
Ihmiset organisaatiossamme oppivat jatkuvasti uusia asioita	65	67	50 <sup>xxx</sup>	60
Palkka-asiat on hoidettu organisaatiossamme oikeudenmukaisella tavalla	69	68	48 <sup>xxx</sup>	60
Organisaatiossamme on asiakas-keskeinen kulttuuri	75	54	59	59
Ihmiset organisaatiossamme voivat hyvin	79	65	35 <sup>xxx</sup>	55
Ihmisten väliset suhteet organisaatiossamme perustuvat avuliaisuudelle ja arvostukselle	72 <sup>xxx</sup>	54	46	54
Ihmiset organisaatiossamme luottavat organisaatioon ja johtoon	80 <sup>xxx</sup>	60	35	53
Henkilöstöstrategia on keskeinen osa organisaatiomme strategiaa	69	51	49	53
Organisaatiossamme työskentely on tehokasta ja tarkoituksenmukaista	58	49	47	50
Ihmiset organisaatiossamme jakavat avuliaasti tietonsa toisilleen	80 <sup>xxx</sup>	47	41	49
Organisaatiomme rakenne tukee organisaation toimintaa hyvin	72 <sup>xx</sup>	51	37	49
Organisaatiossamme johtaminen toimii hyvin	70 <sup>xxx</sup>	48	34	46
Organisaatiossamme kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita	64 <sup>xx</sup>	49	35	45
Organisaatiossamme olevat esimiehet innostavat ja kannustavat alaisiaan	69 <sup>xxx</sup>	43	43	46
Ylennykset organisaatiossamme on hoidettu oikeudenmukaisesti	75	61	35 <sup>xxx</sup>	43
Organisaatiossamme työskentelevät esimiehet ja johto omaavat hyvät ihmisten johtamisen taidot	69 <sup>xxx</sup>	41	35	43
Organisaatiossamme omaksutut ihmisten johtamistavat ottavat huomioon liiketoiminnan nykyiset ja tulevat vaatimukset	69 <sup>xxx</sup>	40	35	41
Ihmiset ovat valmiita toteuttamaan vaaditut muutokset joustavasti ja nopeasti	51 <sup>xx</sup>	36	31	37
Muutokset organisaatiossamme on toteutettu hyvin	62 <sup>xx</sup>	34	28	35

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että ihmiset heidän organisaatiossaan tekevät työnsä hyvin, hallitsevat työnsä ja omaavat työn vaatimat taidot. Lisäksi suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että ihmiset heidän organisaatiossaan suoriutuvat työstään hyvin. Suurin osa vastaajista arvioi, että vaihtuvuus heidän organisaatiossaan on vähäistä ja että ihmiset tuntevat kuuluvansa taloon sekä ovat sitoutuneita organisaation toimintaan ja työhönsä. Suurimmat pulmat henkilöstöjohtamisessa vastaajien mielestä löytyvät muutoksen johtamisesta, henkilöstön halusta toteuttaa muutoksia työssään ja organisaatiossa sekä yleensäkin ihmisten johtamisen alueelta.

Ylin johto suhtautuu lähes kaikkiin kysytyihin seikkoihin selvästi myönteisemmin kuin henkilöstöjohto. Lisäksi yksiköiden johto suhtautuu useisiin kysytyihin asioihin selvästi kielteisemmin kuin toisaalta ylin johto ja toisaalta henkilöstöjohto. Suuria erot eri vastaajaryhmien mielipiteissä on kysymyksissä kuten, ”kuinka hyvää johtaminen organisaatiossa on” ja ”kuinka hyvin henkilöstö organisaatiossa luottaa organisaation johtoon” sekä ”kuinka oikeudenmukaisesti ylennykset on hoidettu organisaatiossa”.

Toimialan mukaan vastaajat erosivat mielipiteiltään toisistaan tilastollisesti erittäin merkittävästi sen suhteen missä määrin he arvioivat ihmisten välisten suhteiden perustuvan avuliaisuudelle ja arvostukselle. Julkisella alalla työskentelevät vastaajat olivat muita kriittisempiä tämän kysymyksen osalta ja yksityisillä palvelualoilla työskentelevät vastaajat arvioivat puolestaan tämän kysymyksen muita myönteisemmin.

*Taulukko 14. Millaisten keinojen avulla vastaajien mielestä organisaation henkilöstöjohtaminen on edesauttanut organisaation innovatiivisuutta (%-vastaajista, jotka ovat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä kysytyyn seikan kanssa)*

<b>Millaisten keinojen avulla organisaation henkilöstöjohtaminen on vastaajan mielestä edesauttanut organisaation innovatiivisuutta (samaa mieltä olevien osuus)</b>	<b>Toimitusjohtajat</b>	<b>Henkilöstöjohtajat</b>	<b>Liiketoimintayksiköiden johtajat</b>	<b>Yhteensä</b>
Organisaatiossamme kannustetaan yhteistyöhön, joka tähtää uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseen	83 <sup>xxx</sup>	65	51	62
Organisaatiossamme arvostetaan uusien, erilaisten ajatusten esittämistä	90 <sup>xxx</sup>	57	42	57
Asiakkaiden toiveet ja tarpeet ohjaavat kaikkea toimintaa organisaatiossamme	79 <sup>xxx</sup>	56	46	55



<b>Millaisten keinojen avulla organisaation henkilöstöjohtaminen on vastaajan mielestä edesauttanut organisaation innovatiivisuutta (samaa mieltä olevien osuus)</b>	<b>Toimitusjohtajat</b>	<b>Henkilöstöjohtajat</b>	<b>Liiketoimintayksiköiden johtajat</b>	<b>Yhteensä</b>
Ihmiset organisaatiossamme uskaltavat esittää erilaisia näkemyksiä, koska heidän ei tarvitse pelätä epäonnistumisia	79 <sup>xxx</sup>	45	36	47
Ihmiset organisaatiossamme tarkastelevat asioita laaja-alaisesti ja monia erilaisia näkökulmia esille ottaen	72 <sup>xxx</sup>	43	37	45
Työskentelyä organisaatiossamme ei valvota tiukasti, jotta erilaisten ajattelutapojen esiintymiselle olisi riittävästi mahdollisuuksia	79 <sup>xxx</sup>	37	33	42
Organisaatiossamme rahoitetaan kehittämishankkeita, joiden onnistumisesta ei aina ole varmuutta	39	38	47	41
Organisaatiossamme ei tyydytä yhden oikean ratkaisun löytymiseen, vaan etsitään lukuisia erilaisia vaihtoehtoja asioiden tarkastelemiseksi	65 <sup>xxx</sup>	39	29	39
Organisaatiomme kulttuurissa sallitaan ”hullujenkin” ajatusten esittäminen ja asioilla leikkittely	82 <sup>xxx</sup>	32	27	37
Tiukat tehtävä- ja organisaatorajat eivät ehkäise luovuutta organisaatiossamme	72 <sup>xxx</sup>	31	30	36
Organisaatiomme johto käynnistää jatkuvasti hankkeita, jotka tähtäävät tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen	55	37	23	34
Organisaatiomme on tietoisesti palkattu erilaisia ihmisiä luovuuden aikaansaamiseksi	49 <sup>xx</sup>	36	20	32
Organisaatiossamme ei painoteta liiaksi lyhyen tähtäyksen tavoitteita, jotta luovuuden kehittämiseksi jäisi tilaa	41	30	25	29
Henkilöstöjohtamisen käytännöt edistävät luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatiossamme	41 <sup>xxx</sup>	28	16	25
Luovuus ja innovatiivisuus kulkevat käsi kädessä organisaatiossamme	53 <sup>xxx</sup>	20	22	24
Innovatiivisten työskentelytapojen kehittämiseen panostetaan organisaatiossamme systemaattisesti	36	24	12 <sup>xxx</sup>	20
Organisaatiossamme käytetään useita erilaisia tekniikoita luovuuden kirvoittamiseksi	28	10	12	13

Vastaajien mielestä organisaatiot eivät ole omaksuneet innovatiivisuuteen liittyviä työskentelytapoja. Niinpä vain noin kymmenesosa vastaajista on sitä mieltä, että organisaatiossa käytetään useita erilaisia tekniikoita luovuuden kirvoittamiseksi ja noin viidesosa vastaajista on sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan innovatiivisten työskentelytapojen kehittämiseen panostetaan systemaattisesti. Edelleen vain noin neljäsosa vastaajista on sitä mieltä, että luovuus ja innovatiivisuus kulkevat käsi kädessä heidän organisaatiossaan ja että henkilöstöjohtamisen käytännöt edistävät luovuutta ja innovatiivisuutta heidän organisaatiossaan.

Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan kannustetaan yhteistyöhön, joka tähtää uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseen. Lisäksi noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että asiakkaiden toiveet ja tarpeet ohjaavat kaikkea toimintaa heidän organisaatiossaan ja että heidän organisaatiossaan arvostetaan uusien, erilaisten ajatusten esittämistä.

Vastaajan asema organisaatiossa oli myös tämän kysymyssarjan kohdalla merkittävin vedenjakaja vastaajien välillä. Ylin johto suhtautui useimpiin esitettyihin innovatiivisuutta käsitteleviin väittämiin selvästi myönteisemmin kuin muut vastaajaryhmät. Yksiköiden johtajat olivat jälleen kerran muita vastaajaryhmiä kriittisempiä useimpien kysytyjen innovatiivisuutta käsittelevien kysymysten osalta.

Yrityksen koolla oli tilastollisesti merkittävä yhteys seitsemän kysytyn asian suhteen. Organisaatiokoon suuruus asettuu kustannukseksi innovatiivisuuden suhteen seuraavien kysymysten osalta:

- tiukat tehtävä- ja organisaatorajat asettuvat esteeksi innovatiivisuudelle
- organisaatiossa ei sallita ”hullujen” ajatusten esittämistä
- erilaisia ajatuksia ei voi esittää
- epäonnistumisia tulee pyrkiä välttämään
- luovuus ja innovatiivisuus eivät kulje käsi kädessä organisaatiossa
- asiakkaiden toiveet ja tarpeet eivät ohjaa kaikkea toimintaa organisaatiossa.

Toimialalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kahteen kysytyyn seikkaan. Julkisen sektorin organisaatioiden palveluksessa olevat vastaajat olivat tilastollisesti merkitsevästi useammin sitä mieltä, että työskentelyä valvotaan heidän organisaatiossaan niin tiukasti, ettei luovuudelle ja kehittämiselle jää tilaa. Lisäksi he olivat tilastollisesti merkitsevästi harvemmin sitä mieltä, että heidän organisaationsa kulttuurissa sallitaan ”hullujenkin” ajatusten esittely ja asioilla leikkittely.

## 5.2. Uusien muuttujien väliset yhteydet ja erot

Faktorianalyysien (ks. liite I) avulla luotiin seuraavat uudet, yhdistetyt muuttujat:

- U1. Osaaminen ja henkilöstön kehittäminen ylimmän johdon seuraamana henkilöstöasiana
- U2. Henkilöstöresurssit ylimmän johdon seuraamana henkilöstöasiana
- U3. Asiakaskeskeisyys ja työn sujuvuus ylimmän johdon seuraamana henkilöstöasiana
- U4. Henkilöstöjohtamisen perusjärjestelmät henkilöstöjohtamiseen kuuluvana tekijänä
- U5. Dynaamiseen henkilöstöjohtamiseen panostaminen organisaatiossa
- U6. Palkkaukseen ja henkilöstövalintoihin panostaminen organisaatiossa
- U7. Henkilöstökulujen minimointi
- U8. Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden taso organisaatiossa
- U9. Organisaation sosiaalinen pääoma henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaatus tuloksena
- U10. Henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaiset rakenteet henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaatus tuloksena
- U11. Henkilöstövoimavarojen ja työsuorituksen hyvyys henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaatus tuloksena
- U12. Henkilöstöjohtamisen strategisen aseman avulla luotu muutoskyky ja hyvä työnantajakuva henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaatus tuloksena
- U13. Henkilöstön tyytyväisyys ja lojaalisuus organisaatiota kohtaan henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaatus tuloksena
- U14. Organisaation toiminnan uudistaminen henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaatus tuloksena
- U15. Organisaation innovaatiokulttuuri
- U16. Keinot innovatiivisuuden tukemiseksi

Näiden uusien muuttujien välisiä yhteyksiä tutkittiin toisaalta korrelaatioiden ja toisaalta regressioanalyysien avulla. Uusien muuttujien välisiä eroja uusien muuttujien suhteen tutkittiin erotteluanalyysien avulla.

### 5.2.1. *Organisaation innovaatiokulttuuri henkilöstöjohtamiseen liittyvien tekijöiden avulla selitettynä*

Kun regressioanalyysiin otetaan selitettäväksi muuttujaksi U15. Organisaation innovaatiokulttuuri ja muut uudet muuttujat (U1 – U14) ovat selittäji-

nä, syntyy seuraavanlainen malli, joka selittää kaikkiaan 77,3 % annettujen vastausten vaihtelusta:

Selittäjät	Betan arvo	Selitettävä muuttuja
U10. Henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaiset rakenteet henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaatu tuloksena	.383 <sup>xxx</sup>	U15. Organisaation innovaatiokulttuuri
U9. Organisaation sosiaalinen pääoma henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaatu tuloksena	.225 <sup>xxx</sup>	
U4. Henkilöstöjohtamisen perusjärjestelmät henkilöstöjohtamiseen kuuluvana tekijänä	.092 <sup>xx</sup>	
U12. Henkilöstöjohtamisen strategisen aseman avulla luotu muutoskyky ja hyvä työnantajakuva henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaatu tuloksena	.136 <sup>x</sup>	

Henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaisuus ja sosiaalinen pääoma näyttävät liittyvän muita muuttujien kiinteämmin organisaation innovaatiokulttuuriin. Henkilöstöasioiden oikeudenmukaisuus-ulottuvuudella oli mm. sellaiset kysymykset kuin palkka-asioiden, työsuhdeasioiden ja ylennysten oikeudenmukaisuus. Lisäksi tällä ulottuvuudella oli myös esimiesten ihmissuhdetietoihin liittyvät arvioinnit. Oikeudenmukaisella tavalla hoidetut henkilöstöasiat sekä inhimillinen esimiesten johtamistapa näyttävät luovan hyvät edellytykset innovatiivisen kulttuurin syntyiselle organisaatiossa. Vastaavasti myös se, että ihmiset antavat avuliaasti tietoja toisilleen, arvostavat toisiaan ja se, että esimiehet innostavat ja kannustavat alaisiaan synnyttävät innovatiivisen organisaatiokulttuurin olemassaololle hyvät edellytykset.

Mikäli em. regressioanalyysiin otetaan selittäjiksi vain henkilöstöjohtamisen käytäntöihin liittyvät muuttujat U1 – U4, syntyy malli, jonka selitysosuus on 13 %. Tällöin U1. Osaaminen ja henkilöstön kehittäminen ylimmän johdon seuraamana henkilöstöasiana on tilastollisesti erittäin merkitsevässä yhteydessä organisaation innovaatiokulttuurin kanssa (Betan arvo on .300<sup>xxx</sup>, kun kysymysten suunta muutetaan samaksi).

Mikäli em. regressiomalliin otetaan puolestaan selittäjiksi henkilöstöjohtamiseen panostamista mittaavat muuttujat U5 – U7, syntyy malli, joka selittää 39,3 % annetuista organisaation innovaatiokulttuuriarviointien vaihtelusta. Tällöin U5. Dynaamiseen henkilöstöjohtamiseen panostaminen organisaatiossa on tilastollisesti erittäin merkittävässä yhteydessä organisaation innovaatiokulttuuriarvioiden kanssa (Betan arvo on .638<sup>xxx</sup>).

Mikäli puolestaan em. regressioanalyysiin otetaan selittäjiksi henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasoon ja henkilöstöjohtamisen seurauksena

syntyneisiin tuloksiin liittyvät arvioinnit U8 – U14, syntyä malli, joka selittää 64,9 % innovaatiokulttuurille annettujen vastausten vaihtelusta. Tällöin selittäjiksi tulevat U9, U10 ja U12 aivan samoin kuin edellä esitettyssä kokonaismallissakin.

Edellä oleva neljän regressioanalyysin yhteistulos on, että organisaation innovaatiokulttuuriin ovat pikemminkin yhteydessä vastaajan arviot organisaation henkilöstöjohtamisen avulla saaduista tuloksista ja henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasosta kuin vastaajien arviot henkilöstöjohtamiseen kuuluvista seikoista tai siitä, millaisia seikkoja johto heidän organisaatiossaan henkilöstöjohtamisen alueella seuraa. Lisäksi myöskään henkilöstöjohtamiseen panostamiseen liittyvät arvioinnit eivät näytä selittävän vastaajien arviointeja organisaation innovaatiokulttuurista samalla tavalla kuin vastaajien arvioinnit organisaation henkilöstöjohtamisen tuloksista.

### 5.2.2. *Keinot organisaation innovatiivisuuden aikaansaamiseksi henkilöstöjohtamiseen liittyvien tekijöiden avulla selitettynä*

Regressioanalyysissä, jossa selitettävänä tekijänä oli U16. Keinot innovatiivisuuden tukemiseksi ja selittäjinä olivat muut uudet muuttujat, syntyi malli, joka selittää 54,3 % annettujen vastausten vaihtelusta. Malli on seuraavanlainen:

Selittäjät	Betan arvo	Selitettävä muuttuja
U8. Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden taso organisaatiossa	.350 <sup>xxx</sup>	U16. Keinot innovatiivisuuden tukemiseksi
U12. Henkilöstöjohtamisen strategisen aseman avulla luotu muutoskyky ja hyvä työnantajakuva henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaatu tuloksena	.258 <sup>xxx</sup>	
U14. Organisaation toiminnan uudistaminen henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaatu tuloksena	.165 <sup>xx</sup>	
U4. Henkilöstöjohtamisen perusjärjestelmät henkilöstöjohtamiseen kuuluvana tekijänä	.152 <sup>xx</sup>	

Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden taso ja henkilöstöjohtamisen strateginen asema organisaatiossa näyttävät liittyvän muuta muuttujia kiinteämmin innovatiivisuuden aikaansaamiseksi käytettyihin keinoihin organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden ulottuvuudella keskeisiä tekijöitä ovat ihmisten johtamisen taso, osaamisen johtamisen taso, muutoksen johtamisen taso ja ihmisten välisen yhteistyön taso. Mikäli organisaatiossa nämä keskeiset seikat ovat korkealla tasolla, käytetään siellä todennäköisesti useita keinoja innovatiivisuuden kehittämiseksi.

Innovatiivisuuden kehittämisen keinojen käyttämisen todennäköisyyttä lisää edelleen, mikäli organisaatiossa henkilöstöjohtamisella on keskeinen asema organisaation strategiassa ja mikäli organisaatiolla arvioidaan olevan hyvän työnantajakuva.

Mikäli em. regressioanalyysiin otetaan selittäjiksi vain henkilöstöjohtamisen käytäntöihin liittyvät muuttujat U1 – U4, syntyy malli, jonka selitysoosuus on 7,7 %. Tällöin U1. Osaaminen ja henkilöstön kehittäminen ylimmän johdon seuraamana henkilöstöasiana on tilastollisesti erittäin merkitsevässä yhteydessä innovatiivisuutta tukevien keinojen kanssa (Betan arvo on  $.223^{xxx}$ , kun kysymysten suunta muutetaan samaksi).

Mikäli em. regressiomalliin otetaan puolestaan selittäjiksi henkilöstöjohtamiseen panostamista mittaavat muuttujat U5 – U7, syntyy malli, joka selittää 31,5 % annetuista innovatiivisuutta tukevien keinoarviointien vaihtelusta. Tällöin U5. Dynaamiseen henkilöstöjohtamiseen panostaminen organisaatiossa on tilastollisesti erittäin merkittävässä yhteydessä innovatiivisuutta tukevien keinojen kanssa (Betan arvo on  $.585^{xxx}$ ). Lisäksi U7. Henkilöstökulujen minimointi on tilastollisesti melkein merkitsevässä käänteisessä yhteydessä innovatiivisuutta tukevien keinojen kanssa (Betan arvo on  $-.122^x$ ).

Mikäli puolestaan em. regressioanalyysiin otetaan selittäjiksi henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasoon ja henkilöstöjohtamisen seurauksena syntyneisiin tuloksiin liittyvät arvioinnit U8 – U14, syntyy malli, joka selittää 44,8 % innovatiivisuutta tukevien keinoarviointien vaihtelusta. Tällöin selittäjiksi tulevat U12, U14 ja U8 aivan samoin kuin edellä esitettyssä kokonaismallissakin. Vain tämän mallin ulkopuolelle jätetty U4 jää tällöin pois mallista.

### **5.2.3. *Henkilöstöjohtamisen innovaatiotoimintaa edistävät arvioinnit henkilöstöjohtamisen kehittyneisyysarviointien avulla selitettynä***

Koska henkilöstöjohtamisen kehittyneisyysarvioinnit näyttivät uusien muuttujien avulla suoritetuissa regressioanalyysissä olevan yhteydessä organisaation innovatiivisuusarviointeihin, päätettiin tutkia, minkä kysymysten kautta tämä yhteys välittyy. Selitettäväksi kysymykseksi otettiin väittämä ”Henkilöstöjohtamisen käytännöt edistävät luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatiossamme”. Selittäjiksi otettiin henkilöstöjohtamisen kehittyneisyysarvioinnit. Regressioanalyysien tuloksena saatiin seuraavanlaiset yhteydet eri muuttujien välille:

Selittäjät	Betan arvo	Selitettävä kysymys
Innovatiivisuuteen panostaminen	.495 <sup>xxx</sup>	Henkilöstöjohtamisen käytännöt edistävät luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatiossamme
Yhteistointiaan työyhteisössä panostaminen	.478 <sup>xxx</sup>	
Henkilöstöstrategiaan panostaminen	.448 <sup>xxx</sup>	
Oppimiseen ja kehittämiseen panostaminen	.436 <sup>xxx</sup>	
Ihmisten johtamiseen panostaminen	.380 <sup>xxx</sup>	
Osaamisen johtamiseen panostaminen	.363 <sup>xxx</sup>	
Asiakaskeskeisen kulttuurin luomiseen panostaminen	.345 <sup>xxx</sup>	
Muutoksen johtamiseen panostaminen	.308 <sup>xxx</sup>	
Suorituksen johtamiseen panostaminen	.293 <sup>xxx</sup>	
Tehokkuuteen (kustannustietoisuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen panostaminen)	.159 <sup>xx</sup>	

Kaikilla henkilöstöjohtamiseen panostamista mittavilla arvioinneilla oli yhteys vastaajien arvioon missä määrin henkilöstöjohtamisen käytännöt edistävät luovuutta ja innovatiivisuutta heidän organisaatiossaan. Kuitenkin muita kysymyksiä parempi yhteys innovatiivisuuden ja henkilöstöjohtamiseen panostamisen välillä oli suoranaishalla innovatiivisuuteen panostamisella. Henkilöstöjohtamisessa innovatiivisuuteen panostaminen ja organisaation henkilöstöjohtamisen avulla saadun innovaatiotoiminnan kysyminen on oikeastaan saman asian kysymistä uudelleen (kysymysten välinen korrelaatio oli .482<sup>xx</sup>).

Regressioanalyysien tulos kertoo, että kun organisaatio haluaa lisätä innovatiivisuuttaan henkilöstöjohtamisen keinoin, tulee panostaa yhteistointiaan ihmisten välillä, henkilöstöstrategiaan, osaamisen kehittämiseen, ihmisten johtamiseen ja osaamisen johtamiseen. Muita vähäisempi yhteys innovaatiotoiminnan kehittyneisyyden tason arvioinneissa oli tehokkuuskeskeisen toimintaan panostamisella.

#### ***5.2.4. Henkilöstöjohtamisen innovaatiotoimintaa edistävät arvioinnit henkilöstöjohtamisen avulla saatujen tuloksellisuusarviointien avulla selitettynä***

Uusien muuttujien avulla suoritettut regressioanalyysit osoittivat, että henkilöstöjohtamisen tuloksellisuusarvioinneilla oli muita muuttujia voimakkaampi yhteys organisaation innovaatiokulttuurin kanssa. Siksi myös tätä yhteyttä tutkittiin regressioanalyysien avulla. Selitettäväksi kysymykseksi otettiin jälleen väittäjä ”Henkilöstöjohtamisen käytännöt edistävät luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatiossamme”. Selittäjiksi otettiin tällä kertaa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuusarviointit. Regressioanalyysien

tuloksena saatiin seuraavanlaiset yhteydet eri muuttujien välille (kuviioon on otettu vain suurimmat yhteydet omaavat kysymykset):

Selittäjät	Betan arvo	Selitettävä kysymys
Henkilöstöstrategia on keskeinen osa organisaatiomme strategiaa	.571 <sup>xxx</sup>	Henkilöstöjohtamisen käytännöt edistävät luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatiossamme
Organisaatiossamme omaksutut ihmisten johtamisen tavat ottavat huomioon liiketoiminnan nykyiset ja tulevaisuuden vaatimukset	.481 <sup>xxx</sup>	
Organisaatiossamme johtaminen toimii hyvin	.447 <sup>xxx</sup>	
Ihmiset organisaatiossamme oppivat jatkuvasti uusia asioita	.438 <sup>xxx</sup>	
Organisaatiomme strategiat auttavat organisaatiota menestymään	.437 <sup>xxx</sup>	
Työsuhdeasiat organisaatiossamme hoidetaan oikeudenmukaisella tavalla	.436 <sup>xxx</sup>	
Muutokset organisaatiossa on toteutettu hyvin	.434 <sup>xxx</sup>	
Organisaatiossamme työskentelevät esimiehet ja johto omaavat hyvät ihmisten johtamisen taidot	.417 <sup>xxx</sup>	
Organisaatiossamme olevat esimiehet innostavat ja kannustavat alaisiaan	.406 <sup>xxx</sup>	
Ihmiset organisaatiossamme luottavat organisaatioon ja johtoon	.400 <sup>xxx</sup>	
Ihmiset organisaatiossamme ovat tyytyväisiä työhönsä ja organisaatioon	.400 <sup>xxx</sup>	
Ihmiset väliset suhteet organisaatiossamme perustuvat avuliaisuudelle ja arvostukselle	.398 <sup>xxx</sup>	
Ihmiset organisaatiossamme voivat hyvin	.390 <sup>xxx</sup>	
Ylennykset organisaatiossamme on hoidettu oikeudenmukaisesti	.390 <sup>xxx</sup>	

Yksittäisten kysymysten avulla suoritettu analyysi vahvistaa aiemmin uusin muuttujien avulla suoritettua analyysin tuloksen. Organisaation innovatiivisuuden ja henkilöstöstrategian välillä näyttää olevan keskeinen yhteys. Samoin myös ihmisten johtaminen, osaamiseen panostaminen ja muutoksen johtaminen näyttävät liittyvän organisaation innovatiivisuuteen.

### ***5.2.5. Organisaation innovaatiokulttuuriarviointien erot uusien muuttujien avulla selitettynä***

Organisaation innovaatiokulttuuriarviointien eroja uusien muuttujien avulla erotteluanalyysillä etsittäessä syntyi yksi tilastollisesti erittäin merkitsevä erottelutekijä, joka selitti annettujen organisaation innovaatiokulttuuriarviointien vaihtelusta 78,4 %.

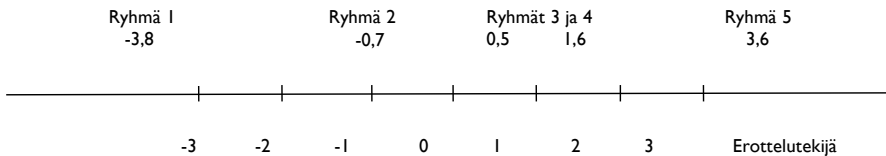


Erottelufunktiolla ryhmien väliseen vaikuttivat eniten seuraavat uudet muuttujat:

Uusi muuttuja	Erottelutekijän arvo
U10. Henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaiset rakenteet henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaautuna tuloksena	.799
U9. Organisaation sosiaalinen pääoma henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaautuna tuloksena	.468

Erottelufunktiolla keskeisessä asemassa olevat muuttujat ovat samoja kuin aiemmin regressiomalleihin tulleet muuttujat. Tämä on omiaan vahvistamaan aikaisempien tulkintojen oikeellisuutta.

Ryhmien väliset erot erottelufunktion suhteen havainnollistuvat seuraavan kuvion avulla:



Erot innovaatiokulttuuriltaan varsin matalien (ryhmä 1) ja varsin korkeiden (ryhmä 5) organisaatioiden välillä ovat yllä olevan kuvion mukaan varsin selvät. Lisäksi innovaatiokulttuuriltaan erilaisten ryhmien väliset erot näyttävät etenevän lähes lineaarisella tavalla ryhmästä toiseen.

### ***5.2.6. Organisaation innovatiivisuuden aikaansaamiseksi tekemien keinojen erot muiden uusien muuttujien avulla selitettynä***

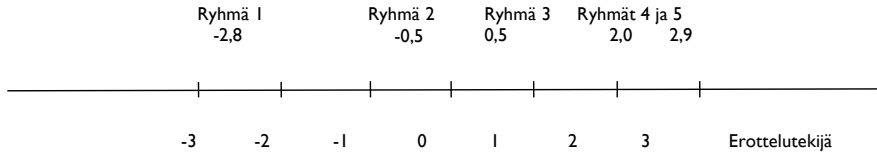
Organisaation innovatiivisuuden aikaansaamiseksi tekemien keinojen eroja uusien muuttujien avulla erotteluanalyysillä etsittäessä syntyi yksi tilastollisesti erittäin merkitsevä erottelutekijä, joka selitti annettujen arviointien vaihtelusta 80,8 %.

Erottelufunktiolla ryhmien väliseen vaikuttivat eniten seuraavat uudet muuttujat:

Uusi muuttuja	Erottelutekijän arvo
U8. Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden taso organisaatiossa	.563
U12. Henkilöstöjohtamisen strategisen aseman avulla luotu muutostykyky ja hyvä työnantajakuva henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaautuna tuloksena	.482

Erottelufunktiolle tulleet muuttujat U8 ja U12 olivat samoja, kuin aiemmin tehdyssä regressioanalyysissä, joten niiden tuleminen erottelusuoralle, vahvistaa aikaisemmin esitettyjä tuloksia.

Ryhmien väliset erot erottelufunktion suhteen havainnollistuvat seuraavan kuvion avulla:



Myös erot innovaatiotoiminnan keinojen käyttämisen välillä näyttävät olevan varsin suuria ja etenevän lineaarisesti toisaalta henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tason ja toisaalta henkilöstöjohtamisen strategisen aseman mukaisesti.

### 5.3. Innovatiivisen organisaation profiili

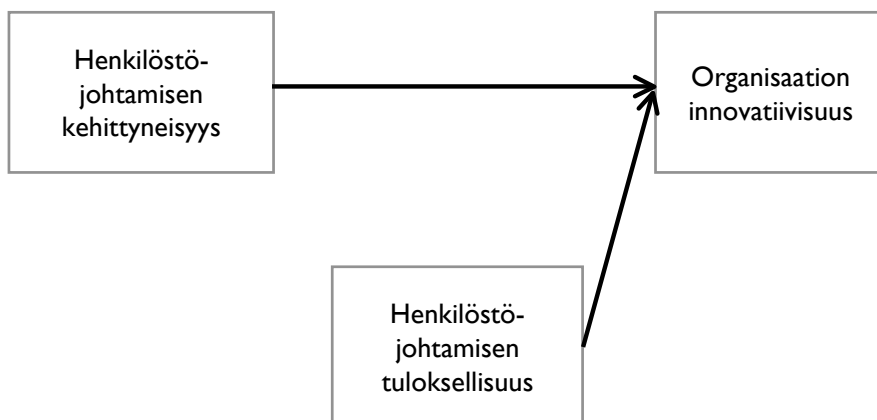
Innovatiivisen organisaation profiilia haettiin toisaalta vastaajien taustaominaisuuksien ja toisaalta muiden kuin innovaatiotoimintaan liittyvien uusien muuttujien avulla. Vastaajien taustaominaisuuksien tarkastelu on esitetty yksityiskohtaisella, kuhunkin kysymykseen liittyvällä tavalla jo aiemmin raportissa. Tässä pyritään esittämään eri taustaominaisuuksien ja organisaation innovaatiotoiminnan välinen yhteys koosteena kuvan muodossa.

Muiden kuin innovaatiotoimintaan liittyvien uusien muuttujien ja innovaatiotoiminnan välisen yhteyden tarkastelun avulla pyritään saamaan kokonaiskuva organisaation innovaatiotoiminnasta. Tämän lisäksi pyritään luomaan perustaa kuviossa 10 esitetyn henkilöstöjohtamisen ja organisaation innovaatiotoiminnan välisten yhteyksien tarkastelulle empiirisen tutkimuksen suorittamisen jälkeen.

#### 5.3.1. Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välinen yhteys

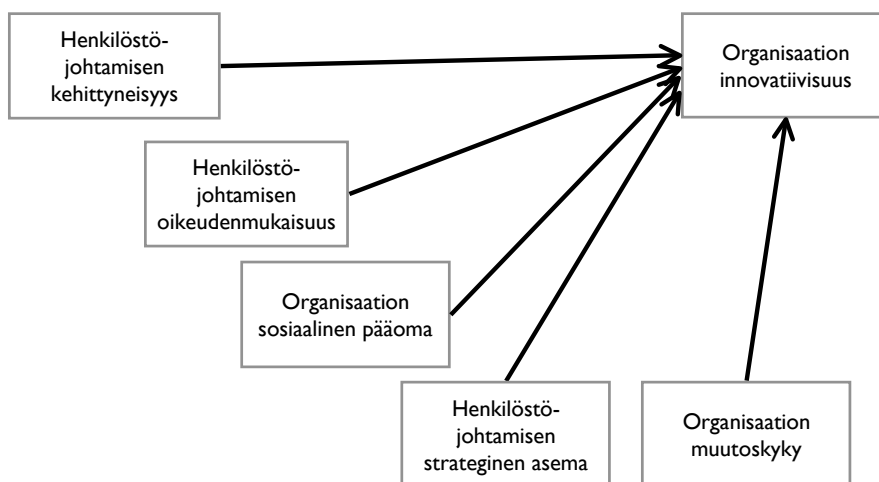
Kartoituksen alussa, kuvassa 1 esitettiin hypoteettinen yhteys henkilöstöjohtamisen ja organisaation innovatiivisuuden välille. Empiirisen tutkimuksen tulosten valossa tämä yhteys eri muuttujaryhmien välillä redusoituu kuvan 8 mukaiseksi kuvioksi.

Kuvio 11. Henkilöstöjohtamisen ja organisaation innovatiivisuuden välinen yhteys



Edellä esitettyjen analyysien tulokset osoittavat, että henkilöstöjohtamisen kuuluvat asiat ja henkilöstöjohtamisen panostaminen ovat liian kaukaisia asioita, jotta niillä olisi yhteyttä organisaation innovatiivisuuteen. Sen sijaan henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasolla ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudella on yhteyttä organisaation innovatiivisuuden kanssa. Tarkemmin esitettynä kuvion 11 mukainen yhteys muuttujien välillä on kuvion 12 mukainen.

Kuvio 12. Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välinen yhteys yksityiskohtaisesti esitettynä



#### **5.4. Johdolle ja henkilöstöjohdolle lähetetyn kyselyn tulosten yhteenveto**

Tulosten mukaan henkilöstöjohtamisen ja innovaatiotoiminnan välillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yhteys em. muuttujien välillä ei kuitenkaan muodostu henkilöstöjohtamisen keinojen tai näiden yhdysvaikutusten kautta, kuten monissa aiemmin suoritetuissa tutkimuksissa on saatu tulokseksi. Yhteys muodostuu sen sijaan niiden mielikuvien varaan, joita vastaajilla on henkilöstöjohtamisen kehityksyydestä ja tuloksellisuudesta.

Vaikka innovatiivisuus on kirjallisuuden ja johdon yleisesti käyttämän retoriikan mukaan keskeisimpiä organisaation menestystekijöitä nykyisissä oloissa, eivät vastaajat näytä arvioivan, että organisaatioiden johto seuraisi innovatiivisuutta aktiivisesti omassa johtamistyössään. Lisäksi vastaajat näyttävät arvioivan varsin yleisesti, ettei innovatiivisuus ole kehittynyt kovin korkealle tasolle heidän edustamassaan organisaatiossa. Kun vielä ylin johto näyttää olevan yksin arvioidessaan, että heidän johtamansa organisaatiossa arvostetaan innovatiivisuutta ja käytetään innovatiivisuudelle suotuisia menetelmiä, näyttävät tutkimuksen tulokset innovatiivisuuden suhteen melkoisen synkiltä. Johdolle ja henkilöstöjohdolle lähetetyn kyselyn tulosten perusteella täytyykin todeta, etteivät suomalaiset organisaatiot vielä käytä innovatiivisuuden niille tarjoamia mahdollisuuksia läheskään täysimääräisellä tavalla. Pikemminkin organisaatiot näyttävät olevan yksinomaan tuloshakuisia ja jättävän organisaation toiminnan kehittämisen, sekä tuotteiden ja palveluiden luovan kehittämisen varsin vähälle. Innovatiivisuutta esiintyy ylimmän johdon arviointien mukaan, mutta se hiipuu tulosyksiköiden johdon mukaan muiden sitä tärkeämpien tuloksellisuuteen välitömämmin liittyvien päämäärien alle.

## 6. Eri henkilöstöryhmille lähetetyn kyselyn tulokset

---

Johdolle ja henkilöstöjohdolle lähetetyn kyselyn tuloksia käytettiin hyväksi eri henkilöstöryhmille lähetettävän kyselyn suunnittelussa. Eri henkilöstöryhmille suunnattu kysely kerättiin syksyllä 2011. Vastauksia saatiin kaikkiaan 435 kappaletta.

### 6.1. Mihin asioihin henkilöstöjohtamisessa panostetaan organisaatiossa?

Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymysryhmä muodostettiin alkukartoituksen perusteella henkilöstöjohtamiseen panostamiseen liittyvistä kysymyksistä. Alkukartoituksessa mukana olleisiin kysymyksiin lisättiin joitakin uusia kysymyksiä haastatteluiden perusteella. Kaikkiaan mukaan otettiin 16 kysymystä. Lisäksi vastaajilta kysyttiin avoimen kysymyksen avulla sitä, millaista henkilöstöjohtaminen heidän mielestään organisaatiossa on.

Vastaajien mukaan heidän organisaatiossaan panostetaan ennen muuta henkilöstövalintoihin, henkilöstökustannusten kurissa pitämiseen, toiminnan kehittämiseen, työsuhteasioiden hoitamiseen, henkilöstön kehittämiseen ja johtamiseen ja esimiestoiminnan kehittämiseen. Nämä henkilöstöjohtamisen painopistealueet eivät yllätä oma-peräisyydellään. Ne edustavat yhtäältä henkilöstöjohtamisen perinnettä ja toisaalta asioita, joista jokaisen organisaation on huolehdittava selvitäkseen.

*Taulukko 15: Vastaajien arviot siitä, mihin asioihin henkilöstöjohtamisessa panostetaan organisaatiossa toimialan mukaan (%-vastaajista, jotka arvioivat, että panostetaan runsaasti tai erittäin runsaasti)*

	Palvelualat	Teollisuus	Julkiset palvelut	Yhteensä	Keskiarvo
Henkilöstövalintoihin	60	60	54	58 <sup>x</sup>	3,62
Henkilöstökustannusten kurissa pitämiseen	57	48	51	56	3,57
Toiminnan kehittämiseen	57	45	56	54	3,48
Työsuhteasioiden hoitamiseen	41	46	56	50 <sup>x</sup>	3,36
Johtamisen ja esimiestoiminnan kehittämiseen	44	35	62	48 <sup>xx</sup>	3,31
Henkilöstön kehittämiseen	51	37	53	47 <sup>xxx</sup>	3,38
Työhyvinvointiin	42	40	50	44 <sup>xx</sup>	3,38
Henkilöstön perehdyttämiseen	46	54	37	44 <sup>x</sup>	3,30
Tuotteiden ja palveluiden uudistamiseen	50	53	28	43	3,27
Työilmapiirin kehittämiseen	46	31	45	43 <sup>xx</sup>	3,24
Tiedonkuluun organisaatiossa	43	33	47	40	3,22
Muutosten hallintaan	36	18	33	30	2,93
Innovatiivisuuteen	31	23	30	27	2,93
Suorituksen mittaamiseen ja johtamiseen	33	28	23	26 <sup>xx</sup>	2,87
Palkkauksen kannustavuuteen	30	15	19	21	2,71
Urakehitykseen	16	18	20	17 <sup>x</sup>	2,52

Vastaajien mielestä kaikkein vähiten heidän organisaatiossaan panostetaan urakehitykseen, palkkauksen kannustavuuteen, innovatiivisuuteen, muutosten hallintaan ja suorituksen mittaamiseen. Nämä aihealueet edustavat henkilöstöjohtamisen käyttämätöntä potentiaalia. Näiden aihealueiden merkitys on organisaatioiden tunnistettava, sillä ympäristön muutokset asettavat haasteita juuri näiden aiheiden kehittämislle.

Vastaajien mielestä heidän organisaatiossaan panostetaan melko paljon sellaisiin asioihin, kuten henkilöstön perehdyttämiseen, työilmapiirin kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Näilläkin asiakokonaisuuksilla on edelleen potentiaalia henkilöstöjohtamisen kehittämisen kannalta, vaikka niiden alueella monet organisaatiot jo suorittavatkin toimenpiteitä.

Toimialan mukaan tarkasteltuna vastaajien arvioinneissa siitä, missä määrin heidän organisaatiossaan panostetaan eri henkilöstöasioiden osa-alueille, ei ole suuria eroja. Vastaajien arviot poikkeavat tilas-

tollisesti erittäin merkittävästi sen suhteen missä määrin he arvioivat organisaation panostavan henkilöstön kehittämiseen ja tilastollisesti merkittävästi sen suhteen, missä määrin he arvioivat organisaation panostavan työhyvinvointiin, johtamisen ja esimiestoiminnan kehittämiseen, työilmapiirin kehittämiseen sekä suorituksen mittaamiseen ja johtamiseen. Teollisuuden palveluksessa olevat vastaajat arvioivat muita vähäisemmässä määrin organisaation panostavan henkilöstön kehittämiseen. Julkisten organisaatioiden palveluksessa olevat henkilöt arvioivat muita useammin organisaation panostavan työhyvinvointiin sekä johtamisen ja esimiestoiminnan kehittämiseen.

*Taulukko 16: Vastaajien arviot siitä, mihin asioihin henkilöstöjohtamisessa panostetaan organisaatiossa aseman mukaan (%-vastaajista, jotka arvioivat, että panostetaan runsaasti tai erittäin runsaasti)*

	Ylin johto	Henk. johto	Yksik. johto	Os. pääll.	Esimies	Asiant.	Toimih.	Työntek.	Yht.
Henkilöstövalintoihin	86	71	62	67	43	46	49	36	58 <sup>xxx</sup>
Henkilöstökustannusten kurissa pitämiseen	55	57	62	50	49	59	54	65	56
Toiminnan kehittämiseen	82	60	55	53	58	41	39	27	54 <sup>xxx</sup>
Työsuhdeasioiden hoitamiseen	67	66	52	48	45	44	26	16	50 <sup>xxx</sup>
Johtamisen ja esimiestoiminnan kehittämiseen	55	70	46	47	70	36	38	14	48 <sup>xxx</sup>
Henkilöstön kehittämiseen	61	57	54	50	61	37	33	14	47 <sup>xxx</sup>
Työhyvinvointiin	74	71	43	47	55	36	26	11	44 <sup>xxx</sup>
Henkilöstön perehdyttämiseen	65	50	45	48	41	34	31	27	44 <sup>xxx</sup>
Tuotteiden ja palveluiden uudistamiseen	59	42	43	40	33	39	33	29	43 <sup>xxx</sup>
Työilmapiirin kehittämiseen	78	50	46	38	49	27	33	8	43 <sup>xxx</sup>
Tiedonkulkuun organisaatiossa	76	36	48	40	49	29	18	21	40 <sup>xxx</sup>
Muutosten hallintaan	65	33	34	32	33	20	15	8	30 <sup>xxx</sup>
Innovatiivisuuteen	55	32	23	21	28	20	10	14	27 <sup>xxx</sup>
Suorituksen mittaamiseen ja johtamiseen	27	24	31	24	28	22	23	16	26
Urakehitykseen	20	21	14	19	12	5	15	5	17 <sup>xxx</sup>
Palkkauksen kannustavuuteen	35	21	27	17	18	15	8	22	21 <sup>xxx</sup>

Vastaajien arviot siitä, missä määrin organisaatio panostaa henkilöstöasioihin poikkesivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi kaikkien muiden kysymysten paitsi henkilöstökustannusten kurissa pitämisen sekä suorituksen mittaamisen ja johtamisen osalta. Vastaajien arviot henkilöstöjohtamiseen panostamisesta vaihtelivat lähes lineaarisesti sen mukaan, missä asemassa vastaaja organisaatiohierarkiassa on. Ylin johto arvioi poikkeuksetta, että organisaatiossa panostetaan henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin enemmän kuin muut vastaajaryhmät. Työntekijät ja toimihenkilöt olivat poikkeuksetta muita vastaajaryhmiä kriittisempiä sen suhteen, missä määrin heidän mielestään henkilöstöjohtamiseen organisaatiossa panostetaan.

Erojen dramaattisuus tulee näkyville esimerkiksi siinä, että noin neljä viidesosaa ylimmästä johdosta arvioi organisaation panostavan työilmapiirin kehittämiseen ja vain joka kymmenes työntekijöistä arvioi näin tehtävän. Sen sijaan noin puolet (51 %) työntekijöistä arvioi, ettei organisaatiossa juuri panosteta työilmapiirin kehittämiseen. Vastaavasti noin kolme neljäsosaa ylimmästä johdosta arvioi, että organisaatiossa panostetaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta vain joka kymmenes työntekijä arvioi niin tehtävän. Sen sijaan yli puolet (54 %) työntekijöistä arvioi, ettei organisaatiossa panosteta työhyvinvoinnin kehittämiseen. Edelleen noin kaksi kolmasosaa ylimmästä johdosta arvioi, että organisaatiossa panostetaan muutosten hallintaan. Kuitenkin vain noin joka kymmenes työntekijä on tätä mieltä. Yli puolet (53 %) työntekijöistä arvioi, ettei organisaatiossa panosteta muutoksen hallintaan.

Erot eri henkilöstöryhmien välillä ovat niin suuret, että ne osoittavat johdon ja työntekijöiden sekä toimihenkilöiden elävän aivan eri maailmoissa. Tulosten perusteella on syytä olettaa, etteivät eri henkilöstöryhmien jäsenet miellä henkilöstöjohtamisen osa-alueita samalla tavalla. Esimerkiksi työhyvinvointiin panostaminen saattaa ylimmälle johdolle tarkoittaa työkykyseminaareihin yms. käytettyä aika- ja rahapanostusta. Vastaavasti työilmapiirin kehittäminen saattaa johdolle tarkoittaa vuosittain toteutetun ilmapiirikartoituksen toteuttamista. Sen sijaan työntekijöille työhyvinvointi voi tarkoittaa työn sisältöihin, työpaikan ihmissuhteisiin ja työolosuhteisiin liittyviä asioita. Työntekijöille ilmapiirikartoituksen toteuttaminen voi olla vain pieni osa työilmapiirin kehittämistä. Heidän mielestään työilmapiiriin panostamisen tulisi näkyä aitona avuliaisuutena ja eri tehtävissä olevien ihmisten työn arvostuksena.



*Taulukko 17: Vastaajien arviot siitä, mihin asioihin henkilöstöjohtamisessa panostetaan vastaajan iän mukaan (%-vastaajista, jotka arvioivat, että panostetaan runsaasti tai erittäin runsaasti)*

	Alle 30 v.	30 – 39 v.	40 – 49 v.	50 – 59 v.	60 tai enemmän
Henkilöstövalintoihin	53	43	57	66	68*
Henkilöstökustannusten kurissa pitämiseen	67	54	47	56	57
Toiminnan kehittämiseen	40	39	44	63	69 <sup>xx</sup>
Työsuhteasioiden hoitamiseen	27	47	42	53	52
Johtamisen ja esimiestoiminnan kehittämiseen	40	36	33	46	62 <sup>xx</sup>
Henkilöstön kehittämiseen	20	38	49	53	50 <sup>xxx</sup>
Työhyvinvointiin	40	29	36	54	52 <sup>xx</sup>
Henkilöstön perehdyttämiseen	27	35	49	59	60 <sup>xx</sup>
Tuotteiden ja palveluiden uudistamiseen	33	41	38	45	35
Työilmapiirin kehittämiseen	27	29	37	49	57 <sup>xx</sup>
Tiedonkulkuun organisaatiossa	20	31	43	35	46 <sup>xx</sup>
Muutosten hallintaan	7	23	30	35	45*
Innovatiivisuuteen	13	23	26	32	31
Suorituksen mittaamiseen ja johtamiseen	33	27	27	24	38
Urakehitykseen	27	11	10	18	22
Palkkauksen kannustavuuteen	13	15	20	22	32*

Vastaajien arviot henkilöstön kehittämiseen panostamisesta poikkesivat toistaan tilastollisesti erittäin merkittävästi iän suhteen. Lisäksi iän suhteen tarkasteltuna vastaajien arviot perehdyttämiseen, tiedonkulkuun, johtamisen ja esimiestoiminnan kehittämiseen, työilmapiirin kehittämiseen, toiminnan kehittämiseen ja työhyvinvointiin panostamiseen poikkesivat toisistaan tilastollisesti merkittävästi.

Vanhemmat ikäryhmät olivat säännönmukaisesti sitä mieltä, että organisaatio panostaa enemmän henkilöstöasioihin kuin nuoremmat ikäryhmät. Kaikkein kriittisimmin henkilöstöasioihin panostamiseen suhtautuivat alle 30-vuotiaat, joita tosin oli vähän vastaajien joukossa.

Henkilöstöjohtamiseen panostamiseen liittyvän kysymyssarjan lopussa vastaajia pyydettiin kuvailemaan, millaista henkilöstöjohtaminen heidän mielestään organisaatiossa on. Kaikkiaan tähän avoimeen kysymykseen saatiin 214 vastausta. Nämä vastaukset jakautuivat seuraavasti:

• Myönteisiä kommentteja	65 kappaletta	30,4 %
• Ambivalentteja kommentteja	64 kappaletta	30,0 %
• Neutraaleja kommentteja	11 kappaletta	5,0 %
• Kielteisiä kommentteja	74 kappaletta	34,6 %
Yhteensä	214 kommenttia	

Myönteisissä kommenteissa painottuivat henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaisuuden korostaminen ja henkilöstöjohtamisen kytkeytyminen esimiestyöhön sekä se, että myös henkilöstöjohtamista on jatkuvasti kehitettävä. Esimerkkejä myönteisistä kommenteista olivat seuraavat:

- Aktiivista, kokonaisvaltaista ihmisten johtamista talouden reunaehdot huomioon ottaen
- Asiantuntevaa ennakoivaa
- Esimerkillä johtamista
- Henkilöstöjohtamiseen on kiinnitetty huomiota kaupungin hyvinvointiohjelman avulla, esim. esimiesvalmennukset ja yhtenäisten käytäntöjen luonnilla. Intran käyttöönotto on parantanut sisäistä tiedottamista. Esimiehille on pyritty luomaan paremmat toimintaedellytykset
- Henkilöstöjohtamiseen on satsattu viime vuosina ja kehitetty monia hyviä työkaluja, kuten varhaisen välittämisen toimintamalli, kehityskeskustelukäytänteet verkkoon, jossa myös molemminpuolinen arviointi jne.
- Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus on kattava ja sitä kehitetään parhaillaan laajassa organisaatiotasoisessa hankkeessa: palvelusuhteen johtaminen, koulutus ja kehittäminen, työelämän laadun tuotteet, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, yhteistoiminta, henkilöstöviestintä, suorituksen johtaminen, eli moderni henkilöstöjohtamisen kokonaisuus
- Henkilöstöjohtamisen tärkein työ tehdään lähiesimiesten toimesta. Heitä valmennetaan ja ohjeistetaan esimiestyöhön. Lisäksi on henkilöstöhallinto-yksikkö koko organisaatiota varten, joka linjaa, ohjeistaa ja hoitaa keskitetysti vaikeat ja kehittämistä vaativat asiat
- Henkilöstöjohtamistamme leimaa voimakas kehittymistavoite. Pyrimme koko ajan enemmän pois hallintorutiinien pyörittämisestä kohti konseptien kehittämistä ja koko strategisen toimintamme tukemista HR-näkökulman isosta kuvasta käsin
- Innovatiivista, luovaa ja kannustavaa
- Johtaminen on enemmän myös johtamisen johtamista ja sen suunnittelua

- Jämäkkää systemaattista ja keskitettyä
- Katsomme, miten henkilö tekee työnsä ja yritetään poimia juuri tästä henkilöstä hänen parhaat puolet. Kannustetaan tekemään hyvin ja paremmin mitä hän hallitsee ja siirretään tehtäviä missä toinen on heikko ja toinen vahva vaihtamaan tehtäviä
- Kokonaisvaltaista, erilaisuuksien hyväksyntää ja ammattitaidon kehittämistä/koulutamista, joustavaa
- Käymme kehityskeskusteluja, teemme osaamiskartoituksia, olemme käyneet läpi osaamisen johtaminen -prosessin, yrityksemme on laatusertifioitu, henkilökunnan virkistystoimintaan panostetaan runsaasti, henkilöstön hyvää yhteishenkeä pidetään yllä
- Moniammatillisen toiminnan johtamista – monitasoista ja laajaa
- Olemme ymmärtäneet hyvän henkilöstöjohtamisen ja vahvan yrityskulttuurin merkityksen. Panostamme ihmisiin, yrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin, yhteisiin ja yhtenäisiin käytäntöihin, jatkuvaan parantamiseen ja prosessien kehittämiseen siten, että pystymme tuottamaan asiakkaille yhä parempilaatuisista palvelua. Laadun merkitys on kaiken kaikkiaan nostettu korkealle. Olemme hyvin tavoite- ja tuloshakuinen organisaatio ja haluamme ihmisten kokevan onnistumisia. Siksi selkeät tavoitteet, jatkuva palaute ja suoriutumisen arviointi ovat tärkeä osa johtamiskulttuuriamme. Haluamme nostaa henkilöstötyytyväisyyden erittäin korkealle tasolle, koska uskomme, että sitoutunut ja innostunut henkilöstö tekee hyvää tulosta
- Parhaiden mahdollisten olosuhteiden luomista
- Pienen yhteisön keskustelua ”kuin perhepiirissä”
- Pääpaino on esimiesten toteuttamassa ja henkilöstöjohtajan ohjaamassa työssä
- Suuri huomio kompetenssissa ja kannustavuudessa
- Tasapuolisuuteen pyrkivää niukoilla resursseilla
- Tilannekohtaista ja tarvepohjaista
- Vapaata, kannustavaa ja luovaa

Ambivalentit kommentit käsittelevät usein sitä, kuinka vaihtelevaa henkilöstöjohtaminen organisaation eri osissa esimiestoiminnan eroista johtuen on. Esimerkkejä henkilöstöjohtamiseen liittyvistä ambivalenteista kommentteista ovat seuraavat:

- Ei ole yhtä henkilöstöjohtamista. Henkilöstöstrategiaa tulkitaan eri tavoin, mutta henkilöstöjohtamisessa on hyvä ja vaativa linja
- Esimiehillä on liian kiire. Esimiestyön kehittäminen koetaan paljolti

ajan haaskaukseksi – se on pois oikeista töistä. Vaikka kehittäminen tai innovatiivisuuden merkitys ymmärrettäisiinkin, ei siihen osata ottaa aikaa

- Esimiesten koulutustilaisuuksia pidetään säännöllisin väliajoin, mutta koulutustilaisuudet ovat keskittyneet strategioihin ja ylemmän johdon tukemiseen. Varsinainen henkilöstöjohtaminen on vielä vaiheessa
- Esimiesten tulisi panostaa henkilöstöjohtamiseen nykyistä enemmän. Olemme järjestämässä esimiehille valmennusta, jotta henkilöstöjohtaminen saataisiin uudenaikaiselle – strategiselle mallille
- Henkilöstöjohtaminen on hajautettua, jossa hyvää on se, että päätökset tehdään siellä, missä työnjohto muutoinkin toimii. Huonoa on se, että päätösten sisältö vaihtelee ohjeistuksesta huolimatta, jolloin yhdenmukaisuus ei ehkä toteudu
- Henkilöstöohjelma on tehty, mutta toteuttamista ei seurata eikä arvioida. Toiminta on vielä melko hajanaista, koska toimintayksiköt sijaitsevat hajallaan
- Hyvin erityyppisiä esimiehiä ja erilaisia johtamistyylejä. HR-asioihin panostetaan jatkossa aiempaa enemmän
- Hyvin paneutuvaa, paljon aikaa vievää. Management-painotusta liikaa suhteessa leadershipiin. Vuosikelloon sisältyy useita eri keskusteluja: kehitys-, tulos-, ja palkkakeskustelut. Kaikkiin näihin liittyy dokumentointia ja suunnittelua ja ne koetaan raskaiksi
- Johto keskittyy kokouksissa ”juoksemiseen” ja tulevaisuuteen ja kehittämiseen. Henkilöstöjohtaminen on huonosti hoidettu. Ei tiedetä edes mitä kukakin henkilö tarkalleen tekee. Työt jakautuvat epätasaisesti. Kaikkein huonoimmassa jamassa on juuri henkilöstöjohtaminen, valitettavasti!
- Kymmenien virastojen kokonaisuudessa taidamme olla yleisesti keskiarvoa. Virastoissa ja niiden eri tulosalueilla toteutuvat asteikon useimmat vaihtoehdot... Joissakin johtoryhmän johdolla koko henkilöstöjohtaminen ansaitsee tuloksineen kiitettävän arvosanan ja joissakin sitten taas ei ”mikään pelaa”
- Muutosvaiheessa. Olemme siirtymässä hierarkkisesta johtamisesta vuorovaikutuksellisempaan suuntaan uuden sukupolven myötä
- Organisaation koon ja laajan esimiesjoukon vuoksi varmaan vaihtelee eikä ole tasalaatuista. Henkilöstöjohtaminen myös nähdään liikaa HR-toimintana
- Painottuu arkipäivän rutiinien hoitamiseen, ei niinkään henkilöiden kehittämiseen

- Parantunut viime vuosina runsaasti. Tekemistä silti vielä riittää varsinkin esimiestasolla
- Pyrkii olemaan ammattimaista. Kriisitilanteissa ja muutoksissa taantuu resursseista kiinnipitämiseen
- Päivittäistä ylläpitävää, juoksevaa henkilöstöjohtamista. Ei strategista
- Se vaihtelee. Osa esimiehistä ottaa huomioon henkilöstöjohtamisen eri piirteet, osa ei
- Säästäminen ja tulos on etusijalla. Työhyvinvointiin panostetaan mielestäni teennäisillä keinoilla, joilla ei ole käytännön merkitystä
- Työn sisältö motivoi. Onnellinen se, jolla sattuu olemaan hyvä esimies
- Ylin johto on vanhakantaisen pelkojohtamisen harrastaja. Keskijohto yrittää parhaansa mukaan toimia paremmin.

Neutraaleista kommentteista kuultaa pyrkimys päästä henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista mahdollisimman vähällä. Esimerkkeinä neutraaleista kommentteista ovat seuraavat:

- Aluehallintouudistuksen jäljiltä kehitetään ihan perusasioita: matkustussääntöjä, tiedonkulkua, tiedonkeruuta. Pääasiassa lasketaan, koska joku jää eläkkeelle ja paljonko siitä saadaan säästöjä. Henkilöstökoulutusta on ollut 1 – 2 kertaa tänä vuonna (varsin rajatusta aiheesta). Johtamisen laatuun ei ole kiinnitetty huomiota, vaikka kyselyjen tulosten mukaan pitäisi
- Ei porkkanaa, ei keppiä. Jos jälkeensä ei kuulu mitään, niin hyvä on
- Mahdollisimman vähän asiantuntijoiden työntekoa häiritsevää
- Perustuu linjaorganisaatioon, jossa lähiesimies vastaa oman yksikkönsä toiminnasta HR:n ja yrityksen johdon antamien ohjeiden ja tavoitteiden mukaan
- Rutiinit hoidetaan ja se siitä
- Sanonta ”näinhän tämä on aina tehty” on aika osuva.

Kielteisissä kommentteissa kritisoidaan henkilöstöjohtamista monista eri lähtökohdista. Esimerkkeinä kielteisistä kommentteista ovat seuraavat:

- Aika hierarkkista ja turhan paljon ”pomottamista”
- Aika konservatiivista. Hierarkkisuus vahvaa, vaikka sitä ei enää myönnetä
- Alkutekijöissä uuden sukupolven astuttua remmiin
- Byrokraattista massajohtamista, missä työntekijöiden kuvitellaan vain ajavan omia etujaan

- Despoottista omien etujen puolustamista ”etujen säilyttämistä”
- Ei oikein minkäänlaista
- Epätasaista ja liian hajautettua. Vastuualueet ovat osin epäselviä ja tietoa / osaamista jopa pantataan
- Ei toimi millään tasolla
- Ei yhtenäistä linjaa. Vanhakantaista asioiden kautta johtamista. Ei aitoa ihmisten johtamista
- Erittäin perinteistä. Työsuhdeasiat ja lainsäädäntö korostuu. Perustuu kontrolliin ja jopa asiantuntijarooleissa suoritteiden (työaika) mittaamiseen ja seurantaan
- Hajanaista, ei johdettua, poukkoilevaa
- Hakoteillä
- Hapuilevaa palokuntatoimintaa. Meillä on nyt uusi henkilöstöjohtaja, joten asiat varmaan jossain määrin paranevat
- Henkilöstöjohtaminen on jäänyt talousjohtamisen jalkoihin
- Henkilöstöjohtaminen on lähinnä samaa kuin tulosjohtaminen. Miten saadaan henkilöstöstä mahdollisimman paljon irti mahdollisimman vähällä panoksella
- Henkilöstöjohtaminen? Mitä se on?
- Henkilöstöjohtamista leimaa kiire ja resurssien vähyys. Valitettavasti usein kehittäminen jää vähiin ja rutiinit vain hoidetaan
- Hierarkkista. Muutoksia toteutetaan järjestelmiin, mutta niitä ei jalkauteta henkilötasolla
- HRD-näkökulmasta lähes olematonta
- Ihmisiä ”katoaa” yhtäkkisesti heille puolipakolla tarjottujen sopimusten myötä. Pelon ilmapiiri on vallannut konsernin. Osaamisen kehittämiseen ei panosteta. Henkilöstöstrategia on lähinnä vitsi
- Jäykkää, ei keskustelevalta, lähinnä käskyttämistä
- Kaikki kehitys ja palkitseminen painottuu esimiesasteelle ja siitä ylöspäin. Työntekijän selkänahasta revitään yhä enemmän ilman kannustusta ja kiitosta
- Kannustamaton ja itsekeskeinen
- Kylmää. Inhimillisuus on kadonnut uuden johdon myötä. Kustannuksia alas työntekijöiden / asiakaspalvelun kustannuksella!
- Lapsellista ja vanhakantaista pelkojohtamista
- Myymäläpäällikkö on suoraan sanonut, että ”On aivan sama mitä täällä tapahtuu, mä saan joka kuukausi palkan”. Työntekijöitä painostetaan töihin sairauslomalta. Työntekijöille huudetaan asiakkaan aikana. Työturvallisuudesta tai työhyvinvoinnista ei piitata ja sai-

raslomia syntyy työtaturmien johdosta. Työvuoroihin on pyydetty helpotusta työvoiman lisäämisellä kiireisimpinä aikoina ja pahimpina kuormapäivinä – turhaan. Joten... henkilöstöjohtaminen on huonoa, yrityksen voittoon tähtäävää jne.

- Olematonta
- Paljon esimiehiä, joilla ei ole esimieskoulutusta ja jotka ovat välinpitämättömiä tarttumaan asioihin. Useat toteutuneet ja suunnitelmissa olevat kuntaliitokset vaativat resurssit ja aikaa ei jää toimintojen kehittämiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Tietoa ja ohjeita on pilvin pimein, mutta ne eivät toteudu käytännössä
- Pomottamista, päätöksiä tulee ilman kysymyksiä niiltä, joita asia todellisuudessa koskee
- Poukkoilevaa. Pienen piirin päätökset tuodaan valmiina muille
- Puutteellista – esimiehillä ei ole kunnan mahdollisuutta keskittyä henkilöstöjohtamiseen, kun ryhmät on liian suuret ja talousasiat vievät suurimman osan ajasta
- Pääasiassa käskyttämistä valitettavasti
- Sekavaa ja päämäärätöntä
- Sitä ei ole
- Tempoilevaa
- Työntekijöiden mielipiteitä ei kysellä tai kysellään kovin vähän. Sanelupolitiikkaa
- Vielä lapsenkengissä.

## **6.2. Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyys organisaatiossa**

Kyselylomakkeen toinen kysymysryhmä muodostettiin niistä alkukartoituksen kysymyksistä, jotka mittaisivat henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyttä. Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyttä mitattiin 19 väittämämuotoisen kysymyksen ja yhden avoimen kysymyksen avulla. Myös nämä kysymykset tehtiin alkukartoituksen tulosten ja suoritettujen haastatteluiden perusteella.

*Taulukko 18: Vastaajien arviot siitä, millaista henkilöstöjohtaminen heidän organisaatiossaan on organisaation toimialan mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)*

	Palvelu- alat	Teolli- suus	Julkiset palvelut	Yh- teensä	Keski- arvo
Ihmiset organisaatiossamme osaavat työnsä hyvin	78	75	81	79	3,92
Organisaatiossamme työskentelevät ihmiset tuntevat kuuluvansa organisaatioomme	70	63	71	69	3,67
Asiakaspalvelun laatu on korkeatasoista organisaatiossamme	70	61	48	65 <sup>x</sup>	3,61
Työsuhteasiat hoidetaan organisaatiossamme oikeudenmukaisella tavalla	62	60	63	62	3,51
Ihmiset organisaatiossamme ovat tyytyväisiä työhönsä	59	54	67	61 <sup>xx</sup>	3,42
Yhteistyö ihmisten välillä työyhteisössämme on korkeatasoista	61	53	56	55	3,44
Ihmiset organisaatiossamme oppivat jatkuvasti uusia asioita	61	48	49	55 <sup>xx</sup>	3,42
Ihmisten väliset suhteet organisaatiossamme perustuvat avuliaisuudelle ja arvostukselle	57	54	49	53 <sup>xx</sup>	3,33
Ihmiset organisaatiossamme jakavat avuliaasti tietonsa toisilleen	57	49	50	52	3,39
Ihmiset organisaatiossamme voivat työssään hyvin	49	52	56	52 <sup>xx</sup>	3,25
Organisaatiossamme työskentely on tehokasta ja tarkoituksenmukaista	49	42	50	46 <sup>x</sup>	3,24
Palkka-asiat on hoidettu organisaatiossamme oikeudenmukaisella tavalla	48	34	44	46 <sup>xx</sup>	3,16
Organisaatiossamme olevat esimiehet innostavat ja kannustavat alaisiaan	50	25	43	44 <sup>xx</sup>	3,13
Organisaatiossamme kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita	49	44	31	42 <sup>xx</sup>	3,16
Ihmiset organisaatiossamme kehittävät jatkuvasti toimintatapojaan	51	34	31	42 <sup>xx</sup>	3,17
Ihmiset organisaatiossamme luottavat organisaatioon ja johtoon	43	40	40	42	3,07
Johtaminen toimii organisaatiossamme hyvin	32	32	47	38 <sup>x</sup>	2,95
Organisaatiossamme työskentelevät esimiehet ja johto omaavat hyvät ihmisten johtamisen taidot	36	31	38	34	2,93
Muutokset organisaatiossamme on toteutettu hyvin	29	24	30	29	2,90



Vastaajat arvioivat seuraavien asioiden olevan varsin hyvässä kunnossa organisaatiossaan:

- Ihmiset organisaatiossamme osaavat työnsä hyvin
- Organisaatiossa työskentelevät ihmiset tuntevat kuuluvansa organisaatioon
- Asiakaspalvelun laatu on korkeatasoista organisaatiossamme
- Työsuhdeasiat hoidetaan organisaatiossamme oikeudenmukaisella tavalla

Vastaajat arvioivat seuraavien asioiden olevan kehittymättömiä heidän organisaatiossaan:

- Muutokset organisaatiossa on toteutettu hyvin
- Johtaminen toimii organisaatiossa hyvin
- Organisaatiossa työskentelevät esimiehet ja johto omaavat hyvät ihmisten johtamisen taidot
- Ihmiset organisaatiossa luottavat organisaatioon ja johtoon
- Organisaatiossa olevat esimiehet innostavat ja kannustavat alaisiaan

Edellä kuvatun vastausten karkean kahtiajaon mukaan, vastaajat arvioivat organisaation toimivan asiakasrajapinnassa hyvin. Lisäksi vastaajat arvioivat henkilöstön osaavan ammattinsa sekä olevan lojaaleja organisaatiota kohtaan. Sen sijaan vastaajat arvioivat johtamisen ja esimiestyöskentelyn olevan kriisissä. Tämä kriisi näyttäytyy muun muassa huonona muutosten johtamisena. Vastaajien tekemien arviointien mukaan johtaminen ei toimi heidän organisaatiossaan. Johtajia ja esimiehiä ei pidetä taitavina ihmissuhteiden hoitajina. Lisäksi vastaajat arvioivat, että johto ja esimiehet ovat pikemmin menettäneet henkilöstön luottamuksen kuin ansainneen sen.

Vastaukset vaihtelivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi vastaajan aseman suhteen useimpien kysytyjen seikkojen kohdalla. Vastausten myönteisyys riippui siitä, missä asemassa vastaaja organisaatiossa oli. Ylin johto arvioi useimpien henkilöstöjohtamisen seikkojen olevan huomattavasti kehittyneemmällä tasolla kuin muut vastaajaryhmät. Vastaavasti työntekijät ja toimihenkilöt arvioivat useimpien kysytyjen seikkojen kehittyneisyyden tason paljon heikommaksi kuin muut vastaajaryhmät.

*Taulukko 19: Vastaajien arviot siitä, millaista henkilöstöjohtaminen heidän organisaatiossaan on vastaajan aseman mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)*

	Ylin johto	Henk. johto	Yksik. johto	Os. pääll.	Esimies	Asiant.	Toimih.	Työntek.	Yht.
Ihmiset organisaatiossamme osaavat työnsä hyvin	79	88	75	79	91	83	69	64	79
Organisaatiossamme työskentelevät ihmiset tuntevat kuuluvansa organisaatioomme	86	85	71	67	76	63	49	41	69 <sup>xxx</sup>
Asiakaspalvelun laatu on korkeatasoista organisaatiossamme	79	77	65	55	67	61	54	50	65
Työsuhdeasiat hoidetaan organisaatiossamme oikeudenmukaisella tavalla	94	84	71	66	61	44	38	22	62 <sup>xxx</sup>
Ihmiset organisaatiossamme ovat tyytyväisiä työhönsä	78	82	59	67	58	53	48	20	61 <sup>xxx</sup>
Yhteistyö ihmisten välillä työyhteisössämme on korkeatasoista	81	54	60	53	55	42	44	39	55 <sup>xxx</sup>
Ihmiset organisaatiossamme oppivat jatkuvasti uusia asioita	67	60	59	54	46	58	49	36	55 <sup>xx</sup>
Ihmisten väliset suhteet organisaatiossamme perustuvat avuliaisuudelle ja arvostukselle	79	47	48	59	55	39	36	39	53 <sup>xxx</sup>
Ihmiset organisaatiossamme voivat työssään hyvin	88	63	54	59	52	29	36	17	52 <sup>xxx</sup>
Ihmiset organisaatiossamme jakavat avuliaasti tietonsa toisilleen	67	57	54	50	50	42	39	54	52
Organisaatiossamme työskentely on tehokasta ja tarkoituksenmukaista	57	43	48	48	45	42	44	34	46 <sup>x</sup>
Palkka-asiat on hoidettu organisaatiossamme oikeudenmukaisella tavalla	77	72	42	36	47	34	18	26	46 <sup>xxx</sup>
Organisaatiossamme olevat esimiehet innostavat ja kannustavat alaisiaan	69	52	55	47	42	21	15	20	44 <sup>xxx</sup>

	Ylin johto	Henk. johto	Yksik. johto	Os. pääll.	Esimies	Asiant.	Toimih.	Työntek.	Yht.
Organisaatiossamme kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita	50	46	48	35	49	42	33	22	42 <sup>xx</sup>
Ihmiset organisaatiossamme luottavat organisaatioon ja johtoon	81	42	34	41	61	26	26	20	42 <sup>xxx</sup>
Ihmiset organisaatiossamme kehittävät jatkuvasti toimintatapojaan	65	43	47	45	49	36	26	17	42 <sup>xxx</sup>
Johtaminen toimii organisaatiossamme hyvin	65	42	39	45	49	24	13	11	38 <sup>xxx</sup>
Organisaatiossamme työskentelevät esimiehet ja johto omaavat hyvät ihmisten johtamisen taidot	63	36	39	39	33	17	18	14	34 <sup>xxx</sup>
Muutokset organisaatiossamme on toteutettu hyvin	49	36	24	30	45	17	18	20	29 <sup>xxx</sup>

Erot eri henkilöstöryhmien välillä ovat suuria. Kun noin kaksi kolmasosaa ylimmässä johdossa työskentelevistä henkilöistä arvioi, että organisaatiossa työskentelevät esimiehet ja johto omaavat hyvät ihmisten johtamisen taidot, arvioi vain noin joka seitsemäs työntekijä näin olevan. Sen sijaan työntekijöistä kaksi kolmasosaa (67 %) näki, ettei organisaatiossa työskentelevillä esimiehillä ja johdolla ole hyviä ihmisten johtamisen taitoja.

Vastaavasti noin kaksi kolmasosaa ylimmästä johdosta arvioi, että johtaminen organisaatiossa toimii hyvin. Sen sijaan vain noin joka kymmenes työntekijöistä koki niin olevan. Työntekijöistä noin kaksi kolmasosaa (64 %) arvioi, että johtaminen organisaatiossa on huonoa. Toimihenkilöistä lähes puolet (46 %) koki johtamisen organisaatiossa olevan huonoa.

Yli neljä viidesosaa ylimmän johdon edustajista arvioi, että ihmiset organisaatiossa luottavat organisaatioon ja johtoon. Kuitenkin vain noin viidesosa työntekijöistä arvioi näin olevan. Yli puolet työntekijöistä (57 %) ja toimihenkilöistä (53 %) sekä kaksi viidesosaa asiantuntijoista (40 %) arvioi, ettei henkilöstö luota organisaatioon ja johtoon.

Lähes kaikki ylimmän johdon edustajat (94 %) arvioivat, että työsuhteasiat hoidetaan organisaatiossa oikeudenmukaisella tavalla. Sen sijaan vain joka viides työntekijä (22 %) oli tätä mieltä. Lisäksi yli

puolet työntekijöistä (58 %) oli sitä mieltä, että työsuhteasiat hoidetaan epäoikeudenmukaisella tavalla organisaatiossa.

Noin neljä viidesosaa ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että palkka-asiat on hoidettu organisaatiossa oikeudenmukaisella tavalla. Kuitenkin vain noin neljäsosa työntekijöistä oli tätä mieltä. Sen sijaan yli puolet työntekijöistä (51 %) oli sitä mieltä, että palkka-asiat on organisaatiossa hoidettu epäoikeudenmukaisesti. Lisäksi noin kaksi viidesosaa toimihenkilöistä (41 %) ja yli kolmasosa asiantuntijoista (34 %) oli sitä mieltä, että palkka-asiat on organisaatiossa hoidettu epäoikeudenmukaisesti.

Yli neljä viidesosaa (88 %) ylimpään johtoon kuuluvista vastaajista oli sitä mieltä, että ihmiset organisaatiossa voivat hyvin. Sen sijaan vain alle viidesosa työntekijöistä (17 %) oli tätä mieltä. Yli puolet työntekijöistä (56 %) oli sitä mieltä, että ihmiset organisaatiossa voivat huonosti.

Lähes neljä viidesosaa (78 %) ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että ihmiset organisaatiossa ovat tyytyväisiä työhönsä. Kuitenkin vain noin joka viides työntekijä oli tätä mieltä. Sen sijaan yli puolet työntekijöistä (56 %) oli sitä mieltä, että ihmiset organisaatiossa ovat tyytymättömiä työhönsä.

*Taulukko 20: Vastaajien arviot siitä, millaista henkilöstöjohtaminen heidän organisaatiossaan on vastaajan iän mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)*

	Alle 30 v.	30 – 39 v.	40 – 49 v.	50 – 59 v.	60 v. tai enemmän
Ihmiset organisaatiossamme osaavat työnsä hyvin	67	77	82	79	69
Organisaatiossamme työskentelevät ihmiset tuntevat kuuluvansa organisaatioomme	21	72	72	70	69 <sup>xx</sup>
Asiakaspalvelun laatu on korkeatasoista organisaatiossamme	67	63	65	64	60
Työsuhteasiat hoidetaan organisaatiossamme oikeudenmukaisella tavalla	27	52	64	63	66 <sup>xx</sup>
Ihmiset organisaatiossamme ovat tyytyväisiä työhönsä	20	45	63	63	81 <sup>xxx</sup>
Yhteistyö ihmisten välillä työyhteisössämme on korkeatasoista	47	52	56	57	61

	Alle 30 v.	30 – 39 v.	40 – 49 v.	50 – 59 v.	60 v. tai enemmän
Ihmiset organisaatiossamme oppivat jatkuvasti uusia asioita	40	52	63	53	62
Ihmisten väliset suhteet organisaatiossamme perustuvat avuliaisuudelle ja arvostukselle	47	43	61	55	48
Ihmiset organisaatiossamme voivat työssään hyvin	33	45	53	53	61*
Ihmiset organisaatiossamme jakavat avuliaasti tietonsa toisilleen	53	52	52	55	45
Organisaatiossamme työskentely on tehokasta ja tarkoituksenmukaista	57	41	36	47	48
Palkka-asiat on hoidettu organisaatiossamme oikeudenmukaisella tavalla	20	41	42	42	55 <sup>xx</sup>
Organisaatiossamme olevat esimiehet innostavat ja kannustavat alaisiaan	20	36	44	45	50 <sup>xx</sup>
Organisaatiossamme kehittää jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita	27	51	35	45	38
Ihmiset organisaatiossamme luottavat organisaatioon ja johtoon	21	41	39	46	48
Ihmiset organisaatiossamme kehittävät jatkuvasti toimintatapojaan	20	38	37	48	48 <sup>xx</sup>
Johtaminen toimii organisaatiossamme hyvin	7	33	29	43	50 <sup>xx</sup>
Organisaatiossamme työskentelevät esimiehet ja johto omaavat hyvät ihmisten johtamisen taidot	20	38	33	37	41
Muutokset organisaatiossamme on toteutettu hyvin	20	29	25	33	34

Arviot henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasosta vaihtelivat jonkin verran myös vastaajan iän suhteen. Arviot siitä, kuinka tyytyväisiä ihmiset ovat työhönsä poikkesivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi iän suhteen. Yli neljä viidesosaa vastaajista, jotka olivat täyttäneet 60-vuotta arvioivat, että ihmiset organisaatiossa ovat tyytyväisiä työhönsä. Sen sijaan alle kolmekymmenvuotiaista vastaajista vain viidesosa oli tätä mieltä. Lähes kolme neljäsosaa alle kolmekymmentävuotiaista vastaajista arvioi, etteivät ihmiset organisaatiossa ole tyytyväisiä työhönsä.

Arviot johtamisen hyvyydestä poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan vastaajan iän suhteen. Yli kuusikymmenvuotiaista yli puolet oli sitä mieltä, että johtaminen organisaatiossa toimii hyvin. Sen sijaan alle joka kymmenes alle kolmekymmenvuotias vastaaja oli tätä mieltä. Kaksi kolmasosaa alle kolmekymmenvuotiaista oli sitä mieltä, että johtaminen organisaatiossa toimii huonosti.

Arviot siitä, missä määrin organisaatiossa olevat esimiehet innostavat ja kannustavat alaisiaan poikkesivat toisistaan iän suhteen tilastollisesti merkitsevästi. Noin puolet yli kuusikymmenvuotiaista arvioi esimiesten innostavan ja kannustavan alaisiaan. Kuitenkin vain joka viides alle kolmekymmenvuotias vastaaja oli tätä mieltä. Sen sijaan yli puolet alle kolmekymmenvuotiaista vastaajista (53 %) oli sitä mieltä, etteivät esimiehet innosta eivätkä kannusta alaisiaan.

Arviot työsuhteasioiden hoitamisen oikeudenmukaisuudesta poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan iän suhteen. Noin kaksi kolmasosaa (66 %) yli kuusikymmenvuotiaista oli sitä, mieltä, että työsuhteasiat hoidetaan organisaatiossa oikeudenmukaisesti. Kuitenkin vain noin neljäsosa (27 %) alle kolmekymmenvuotiaista vastaajista oli tätä mieltä. Lähes puolet alle kolmekymmenvuotiaista (47 %) vastaajista oli sitä mieltä, että työsuhteasiat organisaatiossa hoidetaan epäoikeudenmukaisesti.

Arviot siitä, kuinka oikeudenmukaisesti palkka-asiat organisaatiossa on hoidettu, poikkesivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi iän suhteen. Yli puolet (55 %) yli kuusikymmenvuotiaista oli sitä mieltä, että palkka-asiat on hoidettu oikeudenmukaisesti. Kuitenkin vain joka viides alle kolmekymmenvuotias oli tätä mieltä. Sen sijaan yli puolet (53 %) alle kolmikymmenvuotiaista oli sitä mieltä, että palkka-asiat oli hoidettu epäoikeudenmukaisesti heidän organisaatiossaan.

Arviot siitä, kuinka hyvin organisaatiossa työskentelevät ihmiset tuntevat kuuluvansa organisaatioon poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan iän suhteen. Tämän kysymyksen kohdalla vedenjakaja kulki kolmenkymmenen ikävuoden kohdalla. Yli kaksi kolmasosaa yli kolmekymmenvuotiaista oli sitä mieltä, että ihmiset organisaatiossa tunsivat kuuluvansa organisaatioon. Kuitenkin vain noin viidesosa alle kolmikymmenvuotiaista koki näin olevan. Sen sijaan lähes kaksi kolmasosaa (59 %) alle kolmikymmenvuotiaista koki, etteivät ihmiset tunne kuuluvansa organisaatioon.

Myös arviot siitä, missä määrin ihmiset organisaatiossa kehittävät jatkuvasti toimintatapojaan poikkesivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi iän suhteen. Noin puolet yli viisikymmenvuotiaista (48 %) arvioi, että ihmiset kehittävät jatkuvasti toimintatapojaan organisaatiossa. Kuitenkin vain noin

viidesosa alle kolmekymmentävuotiaista oli tätä mieltä. Sitä vastoin noin puolet (50 %) alle kolmekymmentävuotiaista vastaajista oli sitä mieltä, etteivät ihmiset kehitä toimintatapojaan organisaatiossa.

Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyttä tiedustelevien kysymysten lopussa vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, miten kehittyneyttä henkilöstöjohtaminen organisaatiossa on. Kaikkiaan tähän kysymykseen saatiin 159 vastausta, jotka jakautuivat vastauksen sisällön myönteisyyden suhteen seuraavasti:

• Myönteiset kommentit	41 kappaletta	25,8 %
• Ambivalentit kommentit	54 kappaletta	34,0 %
• Neutraalit kommentit	12 kappaletta	7,5 %
• Kielteiset kommentit	52 kappaletta	32,7 %
Yhteensä	159 kappaletta	100 %

Myönteiset kommentit käsitelivät muun muassa sitä, kuinka organisaatioon on pyritty luomaan oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen pelisäännöt ja kuinka henkilöstöjohtamista on pyritty koko ajan kehittämään. Esimerkkejä myönteisistä kommentteista ovat seuraavat:

- Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen on aina henkilöstöjohtamista ja se on kehittyneempää, mutta kehityy koko ajan lisää
- Eteenpäin mennään ja kehitystä tapahtuu
- Henkilökunnalle mahdollisuus vastuunottoon, itsensä toteuttamiseen ja itseohjautuvuuteen työssään, mikä on erittäin tärkeää asiantuntijaorganisaatiossa
- Henkilöstöjohtaminen on korkeatasoista ja yhteistyössä henkilökunnan kanssa luodaan aina parempaa tulosta ja hyvinvointia
- Johtaminen on yksilöllistä, henkilön huomioon ottavaa
- Kohtalaisen kehittyneempää, siihen panostetaan yhä enenevässä määrin
- Koko ajan kehittyneempää. Henkilöstökyselystä teemme jokaiselle esimiehelle oman kehityssuunnitelman ja annamme valmennusta ja tukea – teemme laajassa hankkeessa vahvaa työtä henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi: luomme yhtenäisiä toimintamalleja, selkeytämme rooleja, kiinnitämme käsitteitä, otamme käyttöön uusia tietojärjestelmiä, uudistamme ohjeita jne.
- Nyt se on hyvällä tolalla, mutta aina on varmasti parantamisen varaa. Aiomme jatkaa johdonmukaisesti samalla tyyllillä kuin nytkin
- Oikeudenmukaisuutta ja luottamusta olemme vastuullisen johtamisen kautta rakentamassa koko organisaation osalta. Henkilöstöjohtamisen kehityspolulla olemme mielestäni hyvässä vaiheessa

- Organisaatiomme on pieni, mutta olemme alusta asti panostaneet hyvään henkilöstöjohtamiseen ja luottamuksen rakentamiseen sekä organisaation sisällä että sidosryhmien suuntaan. Henkilöstöjohtamisen kypsyystasolla olemme korkealla tasolla
- Periaate on, että henkilöstöhallinto luo viitekehyksen ja ohjeet, joita noudattamalla luodaan Fair Play-säännöt
- Tiedetään, mitä ja miten pitäisi tehdä
- Työnjohdon ja johdon koulutus ajanmukaista. Henkilöstöjohtoon panostettu myös työvalmennuksella
- Voimavaroihin nähden hyvätasoista. Kaikki esimiehet JET-koulutetaan

Ambivalenteissa kommentteissa henkilöstöjohtaminen näyttäytyi sekä myönteisessä että kielteisessä valossa. Esimerkkejä ambivalenteista kommentteista ovat seuraavat:

- Aina on parantamisen varaa. Jatkuvan muutoksen kourissa ei koskaan pääse täydellisyyteen. Matkat eri työpisteisiin ovat pitkiä ja aikaa on vähän suhteessa koko alueen hoitoon
- Ehkä hivenen heterogeenistä: jokainen yksikön esimies on samalla henkilöstöjohtaja. Taso vaihtelee. Reipas ja hyvä olo ehkä kuitenkin pinnalla. Ikääntyminen rassaa. Keski-ikä on viidenkymmenen pinnassa
- Esimiestyössä on vaihtelua ja se on paikoin hyvin kehittynyttä. Tasa- puolinen kohtelu ja esimiestoiminnan sujuvuus vaativat kehittämistä
- Hajanaista – eri hallintokunnat toimivat eri toimintatapojen ja sääntöjen puitteissa. Myös hallintokuntien eri yksiköiden välillä on suuria eroja henkilöstöjohtamisessa
- Henkilöstöjohtaminen on kaavamaista. On syntynyt luotettavat ”meijän miehet” ja sitten muut
- Henkilöstöjohtamiseksi voinee kutsua sitä, että henkilöstösuunnitelma on lista virkoja, joiden haltijat jäävät lähivuosina eläkkeelle. Suunnitelmassa on esitetty mihin virkoihin otetaan jatkaja ja mitkä jätetään täyttämättä. Tämä lienee lisännyt hieman tehokkuutta, mutta tarkoituksenmukaisuudesta ei ole näyttöä
- Joillakin henkilöillä henkilöstöjohtaminen on hallinnassa, mutta vielä löytyy heitä, jotka eivät ymmärrä, mitä hyvällä ja toimivalla henkilöstöjohtamisella saa aikaiseksi
- Keskimäärin hyvää ja toimivaa, mutta innostus ja dynaamisuus puuttuvat monista paikoista. Esimiehet eivät oikein uskalla ”revittää” vaan huolehtivat kiltisti ja uskollisesti perusasioista



- Mallikkaat toimintaohjeet ja hyvät käytänteet. Osaamisen arviointi ja suunnitelmalliset kehittämisohjelmat vielä kehittymättä. Perehdyttämisessä parannettavaa
- Mennään kait ns. normaalirajoissa, mutta paljon on parannettavaa. Ongelmana on narsistinen johtaja
- On esimiehiä, jotka näkevät henkilöstöjohtamisen osana omaa työkenttäänsä ja sitten on niitä, joiden mielestä riittää, kun vahvistaa loma-anomukset. Ongelmana on esimiesten suuri määrä, vaihtuvuus ja sijoittuminen eri paikkakunnille, ylipäätänsä viestin kulkeminen organisaatiossa
- Ongelmana on se, että henkilöstöjohtaja on samalla talous- ja hallintojohtaja ja hän tekee kaikki päätöksensä taloudellisin perustein
- Paljon on ideoita ja hyvää puhetta, mutta toteutus tökkii pahasti. Päällikkötasolla kannusteet toimii
- Periaatteet on kunnossa, mutta usein kriittisessä päätöksentekopaikassa yksittäiset mieltymykset ajavat periaatteiden ohi
- Perinteinen teollisuusorganisaatio, jolla pärjää nykyisen insinööripolven kanssa. Kilpailussa tulevaisuuden resursseista ollaan tiukoilla
- Tarvitsemme lisää koulutusta ”itseoppineille” esimiehille. Yhteistyö hallituksen ja operatiivisen johdon välillä tulisi olla parempaa
- Vaihtelee suuresti yksiköittäin.

Neutraalien kommenttien sisältö kuvasi joko arvioita siitä, että henkilöstöjohtaminen on keskitasoa muihin vastaaviin organisaatioihin verrattuna tai kommentteja siitä, ettei henkilöstöjohtamista voi erottaa muusta johtamisesta. Esimerkkejä neutraaleista kommentteista ovat:

- Henkilöstöjohtaminen on yksi osa-alue ja sen vaikutusta on vaikea mitata sellaisenaan; lopputulos on eri osa-alueiden summa
- Keskitasoa
- Mielestäni henkilöstöjohtaminen ei ole erillinen osa johtamista vaan se on osa toiminnan johtamista.

Kielteiset kommentit kuvaavat henkilöstöjohtamista, joka ei ole lainkaan kehittynyttä. Tähän syynä voivat olla johdon ja henkilöstöjohtamisesta vastuussa olevien tahojen osaamattomuus, nopeat muutokset tai vanhakantaiset johtamisnäkemykset. Esimerkkejä kielteisistä kommentteista ovat:

- Alkutekijöissä
- Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstöjohtamisella ei ole tarpeeksi painoarvoa

- Diktatuurimaista
- Ei kehittynyttä
- Ei kovinkaan kehittynyttä. Henkilöstöjohtaminen ei ole fokukses-  
sa mitenkään – it’s not an issue – sitä ei ole systemaattisesti tutkit-  
tu eikä sitä systemaattisesti seurata niin, että tuloksista palkittaisiin.  
Joku hyvä esimies löytyy. Suurin osa kaipaisi eriasteista ohjausta ja  
coachausta
- Esimiesten aika ei riitä kunnolliseen henkilöstöjohtamiseen
- Heikohkoa
- Henkilöstöjohtaminen on vanhanaikaista
- Kehittämätöntä. Tarvittaisiin ulkopuolinen työtyytyväisyyteen perehty-  
nyt konsultti, joka ei joutuisi ”laulamaan sen lauluja, jolta palkan saa”
- Keskiaikaisella tasolla
- Lapsenkengissä
- Luolamiestaso... Myymäläpäällikköä kiinnostaa vain myymäläpääl-  
likkyys, ei se mitä velvollisuuksia tai vastuita titteliin kuuluu. Alue-  
päällikköä tapaa vain myymälämme myymäläpäällikkö
- Meidän työpaikalla on jakaantunut työporukka näihin ”johtajiin” ja  
”työntekijöihin”. Ne osaa työnsä ihan hyvin, mutta eivät osaa viestit-  
tää sitä meille oikealla tavalla
- Meillä ei ole henkilöstöjohtamista
- Melko keinoa, kahden tai peräti kolmen kerroksen väkeä
- Organisaation muutokset ovat nopeampia kuin mihin henkilöstöhal-  
linto kykenee reagoimaan
- Subjektiiivinen havainto on, että on tapahtunut kehitystä taaksepäin.  
Dialogista käskyttämiseen
- Varsin alhaisella tasolla, vaikka teoriassa kaikki osaset pitäisi olla ole-  
massa. Työsuhdeasioista ja henkilöstöstä vastaavan johdon konsernin  
hallinnollisten toimintatapojen tuntemus on äärimmäisen heikkoa,  
toimialan tuntemus vähäistä, strateginen ajattelu vain teoriatasolla ja  
psykologinen ymmärrys vailla kokemuspohjaa
- Ylemmältä johdolta puuttuu valitettavan paljon ihmispsykologiaa, ei  
hallita kanssakäymistä muiden kanssa.

### **6.3. Missä asioissa henkilöstöjohtaminen on auttanut organisaatiossa?**

Eri henkilöstöryhmille lähetettyä kyselyä varten luotiin uusi kysymyssarja, joka mittaa sitä, missä määrin henkilöstöjohtamisen avulla on saatu aikaan

erilaisia organisatorisia tuloksia. Tämä kysymyssarja luotiin toisaalta haastattelujen ja toisaalta teoreettisen ajattelun pohjalta. Henkilöstöjohtamisen organisatorisiin tuloksiin keskittyvä kysymyssarja sisälsi neljätoista kysymystä, joista yksi oli avoin kysymys.

*Taulukko 21: Vastaajien arviot siitä, missä määrin henkilöstöjohtaminen on edesauttanut seuraavia asioiden toteutumista organisaatiossa toimialan mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)*

	Palvelu- alat	Teolli- suus	Julkinen palvelu	Yhteensä	Keski- arvo
Työsuhteasioiden oikeudenmukainen hoitaminen	43	40	47	45	3,27
Henkilöstön osaaminen	46	40	33	41	3,27
Henkilöstön työhyvinvointi	40	32	33	39	3,16
Palkka-asioiden oikeudenmukainen hoitaminen	40	32	42	39	3,13
Henkilöstön työtyytyväisyys	38	28	35	35*	3,12
Asiakaspalvelun laatu organisaatiossa	44	33	26	34	3,11
Organisaation toiminnan tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus	33	30	38	33	3,05
Ihmisten johtaminen	33	31	35	33	3,04
Henkilöstön luottamus organisaatiota kohtaan	37	29	36	33	3,03
Organisaation toimintatapojen kehittäminen	37	26	33	32	3,04
Ihmisten välinen yhteistyö työpaikalla	30	32	32	31	3,09
Muutosten hyvä toteuttaminen organisaatiossa	25	18	36	25	2,89
Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen	26	22	18	21	2,75

Vastaajat arvioivat henkilöstöjohtamisen organisatorisia vaikutuksia melko neutraalilla tavalla. Kaikkien kysyttyjen kysymysten jakaumat muodostuivat sellaisiksi, että suurin osa vastauksista oli 5-luokkaisen asteikon keskimääräisessä vaihtoehdossa 3. Tässä luokassa oli kysymyksestä riippuen kaikista vastauksista kolmasosasta puoleen. Myös vastausten keskiarvot kuvaavat annettujen arviointien neutraalia tilaa.

Vastaajien antamien arviointien perusteella henkilöstöjohtamisella on ollut suurin myönteinen yhteys toisaalta henkilöstön osaamiseen ja toisaalta työsuhteasioiden oikeudenmukaiseen hoitamiseen organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisella on myös ollut myönteinen yhteys palkka-asioiden oikeu-

denmukaiseen hoitamiseen ja henkilöstön työhyvinvointiin. Sen sijaan vastaajien mukaan henkilöstöjohtamisella ei juuri ole ollut myönteistä yhteyttä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen eikä muutosten hyvään toteuttamiseen organisaatiossa.

Vastaajien arvioissa henkilöstöjohtamisen organisatorisista vaikutuksista ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja toimialan suhteen.

*Taulukko 22: Vastaajien arviot siitä, missä määrin henkilöstöjohtaminen on edesauttanut seuraavia asioiden toteutumista organisaatiossa vastaajan aseman mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)*

	Ylin johto	Henk. johto	Yksik. johto	Os. pääll.	Esi-mies	Asi-ant.	Toi-mih.	Työn-tek.	Yht.
Työsuhteasioiden oikeudenmukainen hoitaminen	65	77	48	45	42	29	26	17	45 <sup>xxx</sup>
Henkilöstön osaa-minen	59	48	45	41	39	32	28	19	41 <sup>xxx</sup>
Palkka-asioiden oikeudenmukainen hoitaminen	65	66	42	38	30	19	21	20	39 <sup>xxx</sup>
Henkilöstön työhyvin-vointi	72	56	34	34	39	24	15	25	39 <sup>xxx</sup>
Henkilöstön työtyty-väisyys	69	39	37	28	36	22	15	19	35 <sup>xxx</sup>
Asiakaspalvelun laatu organisaatiossa	50	25	32	23	33	31	31	33	34 <sup>x</sup>
Organisaation toi-minnan tehokkuus ja tarkoituksenmukai-suus	49	26	31	35	36	14	21	22	33 <sup>xx</sup>
Ihmisten johtaminen	59	50	40	33	34	19	18	8	33 <sup>xxx</sup>
Henkilöstön luotta-mus organisaatiota kohtaan	64	43	26	36	36	12	21	8	33 <sup>xxx</sup>
Organisaation toimin-tatapojen kehittäminen	61	43	35	32	30	14	13	20	32 <sup>xxx</sup>
Ihmisten välinen yhteistyö työpaikalla	47	39	26	24	33	19	15	14	31 <sup>xxx</sup>
Muutosten hyvä toteuttaminen organi-saatiossa	49	31	25	19	39	9	10	12	25 <sup>xxx</sup>
Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittä-minen	43	12	20	21	15	22	15	14	21 <sup>x</sup>

Vastaajien arviot henkilöstöjohtamisen organisatorisista vaikutuksista poikkesivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi vastaajan aseman suhteen lähes jokaisen kysytyn asian osalta. Henkilöstöjohtamisen organisatoriset vaikutukset koettiin sitä paremmiksi mitä korkeammassa asemassa vastaaja organisaatiossa oli ja vastaavasti sitä huonommiksi, mitä matalammasa asemassa vastaaja organisaatiohierarkiassa oli.

Lähes puolet ylimpään johtoon kuuluvista vastaajista arvioi henkilöstöjohtamisen edesauttaneen ihmisten välistä yhteistyötä työpaikalla. Kuitenkin vain joka seitsemäs (noin 14 -15 %) toimihenkilöistä ja työntekijöistä oli tätä mieltä. Työntekijöistä lähes puolet (45 %) ja toimihenkilöistä noin kaksi viidesosaa (38 %) oli sitä, mieltä ettei henkilöstöjohtaminen ollut edesauttanut ihmisten välistä yhteistyötä työpaikalla juuri lainkaan.

Yli kaksi kolmasosaa ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen on edesauttanut henkilöstön työtyytyväisyyttä heidän organisaatiossaan. Kuitenkin vain noin joka viides työntekijä oli tätä mieltä. Sen sijaan noin puolet (50 %) työntekijöistä ja noin kaksi viidesosaa toimihenkilöistä (41 %) oli sitä mieltä, ettei henkilöstöjohtaminen ollut edesauttanut henkilöstön työtyytyväisyyttä juuri lainkaan.

Lähes kolme neljäsosaa ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen oli edesauttanut henkilöstön työhyvinvointia. Kuitenkin vain joka neljäs työntekijä oli tätä mieltä. Sen sijaan yli puolet (58 %) työntekijöistä oli sitä mieltä, ettei henkilöstöjohtaminen ollut edesauttanut henkilöstön työhyvinvointia juuri lainkaan.

Lähes kaksi kolmasosaa (59 %) ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen oli edesauttanut henkilöstön osaamista heidän organisaatiossaan. Kuitenkin vain noin neljäsosa työntekijöistä oli tätä mieltä.

Lähes kaksi kolmasosaa (59 %) ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen oli edesauttanut ihmisten johtamista heidän organisaatiossaan. Kuitenkin vain noin joka kymmenes työntekijöistä oli tätä mieltä. Sen sijaan noin puolet (50 %) työntekijöistä ja yli kaksi viidesosaa (44 %) toimihenkilöistä oli sitä mieltä, ettei henkilöstöjohtaminen ollut edesauttanut ihmisten johtamista organisaatiossa juuri lainkaan.

Noin kaksi kolmasosaa (67 %) ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen oli edesauttanut työsuhteasioiden oikeudenmukaista hoitamista heidän organisaatiossaan. Kuitenkin vain noin viidesosa työntekijöistä oli tätä mieltä. Sen sijaan yli puolet (58 %) työntekijöistä ja noin kaksi viidesosaa (39 %) toimihenkilöistä oli sitä mieltä, ettei henkilöstöjohtaminen ollut edesauttanut työsuhteasioiden oikeudenmukaista hoitamista organisaatiossa juuri lainkaan.

Noin kaksi kolmasosaa (65 %) ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen oli edesauttanut palkka-asioiden oikeudenmukaista hoitamista heidän organisaatiossaan. Kuitenkin vain noin viidesosa työntekijöistä oli tätä mieltä. Sen sijaan yli puolet työntekijöistä (56 %) ja toimihenkilöistä (50 %) oli sitä mieltä, ettei henkilöstöjohtaminen ollut edesauttanut palkka-asioiden oikeudenmukaista hoitamista organisaatiossa juuri lainkaan.

Noin puolet (49 %) ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen oli edesauttanut muutosten hyvää hoitamista heidän organisaatiossaan. Kuitenkin vain noin kymmenesosa työntekijöistä (12 %) oli tätä mieltä. Sen sijaan noin puolet työntekijöistä (49 %) ja toimihenkilöistä (54 %) oli sitä mieltä, ettei henkilöstöjohtaminen ollut edesauttanut muutosten hyvää hoitamista organisaatiossa juuri lainkaan.

Noin kaksi kolmasosaa (64 %) ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen oli edesauttanut henkilöstön luottamuksen syntyä organisaatiota kohtaan heidän organisaatiossaan. Kuitenkin vain alle joka kymmenes työntekijöistä (8 %) oli tätä mieltä. Sen sijaan yli puolet työntekijöistä (53 %) ja toimihenkilöistä (54 %) oli sitä mieltä, ettei henkilöstöjohtaminen ollut edesauttanut henkilöstön luottamuksen syntyä organisaatiota kohtaan heidän organisaatiossaan juuri lainkaan.

Lähes kaksi kolmasosaa (61 %) ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen oli edesauttanut organisaation toimintatapojen kehittämisessä heidän organisaatiossaan. Kuitenkin vain noin viidesosa työntekijöistä oli tätä mieltä. Sen sijaan yli puolet työntekijöistä (53 %) ja noin kaksi viidesosaa toimihenkilöistä (44 %) oli sitä mieltä, ettei henkilöstöjohtaminen ollut edesauttanut organisaation toimintatapojen kehittämistä heidän organisaatiossaan juuri lainkaan.

Ikä oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä joihinkin henkilöstöjohtamisen organisatorisia vaikutuksia luotaaviin kysymyksiin.

Noin kaksi viidesosaa yli viisikymmenvuotiaista vastaajista arvioi henkilöstöjohtamisen edusauttaneen henkilöstön työhyvinvointia heidän organisaatiossaan. Kuitenkin vain noin viidesosa alle kolmekymmentävuotiaista oli tätä mieltä.

Noin kaksi viidesosaa yli kuusikymmenvuotiaista vastaajista arvioi henkilöstöjohtamisen edusauttaneen henkilöstön luottamuksen syntymistä organisaatiota kohtaan heidän organisaatiossaan. Kuitenkin vain alle joka kymmenes alle kolmekymmentävuotiaista oli tätä mieltä.

*Taulukko 23: Vastaajien arviot siitä, missä määrin henkilöstöjohtaminen on edesauttanut seuraavia asioiden toteutumista vastaajan iän mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)*

	Alle 30 v.	30 – 39 v.	40 – 49 v.	50 – 59 v.	60 v. tai enemmän
Työsuhteasioiden oikeudenmukainen hoitaminen	27	33	48	47	48
Henkilöstön osaaminen	20	36	49	40	41
Henkilöstön työhyvinvointi	20	30	39	39	46 <sup>xx</sup>
Palkka-asioiden oikeudenmukainen hoitaminen	13	30	39	40	38 <sup>*</sup>
Henkilöstön työttyytyväisyys	13	35	33	38	31 <sup>*</sup>
Asiakaspalvelun laatu organisaatiossa	43	34	33	36	36
Organisaation toiminnan tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus	7	32	31	33	31
Ihmisten johtaminen	13	30	34	36	36
Henkilöstön luottamus organisaatiota kohtaan	7	31	34	38	38 <sup>xx</sup>
Organisaation toimintatapojen kehittäminen	13	28	27	38	36 <sup>xx</sup>
Ihmisten välinen yhteistyö työpaikalla	27	33	20	35	29
Muutosten hyvä toteuttaminen organisaatiossa	13	21	23	30	26
Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen	20	20	19	28	17

Noin kaksi viidesosaa yli kuusikymmenvuotiaista vastaajista arvioi henkilöstöjohtamisen edesauttaneen henkilöstön organisaation toimintatapojen kehittämiseen heidän organisaatiossaan. Kuitenkin vain noin joka kymmenes alle kolmekymmenvuotiaista oli tätä mieltä.

Kolmannen kysymyssarjan lopussa vastaajia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin, mitä henkilöstöjohtamisen avulla on organisaatiossanne saatu aikaan. Kaikkiaan tähän avoimeen kysymykseen saatiin 163 vastausta. Nämä kysymykset jakautuivat niiden myönteisyyden suhteen seuraavasti:

- Myönteiset kommentit      107 kappaletta      65,6 %
- Ambivalentit kommentit      16 kappaletta      9,8 %
- Neutraalit kommentit      4 kappaletta      2,5 %
- Kielteiset kommentit      36 kappaletta      22,1 %
- Yhteensä      163 kappaletta      100 %

Myönteiset kommentit käsittelivät useita asioita, joita henkilöstöjohtamisen avulla oli saatu aikaan. Tällaisia olivat muun muassa työilmapiiriin, sitoutumiseen, työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja esimiestoimintaan liittyvät asiat. Esimerkkejä myönteisistä kommentista olivat seuraavat:

- Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa myös vaikeista asioista voi puhua
- Erittäin pitkät ja kestävät työsuhteet
- Eräät muutokset ovat tapahtuneet sujuvammin
- Esimiesten ohjeistus henkilöstöasioihin ja henkilöstöhallinnon prosessit ovat vahvasti hallussa. Muutamia kehittämishankkeita on saatu vietyä läpi jäntevästi ja ryhdikkäästi
- Henkilöstöjohtamisen avulla henkilöstömme on erittäin sitoutunutta ja erityisesti asiakkaiden kanssa toimimme hyvin
- Henkilöstön osallistuminen on parantunut. Esimiehet tietävät, mitä toimihenkilöt tekevät. Esimiehet ovat paremmin arjessa mukana ja tukevat
- Henkilöstön vaihtuvuus on hallinnassa
- Henkilöstöpolitiikka on kuvattu, pelisäännöt ja ohjeet ovat olemassa. Palkka-asiat hoidetaan yhdenmukaisesti
- Hyvä ja innostunut työilmapiiri sekä laadukas ja tehokas toiminta. Täällä on mukava olla. Hyvin tehty työ tuntuu tuottavat työhyvinvointia
- Hyvä taloudellisesti ja tehokkaasti asiakkaita palveleva organisaatio
- Hyvä työilmapiiri, jossa johtajat ja henkilökunta ovat jatkuvassa keskusteluyhteydessä keskenään ja ottavat toistensa mielipiteet huomioon
- Hyvää palvelua ihmisille
- Ilmapiiri ja sitoutuminen on parantunut
- Johtamisen avulla on viety läpi haasteellisia kehittämistoimenpiteitä, jotka kohdistuvat henkilöstöön. Työhyvinvointi on mittareiden mukaan parantunut muutossaasteista huolimatta
- Kehitetty palkkiopalkkausjärjestelmää
- Kukaan ei enää sano: ”Minä en tiedä tästä mitään, sillä olen täällä vain työssä”
- Kuntaliitos ja siihen liittyvä muutosvalmennus meni hyvin. Ikäohjelma yli 55-vuotiaille. Eläköitymisikää on saatu nostettua. Kunta 10-tulokset ovat kaupungissa huipputasoa
- Laatusertifointi, hyvä työilmapiiri, kiistatilanteiden purkaminen työnohjauksella



- Luottamus henkilöiden välillä, innostus kehittää toimintaa jatkuvasti (ei virheiden tekemisen pelkoa), sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin
- Luottamus henkilöstöpolitiikan laillisuuteen, yhtenäisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen. Kehitetty johtamista ja esimiestyötä. Kehitetty työhyvinvointia ja luotu sille pelisäännöt. Kehitetty työssä jaksamista. Henkilöstöä koulutettu ja kehitetty
- Luottamus siihen, että johto kantaa vastuunsa
- Oikealla johtamisella työntekijät tulevat hyvällä mielellä töihin ja se näkyy tehoissa. Oikealla johtamisella, – palkkauksella ja – henkilöstön arvostuksella saadaan aikaan erittäin hyvää tulosta. Sen vaikutus näkyy suoraan esim. sairauslomatilastoissa
- Oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoisuutta ja uuden oppimista > parantanutta tuloksellisuutta
- Osaamisen kehittämistä, organisaation ja toimintatapojen uudistamista. Lakisääteiset työturvallisuusasiat on hyvin hoidettu
- Parempaa esimiestyötä
- Parempi tulos
- Rauhallista arkea
- Samat säännöt eri paikkakunnille, jatkuva henkilöstön kehittämisohjelma, ammatillisen osaamisen nosto, yhdenmukaiset säännöt kaikille, työhyvinvointia arvostetaan sekä hyvät henkilösuhteet
- Sitoutumista yhtiöön, oman asiantuntemuksen arvostamista, työhyvinvointia
- Taloudellisia tuloksia
- Tasavertaista kohtelua kaikille
- Tuloksellisuus on noussut
- Tuottavuutta ja selkeyttä
- Työhyvinvointia on lisätty ja sitä kautta tehokkuus on parantunut
- Työpaikalla tiedottaminen on lisääntynyt. Päätöksenteko on yleensä nopeaa, siis päätös tehdään olipa se hyvä tai huono
- Tänä vuonna teemme yli 35 % kasvun. Tämä on tapahtunut vain ja ainoastaan ihmisten skaalautumisen kautta = ihmisten johtaminen
- Vapaa ilmapiiri ja tasa-arvoinen työn arvostus ja työssä onnistumisen ilmapiiri
- Yhteistyön lisääntyminen johdon ja henkilöstön välillä, tiedonkulun lisääminen ja parantaminen.

Ambivalenteissa kommentteissa tuli esille sekä asioita, joita organisaatiossa on henkilöstöjohtamisen avulla saatu aikaan että asioita, jotka ovat vielä

kesken tai joissa henkilöstöjohtaminen on tehnyt karhunpalveluksen organisaatiolle. Esimerkkeinä ambivalenteista kommentteista ovat seuraavat:

- Epävarmuutta, muutospainetta ja muutosvastarintaa, näennäistä uudistumista mutta myös ihan oikeaa uudistumista ja yhteistyöhalua
- Esimiesten taito johtaa ihmisiä vaihtelee hirveästi. On esimiehiä, joita ei kiinnosta vaikka alaiset hukkuisivat työtaakkansa alle
- Henkilöstöjohtaminen on linjaorganisaatiossa ilman keskitettyä ohjausta. Tämä on puute. Henkilöstöjohtaminen ei ole saanut sille kullova arvoa
- Organisaatiota on uudistettu ja töitä järjestetty uudelleen. Tehtävistä ei ole kuitenkaan luovuttu, vaikka henkilöstön määrä on supistunut. Tämä tuo mukanaan stressiä
- Palkkauksessa pyritään siihen, että palkataan pätevin henkilö (poikkeuksena ylimmän johdon tekemät kaverien palkkaukset ja kaverijohtaminen). Palkkoja on linjattu niin, että ne olisivat oikeudenmukaisempia ja työehtosopimuksen mukaisia. HR-järjestelmän käyttöönotto mahdollistaa myös osaamisen johtamisen ja parhaan asianntuntemuksen käytön joka tilanteessa
- Perusasiat uudessa organisaatiossa on saatu organisoitua. Strateginen henkilöstösuunnittelu ja tulevaisuuden tarpeisiin varautuminen on vielä kovin puutteellista, johtuen pitkälti strategiatyön heikkouksista ja jatkuvista organisaatiomuutoksista. Työhyvinvointiasioihin on saatu uutta potkua
- Tes määrittää palkkatason, mutta kilpailu on kovaa. Se tuo paineita mm. palkkaukseen, mikäli halutaan pysyä viivan alapuolella plussalla.

Neutraalit kommentit käsittelevät tämän avoimen kysymyksen osalta lähinnä sitä, että vastaajat kertoivat siitä, kuinka vaikeaa on vastata kysymykseen. Kun neutraaleja kommentteja oli lisäksi kovin vähän, jätettiin esimerkkien esittäminen niiden osalta pois.

Kielteiset kommentit kertovat siitä, mihin huono henkilöstöjohtaminen voi johtaa. Esimerkkinä kielteisistä kommentteista ovat seuraavat:

- Aikamoista räpeltämistä
- Ainakin eripuraa
- Byrokraattinen ja autoritaarinen johtaminen on luonut epäluuloisen ilmapiirin, ihmiset istuvat poteroissaan. Päätöksenteko keskitetty toimitusjohtajalle isoimmista (isot kansainväliset hankkeet) aivan pienimpään (puhelimet). Ennen avoin ja luottamukseen perustunut johtaminen on historiaa
- Ei mitään. Ei ole henkilöstöjohtamista

- Epäluottamusta tulevaisuuteen
- Epävarmaa ilmapiiriä
- Henkilöstöjohtajuus on profiloitunut konsernin uuteen henkilöstöjohtajaan, jota kuvailevia termejä löytyy valitettavan usein sirkusmaailmasta. Rento ja poikamainen look ei vielä riitä vakuuttamaan, mikäli sanoma ei yllä henkilöstöön saakka
- Henkilöstöjohtaminen on hajanaista. Selkeät yhtenäiset linjat puuttuvat. Pienten yksittäisten asioiden toteuttamista
- Henkilöstöjohtamisen avulla ei mitään. Henkilöstöpolitiikka perustuu 1970-lukuun ja omistajatahon haluttomuuteen oikeudenmukaiseen palkitsemiseen ja johdon huonoon henkilöstöjohtamisen osaamiseen. Ihmisiä ei arvosteta
- Huono ilmapiiri ja työviihtyvyys. Moni on ajatellut vaihtavansa työpaikkaa seuraavan vuoden aikana
- Hyvän henkilöstöjohtamisen puute on johtanut ristiriitoihin kaikkien osastojen välillä ja lisännyt työntekijöiden välinpitämättömyyttä
- Ilmapiiri on laskenut ja vaihtuvuus lisääntynyt
- Johdolla on ainainen kiire. Sähköposteilla hoidetaan paljon asioita ja sähköpostitse tiedotetaan. Esimies-alais -keskustelut pidetään. Tarvittaessa voi käydä juttelemassa esimiehelle. Valitettavasti johdolla on suosikkeja
- Lomakkeita ja valvontaa
- Loppuunpalamista
- Mielipahaa, työtapaturmia, sairaslomia. Työntekijät puhaltavat yhteen hiileen myymäläpäällikköä väistellen. Työntekijöistä puolet ei vielä puolen vuoden jälkeen tiedä yrityksen arvoja tai periaatteita. Myyjät on vain opetettu purkamaan kuormia ja olemaan kassalla – asiakkaat kuulevat valitettavan usein ”en tiedä, yritän ottaa selvää”
- Muutoksia ja lisää töitä meille raatajille. Eivät meinaa millään olla tyytyväisiä tulokseen
- On saatu aikaan epävarmuutta, eriarvoisuutta ja kateutta
- Osaavan henkilöstön lähteminen muualle. Epävarmuuden tunnetilan myötä uhkaa yhteisöllinen välinpitämättömyys
- Stressillä nostettua työpanosta
- Tuotekehitys on niin huimaa, ettei niihin kerkeä tavallinen työntekijä edes perehtyä ennekuin ne on taas jo uusittu. Voitontavoittelun vimmassa säästetään aivan vääristä asioista. Asiat päätetään nykyisin paperilla eikä käytännön asioista ole päättävillä tahoilla tietoaakaan. Tavallinen työntekijä saa nykyisin täysin sopimattoman konseptin niskaansa. Tämä ajaa valitettavasti ihmiset uupumuksen partaalle

- Tyytymättömyyttä ja epävarmuutta
- Täällä ei ole muuta henkilöstöjohtamista kuin työsuhdeasioihin liittyvää. Palkat jäädytettiin euromääräiselle tasolle aluehallintouudistuksessa, ja samassa tilanteessa ollaan edelleen. Kehityskeskustelut ovat muodollisuus. En todellakaan näe, että olisi jotakin henkilöstöjohtamista
- Vaihtuvuutta. Toimihenkilöistä on viimeisen vuoden aikana vaihtunut 80 %.

#### 6.4. Mitkä henkilöstöjohtamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikalla?

Eri henkilöstöryhmille lähetettyä kyselyä varten luotiin erityinen kysymyssarja, joka pyrkii mittaamaan sitä, mitkä henkilöstöjohtamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikalla. Kysymyssarja luotiin toisaalta suoritettujen haastatteluiden ja toisaalta kirjallisuuden perusteella. Kysymyssarjaan otettiin kuusi kysymystä.

*Taulukko 24: Vastaajien arviot siitä, mitkä henkilöstöjohtamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikalla toimialan mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa tai täysin samaa mieltä)*

	Palvelu- alat	Teolli- suus	Julkiset palvelut	Yhteen- sä	Keski- arvo
Työpaikallamme sovelletut henkilöstön kehittämisen käytännöt (esim. perehdyttäminen ja koulutus) edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	56	57	49	55	3,43
Työpaikallamme käytössä olevat rekrytoinnin keinot (uusien henkilöiden hankinta ja valinta) edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	39	44	45	43 <sup>xx</sup>	3,08
Työpaikallamme käytössä olevat ihmisten johtamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	39	37	40	38	3,04
Työpaikallamme toteutetut muutokset edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	39	32	42	38 <sup>xx</sup>	3,04
Työpaikallamme toteutettu suorituksen mittaaminen ja johtaminen (esim. kehityskeskustelut ja työilmapiirimittaukset) edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	37	36	44	38	3,00
Työpaikallamme käytössä olevat palkitsemisen ja kannustamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	30	35	29	31	2,77

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla toteutettu henkilöstön kehittämistoiminta edisti innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Noin kaksi viidesosaa vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla käytetyt rekrytoinnin keinot edistävät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Lähes kaksi viidesosaa vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla käytössä olevat ihmisten johtamisen keinot edistävät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Lähes kaksi viidesosaa vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla toteutetut muutokset edistävät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Kuitenkin vain lähes kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla käytössä olevat palkitsemisen keinot edistävät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan.

Vastaukset poikkesivat toimialan mukaan tilastollisesti merkitsevästi kahden kysymyksen osalta. Palvelualoilla työskentelevät vastaajat arvioivat muita harvemmin, että rekrytoinnin keinot edistävät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Lisäksi teollisuuden palveluksessa olevat vastaajat arvioivat muita harvemmin, että työpaikalla toteutetut muutokset edistävät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Kuten aikaisempienkin kysymysryhmien osalta, myös näihin toimialakohtaisiin tuloksiin saattaa vaikuttaa toimialan ja aseman väline vino jakauma.

Vastaajan asema oli jälleen tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä lähes kaikkien kysytyihin asioihin.

Noin kaksi kolmasosaa henkilöstöjohdosta ja ylimmästä johdosta oli sitä mieltä, että työpaikalla toteutettu henkilöstön kehittämistoiminta edisti innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Kuitenkin vain noin kaksi viidesosaa asiantuntijoista ja toimihenkilöistä oli tätä mieltä. Noin kolmasosa toimihenkilöistä (33 %) ja lähes neljännes asiantuntijoista (24 %) oli sitä mieltä, ettei työpaikalla toteutettu henkilöstöjohtaminen edistänyt innovatiivisuutta heidän työpaikallaan.

Noin kaksi kolmasosaa ylimmästä johdosta oli sitä mieltä, että työpaikalla käytössä olevat ihmisten johtamisen keinot edistivät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Kuitenkin vain noin joka kahdeksas toimihenkilö ja joka neljäs työntekijä oli tätä mieltä. Noin kaksi viidesosaa toimihenkilöistä (41 %) ja lähes puolet työntekijöistä (46 %) oli sitä mieltä, etteivät työpaikalla käytössä olevat ihmisten johtamisen keinot edistäneet innovatiivisuutta heidän työpaikallaan.

*Taulukko 25: Vastaajien arviot siitä, mitkä henkilöstöjohtamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikalla vastaajan aseman mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa tai täysin samaa mieltä)*

	Ylin johto	Henk. johto	Yksik. johto	Os. pääll.	Esi-mies	Asi-ant.	Toi-mih.	Työn-tek.	Yht.
Työpaikallamme sovelletut henkilöstön kehittämisen käytännöt (esim. perehdyttäminen ja koulutus) edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	63	69	50	66	58	38	38	46	55 <sup>xxx</sup>
Työpaikallamme käytössä olevat rekrytoinnin keinot (uusien henkilöiden hankinta ja valinta) edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	61	51	46	45	39	43	31	11	43 <sup>xxx</sup>
Työpaikallamme käytössä olevat ihmisten johtamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	67	49	45	36	39	32	13	24	38 <sup>xxx</sup>
Työpaikallamme toteutetut muutokset edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	61	49	40	40	43	31	18	28	38 <sup>xxx</sup>
Työpaikallamme toteutettu suorituksen mittaaminen ja johtaminen (esim. kehityskeskustelut ja työilmapiiirimitaukset) edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	47	54	42	40	49	32	21	22	38 <sup>xxx</sup>
Työpaikallamme käytössä olevat palkitsemisen ja kannustamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	35	32	34	24	30	23	21	24	31 <sup>x</sup>

Lähes kaksi kolmasosaa ylimmästä johdosta ja noin puolet henkilöstöjohdosta oli sitä, mieltä, että työpaikalla käytössä olevat rekrytoinnin keinot edistivät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Kuitenkin vain noin joka kymmenes työntekijöistä oli tätä mieltä. Noin kaksi kolmasosaa työntekijöistä (59 %) ja noin kaksi viidesosaa toimihenkilöistä (41 %) oli sitä, mieltä, etteivät työpaikalla käytetyt rekrytoinnin keinot edistäneet innovatiivisuutta heidän työpaikallaan.

Lähes kaksi kolmasosaa ylimmästä johdosta ja noin puolet henkilöstöjohdosta oli sitä, mieltä, että työpaikalla toteutetut muutokset edistivät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Kuitenkin vain noin viidesosa toimihenkilöistä oli tätä mieltä. Noin kaksi viidesosaa työntekijöistä (39 %) ja yli

kaksi viidesosaa toimihenkilöistä (46 %) oli sitä, mieltä, etteivät työpaikalla toteutetut muutokset edistäneet innovatiivisuutta heidän työpaikallaan.

Noin puolet ylimmästä johdosta ja yli puolet henkilöstöjohdosta oli sitä, mieltä, että työpaikalla toteutetut suorituksen mittaamisen keinot edistivät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Kuitenkin vain noin viidesosa työntekijöistä ja toimihenkilöistä oli tätä mieltä. Yli puolet työntekijöistä (51 %) ja toimihenkilöistä (51 %) sekä noin kaksi viidesosaa asiantuntijoista (39 %) oli sitä, mieltä, etteivät työpaikalla toteutetut suorituksen mittaukset edistäneet innovatiivisuutta heidän työpaikallaan.

*Taulukko 26: Vastaajien arviot siitä, mitkä henkilöstöjohtamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikalla vastaajan iän mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa tai täysin samaa mieltä)*

	Alle 30 v.	30 – 39 v.	40 – 49 v.	50 – 59 v.	60 v. tai enemmän
Työpaikallamme sovelletut henkilöstön kehittämisen käytännöt (esim. perehdyttäminen ja koulutus) edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	53	39	59	58	62
Työpaikallamme käytössä olevat rekrytointin keinot (uusien henkilöiden hankinta ja valinta) edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	20	41	36	44	52 <sup>xx</sup>
Työpaikallamme käytössä olevat ihmisten johtamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	27	31	38	43	50 <sup>xx</sup>
Työpaikallamme toteutetut muutokset edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	40	38	34	36	52
Työpaikallamme toteutettu suorituksen mittaaminen ja johtaminen (esim. kehityskeskustelut ja työilmapiirimittaukset) edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	27	38	32	42	44
Työpaikallamme käytössä olevat palkitsemisen ja kannustamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikallamme	40	27	32	29	31

Vastaukset poikkesivat toisistaan iän mukaan tarkasteltuna tilastollisesti merkitsevästi kahden kysymyksen kohdalla. Nuoret vastaajat suhtautuvat

muita kriittisemmin siihen, missä määrin toisaalta ihmisten johtamisen keinot ja toisaalta rekrytoinnin keinot edistävät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan.

Noin puolet yli kuusikymmentävuotiaista arvioi, että työpaikalla käytössä olevat ihmisten johtamisen keinot edistävät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Sen sijaan vain hieman yli neljäsosa alle kolmekymmentävuotiaista oli tätä mieltä. Noin kolmasosa alle kolmekymmentävuotiaista (33 %) oli sitä mieltä, etteivät käytössä olevat ihmisten johtamisen keinot edistä innovatiivisuutta heidän työpaikallaan.

Yli puolet yli kuusikymmentävuotiaista arvioi, että työpaikalla käytössä olevat rekrytoinnin keinot edistävät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Sen sijaan vain viidesosa alle kolmekymmenvuotiaista oli tätä mieltä. Noin kaksi kolmasosaa alle kolmekymmentävuotiaista (60 %) oli sitä mieltä, etteivät käytössä olevat rekrytoinnin keinot edistä innovatiivisuutta heidän työpaikallaan.

## **6.5. Organisaation innovatiivisuuden liittyvät arvioinnit**

Johdolle ja henkilöstöjohdolle suunnatun kyselyn aineistojen perusteella tehtyjen faktorianalyyseiden tuloksista valittiin organisaation innovatiivisuusarviointien faktoreille tulleita kärkimuuttujia mukaan eri henkilöstöryhmille lähetettyyn kartoitukseen. Kaikkiaan kartoitukseen otettiin yksitoista kysymystä, joista yksi oli avoin kysymys.

Yli kaksi kolmasosaa vastaajista on sitä mieltä, että heidän työpaikallaan kannustetaan yhteistyöhön, joka tähtää uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseen. Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista on sitä mieltä, että heidän työpaikallaan käynnistetään kehittämishankkeita, joiden onnistumisesta ei ole aina varmuutta. Yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että heidän työpaikallaan arvostetaan uusien erilaisten ajatusten esittämistä. Yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että heidän työpaikallaan arvostetaan luovia ja innovatiivisia ihmisiä. Noin puolet vastaajista on sitä mieltä, että heidän työpaikallaan olevat ihmiset uskaltavat esittää erilaisia näkemyksiä, koska heidän ei tarvitse pelätä epäonnistumista. Lähes puolet vastaajista on sitä mieltä, että heidän työpaikallaan sallitaan ”hullujenkin” ajatusten esittäminen ja asioilla leikitely.



*Taulukko 27: Vastaajien arviot organisaation innovatiivisuudesta toimialan mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa tai täysin samaa mieltä)*

	Palvelu- alat	Teolli- suus	Julkiset palvelut	Yhteensä	Keski- arvo
Työpaikallamme kannustetaan yhteistyöhön, joka tähtää uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseen	73	62	65	68	3,65
Työpaikallamme käynnistetään kehittämishankkeita, joiden onnistumisesta ei aina ole varmuutta	55	64	65	61 <sup>xx</sup>	3,49
Työpaikallamme arvostetaan uusien, erilaisten ajatusten esittämistä	62	56	53	57 <sup>x</sup>	3,49
Työpaikallamme arvostetaan luovia ja innovatiivisia ihmisiä	52	55	49	52 <sup>x</sup>	3,26
Työpaikallamme olevat ihmiset uskaltavat esittää erilaisia näkemyksiä, koska heidän ei tarvitse pelätä epäonnistumista	49	54	50	51 <sup>x</sup>	3,28
Työpaikallamme sallitaan ”hullujenkin” ajatusten esittäminen ja asioilla leikkittely	51	45	46	48 <sup>x</sup>	3,24
Esimiehet kannustavat luovien ajatusten esittämiseen työpaikallamme	48	36	36	41	3,07
Työpaikallamme kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita	42	38	28	39	3,03
Innovatiivisten työskentelytapojen kehittämiseen panostetaan työpaikallamme systemaattisesti	18	14	18	17	2,55
Työpaikallamme käytetään useita erilaisia tekniikoita luovuuden kirvoittamiseksi	18	13	21	17	2,51

Vaikka edellä kuvattu luettelo osoittaakin, että työpaikoilla suhtaudutaan vastaajien mielestä melko suvaitsevasti uusien ajatusten esittämiseen, ei työpaikoilla vastaajien mukaan ole kuitenkaan systemaattista innovaatiotoimintaa. Vain noin viidesosa vastaajista on sitä mieltä, että innovatiivisten työskentelytapojen kehittämiseen panostetaan työpaikalla systemaattisesti. Vastaavasti noin viidesosa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan käytetään useita erilaisia tekniikoita luovuuden kirvoittamiseksi. Lisäksi noin kaksi viidesosaa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita.

Vastaukset poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi toimialan suhteen ainoastaan sen suhteen, missä määrin vastaajat arvioivat työpaikalla käynnistettävien kehittämishankkeita, joiden onnistumisesta ei aina ole varmuutta. Tämä tulos saattaa johtua siitä, että palvelualoilta saatiin aineistoon muita toimialoja enemmän työntekijöitä ja toimihenkilöitä.

*Taulukko 28: Vastaajien arviot organisaation innovatiivisuudesta vastaajan aseman mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa tai täysin samaa mieltä)*

	Ylin johto	Henk. johto	Yksik. johto	Os. pääll.	Esi-mies	Asi-ant.	Toi-mih.	Työn-tek.	Yht.
Työpaikallamme kannustetaan yhteistyöhön, joka tähtää uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseen	94	81	77	64	67	55	44	45	68 <sup>xxx</sup>
Työpaikallamme käynnistetään kehittämishankkeita, joiden onnistumisesta ei aina ole varmuutta	67	64	71	61	51	64	59	31	61 <sup>xxx</sup>
Työpaikallamme arvostetaan uusien, erilaisten ajatusten esittämistä	96	67	62	61	39	42	44	33	57 <sup>xxx</sup>
Työpaikallamme arvostetaan luovia ja innovatiivisia ihmisiä	86	61	52	49	58	36	36	25	52 <sup>xxx</sup>
Työpaikallamme olevat ihmiset uskaltavat esittää erilaisia näkemyksiä, koska heidän ei tarvitse pelätä epäonnistumista	84	54	54	53	52	34	36	33	51 <sup>xxx</sup>
Työpaikallamme sallitaan ”hullujenkin” ajatusten esittäminen ja asioilla leikittely	86	48	58	48	52	29	28	25	48 <sup>xxx</sup>
Esimiehet kannustavat luovien ajatusten esittämiseen työpaikallamme	71	42	44	39	45	25	26	25	41 <sup>xxx</sup>
Työpaikallamme kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita	53	37	35	38	46	46	32	25	39 <sup>xxx</sup>
Innovatiivisten työskentelytapojen kehittämiseen panostetaan työpaikallamme systemaattisesti	37	24	19	14	18	8	15	3	17 <sup>xxx</sup>
Työpaikallamme käytetään useita erilaisia tekniikoita luovuuden kirvoittamiseksi	37	16	20	9	27	12	8	3	17 <sup>xxx</sup>

Vastaukset poikkesivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi aseman mukaan kaikkien kysytyjen asioiden osalta.

Lähes kaikki ylimmän johdon edustajat olivat sitä mieltä, että heidän työpaikallaan arvostetaan erilaisten ajatusten esittämistä. Kuitenkin vain noin kolmasosa työntekijöistä oli tätä mieltä. Sen sijaan lähes kaksi viidesosaa työntekijöistä (39 %) oli sitä mieltä, ettei heidän työpaikallaan arvosteta erilaisten ajatusten esittämistä.

Lähes kaikki ylimmän johdon edustajat olivat sitä mieltä, että heidän työpaikallaan kannustetaan yhteistyöhön, joka tähtää uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseen. Kuitenkin vain noin kaksi viidesosaa työntekijöistä oli tätä mieltä. Sen sijaan noin kaksi viidesosaa työntekijöistä (42 %) oli sitä mieltä, ettei heidän työpaikallaan kannusteta yhteistyöhön, joka tähtää uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseen.

Noin kaksi kolmasosaa ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan käynnistetään kehittämishankkeita, vaikka niiden onnistumisesta ei ole aina varmuutta. Kuitenkin vain noin kolmasosa työntekijöistä oli tätä mieltä. Lisäksi lähes kolmasosaa työntekijöistä (32 %) oli sitä mieltä, ettei heidän työpaikallaan käynnistetä kehittämishankkeita, joiden onnistumisesta ei ole aina varmuutta.

Noin kaksi viidesosaa ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan käytetään useita erilaisia tekniikoita luovuuden kirvoittamiseksi. Kuitenkin vain noin kolme prosenttia työntekijöistä oli tätä mieltä. Sen sijaan noin kaksi kolmasosaa työntekijöistä (67 %) oli sitä mieltä, ettei heidän työpaikallaan käytetä useita erilaisia tekniikoita luovuuden kirvoittamiseksi.

Noin puolet ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita. Kuitenkin vain noin neljäsosa työntekijöistä oli tätä mieltä. Sen sijaan yli puolet työntekijöistä (51 %) oli sitä mieltä, ettei heidän työpaikallaan kehitetä jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita.

Noin kaksi viidesosaa ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan panostetaan systemaattisesti innovatiivisten työskentelytapojen kehittämiseen. Kuitenkin vain kolme prosenttia työntekijöistä oli tätä mieltä. Sen sijaan noin kaksi kolmasosaa työntekijöistä (67 %) ja toimihenkilöistä sekä asiantuntijoista (64 %) oli sitä mieltä, ettei heidän työpaikallaan panosteta systemaattisesti innovatiivisten työskentelytapojen kehittämiseen.

Yli neljä viidesosaa ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan arvostetaan luovia ja innovatiivisia ihmisiä. Kuitenkin vain noin neljäsosa työntekijöistä oli tätä mieltä. Lisäksi noin puolet työntekijöistä (50 %) oli sitä mieltä, ettei heidän työpaikallaan arvosteta luovia ja innovatiivisia ihmisiä.

Yli neljä viidesosaa ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan olevat ihmiset uskaltava esittää erilaisia näkemyksiä, koska heidän ei tarvitse pelätä epäonnistumisia. Kuitenkin vain noin kolmasosa työntekijöistä oli tätä mieltä. Lisäksi lähes puolet työntekijöistä (47 %) ja asiantuntijoista (48 %) sekä noin kolmasosa toimihenkilöistä (31 %) oli sitä mieltä, etteivät ihmiset heidän työpaikallaan uskalla esittää erilaisia näkemyksiä, sillä he joutuvat pelkäämään epäonnistumisia.

Yli neljä viidesosaa ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan sallitaan ”hullujenkin” ajatusten esittäminen ja asioilla leikittely. Kuitenkin vain noin neljäsosa työntekijöistä oli tätä mieltä. Lisäksi lähes puolet työntekijöistä (45 %) ja kaksi viidesosaa asiantuntijoista (41 %) oli sitä mieltä, ettei heidän työpaikallaan sallita ”hullujen” ajatusten esittämistä ja asioilla leikittelyä.

Yli kaksi kolmasosaa ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan olevat esimiehet kannustavat ihmisiä luovien ajatusten esittämiseen. Kuitenkin vain noin neljäsosa työntekijöistä oli tätä mieltä. Lisäksi yli puolet työntekijöistä (53 %) oli sitä mieltä, etteivät heidän työpaikallaan olevat esimiehet kannusta ihmisiä luovien ajatusten esittämiseen.

Vastaukset poikkesivat tilastollisesti erittäin merkittävästi vastaajan iän suhteen yhden kysymyksen osalta. Yli puolet yli kolmekymmentävuotiaista vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla käynnistetään kehittämishankkeita, joiden onnistumisesta ei aina ole varmuutta. Kuitenkin vain hieman yli neljäsosa alle kolmekymmentävuotiaista vastaajista oli tätä mieltä.

Myös tämän kysymyssarjan lopussa vastaajia pyydettiin arvioimaan omin sanoin, millä tavoin henkilöstöjohtaminen mielestäsi liittyy innovatiivisuuteen työpaikallanne? Tähän kysymykseen saatiin kaikkiaan 135 vastausta, jotka jakautuivat myönteisyyteensä perusteella seuraavasti:

• Myönteiset kommentit	71 kappaletta	52,6 %
• Ambivalentit kommentit	25 kappaletta	18,5 %
• Neutraalit kommentit	3 kappaletta	2,2 %
• Kielteiset kommentit	36 kappaletta	26,7 %
Yhteensä	135 kappaletta	100 %

*Taulukko 29: Vastaajien arviot organisaation innovatiivisuudesta vastaajan iän mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa tai täysin samaa mieltä)*

	Alle 30 v.	30 – 39 v.	40 – 49 v.	50 – 59 v.	60 v. tai enemmän
Työpaikallamme kannustetaan yhteistyöhön, joka tähtää uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseen	40	69	70	70	69*
Työpaikallamme käynnistetään kehittämishankkeita, joiden onnistumisesta ei aina ole varmuutta	27	56	55	62	74 <sup>xxx</sup>
Työpaikallamme arvostetaan uusien, erilaisten ajatusten esittämistä	47	64	59	59	57
Työpaikallamme arvostetaan luovia ja innovatiivisia ihmisiä	27	51	59	51	59*
Työpaikallamme olevat ihmiset uskaltavat esittää erilaisia näkemyksiä, koska heidän ei tarvitse pelätä epäonnistumista	47	44	54	56	48
Työpaikallamme sallitaan ”hullujenkin” ajatusten esittäminen ja asioilla leikkittely	40	47	53	49	50
Esimiehet kannustavat luovien ajatusten esittämiseen työpaikallamme	20	42	48	41	48*
Työpaikallamme kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita	33	51	48	38	36
Innovatiivisten työskentelytapojen kehittämiseen panostetaan työpaikallamme systemaattisesti	7	16	25	21	22
Työpaikallamme käytetään useita erilaisia tekniikoita luovuuden kirvoittamiseksi	0	12	21	19	19

Myönteisissä kommentteissa korostui mm. avoimuuden, suvaitsevaisuuden ja erilaisuuden arvostamisen merkitys. Esimerkkeinä myönteisistä kommentteista ovat seuraavat:

- Ainakin saatu koulutus on sysännyt oikeaan suuntaan
- Annamme tilaa kaikille mielipiteille ja mietimme oikeasti niiden mahdollisuutta toteutua. Kaikki saavat esittää innostavia ehdotuksia kaikista asioista

- Avoimuudella, kannustavalla ja tasapuolisella henkilöstöjohtamisella voidaan luoda puitteet avoimelle innovatiivisuudelle ja ideoinnille
- Ei saa kahlita liikaa, epäonnistumiset tulee sallia ja onnistumiset palkita
- Erilaisia näkökantoja kuullaan
- Esimies saa olla esimerkki innovaattorinakin. Itsensä likoon laittaminen on esimieheltä vaativa suoritus.
- Heitämme kaikenlaista ideaa ja ajatusta pöydälle. Keskustelemme, emme heti tyrmää toisten ajatuksia
- Henkilöstöjohtaminen mahdollistaa foorumit ja kanavat innovatiivisuudelle – henkilöstöjohtamisen avulla voidaan tehdä työnjakoa tai esim. vapauttaa kehittämistehtäviin henkilö – henkilöstöjohtaminen liittyy keskusteluun työstä ja työmenetelmistä sekä parhaimmillaan luo ilmapiirin, joka ruokkii innovatiivisuutta
- Henkilöstöllä tulee olla oma avoin valtuutus toimia innovatiivisuuden suuntaan
- Hyvä henkilöstöjohtaminen luo ilmapiirin, jossa on turvallista kompromoida mutta myös onnistua
- Ideat ja aloitteet otetaan positiivisesti vastaan ja niiden tekemistä kannustetaan ja niistä palkitaan. Aloitteet käsitellään tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti
- Innovatiivisuuteen kannustava kulttuuri ja mahdollisuus oppimiseen
- Johtajan rooli on tärkeä, jotta saadaan aikaan salliva ilmapiiri
- Järjestetään foorumeita, avoin tiedonkulku, epäonnistumisen salliminen
- Kannustetaan etsimään uusia toimintatapoja
- Kehittämishankkeet ja riittävän löysä arjen ohjeistus luovat innovatiivisia toimintatapoja
- Kehittämisideoiden annetaan rönsyillä; kaikkia kuullaan ideoinnissa, jonka jälkeen valitaan mielestämme paras ratkaisu
- Luottamuksen rakentamisen mittarit ovat siinä, miten organisaation ihmiset ideoivat uusia ajatuksia ja miten helposti vaikeita asioita otetaan puheeksi
- Oikeudenmukainen henkilöstöjohtaminen mahdollistaa luovuuden
- Oma esimieheni kannustaa esittämään innovatiivisia ajatuksia toimintatapojen kehittämisessä. Pidän sitä erittäin tärkeänä
- Peloista vapaa ihminen on aidoimmillaan myös luova
- Pidetään jonkin asian tiimoilta ideariihä. Tiimeillä keskustelutetaan

ongelmia ja uusia ideoita, joista tiimit tuovat omat näkemyksensä asiaan. Tiimien tuomat ratkaisut pyritään toteuttamaan sisäisesti heti Jp-asiana tai viemällä hankalampi asia aloitetoiminnan kautta eteenpäin

- Rajoitteita pyritään purkamaan. Kannustetaan osallistumaan ja ottamaan kantaa erilaisissa foorumeissa
- Tasavertainen ja arvostava johtaminen mahdollistaa sen, että henkilöstö uskaltaa tuoda mielipiteitä ja ajatuksia esille
- Vapaus, vastuu ja turvallisuus esittää näkemyksiä, mm. uusista toimintatavoista, palveluista jne. Henkilöstön mukaan ottaminen uusien asioiden kehittämiseen alkuvaiheessa tuottanut työtyytyväisyyttä ja arvostuksen kokemista. Annetaan kaikkien kukkien kukkia, edellyttäen aikuista, vastuullista toimintaa ammatti-ihmisiltä.

Ambivalentit kommentit toivat esille innovatiivisuuden mahdollisuuksia, mutta samalla niitä esteitä, joita innovatiivisuuden tiellä on. Esimerkkeinä ambivalenteista kommentteista ovat seuraavat:

- Aloitetoiminta ja palkitsemisjärjestelmä on tärkein kannuste, koska aika vähäisestäkin aloitteesta on saanut hyvän aloitepalkkion. Tällä hetkellä panostetaan tuotantoprosessien hiomiseen virheettömiksi ja prosessien häiriöaikojen minimoimiseen vähän armeijatyylisiin
- Esimiehet eivät varmastikaan ”jaksa” innostaa väkeään innovatiivisuuteen. Kiireessä riittää, että asiat sujuvat rutiinilla ja rutiineista (vaikka kuinka tehottomista ja ”turhistakin”) tulee helposti itsetarkoitus: siten työt ainakin saadaan tehdyiksi. Esimiehillä pitäisi olla aikaa ajatella ja kehittyä esimiestyössään
- Hurjasti eroja yksittäisten esimiesten välillä. Organisaatiokulttuurina äärimmäisen jähmeä, virheitä pelkäävä ja välttävä kulttuuri – täysin innovaatiovastainen maailma!
- Innovatiivisuus ja motivaatio liittyvät toisiinsa. Ainoastaan sitoutuneet ihmiset alkavat innovoida
- Innovatiivisuutta korostetaan, mutta henkilöstöjohtamisen toimenpiteet eivät yleisesti tue uusien innovaatioiden syntymistä
- Jossain määrin luovat menetelmät ja uudet ajatukset toivotetaan tervetulleiksi, mutta se ei ole koko taloa koskeva toimintatapa
- Kaiken saa sanoa, mutta tulosta ei näy
- Näkyy arjessa: on innovatiivinen esimies/ mahdollisuuksia näkevä esimies > uudet päänavaukset, työnilo. Valitettavasti asiat etenevät hitaasti koko organisaatiossa, ”jarruja” on liikaa!

- Väki ja esimiehet liian vanhoja ja kaavoihin kangistuneita, jotta päästäisiin innovatiivisuuteen. Tietyt työntekijät eivät suostu uusiin tapoihin ja vastustavat kaikkea. Byrokratia ja organisaatiolaatit ovat esteitä yli oman yksikön yhteistyöhön. Eri yksiköillä ei ole yhteistä näkemystä tulevaisuudesta.

Neutraaleja kommentteja oli tämän kysymyksen osalta niin vähän, että niiden tarkka analysoiminen jätettiin pois.

Kielteiset kommentit hajosivat jonkin verran. Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden väliseksi esteeksi muodostui joskus organisaatiokulttuuri, joskus esimies ja joskus kiire. Esimerkkeinä kielteistä kommentteista ovat seuraavat:

- Arvoiksi on määritelty mm. rohkeus, mutta käytännössä eriäviä mielipiteitä ei sallita
- Ehdotukset mieluummin tyrmätään kuin hyväksytään tai otetaan edes harkintaan
- Ei mitenkään
- Henkilöstöjohtamisen keinoja innovatiivisuuden kehittämiseen ei ole käytetty
- Hyvät ajatukset jäävät toteuttamatta kapeanäköisyyden takia
- Innovatiivisuus kunta-alalla on vielä hieman vieras asia eikä täten myöskään tähän kannustavat keinot ole vielä oikeanlaisessa käytössä
- Juuri tätä ”hulluutta” meiltä puuttuu. Ja kun vielä keski-ikä on korkea ja rekrytointi minimissä, niin tulevaisuudessakin tulemme olemaan jälkijunassa tässä hommassa
- Meillä sallitaan puheen tasolla vaikka mitä, mutta mikään ei johda mihinkään... Näennäiskehitetään kovasti palvelutuotteita, aivan mutupohjalta ja ilman palvelukehitysosaamista
- Kiire vie pois ajan innovatiivisuudelta. Yhteisten päämäärien puuttuminen ei kannusta innovatiivisuuteen
- Kuten edesmenneessä DDR:ssa
- Kysellään mielipiteitä, mutta esimies toteuttaa omansa
- Latistaa sitä kaikin keinoin
- Lähinnä jarruttavasti
- Meitä puuttuu huumoria, leikkimielisyyttä, kokeilunhalua ja innostavuutta. Päivät ovat samanlaisia. Johto ja asiantuntijat kokoustavat ja muistioita laaditaan. Joskus sentään joku uusi idea lyö läpi
- Muodollisuus, ”kuri ja järjestys” estävät luovuuden. Byrokratia ensin, sitten muut asiat



- Myymäläpäällikkö latistaa uudet ideat sivuuttamalla ne täysin tai ”unohtamalla” kuulleensa muutosehdotuksista. Työntekijänä jaksoin yrittää ensimmäiset kuukaudet uusien toimintamallien suunnittelulla ja toteutusyrityksillä, mutta myymäläpäällikön asenne on tappanut viimeisenkin innon ja meillä työntekijöillä on kaikilla tavoitteena vain suoriutua työvuorosta
- Nykyinen henkilöstöjohtaminen on kuin Neuvostoliitossa = pelon ilmapiiri
- Oma ajattelu ei ole suotavaa
- Tällä hetkellä hyvin hierarkkinen, ei-kannustava ilmapiiri, uusien ideoiden ’esittämisoikeus’ on vain ylimmällä johdolla > innovatiivisuus ei kukoista.

## 6.6. Miten innovatiivisesti vastaaja itse arvioi toimivansa työpaikalla?

Kyselylomakkeen viimeinen kysymyssarja laadittiin, kun ajateltiin, että myös jokaisella yksilöllä tulisi olla velvollisuus panostaa organisaatioon. Yksilön innovaatiotoimintaa kuvaamaan otettiin kuusi kysymystä, joista yksi oli avoin kysymys.

*Taulukko 30: Vastaajien arviot siitä, kuinka innovatiivisesti he toimivat työpaikalla toimialan mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa tai täysin samaa mieltä)*

	Palvelu- alat	Teollisuus	Julkiset palvelut	Yhteensä	Keski- arvo
Kannustan muita esittämään luovia ajatuksia työpaikalla	83	82	82	82	4,00
Esimieheni arvostaa työtäni ja työpanostani	68	60	76	68*	3,56
Kehitän jatkuvasti toimintatapoani	71	61	68	67*	3,79
Työyhteisössä arvostetaan esittämiäni ajatuksia, vaikka ne poikkeaisivat siitä, miten on totuttu ajattelemaan	63	56	65	62	3,53
Olen innovatiivinen ja luova	63	59	58	60	3,63

Suurin osa vastaajista (noin 82 %) arvioi, että he itse kannustavat muita esittämään luovia ajatuksia työpaikalla. Lisäksi noin kaksi kolmasosaa vastaajista arvioi, että heidän esimiehensä arvostaa heidän työtään ja työpanostaan. Edelleen noin kaksi kolmasosaa vastaajista arvioi kehittävänsä jatkuvasti toimintatapojaan. Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista arvioi, että hei-

dän työyhteisössään arvostetaan niitä ajatuksia, joita he esittävät, vaikka ne poikkeaisivat totutuistakin. Yli puolet vastaajista arvioi olevansa itse innovatiivisia ja luovia.

*Taulukko 31: Vastaajien arviot siitä, kuinka innovatiivisesti he toimivat työpaikalla vastaajan aseman mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa tai täysin samaa mieltä)*

	Ylin johto	Henk. johto	Yksik. johto	Os. pääll.	Esimies	Asiant.	Toimih.	Työntek.	Yht.
Kannustan muita esittämään luovia ajatuksia työpaikalla	94	90	96	88	88	71	62	68	82 <sup>xxx</sup>
Esimieheni arvostaa työtäni ja työpanostani	67	83	75	79	67	70	62	41	68 <sup>xx</sup>
Kehitän jatkuvasti toimintatapoja	75	76	77	69	76	73	41	57	67 <sup>xx</sup>
Työyhteisössä arvostetaan esittämiäni ajatuksia, vaikka ne poikkeaisivat siitä, miten on totuttu ajattelemaan	73	67	70	64	76	63	39	35	62 <sup>xxx</sup>
Olen innovatiivinen ja luova	84	49	74	67	65	56	31	51	60 <sup>xxx</sup>

Vastaajien arviot omasta aktiivisuudestaan luovuuden kannustamisessa poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi tai erittäin merkitsevästi kaikkien kysymysten osalta vastaajan aseman suhteen.

Yli neljä viidesosaa ylimmästä johdosta arvioi olevansa innovatiivinen ja luova. Sen sijaan vain vajaa kolmasosa toimihenkilöistä arvioi näin. Yli neljäsosa toimihenkilöistä (28 %) ja noin joka kymmenes työntekijä (8 %) arvioi etteivät he ole innovatiivisia ja luovia.

Noin kolme neljäsosaa johdosta ja esimiehistä arvioi kehittävänsä jatkuvasti toimintatapojaan. Sen sijaan vain noin kaksi viidesosaa toimihenkilöistä arvioi näin. Noin joka seitsemäs toimihenkilö (15 %) ja noin joka kymmenes työntekijä (11 %) arvioi etteivät he kehittä jatkuvasti toimintatapojaan.

Yli neljä viidesosaa henkilöstöjohdosta arvioi, että heidän esimiehenä arvostaa heidän työtään ja työtapaansa. Sen sijaan vain noin kaksi viidesosaa työntekijöistä arvioi näin. Yli kolmasosa työntekijöistä (34 %) arvioi ettei heidän esimiehenä arvosta heidän työtään ja työtapaansa.

Yli kolme neljäsosaa ylimmästä johdosta arvioi, että heidän esittämiään ajatuksia arvostetaan työyhteisössä, vaikka ne poikkeaisivat siitä, miten on totuttu ajattelemaan. Sen sijaan vain noin kolmasosa työntekijöistä ja kak-

si viidesosaa toimihenkilöistä arvioi näin. Noin kolmasosa työntekijöistä (33 %) arvioi ettei heidän esittämäänsä ajatuksia arvosteta työyhteisössä, jos ne poikkeavat siitä, miten on totuttu ajattelemaan.

Lähes kaikki johtoon kuuluvat vastaajat arvioivat, että he kannustavat muita esittämään luovia ajatuksia. Sen sijaan vain vajaa kaksi kolmasosaa toimihenkilöistä ja noin kaksi kolmasosaa työntekijöistä arvioi näin.

*Taulukko 32: Vastaajien arviot siitä, kuinka innovatiivisesti he toimivat työpaikalla vastaajan iän mukaan (%-vastaajista, jotka ovat samaa tai täysin samaa mieltä)*

	Alle 30 v.	30 – 39 v.	40 – 49 v.	50 – 59 v.	60 v. tai enemmän
Kannustan muita esittämään luovia ajatuksia työpaikalla	60	80	84	83	88 <sup>x</sup>
Esimieheni arvostaa työtäni ja työpanostani	40	64	63	74	81 <sup>x</sup>
Kehitän jatkuvasti toimintatapoja	73	65	73	72	69
Työyhteisössä arvostetaan esittämiäni ajatuksia, vaikka ne poikkeaisivat siitä, miten on totuttu ajattelemaan	27	61	68	61	68 <sup>xx</sup>
Olen innovatiivinen ja luova	53	64	65	59	64

Vastaajien arviot omasta luovuudestaan poikkesivat tilastollisesti merkittävästi yhden kysymyksen osalta iän suhteen. Lähes kaksi kolmasosaa yli kolmekymmentävuotiaista vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisössä arvostetaan heidän ajatuksiaan, vaikka ne poikkeaisivat siitä, miten on totuttu ajattelemaan. Sen sijaan vain hieman runsas neljäsosa alle kolmekymmentävuotiaista vastaajista oli tätä mieltä. Noin joka viides (20 %) alle kolmekymmentävuotiaista vastaajista oli sitä mieltä, ettei heidän ajatuksiaan hyväksytä työpaikalla, jos ne poikkeavat siitä, miten on totuttu ajattelemaan.

Kyselyn lopussa vastaajia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin heidän mahdollisuuksiaan toimia innovatiivisesti työpaikalla. Tähän kysymykseen saatiin kaikkiaan 170 vastausta. Nämä jakautuivat vastausten myönteisyyden perusteella seuraavasti:

- Myönteiset kommentit 102 kappaletta 60,0 %
- Ambivalentit kommentit 45 kappaletta 26,5 %
- Neutraalit kommentit 4 kappaletta 2,4 %
- Kielteiset kommentit 19 kappaletta 11,1 %
- Yhteensä 170 kappaletta 100 %

Myönteisissä kommenteissa tuli esille monia syitä, jotka edistävät henkilön mahdollisuuksia toimia innovatiivisesti. Nämä syyt voivat liittyä asemaan, asiantuntemukseen, esimiehen johtamistyyliin tai organisaation kulttuuriin. Esimerkkeinä myönteisistä kommenteista ovat seuraavat:

- Asiantuntijuuteni on sillä tavoin vahva ja korvaamaton, että voin tehdä paljon sellaistaakin, mikä keskimäärin ei ole hyväksyttyä
- Erinomaiset
- Erittäin hyvät – kohtuullisen pitkä työura antaa mahdollisuuksia asioiden näkemiseen ns. eri kanteilta- ei mitään ulkopuolisia rajoittavia tekijöitä. On itsestä kiinni
- Esimiehenä minulla on mahdollisuus ottaa uusia asioita esille ja uusia menetelmiä käyttöön. Pyrin myös kannustamaan alaisiani miettimään työhönsä / organisaation toimintaan liittyviä parannus- ja uudistusehdotuksia
- Esimies keskustelelee innovatiivisista ajatuksista mielellään
- Hyvät
- Ideariihissä kaikki voivat osallistua työn kehittämiseen
- Ilmapiiri on avoin siten, että esimiehelle voi aina esittää uusia ajatuksia ja useimmiten saada ne toteutetuiksi
- Johtoryhmän jäsenenä voin vaikuttaa organisaation kehittämiseen, ratkaisuihin yms.
- Kehittäminen kuuluu työn kuvaan
- Kehitän organisaation toimintatapoja ja liiketoimintamalleja. Lisäksi pyrin poistamaan rajoja työntekijöiden mielestä, kun innovoidaan uusia tuotteita tai palveluita
- Luova kaaos, työtapojen kyseenalaistaminen, ilo työstä
- Lähiesimiehen kanssa 'sana on vapaa', voin kehittää toimintaani ja tunnen, että se on täysin hyväksyttyä
- Minulla on keskimääräistä suurempi vastuu innovaatioiden alullepanemisesta
- Olemme tutustuneet perusteellisesti ihmisten erilaisuuteen mm. MBTI-analyysien avulla ja siten oppineet ymmärtämään innovatiivisuuden taustoja. Koska olen tämän yrityksen johtaja, minulla on hyvä mahdollisuus innovoida ja sparrata sitten asioita tiimin kanssa
- Olen saanut mahdollisuuden kehittää toimintatapoja ja päässyt myös niitä toteuttamaan
- Oma esimerkki ja se, että ei tyrmää hullunkuuloisia ideoita
- Omassa yksikössä esimies ja työkaverit ovat avoimia uusille ajatuksille. Aloitteita on helppo viedä myös ylemmälle taholle

- Pakko on ollut aikamoinen motivaattori. Saimme alijäämät katettua
- Pysin luomaan, ja olen siinä onnistunut, omaan toimintooni innovatiivisen ympäristön hyvällä ihmisten johtamisella. Alaiseni saavat, ja heidän pitääkin, olla eri mieltä kanssani. Luottamus toimii, tosin vain tässä omassa piirissä
- Rajattomat mahdollisuudet, joita pitää osata säädellä esim. huumorin avulla. Huumori oikein toteutettuna on hyvä lääke melkein mihin tahansa
- Suhteellisen hyvät, koska olen kehittämistehtävissä. Olen etuoikeutuksessa asemassa suhteessa keskivertotyöntekijään
- Taivas on rajana
- Toimin asiantuntijana, joten voin vapaasti esittää ideoita mm. oman osaamisalueeni töiden kehittämiseksi / uudistamiseksi
- Tärkeintä on kommunikoida asiat sillä tavoin, että uusi innovaatio saa hyväksynnän
- Useita eri tehtäviä hoitaneena voin tuoda esille erilaisia mahdollisuuksia asioiden hoitamiseksi
- Voin esittää radikaalejakin muutosehdotuksia tulevaisuuteemme liittyen. Niitä ei 'haudata' ilman perusteluja
- Yksinyrittäjänä voin olla innovatiivinen.

Ambivalentit kommentit siirsivät henkilön innovatiivisuuden tiettyjen sitä rajoittavien seikkojen sisälle. Innovaatiota rajoittavia seikkoja voi tulla organisaatiosta, esimiehestä, ympärillä olevista muista henkilöistä tai erilaisista säädöksistä. Esimerkkinä ambivalenteista kommentteista ovat seuraavat:

- Aina on mahdollista kehittää ja innovoida. Tuntuu vain, ettei tähän ole aikaa, kun kuormitus on liian korkea ja asioista ”selviytyminen” vie kaiken ajan
- Esimiehenä innovatiivisuuteni ”vähän liiallista”, porukka ei tahdo pysyä mukana
- Henkilöstökokouksissa ja kehityskeskusteluissa suunnittelemme toimintaa – siihen tarvitsisi paljon enemmän aikaa ja aivoriisiä, mutta näillä resursseilla ei ole juurikaan mahdollisuuksia enempään
- Henkilöstöpäällikkönä pystyn vaikuttamaan erilaisilla foorumeilla, mutta ainoastaan ylimmän johdon suomalla mandaatilla
- Ideoita saa heittää. Riippuu, mihin innovatiiviset ideat kohdistuvat innostutaanko niistä, vaietaanko ne kuoliaaksi, vai saavatko ne aikaan siilipuolustuksen ja paljon turhaa riesaa

- Johtajana voin päättää asiat, mutta henkilöstö pitää saada mukaan
- Kunnallinen sopimusjärjestelmä ja säädökset osin rajoittavat, osin mahdollistavat – innovatiivisuus on enemmän ”itsestä kiinni”, en koe olevani innovatiivinen ihminen
- Lähtökohdat on annettu. Nyt pitää saada itsestä enemmän irti
- Mahdollisuudet ovat teorian tasolla hyvät, mutta työtä on niin paljon, että en juuri ehdi ajatella muuta kuin rutiineita
- Mahdollisuuksia olisi, mutta lyttäämisen ilmapiiri lamauttaa
- Omassa työssä ja eri työryhmien / koalitioiden jäsenenä pyrin innostamaan ihmisiä. Yritän kuunnella muita ja heikkoja signaaleja. Asioiden eteenpäin vieminen tyssä johonkin
- Omien alaisten suhteen voin toimia vapaasti, mutta ylin johto ei aina tue innovatiivisuutta
- Taivas ja omat voimavarat vain rajana, ongelmana on se, että kun esittät idean, odotetaan myös, että toteutat sen ilman, että siihen on ylimääräistä resurssia
- Teen itsenäistä työtä, jonka voin hoitaa haluamallani tavalla. Yhteistyöverkostojen ja asiakkaiden kanssa ideoin toimivampia tapoja tuottaa palvelut. Talon sisällä ei kannata esittää mitään, koska kaikki otetaan kritiikkinä
- Toimintamme on pitkälle ohjeistettua ja toimintaamme liittyy runsaasti viranomaismääräyksiä. Innovatiivisuuden sovittaminen niiden kanssa on haasteellista, mutta mahdollista
- Tunnen usein olevani se pingviini, joka muutosjohtamisen tarinakirjassa seurasi yksinään jäävuoren sulamista, muiden huuhaillessa kaikkea muuta!

Koska neutraaleja kommentteja oli kovin vähän, niitä ei analysoida tässä sen tarkemmin.

Kielteiset kommentit kuvaavat innovatiivisuuden lannistavia kulttuurisia esteitä. Esteet voivat tulla liian suuresta työmäärästä ja aikapulasta, mutta usein myös organisaatiokulttuurin jähmeydestä. Esimerkkeinä kielteisistä kommentteista olivat seuraavat:

- Ei aina helppoa, koska erilaisuutta ei niin vain hyväksytä
- Ei juurikaan reaalisuudella
- En valitettavasti näe mahdollisuuksia, sillä kyseenalaistaminen on kielletty. Kyseenalaistajat katoavat...
- Joskus ei jaksa, jos muutosvastarinta on tiukka. Siihen ei tarvita kuin yksi kovaääninen ihminen

- Kyllä se mahdollisuus on aika täydellisesti tapettu
- Mahdollisuudet ovat aika vähäiset. Asiat tulevat ylhäältä annettuina
- Mahdollisuus saada ideoitaan läpi on heikko, joten turhautuminen esittää innovointia
- Niitä ei ole
- Oma esimieheni on kateellinen muiden innovatiivisuudelle. Hän lyttää ne aina ensin. Eipä paljon kannusta
- Se on kuin pään hakkaamista seinään. Tulee miettineeksi, ettei kannata
- Surkeat. Järjestelmä ja johto uhkailevat, jos esittää henkilöstöjohtamisen kehittämistä. Koira älähtää, kun kalikka kalahtaa
- Töitä on niin paljon ja yritys vaikeassa tilanteessa, että kehittämiseen ei jää aikaa
- Ympäriällä vallitseva hiljainen konsensus-henki tapaa pienimmätkin innovatiivisuuden pirskahtukset.

Kyselyn lopussa vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, miten henkilöstöjohtamisen avulla voitaisiin nykyistä paremmin edesauttaa innovatiivisuutta työpaikalla? Tähän kysymykseen saatiin kaikkiaan 155 vastausta, jotka jakautuivat vastausten sisällön mukaan seuraavasti:

• Johtaminen ja esimiestoiminta	33 kappaletta	21,3 %
• Palkitseminen ja kannustaminen	29 kappaletta	18,7 %
• Ilmapiiri	19 kappaletta	12,3 %
• Vuorovaikutus ja ryhmätyö	18 kappaletta	11,6 %
• Henkilöstöjohtaminen	10 kappaletta	6,5 %
• Aika ja resurssit	7 kappaletta	4,4 %
• Innovaatiojärjestelmä	6 kappaletta	3,9 %
• Erilaisuus	5 kappaletta	3,2 %
• Muut	28 kappaletta	18,1 %
Yhteensä	155 kappaletta	100 %

Johtamiseen ja esimiestoimintaan liittyvissä kommentteissa korostetaan esimiesten ja johdon hyvien ihmisten johtamisen taitojen merkitystä. Lisäksi kommentteissa valitetaan usein sitä, kuinka huonosti esimiehet toimivat nykyisin. Esimerkkinä johtamiseen ja esimiestoimintaan liittyvistä kommentteista ovat seuraavat:

- Esimiehet ovat avainasemassa. Heidän tulisi tiedostaa asemansa, oman osaamisensa tilan, edistää luottamuksellista ilmapiiriä. Esimiesten tulisi toimia esimerkkinä niin, että voisi auttaa alaisiaan nä-

kemään oman osaamisensa tilan. Keinoja ja ohjeita on, mutta innovaatiot syntyvät vain tilanteissa, jossa ei painosteta ja kaikkia arvostetaan ja rohkaistaan

- Esimiehille esimieskoulutus heti pakolliseksi, kun heistä tulee esimiehiä
- Johdon pitäisi suhtautua muualta tuleviin ajatuksiin avoimemmin. Ajattelun, ideoiden arvostamisen työkalujen ja menettelyjen käytön otto auttaisi tässä. Myös johdon mentorointiprojekti / sparraaminen / coaching auttaisi asiaa
- Johtaja on tasavertainen työntekijä ja huomioi kaikki henkilöt ja kiittää jokaista työpanoksesta firman eteen
- Jos saisimme esimiehet hieman rentoutumaan ja vähentämään otettaan, niin suunta olisi parempi. Valitettavasti uudessa strategiassa korostetaan mittavia tuloksia tuottavaa suorituksen johtamista, joten myötätuulta tälle ajatukselle ei ole tulossa
- Luomalla avointa kulttuuria ja menemällä kohti palvelevaa johtamista
- Ottaa huomioon työntekijöiden ajatukset, eikä heti tyrmätä asiaa edes kuulematta loppuun saakka
- Painopistettä tulisi siirtää lajiasiantuntemuksen ja management-tyyppisen osaamisen kehittämisestä leadership-osaamiseen. Innovoinnille pitäisi antaa tilaa ja aikaa
- Parempi viestintä ja johtajat voisivat olla enemmän työntekijöiden seurassa ja tehdä samoja asioita kuin mekin teemme, sillä sen avulla hekin oppivat arvostamaan meidän tekemää rankkaa työtä
- Pelolla johtamisen momentti pitäisi pystyä eliminoimaan, jotta todellinen luovuus tulisi esiin
- Poliittisen luottamushenkilöstön näkemykset joskus poukkoilevia ja he puuttuvat mielellään hyvinkin pieniin asioihin – se rassaa kaikkia
- Pitäisi olla enemmän kiinnostunut työntekijöistä. Ei pelkkä hyvää huomenta enää tahdo riittää
- Päätökset olisi hyvä tehdä yhdessä. Pelkkä määrääminen ei enää kuulu tämän päivän toimintatapoihin. Ei ole enää SUURIA johtajia
- Tämän hetkisessä autoritäärisessä pelon ilmapiirissä ei mitenkään. Jos päätöksenteko jalkautettaisiin vastuullisille, niin ensimmäinen askel olisi otettu. Luottamuksen ilmapiiri syntyy konkreettisen toiminnan, ei sananhelinän perusteella. Pelon ilmapiirissä kukaan ei luota kehenkään, eikä jaa tietojaan muille.



Palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvät kommentit liittyvät melko suoraviivaisesti innovatiivisuuden ja palkitsemisen väliseen yhteyteen. Esimerkkeinä näistä kommenteista ovat:

- Innovatiivisuus pitäisi palkita, uudet ideat tuovat yritykselle rahaa, joskus puhutaan suuremmistakin summista. Työntekijä, joka pystyy yksin kehittämään täysin uuden tuotteen, mutta ei voi tehdä sitä omalla firmalla rahan puutteen vuoksi, tulisi palkita tuntuvasti esim. prosentilla voitosta. Muutenhan tekijä hankkii lopulta oman firman tai siirtyy parempia ehtoja tarjoavan palvelukseen
- Kannustuksen lisääminen ja luottamus työntekijän ammattitaitoon
- Kannustamalla ja tukemalla luovuutta, estämällä selkään puukotuksia
- Kehittämällä palkitsemisjärjestelmää
- Palkitsemalla oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti
- Palkitseminen. Yhteisiä hetkiä, joissa mahdollisuus luoda uutta
- Palkitseva palkkausjärjestelmä. Palkkauksen palkkio-osan pitäisi perustua esim. toimitusvarmuuteen ja aikataulussa pysymiseen, jolloin työn kehittämisen motivaatio kasvaisi. Ainakin täällä ongelmana on, että tuotanto ei pysy aikataulussa, mutta kun jättämästä huolimatta tuotantopalkkio pysyy samana, ei se kannusta kehittämään omaa työtä
- Vielä enemmän suoraa palkintaa.

Ilmapiiriin liittyvät kommentit liittyivät avoimen, luottamuksellisen, joustavan ja innovatiivisuutta arvostavan vuorovaikutuksen luomiseen. Esimerkkeinä ilmapiiriin liittyvistä kommenteista ovat seuraavat:

- Avoin luottava kannustava ilmapiiri
- Ihan vaan joskus kysymällä kaikkien mielipidettä
- Joustavuutta ja arvostusta lisättävä
- Luomalla edellytykset ja suotuisa ilmapiiri
- Perusasiat kuntoon ja tilaa ideoille, ajatuksille ja kokeiluille, huomion kiinnittämistä työhyvinvointiin
- Pitäisi uskaltaa luottaa siihen, että ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin. Pitäisi uskaltaa luopua kvartaalimittauksista, koska ne estävät luovuutta
- Sallittaisiin uudet ajatukset ja kehittämissideat. Pidettäisiin ”luovia taukoja” enemmän
- Tulisi arvostaa ja kunnioittaa enemmän kanssatyöntekijöitä ja heidän ideoita.

Vuorovaikutukseen ja ryhmätyöskentelyyn liittyvät kommentit korostivat epävirallisen vuorovaikutuksen merkitystä ja hyvien kokouskäytäntöjen sekä dialogin tarvetta. Esimerkkeinä vuorovaikutukseen ja ryhmätyöskentelyyn liittyvistä kommentteista ovat seuraavat:

- Avoin ennakkoluuloton keskustelu ylipäätään kaikesta. Innovatiivisuuden pitäminen agendalla jatkuvasti
- Järjestämällä yhteisiä ideariihä
- Kokoukset voisivat olla aitoja vuorovaikutustilanteita, eivätkä yksipuolisia tiedotustilaisuuksia
- Mahdollistamalla ajatusten vaihdon säännöllisesti ja kuuntelemalla työntekijöitä
- Saattamalla ihmiset yhteen erilaisten asioiden pohdintaan, myös ns. ei-formaalisti (kahvinurkat)
- Tarjota tilaisuuksia brain-stormingille – innostamalla työyhteisöjä ja antamalla siihen aikaa arkityön oheen. Liiallinen tuloshakuisuus ja siitä johtuva kiire/stressi voi tappaa ryhmän luovuuden
- Tiimityö uusien ajatusten läpiviennissä voisi auttaa
- Voita pitää edes yksi palaveri ja kuulla kaikkien mielipiteet.

Henkilöstöjohtamiseen liittyvät kommentit liittyivät siihen, että henkilöstöjohtamisella pitäisi olla nykyistä näkyvämpi asema. Esimerkkeinä henkilöstöjohtamiseen liittyvistä kommentteista ovat seuraavat:

- Henkilöstöjohtamista arvostettaisiin nykyistä enemmän ja tunnustettaisiin sen merkitys organisaation menestymiseen. Nykyisin se nähdään vain ongelmien selvittäjänä ja yksittäisten asioiden kautta
- Henkilöstötoiminnon vielä vahvempi näkyminen ja luovemmat tilaratkaisut
- No ensiksi ryhdyttäisiin toteuttamaan jotakin henkilöstöpolitiikkaa
- Selkeä HR-politiikka ja osaamisen kehitys
- Tekemällä henkilöstöjohtamista, ei operatiivista henkilöstöpäällikön työtä.

Aikaan ja resursseihin liittyvissä kommentteissa korostettiin riittävän ajan merkitystä innovaatio toiminnalle. Esimerkkeinä aikaan ja resursseihin liittyvistä kommentteista ovat seuraavat:

- Innovaatioille pitäisi olla aikaa eli siis pitäisi järjestää tavoitteettomia palavereja tai paremminkin rupattelutuokioita ilman asialistoja, joissa voisi pähkäillä asioita ilman kiireen ja tavoitteellisuuden tuntua. Näin syntyisi jotakin uutta. Se tosin ei nykyisen työelämän vaateiden kes-

kellä ole mahdollista juurikaan – valitettavasti. On hankala olla väkisin luova 45 minuuttia

- Henkilöstöjohtaminen tarvitsee AIKAA. Jos ei ole aikaa en pysty edesauttamaan innovatiivisuuden syntymistä
- Keventää asiantuntijoiden työpanosta hallinnossa, vahvistaa perusrurssointia tutkimustyöhön
- Lisää aikaa ja työkaluja.

Innovaatiojärjestelmään liittyvät kommentit korostivat tietyn tyyppisen systematiikan käyttöä koko organisaation innovaatiotoiminnassa. Esimerkkeinä innovaatiojärjestelmään liittyvistä kommentteista ovat seuraavat:

- Henkilöstön toimintatapa / kulttuurin kouluttamisen avulla
- Organisoitu innovaatiosuunnitelma ja sen systemaattinen toteuttaminen
- Saataisiin uudet ajatukset esille läpi organisaatiossa
- Työpisteille hyvinkin yksinkertaisia ”innovaatioita” kerääviä ja ideoita tukevia ”tauluja.

Erilaisuuteen liittyvät kommentit korostivat erilaisten ihmisten merkitystä. Esimerkkeinä erilaisuuteen liittyvistä kommentteista ovat seuraavat:

- Erilaisten ihmisten palkkaaminen / hyväksyminen. Konfliktien sietämisen ja käsittelyn kulttuuri. Kannustaminen (aluslla jopa pakottaminen) innovaatioihin ja niistä palkitseminen
- Jos jokaisella työpaikalla voisi soveltaa juuri siellä toimivia tapoja, eikä kaikkien toimipisteiden tulisi orjallisesti noudattaa pääkonttorin määräyksiä
- Pitäisi antaa kaikkien kukkien kukkia
- Tukemalla erilaisuuden hyväksymistä, ihmisten rohkeutta ns. itsen johtamisen osaamisen kehittämällä. Myös uudistusten palkitseminen vaikkapa 2 viikon rutiineista vapaalla työpäivällä lisäisi innovaatiopotentiaalia.

## **6.7. Uudet yhdistetyt muuttajat**

Faktorianalyysien tuloksia (ks. liite II) käytettiin suuren muuttujajoukon karsimiseen ja uusien yhdistettyjen muuttujien luomiseen. Uudet yhdistetyt muuttajat ovat ensinnäkin alkuperäisiä luotettavampia. Lisäksi niiden käyttö mahdollistaa aineiston analysoinnin entistä pelkistetyimmässä ja tiivistetyssä muodossa.

Faktoriansalyysien perusteella luotiin seuraavat uudet yhdistetyt muuttajat:

Muuttuja	Keskiarvo	Keskihajonta
U1. Henkilöstöjohtamiseen panostaminen	3,19	0,76
U2. Innovatiivisuuteen panostaminen	3,11	0,89
U3. Henkilöstön valvontaan panostaminen	3,23	0,73
U4. Hyvä henkilöstöjohtaminen	3,28	0,82
U5. Kehittämiskeskeinen henkilöstöjohtaminen	3,30	0,92
U6. Organisaation sosiaalinen pääoma	3,35	1,00
U7. Henkilöstöjohtamisen avulla saadut tulokset	3,05	0,77
U8. Henkilöstöjohtamisen keinot, jotka lisäävät innovatiivisuutta työpaikalla	3,03	0,91
U9. Organisaation innovatiivisuus	3,16	0,89
U10. Oma innovatiivisuus	3,70	0,70

## 6.8. Voiko organisaation innovatiivisuutta selittää?

### 6.8.1. Organisaation innovatiivisuus muiden uusien muuttujien avulla selitettynä

Ensimmäisessä regressioanalyysissä (Stepwise regression) oli selitettävänä U9. Organisaation innovatiivisuus ja muut uudet muuttajat olivat selittäjinä. Analyysin tuloksena syntynyt malli oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $F_{6,365} = 146,3$ ) ja se selitti 70,6 % Organisaation innovatiivisuusarviointien vaihtelusta.

Selittäjät malliin tulojärjestyksessä	Betan arvo	Selitettävä muuttuja
U4. Hyvä henkilöstöjohtaminen	.198 <sup>xxx</sup>	U9. Organisaation innovatiivisuus
U5. Kehittämiskeskeinen henkilöstöjohtaminen	.236 <sup>xxx</sup>	
U8. Henkilöstöjohtamisen keinot, jotka edistävät innovatiivisuutta työpaikalla	.297 <sup>xxx</sup>	
U10. Oma innovatiivisuus	.132 <sup>xxx</sup>	
U6. Organisaation sosiaalinen pääoma	.121 <sup>xx</sup>	
U2. Innovatiivisuuteen panostaminen henkilöstöjohtamisessa	.081 <sup>x</sup>	

Organisaation innovatiivisuutta muiden uusien muuttujien avulla regressioanalyysin avulla selitettäessä tuli malliin ensimmäiseksi U4. Hyvän henkilöstöjohtamisen ulottuvuus. Organisaation innovatiivisuusarviointien ja henkilöstöjohtamisen hyvyysarviointien välinen korrelaatio on korkea .740<sup>xxx</sup>. Hyvän henkilöstöjohtamisen ulottuvuus koostuu lukuisista organisaatioon ja työhön sitoutumista sekä hyvää johtamis- ja esimiestoimintaa

kuvaavista kysymyksistä. Hyvän henkilöstöjohtamisen ulottuvuus koostui myös henkilöstöasioiden hoidon oikeudenmukaisuuden, hyvän ihmisten välisen yhteistyön ja työtyytyväisyyden arvioinneista.

Toiseksi maaliin tuli U5. Kehittämiskeskeinen henkilöstöjohtaminen. U5:n ja U9:n välinen korrelaatio oli myös korkea .663<sup>xxx</sup>. Kehittämiskeskeinen henkilöstöjohtaminen koostui uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisarvioinneista ja organisaation oppimiseen liittyvistä arvioinneista.

Kolmanneksi malliin tuli U8. Henkilöstöjohtamisen keinot, jotka lisäävät innovatiivisuutta työpaikalla. Myös U8 ja U9 korreloituivat keskenään varsin voimakkaasti .731<sup>xxx</sup>. U8. Henkilöstöjohtamisen keinot, jotka lisäävät innovatiivisuutta työpaikalla koostui ihmisten johtamiseen, suorituksen mittaamiseen, rekrytointiin, palkitsemiseen ja kannustamiseen sekä henkilöstön kehittämiseen liittyvistä arvioinneista.

Myös vastaajan oma innovatiivisuus U10 tuli malliin. U10:n ja U9:n välinen korrelaatio oli sekin korkea .577<sup>xx</sup>. U10. koostui vastaajan arvioista siitä, kuinka paljon hän itse voi olla innovatiivinen työpaikalla ja missä määrin hän itse arvioi edistävänsä muiden innovatiivisuutta työpaikalla.

Viidentenä malliin tuli U6. Organisaation sosiaalinen pääoma. U6:n ja U9:n välinen korrelaatio oli korkea .579<sup>xx</sup>. U6 Organisaation sosiaalinen pääoma koostui arvioista, joissa mitattiin ihmisten välistä avuliaisuutta ja arvostusta työyhteisössä.

Kuudentena tekijänä malliin tuli U2. Innovatiivisuuteen panostaminen henkilöstöjohtamisessa. U2:n ja U9:n välinen korrelaatio oli sekin korkea .504<sup>xx</sup>. U2. Innovatiivisuuteen panostaminen koostui tuotteiden ja palveluiden uudistamiseen ja innovatiivisuuteen panostamiseen liittyvistä arvioinneista.

### ***6.8.2. Organisaation innovatiivisuus alkuperäisten kysymysten avulla selitettynä***

Toisessa regressioanalyysissä (Stepwise regression) oli selitettävänä U9. Organisaation innovatiivisuus ja muut alkuperäiset kysymykset olivat selittäjinä. Analyysin tuloksena syntynyt malli oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $F_{26,310} = 34,8$ ) ja se selitti 74,5 % Organisaation innovatiivisuusarviointien vaihtelusta.

Alkuperäisten kysymysten avulla organisaation innovatiivisuutta selitettäessä, malliin tulivat lähinnä kysymykset, jotka pyrkivät kuvailemaan sitä, millaista henkilöstöjohtaminen organisaatiossa on. Lisäksi malliin tuli yksi kysymys vastaajan oman innovatiivisuuden arvioinneista ja yksi kysymys niistä arvioinneista, jotka liittyivät vastaajan arvioihin siitä, mihin seikkoihin organisaation henkilöstöjohtamisessa panostetaan.

Selittäjät malliin tulojärjestyksessä	Betan arvo	Selitettävä muuttuja
Organisaatiossamme olevat esimiehet innostavat ja kannustavat alaisiaan	.187 <sup>xxx</sup>	U9. Organisaation innovatiivisuus
Organisaatiossamme kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita	.240 <sup>xxx</sup>	
Kannustan muita esittämään luovia ajatuksia työpaikalla	.171 <sup>xxx</sup>	
Ihmiset organisaatiossamme oppivat jatkuvasti uusia asioita	.148 <sup>xxx</sup>	
Organisaatiossamme työskentelevät esimiehet ja johto omaavat hyvät ihmisten johtamisen taidot	.173 <sup>xxx</sup>	
Organisaatiossamme työskentelevät ihmiset tuntevat kuuluvansa organisaatioomme	.127 <sup>xx</sup>	
Henkilöstöjohtamisessa panostetaan innovatiivisuuteen	.108 <sup>xx</sup>	
Ihmiset organisaatiossamme jakavat avuliaasti tietonsa toisilleen	.0.85 <sup>x</sup>	

Ensimmäisenä tekijänä malliin tuli väittämä ”Organisaatiossamme olevat esimiehet innostavat ja kannustavat alaisiaan”. Tämän väittämän ja U9:n välinen korrelaatio oli .542<sup>xx</sup>. Esimiesten rooli organisaation innovatiivisuuden aikaansaamisessa korostui näin vahvasti. Tämä havainto sopii hyvin yhteen aikaisemmin analysoitujen avointen kysymysten sisältöjen kanssa.

Toisena tekijänä malliin tuli väittämä ”Organisaatiossamme kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita”. Tämän väittämän ja U9:n välinen korrelaatio oli .589<sup>xx</sup>. Se, että organisaatiossa kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita, liittyy vahvasti organisaation innovatiivisuuteen. Niinpä tämä väittämä olisi voinut olla myös sen kysymyssarjan osa, jossa tiedusteltiin organisaation innovatiivisuuteen liittyviä seikkoja.

Kolmantena tekijänä malliin tuli väittämä ”Kannustan muita esittämään luovia ajatuksia työpaikalla”. Tämän väittämän ja U9:n välinen korrelaatio oli .505<sup>xx</sup>. Väittämä liittyy vastaajan oman käyttäytymisen arviointiin. On merkittävää, että sellainen käyttäytyminen, jossa henkilö tukee muiden innovatiivisuutta, liittyy organisaation innovatiivisuuteen pikemminkin kuin sellainen käyttäytyminen, jossa vastaaja itse pyrkii olemaan innovatiivinen.

Neljäntenä tekijänä malliin tuli väittämä ”Ihmiset organisaatiossamme oppivat jatkuvasti uusia asioita”. Tämän väittämän ja U9:n välinen korrelaatio oli .562<sup>xx</sup>. Väittämä liittyy toisaalta organisaation sosiaaliseen pääomaan ja toisaalta samalla myös ns. oppivan organisaation käsitteeseen.

Viidentenä tekijänä malliin tuli väittämä ”Organisaatiossamme työskentelevät esimiehet ja johto omaavat hyvät ihmisten johtamisen taidot”. Tä-

män väittämän ja U9:n välinen korrelaatio oli .516<sup>xx</sup>. Tämä väittämä korostaa ihmisten johtamisen merkitystä organisaation innovatiivisuudelle aivan samoin kuin malliin ensimmäisenä tullut väittämäkin.

Kuudentena tekijänä malliin tuli väittämä ”Organisaatioissamme työskentelevät ihmiset tuntevat kuuluvansa organisaatioomme”. Tämän väittämän ja U9:n välinen korrelaatio oli .487<sup>xx</sup>. Tämä väittämä korostaa ihmisten organisaatioon sitoutumisen ja lojaalisuuden merkitystä organisaation innovatiivisuudelle.

Seitsemäntenä malliin tuli kysymys ”Henkilöstöjohtamisessa panostetaan innovatiivisuuteen”. Tämän väittämän ja U9:n välinen korrelaatio oli .516<sup>xx</sup>. On todennäköistä, että jos vastaaja kokee henkilöstöjohtamisessa panostettavan innovatiivisuuteen, siitä seuraa, että hän kokee organisaation olevan innovatiivisen.

Kahdeksantena ja viimeisenä tekijänä malliin tuli väittämä ”Ihmiset organisaatioissamme jakavat avuliaasti tietonsa toisilleen”. Tämän väittämän ja U9:n välinen korrelaatio oli .595<sup>xx</sup>. Myös tämä väittämä korostaa sosiaalisen pääoman ja organisaation oppimisen merkitystä organisaation innovatiivisuudelle.

### **6.8.3. Organisaation innovatiivisuusarviointien erot uusien muuttujien avulla selitettynä**

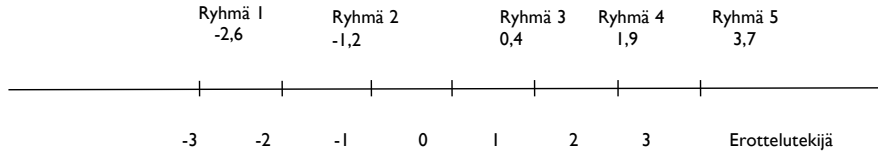
Organisaation innovatiivisuusarvioiden eroja uusien muuttujien avulla eroteluanalyysillä etsittäessä syntyi yksi tilastollisesti erittäin merkitsevä erotelutekijä, joka selitti annettujen arviointien vaihtelusta 90,6 %.

Erottelufunktiolla ryhmien väliseen vaikuttivat eniten seuraavat uudet muuttujat:

<b>Uusi muuttuja</b>	<b>Erottelutekijän arvo</b>
U8. Henkilöstöjohtamisen keinot, jotka edistävät innovatiivisuutta työpaikalla	.317
U5. Kehittämiskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuus	.280
U4. Hyvän henkilöstöjohtamisen ulottuvuus	.246
U10. Oma innovatiivisuus	.203
U2. Innovatiivisuuteen panostaminen henkilöstöjohtamisessa	.185
U7. Henkilöstöjohtamisen avulla saadut tulokset	.154

Erottelufunktiolle tulleet muuttujat U8, U5, U4, U2 ja U10 olivat samoja, kuin aiemmin tehdyssä regressioanalyysissä, joten niiden tuleminen erottelusuoralle, vahvistaa aikaisemmin esitettyjä tuloksia.

Ryhmien väliset erot erottelufunktion suhteen havainnollistuvat seuraavan kuvion avulla:



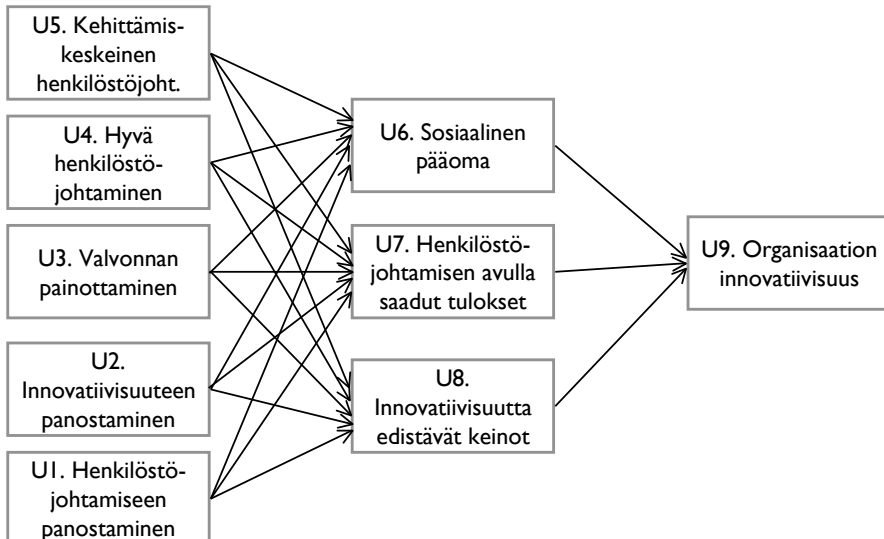
Erot organisaation innovatiivisuuden välillä näyttävät olevan varsin suuria ja etenevän lineaarisesti henkilöstöjohtamisen hyvyyden tason, vastaajan oman innovatiivisuuden tason, henkilöstöjohtamisen innovatiivisuuteen panostamisen, henkilöstöjohtamisessa käytettyjen innovaatiojohtamisen keinojen käyttämisen tason ja henkilöstöjohtamisen avulla saatujen tulosten mukaisesti.

## 6.9. Muuttujien välinen reittimalli organisaation innovatiivisuutta selitettäessä

Uusien muuttujien välisiä reittejä tai polkuja etsittiin Amos-ohjelman rakenneyhtälömallin avulla. Rakenneyhtälömallin taustalla olivat kirjallisuuden perusteella ennen empiirisiä tutkimuksia tehdyt hypoteesit sekä alkukartoituksen tulokset ja tämän tutkimuksen aineistojen perusteella saatujen regressioanalyysien tulokset.

Rakenneyhtälömallin taustalla oli seuraavassa kuviossa 13 esitetty malli.

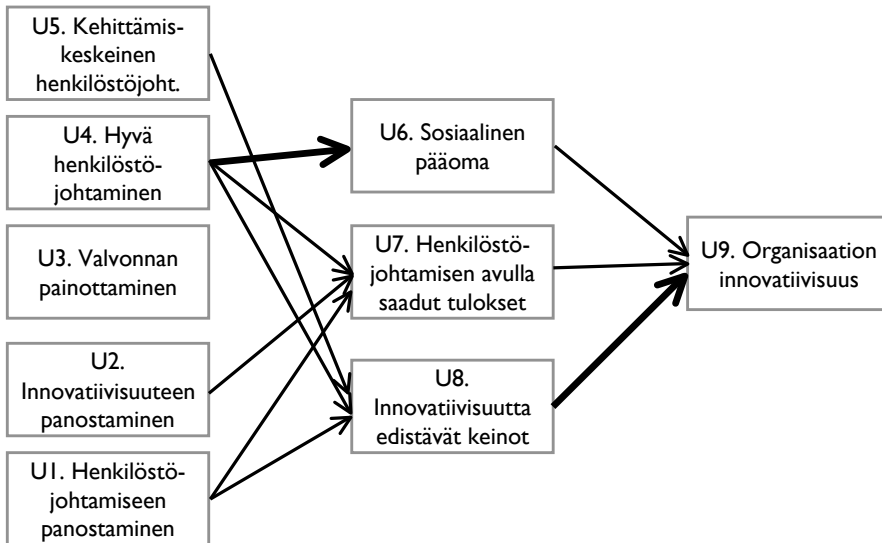
*Kuvio 13: Rakenneyhtälömallin taustalla oleva hypoteettinen malli*





Analyysin tuloksena saatiin kuvion 14 mukainen malli.

Kuvio 14: Analyysissa todentunut malli



Yllä olevassa kuviossa (kuviossa 14) on jäljellä ne muuttujien väliset yhteydet, jotka ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. On huomattava myös, ettei mallissa olevien muuttujien välillä ollut tilastollisesti merkitseviä tai tilastollisesti melkein merkitseviä yhteyksiä. Näin olleet ne yhteydet, jotka häviävät mallista eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Mallista käy ilmi, että henkilöstöjohtamisella, joka perustuu valvonnan painottamiselle, ei ole yhteyttä innovatiivisuuteen suoranaisesti, eikä minkään muunkaan muuttujan kautta. Vastajien tekemistä avoimista kommentteista voidaan päätellä, että valvonnan painottaminen on sen sijaan tehokas innovatiivisuutta ehkäisevä tekijä.

Malli todentaa sen, että organisaation innovatiivisuuteen ovat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä organisaation sosiaalinen pääoma, tuloksellinen henkilöstöjohtaminen, organisaation innovaatioon panostaminen ja innovatiivinen henkilöstöjohtaminen.

Mallista käy myös ilmi, että hyvä henkilöstöjohtaminen on tilastollisesti erittäin merkitsevässä yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen organisaation sosiaalisen pääoman, henkilöstöjohtamisen tulokellisuuden ja innovatiivisuutta edistävien henkilöstöjohtamisen keinojen kautta.

Mallista käy edelleen ilmi, että henkilöstöjohtamiseen panostaminen on yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen organisaation sosiaalisen pää-

oman, henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja innovatiivisuutta edistävien henkilöstöjohtamisen keinojen kautta.

## 6.10. Onko henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasolla yhteyttä organisaation innovatiivisuuteen?

Vaikka edellä kuvatut tulokset ovat viitanneet siihen, että henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välillä on yhteyttä, ei tähän mennessä suoritetussa analyysissä ole kuitenkaan eksplisiittisesti vastattu kysymykseen, onko henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasolla ja organisaation innovatiivisuudella yhteyttä. Tämän tutkimuskysymyksen selvittämiseksi tutkittiin uusien muuttujien U4. Hyvä henkilöstöjohtaminen ja U9. Organisaation innovatiivisuus välistä jakaumaa.

*Taulukko 33: Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tason (U4) ja organisaation innovatiivisuuden (U9) välinen yhteys (vastaajien lukumäärä ja %-osuus)*

	U9. Organisaation innovatiivisuus					Yhteensä
		Alle 2,9	2,9 – 3,4	3,4 – 3,9	Yli 3,9	
U4. Henkilöstöjohtamisen hyvyys	Yli 4,0	0 0 %	3 1 %	23 6 %	34 9 %	60 16 %
	3,5 – 4,0	11 3 %	23 6 %	42 11 %	20 5 %	96 26 %
	Alle 3,5	127 34 %	46 12 %	36 10 %	7 2 %	216 58 %
	Yhteensä	138 37 %	72 19 %	101 27 %	61 16 %	372 100 % <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Taulukossa olevat %-osuudet eivät pyöristyksistä johtuen täsmää.

Taulukko 33 kuvaa selkeällä tavalla henkilöstöjohtamisen tason ja organisaation innovatiivisuuden välistä yhteyttä. Muuttujien välinen yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $\text{Chi}^2 = 179 > 22,458$ ).

Eriyisen selvästi muuttujien välinen yhteys näkyy matalan innovatiivisuuden organisaatioiden osalta (U9:n taso alle 2,9). Yli 90 % matalan innovatiivisuuden organisaatioista on vastaajien arvion mukaan samalla myös matalan henkilöstöjohtamisen organisaatioita. Vastaavasti yksikään korkean henkilöstöjohtamisen tason organisaatio ei ole vastaajien mielestä matala innovatiivisuudeltaan.

Muuttujien välinen yhteys on selkeähkö myös korkean innovatiivisuuden organisaatioissa (U9:n taso yli 3,9). Näistä organisaatioista

noin 56 % on korkeatasoisen henkilöstöjohtamisen organisaatioita ja noin kolmasosa (33 %) on keskinkertaisen henkilöstöjohtamisen tason organisaatioita.

Keskinkertaisen henkilöstöjohtamisen organisaatioiden osalta muuttujien välinen yhteys sen sijaan on edellä kuvattua epäselvempi. Tähän ryhmään kuuluvat liki 100 vastaajaa jakautuvat organisaation innovatiivisuusarviointien osalta useaan ryhmään. Noin 44 % tähän ryhmään kuuluvista vastaajista arvioi organisaation olevan myös innovatiivisuudeltaan melko keskinkertaista tasoa. Sen sijaan noin 24 % tähän ryhmään kuuluvista vastaajista arvioi organisaation kuuluvan melko matalan innovatiivisuuden ryhmään. Lisäksi noin 21 % tähän ryhmään kuuluvista vastaajista arvioi organisaation olevan innovatiivisuudeltaan korkeita.

Edellä kuvattu tulos voitaneen kiteyttää toteamukseen, että henkilöstöjohtamisen tasolla ja organisaation innovatiivisuudella on selkeä keskinäinen yhteys. Matalan henkilöstöjohtamisen organisaatiot ovat myös matalia innovatiivisuudeltaan. Korkean henkilöstöjohtamisen organisaatiot ovat myös todennäköisesti korkeita innovatiivisuudeltaan. Keskinkertaisen henkilöstöjohtamisen organisaatioissa innovatiivisuus voi vaihdella. On kuitenkin melko todennäköistä, että keskinkertaisen henkilöstöjohtamisen organisaatioissa innovatiivisuuskin on keskinkertaisella tasolla.

## 7. Organisaatiokohtaisten henkilöhaastattelujen tulokset

---

Tutkimuksen laadullinen aineisto kerättiin vuosina 2010 ja 2011 haastatella kaikkiaan 29 organisaation edustajia. Lisäksi kyselyaineistojen analysoinnin jälkeen keväällä 2012 tehtiin kaksi ryhmähaastattelua, toinen luottamusmiehille ja toinen henkilöstöjohdolle. Näissä ryhmähaastatteluisa keskusteltiin tutkimusten tuloksista keskeisten henkilöstöjohtamiseen vaikuttavien tahojen kanssa.

### 7.1. Globaali kilpailu asettaa haasteita ja pakottaa innovatiivisuuteen

Haastatellut henkilöt puhuivat paljon siitä, kuinka globaali talous ja sitä myötä kiristynyt kilpailu oli vaikuttanut organisaation toimintaan niin, että oli vaadittu luovuutta ja innovatiivisuutta uudessa ympäristössä selviämiseksi.

Erään suuren kansainvälisen konsernin suomalaisen tytäryhtiön henkilöstöpäällikkö kertoi kuinka he ovat kyenneet uudistamaan oman liiketoimintansa ja kehittäneet aivan uudenlaisen tuotevalikoiman valitsemalleen uudelle liiketoiminta-alueelle sopivaksi. Tarve tähän syntyi siitä, että kansainvälinen emoyhtiö osti uuden yrityksen, joka teki niitä tuotteita, joita suomalainen tytäryhtiö oli aikaisemmin valmistanut. Koska emoyhtiö keskitti suomalaisen tytäryhtiön perinteisesti tekemät tuotteet uuteen yhtiöön, oli suomalaisen tytäryhtiön toiminta vaarassa tulla lopetetuksi. Suomalainen tytäryhtiö ei kuitenkaan jäänyt odottamaan lopettamista, vaan muutti liiketoimintaansa ja kehitti uudet tuotteet itselleen:

*”Perinteisesti HR:n yhteys (liike)toimintaan on ollut hyvin etäinen... HR alkoi (konsernissa) rutiineista. Nyt siitä on tullut liikkeenjohdon*

*strateginen kumppani. Nykyisin henkilöstöjohtaja (koko konsernissa) on johtoryhmän jäsen. Henkilöstöjohdon asema on noussut. Aina kysytään henkilöstöjohdon mielipidettä kaikissa asioissa. Tämä asettaa tietysti myös haasteita henkilöstöjohdolle... Meidän toimitusjohtajamme on hyvin avoin. Hän puhuu liiketoiminnasta koko henkilöstölle, eikä mitään henkilöstöryhmää jätetä syrjään... Ihmiset ovat innostuneita, kun saavat tehdä tällaisia (tuotekehitys) töitä. He kokevat, että on mukavaa suunnitella (korkean teknologian laitteistoja)... Me osallistutaan kansainvälisiin hankkeisiin ja meillä on paljon auditointeja... Hirveän tarkkaan syynätään esimerkiksi koulutusta. Kaikki pitää olla dokumentoitu... Tää on oppiva organisaatio. Se näkyy siinä, että annetaan koulutusta, ei yleistä koulutusta vaan hyvin spesifiä koulutusta... Ongelmana on aika, kun on hirveän tiukkoja projekteja... Kaikkia henkilöstöryhmiä kohdellaan tasapuolisesti. Kaikki otetaan mukaan... Olen saanut hyvää palautetta siitä, että olen ollut aina mukana erilaisissa auditoinneissa.”*

Edellä kuvattu organisaatio oli joutunut kiristyvän kilpailun ja siitä seuranneen toiminnan saneerauksen vuoksi muuttamaan kokonaan toimintatapaansa ja kehittämään itselleen aivan uudenlaiset tuotteet. Kansainvälisen emoyhtiön toimet olivat siirtäneet suomalaisen tytäryhtiön aikaisemmin tekemien tuotteiden valmistuksen ja kehittämisen emoyhtiön vasta ostamaan uuteen yritykseen. Tämä oli asettanut suomalaisen tytäryhtiön aivan uudenlaiseen tilanteeseen. Lopetusuhan alaisena oli yrityksen pakko kehittää jotakin uutta. Yritys myös kykeni tähän. Yritys luotti henkilöstöönsä ja henkilöstön kykyyn innovoida uutta. Organisaation palveluksessa oleva osaava ja luova henkilöstö tekikin nopeasti lukuisia kokeiluita, joista yksi osoittautui menestykselliseksi.

Edellä oleva esimerkki kuvaa globaalin talouden suomalaisille organisaatioille asettamia haasteita. Samalla esimerkki kuvaa sitä, että henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa innovatiivisuuteen, kunhan vain henkilöstöjohtaminen on yhteensopiva organisaation strategian kanssa. Tässä mielessä tapausesimerkki tukee kontingenssinäkökulman oletusta siitä, että organisaatiot, jotka ovat sopeuttaneet henkilöstöjohtamisensa strategian mukaiseksi, ovat innovatiivisia. Tapausesimerkki tukee myös Schulerin ja Jacksonin oletusta henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisestä yhteydestä.

Myös toinen tapausesimerkki kuvaa onnistunutta innovaatiotoimintaa, jonka avulla oli kyetty vastaamaan globaalin kilpailun haasteisiin ja säilyttä-

mään suomalainen tytäryhtiö toimintakelpoisena. Tässä tapausesimerkissä erään kansainvälisen teollisuusyrityksen suomalaisen tytäryhtiön henkilöstöpäällikkö kuvaa sitä, kuinka yritys oli monien vaikeuksien kautta kyennyt muuttamaan liiketoimintaansa ja onnistunut henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä käyttämällä pitämään yrityksen toiminnassa:

*”Meillä oli vuosina 2008 ja 2009 ratkaiseva muutos toiminnassa. Aasialaiset kilpailijat olivat saavuttaneet hintakilpailulla lisää markkinaosuutta... 2009 vuoden vaihteessa myynti romahti ja (suomalainen) tehdas oli lakkauttamisuhan alla. (Emoyhtiö) oli käyttänyt konsulttia ja siihen johto perusti päätöksensä. Me saatiin (konsultin tekemä) raportti luettavaksemme ja saatiin tehdä vastaehdotus, kun huomattiin, että raportissa oli virheitä. Tehtiin vastaehdotus, jossa ehdotettiin leikkattavaksi kaikista konsernin tehtaista henkilöstöä sen sijaan, että suomalainen tytäryhtiö lakkautettaisiin. Tämä ehdotus meni lävitse. 2009 loppuvuonna jouduttiin irtisanomaan aika monta henkilöä. Toiminta oli loppuvuonna hiljaista. Kuitenkin vuoden vaihteessa alkoi tulla tilauksia. Kutsuttiin osa irtisanotuista henkilöistä takaisin. Saatiin myös uusia koneita. Tehtiin kehitystoimenpiteitä panostamalla automaattiseen valmistusmenetelmään. Tämä johti onnistumiseen. Keskeinen osa onnistumista oli HR:llä. Työhyvinvointinäkökulma oli vahvasti kehittämässä mukana. Sairauspoissaolot oli vuonna 2008 noin 9 – 11 % ja nyt se on noin 4 %. Lisäksi meillä tulee tänä vuonna (2011) 2 vuotta täyteen siinä, ettei ole ollut lainkaan tapaturmia... Nämä muutokset ja irtisanomisprosessit eivät olisi onnistuneet, jollei meillä olisi ollut ennestään niin hyviä välejä johdon ja henkilöstön välillä... Meillä henkilöstöpäällikkö samoin kuin luottamusmiehetkin kuuluvat johtoryhmään. Voimme siellä puhua näistä asioista... Ei innovaatio ole innovaatio, jollei sitä saada viestittyä ja siirrettyä henkilöstön tai sidosryhmien toimintaan. Tässä henkilöstöjohtamisen merkitys on viestinnällinen ja koulutuksellinen.”*

Edellä kuvattu tapausesimerkki osoittaa, kuinka lähellä jonkin yrityksen toiminnan lopetus voi joskus olla. Kuvattu yritys olisi joutunut lopettamaan toimintansa maassamme, mikäli yritys ei olisi osannut tehdä emoyhtiön valitsemien konsultin raportissa esitettyihin ”tosiasioihin” korjauksia ja esittänyt uudenlaisen vaihtoehdon soveltamista liiketoiminnan kehittämisessä.

Kuvatussa tapausesimerkissä innovaatio oli liiketoimintainnovaatio ja se tehtiin pakon edessä. Liiketoimintainnovaation onnistumiseen vaikutti ratkaisevasti se, että johdolla ja henkilöstöllä oli hyvät keskinäiset välit yrityk-

sessä. Nämä hyvät suhteet oli rakennettu henkilöstöjohtamisen pitkäjänteisen toiminnan seurauksena.

Kun suomalainen organisaatio oli saanut uuden liiketoimintainnovaation hyväksytyksi kansainvälisellä emoyhtiöllä, oli sen vielä lunastettava lupauksensa entistä paremmasta tuottavuudesta. Myös tämä oli mahdollista henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden ansiosta. Entistä parempaan tuottavuuteen kyettiin, kun painotettiin työhyvinvointia ja kun johdolla ja henkilöstöllä oli hyvät keskinäiset suhteet.

Globaalin kilpailun merkitys oli suuri myös kolmannessa tapausesimerkissä. Tässä esimerkissä suurehkon suomalaisen teollisen yrityksen henkilöstöpäällikkö puhui siitä, kuinka yritys pyrkii etsimään menestystä innovatiivisuuden avulla. Hän kuvaili, kuinka henkilöstöjohtamisella oli keskeinen rooli yrityksen menestyksessä toisaalta innovatiivisuuden ja toisaalta osaamisen kehittämisen kautta. Yritys oli joitakin vuosia sitten ostanut toiselta suomalaiselta teollisuusyritykseltä keskisuuren tehtaan, jonka toimintaa ja tuotteita henkilöstöpäällikkö oli yrityksen edustajana ollut kehittämässä:

*”(Ostetusta tehtaasta) oli tehtävä maailmanluokan toimija... Tässä innovatiivisuus on keskeinen menestystekijä ja HR:n pitäisi olla businesspartner, jonka pitäisi pystyä tuottamaan lisäarvoa liiketoiminnalle... Aluksi oli tutustuttava organisaatioon. Kuulin entisen omistajan edustajilta että tehtaalla oli tehty osaamiskartoitus, mutta osaamiskartoitus oli käytännössä mappi tehtaan johtajan hyllyssä. Kartoituksen hyödyntämistä ei oltu aloitettu. Silloin sanoin, että pitää aloittaa alusta. Pohdittiin, millaista osaamista alalla tarvitaan. Tuli valtavasti pieniä osaamisalueita. Puhallettiin peli poikki ja aloitettiin vielä kerran... Lähdimme johtoryhmässä miettimään, mitkä ovat liiketoiminnan kannalta strategiset osaamisalueet, joita tarvitaan liiketoiminnan menestymiseen. Päädyttiin 9 – 10 osaamisalueeseen... Näiden varaan rakensimme toimintamallin ja sitten lähdettiin hakemaan sopivaa tietojärjestelmää... Löysimme sopivan tietojärjestelmän... Heiltä (IT-asiantuntijoilta) meni 3 vuotta ennen kuin saivat ohjelman toimimaan. Kun ohjelma valmistui, pääsimme eteenpäin ja nyt se näyttää menevän hyvin eteenpäin... Osassa toiminnoista kaupankäynti on muuttunut sel-laiseksi, että vaaditaan auditointeja, jossa hyödynnetään HR:n osaamista. Osaamisen hallintaan liittyy pitkälti se, ettei riitä, että tiedetään millä tasolla osaaminen on, vaan on kyettävä asettamaan konkreettisia ja mitattavia tavoitteita osaamiselle. Kun osaamisen tasot mitataan, voidaan järjestää keinoja osaamisen kehittämiseen... Kun löydetään osaajia, niin heillä on mahdollisuus toimia mentoreina... Osaamisen*

*kehittämisessä nousi esille hiljainen tieto. Pidämme hiljaisena tietona kokemusta, johon liittyy jokin oivallus... Minusta suurin pullonkaula on siinä, että vaikka lattiatasolla ja johdossa on intoa, on välissä olevalla työnjohdolla ja keskijohdolla vääriä asenteita. Ihmiset tekevät aloitteita ja me pyritään saamaan ne lävitse, mutta ne jäävät työnjohdon ja esimiesten pöydälle.”*

Jotkut suomalaiset organisaatiot ovat kyenneet parantamaan kilpailukykyään henkilöstöjohtamisen keinoin. Esimerkkinä tästä on edellä oleva tapausesimerkki, jossa suurehko suomalainen organisaatio on ostanut pienen suomalaisen tietyllä erityisalalla toimivan yrityksen ja pyrkii pitkäjänteisesti kehittämään siitä maailmanluokan toimijaa henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden avulla.

Edellä oleva esimerkki kuvaa osaamisen johtamisen ja innovatiivisuuden välistä läheistä yhteyttä. Tämä yhteys toimii esimerkissä osaamisen johtamiseen panostamisen ensisijaisuuden kautta. Esimerkissä osaamisen johtamisella ei ymmärretä vain sitä, että johto juhlapuheissaan ja strategiapuheessaan muistaa mainita ydinosamisalueet ja puhuu osaamisen merkityksestä, vaan sitä, että osaamisen johtamisesta tehdään organisaation arkeen liittyvää keskeistä toimintaa. Tällöin osaamisen tunnistaminen ja jakaminen nousevat korkeaan arvoon. Lisäksi kaikkeen toimintaan kytketään mukaan osaamisen jatkuva kehittäminen, joka voi tapahtua monella tavalla.

Edellä olevassa esimerkissä arkiset innovaatiot liittyvät saumattomasti osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Organisaatiossa haastatellut henkilöt puhuivat kuitenkin myös paljon siitä, ettei toiminta eikä myöskään osaaminen tai innovatiivisuus vielä ole läheskään sillä tasolla, jonne pyritään. Yrityksen johto on antanut kehittymiselle aikarajat, jotka eivät liiku kuukausissa eivätkä vuosissa vaan vuosikymmenissä. Tämä osoittaa osaltaan sen, että osaamisen ja innovatiivisuuden kehittäminen on pitkäjänteistä työtä. Tämä johtuu siitä, että niin monet erilaiset tekijät luovat niiden perustan. Osaamiseen ja innovatiivisuuteen liittyvät ihmisten asenteiden ja työmotivaation lisäksi, työn sisällöt, ihmisten keskinäiset suhteet työssä, työryhmien toiminta, johtaminen ja esimiestyö sekä työskentelyilmapiiri ja organisaatio-kulttuuri. Näitä ei voida kehittää korkealle tasolle kovin nopeasti ja niiden kehittäminen vaatii pitkäjänteistä, systemaattista työtä.

Kansainvälisessä kilpailussa korkean osaamisen tason saavuttaminen ei vielä sellaisenaan takaa menestystä. Se on kuitenkin hyvä lähtökohta menestymiselle. Seuraava esimerkki kuvaa sitä, että kuinka tärkeää on saavuttaa kansainvälinen huipputaso organisaation toiminnassa ja sitä, että tämän



tason saavuttamisen jälkeenkin on jatkuvasti kehitettävä toimintaa niin, että organisaatio pysyy kansainvälisen kilpailun kärjessä tai ainakin kärkijoukossa.

Yritys oli 1970-luvulla – silloin vielä täysin suomalaisena yrityksenä toimiessaan – kyennyt kehittämään uuden alalla aikaisemmin tuntemattoman tuotteen, joka oli ollut menestys ja oli sitä vielä nykyäänkin. Kuitenkin myöhemmin yrityksen oli ostanut suuri kansainvälinen konserni ja yritys oli tämän jälkeen saneerattu. Kymmenen vuoden kuluttua, eli noin puoli vuotta ennen haastattelun toteuttamista, yritys oli uudelleen myyty eräälle toiselle suurelle kansainväliselle konsernille. Tämän yrityskaupan toteutus oli vielä kesken haastatteluajankohtana. Niinpä tämän kansainvälisen suuryrityksen keskiuuren suomalaisen yksikön henkilöstöpäällikkö puhui sekä innovaation edellytyksistä että sen haasteista:

*”Jos ihmisellä on mukava tulla töihin, hän on innokas kehittämään asioita. Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla saadaan rekrytoitua innovatiivisia ihmisiä ja pidettyä heidät talossa... Tiimityö edistää innovaatioita. Harvoin yksi ihminen tekee innovaatioita. Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan luoda puitteet hyvälle yhteistyölle... Suurimmat innovaatiot tulevat tiimityön seurauksena... Johtamisen tulee valtuuttaa ihmisiä toimimaan... Innovatiiviset ihmiset eivät toimi samanlaisten rajojen sisällä kuin ennen... Ihmisille pitäisi luoda vapaus innovatiivisuuteen. Johtamisella ei saa luoda liian tiukkoja rajoja. Jos joutuu aina kysymään johtajalta kaikista asioista niin se rajoittaa innovatiivisuutta... Johtajan tulee olla läsnä ja kiinnostunut siitä, mitä ihmiset tekevät. Johtaja ei saa olla kiinnostunut vain rahasta. Jos jokaista kustannusta seurataan, se tappaa innovatiivisuuden... Henkilöstöjohtamisen tulisi olla arjessa mukana ja kannustaa innovatiivisuuteen... Kun (edellinen omistajayritys) osti meidät, siitä seurasi epävarmuutta, joka söi innovatiivisuutta. Vei ainakin 2 vuotta ennen kuin saatiin organisaatio toimimaan edes kohtuullisesti.”*

Edellä kuvatusta tapausesimerkistä käy selvästi ilmi vaikeus sovittaa innovatiivisuus ja yritysostot toisiinsa. Yritysostoihin liittyvät muutokset pyrkivät kuluttamaan ihmisten energiaa siinä määrin, että menee useita vuosia ennen kuin ihmiset alkavat jälleen luottaa organisaatioon ja uskaltavat esittää uudenlaisia ajatuksia toiminnan ja tuotteiden kehittämiseksi.

Haastattelujen kohteena olleessa yrityksessä oli keväällä tapahtunut toinen, melko lyhyen ajan sisällä tapahtunut, omistajanvaihdos. Edellinen omistajavaihdos oli tapahtunut yli kymmenen vuotta sitten. Tuolloin suuri

kansainvälinen konserni oli ostanut suomalaisen yrityksen. Tämä muutosprosessi oli tukahduttanut henkilöstön innovatiivisuuden ja kehittämistyön vuosiksi, vaikka organisaatio oli omistajavaihdoksen jälkeenkin koko ajan panostanut entisellä tavalla tuotekehitykseen. Organisaatio ei ollutkaan uuden emoyhtiön omistuksessa kyennyt luomaan samanlaisia uusia tuotteita, kuin se oli aikanaan kyennyt tuottamaan ollessaan vielä itsenäinen suomalainen organisaatio. Organisaatio oli kuitenkin toiminut melko tehokkaasti uudenkin omistajan aikana.

Nyt oltiin kuitenkin uudeltaisessa tilanteessa, jossa yrityksen omistus oli jälleen vaihtunut. Uuden omistajan otteista ja edessä olevasta muutoksesta ei vielä haastatteluajankohtana osattu kertoa. Kuitenkin haastatteluista oli kouriintuntuvalla tavalla aistittavissa, että omistajan vaihdos vaikuttaisi organisaation toimintaan dramaattisella tavalla.

## **7.2. Henkilöstöjohdon tukala asema johdon ja henkilöstön välissä**

Kyselyn tulokset kertoivat karulla tavalla sen, kuinka erilaisissa maailmoissa johto ja muu henkilöstö elävät. Eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden näkemykset sekä henkilöstöjohtamisesta että innovatiivisuudesta ovat hyvin erilaisia etenkin kun asiaa tarkastellaan työntekijöiden tai ylimmän johdon silmin. Kuitenkin henkilöstöjohto on työnsä puolesta mukana kaikkien henkilöstöryhmien arjessa. Lisäksi henkilöstöjohdon tulee saada kaikki ymmärtämään sanomansa ja ne toimenpiteet, joita he henkilöstöjohtamisesta toteuttaessaan tekevät, jotta henkilöstöjohtaminen voisi onnistua. Tämä asettaa henkilöstöjohtamiselle erityisen suuria vaateita ja se samalla asettaa henkilöstöjohdon ristikkäisten odotusten keskiöön, jossa ei ole helppoa selvittää. Tästä henkilöstöjohdon vaikeasta asemasta puhuttiin haastatteluissa runsaasti.

Palvelualalla työskentelevän organisaation henkilöstöpäällikkö puhui pitkään henkilöstöjohtamisen ja innovaatioiden välisestä yhteydestä korostaen innovaatio toiminnan esteitä:

*”Busineksessä tulee paljon paineita (HR:lle), että tulee saada esiin innovaatioita henkilöstöltä ja oletetaan, että HR:llä on taito saada ne esille. Jos osallistava prosessi saadaan aikaan, voi johdolta loppua into ja he voivat alkaa kiinnittää huomiota tärkeämpiin liiketoimintal alueisiin. Johdon odotukset voivat olla eri tasolla, kuin mitä henkilöstö pystyy arjessa innovoimaan... Jos katsotaan suurten ja keskisuurten yritysten johtoa, se on melko iäkästä. Heidän ajatusmaailmansa on*

*erilainen kuin nuorten, joilta ideoita tulee... Esimiesten pitäisi miettiä sitä, että he voisivat laajentaa omaa näkökulmaansa niin, että pystyisivät ottamaan vastaan erilaisia ajatuksia... Viimeksi taloon tulleilta pitäisi kysyä ajatuksia. Usein johto ajattelee, että vasta taloon tulleet esittävät kritiikkiä, vaikka he vain näkevät asioita eri tavoin... Innovaattorit ovat oman tiensä kulkijoita. Ei voi palkata vain samanlaisia ihmisiä. Erilaisuus on rikkaus... Erilaisuus täytyy vain kanavoida oikein... Johdon ja esimiesten tulisi uskaltaa ottaa organisaatiota enemmän mukaan strategiaprosessiin sen sijaan, että he menevät omaan kammioonsa ja tekevät strategian... Me suomalaiset ollaan aika varovaisia. Monilla on vaikeuksia esittää erilaisia ajatuksia vapaasti. Henkilöstöjohdon tulee kyetä luomaan kulttuuri, jossa ihmiset rohkenevat tuomaan erilaisia ajatuksiaan esille.”*

Edellä kuvattu tapausesimerkki osoittaa, kuinka vaikeassa roolissa henkilöstöjohto usein on johdon ja henkilöstön välissä toimiessaan. Tapausesimerkissä johto odottaa, että henkilöstöjohtamisen keinoin saataisiin aikaan innovaatioita. Henkilöstö niitä myös tuottaa, mutta johdon näkökulmasta henkilöstön tuottamilla ajatuksilla ei ole arvoa. Johto ei pidä henkilöstön esittämiä ajatuksia joko relevantteina tai uusina. Kun johto ja henkilöstö elävät erilaisissa maailmoissa, he eivät ymmärrä toistensa näkökulmia eivätkä puhu samaa kieltä. Johto ei osaa nähdä henkilöstön esittämien ajatusten arvoa, eikä henkilöstö osaa pukea ajatuksiaan johdon ymmärtämälle liiketoiminnalliselle kielelle.

Tapausesimerkki osoittaa myös kuinka vaikea henkilöstöjohdon on toimia organisaatioissa, jossa organisoituminen perustuu johdon näkemyksen mukaan Bunsin ja Stalkerin orgaanisen organisoitumisen mallille, mutta henkilöstön mielestä organisoituminen perustuu mekaanisen organisoitumisen mallille. Tapausesimerkissä johto haluaa saada orgaanisen organisaatioajattelun mukaisesti henkilöstöltä ideoita liiketoiminnassa hyödynnettäväksi. Kuitenkin samanaikaisesti johto pitää sen omaksumista näkemyksistä poikkeavien ajatusten esittämistä kritiikkinä. Näin tehdessään johto turvautuu asemaansa ja pyrkii vetäytymään hierarkian suojiin. Samalla johto tulee korostaneeksi hierarkian merkitystä ja tulee piiloagendan muodossa osoittaneeksi kaikille, että todellinen organisoituminen perustuu mekaanisen organisoitumisen mallille. Tämä on omiaan estämään innovatiivisuuden toteutumista ja vaikeuttamaan henkilöstöjohdon toimenpiteitä.

Edellä kuvattu esimerkki avaa mainiolla tavalla pulmaa, jonka sisällä henkilöstöjohto useissa organisaatioissa elää. Johto odottaa, että henkilös-

tjohtamisen keinoin saataisiin aikaan innovaatioita. Henkilöstö puolestaan on valmis osallistumaan henkilöstöjohdon käynnistämiin uusia ideoita etsiviin keskusteluihin. Henkilöstön esittämät näkemykset kuitenkin pettävät johdon odotukset. Tämä pettymys kuluttaa henkilöstöjohdon kasvoja, sillä henkilöstöjohto ei johdon silmissä ole kyennyt lunastamaan niitä odotuksia, joita sille on asetettu. Henkilöstöjohto ei voi avata omaa vaikeaa asemaansa henkilöstön suuntaan, sillä silloin kävisi ilmi, ettei henkilöstöjohdolla ole kunnollista yhteyttä johtoon. Mikäli henkilöstöjohto avaisi tästä huolimatta asemaansa liittyvien ristiriitojen esittelyn henkilöstön suuntaan, henkilöstöjohto tulisi liittoutuneeksi vain henkilöstön edustajien kanssa, eikä toimisi enää johdon ja henkilöstön välisenä sillanrakentajana.

Edellä kuvattu pulma käy hyvin esille myös seuraavasta tapausesimerkistä, jossa suuren kansainvälisen palveluyrityksen suomalaisen yksikön henkilöstöpäällikkö puhuu asemastaan johdon ja henkilöstön välissä innovaatioita etsittäessä:

*”Me ollaan otettu henkilöstö mukaan kehittämään innovaatioita. Saattiin 15 henkilöä mukaan hankkeeseen. Pidettiin ideointipäivä. Toimintajohtaja alusti mihin ala on menossa. Ryhmä lähti tekemään ryhmänä töitä. Lopputuloksena oli, etteivät he tuottaneet mitään uutta. Oltiin lopputulokseen hyvin pettyneitä... En tiedä, miten saisi ihmisistä irti, että he kehittäisivät uutta... Ihmisten johtaminen on hyvin arkipäiväistä. Tulee pitää omat lupauksensa ja antaa alaisille toimintavapautta. Johtamisessa keskeisintä on luottamus. Ihmisistä pitää olla kiinnostunut ja heitä on kuunneltava... Innovatiivisuuden edellytyksenä on yrittäjähengen olemassaolo... Meillä parhaat ideat syntyvät kahvihuoneessa. Innovatiivisuus vaatii hirveästi rohkeutta. On sovittava, ettei ideoita tai niiden esittäjiä tai esittämistapaa kritisoida. On helppoa kritisoida, mutta on sovittava, että jos joku heittää tyhjän idean, on siitä tehtävä vielä tyhmempi idea. Näin voi löytyä aivan uusi näkökulma.”*

Edellä oleva tapausesimerkki kuvaa sitä, kuinka henkilöstöjohto hyvin tietää, että henkilöstöllä on ideoita, joita tulisi kyetä hyödyntämään liiketoiminnassa. Samalla henkilöstöjohto kuitenkin myös tietää, että henkilöstön ideoita on vaikea saada esille ainakaan virallistetuilla tavoilla. Edellä kuvatussa esimerkissä johto oli käynnistänyt henkilöstöjohdon kehotuksesta ideoiden tuottamisseminaarin henkilön keskuudessa. Seminaarin tulos oli kuitenkin ollut pettymys johdolle. Tämä sai henkilöstöjohdon miettimään sitä, millä tavalla ideoita saataisiin henkilöstöltä kaivetuksi entistä paremmin esille. Henkilöstöjohto näki työssään, että uusia ideoita pulppusi kah-

vikeskusteluissa. Kuitenkin vähänkin virallisemmissä ympäristöissä esitetyt ideat jäivät jollain tavalla vajaiksi.

Henkilöstöjohto onkin useissa organisaatioissa tiedostanut oman roolinsa vaikeuden johdon ja henkilöstön välissä innovaatioita etsittäessä. Henkilöstöjohto saattaa tällöin pyrkiä muun muassa vaikuttamaan organisaation strategiaan. Tällöin henkilöstöjohto ajattelee, että kun strategian kautta luodaan kaikki suuret linjaukset organisaatioon, sen olisi kyettävä vaikuttamaan strategian sisältöön.

Seuraavassa esimerkissä eräs suurehkoissa julkisissa palveluorganisaatioissa työskentelevä henkilöstöpäällikkö puhui siitä, kuinka organisaatio oli juuri ennen haastatteluiden tekemistä laatinut uuden strategian. Organisaatio oli perinteisesti panostanut paljon henkilöstöön ja osaamisen kehittämiseen, mutta henkilöstöpäällikkö pelkäsi, ettei uudessa strategiassa kaikista ponnisteluista huolimatta oltu riittävästi ymmärretty painottaa henkilöstön merkitystä:

*”Organisaatiomme sijaitsee prosessin vaiheessa, jossa ei ole lopputuotteita. Meillä on kuitenkin uudenlaisia näkemyksiä ja ajattelumalleja, joilla voimme palvella muita organisaatioita. Uudet ajattelutavat kumpuavat osaamisestamme ja siksi sitä on jatkuvasti ylläpidettävä ja kehitettävä... Kun strategiaa kehitettiin puhuttiin, että tulisi luoda entistä konkreettisempia palveluita. Silloin innovatiivisuus sopisi toimintamalliksemme hyvin. Miten saada porukka tähän mukaan, on tuhannen taalan kysymys... Johtaminen tulisi saada tasolle, että luottamus on molemmin puolista ja luottamus ulottuisi poliitikkoihin saakka. Luottamuksen avulla tulisi saada turva henkilöstölle niin, että he kokevat voivansa vapaasti esittää mielipiteitä ja tehdä aloitteita. Porukan pitäisi tuntea tekevänsä arvokasta työtä, jossa heitä kannustetaan innovatiivisuuteen ja sallitaan virheiden tekeminen... Innostuneisuuden fiilis tulisi saada aikaan. Ilmapiiiritutkimusten mukaan porukka tarvitsisi piristysruiskeen... Johtamisen tulisi olla vuorovaikutteista. Jos lähetetään sähköposteilla ja kiertokirjeillä ohjeita, se ei toimi. Tiimejä ja intoa ei synny... Esimies on tosi tärkeä. Esimies on palvelija ja alaisten tulisi tukea esimiestä... Meillä on ollut hyvät kehittymismahdollisuudet. Osaamisen kehittämisessä ollaan onnistuttu... Strategiassa henkilöstöjohtamista olisi voitu painottaa enemmän... Strategiassa puhutaan kyllä, että porukka on innostunut, rohkea jne., mutta ei puhuta siitä, miten tähän päästään.”*

Edellä kuvatussa esimerkissä henkilöstöjohto pelkäsi sitä, ettei uusi strategia kykene riittävästi painottamaan henkilöstön merkitystä, eikä näin ol-

len henkilöstön ideoita saada riittävässä määrin mukaan organisaation toimintaa kehittämään. Henkilöstöjohtaja pelkäsi, etteivät ylevät strategiset lauseet, joissa yleisellä tasolla puhutaan innostuksesta, riitä saamaan innovatiivisuutta esille organisaation arjessa. Henkilöstöjohtaja painottikin esimiestyön ja tiimien merkitystä. Hän kuitenkin näki, että tällä hetkellä organisaatioissa vallitsi paikallaan pysähtyneisyyden tila, jossa organisaation johdossa olevat henkilöt pyrkivät säilyttämään kovalla työllä aikaansaadun vallan tasapainon johdossa olevien henkilöiden välillä. Ylimmän johdon edustajat eivät halunneet esittää sellaisia näkökulmia, jotka voisivat horjuttaa saavutettua tasapainoa.

Edellä kuvatussa esimerkissä henkilöstöjohtaja oli pettynyt siihen, ettei henkilöstöjohtamiseen liittyviä näkökulmia oltu saatu riittävällä tavalla mukaan organisaation strategiaan. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät kannanotot olivat strategiassa jääneet yleiselle tasolle, eivätkä antaneet hänen mielestään riittävää perustaa käytännön toimenpiteiden toteuttamiselle organisaatiossa. Kun organisaatiossa laadittiin strategiaa muutamien vuosien välein, ei uutta mahdollisuutta vaikuttaa strategiaan ollut näköpiirissä. Strategia toimiikin henkilöstöjohdon mielestä usein hyvänä mahdollisuutena vaikuttaa organisaation toimintaan. Tämä mahdollisuus jää kuitenkin useimmiten realisoimatta erilaisista syistä johtuen. Yhtenä syynä voi olla pelko valtatasapainon järkkymisestä sellaisten vahvojen henkilöiden välillä, jotka ovat saavuttaneet mielestään heille kuuluvan arvostetun aseman, jota he eivät halua menettää.

Organisaatioissa, joissa johto on tiedostanut henkilöstön merkityksen, henkilöstöjohto ja johto ovat usein yhdessä tehneet toimenpiteitä henkilöstön innovatiivisuuden lisäämiseksi. Näissä organisaatioissa on luotu henkilöstön kanssa yhteistyössä henkilöstöstrategia ja organisaation arvot. Näiden osallistavien prosessien uskotaan näissä organisaatioissa lisäävän organisaation innovatiivisuutta. Esimerkkinä tällaisista pyrkimyksistä on se, kuinka erään keskisuuren julkisen palveluorganisaation johtaja ja henkilöstöpäällikkö kuvailivat henkilöstöjohtamisen innovatiivisuuden välistä yhteyttä. He puhuivat yleisellä tasolla vedoten muun muassa strategiaan ja arvojohtamiseen:

*”Me ollaan matala organisaatio ja tunnetaan toisemme. Sallitaan ihmisten toimia omalla tavallaan. Meillä on paljon ihmisiä, jotka on idearikkaita, sellaisia kehittäjätyyppejä... Kulttuuri on sellainen, että se sallii (innovatiivisuuden), mutta johdetaanko sitä tietoisesti? Ideoita syntyy, mutta priorisoidaanko niitä ja tulevatko ne oikeisiin asioihin? Parhaimmillaan ihmiset ovat itseohjautuvia... Meidän haasteenamme*

*on, miten saada koko porukka enemmän mukaan?... Henkilöstöjohtamisen ja johtamisen parissa on tehty paljon. Olemme laatineet henkilöstöstrategian. Sen laatimisessa oli paljon ihmisiä mukana... Arvot on linkitetty ajattelumaailmaamme... Myös arvot tehtiin osallistuvan prosessin avulla... Me ollaan Valtion tuottavuusohjelman puristuksessa ja yritetään selvittää hengissä strategian avulla... Pyritään strategian avulla saamaan työkaluja, joilla voi ketterästi sopeutua muutoksiin, joita tulee... Meillä on ollut johtamisen kehittämisohjelma. Olemme kehittäneet palkitsemista ja valmentaneet johtoryhmää.”*

Edellä kuvatussa esimerkissä henkilöstöjohto oli kyennyt saamaan hyvän yhteyden organisaation ylimpään johtoon. Johto ja henkilöstöjohto olivatkin yhdessä käynnistäneet lukuisia osallistavia prosesseja, jotka pyrkivät yhdentämään henkilöstön tarpeet ja organisaation tavoitteet toisiinsa. Esimerkki kuvaa Harvardin henkilöstöjohtamisen mallin virtaavuuden käsitteen merkitystä. Virtaavuudella Harvardin mallissa tarkoitetaan juuri henkilöstön ja organisaation päämäärien yhdentämistä.

Kuvatussa tapausesimerkissä virtaavuutta oli pyritty aikaansaamaan osallistavien menetelmien käytöllä. Henkilöstö oli ollut laajasti mukana henkilöstöstrategian laatimisessa ja organisaation arvojen työstämisessä. Henkilöstöjohto ja johto pitivät osallistumisprosessien tuloksena syntyneitä henkilöstöjohtamisen keinoja onnistuneina. Voidaan kuitenkin kysyä ovatko henkilöstöstrategian ja arvojen laatiminen riittävän konkreettisia toimenpiteitä, jotta niiden kautta voitaisiin vaikuttaa organisaation arkeen? Myös johto ja henkilöstöjohto olivat havainneet tämän pulman. Niinpä he olivat pyrkineet kehittämään palkitsemista ja valmentaneet johtoryhmää. Kaikki toteutetut toimenpiteet olivat kuitenkin vaarassa mitätöityä Valtion tuottavuusohjelman edessä. Mikäli organisaatio ei kykenisi osoittamaan riittävän suuria tuloslukuja, jäisivät ylevät henkilöstöstrategian linjaukset ja arvolauseet vain tyhjäksi sananhelinäksi käytännössä konkretisoituvien pakkosäästöjen edessä. Johto ja henkilöstöjohto tiesivätkin kulkevansa kaappa ja karikkoista reittiä, jossa Sylla ja Karybdnis olivat vaarallisen lähellä toisiaan.

Valistunut johto ymmärtää henkilöstöjohtamisen merkityksen organisaation innovatiivisuudelle. Johdolla on usein kuitenkin monia muita asioita mielessään, joten useimmiten henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisen yhteyden pohtiminen jää varsin yleiselle tasolle, josta on vielä pitkä matka käytännön toimenpiteiden toteuttamiseen. Esimerkiksi erään suuren julkisen organisaation johtaja puhui henkilöstöjohtamisen ja inno-

vatiivisuuden yhteydestä varsin ylevällä, mutta samalla myös varsin yleisellä tasolla:

*”Jos henkilöstöjohtaminen onnistuu, se antaa mahdollisuuden innovatiivisuudelle. Jos henkilöstöjohtaminen epäonnistuu, ei myöskään innovatiivisuudelle synny tilaa... Ihmisillä pitää olla hyvä itsetunto. Heidän pitää luottaa itseensä. Pitää myös olla hyvä koulutusjärjestelmä... Ihmisiä on kannustettava. He tarvitsevat onnistumisia... Jos ajattelee kuntakenttää, ei ole aikaa näille asioille. Työ on pääosin jopakäiväistä puurtamista. Julkinen sektori eroaa yksityisestä sikäli, ettei toimintaa voi lopettaa ja että työskentely liittyy myös politiikkaan. Tämä vaatii johtajalta kykyä saada ihmiset mukaan. Johtaminen jää helposti sille tasolle, ettei henkilöstöjohtamiselle jää riittävästi aikaa. Esimiehillä pitäisi olla enemmän aikaa käyttää ihmisten kanssa... Jokaisen ihmisen vahvuudet pitäisi tunnistaa ja rakentaa työskentely niiden varaan... Ilmapiiiri, missä työskennellään on ratkaiseva. Pitää sallia tietty määrä virheitä... Henkilöstöä pitää informoida koko ajan... Työpaikalla pitää voida oppia koko ajan... Jos haluaa muutosta on oltava valmis itse muuttumaan. Lisäksi on oltava valmis keskustelemaan asioista, joista itse on eri mieltä.”*

Edellä olevassa lainauksessa johtaja puhuu sujuvasti sitä retoriikkaa, jota henkilöstöjohtamisesta ja innovatiivisuudesta on seminaareissa totuttu tuotamaan. Tämä retoriikka vetoaa ihmisten kannustamiseen, henkilöiden hyvään itsetuntoon, hyvään ihmisten johtamiseen, henkilöstön informoimiseen, virheiden sallimiseen ja hyvään työilmapiiriin sekä erilaisten ajatusten esittämisen tärkeyteen. On tietenkin hyvä, että johto on omaksunut innovatiivisuuden kannalta myönteiset mielipiteet, mutta samalla johto on jättänyt käytännön toimenpiteiden tekemisen keskijohdon ja esimiesten toteutettavaksi.

Haastatteluissa mukana olleet keskijohdon edustajat näkivät henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisen yhteyden eri tavoin kuin johto. Keskijohto puhui myös erilaisista asioista kuin henkilöstöjohto. Keskijohdon mukaan organisaatioissa ei painoteta niinkään innovatiivisuutta kuin tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Tämä kahden arvoulottuvuuden välinen ero näkyi esimerkiksi siinä, kuinka kaksi erään julkisen organisaation keskijohtoon kuuluvaa osastopäällikköä kuvaili organisaationsa innovatiivisuutta:

*”Ongelmana on, että johto kuvittelee, että toiminta on innovatiivista, mutta käytännössä johtaminen on arkista... Henkilöstöjohtamisen tavat on ratkaistu kustannustehokkuutta silmälläpitäen... Halutaan käs-*



*kyttää ja tämä vaikuttaa innovatiivisuuteen... Turvallisuus on merkittävää. Johtamisessa puhutaan usein hallinnasta. Kun puhutaan innovaatioista, se voi tuoda mukanaan hallitsemattomuutta. Tällöin tulisi sietää epätietoisuutta... Innovatiivisuus edellyttää vapautta ja se on ristiriidassa organisoitumisen kanssa. Johtamisessa se merkitsee, että täytyy olla vuorovaikutuksessa innovaattoreiden kanssa. Täytyy olla läsnä ja kyetä liikkumaan erilaisten ryhmien välillä. On myös siedettävä omassa organisaatiossa olevia keksijöitä, jotka toimivat pelisääntöjen vastaisesti... Innovatiiviset ihmiset osaavat ajatella eri tavoin, mutta eivät välttämättä ole parhaita tekijöitä. Tarvitaan toisenlaisia ihmisiä keksimään ja toisenlaisia toteuttamaan uudisteita... Oleellista ei ole mitä sanotaan, vaan se, mitä asiakas kokee... Innovatiivisuus syntyy turvallisessa ilmapiirissä, jossa voi vapaasti esittää ja pohdiskella erilaisia ajatuksia.”*

Keskijohdon edustajien puheen sävy oli usein kriittistä. Niin myös yllä olevassa lainauksessa. Keskijohto näki, että ylin johto kuvitteli johtavansa innovatiivista organisaatiota, vaikka todellisuudessa organisaatio painotti ainoastaan tuloksellisuutta. Keskijohto näki samalla, ettei henkilöstöjohtamiseen juurikaan panostettu siinä mielessä, että olisi pyritty aikaansaamaan innovatiivisuutta.

Keskijohdon edustajat näkivät innovatiivisuuden ja tuloksellisuuden olevan keskenään ristiriitaisia ulottuvuuksia. Tällöin he intuitiivisesti aistivat tarpeen aikaansaada kompleksisuusajattelun mukaisen kuilun reunan toimintaan. He eivät kuitenkaan nähneet keinoja tällaisen kuilun reunan aikaansaamiselle. He näkivät vain sen, että organisoitumisen vaatima tehokkuus ja innovatiivisuuden vaatima vapaus olivat keskenään ristiriidassa.

Keskijohto saattaa olla liian lähellä sitä tapahtumakenttää, jossa heidän esimiehensä vaativat tuloksellista ja sujuvaa toimintaa ja jotkut heidän alaisinaan olevat henkilöt joutuvat alistumaan tehokkuuden vaatimukseen. Keskijohto ei voi menettää lojaalisuuttaan johdolle, vaikka he saattavat nähdä luovien ihmisten herkän vapaudenkaipuun ylläpitämisen olevan ainoan keinon luovuuden ja innovatiivisuuden aikaansaamiseen.

Henkilöstöjohdon kannalta keskijohdon näkemys tehokkuuden ja innovatiivisuuden välisestä ristiriidasta pelkistyy esimiestyön laadun ja johtamisen osaamisen ongelmaksi. Henkilöstöjohdon mielestä he ovat tehneet voitavansa kun ovat vieneet henkilöstöstrategian arkisen toiminnan tasolla tapahtuviksi periaatteiksi ja toimenpiteiksi. Kun henkilöstö on oman roo-

linsa tehnyt, on esimiesten asia hoitaa henkilöstöjohtamisen käytännöt niin, että sekä organisaation tuloksellisuus että innovatiivisuus toteutuvat. Tämä tulee hyvin esille esimerkiksi erään suurehkon yksityisen palveluyrityksen henkilöstöpäällikön puheesta:

*”Henkilöstöjohtaminen on suuntaviivojen näyttämistä. Täytyy tehdä konkreettisia toimenpiteitä, jotka osoittavat, että ihminen on työpaikan tärkein voimavara... Kun puhutaan henkilöstöstrategiasta se on vain kirjoitettu teksti, kunnes se on maastoutettu jokaisen ihmisen tekemiseen... Meillä on menestyviä yksiköitä, joissa henkilöstö on ymmärtänyt alkaa kehittää omaa toimintaansa. He ovat havainneet oman toiminnan kehittämisen ja tuloksen välisen yhteyden... Esimiestyön laatu on merkittävä. Jos esimiestyö kannustaa uusien toimintatapojen etsimiseen ja kokeiluun arkisen keskustelun tasolla, ideoita tulee kohtuullisessa määrin... Heikommin menevissä yksiköissä on usein kateutta ihmisten ja työryhmien välillä. Tällöin ihmiset kilpailevat keskenään ja kavereita kammitetaan. Tällaista toimintaa esimies ei saisi sallia. Esimiehen tulisi luoda ilmapiiri, jossa kaveria ei jätetä pulaan ja jossa puhalletaan yhteen hiileen.”*

Samalla kun henkilöstöjohto näkee tuloksellisuuden ja innovatiivisuuden välisen suhteen suotuisan sovittamisen olevan seurausta johtamisen ja esimiestyön laadusta, se kykenee säilyttämään etäisyyttä niihin ihmisiin, jotka esimiestyötä organisaatiossa tekevät. Tietynlaisen etäisyyden ja heideggeriläisen viileän laskelmoivan katseen omaksumisen kautta henkilöstöjohto voi ääritapauksessa jopa vaihtaa jonkun esimiehen, joka ei kykene toimimaan toivotulla tavalla.

Esimiehen vaihtamisen syynä voi olla joko kyseisen yksikön liian huono tulos tai liian vähäinen innovatiivisuus. Kun henkilöstöjohto omaa riittävän etäisen ja viileän kannan esimiehiin, se voi esittää loogiselta tuntuvia perusteluja, joiden vuoksi joku esimies tulee vaihtaa. Mikäli henkilöstöjohto olisi omaksunut kovin läheiset ja henkilökohtaiset suhteet esimiehiin, se ei voisi toimia johdon edustajana, silloin kun konstruoidaan tilannetta, ettei joku esimies täyty tehtävänsä sekä tuloksellisuuden että innovatiivisuuden aikaansaamisessa.

Tiedämme LMX-teoriaan liittyvien tutkimusten tuloksena (Uhl-Bien 2006), että ihmiset attribuivat esimiehiin muita useammin niitä seurauksia, joita toiminnalla on. Toiminnan tulos (eli toiminnan seuraus) voi kuitenkin riippua kovin monista asioista, joilla ei välttämättä ole yhteyttä esimiestyön laadun kanssa. Kulttuurinäkökulmasta katsottuna esimiesten toiminnan ko-

rostaminen henkilöstöjohtamisessa onkin pikemminkin turvallisuutta tuottava ja ahdistusta poistava rituaali, jonka merkitys ei ole niinkään siinä, että jokin huono esimies voitaisiin poistaa esimiesasemasta kuin siinä, että saadaan ylläpidetyksi sitä harmoniaa, jonka varassa organisoituminen lepää. Näin henkilöstöjohdon tekemät toimenpiteet pyrkivät oikeuttamaan johdon valtaa ja silottelemaan sitä ristiriitaa, joka tuloksellisuuden ja innovatiivisuuden välillä on.

Jos johto ja henkilöstöjohto ottavat vakavasti innovatiivisuuden haasteen, he joutuvat purkamaan monia niistä myyteistä, joilla johdon vallan oikeutus lepää. Tällöin he joutuvat menemään moniäänisinä, haavoittuvina ihmisinä muiden ihmisten joukkoon ja tunnistamaan omien ajatustensa näkökulmallisuuden. Mikäli he alkavat hyväksyä muiden esittämien erilaisten ajatusten arvon, he saattavat alkaa johtaa organisaatiota innovatiivisella tavalla. Tämä käy ilmi erään luovan yrittäjän puheesta. Hän oli yhdessä henkilöstön kanssa kehittänyt uudenlaisen tuotteen ja palvelukonseptin:

*”Luovuus ei ole kiinni lahjakkuudesta ja luovuutta voi oppia sekä opettaa. Siihen voi innostaa... Johtaja voi kannustaa luovuuteen. Johtajan tulee olla yksi muiden joukossa. Hän ei voi olla se, joka sanelee mitä täytyy tehdä... Avoin tiedonkulku, jatkuva palaute työstä, päivän avaukset kerran viikossa. Maanantai aamuisin jaetaan työt ja perjantaina keskustellaan ja jaetaan palautetta. Sosiaalinen johtaminen on ensiarvoisen tärkeää. Siihen pitää uskaltaa hypätä... Asiakkaiden tarpeiden ja yhdessä tekemisen kautta tulee yhteys innovatiivisuuteen.”*

Edellä kuvatun yrittäjän puheesta tulee esille jaetun johtajuuden ”malli”, jossa johto kertoo avoimesti kaikista näkemyksistään ja pyrkimyksistään ja jossa työyhteisön jäsenet ovat osallisia uusien ajatusten tuottamisessa. Työden avoin jakaminen yhteisissä palavereissa ja palautteen yhteinen tarkastelu ovat omiaan avaamaan usein suljettuina pidettyjä johtamistoimenpiteitä. Kun johtamisen toimenpiteet demystifioidaan, avataan ja asetetaan yhteisten foorumien agendoille, siirtyy vastuu organisaation toiminnasta ja sen kehittämisestä kaikkien työpaikalla olevien kannettavaksi. Samalla henkilöstö voimaantuu tekemään uusia ajatuksia ja ehdotuksia sekä ottamaan vastuuta, jota aikaisemmin vain johto ja esimiehet ovat kantaneet.

Vastaavanlainen voimaantumisen ajatus tulee esille erään suuren julkisen organisaation johtajan kertomuksesta, kuinka he olivat kyenneet kehittämään uudenlaisen palvelukonseptin, joka oli uudistanut entisen lomakkeille ja toimistossa ”luukulla” jonottamiselle perustuneen asiakaspalvelu-

mallin uudenaikaiseksi kotoa käsin netissä tapahtuvaksi joustavaksi palvelukonseptiksi:

*”On onnistuttu hyvin IT-järjestelmälle perustuvan asiakaskonseptin käytössä... Aikaisemmin täällä oli aikalailla samalla lailla ajattelevia ihmisiä. Oltiin melko perinteisiä. Viime vuosikymmeninä joukkoon on tullut erilaisia ihmisiä... Meillä pääjohtajan esimerkki vaikuttaa paljon. Kun tuli räväkkä naisihminen pääjohtajaksi se antoi esimerkin ja tilaa muillekin... Linjaesimiesten tulisi sietää moniäänisyyttä ja heidän tulisi lähteä mukaan dialogiin ja pyrkiä luomaan yhteisymmärrystä. Heidän tulisi kannustaa yhdessä tekemistä. Heidän tulisi uskaltaa tulla rohkeasti johdettaviensa keskelle. Heidän tulisi kuunnella ja ymmärtää toisten näkökulmia. Näin syntyisi molemminpuolinen luottamus ja positiivinen kehä lähtisi käyntiin... Meidän asiakaspalvelumme ja ulospäin suuntautuneet ratkaisumme koetaan hyväksi ja asianmukaisiksi. Kuitenkin sisäisessä toiminnassamme on alueita, kuten sisäinen viestintä, jossa on kehittämisen varaa... Meillä on nykyisin luovia ihmisiä... Yhdessä vaiheessa meillä oli sisäisen yrittäjyyden projekti. Se onnistui. Meillä on ihmisiä, jotka toimii tällä tavalla. He ovat sekä motivoituneita että tehokkaita. Kun he ovat mukana kehittämistyössä, kehittäminen elää kuin luonnostaan. He tekevät kokeiluita ja ovat rohkeita.”*

Edellä kuvatussa esimerkissä organisaatio oli siirtynyt Burnsian ja Stalkerin mekanistisesta organisaatiosta orgaaniseksi organisaatioksi uuden pääjohtajan käynnistämän uudistustyön seurauksena. Uusi pääjohtaja oli laskeutunut ”norsunluutornista” ihmisten sekaan ja alkanut käydä dialogia heidän kanssaan. Hän oli toiminut esimerkkinä esimiehille, jotka alkoivat vähitellen seurata häntä. Käynnistynyt yhteisöllinen dialogi nosti erilaisia ääniä esille. Erilaisten äänien ja näkökulmien esille nousemisesta seurasi, että organisaatio kykeni tuottamaan uudenlaisia ajatuksia ja uudisti perinteisiä lomakepohjaisia ja virkavaltaisia toimintamallejaan asiakasystävälliseksi virtuaalisesti toteutetuksi palveluksi.

Pääjohtajan ottama askel ihmisten keskelle, symboloi ihmisten arvoa. Samalla se symboloi ihmisten kokemukselle annettua arvoa ja vaati ihmisiä kertomaan omia näkemyksiään muille. Myös esimiesrooli muuttui pääjohtajan ilmestyttyä ihmisten keskuuteen keskustelemaan. Enää ei voinut olla tilaa ”kopista” toteutetulle ”suunnitelmalliselle käskyttämiselle”. Toimenpiteiden taustat tulivat avoimesti ihmisten nähtäväksi ja yhteisten keskustelujen kohteeksi. Tällöin esimiehet voivat johtaa vain sellaisten perusteltujen

näkemyksen kautta, jotka kestivät avoimen argumentaation.

Edellä oleva esimerkki osoittaa dialogin voiman uudistusten toteuttamisessa. Luova dialogi voi purkaa myös vaikeiksi koettuja ja institutionalisoituja ongelmia. Tämän osoittaa erään koulun jo eläkkeellä olevan rehtorin kertomus siitä, kuinka vaikeatkin tarkkailuluokalla olevat lapset on mahdollista saada aktiivisesti opiskelemaan ja oppimaan, kunhan vain käytetään luovuutta hyväksi:

*”Kehitettiin uudenlainen työskentelytapa yhdessä opettajien kanssa. Koko työyhteisö koulutettiin tiimityöhön... Uudenlaisen työskentelytavan kehittäminen vaati suunnittelua ja johtajalta avointa mieltä sekä uskoa muutokseen. Ei koulumaalimassakaan voi jäädä odottamaan hyviä tuloksia, jos soveltaa autoritaarista opettajakeskeistä mallia... Tehtiin syrjäytyneiden nuorten kanssa taiteellisia projekteja. Tehtiin erilaisia tuotteita, joita myytiin... Annoimme nuoren tehdä, mitä hän halusi tehdä. Nälkä kasvoi, kun he huomasivat, että he ovat omistajia... He etenivät itse tutkimalla ja tekivät myös itse lukujärjestyksenkin. Näin he ottivat vastuun omasta työstään... Tarkkislapsen on kovia tekemään työtä. Heidän pitää saada tehdä. Jos he eivät saa tehdä, he heijastavat pahan olon toisiinsa. Johtajan tehtävänä on pitää huolta siitä, ettei tähän mennä.”*

Edellä kuvatun esimerkin jo eläkkeellä oleva rehtori oli ryhtynyt käymään dialogia oppilaiden kanssa. Oppilaiden kanssa oli kunkin viikon alussa sovittu siitä, mitä itse kukin oppilas viikon aikana pyrki oppimaan ja saamaan aikaan. Kun oppilaat olivat päässeet sovittuun päämäärään, he saivat aloittaa viikonlopun vieton. Tämä vastuun ja vallan siirtäminen oppilaille oli tuottanut tulosta. Oppilaat olivat ottaneet vastuun oppimisestaan itselleen. Palkkioksi vastuunotostaan oppilaat saivat hieman pidemmän viikonlopun.

Mitä siis oli tapahtunut. Ensinnäkin oli käynnistyt dialogi opettajien ja oppilaiden välille. Dialogi oli ollut omiaan lisäämään luottamusta opettajiin, koska he olivat dialogin aikana perustelleet tekemiensä toimenpiteiden taustoja. Lisäksi he olivat alkaneet sopia kunkin oppilaan kanssa siitä, mitä viikon aikana aiotaan oppia. Kun kukin oppilas oli päässyt mukaan omia oppimistavoitteitansa asettamaan, he olivat sitoutuneet tavoitteisiin entistä paremmin. Näin tavoitteista oli pikku hiljaa alkanut tulla heidän omia tavoitteitaan.

Keskusteluille ja omatoimisuudelle perustuvaa toimintamallia oli vähitellen laajennuttu aina siihen asti, että oppilaat itse tekivät itselleen lukujärjestyksen. Näin ”valvottava tarkkaisuokkalainen” oli vähitellen muuntunut

aikuismaisesti vastuuta omasta toiminnastaan kantavaksi opiskelijaksi. Juuri tästä luovuudessa on pohjimmiltaan kysymys. Luovuus työyhteisössä on vastuullista toimintaa, jossa toiminnan tarkoitus on toimijalla itsellään ja jossa toimija pyrkii ylittämään itsensä tätä tarkoitusta tavoitellessaan. Tällainen toimintamalli näytti olleen yhteistä kaikille niille onnistuneille muutosprosesseille, joissa oltiin kyetty muuttamaan kulttuuria.

## 8. Tutkimusten tulosten reflektointi luottamusmiesten ja henkilöstöjohdon kanssa

---

Kyselyaineistojen analysoinnin jälkeen pidettiin keväällä 2012 kaksi ryhmähaastattelutilaisuutta, joissa pyrittiin tarkastelemaan kyselyaineistojen keskeisimpiä tuloksia. Toiseen ryhmähaastatteluun kutsuttiin Palvelualojen ammattiliitto PAM:n luottamusmiehiä ja toiseen henkilöstöjohtoa. Palvelualojen ammattiliitto PAM hoiti kutsut luottamismiehille ja Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry kutsut henkilöstöjohdolle.

Henkilöstöjohto ja luottamusmiehet edustavat henkilöstöjohtamisen keskeisiä sidosryhmiä. Lisäksi he edustavat perinteisesti katsottuna ns. vastakkaisia näkökulmia. Toinen edustaa työnantajaa ja toinen henkilöstöä. Jo tästä syystä näiden tahojen näkemykset tutkimuksen tuloksista ovat kiinnostavia.

Kumpikin ryhmähaastattelu eteni jokseenkin samalla tavalla. Tutkija avasi keskeisiä tutkimustuloksia, jotka oli puettu kysymysten muotoon. Ryhmä sai vapaasti pohdiskella tulosten oikeellisuutta ja merkitystä. Kumpikin ryhmähaastattelu alkoi muutamalla verryttelykysymyksellä, jotka yleisellä tavalla avasivat aihetta. Kaikkiaan kummallekin ryhmälle esitettiin samat 9 kysymystä. Tässä luvussa analysoidaan ryhmien vastauksia noihin kysymyksiin.

Ryhmähaastattelu alkoi aiheeseen liittyvällä yleisellä kysymyksellä. Kummaltakin ryhmältä kysyttiin: **”Voidaanko henkilöstöjohtamisen avulla edesauttaa innovatiivisuutta?”** Kumpikin ryhmä aloitti keskustelun välittömästi kysymyksen esittämisen jälkeen. Oheisena on nauhalta poimittu keskustelun keskeinen sisältö.

Luottamusmiehet puhuivat henkilöstöjohtamisen merkityksestä:

- *”Mun mielestä henkilöstöjohtaminen on organisaation tärkein asia. Itse olen kokenut, kuinka vaikea on päästä porukkaan sisälle. Kun on päässyt mukaan, niin on saatu pohja hyvään alkuun.*
- *Mulla on kokemusta huonosta henkilöstöjohtamisesta. Tiedän mitä on, kun henkilöstöjohtaminen puuttuu kokonaan. Se ei luo uutta... Olen peräänkuuluttanut johdolta edistyksellistä johtamista.*
- *Mulla on kokemusta siitä, että entinen henkilöstöjohtaja sanoi kaikkeen ei. Nyt kun johto on vaihtunut on suuri ero entiseen.”*

Luottamusmiehet korostivat henkilöstöjohtamisen merkitystä. Avauspuheenvuoron käyttäjän sanoin ”henkilöstöjohtaminen on organisaation tärkein asia”. Avauspuheenvuoron käyttänyt henkilö kertoi omakohtaisesti kuinka tärkeää on hyvä perehdyttäminen. Toinen luottamusmies puolestaan kertoi siitä, miltä tuntuu, kun henkilöstöjohtaminen on retuperällä organisaatiossa. Kolmas luottamusmies vahvisti hänen kertomuksensa. Hän kertoi puolestaan siitä, että heidän organisaatiossaan johto oli vaihtunut ja nykyisin henkilöstöjohtamiseen oli panostettu selvästi enemmän kuin ennen.

Luottamusmiesten antamat vastaukset tähän yleisluontoiseen avauskysymykseen antoivat aiheen epäillä johto – työntekijät vastakkainasettelun relevanssia nykyisessä organisaatioelämässä. Henkilöstöjohtamisen vastaukset samaan kysymykseen todensivat tämän vastakkainasettelun vanhakantaisuuden:

- *”Kyllä mä näen, että (henkilöstöjohtamisen avulla) voi edesauttaa (innovatiivisuutta). Mä näen, että henkilöstöjohtamisen avulla luodaan yrityksen kulttuuria... Tukeeko kulttuuri innovatiivisuutta, siihen henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus... Kun puhutaan koko organisaation talent managementista... millainen on henkilöstömix ja millä lailla huomioidaan erilaisuutta... sekin auttaa menemään kohti innovatiivisuutta...”*
- *Olen samaa mieltä. Kysymys on edellytysten luomisesta innovatiivisuudelle.”*

Myöskään henkilöstöjohto ei puhunut työnantajan ja työntekijöiden välisestä vastakkainasettelusta. Siinä missä luottamusmiehet korostivat henkilöstöjohtamisen merkitystä, piti henkilöstöjohto henkilöstöjohtamisen mer-



kitystä oletushorizonttinaan. Niinpä henkilöstöjohdon edustajat eivät oikeastaan puhuneet lainkaan henkilöstöjohtamisen merkityksestä, vaan pitivät sitä itsestään selvyytenä. Sen sijaan henkilöstöjohto alkoi suoraan pohtia henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä. He näkivät, että henkilöstöjohtamisen avulla voidaan luoda edellytyksiä innovatiivisuudelle. Henkilöstöjohto puhui kulttuurin ja talent managementin sekä erilaisuuden johtamisen merkityksestä innovatiivisuuden aikaansaamiselle.

Henkilöstöjohdon edustajat ikään kuin ennakoivat tutkijan seuraavan kysymyksen aiheen keskustelussaan. Tämä kuvaa osaltaan sitä, kuinka vaikeaa on kysyä sellaisia kysymyksiä, jotka osuisivat keskusteluun osallistuvien henkilöiden elämismailmaan. Kysymysten esittämisen vaikeudesta on keskusteltu paljon muun muassa ratkaisukeskeisen terapian yhteydessä. Ratkaisukeskeisessä terapiassa kysymysten asettelun ohjaava periaate on, että mikäli henkilö vastaa eri kysymykseen, kuin on todellisuudessa kysytty, terapeutin pitää näyttellä, että on itse asiassa kysynyt tuon kysymyksen, johon vastaus annettiin (Shazer & Dolan 2007, 44). Näin tehtiin myös tässä tapauksessa ja annettiin henkilöstöjohdon ryhmän jatkaa keskusteluaan. Tämä tapahtuma samalla todensi Shotterin (1993) näkemyksen siitä, että tutkija ja haastateltavat konstruivat vastaukset yhdessä.

Toisena kysymyksenä luottamusmiehiltä kysyttiin: **”Millaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla organisaation innovatiivisuutta voidaan edistää?”** Kuten edellä kerrottiin, tätä kysymystä ei esitetty henkilöstöjohdon edustajille. Sen sijaan henkilöstöjohdon ryhmän annettiin jatkaa keskusteluaan, joka oli jo suuntautunut niihin keinoihin, joita henkilöstöjohtamisella on käytössään innovatiivisuuden edistämiseksi.

Luottamusmiehet keskustelivat pääosin esimiestyöskentelystä ja johtamisesta:

- *”Lähtee siitä, kuinka henkilöstöä kuullaan. Jos esimies on sosiaalisesti lahjakas, niin se auttaa.*
- *”Jos esimies ei ole yhtään sosiaalisesti lahjakas, niin se on pakkopullaa. On erilaisia johtamistyytlejä, vaikka johtamisen pitäisi olla samanlaista.*
- *Tunnistan saman. Tavat toimia on huomattavan erilaisia.*
- *”On paljon kiinni ylimmästä johdosta.”*

Luottamusmiehet olivat keskenään yhtä mieltä siitä, että esimiesten ja johdon suhtautumistapa ihmisiin ratkaisee sen, kuinka innovatiivisuutta voi-

daan henkilöstöjohtamisen keinoin edistää. Luottamusmiehet painottivat sitä, että esimiehellä tulisi olla sosiaalisia taitoja. Heidän tulisi olla hyviä kuuntelijoita ja arvostaa sitä, mitä ihmiset heille puhuvat. Lisäksi luottamusmiehet puhuivat ylimmän johdon merkityksestä sen suhteen, millaista johtamistyyliä esimiehet käyttävät. Heidän mielestään ylin johto ei useinkaan huomaa, kuinka suuri rooli heillä itsellään on esimerkin antajana. Ylimmän johdon antama esimerkki luo puitteet sille, kuinka esimiehet ihmisiä kohtelevat työpaikoilla. Lisäksi ylin johto saattaa kehystää ihmisten johtamisen vain esimiestyöhön liittyväksi kysymykseksi eikä huomaa sitä, mikä merkitys on johtamisen johtamisella eli sillä, että esimiestyötäkin tulee johtaa. Useimmiten johdolla ei myöskään ole valmiuksia eikä osaamista esimiestyön johtamiseen. Johtamista ulkoa käsin tarkkailevat henkilöt, kuten tutkija tai luottamusmiehet, havaitsivat tämän kuitenkin helposti.

Henkilöstöjohtamisen edustajat puhuivat pitkään niistä keinoista, joiden avulla henkilöstöjohtaminen voi edistää innovatiivisuutta. Henkilöstöjohtamisen keskustelun referoiminen sellaisenaan veisi liian pitkän tilan, joten nostan keskustelusta esille vain keskeisimmät näkökulmat:

*”Mä näkisin, että on edelleen aika paljon vahvoja linjaorganisaatioita... Henkilöstöjohtamisen keinoin pitäisi luoda mahdollisuuksia, ettei focus ole ainoastaan omassa toiminnassa, koska mä uskon, että innovaatioita syntyy parhaiten silloin, jos toimitaan yli osastorajojen... Innovaatiot syntyvät pienryhmissä. Toinen sanoo jotakin, joka synnyttää omassa mielessä jonkin ajatuksen... Me yritetään new business developmenttia kehittää. Me haluttais tiettyjä organisaatiosiloja hajottaa ja noukkia sieltä ihmisiä esiin. Meillä on lisäksi young advisory board ja advisory board -malleja, joita käytetään johdon tukena. Me yritetään tuoda ihmisiä yhteen, mutta ei määritellä liikaa sitä formaattia... Innovatiivisuus ja sen tukeminen henkilöstöjohtamisen keinoin vaatii vähän enemmän sellaista irroutumista siitä operatiivisesta toiminnasta... On joitakin firmoja, esimerkiksi Google, että on ihan tietty aika viikossa, vähintään 2 tuntia viikossa, jolloin sä innovoit... Pitää luoda kanavat sille, että innovaatioita voidaan reflektoida yritysjohtamisen kanssa. Jos keksitään jokin innovaatio, niin porukka saa välittömästi palautetta, että onko tää sellainen innovaatio, josta voisi tulla jotakin merkityksellistä.”*

Yllä siteerattu henkilöstöjohtamisen edustaja puhui monista asioista. Kuitenkin keskeisin sanoma hänellä oli, että liiallinen siloutuminen estää innovatiivisuutta. Siksi henkilöstöjohtamisen keinoin olisi hänen mukaansa pyrittävä

luomaan puitteita yli yksikköjen rajojen menevälle yhteistyölle ja ryhmäytymiselle sekä verkostoitumiselle.

Edellä lainatun henkilöstöjohdon edustajan puheessa on rivien välistä luettavissa havainto, että kukin yksikkö pyrkii vain tekemään nykyisen liiketoimintansa mahdollisimman tehokkaasti, eikä pyri uudistamaan toimintaansa eikä ainakaan koko organisaation toimintaa. Innovaatiotoimintaa ei kyseisen henkilöstöjohdon edustajan mukaan voikaan jättää yksinomaan olemassa olevien organisaatorakenteiden hoidettavaksi. Hän viittaa siihen, että olemassa olevia pinttyneitä ajattelutapoja täytyy särkeä organisaatiotarojen yli menevän ryhmäytymisen avulla. Näin voidaan saattaa ihmiset kohtaamaan erilaisuutta ja tämä erilaisuuden kohtaaminen mahdollistaa innovatiivisuuden. Näin ajatellen henkilöstöjohdon edustaja puhuu verkostokirjallisuudessa esitellyistä ”löyhistä” sidoksista ja ”rakenteellisten” aukkojen merkityksestä (Linkola 1996).

Toinen keskusteluun osallistunut henkilöstöjohdon edustaja viittasi puheissaan siihen, että luovuudelle tulee antaa aikaa:

*”Yksi sellainen juttu, minkä ainakin mä koen, että innovatiivisuus vaatii aikaa ja aikaa ajattelulle, koska jos meillä arjen oravanpyörässä on jatkuvasti kiire ja fokus on tuloksissa, se ei jätä tilaa innovatiivisuudelle. Silloin mennään aina siitä, milleen on ennekin tehty.”*

Myös toinen henkilöstöjohdon edustaja puhui toisaalta tuloksenteon ja toisaalta luovuuden sekä innovatiivisuuden välisestä ristiriidasta. Hänen puheensa kuvaa sitä, ettei päivittäisessä oravanpyörässä olevilla ihmisillä ole aikaa pohtia uusia ajatuksia. Hän peräänkuuluttikin sitä, että luovuudelle pitää antaa tilaa ja aikaa, jos niitä halutaan.

Kolmanneksi kummaltakin ryhmältä kysyttiin **”Miten henkilöstöjohtamista tulisi kehittää, että se entistä paremmin edesauttaisi organisaation innovatiivisuutta?”** Kumpikin ryhmä keskusteli tästä kysymyksestä melko pitkään. Keskustelun kärki on kuitenkin kuvattavissa melko lyhyellä ja yksinkertaisella tavalla.

Luottamusmiehet puhuivat johtamisesta ja etenkin ylimmän johdon roolista:

*”Patriarkka-aika on ohi. Entinen johtaja lähti eläkkeelle. Hänellä oli petsattuja huonekaluja... Uusi johtaja oli vaihtanut huonekalut. Se oli kuin tuulahdus raikasta ilmaa.”*

*”Riippumatta organisaatiotasosta, esimiesten tulee olla ihmisten mukana, ei koko aikaa, mutta aika ajoin. Tulee laskeutua norsunluutornista... Kun eräs toimitusjohtaja tuli taloon, hän luopui omasta työ-*

*huoneesta ja tuli ihmisten keskuuteen avokonttorissa. Se loi uutta henkeä ja toi inhimillisyyttä. Keskustelevaa ja kuuntelevaa tyyliä on liian vähän.”*

Edellä on kuvattu kaksi lyhyttä lainausta luottamusmiesten käymästä keskustelusta. Kummassakin puheenvuorossa vedotaan ylimmän johdon ratkaisevaan rooliin organisaation innovatiivisuuden kannalta. Toinen luottamusmies kuvasi sitä, kuinka heidän organisaatiossaan entinen patriarkaalinen johtaja oli vaihtunut uuden linjan keskustelemaan johtajaan ja tämä muutos oli vaikuttanut koko talon kulttuuriin. Toinen luottamusmies puolestaan kuvasi sitä, kuinka eräs heidän talonsa toimitusjohtajista oli soveltanut keskustelemaa johtamista tulella ihmisten joukkoon ja kuinka hän oli peräti luopunut omasta huoneestaan. Huoneesta luopuminen kuvasi vertauskuvallisesti sitä, että johto halusi olla muun henkilöstön kanssa samalla tasolla. Luottamusmiehen puheen taustalla on havainto, että huone ja muut johtamiseen liittyvät esineet sekä tapahtumat symboloivat valtaa ja antavat viitteitä siitä, kuinka henkilöstön tulee suhtautua johtajaan, kun tarvitsee olla vuorovaikutuksessa hänen kanssaan.

Myös henkilöstöjohto puhui johtamisesta:

*”Mä uskon hyvin paljon esimiestyön kehittämiseen. Kuitenkin se esimies luo hyvin paljon sitä ilmapiiriä, et ollaanko kontrolli vai asiakasorientoituneita ja miten siinä balansoidaan ohjattua ja ei ohjattua (toimintaa)... Kyllä ihmiset on hyvin herkkiä, jos tuo omia ajatuksiaan esille ja jos kokee, että niitä ei esimerkiksi esimiehen taholta millään tavalla noteerata, niin sama henkilö ei seuraavalla kerralla välttämättä niitä ajatuksia esille nosta.”*

Henkilöstöjohto ei puhunut ylimmän johdon roolista tai toiminnasta kuten luottamusmiehet. Sen sijaan henkilöstöjohto puhui esimiestoiminnan merkityksestä. Henkilöstöjohto puhui myös esimiestoiminnan laadusta ja sisällöstä. Keskustelussa tuli esille, että järjestys (ohjattu toiminta) ja vapaus (ei ohjattu toiminta) tulisi tasapainottaa esimiestyössä. Tämä puheenvuoro voidaan tulkita kompleksisuusajattelun viitekehyksessä eräänlaiseksi pyrkimykseksi saada aikaan luovuudelle otollinen kuilun reuna (Ks. Aula 2000 ja Juuti 2012).

Lisäksi henkilöstöjohto puhui siitä, että esimiehet toimivat yhteistoiminnan linkkinä luovuutta edistäessään. Esimies, joka ei ota huomioon jonkun henkilön esittämää uudenlaista ajatusta tai jopa tyrmää sen puheellaan tai käyttäytymisellään, estää uusien ajatusten esille tulemistä tehokkaalla taval-

la. Kuitenkin myös esimies, joka on kuuntelevinaan uudenlaisten ajatusten esittäjää, mutta ei aktiivisesti vie näitä ajatuksia eteenpäin, estää uusien ajatusten esille tulemisen. Tämä johtuu kahdesta syystä. Ensinnäkin viesti, jota ei viedä eteenpäin organisaatiossa, vaimenee. Muut eivät saa kuulla sitä. Toiseksi ihmiset ovat älykkäitä. He huomaavat, jos heidän ajatuksiaan ei viedä eteenpäin ja lakkaavat esittämästä niitä.

Neljänneksi sekä luottamusmiehiltä että henkilöstöjohtolta kysyttiin: **”Miten johtamista tulisi kehittää, jotta organisaatiot voisivat entistä paremmin hyödyntää innovaatioiden käyttöönottoa?”**

Luottamusmiesten keskustelu:

- *”Meillä on aina toimitusjohtaja ja muu johto mukana, kun luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut kokoontuvat. He keskustelevat meidän kanssa ja kuuntelevat valituksia.*
- *Me ollaan siellä missä työntekijät on... Kuullaan aitoja mielipiteitä. Esimiesten tulisi muistaa, että jos puhutaan jotakin, pitää olla puheiden mittaisia. Pienetkin asiat muistetaan. Olen saanut kuulla liikaa katteettomista lupauksista. Tulen helposti kyyniseksi. Pienistäkin lupauksista pitäisi pitää kiinni. Se on tärkeä osa sosiaalista puolta. Sosiaaliset taidot on tosi tärkeitä, Jos henkilöstöstä pidetään huolta ja työyhteisöä vaalitaan, se tuo tulosta.*
- *Työntekijöistä tulee luovia taiteilijoita, kun he pääsevät suunnittelemaan työt itse. Se tekee hyvää. Jos annetaan vastuuta, se luo hyvää henkeä.”*

Luottamusmiesten keskustelussa nousi esille useita asioita. Ensinnäkin keskustelussa viitattiin jälleen kerran ylimmän johdon merkitykseen sekä henkilöstöjohtamisen että innovatiivisuuden kannalta. Toiseksi keskustelussa korostettiin vielä kerran esimiesten johtamistaitojen merkitystä. Kolmanneksi keskustelussa tuotiin uutena asiana esille henkilöstön osallistumisen ja omaehtoisen työn organisoimisen merkitys.

Erään luottamusmiehen organisaatiossa ylin johto oli ottanut tavakseen osallistua luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen kokouksiin. Tämä käytäntö koettiin hyväksi, koska näin johto sai kuullakseen henkilöstön keskuudessa esiintyviä mielipiteitä. Samalla johto voi esittää perusteluja omalle toiminnalleen, johon henkilöstön esittämät näkemykset liittyivät.

Toinen luottamusmies puhui siitä, kuinka tärkeää on, että esimiehet pitävät kiinni antamistaan lupauksista. Hänen mielestään esimiesten tulisi omata hyvät sosiaaliset taidot. Tästä esimiesten taidosta on kirjoitettu hyllymet-

reittäin kirjoja. Viime aikoina on puhuttu LMX-teorian termein (Uhl-Bien 2006) ja tietoisien läsnäolon sekä herkän vastavuoroisuuden termein (Boyatzis & McKee 2008).

Kolmas luottamusmiehes puhui siitä, että työntekijät voivat toteuttaa ja ilmaista itseään, jos heille annetaan vastuuta ja heidät otetaan mukaan suunnittelemaan tehtäviä. Tämä näkökulma on sopusoinnussa organisaation kehittämistoiminnan, työn muotoilun perinteen ja huippusuorituksen organisoitumisen perinteen (High Performance Work Organizations) omaksumien näkökulmien kanssa. Vaikka näistä jo kymmeniä vuosia olemassa olleista näkökulmista on puhuttu paljon ja vaikka niiden hyödyistä on tutkimuksellista näyttöä runsaasti, eivät nämä periaatteet ole vielä kukaan itsestään selvyksiä työpaikoilla. Onkin hyvä, että luottamusmiehet muistuttavat näiden periaatteiden merkityksestä aika ajoin.

Henkilöstöjohto puolestaan alkoi tämän kysymyksen kohdalla puhua organisaation johtamiskulttuurin merkityksestä:

- *”Henkilöstöjohtaminen on innovaatioasioissa koko yrityksen johtamista. Mä en usko, että yksin, jos puhutaan henkilöstöjohtamisesta rajoitetusti, pystytään vaikuttamaan. Kyllä täytyy lähteä koko yrityksen johtamiskulttuurista ja koko ylimmän johdon pitää sitä (innovaatiivisuutta) agendalla.*
- *Sitten henkilöstöjohtamisen keinoin tulee tukea ja luoda edellytyksiä.*
- *Juuri näin.”*

Henkilöstöjohto näki, että henkilöstöjohtamisella on vain rajoitettu merkitys organisaation kulttuuriin ja innovatiivisuuteen. Henkilöstöjohtamisen merkitys näyttäätyy henkilöstöjohdon mukaan koko organisaation johtamiskulttuurissa ja mikäli koko organisaation johtamiskulttuuri on hyvä, ovat puitteet innovatiivisuudelle suotuisat.

On mielenkiintoista havaita, että henkilöstöjohto ja luottamusmiehet puhuvat jokseenkin samoista asioista, vaikkakin hieman eri kysymyksen kohdalla. Henkilöstöjohto ja luottamusmiehet näyttävätkin omaksuneen jokseenkin samanlaisen viitekehyksen, jonka kautta he tarkastelevat organisaation toimintaa.

Viidentenä kysymyksenä käsiteltiin erästä tämän tutkimuksen kannalta keskeistä kysymystä eli sitä, ”**onko henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasolla yhteyttä innovatiivisuuteen?**” Tätä kysymystä oli tarkasteltu aikaisemmin myös kyselyaineistojen valossa. Tämän kysymyksen tarkaste-

leminen siirsi keskustelun sellaisten aiheiden tarkastelemiseen, jotka olivat kyselyaineiston tulosten perusteella nousseet esille.

Luottamusmiehet pitivät henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tason ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä itsestään selvyytenä:

- *”Tämä on looginen tulos.*
- *Varmaan jokin sopiva kombinaatio jämähyyttä ja hyvää ihmisten johtamista odotetaan esimieheltä. Siinä on tasapainoilemista, että pitää molemmat asiat tasapainossa. Täytyy toisaalta suojata ja ottaa siipiensä suojaan ja toisaalta asettaa rajat ihmisille.*
- *Huonoin henkilöstöjohtaja on tuuliviiri, joka toisinaan on yhtä ja toisinaan toista mieltä. He saavat usein myös huonoja tuloksia.*
- *Eurot ratkaisee.*
- *Esimiehet ottaa hirveästi nokkiinsa, jos heillä on huonommat tulokset kuin muilla.”*

Luottamusmiehet puhuivat esimiesten johtamistyylistä, kun heitä pyydettiin tarkastelemaan henkilöstöjohtamisen tason ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä. He kokivat, että huono esimies vaihtelee johtamistyyliään niin, etteivät ihmiset tiedä, millä tavalla he suhtautuisivat esimieheensä ja kuinka voisivat olla vuorovaikutuksessa hänen kanssaan saadakseen aikaan niitä tuloksia, joita heiltä edellytetään. Esimiehen hyvydestä puhuessaan luottamusmiehet puhuivat myös siitä, että organisaatioissa esimiesten hyvyttä mitataan ainoastaan heidän johtamansa yksikön rahallisella tuloksella.

Myös henkilöstöjohto piti henkilöstöjohtamisen tason ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä itsestään selvyytenä:

- *”Jos henkilöstöjohtamisen focus on perusasioissa kuten operatiivisessa henkilöstöhallinnossa, silloin on aika vaikea löytää focusta innovaatioiden johtamiseen, joka on strategisempi ja huomattavasti isompi asia. Niissä yrityksissä, joissa henkilöstöjohtaminen on strategista johtamista ja pyritään sitä kautta luomaan uutta tulevaisuutta yritykselle, niin siellä ollaan innovaatioasioiden kanssa paremmalla tolalla...*
- *Siinä mielessä liittyy (henkilöstöjohtamisen) tasoonkin, että perusasiat pitää olla kunnossa ja luistaa arjen tasolla kutakuinkin kitkatta, niin sen jälkeen focus voi siirtyä enemmän johdon tukemiseen ja ennakointiin ja keskusteluun strategisen tason asioista.”*

Henkilöstöjohdon keskustelussa henkilöstöjohtaminen kehystettiin kahden tasoiseksi toiminnaksi. Henkilöstöjohdon edustajat puhuivat toisaalta operatiivisesta henkilöstöjohtamisesta tai arkisesta henkilöstöjohtamisesta ja toisaalta strategisesta henkilöstöjohtamisesta. Keskustelijoiden mielestä vasta strateginen henkilöstöjohtaminen, joka rakentuu hyvin toimivan operatiivisen henkilöstöjohtamisen päälle, voi luoda sellaiset puitteet, jotka ovat suosittuimmat innovatiivisuudelle.

Seuraavaksi kummankin ryhmän keskustelijoille kerrottiin, että kyselyn mukaan **”Organisaation sosiaalisella pääomalla on yhteys innovatiivisuuteen.”** Molemmat ryhmät pitivät tätäkin tulosta itsestään selvyytenä.

Luottamusmiehet puhuivat avuliaisuudesta ja hyvästä ilmapiiristä:

- *”Jos on sosiaalista pääomaa, se vaikuttaa toiminnan laatuun. Jos ihmiset menevät auttamaan toisiaan toisille osastoille, niin se luo hyvän fiiliksen.*
- *Ihmiset ei halua mennä eri toimintoihin, kun eivät tunne asioita.*
- *Nuori porukka on valmiimpi kiertämään ja menemään minne tahansa.*
- *Nuori porukka haluaa olla parempia kuin muut. He ovat yksilöitä. Heillä on suuret vaateet.”*

Luottamusmiesten mielestä avuliaisuus ja hyvä ilmapiiri ovat hyviä sosiaalisen pääoman indikaattoreita. Heidän mukaansa yli osastorajojen menevää avuliaisuutta estää se, etteivät toisella osastolla työskentelevät henkilöt tunne niitä tuotteita ja toimintatapoja, joita muilla osastoilla on. Tässä yhteydessä keskustelussa nousi esille myös ero nuorten ja varttuneempien työntekijöiden välillä. Nuoret olivat luottamusmiesten näkemyksen mukaan muita valmiimpia avuliaasti menemään muillekin osastoille kuin omalleen. Kuitenkin nuoret olivat heidän mielestään samalla myös yksilöitä, jotka odottivat erilaista kohtelua kuin muut ja asettivat myös työlleen suurempia vaatimuksia kuin muut.

Henkilöstöjohto puhui tämänkin kysymyksen kohdalla jo aiemmin esille nostamastaan yli yksikköjen rajojen tapahtuvasta yhteistyöstä:

- *”Tässähän on hyvin paljon kysymys yli organisaatorajojen toimimisesta ja verkostoista ja siitä, että tuntee ihmisiä laajasti sen oman viiteryhmän ulkopuolelta. Uskon, että tuolla on ehdottomasti yhteyttä innovatiivisuuteen...”*



- *Itse asiassa uskon, että tämä pitäisi paikkansa oman empirisen kokemuksen perusteella.”*

Sekä avuliaisuus että verkostoituminen kuuluvat teorian mukaan sosiaaliseen pääomaan. Siksi sekä luottamusmiesten että henkilöstöjohtajien puheet asiat ovat sopuissa osaamisen johtamiseen liittyvien teorioiden kanssa. Luottamusmiesten puheissa avuliaisuudesta ja avuliaisuuden esteistä puhuminen siirtää tarkastelun painopisteen arjen työn näyttämölle. Sen sijaan henkilöstöjohtajien puhe verkostoista ja yli yksikön rajojen tapahtuvasta vuorovaikutuksesta siirtää tarkastelun painopisteen uusien ideoiden tuottamiseen. Henkilöstöjohto puhuu samalla siitä, miten henkilöstöjohtamisen käytäntöjä tulisi uudistaa, jotta saataisiin aikaan innovaatioita. Tämä lienee osa sitä henkilöstöjohtajien edustajien strategiseksi kutsumaa henkilöstöjohtamista, jonka merkitystä he peräänkuuluttivat aiemmissa puheenvuoroissaan.

Seuraavaksi kummallekin ryhmälle kerrottiin, että kyselyiden tulosten mukaan **”henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaisuudella on yhteys organisaation innovatiivisuuteen”** ja kumpaakin ryhmää pyydettiin ottamaan kantaa tähän tulokseen.

Luottamusmiehet kokivat, että tulos on ehdottomasti oikea:

- *”Ilman muuta. Näin sen pitää olla. Jos jotakin ryhmää sorsitaan, niin se tulee takaisin.*
- *Oikeudenmukaisuus on tärkein. Se on suoraselkäisyyttä ja rehellisyyttä.*
- *Luottamusmiehiä tarvitaan juuri oikeudenmukaisuuden vuoksi.”*

Luottamusmiehet puhuivat paljon oikeudenmukaisuudesta. He mielsivät oikeudenmukaisuuden rehellisyydeksi ja suoraselkäisyydeksi. He näkivät oikeudenmukaisuuden eettiseksi kysymykseksi, jolla koko organisaation toiminta lepää. Lisäksi he näkivät, että luottamusmiehiä tarvitaan juuri siksi, että ihmiset haluavat tulla kohdelluiksi oikeudenmukaisesti organisaatioissa.

Luottamusmiehet puhuivat syrjinnästä ja epäoikeudenmukaisuudesta sekä eettisyydestä. He eivät kuitenkaan puhuneet siitä, että johtaminenkin saa viimekädessä oikeutuksensa hyvän tekemisestä ja eettisyydestä. Tässä mielessä oikeudenmukaisuus luo oikeutuksen myös henkilöstöjohtamiselle. Tämä näkökulma jäi pois myös henkilöstöjohtajien käymästä keskustelusta.

Henkilöstöjohto tarkasteli oikeudenmukaisuutta eri tahojen kannalta:

- *”Mietin termiä oikeudenmukaisuus. Kenen näkökulmasta katsotaan? Sen (oikeudenmukaisuuden) yhdistäminen arkeen ja arjen johtamistyöhön... Objektiivisesti tarkastellen joku ulkopuolinen tarkkailija sanoisi, että on oikeudenmukaista, mutta ihminen itse ei koe sitä oikeudenmukaiseksi. Henkilöstöjohtamisessa oikeudenmukaisuus on vaikea juttu. Tulee monia juridisia tai työmarkkinajärjestelmään liittyviä kysymyksiä.*
- *”En henkilöstöihmisenä lähtisi miettimään oikeudenmukaisuuden ja innovatiivisuuden välistä linkkiä liikaa, koska se on sitä normaalia päivittäistä johtamista ja siitä syntyvään kokemukseen organisaatiossa.”*

Edellisessä luvussa puhuttiin henkilöstöjohdon vaikeasta asemasta johdon ja henkilöstön välissä. Kysymys oikeudenmukaisuudesta avaa uudelleen tämän vaikean aseman tarkastelun alle. Henkilöstöjohdon vaikeana tehtävänä on säilyttää suhteet sekä henkilöstöön että johtoon ja kuitenkin toimia koko organisaation edun mukaisesti. Vaikeaksi tämän yhtälön tekee se, että ensikädessä johto mittaa sen, mikä on organisaation edun mukaista. Tietenkin henkilöstöjohdolla on ”aseita” johdon kanssa käymissään keskusteluissa. Henkilöstöjohto voi vedota lakiin, työehtosopimuksiin, henkilöstön mielipiteeseen, hyvän henkilöstöjohtamisen kautta saavutettaviin tuloksiin ja alan hyviin käytäntöihin jne. Kuitenkin viime kädessä henkilöstöjohdon on otettava huomioon se, että johto lopulta arvioi myös henkilöstöjohtamisen onnistumista ja hyvyttä. Onkin syytä kysyä, aiheutuuko tästä se, että henkilöstöjohto näkee oikeudenmukaisuuden monimutkaisena ja näkökulmasta riippuvana ilmiönä?

Kummaltakin ryhmältä kysyttiin seuraavaksi, mistä he luulevat johtuvan sen, että **”eri henkilöstöryhmät kokevat sekä henkilöstöjohtamisen että innovatiivisuuden hyvin eri tavoin?”** Myös tämän kysymyksen osalta luottamusmiesten ja henkilöstöjohdon näkemykset poikkesivat jonkin verran toisistaan.

Luottamusmiehet puhuivat siitä, että organisaatiossa on monia eri hierarkiatasoja ja heidän mielestään näkemyserot johtuvat tästä:

- *”Ylimpään johtoon on (työntekijätasosta) aika monta porrasta. Ei heillä (ylimmällä johdolla) ole mitään käsitystä tavallisen tallaajan asioista.*

- *Organisaation eri tasoilla on erilaiset tehtävät. Yhden ei tarvitse osata kaikkea. Johdon ei tarvitse osata kaikkia töitä. Kuitenkin pitäisi olla välillä kentällä näkemässä, miten töitä tehdään. Paljonko mietitään erilaisia vaihtoehtoja päästä tulokseen, kuin vain sitä, että hin-kataan kuluja alas.*
- *Eri henkilöstöryhmillä ja johdolla on erilaiset odotukset. Johtamisen pitäisi mennä kaikille tavoilla samanlaisena läpi koko organisaati-on.”*

Luottamusmiehet puhuivat siitä, että johdon tulisi tuntea organisaation ar-kista työskentelyä nykyistä enemmän. Lisäksi johtamisen pitäisi heidän mielestään toteutua jokseenkin samanlaisena eri puolilla organisaatiota.

Henkilöstöjohto sen sijaan ei pitänyt työntekijöiden mielipiteitä koko or-ganisaation tasoisista asioista relevantteina:

- *”Mä mietin sitä, onko enemmän työntekijöillä ne lähiasiat, jotka vai-kuttaa konkreettisesti työhön (mielessä). Jos niissä (asioissa) vedo-taan aina johonkin firman yleisiin politiikkoihin, eikä ole joustoa, syntykö siitä (työntekijöille) mielikuva, ettei (yrityksessä) ole inno-vatiivisuutta?*
- *Uskon, että ne ihmiset, jotka ovat uteliaita, niin ne varmaan sitten havainnoi asiaa hieman laaja-alaisemmin ja kokevat että innovatii-visuutta on. Jos olet vain keskittynyt siihen suorittavaan työhön ja pohdit, että saako vaihtaa lomarahat vapaa-aikaan –tyyppisesti, he kokevat, ettei ole ollut mitään innovaatioita.”*

Henkilöstöjohdon edustajat totesivat ryhmähaastattelussa, että he eivät tun-ne työntekijöiden työtä riittävällä tavalla. Tämä saattaa osaltaan selittää sen, että henkilöstöjohdon edustajat puhuivat työntekijöistä ainoastaan pieniin yksityiskohtiin huomionsa kiinnittävinä henkilöinä. Kuitenkin on oireellista, jos henkilöstöjohdon edustajat tarkastelevat työntekijöiden esittämiä nä-kökulmia siitä, ettei organisaatiossa juuri ole innovatiivisuutta näkökulmas-ta, jossa he jäsentävät työntekijöillä olevan vajavaisen näkemyksen organi-saation toiminnasta.

Kun johto ja työntekijät kokevat organisaation innovatiivisuuden varsin eri tavoin, ei tätä seikkaa voi selittää pois vain toteamalla, etteivät työnte-kijät tiedä millaisia innovaatioita organisaatiossa on käynnissä ja toteutettu. Tätä seikkaa ei voi myöskään selittää pois sillä, ettei työntekijöiden työssä

tarvittaisi innovatiivisuutta. Keskustelun tulos viittaa siihen, että henkilöstöjohto selviää vaikeasta asemastaan olemalla jo valmiiksi johdon puolella, vaikka sen asema edellyttää sitä, että se koko ajan toimii johdon ja eri henkilöstöryhmien näkökulmien välittäjänä.

Ryhmähaastatteluiden lopuksi kummallekin ryhmälle kerrottiin, että kyselytutkimuksen tuloksena oli, että ”**henkilöstöjohtamiseen ja innovatiivisuuteen panostamisella on yhteys innovatiivisuuteen.**” Kumpaakin ryhmää pyydettiin kommentoimaan tätä tulosta.

Luottamusmiehet puhuivat tämän kysymyksen osalta melko monista asioista:

- *”Kun tulee uusi pomo, niin tulee uudet ajatukset...*
- *(Ideoiden toteuttaminen) riippuu siitä, kuinka asia myydään. Jos otetaan henkilöstö mukaan suunnittelemaan (muutoksia) niin se menee paremmin läpi.*
- *Sellaisen henkilöstöjohtamisen avulla, jossa välitetään ihmisestä ja se jopa sanotaan, syntyy tulosta... Jos työntekijät on vain numeroita, niin sillä ei saada tulosta aikaan. Johdolta vaaditaan, että pitää pystyä ottamaan kritiikkiä vastaan.”*

Eräs luottamusmies puhui siitä, että johto vaihtuu nykyisin tiuhaan tahtiin ja siitä, että jokaisella johtajalla on aina omat ajatuksensa, joita hän pyrkii organisaatiossa toteuttamaan. Kun organisaatiossa toteutetaan tietyn kulttuurin mukaisia toimintamalleja, näiden uusien ajatusten käytännön toteuttaminen vie aikaa. Usein johto on jo ehtinyt vaihtua ennen kuin sen ajamat ”uudet” ajatukset on ehditty ottaa käyttöön.

Toinen luottamusmies puhui osallistumisen merkityksestä muutoksen johtamisessa. Kolmas luottamusmies totesi, että henkilöstön inhimillisellä kohtelulla saavutetaan usein hyviä tuloksia. Sen sijaan, että ihmisiä pidettäisiin vain numeroina, heitä olisi hänen mukaansa kohdeltava ihmisinä.

Myös henkilöstöjohto puhui useista asioista tämän tutkimustuloksen kohdalla:

- *”Henkilöstöjohtaminen voidaan focusoida innovatiivisuuteen. Siinä on paljon johdon sitoutumisesta kysymys.*
- *Näen tämän paljon enemmän yhteiskunnallisena kysymyksenä. Pie-nissä organisaatioissa joustavuus toimii hyvin, mutta isommissa tarvitaan tiettyjä sääntöjä ja yhteiskunnalla on paljon raameja, jotka*

*määrittävät niitä pelisääntöjä, joita yritysten pitää noudattaa. Yritykset eivät voi yksin ratkaista näitä asioita, jos yhteiskunnallisissa puitteissa, jossa yritysten halutaan toimivan, ei tapahdu kehitystä. Nyt aletaan nähdä, että yrityksissä on tiettyä valmiutta implementoida henkilöstöjohtamisen kautta erilaisia asioita, mutta nää viranomaisten säännöt asettavat ehtoja. Jollain tavalla tämä viranomaispuoli polkee paikallaan.”*

Toinen keskusteluun osallistunut henkilöstöjohtamisen edustaja puhui siitä, kuinka merkittävää on, että saadaan ylin johto sitoutumaan henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden kehittämiseen. Toinen henkilöstöjohtamisen edustaja alkoi sen sijaan puhua siitä, että yhteiskunnalliset puitteet henkilöstöjohtamisen alueella ovat jääneet jälkeen ja kaipaisivat uudistamista.

## 9. Yhteenvedo

---

Tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä. Tämän yhteyden tarkastelu on noussut entistä tärkeämmäksi koska maamme organisaatiot ovat muuttuneet globaalin kilpailun seurauksena tilanteeseen, jossa tuotteita ja palveluita on koko ajan uudistettava vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita. Lisäksi entisten suurien tuotesarjojen tilalle ovat tulleet entistä pienemmät tuotesarjat sekä toimintatapa, jossa kutakin tuotetta tuotetaan vain yksi kappale. Tuotteisiin liittyy nykyisin myös entistä enemmän palvelua. Innovatiiviseen palvelukulttuuriin siirtymisestä onkin tullut keskeinen kilpailutekijä ja henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli perinteisen kulttuurin muuttamisessa uusia asiakas-tarpeita vastaamaan.

Tutkimus pyrki antamaan vastauksia useisiin kysymyksiin, jotka liittyvät henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden väliseen suhteeseen. Ennen kuin näihin kysymyksiin kyettiin antamaan vastauksia, tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheita kirjallisuuden perusteella. Lisäksi kirjallisuuden perusteella tarkasteltiin sitä, millaisia yhteyksiä henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välille on löydetty aiemmin suoritetuissa tutkimuksissa.

Kirjallisuuden perusteella suoritettu tarkastelu osoitti, ettei henkilöstöjohtaminen perinteisesti ole ensisijaisesti pyrkinyt saamaan aikaan innovatiivisuutta. Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti ollut sosiaalitoimintaa, hallintoa tai työsuhteasioiden hoitamista ja henkilöstön kehittämistä. Kuitenkin 1980-luvun puolivälissä syntynyt strateginen henkilöstöjohtaminen loi puitteet sille, että henkilöstöjohtamisessa voitiin alkaa tarkastella myös innovatiivisuuteen liittyviä seikkoja. Tämän vieläkin suosiossa olevan näkökulman mukaan innovatiivisuus voi olla yksi organisaation strateginen päämäärä. Organisaatioissa, joissa innovatiivisuus on strateginen päämäärä, on henkilöstöjohtamisen pyrittävä muuttamaan organisaation kulttuuria ja

rakennetta organiseksi ja asiakaskeskeiseksi. Myös osaamisen johtamisen näkökulman voidaan väittää luoneen hyvää maaperää innovatiivisuuden kehittämiseksi henkilöstöjohtamisen keinoin.

Vaikka sekä strateginen henkilöstöjohtaminen että osaamisen johtaminen, ainakin osittain, korostivat innovatiivisuuden merkitystä, ei henkilöstöjohtamisessa ole laajassa mitassa ryhdytty pohtimaan innovatiivisuuden henkilöstöjohtamiselle asettamia haasteita. Sen sijaan tutkijoiden ja kehittäjien mielenkiinto on laajalti suuntautunut henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden tarkastelemiseen. Tutkijat ovat onnistuneet osoittamaan, että henkilöstöjohtamisella on yhteys organisaation tuloksellisuuteen. Tämä yhteys ei ole kovin vahva, mutta tutkijat ovat jokseenkin samaa mieltä tämän yhteyden olemassaolosta. Tutkijat eivät kuitenkaan ole yhtä mieltä niistä tekijöistä ja prosesseista, joiden kautta henkilöstöjohtaminen liittyy organisaation tuloksellisuuteen. Joidenkin tutkijoiden mielestä henkilöstöjohtaminen on yhteydessä tuloksellisuuteen organisaatiotasoisten ilmiöiden kuten organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmapiirin kautta. Toiset tutkijat taas korostavat yksilötasoisten tekijöiden kuten työhön sitoutumisen, työmotivaation ja työtyytyväisyyden merkitystä. Kirjallisuuden perusteella voitaneen tehdä sellainen johtopäätös että näillä molemmilla on merkitystä henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden kannalta.

Siinä missä henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä on tutkittu runsaasti, on henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisen yhteyden tutkimus vielä lapsenkengissä. Tämä saattaa osaltaan johtua innovatiivisuuden vaikeaselkoisuudesta. Jo käsitteellisesti innovatiivisuus jakautuu toisaalta luovuuteen ja toisaalta innovatiivisuuteen. Luovuus on hämäriin ja epäselviin aiheisiin tarttumista. Luovuus on uusien näkökumien esittämistä niistä. Luovuus on suuren ideajoukon tuottamista. Innovatiivisuudessa puolestaan korostuu sovellettavuus ja se, että uudet ajatukset on otettu käyttöön. Innovatiivisuus on myös sitä, että uusista ajatuksista on ollut hyötyä organisaatiolle, ryhmille tai yksilöille. Luovuuden ja innovatiivisuuden käsitteiden vaikeaselkoisuus heijastuu myös tutkimukseen, jossa pyritään kartoittamaan henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä. Tämä luovuuden ja innovatiivisuuden abstrakti luonne vaatii tutkimukselta metodista joustavuutta ja useiden aineistojen keräämistä pitkäkhön ajanjakson kuluessa.

Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisen yhteyden määrittämiseksi hankittiin tässä tutkimuksessa neljä aineistoa. Kaksi aineistoista oli kvantitatiivisen tutkimusperinteen ja kaksi laadullisen tutkimusperinteen piiriin kuuluvia. Kunkin aineiston alustavan analysoinnin tuloksia käytettiin

hyväksi sekä seuraavan aineiston hankinnassa että sen tulosten analysoinnissa.

Empiirinen tutkimus alkoi johdolle ja henkilöstöjohdolle suunnatulla kyselyllä. Kysely oli luonteeltaan laajahko yleiskartoitus, jossa oli lukuisia kysymyksiä. Kysely lähetettiin nettikyselynä 3691 johdon ja henkilöstöjohdon edustajalle. Vastauksia saatiin 208 henkilöltä, joten vastausprosentti oli 5,6.

Johdolle ja henkilöstöjohdolle suunnatun laajahkon kyselyn avulla luotiin eri henkilöstöryhmille lähetty kysely. Tämä kysely oli edellistä kyselyä lyhyempi ja helpompi vastata. Kysely lähetettiin nettikyselynä 3339 henkilölle ja siihen vastasi 435 henkilöä, jotka työskentelivät eri tehtävissä.

Johtoa ja henkilöstöjohtoa sekä keskijohtoa ja esimiehiä haastateltiin kaikkiaan 29 organisaatioon kohdistuneissa haastatteluissa. Haastattelut olivat luonteeltaan henkilöhaastatteluita, jotka kohdistuivat niihin teemoihin, joita toisaalta kirjallisuuden perusteella ja toisaalta johdolle ja henkilöstöjohdolle suunnatun kyselyn tuloksena oli saatu selville.

Tutkimuksen lopuksi pidettiin kaksi ryhmähaastattelutilaisuutta, toinen luottamusmiehillä ja toinen henkilöstöjohdon edustajille. Kummallekin ryhmälle esitettiin kysymyksiä, jotka oli laadittu tutkimuksen keskeisten tulosten perusteella. Ryhmähaastattelutilaisuuksia voidaankin pitää tutkimusten tulosten reflektointina.

Eri aineistot antoivat sekä keskenään sopusointuista että osin ristiriitais-takin informaatiota tutkimuksessa tarkasteltuihin kysymyksiin. Tutkimuksessa pyrittiin ensinnäkin selvittämään ”**mikä on strategisen henkilöstöjohtamisen sisältö suomalaisissa organisaatioissa ja millaisia menetelmiä suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa käytetään?**” Näitä kysymyksiä tarkasteltiin ainoastaan johdolle ja henkilöstöjohdolle lähetetyssä kyselyssä. Kyselyssä käytetty kysymyssarja oli jokseenkin sama kuin aiemmin vuonna 2007 tehdyssä kyselyssä. Kyselyn tulokset kertoivat, että valtaosassa maamme työpaikkoja henkilöstöjohtaminen koostuu työsuhteasioiden hoitamisesta, henkilöstön kehittämisestä, työhyvinvoinnin kehittämisestä, rekrytoinnista, työterveyshuollosta, palkkahallinnosta ja HR-tietojärjestelmien ylläpitämisestä. Noin kolmessa neljäsosassa maamme organisaatioista henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös työsuojeluasiat ja noin puolessa maamme organisaatioissa tiedotusasiat. Henkilöstöjohtamisen sisältö on jokseenkin samanlainen nykyisin, kuin se on ollut perinteisestikin. Kuitenkin työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät seikat ovat nopeasti tulleet keskeiseksi osaksi henkilöstöjohtamisen sisältöä maamme organisaatioissa.

Ylin johto näyttää kyselyyn saatujen vastausten perusteella seuraavan henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita tiiviisti. Lähes kaikissa maamme or-



ganisaatioissa ylin johto seuraa palkkoihin, henkilöstömääriin, vaihtuvuuteen ja ilmapiiriin sekä henkilöstön kehittämiseen ja työsuorituksiin sekä tavoitteiden asettamiseen liittyviä tietoja. Kuitenkin innovatiivisuuteen liittyviä tietoja seuraa vain noin kaksi kolmasosaa maamme organisaatioiden ylimmästä johdosta.

Vastaajien mukaan heidän organisaatioissaan panostetaan henkilöstöasioihin liittyvissä kysymyksissä ennen muuta henkilöstövalintoihin, henkilöstökulujen kurissa pitämiseen, henkilöstön kehittämiseen, henkilöstön perehdyttämiseen, johtamisen kehittämiseen, työilmapiirin kehittämiseen ja palkkauksen hoitamiseen. Sen sijaan vain noin neljäsosassa organisaatioista panostetaan innovatiivisuuden kehittämiseen. Vastaavasti kyselyyn vastanneet henkilöt arvioivat, että henkilöstöjohtaminen on kyennyt edesauttamaan toiminnan tehokkuuden parantamisessa, johtamisen kehittämisessä ja suorituksen johtamisessa. Sen sijaan vain noin neljäsosassa organisaatioista henkilöstöjohtaminen on kyennyt saamaan aikaan kehittyneitä menetelmiä innovatiivisuuden kehittämisessä.

Toiseksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään ”**millaiseksi strateginen henkilöstöjohtaminen koetaan eri henkilöstöryhmissä?**” Tätä kysymystä tarkasteltiin pääosin eri henkilöstöryhmille lähetetyn kyselyn avulla. Jo ennen tämän kyselyn lähettämistä oli johdolle ja henkilöstöjohdolle lähetetyn tulosten perusteella saatu selville, että ylin johto suhtautuu sekä henkilöstöjohtamiseen että organisaation innovatiivisuuteen yksikön johtoa myönteisemmin. Ero näiden melko lähekkäin työskentelevien johdon edustajien välillä oli silmiinpistävän suuri. Tämä antoi odottaa sitä, että myös erot muiden henkilöstöryhmien välillä olisivat suuria.

Eri tehtäväryhmissä työskentelevien vastaajien näkemuserot sekä henkilöstöjohtamisen että organisaation innovatiivisuuden arvioinneissa todentuivat eri henkilöstöryhmille lähetetyn kyselyn tuloksia tarkasteltaessa. Esimerkiksi vastaajien arviot siitä, missä määrin organisaatio panostaa henkilöstöjohtamiseen poikkesivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi 14 kysytyn asian osalta ja vain kahdessa kysytyssä asiassa tilastollisesti merkitseviä eroja ei ollut. Ylin johto arvioi poikkeuksetta, että organisaatiossa panostetaan henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin enemmän kuin muut vastaajaryhmät. Työntekijät ja toimihenkilöt olivat poikkeuksetta muita vastaajaryhmiä kriittisempiä sen suhteen, missä määrin heidän mielestään henkilöstöjohtamiseen organisaatiossa panostetaan. Erot eri henkilöstöryhmien välillä olivat niin suuria, että ne osoittavat toisaalta johdon ja toisaalta työntekijöiden sekä toimihenkilöiden elävän aivan eri maailmoissa henkilöstöjohtamista tarkasteltaessa.

Myös muut henkilöstöjohtamiseen liittyvät arviot todensivat eron eri vastaajaryhmien näkemyksissä. Tämä ero tuli esille etenkin kysyttäessä sitä, missä määrin esimiehet ja johto organisaatiossa omaavat hyvät ihmisten johtamisen taidot ja sitä kuinka hyvin johtaminen heidän organisaatiossaan toimii. Myös kysymys siitä, missä määrin vastaajat arvioivat henkilöstön luottavan ylimpään johtoon paljasti suuren eron eri vastaajaryhmien näkemyksissä. Myös näkemykset työsuhdeasioiden ja palkka-asioden hoitamisen oikeudenmukaisuudesta paljastivat tämän eron eri vastaajaryhmien näkemyksissä. Eron dramaattisuus tulee esille myös siinä, että kun liki 90 % ylimpään johtoon kuuluvista vastaajista arvioi henkilöstön voivan hyvin työssään selvästi yli puolet työntekijöistä arvioi henkilöstön voivan pahoin työssään. Samalla noin kolme neljäsosaa ylimmän johdon edustajista oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen oli edesauttanut henkilöstön työhyvinvointia heidän työpaikallaan. Kuitenkin samanaikaisesti lähes kaksi kolmasosaa työntekijöistä oli sitä mieltä, ettei henkilöstöjohtaminen ollut edesauttanut henkilöstön työhyvinvointia juuri lainkaan.

Kolmanneksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään ”**onko henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välillä yhteyttä ja millaisia nuo yhteydet ovat?**” Tähän kysymykseen etsittiin vastausta ensinnäkin joidenkin kyselyihin sisällytettyjen kysymysten perusteella. Toiseksi vastausta etsittiin henkilöstöjohtamisen arviointeihin ja organisaation innovatiivisuusarviointeihin liittyvien kysymysten välisten yhteyksien avulla.

Suoraan asiaa vastaajilta kyselyssä tiedusteltaessa saatiin tulokseksi, että yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla toteutettu henkilöstön kehittämistoiminta edisti innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Noin kaksi viidesosaa vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla käytetyt rekrytoinnin keinot edistävät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Lähes kaksi viidesosaa vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla käytössä olevat ihmisten johtamisen keinot edistävät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Lähes kaksi viidesosaa vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla toteutetut muutokset edistävät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Kuitenkin vain lähes kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla käytössä olevat palkitsemisen keinot edistävät innovatiivisuutta heidän työpaikallaan. Myös näiden arvioiden osalta eri henkilöstöryhmissä olevien vastaajien arviot poikkesivat toisistaan suuresti.

Kummankin kyselyn tulokset kiteytettiin korrelatiivisten menetelmien (mm. regressioanalyysien ja AMOS-ohjelman rakenneyhtälömallin) avulla malliksi, joka selittäisi henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä mahdollisimman hyvin. Kirjallisuuden perusteella luotu lineaari-

nen malli henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisestä yhteydestä ei saanut tukea aineistoista. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat asiat eivät sellaisenaan näyttäneet olevan suoraan yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen. Myöskään henkilöstöjohtamiseen panostaminen ei sellaisenaan näyttänyt olevan suoraan yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen. Näiden muuttujien yhteys organisaation innovatiivisuuteen ilmeni epäsuorasti henkilöstöjohtamisen kehittyneisyysarviointien ja organisaation tuloksellisuusarviointien kautta.

Johdolle ja henkilöstöjohdolle lähetetyn kyselyn tulos kiteytyi malliksi, jossa henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasolla henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaisuudella, organisaation sosiaalisella pääomalla, henkilöstöjohtamisen strategisella asemalla ja organisaation muutoskyvyllä oli yhteys organisaation innovatiivisuuteen.

Eri henkilöstöryhmille lähetetyn kyselyn tulos puolestaan kiteytyi kaksisoiseksi rakenneyhtälömalliksi, jossa organisaation sosiaalisella pääomalla, henkilöstöjohtamisen avulla saaduilla tuloksilla ja innovatiivisuutta edistävillä henkilöstöjohtamisen keinoilla oli suora yhteys organisaation innovatiivisuuteen. Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden taso, kehittämiskeskeinen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöjohtamiseen sekä innovatiivisuuteen panostaminen puolestaan olivat yhteydessä edellä mainittuihin innovatiivisuutta selittäviin, ”ensisijaisiin”, tekijöihin.

Eri aineistojen perusteella voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen ja organisaation innovatiivisuuden välillä on yhteys. Tämä yhteys kulkeutuu henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden (tai hyvyyden) tason, sosiaalisen pääoman, oikeudenmukaisuuden ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden kautta.

Neljänneksi pyrittiin tutkimaan sitä, **”onko organisaation strategisen henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasolla yhteyttä organisaation innovatiivisuuteen maamme organisaatioissa?”** Edellä olevassa kysymyksessä tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen ja organisaation innovatiivisuuden välistä yhteyttä. Tämän tarkastelun yhteydessä todettiin henkilöstöjohtamisen hyvydellä eli henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tasolla olevan yhteyden organisaation innovatiivisuuteen. Henkilöstöjohtamisen hyvyyden ulottuvuuden ja organisaation innovatiivisuusulottuvuuden välinen korrelaatio oli varsin korkea .74. Näiden ulottuvuuksien välistä yhteyttä tarkasteltuihin myös taulukon avulla. Tämän taulukon avulla saatiin selville, että henkilöstöjohtamisen tasolla ja organisaation innovatiivisuudella on selkeä keskinäinen yhteys. Matalan henkilöstöjohtamisen organisaatiot ovat myös matalia innovatiivisuudeltaan. Korkean henkilöstöjohtamisen organi-

saatiot ovat myös todennäköisesti korkeita innovatiivisuudeltaan. Keskin-  
kertaisen henkilöstöjohtamisen organisaatioissa innovatiivisuus voi vaih-  
della. On kuitenkin melko todennäköistä, että keksinkertaisen henkilöstö-  
johtamisen organisaatioissa innovatiivisuuskin on keskinkertaisella tasolla.

Lopuksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, ”**miten henkilöstöjohta-  
minen voi tukea organisaation innovatiivisuutta?**” Tähän kysymykseen  
haettiin pääosin vastausta laadullisten aineistojen avulla. Organisaatiokoh-  
taisten haastattelujen perusteella voitiin päätellä, että nykyisin globaali kil-  
pailu näyttää pakottavan monia organisaatioita uudistamaan radikaalisesti  
toimintaansa. Tässä pyrkimyksessä monet haastatteluiden kohteena olleet  
organisaatiot olivat myös onnistuneet. Uudistumispyrkimyksissä ja uudis-  
tumiskamppailussa henkilöstöjohtamisella oli ollut varsin keskeinen rooli.  
Henkilöstöjohtamisen avulla luodut hyvät suhteet henkilöstöön olivat mah-  
dollistaneet uudistumisen. Kaikki organisaation palveluksessa olevat oli-  
vat panostaneet uudistumiseen ja luoneet uudenlaisia tuotteita, palveluita  
tai toimintamalleja. Nämä puolestaan olivat mahdollistaneet organisaation  
olemassaolon.

Organisaatiokohtaisten haastatteluiden tulokset osoittivat myös, että hen-  
kilöstöjohtamisen asema johdon ja henkilöstön välissä on innovaatiotoiminnan  
osalta hankala. Monien organisaatioiden johto ymmärtää, että henkilöstöl-  
lä on ajatuksia ja kehittämissuhteita, jotka täytyisi saada hyötykäyttöön  
organisaatiossa. Tämä johtaa usein siihen, että henkilöstöjohto saa tehtä-  
väkseen luoda puitteet ideoiden hyödyntämiselle. Kuitenkin henkilöstöjohto  
joutuu usein toteamaan sen, että henkilöstön tuottamat ajatukset ovat joh-  
don näkemyksen mukaan hyödyttömiä. Henkilöstöjohto tietää työntekijöillä  
olevan ajatuksia ja varteenotettavia näkemyksiä. Samalla kuitenkin niiden  
esittämistavassa on puutteita. Johto ja henkilöstö elävät niin erilaisissa maa-  
ilmoissa, ettei se kieli, jolla näiden ryhmien edustajat esittävät asiansa koh-  
taa. Arkiseen aherrukseen liittyvä maailma ei kehysty merkittäväksi liik-  
keenjohtamisen näkökulmasta. Tämä on ällistyttävää siksi, että työntekijät koh-  
taavat asiakkaat, joiden tarpeita palvelemaan organisaatiot on rakennettu.

# Lähteet:

- Aaltonen, T. & Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. *Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tu-loksentekoa*. Helsinki: WSOY.
- Adner, R. 2006. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*. April. 2006.
- Akhtar, S. & Ding, D. & Ge, G. 2008. Strategic HRM practices and their impact on company performance in chinese enterprises. *Human Resource Management*, 2008, 47:1, 15 – 32.
- Allen, D. & Shore, L. & Griffeth, R. 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 2003, 29:1, 99 – 118.
- Amabile, T. 1988. From individual creativity to organizational innovation. Teoksessa. Gron-haug, K. & Kaufman, G. (eds.) *Innovation: A cross-disciplinary perspective*. Oslo: Nor-wegian University Press.
- Amabile, T. 1996. *Creativity in Context*. Boulder: Westview Press.
- Amabile, T. 1997. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 1997, 40:1, 39 – 58.
- Anderson, N. & De Dreu, C. & Nijstad, B. 2004. The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25, 147 – 173.
- Argyris, C. & Schön, D. 1977. *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco.
- Argyris, C. & Schön, D. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Lon-don.
- Aula, P. 2000. *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen*. Juva: WSOY.
- Aura, E. & Koskimies, J. & Mononen, E. & Olkinuora, E. & Palm, A. & Saarikko, A. & Win-ter, L. & Voutilainen, E. 1971. *Henkilöstöhallinto ja sen informaatiojärjestelmä*. Suomen Työnantajain Keskusliitto – Liiketyönantajain Keskusliitto. Jyväskylä: Gummerrus.
- Baas, M. & De Dreu, C. & Nijstad, B. 2008. A meta-analysis of 25 years of mood-creati-vity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, 2008, 134:6, 779 – 806.
- Bandarouk, T. & Loois, J. 2005. HR contribution to IT innovation implementation: Results of three case studies. *Creativity and Innovation Management*, 2005, 14:2, 160 – 169.
- Barney, J. 1986. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Manage-ment Science*, 1986, 32:10, 1231 – 1241.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Manage-ment*, 1991, 17:1, 99 – 120.
- Barney, J. 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of management Execu-tive*, 1995, 9:4, 49 – 61.
- Bateson, G. 1972. *Steps to an ecology of mind*. London: The University of Chicago Press.
- Becker, B. & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 1996, 39:4, 779 – 801.
- Becker, B. & Huselid, M. & Pickus, P. & Spratt, M. 1997. HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resources Management Journal*, 1997, 31:1, 1 – 6.

- Becker, K. & Matthews, J. 2008. *Linking HRM and innovation: Formulating the research agenda*. Seminaariesitelmä. 22<sup>nd</sup>. ANZAM Conference 2008. Aucland: New Zealand.
- Beckman, T. 1999. The current state of knowledge management. Teoksessa. Liebowitz, J. (ed.) *Knowledge management handbook*. Boca Raton: CRC Press.
- Beer, M. 1984. *Managing Human Assets*. Free press.
- Beer, M. & Spector, B. & Lawrence, P. & Mills, D. & Walton, R. 1984. *Managing human assets. The groundbreaking Harvard Business School program*. New York: The Free Press.
- Beer, M. & Spector, B. & Lawrence, P. & Mills, D. & Walton, R. 1985. *Human resource management. A general manager's perspective. Texts and cases*. New York: The Free Press.
- Berthon, P. & Hulbert, J. & Pitt, L. 1999. To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. *California Management Review*, 1999, 42:1, 37 – 58.
- Beugelsdijk, S. 2008. Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 2008, 29:6, 821 – 847.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. *Beyond HR. The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bouwen, R. & Hosking, D. (2000). Reflections on Relational Readings of Organizational Learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2000, 9:2, 267 – 274.
- Bowen, D. & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 2004, 29:2, 203 – 221.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2003. *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boyatzis, & McKee. 2005. *The resonant leadership*. Boston: Harvard Business School.
- Brown, S. & Eisenhardt, K. 1998. *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Burns, T. & Stalker, G. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociological corporate life*. London: Heinemann.
- Cabello-Medina, C. & Lopez-Cabrales, A. & Valle-Cabrera, R. 2011. Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22:4, 807 – 828.
- Chacer, A. 2011. *The Finnish miracle. Ihanuoksien ihmema*. Talentum: Helsinki.
- Chan, L. & Shaffer, M. & Snape, E. 2004. In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 2004, 15:1, 17 – 35.
- Chang, S. & Gong, Y. & Shum, C. 2011. Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 2011, 30:4, 812 – 818.
- Chen, C-J. & Huang, J-W. 2009. Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 2009, 62, 104 – 114.
- Choi, J. 2010. *The effects of human resource development investment and learning practices on innovative performance of organizations*. Työpaperi. Los Angeles: Institute for Research on Labor and Employment, IRLE.
- Collins, C. & Clark, K. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 2003, 46:6, 740 – 751.

- Combs, J. & Liu, Y. & Hall, A. & Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 2006, 59, 501 – 528.
- Cyert, R. & March, J. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Daft, R. 1978. A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 1978, 21, 193 – 210.
- Damapour, F. 1988. Innovation, type, radicalness, and the adoption process. *Communication Research*. 1988, 15, 545 – 567.
- Damapour, F. 1991. Organizational innovation: A meta analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 1991, 34:3, 555 – 590.
- Damm, M. 1993. *Personalarbete, yrke eller passion*. BAS: Göteborg.
- Darroch, J. & McNaughton, R. 2001. Developing a measure of knowledge management. Teoksessa. Bontis, N. (ed.) *Organization intelligence: The cutting edge of intellectual capital and knowledge management*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Darroch, J. & McNaughton, R. 2002. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 2002, 3:3, 210 – 222.
- Datta, D. & Guthrie, J. & Wright, P. 2005. Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 2005, 48:1, 135 – 145.
- D'Aveni, R. 1994. *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press.
- Davenport, T. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business school Press.
- Davila, T. & Epstein, M. & Shelton, R. 2006. *Making innovation work. How to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River, New Jersey: Wharton School Publishing.
- De Dreu, C. 2006. When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 2006, 32:1, 83 – 107.
- Delaney, J. & Huselid, M. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organization performance. *Academy of Management Journal*, 1996, 39:4, 949 – 969.
- Delery, J. & Doty, D. 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 1996, 39, 802 – 835.
- De Shazer, S. & Dolan, Y. 2007. *More than miracles. The state of art of solution-focused therapy*. New York: Routledge.
- Dorenbosch, L. & Engen, M. & Verhagen, M. 2005. On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 2005, 14:2, 129 – 142.
- Duncan, R. 1976. The ambidexterous organization: Designing dual structures for innovation. Teoksessa. Kilmann, R. & Pondy, L. & Slevin, D. (eds.) *The management of organization: Strategy and implementation*. New York: North-Holland.
- Dyer, L. & Holder, G. 1988. "Astrategic perspective of human resource management". Teoksessa Dyer, L. (ed.) *Human resource management: Evolving roles and responsibilities*. Washington. Bureau of National Affairs.
- Dyer, L. & Reeves, T. 1994. *Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?* Center for Advanced Human Resource Studies. Working Paper 94 – 29.
- Evans, R. & Davis, W. 2005. High-performance work systems and organization performance: The mediating role of internal social structure, *Journal of Management*, 2005, 31:5, 758 – 775.

- Fayol, H. 1949. *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Fombrun, C. & Tichy, N. & Devanna, M. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- French, W. & Bell, C. 1973. *Organisaation kehittäminen*. Tapiola: Weiling & Göös.
- Garner, T. & Moynihan, L. & Park, H. & Wright, P. 2001. *Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes*. Center of Advanced Human Resource Studies. Working Paper Series.
- Geis, G. 1988. Making companies creative: An organizational psychology of creativity. Teoksessa. Kuhn, R. *Handbook for creative and innovative managers*. New York: McGraw-Hill.
- Gherardi, S. 2000. Practice Based Theorizing on learning and Knowing in Organizations. *Organization*. 2000. 7:2, 211 – 223.
- Gloet, M. & Terziowski, M. 2004. Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2004, 15:5, 402 – 409.
- Gopalakrishnan, S. & Damapour, F. 1997. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega, International Journal of Management Science*, 1997, 25:1, 15 – 28.
- Gopalakrishnan, S. & Damapour, F. 1998. Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*. 1998, 15:1, 1 – 24.
- Greenwood, M. 2002. Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*, 2002, 36:3, 261 – 278.
- Guest, D. 1989. HRM: Implications for Industrial Relations. Teoksessa Storey, J. (toim.) *New Perspectives on Human Resource Management*. London. Routledge.
- Guest, D. 1997. Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*. 1997, 24:5, 503 – 521.
- Guthrie, J. 2001. High-Involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 2001, 44:1, 180 – 190.
- Haggren, A. & Laento, A. & Laine, P. & Malin, L. & Mansukoski, S. & Rautiainen, R. & Ritala, R. & Sipola, V. 2000. *Inhimillinen tekijä*. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry:n juhlakirja 2000.
- Hamel, G. & Prahalad, C. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. 2006. The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*. April. 2006.
- Hamel, G. 2007. *Johtamisen tulevaisuus*. Talentum: Helsinki.
- Haro, M. 2000. *HENRY:n isoäiti ja muut sukulaiset*. Moniste.
- Heiskanen, R. 2005. Suomalaisyritykset ovat EU:n ahkerimpia kouluttajia. *Tekniikka & Talous*, 2005, 2, 18.
- HENRY 2005. *Toimintakertomus 2005*. Helsinki: Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry.
- Henttonen, K. & Ritala, P. & Jauhiainen, T. 2011. Exploring open search strategies and their perceived impact on innovation performance – empirical evidence. *International Journal of Innovation Management*. 2011, 15:3, 1 – 17.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Himanen, P. 2004. *Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskunnan syviin haasteisiin*. Eduskunnan kanslian julkaisu. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta 18.



- Honkatukia, P. & Nyqvist, L. & Pösö, T. 2006. Ryhmähaastattelut määrittelyjen ja merkitysten tuottajina – esimerkkinä nuorten puhe väkivallasta. Kirjassa. Ahonen, T. (toim.). *Oikeussosiologiaa ja kriminologiaa*. Ahti Laitisen juhlaulkaisu. Vammala: Turun Yliopisto. Oikeustieteellinen tiedekunta.
- Hull, F. & Azumi, K. 1984. Organizing resources for innovation and productivity. A preliminary abstract draft. *Technovation*, 1984, 2, 293 – 297.
- Hurt, H. & Joseph, K. & Cook, C. 1977. Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 1977, 4:1, 58 – 65.
- Huselid, M. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 1995, 38:3, 635 – 671.
- Huselid, M. & Becker, B. 1995. *The strategic impact of high performance work systems*. Working Paper. School of Management and Labor Relations. Rutgers University.
- Huselid, M. & Becker, B. 1997. *The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth*. Paper Submitted to the 1997 Academy of management Annual Meetings, Human Resource management Division.
- Jauhiainen, J. & Hihnala, H. & Lähdeniemi, T. & Suutari, V. & Viitala, R. 2010. *HR Barometri 2010*. Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. (Moniste).
- Jensen, M. & Johnson, B. & Lorenz, E. & Lundvall, B-Å. 2007. Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 2007, 36, 680 – 693.
- Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. 2005. Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 2005, 26:4, 364 – 381.
- Jinchveladze, T. & Zschockelt, F. & Velzen, M. & Looise, J. 2009. *The role of intangible assets in the relationship between HRM and innovation: A theoretical and empirical exploration*. Työpäpaperi. Competenties voor Innovatie.
- Jones, M. 1988. In Search of Meaning. Kirjassa. Jones, M. & Moore, M. & Snyder, R. (eds.). *Inside Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Juuti, P. *Ihmiset organisaation menestystekijöinä*. LTK:n Erityispalvelut Oy: Helsinki.
- Juuti, P. 2001. *Johtamispuhe*. Juva: PS-kustannus ja Aavaranta-sarja.
- Juuti, P. 2012. *Menestystarinoita*. Vantaa: Johtamistaidon Opisto JTO.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Keuruu: Otava ja JTO.
- Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. *Henkilöstöjohtamisen trendit 2007*. JTO:n ja HENRY:n tutkimusraportti. JTO:n tutkimuksia 2007.
- Jørgensen, F. & Becker, K. & Matthews, J. 2007. Human resource management for continuous innovation. *Creativity and Innovation Management*. 2007, 16:4, 363 – 375.
- Kaleva, A. & Kosonen, P. & Nikula, A. & Rajamäki, P. & Ritala, R. & Södergård, H. & Tamminen, O. & Voutilainen, E. 1975. *Henkilöstöhankintajärjestelmä*. Suomen Työnantajain Keskusliitto – Liiketoimintajain Keskusliitto. Jyväskylä: Gummerrus.
- Katou, A. 2008. Innovation and human resource management: The Greek experience. *Organizacija*, 2008, 41:3, 81 – 90.
- Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Koiranen, M. 2005. Osaamisesta innovaatioita, innovaatioista liiketoimintaa. Teoksessa. Juuti, P. (Toim.) *Osaaja innovoi – osaaja innovoi*. Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut: Keuruu.
- Kok, J. & Hartlog, D. 2006. *High performance work systems, performance and innovativeness in small firms*. Zoetermeer: Scientific Analysis of Entrepreneurship SCALES. Työpäpaperi.

- Kotila, O. 2005. *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B – 62. Helsinki.
- Kozlowski, S. 1987. Technological innovation and strategic HRM: Facing the challenge of change. *Human Resource Planning*, 1987, 10:2, 69 – 79.
- Kuhn, R. 1988. *Handbook for creative and innovative managers*. New York: McGraw-Hill.
- Kvale, S. 1996. *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Laosmaa, M. & Rajamäki, P. & Tamminen, O. & Tammisto, K. & Voutilainen, E. 1972. *Henkilöstösuunnittelu ja sen informaatiojärjestelmä*. Suomen Työnantajain Keskusliitto – Liiketoimintajain Keskusliitto. Jyväskylä: Gummerrus.
- Laursen, K. & Foss, N. 2003. New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 2003, 27:2, 243 – 263.
- Laursen, K. & Mahnke, V. 2001. Knowledge strategies, firm types, and complementarity in human-resource practices. *Journal of Management and Governance*, 2001, 5, 1 – 27.
- Laursen, K. & Salter, A. 2006. Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 2006, 27, 131 – 150.
- Leede, J. & Looise, J. 2005. Innovation and HRM: Towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 2005, 14:2, 108 – 117.
- Levitt, T. 2002. Creativity is not enough. *Harvard Business Review*, 2002, August.
- Lilja, K. 1987. *Henkilöstöhallinnon ammatikäytännön kehityspiirteitä Suomessa*. Hallinnon tutkimus 1987, 6:3, 185 – 194.
- Lin, H-F. 2007. Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 2007, 28:3/4, 315 – 332.
- Ling, T. & Nasurdin, A. 2010. Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *The Journal of Applied Business Research*, 2010, 26:4, 105 – 116.
- Linkola, P. 1996. *Liiketoiminnan kehittäminen ja verkostot*. Työpoliittinen tutkimus 125. Helsinki: Työministeriö.
- Litter, C. 1982. *The development of the labour process in capitalist societies. A comparative study of the transformation of work organization in Britain, Japan and the USA*. Heinemann: London.
- Lundvall, B-Å. 2006. *Knowledge management in the learning economy*. Danish Research Unit for Industrial Dynamics. Työpaperi.
- Lundvall, B-Å. & Nielsen, P. 2007. Knowledge management and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 2007, 28:3/4, 207 – 223.
- Luoma, M. 2006. Lyhyt historia, värikäs nykyisyys ja lupaava tulevaisuus – katsaus henkilöstöjohtamiseen osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otava ja JTO.
- Luoma, M. 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Kirjassa. Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.
- Luostarinen, M. 2005. *Ekologinen klusteri ja innovaatiopolitiikka*. Turun yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan väitöskirja. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Forssa.
- Mabey, C. & Ramirez, M. 2005. Does management development improve organizational productivity? A six-country analysis of European firms. *International Journal of Human Resource Management*, 2005, 16:7, 1067 – 1082.

- Markkula, M. & Sinko, M. *Knowledge economies and innovation society evolve around learning*. Helsinki University of Technology. <http://www.elearningeuropa.ind/files/media/media19201.pdf> Luettu 29.12.2009.
- Martell, K. & Carroll, S. 1995. How Strategic is HRM? *Human Resource Management*, 1995, 34:2, 253 – 267.
- Maslow, A. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Matthews, J. 2002. Innovation in Australian small and medium enterprises: Contributions from strategic human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2002, 40:2, 193 – 204.
- Mazzanti, M. & Pini, P. & Tortia, E. 2006. Organizational innovations, human resources and firm performance. The Emilia-Romagna food sector. *The Journal of Socio-Economics*, 2006, 35, 123 – 141.
- Mavondo, F. & Chimhanzi, J. & Stewart, J. 2005. Learning orientation and market orientation. relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 2005, 39:11/12, 1235 – 1263.
- Mayo, E. 1945. *The Social Problems of Industrial Civilisation*. Boston: Harvard University.
- Miles, R. 1975. *Theories of management. Implications for organizational behavior and development*. Tokyo. McGraw-Hill.
- Miles, R. & Snow, C. 1984. Designing strategic human resources system. *Organizational Dynamics*, 1984, Summer, 36 – 52.
- Miller, J. & Glassner, B. 1997. The 'inside' and the 'outside': Finding realities in interviews. Kirjassa. Silverman, D. (ed.) *Qualitative reasearch. Theory, method and practice*. London: Sage.
- Minbaeva, D. 2005. HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 2005, 34:1, 125 – 144.
- Mink, O. & Schultz, J. & Mink, B. 1979. *Open organizations. A model & methods for maximizing organizational potential*. San Diego: University Associates.
- Montes, F. & Moreno, A. Fernandez, L. 2004. Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower*, 2004, 25:2, 167 – 180.
- Morgan, G. 1986. *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Moss Kanter, R. 1990. *Jättiläisten tanssi*. Otava: Keuruu.
- Mäki, T. *Taloudellisen yrityksen koulutustoiminta*. WSOY: Porvoo.
- Nemeth, C. 1997. Manageng innovation: When less is more. *California Management Review*, 1997, 40:1, 59 – 74.
- Nielsen, P. & Lundvall, B-Å. 2003. *Innovation, learning organizations and industrial relations*. Dannish Reasearch Unit for Industrial Dynamics. Työpaperi.
- Nijhof, A. & Krabbendam, K. & Looise, J. 2001. *Innovation through exemptions; Building upon the existing creativity of employees*. University of Twente. Työpaperi.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge.Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 2003. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesising process. *Knowledge Management Research & Practice*, 2003, 1:1, 2 – 10.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Palm, A. & Voutilainen, E. 1970. *Henkilöstöhallinto*. Jyväskylä: Gummerrus.
- Palm, A. & Voutilainen, E. 1972. *Henkilöstöpolitiikka*. Jyväskylä: Gummerrus.

- Parzefall, M-R. & Huhtala, H. 2006. Employee wellbeing in knowledge work – Between human resource management and innovativeness. Teoksessa. Vanhala, S. & Kolehmainen, M. (eds.) *HRM – between performance and employees. Proceedings from the HRM conference in Helsinki*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-75.
- Peltonen, M. 1980. *Ammattitaidon hyväksi. 50-vuotta teollisuuden koulutusyhteistyötä*. Helsinki: Teollisuus- ja liikealojen ammatilliset oppilaitokset.
- Peltonen, M. 1970. *Kouluttajan opetusoppi*. Keuruu: Otava.
- Perdomo-Ortiz, J. & Gontzales-Benito, J. & Galende, J. 2009. An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 2009, 20:5, 1191 – 1218.
- Peters, T. & Waterman, R. 1982. *In search of excellence. Lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row.
- Peters, T. 1988. *Thriving on chaos*. London.
- Petty, R. & Guthrie, J. 2000. Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 2000, 1:2, 155 – 176.
- Plessis, M. 2005. *The role of knowledge management in innovation*. University of Pretoria, South Africa. Työpaperi.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York. Free Press.
- Prahalad, C. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990, May-June, 79 – 91.
- Prahalad, C. Krishnan, M. 2011. *Innovaation uusi aika*. Helsinki: Tietosanoma.
- Preuss, G. 2003. High performance work systems and organizational outcomes: The mediating role of information quality. *Industrial & Labor Relations Review*, 2003, 56:4, 590 – 605.
- Proctor, T. 1995. *The essence of management creativity*. London: Prentice Hall.
- Prusak, L. 2001. Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 2001, 40:4, 1002 – 1007.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Yksilöllinen ja yhteisöllinen inhimillinen pääoma organisaatioissa. Teoksessa, Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. UNIPress: Joensuu.
- Quinn, J. 1992. *Intelligent Enterprise*. New York. The Free Press.
- Quinn, J. & Anderson, P. & Finkelstein, F. 2005. Leveraging intellect. *Academy of Management Executive*, 2005, 19:4, 78 – 94.
- Ramo, S. 1988. Creativity in business management. Teoksessa. Kuhn, R. *Handbook for creative and innovative managers*. New York: McGraw-Hill.
- Ramsay, H. & Scholarios, D. & Harley, B. 2000. Employees and high performance work systems: testing inside black box. *British Journal of Industrial Relations*. 2000, 38:4, 501 – 531.
- Raunio, K. 1999. *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Helsinki: Gaudeamus.
- Read, A. 2000. Determinants of successful organizational innovation: A review of current research. *Journal of Management Practice*, 2000, 3:1, 95 – 119.
- Rhodes, C. 2007. *Writing Organization*. Amsterdam: John Benjamins.
- Richards, T. 1999. *Creativity and management of change*. Cornwall: Blackwell.
- Rumelt, R. 1984. Towards a strategic theory of the firm. Teoksessa, Lamb, R. (toim.) *Competitive Strategic Management*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Räty, O. 1987. *Työ ja koulutus*. Juva: WSOY
- Saarenpää, H-L. 2004. Kursseille osallistuminen suomalaisessa työelämässä. *Hyvinvointikatsaus*. 2004, 4, 19 – 22.

- Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen: Sosiaaliohjelmoista strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Kirjassa. Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.
- Salojärvi, S. 2009. Osaamisen merkitykset työelämässä. Kirjassa. Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.
- Saru, E. 2009. *Sewn as a patchwork. How bits and pieces from the HRM, HRD and OL perspectives can improve performance in small enterprises*. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-16:2009.
- Scarbrough, H. & Swan, J. 2001. Explaining the diffusion of knowledge management: The role of fashion. *British Journal of Management*, 2001, 12, 3 – 12.
- Scheurlich, J. 2001. *Research methods in the postmodern*. London: Routledge.
- Schilling, A. & Werr, A. 2009. *Managing and organizing for innovation in service firms. A literature review with annotated bibliography*. Stockholm School of Economics. Vinnova report 2009:06.
- Schuler, R. & Jackson, S. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1987, 1:3, 207 – 219.
- Schumpeter, J. 1934. *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and business cycle*. London: Oxford University Press.
- Schumpeter, J. 1987. *Capitalism, socialism and democracy*. London: Urwin. First. imp. 1942.
- Searle, R. & Ball, K. 2003. Supporting innovation through HR policy: Evidence from the UK. *Creativity and Innovation Management*, 2003, 12:1, 50 – 62.
- Selden, L. & MacMillan, I. 2006. Manage customer-centric innovation systematically. *Harvard Business Review*. April, 2006.
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.
- Senge, P. 1994. The leader's new work. Building learning organizations. Teoksessa. Mabey, C. & Iles, P. (eds.) *Managing learning*.
- Shipton, H. & Fay, D. & West, M. & Patterson, M. & Birdi, K. 2005. Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 2005, 14:2, 118 – 128.
- Shotter, J. 1993. *Conversational realities. Constructing life through language*. London. Sage.
- Siengthai, S. & Bechter, C. 2001. Strategic human resource management and firm innovation. *Research and Practice in Human Resource Management*, 2001, 9:1, 35 – 57.
- Siep, S. 2008. *Leader- member exchange and employees' behavior – How does satisfaction with HR practices influence affective commitment and innovative behavior?* Bachelor thesis. University of Twente.
- Silverman, D. 1997. The Logics of Qualitative Research. Kirjassa. Miller, G. & Dingwall, R. *Context & Method in Qualitative Research*. London: Sage.
- Simon, H. 1988. Understanding creativity and creative management. Teoksessa. Kuhn, R. *Handbook for creative and innovative managers*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, M. & Busi, M. & Ball, P. & Meer, R. 2008. Factors influencing an organizations ability to manage innovation: A structured literary review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 2008, 12:4, 655 – 676.
- Staehle, W. 1990. Human resource management and corporate strategy. Teoksessa. Pieper, R. (ed.) *Human resource management. An international comparison*. Berlin. Walter de Gruyter.
- Stammers, R. & Patrick, J. 1978. *Koulutustoiminta työelämässä*. Espoo. Weilin+Göös.
- Stehr, N. 1994. *Knowledge societies*. London: Sage.
- Stewart, T. 1997. *Intellectual capital – The new wealth of organizations*. New York. Doubleday.

- Storey, J. 1992. *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell.
- Strauss, G. & Sayles, L. 1960. *Personnel. The Human Problems of Management*. London: Prentice-Hall.
- Subranamiam, M. & Youndt, M. 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 2005, 48:3, 450 – 463.
- Sädevirta, J. 2004. *Henkilöstöjohtamisen ja sen kehittymisen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Helsinki.
- Tang, H. 1998. An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 1998, 18:5, 297 – 309.
- Taylor, F. 1911. *The Principles of Scientific Management*. Harper: New York.
- Tekes 2008. *Toivoa, tahtoa, tarmoa*. Tekes: Helsinki.
- Teollisuuden innovaatiostrategia. 1990. *Innovaation onnistuminen*. Mänttä: Sähkö- ja elektroniikkateollisuusliitto.
- Tilastokeskus, 2002. *Henkilöstökoulutus 2001*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Tsoukas, H. 1996. The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic management Journal*. 1996, 17, 11 – 25.
- Tulevaisuusvaliokunta. 2004. *Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen*. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004.
- Tuomisto, J. 1986. *Teollisuuden koulutustehtävien kehittyminen. Tutkimus teollisuustyöntäntäjien koulutustoiminnan ja kvalifikaatiointressien kehityksestä Suomessa*. Vammala: Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Tushman, M. & Nadler, D. 1986. Organizing for innovation. *California Management Review*, 1986, 28:3, 74 – 93.
- Tushman, M. & O'reilly, C. 1997. *Winning through innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Törrönen, J. 2000. Subjektiaseman käsite empiirisessä sosiaalitutkimuksessa. *Sosiologia*. 2000, 37:3, 243 – 255.
- Töttö, P. 2000. *Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Tampere: Vastapaino.
- Uhl-Bien, M. 2006. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 2006, 17, 654 – 676.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. 2007. *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki: Talentum. Alkuperäisteos. Human Resource Champions, vuodelta 1997.
- Ulrich, D. & Allen, J. & Brockbank, W. & Younger, J. & Nyman, M. 2009. *HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw Hill.
- Unsworth, K. 2004. *Firefighting: The effects of time pressure on employee innovation*. Esitelmä Australian & New Zealand Academy of Management konferenssissa, Dunedinissa, Uudessa Seelannissa 8 – 11.12.2004.
- Uusikylä, K. & Piirto, J. 1999. *Luovuus. Taito löytää, rohkeus toteuttaa*. Juva: Atena kustannus.
- Uusikylä, K. 2005. Luovuus kärsii. *Helsingin Sanomat* 2.1.2005, E 2.
- Wan, D. & Ong, C. & Lee, F. 2005. Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation*, 2005, 25, 261 – 268.
- Wang, D-S. & Shuy, C-L. 2009. The longitudinal effect of HRM effectiveness and dynamic innovation performance on organizational performance in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 2009, 20:8, 1790 – 1809.

- Vanhala, S. & Kolehmainen, M. 2006. Preface. Teoksessa. Vanhala, S. & Kolehmainen, M. (eds.) *HRM – between performance and employees*. Proceedings from the HRM conference in Helsinki. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-75. Helsinki.
- Veenendaal, A. & Velzen, M. & Looise, J. 2009. *Seeing is believing: Visualizing the relationship between forms of capital and innovation*. Työpöytäpaperi. Competities voor Innovaatie.
- Wei, L. & Lau, C. 2008. The impact of market orientation and strategic HRM on firm performance: the case of Chinese enterprises. *Journal of International Business Studies*, 2008, 39:6, 980 – 995.
- Wei, L. & Liu, J. & Herndon, N. 2011. SHRM and product innovation: Testing the moderating effect of organization culture and structure in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22:1, 19 – 33.
- Wenger, E. 1998. *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984, 5:2, 171 – 180.
- West, M. 2002. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 2002, 51:3, 355 – 424.
- West, M. & Farr, J. 1990. Innovation at work. Teoksessa. West, M. & Farr, J. (eds.) *Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley.
- Wiig, K. 1994. *Knowledge Management*. Arlington: Schema Press.
- Wiio, O. 1975. *Systems of Information, Communication, and Organization*. Helsinki: Helsinki School of Business Economics.
- Viitala, R. 2002. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. 2004. *Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina itsensä ja heidän alaisuutensa arvioimien*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 255. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Viljanen, M. 2006. *"Täytyykö töissä niin viihtyäkään?" Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-9:2006. Tampere.
- Wright, P. & Garner, T. & Moynihan, L. & Allen, M. 2004. *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*. Cornell School of Industrial and Labor Relations. Working Paper 04-06.
- Väänänen, M. 2011. *Innovaatiokupla. menetettyjen keksintöjen maa*. Sammon Takojat: Vantaa.
- Yeung, A. Berman, B. 1997. Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 1997, 36:3, 321 – 335.
- Youndt, M. & Subramaniam, M. & Snell, S. 2004. Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 2004, 41:2, 335 – 361.
- Zhou, K. 2006. Innovation, imitation, and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*. 2006, 35, 394 – 402.
- Zhou, Y. & Zhang, Y. & Montoro-Sanches, A. 2011. Utilitarianism or romanticism: The effect of rewards on employees' innovative behavior. *International Journal of Manpower*, 2011, 32:1, 81 – 98.
- Zollo, M. & Winter, S. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 2002, 13:3, 339 – 351.

## LIITE I:

### Alkukartoituksen uusien muuttujien luominen faktorianalyysien avulla

Tutkimuksessa käytettiin faktorianalyysia (Varimax-ratkaisua) alkuperäisten kysymysten karsimiseksi entistä harvalukuisemmiksi perusulottuvuuk- siksi. Faktorianalyysien perusteella muodostettiin uusia muuttujia, joita käytettiin pyrittäessä analysoimaan alussa esitettyä reittiä henkilöstöjohta- misen ja organisaation innovatiivisuuden välillä. Tässä luvussa faktoriana- lyysien tulokset esitetään lyhyesti.

#### *Henkilöstöjohtamiseen kuuluvien asioiden yhdenmukaisuudet*

Ensimmäisessä faktorianalyysissa olivat kysymykset, jotka mittasivat vas- taajien näkemystä niistä asioista, jotka kuuluvat henkilöstöjohtamiseen hei- dän edustamassaan organisaatiossa ja ne asiat, joita ylin johto vastaajan mielestä henkilöstöjohtamisen alueella seuraa heidän organisaatiossaan.

#### **I-faktori: Osaaminen ja henkilöstön kehittäminen**

Mitä asioita ylin johto seuraa organisaatiossa:

henkilöstön osaaminen	.772
henkilöstön kehittäminen	.759
koulutus	.745
aloiteaktiivisuus ja innovatiivisuus	.565
Selitysosuus	18,2 %

#### **II-faktori: Henkilöstöresurssit**

Mitä asioita ylin johto seuraa organisaatiossa:

ylityöt	.773
työajat ja työmäärät	.755
poissaolot ja tapaturmat	.714
työterveyshuolto	.492
Selitysosuus	9,7 %

#### **III-faktori: Asiakaskeskeisyys ja työn sujuvuus**

Mitä asioita ylin johto seuraa organisaatiossa:

asiakaskeskeisyys ja työn laatu	.638
organisaation työnantajakuva	.585
yhteistyö ja vuorovaikutus	.522
suoritusten ja tavoitteiden saavuttaminen	.434
Selitysosuus	7,7 %



#### **IV-faktori: Henkilöstöjohtamisen perusjärjestelmät**

Millaiset asiat kuuluvat organisaatiossa henkilöstöjohtamiseen:

työterveyshuolto	.740
HR-tietojärjestelmät	.664
palkkahallinto	.663
työsuhdeasiat	.565
Selitysosuus	6,4 %

#### ***Henkilöstöjohtamiseen panostamisen perusulottuvuudet***

Toisessa faktorianalysissä olivat kysymykset, jotka mittasivat asioita, joihin organisaatiot vastaajien mielestä panostavat henkilöstöjohtamisessa.

#### **I-faktori: Dynaamiseen henkilöstöjohtamiseen panostaminen**

Muutoksen johtamiseen panostaminen	.808
Työilmapiirin ja kulttuurin kehittämiseen panostaminen	.807
Strategian toimeenpanemiseen panostaminen	.807
Kyvykkyyksien kehittämiseen panostaminen	.730
Innovatiivisuuteen panostaminen	.725
Työn sisältöjen kehittämiseen panostaminen	.705
Johtamisen kehittämiseen panostaminen	.691
Organisaation sisäiseen viestintään panostaminen	.641
Henkilöstön kehittämiseen panostaminen	.580
Selitysosuus	45,5 %

#### **II-faktori: Palkkaukseen ja henkilöstövalintoihin panostaminen**

Palkkauksen kannustavuuteen panostaminen	.791
Palkkauksen oikeudenmukaisuuteen panostaminen	.782
Henkilöstövalintoihin panostaminen	.665
Selitysosuus	9,2 %

#### **III-faktori: Henkilöstökulujen minimointi**

Henkilöstökustannusten kurissa pitäminen	.832
Henkilöstön perehdyttäminen	-.554
Selitysosuus	8,5 %

### ***Henkilöstöjohtamisen kehittymisen tasoon liittyvien arviointien yhdenmukaisuudet***

Kolmannessa faktorianalyysissä olivat kysymykset, jotka mittaisivat vastaajien arvioita siitä, kuinka kehittyntä henkilöstöjohtaminen heidän organisaatiossaan heidän mielestään on.

#### **I-faktori: Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden taso organisaatiossa**

Arvio ihmisten johtamisen kehittyneisyyden tasosta organisaatiossa	.826
Arvio osaamisen johtamisen tasosta organisaatiossa	.806
Arvio oppimisen ja kehittymisen tasosta organisaatiossa	.777
Arvio muutoksen johtamisen tasosta organisaatiossa	.768
Arvio innovatiivisuuden kehittymisen tasosta organisaatiossa	.720
Arvio yhteistoiminnan kehittyneisyyden tasosta työyhteisössä	.704
Arvio siitä, missä määrin organisaatiossa on luotu asiakaskeskeistä kulttuuria	.703
Arvio suorituksen johtamisen tasosta organisaatiossa	.694
Arvio henkilöstöstrategian kehittyneisyyden tasosta organisaatiossa	.659
Arvio toiminnan tehokkuudesta organisaatiossa	.539
Selitysosuus	52,4 %

### ***Henkilöstöjohtamisen avulla arvioiduiksi saatujen tulosten yhdenmukaisuudet***

Neljännessä faktorianalyysissä olivat kysymykset, jotka mittasivat vastaajien arviointeja siitä, millaisia tuloksia henkilöstöjohtamisen avulla on heidän organisaatiossaan saatu aikaan.

#### **I-faktori: Organisaation sosiaalinen pääoma**

Ihmiset organisaatiossamme jakavat avuliaasti tietonsa toisilleen	.727
Organisaatiossanne olevat esimiehet innostavat ja kannustavat alaisiaan	.689
Ihmisten väliset suhteet organisaatiossamme perustuvat perustuvat avuliaisuudelle ja arvostukselle	.686
Ihmiset organisaatiossamme tekevät hyvää yhteistyötä keskenään	.650

Ihmiset organisaatiossamme haluavat jatkuvasti oppia lisää ja kehittyä urallaan	.527
Ihmiset organisaatiossamme tekevät työnsä hyvin	.407
Selitysosuus	41,7 %

### **II-faktori: Henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaiset rakenteet**

Palkka-asiat on hoidettu organisaatiossamme oikeudenmukaisella tavalla	.704
Työsuhdeasiat on hoidettu organisaatiossamme oikeudenmukaisella tavalla	.676
Organisaatiomme rakenne tukee toimintaa hyvin	.609
Organisaatiossamme työskentelevät esimiehet ja johto omaavat hyvät ihmisten johtamisen taidot	.566
Organisaatiomme johtaminen toimii hyvin	.539
Muutokset organisaatiossamme on toteutettu hyvin	.537
Organisaatiossamme omaksutut ihmisten johtamisen tavat ottavat huomioon liiketoiminnan nykyiset ja tulevat vaatimukset	.484
Ylennykset organisaatiossamme on hoidettu oikeudenmukaisella tavalla	.450
Selitysosuus	6,5 %

### **III-faktori: Henkilöstövoimavarojen ja työsuorituksen hyvyys**

Ihmiset organisaatiossamme omaavat töiden edellyttämät taidot	.805
Ihmiset organisaatiossamme hallitsevat työnsä hyvin	.770
Ihmiset organisaatiossamme suoriutuvat työstään hyvin	.762
Työskentelyn laatu on korkeatasoista organisaatiossamme	.555
Selitysosuus	5,2 %

### **IV-faktori: Henkilöstöjohtamisen strategisen aseman avulla luotu muutoskyky ja hyvä työnantajakuva**

Henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa organisaatiomme strategiaa	.653
Organisaatiossamme työskentelevät ihmiset tuntevat kuuluvansa organisaatioomme	.636
Organisaatiollamme on hyvä työnantajakuva	.512
Ihmiset ovat valmiita toteuttamaan vaaditut muutokset joustavasti ja nopeasti	.456
Selitysosuus	4,6 %

**V-faktori: Henkilöstön tyytyväisyys ja lojaalisuus organisaatiota kohtaan**

Ihmiset organisaatiossamme voivat hyvin	.749
Ihmiset organisaatiossamme ovat tyytyväisiä	.685
Vaihtuvuus organisaatiossamme on vähäistä	.632
Ihmiset organisaatiossamme luottavat organisaatioon ja johtoon	.547
Selitysosuus	3,3 %

**VI-faktori: Organisaation toiminnan uudistaminen**

Organisaatiossa kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita	.765
Ihmiset oppivat organisaatiossa jatkuvasti uusia asioita	.468
Selitysosuus	3,2 %

***Organisaation innovatiivisuuteen liittyvien arviointien yhdenmukaisuudet***

**I-faktori: Organisaation innovaatiokulttuuri**

Organisaatiossamme arvostetaan uusien, erilaisten ajatusten esittämistä	.814
Ihmiset organisaatiossamme uskaltavat esittää erilaisia näkemyksiä, koska heidän ei tarvitse pelätä epäonnistumista	.749
Organisaatiossamme sallitaan ”hullujenkin” ajatusten esittäminen ja asioilla leikkittely	.741
Ihmiset organisaatiossamme tarkastelevat asioita laaja-alaisesti ja monia erilaisia näkökulmia esille ottaen	.680
Organisaatiossamme kannustetaan yhteistyöhön, joka tähtää uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseen	.675
Organisaatiossamme ei tyydytä yhden oikean ratkaisun löytymiseen, vaan etsitään lukuisia erilaisia vaihtoehtoja asioiden tarkastelemiseksi	.662
Tiukat tehtävä- ja organisaatorajat eivät ehkäise luovuutta organisaatiossamme	.658
Asiakkaiden toiveet ja tarpeet ohjaavat kaikkea toimintaa organisaatiossamme	.642
Luovuus ja innovatiivisuus kulkevat käsi kädessä organisaatiossamme	.627
Henkilöstöjohtamisen käytännöt edistävät luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatiossamme	.574
Selitysosuus	45,7 %

## **II-faktori: Keinot innovatiivisuuden tukemiseksi**

Organisaatiossa käytetään erilaisia tekniikoita luovuuden kirvoittamiseksi	.767
Organisaatiossa rahoitetaan kehittämishankkeita, joiden onnistumisesta ei aina ole varmuutta	.690
Organisaatiomme johto käynnistää jatkuvasti hankkeita, jotka tähtäävät uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen	.581
Organisaatioomme on tietoisesti palkattu erilaisia ihmisiä luovuuden aikaansaamiseksi	.566
Organisaatiossamme ei painoteta liiaksi lyhyen tähtäyksen tavoitteita, jotta luovuuden kehittämislle jäisi tilaa	.546
Työskentelyä organisaatiossamme ei valvota tiukasti, jotta erilaisten ajattelutapojen esittämiselle olisi riittävästi mahdollisuuksia	.513
Selitysosuus	8,1 %

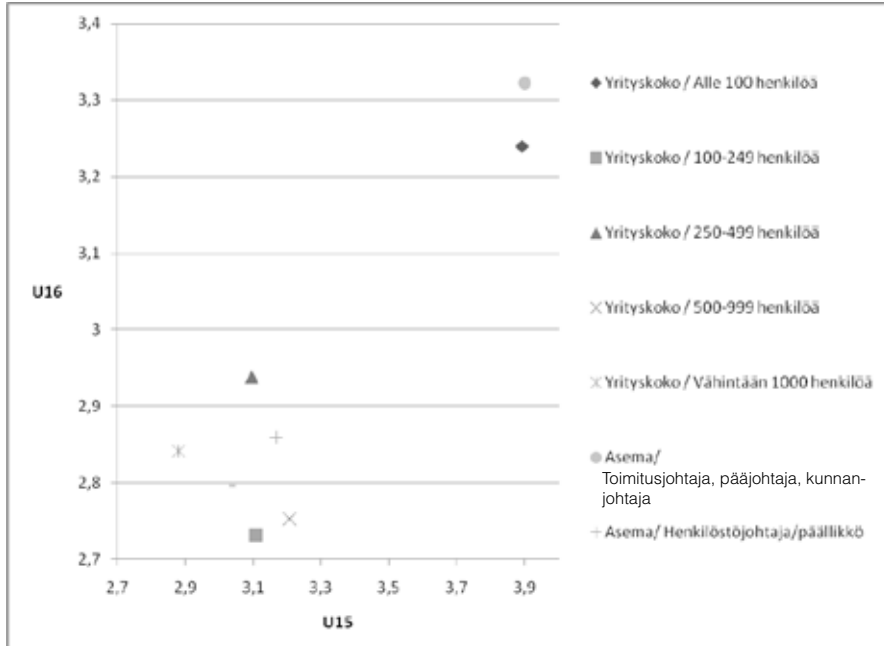
## Liite II:

### Innovatiivisen organisaation profiili taustaominaisuuksien avulla tarkasteltuna

Yksittäisten kysymysten tarkastelun yhteydessä todettiin, että vastaajan asema organisaatiossa on yhteydessä organisaation innovaatiotoiminta-arviointien kanssa. Lisäksi todettiin, että organisaation koolla on joissakin tapauksissa yhteyttä organisaation innovaatiotoiminnan kanssa.

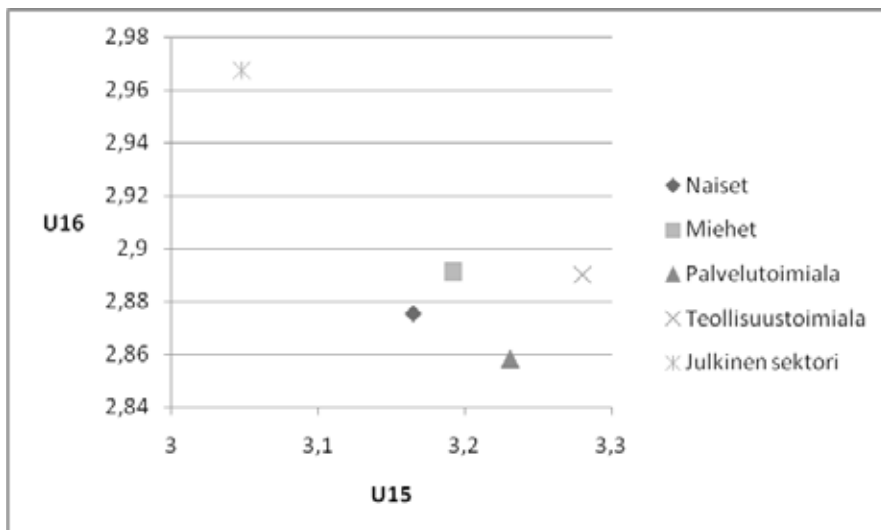
Kuvio 1 osoittaa, että pienissä, alle 100 henkilön organisaatioissa työskentelevät vastaajat arvioivat muita vastaajia useammin, että heidän organisaationsa on innovatiivinen kummankin organisaation innovatiivisuutta mittaavan uuden muuttujan suhteen. Kuvio 2 osoittaa myös sen, että ylin johto pitää muita vastaajaryhmiä useammin omaa organisaatiotaan innovatiivisena kummankin organisaation innovatiivisuutta mittaavan uuden muuttujan suhteen. Kuvio 2 käy myös ilmi, että muut vastaajaryhmät ovat melko lähellä toisiaan kummankin innovatiivisuuteen liittyvän uuden muuttujan suhteen.

*Kuvio 1. Organisaation innovatiivisuus vastaajan aseman ja organisaation koon avulla tarkasteltuna*



Kuviossa 2 esitetään vastaajan sukupuolen ja organisaation toimialan sekä organisaation innovatiivisuusarviointien välinen yhteys. Kuviosta käy ilmi, ettei vastaajan sukupuolella ole yhteyttä organisaation innovatiivisuusarviointeihin. Kuviosta käy myös ilmi, että julkisen sektorin palveluksessa olevat vastaajat arvioivat muita vastaajia useammin, että heidän organisaatioissaan panostetaan innovatiivisuuteen liittyviin keinoihin, kuten erilaisiin hankkeisiin organisaation toiminnan kehittämiseksi. Kuviosta käy myös ilmi, että tästä panostuksesta huolimatta julkisen sektorin työpaikat eivät vastaajien arvioiden mukaan yllä innovaatiokulttuurissaan yksityisen sektorin organisaatioiden tasolle.

*Kuvio 2. Organisaation innovatiivisuus vastaajan sukupuolen ja organisaation toimialan mukaan*



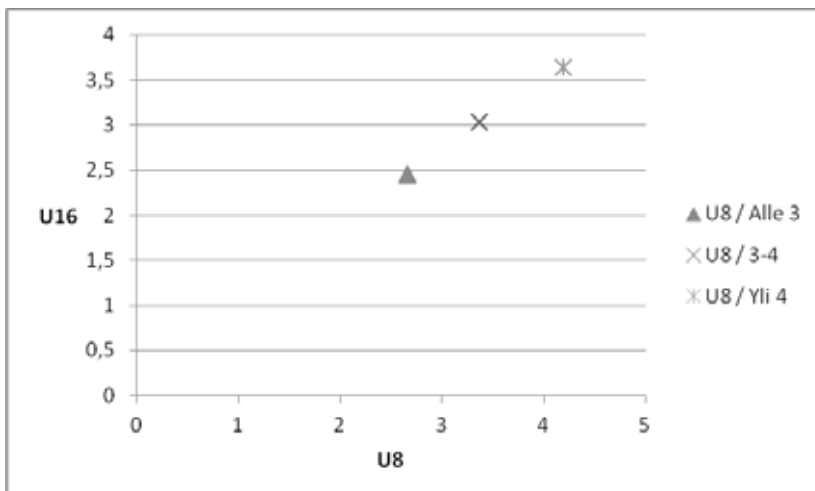
### Liite III:

#### Organisaation innovatiivisuus muiden uusien muuttujien avulla tarkasteltuna

Regressioanalyysissä tarkasteltiin uusien muuttujien yhteyttä organisaation innovatiivisuuteen. Näihin regressioanalyysiin tulleiden uusien muuttujien ja organisaation innovatiivisuuden arviointien välille piirrettiin kuvioiden 4 – 7 mukaiset kuviot. Kuviot piirrettiin muuttujien U8, U9, U10 ja U12 sekä innovatiivisuuteen liittyvien muuttujien välisen yhteyden havainnollistamiseksi. Kaikilla näillä muuttujilla oli regressioanalyysien mukaan yhteys organisaation innovatiivisuuteen. Kuvio piirrettiin myös U4:n suhteen, mutta tämä kuvio osoitti, ettei U4:llä (organisaation henkilöstöjohtamisen perusjärjestelmällä) ollut selkeää yhteyttä organisaation innovatiivisuuden kanssa, vaikka U4 tulikin mukaan regressiomalliin.

Kuvio 1 osoittaa, että organisaation henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tason ja organisaation innovatiivisuuden arviointien välillä on selkeä yhteys. Henkilöt, joiden arvion mukaan heidän organisaationsa henkilöstöjohtamisen taso on korkeatasoista, arvioivat muita todennäköisemmin, että heidän organisaationsa on myös innovatiivinen (kummankin innovatiivisuutta mittaavan muuttujan suhteen). Vastaavasti henkilöt, joiden arvion mukaan heidän organisaationsa henkilöstöjohtamisen taso on matalahko, arvioivat muita todennäköisemmin, että heidän organisaationsa on myös vähäinen innovatiivisuudeltaan.

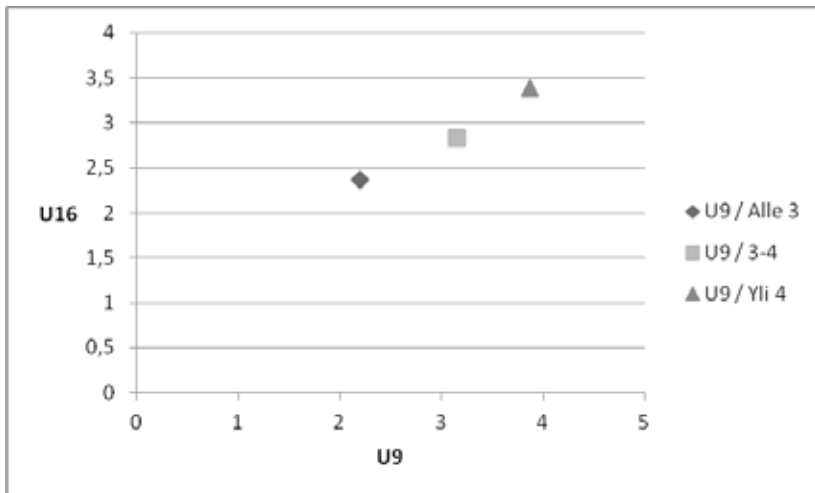
*Kuvio 1. Organisaation innovatiivisuus organisaation henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden tason (U8) mukaan*





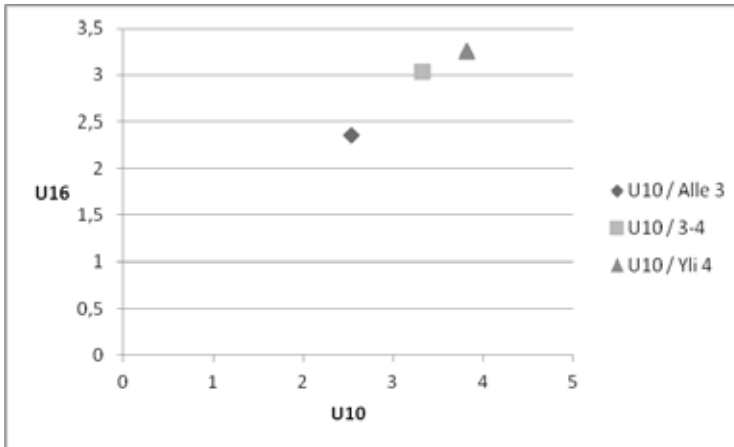
Kuvio 2 esitetään organisaation innovatiivisuuden ja organisaation sosiaalisen pääoman väliselle yhteys havainnollisessa muodossa. Kuva osoittaa, että henkilöt, jotka arvioivat organisaation sosiaalisen pääoman korkeaksi, pitävät myös organisaatiota innovatiivisena. Vastaavasti henkilöt, jotka arvioivat organisaation sosiaalisen pääoman matalaksi, arvioivat myös organisaation innovatiivisuuden matalaksi.

*Kuvio 2. Organisaation innovatiivisuuden ja organisaation sosiaalisen pääoman (U9) välinen yhteys*



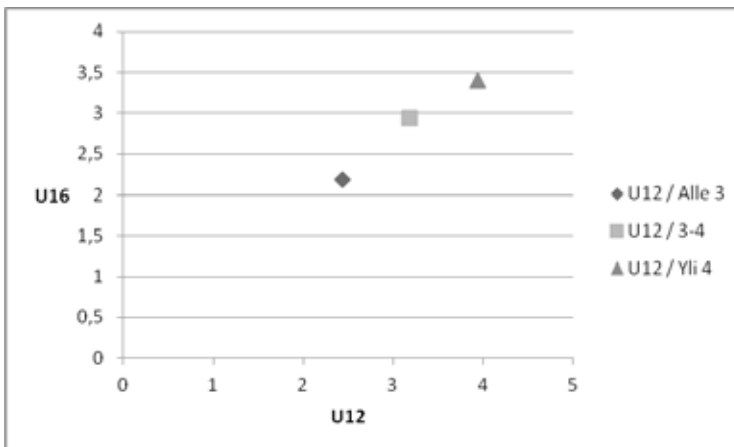
Kuvio 3 on esitetty organisaation innovatiivisuuden ja henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaisuuden välinen yhteys. Kuvio osoittaa, että henkilöt, jotka arvioivat henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaiseksi pitävät myös organisaatiota innovatiivisena. Sen sijaan henkilöt, jotka arvioivat organisaation henkilöstöjohtamisen epäoikeudenmukaiseksi, pitävät sen innovatiivisuutta matalana.

*Kuvio 3. Organisaation innovatiivisuuden ja henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaisuuden välinen yhteys*



Kuvio 4 on esitetty organisataion innovatiivisuuden ja henkilöstöjohtamisen strategisen tason välinen yhteys. Kuvio osoittaa, että henkilöt, jotka arvioivat, että henkilöstöjohtaminen on saavuttanut strategisen aseman heidän organisaatiossaan, pitävät organisaatiota innovatiivisena. Tämä kertoo samalla, että muutoskykyisinä pidetyt organisaatiot ovat innovatiivisiksi koettuja organisaatioita. Vastaavasti henkilöt, jotka arvioivat, ettei heidän organisaatiossaan henkilöstöjohtamisella ole strategista asemaa eikä organisaatio ole muutoskykyinen arvioivat, ettei organisaatio ole myöskään innovatiivinen.

*Kuvio 4. Organisaation innovatiivisuuden ja henkilöstöjohtamisen strategisen aseman välinen yhteys*



## LIITE IV:

Eri henkilöstöryhmille lähetetyn kyselyn uusien muuttujien luominen faktorianalyysojen avulla

### *Henkilöstöjohtamiseen panostamiseen liittyvien arviointien yhdenmukaisuudet*

#### **I-faktori: Henkilöstöjohtamiseen panostaminen**

Mihin asioihin panostetaan...

– Työilmapiiriin kehittämiseen	.835
– Muutosten hallintaan	.806
– Työhyvinvointiin	.798
– Henkilöstön kehittämiseen	.762
– Tiedonkulkuun organisaatiossa	.752
– Johtamisen ja esimiestoiminnan kehittämiseen	.741
– Toiminnan kehittämiseen	.739
– Henkilöstön perehdyttämiseen	.732
– Urakehitykseen	.692
– Palkkauksen kannustavuuteen	.656
– Henkilöstövalintoihin	.653
– Työsuhdeasioiden hoitamiseen	.598

Selitysosuus 47,0 %

#### **II-faktori: Innovatiivisuuteen panostaminen**

Mihin asioihin panostetaan...

– Tuotteiden ja palveluiden uudistamiseen	.669
– Innovatiivisuuteen	.515

Selitysosuus 7,9 %

#### **III-faktori: Henkilöstön valvontaan panostaminen**

Mihin asioihin panostetaan...

– Henkilöstökustannusten kurissa pitämiseen	.822
– Suorituksen mittaamiseen ja johtamiseen	.475

Selitysosuus 7,0 %

## ***Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyteen liittyvien arviointien yhdenmukaisuudet***

### **I-faktori: Henkilöstöjohtamisen hyvyyden ulottuvuus**

– Ihmiset organisaatiossa luottavat organisaatioon ja johtoon	.813
– Johtaminen toimii organisaatiossamme hyvin	.778
– Muutokset organisaatiossamme on toteutettu hyvin	.778
– Organisaatiossamme työskentelevät esimiehet ja johto omaavat hyvät ihmisten johtamisen taidot	.764
– Ihmiset organisaatiossamme voivat työssään hyvin	.748
– Organisaatiossamme työskentelevät ihmiset tuntevat kuuluvansa organisaatioomme	.740
– Organisaatiossamme olevat esimiehet innostavat ja kannustavat alaisiaan	.735
– Organisaatiossamme työskentely on tehokasta ja tarkoituksenmukaista	.709
– Työsuhdeasiat hoidetaan oikeudenmukaisella tavalla	.708
– Yhteistyö ihmisten välillä organisaatiossamme on korkeatasoista	.701
– Ihmiset organisaatiossamme ovat tyytyväisiä työhönsä	.697
– Ihmiset organisaatiossamme kehittävät jatkuvasti toimintatapojaan	.693
– Palkka-asiat on hoidettu organisaatiossamme oikeudenmukaisella tavalla	.643
– Asiakaspalvelun laatu on korkeatasoista organisaatiossamme	.596
Selitysosuus	47,9 %

### **II-faktori: Kehittämiskeskeisen henkilöstöjohtamisen faktori**

– Organisaatiossamme kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita	.594
– Ihmiset organisaatiossamme oppivat jatkuvasti uusia asioita	.479
Selitysosuus	6,2 %

### **III-faktori: Organisaation sosiaalinen pääoma**

– Ihmiset organisaatiossamme jakavat avuliaasti tietonsa toisilleen	.499
– Ihmiset väliset suhteet organisaatiossamme perustuvat avuliaisuudelle ja arvostukselle	.396
Selitysosuus	6,0 %

## *Henkilöstöjohtamisen avulla saatujen tulosten yhdenmukaisuudet*

### **I-faktori: Henkilöstöjohtamisen avulla saadut tulokset**

– Missä määrin henkilöstöjohtaminen on edesauttanut...	
– Henkilöstön luottamusta organisaatiota kohtaan	.871
– Henkilöstön työtyytyväisyyttä	.863
– Muutosten hyvää toteuttamista organisaatiossa	.851
– Organisaation toimintatapojen kehittämistä	.841
– Ihmisten johtamista	.825
– Henkilöstön työhyvinvointia	.824
– Ihmisten välistä yhteistyötä työpaikalla	.781
– Henkilöstön osaamista	.781
– Työsuhdeasioiden oikeudenmukaista hoitamista	.760
– Organisaation toiminnan tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta	.736
– Palkka-asioiden oikeudenmukaista hoitamista	.731
– Asiakaspalvelun laatua organisaatiossa	.681
– Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä	.550
Selitysosuus	61,0 %

## *Organisaation innovatiivisuutta edesauttavien henkilöstöjohtamisen keinojen yhdenmukaisuudet*

### **I-faktori: Henkilöstöjohtamisen keinot, jotka edistävät organisaation innovatiivisuutta työpaikalla**

– Työpaikalla käytössä olevat ihmisten johtamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikalla	.819
– Työpaikalla toteutetut muutokset edistävät innovatiivisuutta työpaikalla	.797
– Työpaikalla toteutettu suorituksen mittaaminen (esim. kehityskeskustelut, työilmapiirimittaukset) edistävät innovatiivisuutta työpaikalla	.786
– Työpaikalla käytössä olevat rekrytoinnin keinot (uusien henkilöiden valinta) edistävät innovatiivisuutta työpaikalla	.714
– Työpaikalla käytössä olevat palkitsemisen ja kannustamisen keinot edistävät innovatiivisuutta työpaikalla	.714
– Työpaikalla sovelletut henkilöstön kehittämisen käytännöt (esim. perehdyttäminen ja koulutus) edistävät innovatiivisuutta työpaikalla	.683
Selitysosuus	57,2 %

### ***Organisaation innovatiivisuusarvioihin liittyvät yhdenmukaisuudet***

Viidennessä faktorianalyysissä olivat mukana kysymykset, jotka mittaisivat vastaajien arvioita organisaation innovatiivisuudesta. Faktorianalyysin avulla syntyi yksi ulottuvuus, joka selittää annettujen vastausten vaihtelusta.

#### **I-faktori: Organisaation innovatiivisuus**

– Esimiehet kannustavat luovien ajatusten esittämiseen työpaikalla	.845
– Työpaikallamme sallitaan ”hullujenkin” ajatusten esittäminen ja ajatuksilla leikkittely	.835
– Työpaikalla arvostetaan luovia ja innovatiivisia ihmisiä	.832
– Työpaikalla arvostetaan uusien, erilaisten ajatusten esittämistä	.827
– Työpaikalla kannustetaan yhteistyöhön, joka tähtää uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseen	.819
– Työpaikalla olevat ihmiset uskaltavat esittää erilaisia näkemyksiä, koska heidän ei tarvitse pelätä epäonnistumista	.819
– Työpaikallamme kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita	.756
– Innovatiivisten työskentelytapojen kehittämiseen panostetaan työpaikallamme systemaattisesti	.756
– Työpaikalla käytetään useita erilaisia tekniikoita luovuuden kirvoittamiseen	.606
– Työpaikalla käynnistetään kehittämishankkeita, joiden onnistumisesta ei ole aina varmuutta	.400
Selitysosuus	57,2 %

### ***Omaan innovatiivisuuteen liittyvien arviointien yhdenmukaisuudet***

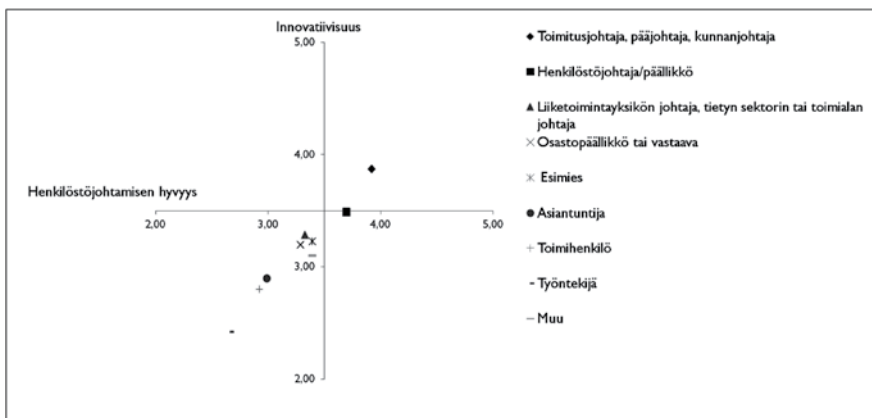
#### **I-faktori: Oma innovatiivisuus**

– Kannustan muita esittämään luovia ajatuksia työpaikalla	.735
– Työyhteisössä arvostetaan esittämiäni ajatuksia, vaikka ne poikkeaisivat siitä, miten on totuttu ajattelemaan	.712
– Olen innovatiivinen ja luova	.682
– Kehitän jatkuvasti toimintatapojani	.665
– Esimieheni arvostaa työtäni ja työtapaani	.516
Selitysosuus	44,4 %

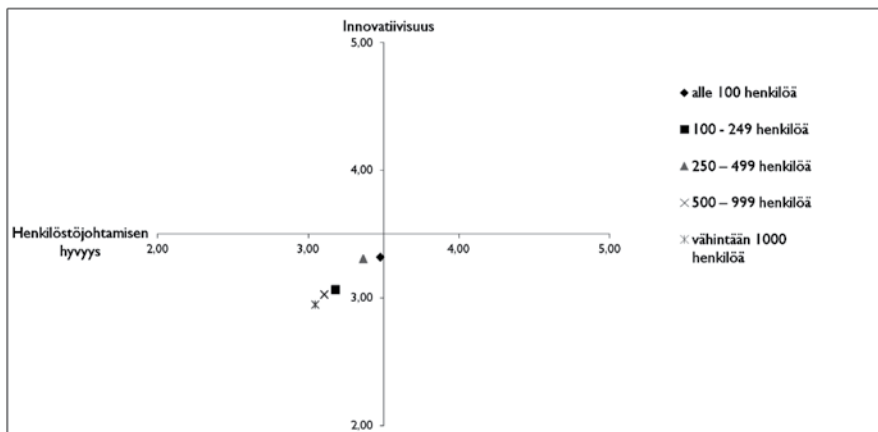
## Liite V.

### Henkilöstöjohtamisen ja organisaation innovatiivisuuden taso vastaajan taustan mukaan

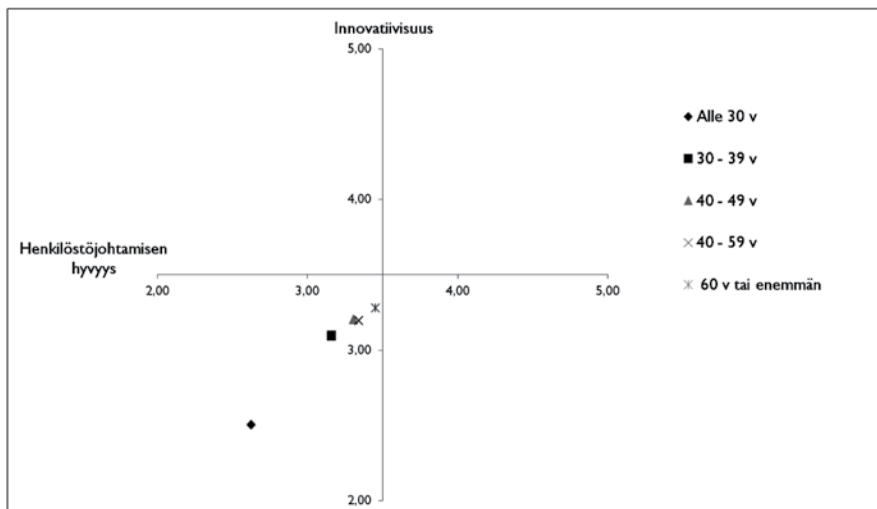
Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen ja organisaation innovatiivisuuden taso vastaajan aseman mukaan



Kuvio 2: Henkilöstöjohtamisen ja organisaation innovatiivisuuden taso organisaation koon mukaan



Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen ja organisaation innovatiivisuuden taso vastaajan iän mukaan



Kuvio 4: Henkilöstöjohtamisen ja organisaation innovatiivisuuden taso vastaajan sukupuolen mukaan

