

SISÄLTÖ	sivu
TIIVISTELMÄ	3
LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA	4
1. JOHDANTO	5
1.1. Tutkimuksen tavoite	6
1.2. Tutkimuksen rakenne	8
2. JOUSTAVUUS	10
2.1. Joustavuuden taustaa ja erilaiset joustavuuskeskustelut	12
2.2. Joustavan yrityksen malli	21
2.3. Muita näkemyksiä joustavuudesta	26
2.4. Joustavuuden tavoitteet ja vaikutukset	32
2.4.1. Joustavuuden tavoitteet	32
2.4.2. Joustavuuden vaikutukset	35
2.5. Henkilöstöjoustojen muodot	44
2.5.1. Joustavat työaikaratkaisut	44
2.5.2. Työsuhdejoustot	47
2.6. Joustavuus Suomessa	49
2.6.1. Joustavuustutkimukset	49
2.6.2. Työmarkkinoiden joustavuus	51
2.6.3. Joustavuuden muotoja	55
3. JOUSTAVUUS JA SHRM	60
3.1. Henkilöstöressurssien johtaminen – HRM	60
3.2. Henkilöstöressurssien strateginen johtaminen – SHRM	67
3.3. Joustavuus SHRM-tutkimuksissa	71
4. METODOLOGISET VALINNAT JA TUTKIMUSMENETELMÄ	76
4.1. Metodologia	76
4.2. Fenomenografia	81
4.3. Haastattelu aineiston keruumenetelmänä	86

4.4. Tutkimuksen suorittaminen	88
4.4.1. Tutkimuksen kohdejoukko ja tutkimusaineisto	89
4.4.2. Tutkimusaineiston analyysi	93
5. TULOKSET	98
5.1. Joustavuuskäsitykset	98
5.2. Joustavuuskäsitysten erittely	107
5.3. Joustavuuden muita ominaisuuksia	112
5.4. Vastuullinen joustavuus	114
5.5. Joustavuuskäsitykset ja joustavan yrityksen malli	117
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	125
6.1. Joustavuuskäsitysten kategoriasysteemi	125
6.2. Joustavuuskäsitykset ja joustavuuden jäsentelymallit	127
6.3. Joustavuuskäsitykset ja sitoutuminen	132
6.4. Joustavuuskäsitykset ja HRM	135
6.5. Joustavuuskäsitykset ja SHRM	137
7. POHDINTA	141
7.1. Tutkimuksen arviointi	143
7.2. Tutkimuksen luotettavuus	145
7.3. Tutkimuksen vaikuttavuus ja jatkotutkimusaiheet	152
LÄHTEET	155
LIITTEET	172
Liite 1: Lehtiartikkelit	172
Liite 2: Haastattelut	177
Liite 3: Haastattelurunko	178
Liite 4: Esitietolomake	180

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Päivi Aro

Tutkielman nimi:

Liikkeenjohdon joustavuuskäsitykset

Tutkinto:

Kauppateieteiden lisensiaatti

Laitos:

Johtamisen laitos

Valmistumisvuosi:

2008

Sivumäärä: 180

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen aiheena on yritystoiminnan joustavuus. Se on ollut ajankohtainen talouselämän keskusteluissa ja HRM-kirjallisuudessa jo pidemmän aikaa. Myös Suomessa on keskusteltu vilkkaasti työelämän joustavuudesta 1990-luvulta lähtien. Joustavuutta pidetään yleislääkkeenä, jonka avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua ja tehokkuutta. Se voidaan nähdä kattokäsitteenä viimeaikaisille työn muutoksille. Joustavuuskäsitettä pidetään teoreettisesti ja empiirisesti ongelmallisena. Edellä kuvatuista lähtökohdista nouseva tutkimusongelma on kysymys, onko joustavuus käsitteellistettävissä yritystoiminnan kontekstissa. Tällä tutkimuksella pyritään ymmärtämään, mitä liikkeenjohto tarkoittaa joustavuudella ja miten liikkeenjohto käsittää joustavuuden.

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla 14 liikkeenjohtajaa. Tutkimusaineisto kerättiin vuodenvaihteessa 2007–2008. Metodologisena lähestymistapana on käytetty fenomenografiaa, joka on laadullinen lähestymistapa. Liikkeenjohdon joustavuuskäsityksiä kuvataan kahdeksalla kuvauskategoriolla: sisäinen, sopimuksellinen, työntekijä-työnantajasuhte, tilannelähtöinen, taloudellinen, ulkoinen, asiakaslähtöinen ja ympäristölähtöinen joustavuuskäsitys. Neljä ensimmäistä joustavuuskäsitystä ovat henkilöstölähtöisiä ja neljä jälkimmäistä ei-henkilöstölähtöisiä käsityksiä. Henkilöstölähtöiset joustavuuskäsitykset viittaavat henkilöstöjoustoisiin. Ei-henkilöstölähtöisissä joustavuuskäsityksissä ei ole suoranaisesti kyse henkilöstöstä. Kuvauskategorioilla joustavuus voidaan käsitteellistää.

Kuvauskategoriat tekevät ymmärrettäväksi ja selittävät sisällöllisesti, mitä liikkeenjohto käsittää joustavuudella. Lisäksi joustavuuden ominaisuutena voidaan pitää vastuullisuutta. Atkinsonin malli ja siihen pohjautuvat joustavuuden aiemmat jäsentelymallit eivät kuvaa tämän päivän joustavuutta, koska ilmiö on niin moni-ilmeinen. Osa joustavuuskäsityksistä ilmentää tämän päivän SHRM-lähestymistapaa.

Tutkimus jäsentää joustavuuskäsitettä liikkeenjohdon käsityksillä ilmiöstä. Tutkimus auttaa ymmärtämään erilaisia joustavuuskeskusteluja ja hälventää joustavuuteen liittyviä epäluuloja. Tutkimusaineistoa kerättäessä yritysten taloudellinen tilanne oli hyvä. Toisenlaisessa taloudellisessa tilanteessa joustavuuskäsitykset saattaisivat olla erilaisia.

AVAINSANAT: henkilöstöresurssit, joustavuus, käsitys

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1: Tutkimuskohde	6
Kuvio 2: Tutkimuksen teoriakehyksen rakentuminen	7
Kuvio 3: Erilaisia joustavuuskeskusteluja	12
Kuvio 4: Joustavan yrityksen malli	24
Kuvio 5: Joustavuuskäsitysten kategoriasysteemi	126
Kuvio 6: Joustavuuskäsitysten kehä	130
Kuvio 7: Operatiiviset ja strategiset joustavuuskäsitykset	137
Kuvio 8: Joustavuuskäsitysten yhteenveto	141

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Tutkimuksen kohdejoukko	90
Taulukko 2: Joustavuuskäsitysten lähteiden ja viittausten yleisyys	108
Taulukko 3: Joustavuuskäsitykset lähteittäin	109
Taulukko 4: Joustavuuskäsitykset henkilöstömäärän mukaan	110
Taulukko 5: Joustavuuskäsitykset sektorin mukaan	111
Taulukko 6: Vakituinen ja perifeerinen henkilöstö	118
Taulukko 7: Ekstensiiviset ja intensiiviset joustavuuskäsitykset	128
Taulukko 8: Kovat ja pehmeät joustavuuskäsitykset	135
Taulukko 9: Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit	151

1. JOHDANTO

Tutkimuksen aiheena on yritystoiminnan joustavuus. Joustavuus on vaikuttanut olevan muotisana tai mantra sekä talouselämän keskusteluissa että human resource management -kirjallisuudessa (HRM) jo pidemmän aikaa. Joustavuutta pidetään yleislääkkeenä, jonka avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua ja tehokkuutta (Connell & Burgness 2002). Joustavuus voidaan nähdä kattokäsitteenä viimeaikaisille työn ja työn muotoilun muutoksille, kuten monitaitoisuudelle, työn laajentamiselle tai itseohjautuville tiimeille (Blyton 1998). Blytonin mukaan on kuitenkin kyseenalaista, voiko yksi käsite kattaa riittävästi muutoksia, jotka ulottuvat monitaitoisuudesta suoritusperusteiseen palkkaukseen ja vuosittaisesta työajasta alihankintaan. Vaikuttaakin, että joustavuus yhdistetään melkein mihin tahansa ”työmallin” muutokseen. HRM-kirjallisuuden yksi fokus on joustavan työvoiman kysymykset (Knox & Walsh 2005). Vaikka joustavuus on esiintynyt HRM-kirjallisuudessa jo yli 20 vuotta, se on edelleen ongelmallinen käsite teoreettisesti ja empiirisesti. Aikoinaan Atkinson (1984) esitteli joustavan yrityksen mallin ja tunnisti kolme erilaista joustavuustyyppiä: funktionaalisen, määrällisen ja taloudellisen. Myöhemmät joustavuuden käsitteellistämismallit pohjautuvat Atkinsonin managerialistiseen malliin. Tämä tutkimus osallistuu näihin keskusteluihin pyrkien ymmärtämään joustavuutta sekä teoreettisesti että empiirisesti.

Suomessa joustavuuskeskustelu käynnistyi kunnolla 1990-luvulla. Liitteeseen 1 on skannattu muutamia suomalaisia yritystoiminnan joustavuutta vaativia lehtikirjoituksia vuosilta 2004–2008. Ne ovat kuvaavia esimerkkejä käydystä joustavuuskeskustelusta ja samalla ne ovat tämän tutkimuksen alkuinnostuksia. Muun muassa vuonna 2004 paljon julkisuutta saaneen työryhmän globalisaatioraportissa vaadittiin joustavuutta. Alla on näytteitä lehtikirjoitusten otsikoista:

EK haluaa palkkajoustot työpaikoille

Joustovaraa ei enää ole [työtekijäpuolen edustajan kommentti]

Elinkeinoelämä kaipaa työajan joustoja Saksan malliin

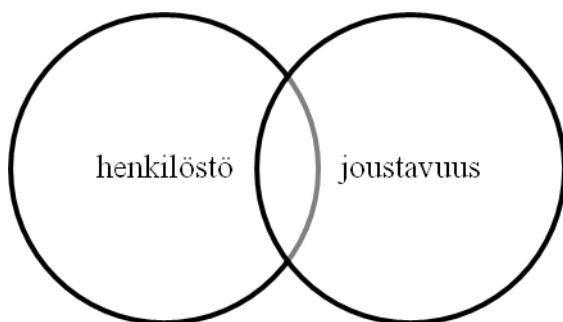
Joustoa tarvitaan

Joustavuus on tutkimusten mukaan lisääntynyt Suomessa merkittävästi 1990-luvulta lähtien. Joustavuuskeskusteluissa pääpaino tuntuu olevan määrällisellä joustavuudella, jolla vaikutetaan henkilöstömäärään ja -kustannuksiin. Yrityksillä on myös muita keinoja käyttää henkilöstöresursseja joustavasti. Tässä mielessä joustavuuskeskustelu on ollut kapea-alaista. Mitä joustavuudella oikeastaan tarkoitetaan? Onko joustavuudessa kyse ennen kaikkea henkilöstöresursseista vai myös jostain muusta? Onko joustavuuden lisääminen organisaatioiden tarkoituksellisen strategian tulos vai pikemmin olosuhteisiin reagoitua ad hoc - pohjalta?

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimusongelma nousee edellä kuvatuista lähtökohdista. Tutkimusongelmana on: onko joustavuus käsitteellistettävissä yritystoiminnan kontekstissa. Onko löydettävissä joustavuutta ilmentäviä ominaisuuksia?

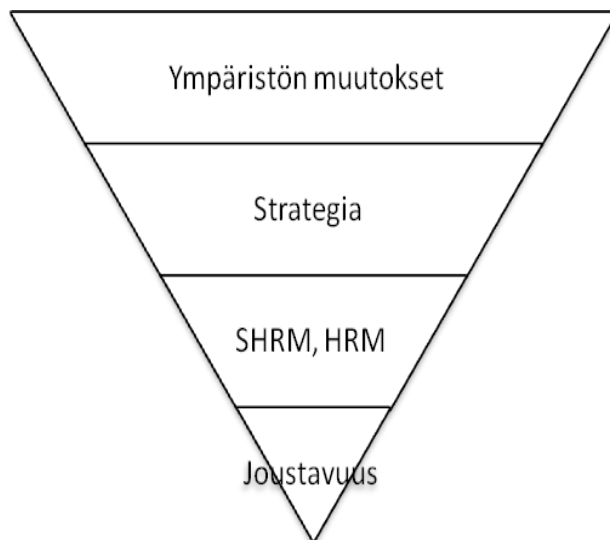
Joustavuus liittyy vahvasti henkilöstöresursseihin, kuten tutkimuksen lähtökohdassa kerrotaan. Toisaalta kirjallisuudessa ja käytännön keskusteluissa joustavuus nähdään hyvin väljästi, jolloin kyse näyttäisi olevan muustakin kuin henkilöstöresursseista. Tällä tutkimuksella pyritään ymmärtämään, mitä liikkeenjohto tarkoittaa joustavuudella ja miten liikkeenjohto käsittää joustavuuden. Tutkimuskohdetta kuvataan alla kahdella toisiaan leikkaavalla ympyrällä.



Kuvio 1. Tutkimuskohde.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja tietämystä joustavuudesta. Joustavuutta lähestytään liikkeenjohdon näkökulmasta. Tutkimus pyrkii jäsentämään joustavuuskäsitettä empiirisesti liikkeenjohdon käsityksillä, helpottamaan joustavuuskeskustelujen ymmärtämistä ja jäsentämään joustavuutta teoreettisesti. Joustavuus voidaan nähdä arvoladattuna käsityksenä, johon liittyy monenlaisia mielikuvia ja epäluuloja. Tämän vuoksi on tärkeää, että ilmiötä täsmennetään ja selvennetään tutkimuksella. Käsitteen jäsentäminen auttaa vähentämään joustavuuteen liittyviä epäluuloja. Lisäksi tutkimus voi auttaa yrityksiä hahmottamaan ja käyttämään joustoja monipuolisesti. Ilmiötä on tutkittu enimmäkseen kvantitatiivisilla menetelmillä, joilla on saatu tietoa ennen kaikkea määrällisestä joustavuudesta. Tässä tutkimuksessa ilmiötä lähestytään liikkeenjohdon tulkinnasta laadullisella lähestymistavalla.

Tutkimuksen teoriakehyksen rakentamisessa on käytetty oheista mallia, joka kuvaa, miten ilmiötä lähestytään.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoriakehyksen rakentuminen.

1980-luvulla alkaneet ja myöhemmin kiihtyneet toimintaympäristön muutokset avasivat tietä joustavuudelle. Nämä muutokset vaativat yrityksiltä uudenlaista strategista ajattelua ja uudenlaisia strategioita. Strategiset valinnat ja ratkaisut aiheuttavat muutoksia organisaation ja henkilöstöressurssien rakenteisiin sekä työvoiman käyttöön. Organisaatioiden ja niiden henkilöstön tulee olla yhä responsiivisempia ja joustavampia. Tässä työssä joustavuutta tarkastellaan ennen kaikkea henkilöstöressurssien näkökulmasta ja sitä kutsutaan henkilöstöjoustoksi tai henkilöstöjoustavuudeksi. Englanninkielisessä kirjallisuudessa henkilöstöjoustoista tai -joustavuudesta käytetään nimityksiä labour flexibility, employment flexibility tai staff flexibility.

Yllä kuvattu malli on ohjannut tutkimuksen teoriakehyksen rakentumista. Mallin taustalla on Mabeyn, Salamanin & Storeyn (1998: 9–51) hahmotus strategisesta henkilöstöressurssien johtamisesta (SHRM) kolmen muutostekijän avulla. Yritysten ulkoisessa ympäristössä tapahtuneet muutokset tekevät välttämättömiksi organisaation sisäiset muutokset. Ympäristöstä tulevat paineet, esimerkiksi kilpailu, teknologia ja asiakkaiden vaatimukset pakottavat, yrityksen johdon kehittämään uusia ja tarkoituksenmukaisia strategioita. Nämä ympäristön haasteet vaativat strategista responsia, joka puolestaan edellyttää organisaatiolta responsia. Strategian toteuttaminen usein aiheuttaa muutoksia organisaation henkilöstöressurssien rakenteisiin ja järjestelmiin. Näillä muutoksilla tavoitellaan tehokkuutta, suorituskykyä, laatua ja työvoiman joustavuutta.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Johdannon alkuosassa on määritelty tutkimuksen tausta ja lähtökohdat sekä tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite. Nämä valinnat johdattelevat tieteenfilosofisiin ja metodologisiin valintoihin, joita käsitellään tarkemmin luvussa 4. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja tietämystä joustavuudesta. Tutkimuskohdetta lähestytään induktiivistyypillisellä tutkimusotteella, ja aineisto on kerätty teemahaastatteluin. Kyse ei ole kuitenkaan puhtaasti aineistolähtöisestä lähestymistavasta, koska aikaisempi tutkimustieto ohjaa ja auttaa analyysissä.

Analysointimenetelmänä on käytetty fenomenografiaa. Koska tutkimuskohteesta halutaan saada laaja näkemys, tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluu liikkeenjohtoa erikokoisista ja eri toimialoilla toimivista yrityksistä.

Tutkimusraportti muodostuu johdannosta, teoriataustasta, metodologiasta, aineistosta, tuloksista, johtopäätöksistä ja pohdinnasta. Teoriataustassa käsitellään ensin joustavuuden aikaisempia käsitteellistämismalleja, joustavuuden tavoitteita, vaikutuksia ja toteutustapoja. Sitten tarkastellaan joustavuutta Suomessa aikaisemman tutkimustiedon pohjalta. Näiden jälkeen tarkastellaan joustavuuden ilmenemistä SHRM-kirjallisuudessa. Teoriakehyksen jälkeen esitetään tutkimuksen metodologiset valinnat, tutkimusmenetelmä ja aineisto sekä kerrotaan tutkimuksen suorittamisesta. Sen jälkeen esitellään tutkimustulokset, jotka ovat fenomenografisessa tutkimuksessa kuvauskategorioita. Lopuksi raportoidaan johtopäätökset ja pohdinta.

2. JOUSTAVUUS

Joustavuudesta on keskusteltu jo pitkään, ja siitä vaikuttaakin tulleen jonkinlainen muotisana tai yleislääke. Yleisesti ottaen joustavuus tarkoittaa yrityksen responsiivisuutta ja kykyä sopeutua muutokseen tai ympäristön vaatimuksiin. (esimerkiksi Blyton 1998, 747; Roca-Puig, Beltrán-Martín, Escrig-Tena & Bou-Llusar 2005: 2078; Sanchez 1995: 138). Joustavuus on kuitenkin käsitteenä laaja, ja eri tieteenalojen edustajat, esimerkiksi työelämän tutkijat ja ekonomistit, lähestyvät sitä eri tavoin. Joustavuudesta keskustellaan eri tasoilla työkäytäntöjen ja työvoiman joustavuudesta aina työmarkkinoiden joustavuuteen (Blyton 1998). Makrotasolla joustavuus viittaa työmarkkinoiden kankeuteen ja valtiovallan talouspolitiikkaan, kun taas mikrotasolla joustavuutta käsitellään työnantajan ja työntekijän intresseistä (Reilly 1998). Kun tarkastellaan mikrotason joustavuutta, pääpaino on työvoiman joustavassa käytössä (Dyer 1998; Dastmalchian & Blyton 1998). Dastmalchian & Blyton (1998) erottavat makro- ja mikrotason joustavuuden lisäksi organisaatiotason joustavuuden, jolloin tarkastellaan organisaation rakenteellisia joustavuusaspekteja. Joustavuus voidaan nähdä myös arvoladattuna käsitteenä, johon liitetään positiivisia ja negatiivisia mielikuvia käyttöyhteyden ja -tarkoituksen mukaan. Liikkeenjohto näkee joustavuuden pääsääntöisesti myönteisenä (Guest 2001: 106). Sen vastakohtana pidetään joustamattomuutta ja jäykkyyttä (Blyton 1998: 747).

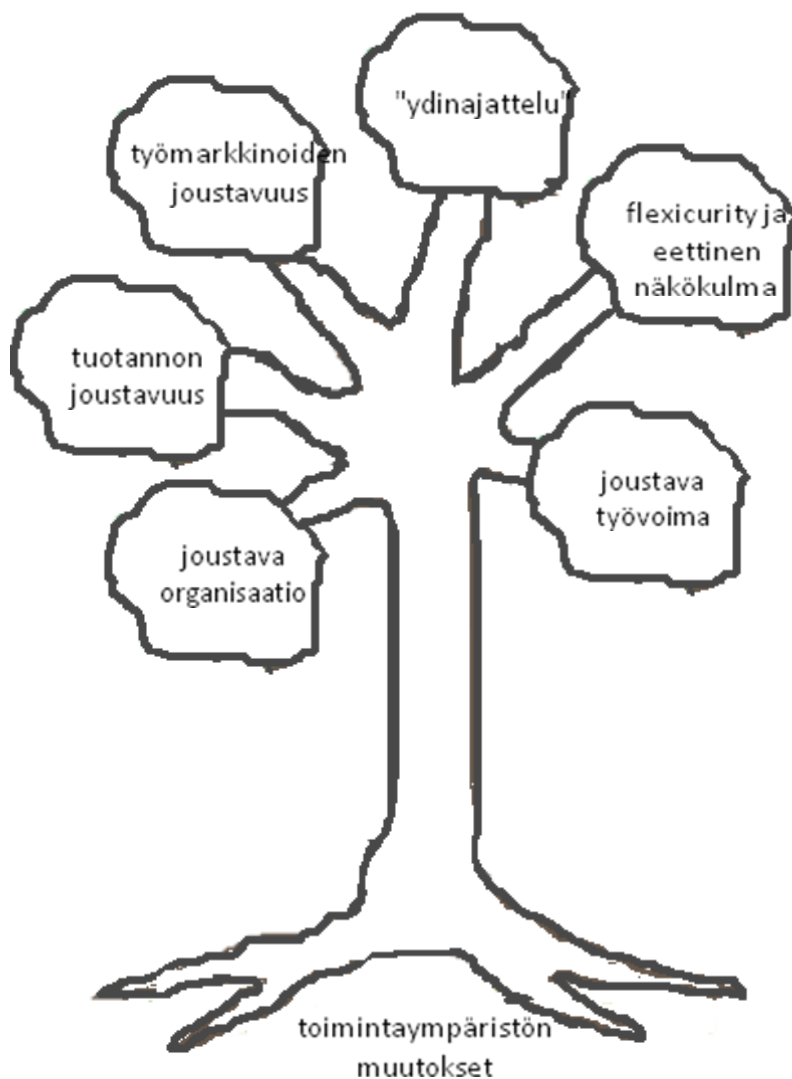
Tässä kappaleessa joustavuuteen johdattavat yritysten toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, kuten johdantoluvussa kerrotaan. Muutoksia ei käsitellä yksityiskohtaisesti, koska ne ovat jo sinällään laajoja. 1980-luvulla alkaneet merkittävät muutokset, kuten yritystoiminnan kansainvälistyminen, monikansalliset yritykset ja globaalit markkinat, avasivat tilaa joustavuudelle. Kilpailu on kiristynyt ja kuluttajien preferenssit ovat muuttuneet massahyödykkeistä kohti arvoa tuottavia tavaroita ja palveluja. Teknologia ja erityisesti informaatioteknologia on kehittynyt voimakkaasti kolmen viime vuosikymmenen aikana. Kehittynyt teknologia mahdollistaa joustavuuden lisääntymisen, esimerkiksi lyhyinä sarjoina tuotannossa. Teknologia vaikuttaa myös työn muotoiluun, ja samanaikaisesti työntekijältä voidaan edellyttää erilaisia taitoja ja kykyjä. Asiakkaat vaativat alhaisempia hintoja, laadukkaampia tuotteita ja palveluja. Myös osakkeenomistajien ja sijoittajien

tuottovaatimukset ovat koventuneet. Tuottojen odotetaan kasvavan jatkuvasti, minkä uutena ilmiönä on kvartaalitalous. 1970-luvulla alkanut japanilaisten yritysten menestys aiheutti paineita kilpailukyvyn parantamiseksi. Aika, laatu, nopeus ja innovaatiot ovat tämän päivän kilpailutekijöitä. Kustannusten alenemista, nopeutta ja joustavuutta koskevien vaatimusten voidaan olettaa yhä kasvavan. Tämän vuoksi henkilöstöressurssien asianmukainen ja oikeanmääräinen käyttö korostuu kokoaikaisen ja pysyvän henkilöstön vähentyessä organisaatioissa. Uudet työn organisointimallit korostavat laaja-alaista osaamista, tiimipohjaista organisaatiota ja työntekijöiden päätäntävällän lisäämistä (empowerment). Lisäksi pyrkimys parantaa organisaation suorituskykyä on johtanut ohuisiin (lean), madaltuneisiin organisaatioihin, ulkoistamiseen ja organisaatioiden kutistumiseen (downsizing) ja verkostumiseen. Organisaatioiden on sopeuduttava ja oltava joustavia monin tavoin, esimerkiksi tuotannossa, resurssien hankinnassa, organisaation ja työn muotoilussa. Joustavuus liittyy yhtäläillä organisaation rakenteeseen ja prosesseihin. (Benner 2002, Blyton 1998; Boxall & Purcell 2003; Bratton & Gold 1999; Cooper 1999; Hiltrop, Jensen & Martens 2002; Mannermaa 2004; Reilly 1998; Sparrow & Marchington 1998; Valverde, Tregaskis & Brewster 2000; Williams 1993.)

Yritysten on yhä vaikeampi luottaa perinteisiin markkinastrategioihin ja asemointiin säilyttääkseen markkinaosuutensa tai kannattavuutensa. Niiden tulee tarkastella sisäisesti kaikkien funktioidensa toimintaa parantaakseen tehokkuuttaan ja alentaakseen kustannuksiaan. Tämä johtaa työvoimakustannusten ja työvoiman tuottavuuden tarkasteluun ja edelleen työsystemien, työn organisoinnin ja johtamisen tarkasteluun. (Boxall & Purcell 2003: 91.) Myös Ulrich (1997) korostaa organisaation henkilöstöressurssien tärkeyttä muuttuneessa kilpailutilanteessa. Hänestä kilpailulliset haasteet edellyttävät organisaation henkilöstöressurssien uudenlaista tarkastelua, jossa resursseilta vaaditaan arvon lisäystä ja tuloksia. Ulrich pitää tärkeänä kyvykkyyden ja henkisen pääoman määrittämistä ja jatkuvan muutoksen kohtaamista. Ulrichin ohella muun muassa Argyris (1992), Nonaka & Takeuchi (1995) ja Senge (1990) muistuttavat, että osaaminen on organisaation keskeinen menestystekijä.

2.1. Joustavuuden taustaa ja erilaiset joustavuuskeskustelut

Alla olevassa kuviossa hahmotetaan keskeisiä tapoja lähestyä joustavuutta ja joustavuuskeskusteluja ”joustavuuspuun” avulla. Puu sopii joustavuuden metaforaksi, koska puun runko heiluu ja joustaa. Puun oksiin on sijoitettu erilaisia joustavuuskeskusteluja. Puun juuriston voidaan ajatella olevan ympäristön muutoksia, joista joustavuus nousee.



Kuvio 3. Erilaisia joustavuuskeskusteluja.

Joustavuuskeskustelu oli vilkasta jo 1980-luvulla, mutta eri maissa (esimerkiksi Iso-Britannia, Yhdysvallat, Ranska ja Saksa) keskustelun painopisteet olivat hieman erilaisia. Keskusteluissa oli poliittisia, yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja taloudellisia vivahteita. Joustavuus liitettiin muun muassa joustavaan yritykseen, joustavaan työvoimaan, joustavaan erikoistumiseen ja post-fordismiin. Näissä keskustelusuuntauksissa painottui tuotannon ja työvoiman joustavuuden läheneminen. (Pollert 1991: 3–31.)

Työmarkkinoiden joustavuuskeskustelua käyvät ennen kaikkea ekonomistit, ja keskustelu taas painottuu joustavuuden työllisyysvaikutuksiin. Tämä keskustelu vilkastui Suomessa viime vuosikymmenellä laman aikana, kun työmarkkina-politiikkaan etsittiin uusia ratkaisuja suuren työttömyyden helpottamiseksi. Markkinareformistisen näkemyksen mukaan korkeat työttömyysluvut johtuivat rakenteellisista ongelmista, kuten työmarkkinoiden jäykkyydestä. Tämä uusliberalistinen keskustelu on heijastellut OECD:n näkemystä työmarkkinoista, joiden joustavoittamisen nähtiin olevan yksi ratkaisu työttömyyden alentamiseksi. (Kiander 2001: 103–104.) Osa ekonomisteista näkeekin joustavuuden synonyymina säätelyn vapauttamisen (deregulation), jolla pyritään lisäämään työmarkkinoiden joustoja (Storrie 1998: 36). Luvussa 2.6 käsitellään Suomen työmarkkinoiden joustavoittamiseksi tehtyjä ratkaisuja 1990-luvulla.

Fordismin ja post-fordismin käsitteillä voidaan selittää, miten joustavuus kehittyi 1900-luvulla tuotannon, kun työsystemit, työn organisointitavat ja työn luonne muuttuivat. Fordismi ja post-fordismi valottavat ennen kaikkea *tuotannon joustavuutta*. 1900-luvun alkupuolella tieteellisen liikkeenjohdon opit hallitsivat suurten tuotannollisten organisaatioiden työsystemejä. Tämän koulukunnan keskeinen periaate työn muotoilussa oli työn pilkkominen selkeisiin ja pienempiin työtehtäviin, jotta ammattitaidonkin työvoima suoriutuisi niistä tehokkaasti. Lisäksi työprosesseja valvottiin ja kontrolloitiin tarkasti. Henry Ford otti käyttöön Taylorin opit autotehtaillaan lisäten niihin liukuhihnatyön ja viiden dollarin päiväpalkan periaatteet. Tämä fordismi mahdollisti standardituotteiden massatuotannon alhaisin kustannuksin. Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet tekivät työstä pakkotahtista, samanlaisena toistuvaa ja kyllästyttävää, mikä aiheutti työntekijöissä työtyytymättömyyttä. Työntekijöillä ei ollut harkinta- ja päätösvaltaa työn

suunnittelussa tai toteutuksessa. Eriytynyt työnjako ja työtehtävien osittaminen lisäävät kustannuksia, koska tarvitaan paljon suunnittelijoita, valvojia ja tarkastajia. Vaikka tieteellinen liikkeenjohto oli voimissaan 1900-alkupuolella ennen kuin ihmissuhdekoulukunta syrjäytti sen vähitellen, eräät tutkijat väittävät, että taylorismin vaikutus on ollut huomattavaa vielä 1900-luvun loppupuolellakin tehdastyössä. (Boxall & Purcell 2003: 91–98; Bratton & Gold 2003: 118–120, Takala 1999; Wallace 1998).

Fordismin rajoitteet huomioiva uusi lähestymistapa, post-fordismi, ilmaantui 1970-luvulla, jolloin alettiin etsiä työmarkkinoiden joustavuutta. Post-fordismin syntymistä edistivät myös öljykriisi ja japanilaisten yritysten menestyminen. Wallace (1998) tunnistaa post-fordismin vaikutusalueeseen kuuluviksi myös joustavan yrityksen mallin ja lean-tuotannon. Post-Fordismi korostaa tuotantoa ja erityisesti joustavaa tuotantoa. Tuotantosysteemejä kehittämällä saadaan joustavuutta, mikä toisaalta edellyttää koulutettua, motivoitunutta ja joustavaa työvoimaa. Organisaatioista tehdään matalampia, ja suositaan joustavia rakenteellisia ratkaisuja, esimerkiksi hajautusta.

Yksi post-fordismin muoto on joustava erikoistuminen (flexible specialisation). Se rakentuu hajautetun organisaation, innovatiivisten tuotantotekniikoiden johtamisen ja laaja-alaisen osaavan joustavan työvoiman ympärille. Joustavan erikoistumisen käsitteen loivat Piore & Sabel vuonna 1984. Se korvasi massatuotannon organisaatioiden, joka oli hallinnut taloudellista toimintaa. Käsitteessä joustavuus viittaa työmarkkinoiden ja työprosessien uudelleen organisointiin, mikä mahdollistaa uuden teknologian muunneltavuuden tuotannossa. Erikoistuminen voidaan nähdä vastakohtana fordismin massatuotannolle ja standardituotteille. Työ tehdään yleensä tiimeissä, joissa valmistetaan tuotteita tai palveluja valitulle asiakassegmentille tai valmistetaan asiakkaalle räätälöityjä tuotteita. Aiempi massatuotanto ei kyennyt tarjoamaan fragmentoituneille ja epävakaille markkinoille räätälöityjä tuotteita. Joustavuus on teknologian ja työvoiman käytön joustavuutta, mikä mahdollistaa esimerkiksi massaräätelöinnin. Joustavaan tuotantoon sovelletaan joustavan erikoistumisen periaatteita. Post-fordismi ja joustava erikoistuminen ovat läheisiä käsitteitä ja niitä käytetään kirjallisuudessa vaihtelevasti. (Amin 1991: 119 – 137;

Benner 2002: 14; Boxall & Purcell 2003: 96–98; Bratton & Gold 2003: 126–127; Legge 1995: 145; Pollert 1991: 3–31.)

Post-fordismin tunnettuja sovelluksia ovat Japanista lähteneet toimintatavat. Japanilaisten yritysten kyky tuottaa laadukkaita ja kustannuksiltaan edullisia tuotteita 1970-luvun öljykriisistä lähtien on pakottanut länsimaiset yritykset miettimään uudella tavalla kilpailukykyä parantamista. Japanilaisten yritysten toimintatapa tähtää laadun ohella joustavuuteen. Joustavuus ilmenee ennen kaikkea joustavana tuotantona, joka toteutetaan moduuli- ja solutuotantona, jossa puolestaan työvoiman joustavuus saavutetaan monitaitoisuudella. Eräs tunnetuimmista japanilaisista toimintatavoista on JIT (just in time), jossa koko toimitusketju synkronoidaan vastaamaan asiakkaiden tai toimintojen tarpeisiin. JIT on asiakaslähtöinen ajattelutapa, jossa korostuvat lyhyet toimitusajat, alhaiset varastotasot, yhteistyö harvojen toimittajien kanssa, informaation jakaminen, laatu ja huolellinen suunnittelu. (Ballou 1999: 398–399; Bratton & Gold 2003: 128–131.)

Tutkijat selvittivät japanilaisten autonvalmistajien menestyksen salaisuuksia 1980-luvun alussa. He päätyivät siihen, että keskeinen menestystekijä olivat japanilaisten erilaiset työ- ja tuotantosysteemit. He lanseerasivat käsitteen 'lean production', jossa tarvitaan vähemmän kaikkea verrattuna massatuotantoon, esimerkiksi vähemmän henkilöstöä, laitteita, tilaa ja varastoja. Kaikesta tarpeettomasta ja arvoa tuottamattomasta pitää päästä eroon, kuten tarpeettomista varastoista. Jatkuva parantamisen periaate (kaizen) on tärkeä. Myöhemmin tutkijat laajensivat joustavan tuotannon käsitettä lean-ajatteluun ja kuluttajalähtöisiksi lean-ratkaisuiksi. Lean-ajattelua edistetään myös koulutuksella, työntekijöitä valtuuttamalla (empowerment) ja vastuuta antamalla sekä tiimityöllä. (Womack, Jones & Roos 1990; Womack & Jones 2005.) Japanilaisten yritysten menestymistä selittää myös niiden kyky luoda tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995).

Tuotannollisen yrityksen joustavuusratkaisut ovat hyvin monimuotoisia. Tuotannollisessa yrityksessä joustavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi resurssien joustavuuteena (koneet, työvoima), lattiatasolla (rutiinit) ja tehdastasolla (volumit, tuotteet), jotka yhdessä vaikuttavat tuotannollisen yrityksen kokonaisjoustavuuteen. Karuppan (2004) väittää, että yritykset eivät ole mitanneet ja arvioineet joustavuutta

systemaattisesti, vaikka se on keskeinen menestystekijä. Karuppan tunnisti tutkimuksessaan individuaalisia, organisatorisia ja työhön liittyviä tekijöitä, joilla voidaan edistää työntekijöiden joustavuutta teollisessa ympäristössä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa tietyt persoonallisuuden piirteet, laadun, nopeuden ja ajan korostaminen sekä työtehtävien monipuolisuus ja laaja-alaisuus sekä yhteisvastuu päätöksenteossa.

Yksi yleistynyt joustavuuskeskustelun linja on *uudenlaisten organisaatiomuotojen ja -suhteiden ilmaantuminen*. Tällainen keskustelu voidaan nähdä myös SHRM-tutkimuksen päälinjana, jota tässä raportissa käsitellään myöhemmin. Storey tarkastelee uusia organisaatiomuotoja kahdella rintamalla: byrokratian reformina ja radikaalina byrokratiasta irtautumisena. Byrokratian reformi pyrkii lieventämään ja keventämään byrokratiaa, esimerkiksi lisäämällä hajautusta, madaltamalla organisaatioita ja vähentämällä hierarkkisuutta. Storey pitää projektiorganisaatiota, lean-tuotantoa, puoli-itsenäisiä yksiköitä, prosessipohjaista organisaatiota, downsizingia ja sisäisen työmarkkinan hajoamista byrokraattisen paradigman reformina. Radikaalimpana ja fundamentaalisena irtiottona byrokraattisesta paradigmasta Storey pitää organisaatioiden rajat ylittäviä organisaatiomuotoja. Näillä hän tarkoittaa alliansseja, liittoutumia, yhteisyrityksiä, partneruuksia, verkostoja ja virtuaaliyrityksiä. (Storey 2005: 189–207.)

Uudet organisaatiomuodot muuttavat työsuhteiden luonnetta. Perinteisesti työsuhteita on tarkasteltu yksittäisen työntekijän ja työnantajan suhteena. Joustavat työsuhteet ja työurat sekä organisaatorajat rajat ylittävät työn tekemisen muodot kuitenkin vaativat työsuhteen laajempaa tarkastelua. Työsuhteen luonteen laajenemista kuvaa osuvasti muutos työntekijästä työn suorittajaksi (worker) ja työnantajasta monityönantajaksi (multi-employer). HR-kirjallisuudessa joustavuutta tarkastellaan organisaation sisäisenä kysymyksenä. Sen sijaan organisaatorajat ylittävistä organisaatiomuodoista ja niiden vaikutuksista on vähemmän tutkimustietoa. Uudenlaiset organisaatiomuodot voivat aiheuttaa epäselvyyksiä työn valvonnassa ja kontrollissa, työn suorittamiseen liittyvissä kysymyksissä, palkkauksessa ja muissa etuisuuksiin liittyvissä kysymyksissä, työturvallisuuden ja työterveyden järjestämisvastuissa sekä luottamuksellisuus- ja salassapitokysymyksissä. (Rubery, Earnshaw, Marchington, Cooke & Vincent 2005: 208–236.)

Handy (1994: 65–79) esittelee donitsiperiaatteen, joka auttaa ymmärtämään organisaation kokoa. Donitsiperiaate hahmottaa organisaatioita kuvitteellisena donitsina, jonka keskellä on reikä tai hilloa. Tämä reikä tai hillo kuvaa organisaation ydintä ja sen ympärillä olevaa joustavaa tilaa. Ytimeen kuuluu organisaation keskeiset ihmiset ja työtehtävät. Näiden ulkopuolella ovat joustavat henkilöstöryhmät. Strateginen kysymys on päättää, ketä tai mitä ytimeen kuuluu. Erityisesti verkostomaisissa rakenteissa ei ole aivan selvää, missä organisaatio alkaa ja loppuu. Handy esittelee donitsiorganisaatiomallinsa kaavalla $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$. Kaavalla hän viittaa pieneen ytimeen, jonka ympärillä on erilaisia joustavia ryhmiä, esimerkiksi osaikaisia, itsenäisiä yrittäjiä, tavarantoimittajia, partnereita tai muita yhteistyötahoja. Nykyisten organisaatioiden voidaan sanoa olevan minimaalisia organisaatioita (Handy 1994: 169–170).

Organisaation joustavuus on jokseenkin ristiriitainen käsite, koska lähtökohtaisesti organisaatio on systemaattinen kokonaisuus, joka muodostuu osista. Joustavuus puolestaan tähtää muuntumiseen ja sopeutumiseen. Organisaatiot pyrkivät joustavuuteen monin eri tavoin nopeatahtisessa ja muuttuvassa maailmassa. Englehardt & Simmons (2002) tarkastelevat vaihtoehtoisia, organisaation rakenteen joustavuutta tukevia organisaatioteorioita. Organisaatorakenteisiin saadaan joustavuutta hajauttamalla ja madaltamalla organisaatioita, solurakenteella, erottamalla vanha ja uusi liiketoiminta, matriisiorganisaatiolla ja verkstorakenteella. Kyvykkyyksien, esimerkiksi yrittäjyyden, nopeuden ja oppivan organisaation, rakentamisella ja niiden integraatiolla saadaan joustavuutta. Dastmalchian & Blyton (1998, 2001) esittelevät artikkelissaan lyhyesti organisaation joustavuutta käsittelevät akateemiset tutkimukset. He kiteyttävät näiden tutkimusten löydökset kahteen kohtaan. Ensinnäkin aikaisemmat tutkimukset tarkastelevat joustavuutta vain yhdellä tasolla, esimerkiksi työpaikka- tai yritystasolla. Toinen vahva tutkimussuuntaus on keskittynyt joustavuuden yhdistämiseen yrityksen HR-käytäntöihin.

Downsizing viittaa yritysjohdon vapaaehtoiisiin toimenpiteisiin, joilla pyritään alentamaan kustannuksia. Pääsääntöisesti tämä tapahtuu henkilöstön määrää vähentämällä. Cameronin (1998) mukaan yritysjohdo käyttää hyvin erilaisia nimityksiä näistä toimenpiteistä, esimerkiksi resurssien uudelleen allokointi, re-engineering, rationalisointi jne. Downsizing siis viittaa yritysjohdon tarkoituksellisiin

toimenpiteisiin organisaation tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamiseksi. Se vaikuttaa organisaation henkilöstöön, kustannuksiin ja työprosesseihin. Yleensä downsizing aiheuttaa henkilöstömäärän vähentymistä, mutta se voi olla myös henkilöstön siirtoja ja uudelleen sijoittamista, eläkejärjestelyjä ja rekrytointikieltoja jne. Downsizing tähtää organisaation tehokkuuden parantamiseen vallitsevasta tilanteesta riippuen joko proaktiivisesti tai reaktiivisesti. Downsizing vaikuttaa työprosesseihin tietoisesti tai tahattomasti. Esimerkiksi henkilöstön määrää supistettaessa sama työmäärä jää harvempien tehtäväksi. Mitä radikaalimpia toimenpiteitä yrityksessä on tehty, sitä enemmän ne vaikuttavat työprosesseihin. (Cameron 1998.)

Osaamisen korostaminen organisaation menestystekijänä on ollut esillä 1990-luvulta lähtien (esimerkiksi Argyris 1992, Nonaka & Takeuchi 1995 ja Senge 1990). 1980-luvulla yritysten toiminnan monialaistuminen oli yleistä. Sillä pyrittiin laajentamaan tuotantoa horisontaalisesti, kun käytössä olevilla tuotantopanoksilla tuotettiin useammanlaisia tuotteita. Tultaessa 1990-luvulle ajattelutapa alkoi muuttua, ja yritykset alkoivat miettiä vahvuuksiaan, *ydintoimintojaan* ja *ydinosaamistaan*. Strategian kannalta vähemmän tärkeät toiminnot voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta tai tehdä sopimus toisen yrityksen kanssa näiden toimittamisesta. Tätä kutsutaan *ulkoistamiseksi* (outsourcing). Verkostoituminen puolestaan on laajempi käsite kuin ulkoistaminen. (Pajarinen 2001: 1–6.) Verkostotoiminta on valistunutta ulkoistamista (Ranta 1998: 7).

Ulkoistamista voidaan tarkastella neljällä eri tasolla. Hintakilpailussa pyritään lähinnä kustannusten säästämiseen. Tyypillistä on tuottajien tai alihankkijoiden kilpailuttaminen. Yleensä hintakilpailussa on kyse standardituotteista. Siinä missä hintakilpailussa on kyse yrityksen haluttomuudesta tuottaa itse, laatukilpailussa on kyse yrityksen kyvyttömyydestä tuottaa itse. Valittava toimittaja kykenee tuottamaan vaaditut laatuksiteerit täyttävät tuotteet tai komponentit. Läheisessä yhteistyössä suhde on pitempiaikainen, ja se perustuu molemminpuoliseen hyödyn tavoittelemiseen. Alihankkijan tai tuottajan tehtävä on tuottaa etuja ja hyötyjä asiakkaalle. Alihankkija osallistuu usein tuotteen tai tuotannon suunnitteluun. Strateginen kumppanuus on molempien osapuolten kannalta strategista, ja siinä pyritään molemminpuoliseen kilpailuedun tuottamiseen. Yhteistyöpartnereita on

muutamia ja yhteistyö on hyvin pitkäaikaista, koska se vaatii usein kalliita investointeja verkoston osapuolilta. Strategiseen kumppanuuteen kuuluu myös pyrkimys yhteisen toiminnan kehittämiseen. Toimintatapaa ja tuottajien rakennetta voidaan luonnehtia verkostomaiseksi. (Paija 1998: 32–35.)

Ulkoistava yritys hakee ulkoistamisella kustannussäästöjä ja kustannusrakenteen muutoksia. Toinen keskeinen syy ulkoistamiseen on voimavarojen kohdentaminen ydinosaamiseen, minkä takia yritys ulkoistaa ydintoimintoihinsa kuulumattomat toiminnot tai vaiheet. Kolmantena perusteluna mainitaan halu lisätä joustavuutta, sillä ulkoistamisen nähdään vähentävän jäykkiä ja hierarkkisia organisaatorakenteita ja lisäävän organisaation innovatiivisuutta ja muutosherkkyttä. Vaikka ulkoistamisella pyritään kustannusten alentamiseen, siitä aiheutuu kustannuksia ja riskejä. Vaikutukset voivat olla kauaskantoisia. (Paija 1998, 46.) Ulkoistamisen hallintokustannukset voivat olla yllättävän suuria. Luottamus sopimuskumppania kohtaan on tärkeää. (Pajarinen 2001: 17–18.) Storey (2005: 197–199, 204–205) käsittelee ulkoistamisen vaikutuksia HRM:ään. Ulkoistaminen madaltaa organisaatioita, mikä vähentää tarvetta koordinoida organisaation sisäisiä toimintoja. Keskeinen johtamistehtävä kohdistuu älyllisten prosessien ja organisaation ulkoisen henkilöstön johtamiseen. Ulkoistamisen uhkana pidemmällä tähtäimellä Storey näkee erikoisalan osaamisen katoamisen, minkä korvaaminen voi olla vaikeaa. Tällainen osaamisaukko voi olla vakava uhka organisaatiolle. Tämän vuoksi HR:llä onkin tärkeä rooli ulkoistamispäätöksiä tehtäessä.

Yritys voi saavuttaa joustavuutta *eriytyneillä työsuhteilla*. Sisäiset työmarkkinat (internal labour market) vakiinnuttivat asemansa 1900-luvun puolivälin jälkeen, kun tuotantoteknologiat kehittyivät ja yritykset kasvoivat. Yrityksille syntyi tarve kontrolloida työmarkkinoita ja työprosesseja, koska monimutkaiset tuotantoprosessit alkoivat edellyttää osaavampaa henkilöstöä. Tämä onnistui parhaiten pysyvällä henkilöstöllä. Henkilöstön kouluttamiseen ja työturvallisuuteen alettiin kiinnittää enemmän huomiota. Sitä ei kehitetty palvelemaan ainoastaan työnantajan intressejä, vaan se tarjosi työntekijälle pysyvän työsuhteen, työuran ja ammattiyhdistyksen tuen työläinsäädännön kehittyessä samanaikaisesti. 1960- ja 1970-luvuilla perinteinen henkilöstöhallinto heijasteli voimakkaasti sisäisten työmarkkinoiden piirteitä. Sisäiset työmarkkinat ovat sittemmin osoittautuneet varsin jäykiksi, mikä on johtanut muun

muassa voimakkaaseen ulkoistamiseen ja tuotantolaitosten siirtämiseen sellaisiin maihin, joissa säännöt ovat joustavimmat. Sisäiset työmarkkinat alkoivat hajota, minkä seurauksena alettiin siirtyä kohti ulkoisia työmarkkinoita, jolla tarkoitetaan työpanoksen hankkimista organisaation ulkopuolelta. Sisäisten työmarkkinoiden valta-aseman murtuessa organisaatiot alkoivat miettiä erilaisia työsuhdemalleja. Atkinsonin mallin mukainen työntekijöiden jako ydintyövoimaan ja perifeeriseen työvoimaan heijasteli tätä ajatusta 1980-luvun alkupuolella. (Boxall & Purcell 2003: 115–121.) Lepak & Snell (1999) mainitsevat, että kaikkien työntekijöiden osaaminen ei ole yhtäläillä yritykselle strategisesti tärkeää. Tehokkuuden ja joustavuuden tavoittelemiseksi yrityksellä voi olla käytössä erilaisia työsuhdemalleja. Make-or-buy -ajattelua voidaan soveltaa myös henkilöstökysymyksissä.

Yksilön tai työntekijän näkökulmasta joustavuuskeskusteluissa korostuvat ilmiön negatiiviset aspektit. Joustavan työn ja joustavuuden synonyymeina tai lähikäsitteinä pidetään epätyypillistä, tilapäistä tai epävarmaa työtä. Myös nimitystä haavoittuvat työntekijät käytetään. Tämän nimityksen taustalla on ammattiyhdistyksen pelko siitä, että joustavuus aiheuttaa vastuuttomuutta ja välinpitämättömyyttä työntekijöitä kohtaan. Tätä voidaan pitää arvolutautuneena, koska esimerkiksi Euroopassa tilapäistä työtä on tyypillisesti pidetty vähempiarvoisena, marginaalisena ja huonosti palkattuna työskentelyn muotona, jossa ei juuri ole uramahdollisuuksia. Muita joustavuuden yhteydessä käytettäviä nimityksiä ovat “contingent work”, “complementary working”, “just-in-time workforce” ja “disposable workforce”. (Brewster 1998: 245; Brewster & Larsen 2000; Hiltrop, Jensen & Martens 2002.)

Eettinen keskustelu on lisääntynyt HRM:n piirissä viime vuosina, vaikka eettisyys on aina kuulunut HRM:ään (esimerkiksi Legge 2005: 1–42). Joustavan organisaation strategia nostaa esille eettisiä kysymyksiä. Yrityksen ulkoistaessa tuotantoaan ulkomaille voidaan miettiä esimerkiksi työolosuhteita tai lapsityövoiman käyttöä. Erityisesti Sennett (1998) näkee joustavan organisaation vaikutukset hyvin negatiivisina työvoiman näkökulmasta, koska joustavuus pahimmillaan estää ihmisiä kehittämästä itselleen pitkälle tulevaisuuteen suuntaavia tarinoita, jotka aikaansaavat elämisen mielekkyyden. Sennett näkee, että joustavuus myös estää ihmistä luomasta merkityksellistä työelämää. Sennett suhtautuu tiimityöhön kielteisesti, koska asiat voidaan pitää pinnallisella tasolla, välttää vaikeita asioita ja vastuuta. Sennett

näkeekin tiimityön tehokkaana yhteistyön muotona lähinnä fiktiona. Lisäksi tiimeiltä puuttuu auktoriteetti.

Flexicurity-käsitteessä on kyse työmarkkinoiden ja organisaatioiden lisääntyneestä joustavuuden tarpeesta sekä työntekijöiden turvallisuuden tarpeen yhdistämisestä. Joustavuuden ja turvallisuuden välisen tasapainon löytäminen tukee yritysten kilpailukykyä, parantaa laatua ja tuottavuutta sekä helpottaa yritysten ja työntekijöiden sopeutumista taloudellisiin muutoksiin. Käsite huomioi myös työntekijöiden tarpeet ja esimerkiksi mahdollistaa työn ja yksityiselämän yhdistämisen. (Wilthagen & Tros 2003.) Flexicurity-keskustelut voidaan liittää myös työmarkkinoiden joustavuuskeskusteluihin, koska niissä on kyse sekä kansallisesta päätöksenteosta että Euroopan komission näkemyksistä. Flexicurity-keskusteluissa viitataan yleensä Tanskan malliin, jota luonnehtivat joustavat työmarkkinat ja toisaalta laaja sosiaaliturva.

2.2. Joustavan yrityksen malli

Joustavan työvoiman teoreettisen mallin lanseerasi Atkinson 1980-luvulla. Atkinson esitteli tarkalleen ottaen joustavan yrityksen mallin, joka pohjautuu havaintoihin ja empiiriseen aineistoon brittiyrityksistä. Atkinson määritteli joustavuuden alun perin kolmena erilaisena joustavuustyyppinä: määrällisenä, funktionaalisenä ja taloudellisenä joustavuutena.

Määrällisen joustavuuden tavoitteena on käyttää henkilöstöpanoksia juuri sen verran kuin tilanteessa tarvitaan. Tämä toteutuu määräaikaisen ja tilapäisen henkilöstön määrää ja työaikaa sopeuttamalla. Käytännössä määrällistä joustoa toteutetaan yleisemmin määräaikaisilla työsopimuksilla, osa-aikatyöllä ja ylityöllä. Atkinson muistuttaa ”työntekijäystävällisemmistä” joustomuodoista, kuten vuotuisesta työajasta, joustavasta työvuorolistasta ja vaihtelevista työvuorojen pituuksista. (Atkinson 1984; Atkinson 1985; Atkinson & Meager 1986.) Blyton (1998) mainitsee, että määrällinen joustavuus liittyy lähestymistapaan, joka painottaa kustannusten minimointia lyhyellä aikavälillä.

Funktionaalinen joustavuus viittaa yrityksen kykyyn hyödyntää työntekijöiden osaamista joustavasti eri tehtävissä ja toiminnoissa. (Atkinson 1984, Atkinson & Meager 1986.) Funktionaalinen joustavuus kuvaa joustavuusajattelua, joka korostaa tuottavuuden lisäämistä pitkällä aikavälillä sen sijaan, että kustannuksia minimoitaisiin lyhyellä aikavälillä. Blytonin mukaan funktionaalinen tai tehtäväjoustavuus viittaa työntekijöiden liikkuvuuteen ja monipuolisuuteen suorittaa vaihtelevampia työtehtäviä. Tämä voi tapahtua sekä horisontaalisella että vertikaalisella integraatiolla. Yleisemmin puhutaan työn laajentamisesta ja rikastamisesta. Funktionaalista joustavuuden lisääntymisestä kertovat työnimikkeiden väheneminen, työntekijän lisääntynyt vastuu työstään, työn laajeneminen ja tiimit. (Blyton 1998.) Tiimityö mainitaan lähes poikkeuksetta organisaation suorituskykyä edistävänä käytäntönä ns. high performance work systems -keskusteluissa, vaikkakin esimerkiksi Boxall ja Purcell (2003: 19–23) kyseenalaistavat tiimityön yleislääkkeenä, joka mahdollistaisi automaattisesti osallistumisen. Lisäksi yleinen funktionaalisen joustavuuden muoto on työkierto, joka Cranet-E tutkimusten mukaan oli jo 1990-luvun alussa integroitu pitkän aikavälin henkilöstöstrategioihin (Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth 1998).

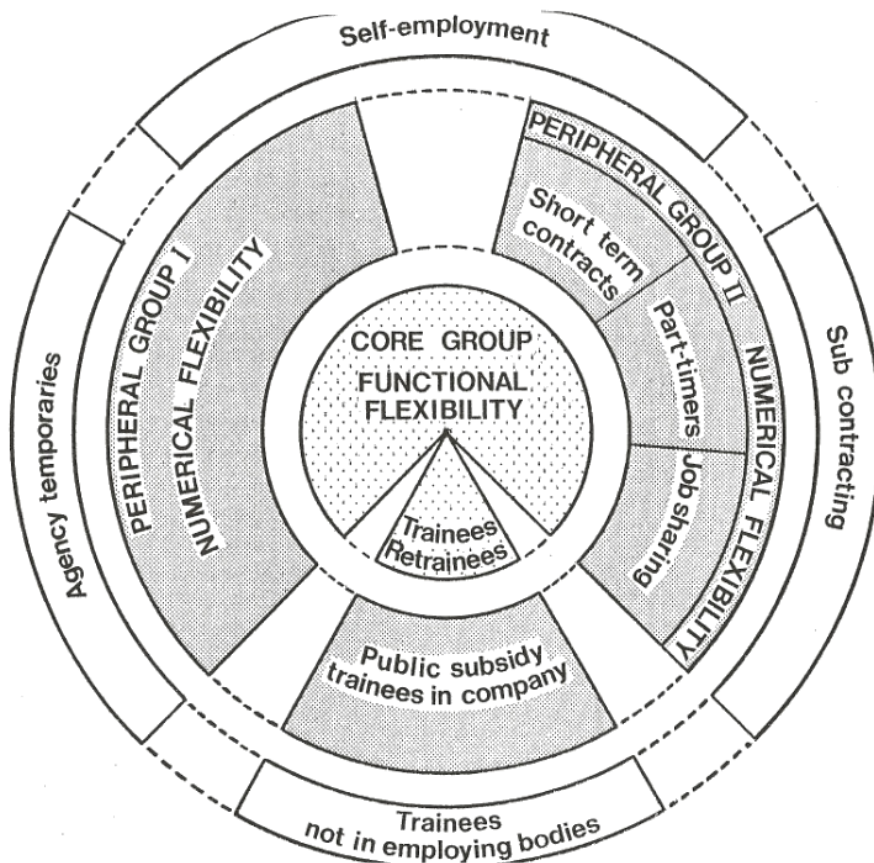
Taloudellisessa joustavuudessa on kyse palkkakustannusten ja muiden työvoimakustannusten joustamisesta tilanteen mukaan, muun muassa työvoiman kysynnän ja tarjonnan mukaan. Toiseksi palkkajoustavuus tarkoittaa siirtymistä uusiin, määrällistä ja funktionaalista joustavuutta tukemaan pyrkiviin palkka- ja palkitsemisjärjestelmiin. (Atkinson 1984.)

Myöhemmin Atkinson ja Meager (1986) esittivät neljännen joustavuustyyppin eräänlaisen *etäännyttämisstrategian*. He tosin toteavat, että etäännyttäminen ei oikeastaan ole joustavuuden muoto vaan sen vaihtoehto. Etäännyttäminen tarkoittaa yrityksen oman työvoiman korvaamista ulkopuolisilla alihankkijoilla. Tällöin yritys voi keskittää resursseja, löytää edullisempia tapoja tehdä muita kuin ydintoimintoja, siirtää riskin epävarmuuden ulkopuoliselle taholle ja säästää palkkakustannuksissa. Työnantajat tavoittelevat funktionaalisen, määrällisen ja taloudellisen joustavuuden muotojen optimaalista tasapainoa jakamalla henkilöstön ydinryhmään ja perifeeriseen ryhmään. Oleellinen ero näiden työntekijäryhmien välillä on osaamisessa, joka on

joko yleistä tai sitten vahvasti yritykseen kiinnittyvää osaamista. *Ydintyövoima* suorittaa organisaation avaintehtäviä, heillä on pysyvä työ, mahdollisuus kehittyä ja edetä organisaatiossa. Ydintyövoimalla on organisaation kannalta erityistä osaamista ja kokemusta, jota organisaatio ei voi nopeasti ostaa ulkopuolelta. Ydintyövoimaan kuuluvien edellytetään olevan laaja-alaisia osaajia, ja he mukautuvat funktionaalisiin joustoihin. Ydintyövoiman palkitsemisjärjestelmä kannustaa laaja-alaiseen osaamiseen ja sen edelleen kehittämiseen. Boxall & Purcell (2003: 114–135) jakavat ydintyövoiman edelleen sisäiseen ja ulompaan ytimeen. Sisäiseen ytimeen kuuluvilla on syvällistä osaamista, joka on syntynyt organisaatiossa työskentelyn myötä. Sisäiseen ytimeen kuuluu yleensä johtajia, asiantuntijoita ja strategisesti tärkeitä työntekijöitä, ja he ovat pitkälti vastuussa organisaation innovaatioista. Heidän pois lähtönsä heikentäisi organisaation kykyä sopeutua muuttuvaan ympäristöön. Ulompi ydin muodostuu henkilöstöstä, jolla on hyvä alan osaaminen, jotta he voivat toimia esimerkiksi asiakaspalvelussa. Ulompi ydin, joka tietää, miten asiat tehdään, tukee sisäistä ydintä.

Ydintyövoimaa tukeva *perifeerinen työvoima*, joka joustaa määrällisesti, muodostuu oikeastaan kolmesta erilaisesta työvoimaryhmästä. Ryhmään kuuluvilla voi olla pysyvä, määräaikainen tai tilapäinen työsuhte. Osa heistä voi olla osa-aikaisia, vuokratyövoimaa, konsultteja, harjoittelijoita tai itsensä työllistäviä yrittäjiä. Ensimmäinen perifeerinen ryhmä muodostuu pysyvästä työvoimasta, joka tekee rutiinimaisia, mutta kuitenkin ammattitaitoa vaativia työtehtäviä. Ryhmälle ei voida tarjota yrityksessä uraa vaan ainoastaan työtä. Tämä ryhmä sopeutuu määrälliseen joustavuuteen. Toisen perifeerisen ryhmän jäsenet eivät ole kiinteästi sidoksissa työnantajaan. He ovat asiantuntijoita, joiden osaaminen ei kiinnity mihinkään tiettyyn yritykseen. Heidän kohdallaan on pääsääntöisesti kyse määrällisestä joustavuudesta. Asiantuntijoina he voivat vaatia palveluksistaan hyvän korvauksen. Tähän ryhmään kuuluvat myös osa-aikaiset työntekijät, yhteiskunnan tukea saavat työllistetyt ja harjoittelijat. Kolmanteen perifeeriseen ryhmään kuuluvat sellaiset työtehtävät, jotka voidaan helposti hankkia organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi itsensä työllistäviltilä yrittäjiltä, alihankkijoilta, ulkoistamalla ja vuokratyövoimaa käyttämällä. Nämä työtehtävät voivat olla satunnaisia ja väliaikaisia. (Atkinson 1984; Atkinson 1985.) Tähän ryhmään voidaan nykyisin lukea IT, kunnossapito, jakelu ja yhä useammin myös HR-ammattilaiset (Boxall & Purcell 2003: 133).

Atkinson mainitsee, että funktionaalinen joustavuus koskee ydinryhmää ja perifeeriseen ryhmään sovelletaan pikemminkin määrällisiä joustoja. Ydinryhmä nauttii hyvästä asemasta, etenemismahdollisuuksista ja pysyvän työn tuomasta turvallisuudesta. Perifeerinen ryhmä on huonommassa asemassa, koska työn pysyvyydestä ei ole varmuutta, etenemismahdollisuuksista puhumattakaan, ja palkkataso on kilpailuttamisen vuoksi alhainen. Yritysjohdolla on halu laajentaa perifeerisen ryhmän kokoa. (Atkinson 1984.) Atkinson tutkimukset Britanniasta hahmottavat yritystä siten, että ydin on pieni ja sen ympärillä laaja ulkopuolinen työvoima, joka muodostuu itsensä työllistävistä yrittäjistä ja alihankkijoista. (Atkinson 1985.) Alla esitetään Atkinsonin joustavan yrityksen malli.



Kuvio 4. Joustavan yrityksen malli (Atkinson 1985, 16).

Vaikka Atkinsonin tutkimukset ovat merkittäviä ja paljon siteerattuja, niitä on kritisoitu. Erityisesti Legge (1995: 153–169) on arvostellut ponnekkaasti Atkinsonin mallia. Hänen voimakas kritiikkensä kohdistuu erityisesti joustavuuden huolimattomaan käsitteellistämiseen ja mallin riittämättömään, luotettavaan empiiriseen tukeen. Leggen mielestä ydinryhmä ja perifeerinen henkilöstöryhmä eivät ole yksiselitteisiä käsitteitä, koska ne voivat tarkoittaa eri työnantajille eri asioita. Työsuhteen pysyvyys ja työtehtävien laatu eivät ole riittävän täsmällisiä kuvaamaan ydinhenkilöstöä. Myös perifeeriset työtehtävät voivat olla organisaation kannalta keskeisiä. Onko joustavan yrityksen malli strategia vai kuvaako se yrityksen työvoimakäytäntöjä? Malli on samaan aikaan sekä deskriptiivinen ja preskriptiivinen, mikä on ongelmallista. Mabey et al (2001: 32) mainitsevat samasta asiasta ihmetellen, tarkoittaako Atkinson, mitä liikkeenjohto tekee tai haluaa tehdä vai mitä sen pitäisi tehdä.

Pollert (1991) on kritisoitunut joustavuusfetisismiä ja erityisesti joustavan yrityksen mallia. Hän peräänkuuluttaa terävämpiä analyttisiä työkaluja, joilla voidaan tavoittaa todellisen maailman sekava ja ristiriitainen dynamiikka, jota ydin-periferia-ajattelulla ei tavoiteta. Hyman (1991) tiivistää joustavaan yritykseen kohdistuvan kritiikin todeten, että sinänsä jo käsitettä joustavuus käytetään joustavasti. Sisäisen työmarkkinan segmentointi vakaaseen ydinryhmään ja haavoittuvaan perifeeriseen ryhmään ei ole uusi asia. Vaikka joustavan yrityksen idea on suosittu johtamiskirjallisuudessa, on olemassa vähän näyttöä strategisesta sitoutumisesta sen toteuttamiseen. Pikemminkin vaikuttaa, että joustavuus on laskusuhdanteessa käytettävä taktinen suunnitelma, ei strategia. Työttömyyden kasvaessa joustavat työkäytännöt yleistyvät joka tapauksessa. Yhtälöt ”ydin = ammattitaitoinen, osaava = joustava” ja ”perifeerinen = ei vaadi ammattitaitoa = joustamaton” ovat aivan liian yksinkertaisia. Erilaisia epätyypillisiä työsuhteita, esimerkiksi osa-aikatyötä, lyhyt-aikaista työsuhdetta ja itsenäisenä ammatinharjoittajana toimimista ei voi luokitella yhteen ainoaan kategoriaan, perifeeriseen ryhmään.

Britanniassa tehdyt tutkimukset osoittavat Leggen mukaan (1995), että Atkinsonin mallin mukaisia joustoja on tapahtunut, mutta muutokset ovat verrattain pieniä. Numeeriset joustot eivät ole välttämättä seurausta strategisista päätöksistä vaan pikemminkin opportunistia ja pragmaattisia kokeiluja. Numeeristen joustojen

lisääntyminen johtuu pääasiassa osa-aika- ja alihankintatyön lisääntymisestä. Boxall & Purcell (2003: 135) mainitsevat myös naisten palkkatyön ja opiskelijoiden työssäkäynnin yleistyneen useissa teollisuusmaissa, mikä selittää osaltaan määrällisten joustojen kasvua. Funktionaaliset joustot ovat tapahtuneet lähinnä työn laajennettua, eivät juurikaan osaamisen laajennettua. Taloudellista joustavuutta on saavutettu suorituksenmukaisella palkkauksella, mutta sen kustannustehokkuudesta on vähäisesti näyttöä. Legge (1995) kiteyttää voimakkaan kritiikkinsä joustavuudesta liikkeenjohdon retoriikaksi, mistä on tullut vain nimitys toimenpiteille, joilla yritetään tavoitella kilpailuetua. Emmott & Hutchinson (1998: 231) toteavat, että vaikuttaa siltä, että työnantajien päätökset työvoiman käytöstä ovat pikemminkin ad hoc -ratkaisuja kuin strategisia ratkaisuja. Boxall & Purcell (2003: 134–135) toteavat, että suunnitelluista ja koordinoituista ydin–periferia -työvoimamalleista on vähäisesti näyttöä. Edelleen he mainitsevat, että laajojen tutkimusaineistojen perusteella on harvinaista, että yritykset toteuttavat samanaikaisesti sekä määrällistä ja funktionaalista joustavuutta. Toisaalta sellaista tutkimustietoa on löydettävissä: esimerkiksi Knoxin & Walshin (2005) tutkimusaineistossa hotellit käyttävät määrällistä ja funktionaalista joustavuutta samanaikaisesti.

2.3. Muita näkemyksiä joustavuudesta

Atkinsonin joustavuuden jäsentelymalli on innottanut useita eri alojen tutkijoita kehittämään omia jäsentelymallejaan. Useimpien mallien taustalla näkyy Atkinsonin jäsentely. Tässä yhteydessä tarkastellaan vain Reillyn (1998), Sparrowin & Marchingtonin (1998) ja Bennerin (2002) näkemyksiä joustavuudesta. Niiden jälkeen seuraa lyhyt yhteenveto joustavuuden jäsentelyistä.

Työpaikkatason joustavuutta tarkasteltaessa voidaan erottaa ekstensiivinen (extensive) ja intensiivinen (intensive) joustavuus. Ekstensiivinen liittyy organisaation kykyyn muuttaa palkattavan työvoiman määrää. Siinä on kyse suhteesta ulkopuolisiin työmarkkinoihin. Siten ulkoinen joustavuus käsittää vuorovaikutuksen organisaation ulkopuolisten kanssa, esimerkiksi ulkoistamisen, alihankinnan ja vuokratyön. Intensiivinen joustavuus kertoo, miten organisaatio voi vaihdella työvoimansa määrää. Intensiivinen joustavuus käsittelee sisäisen tai olemassa olevan työvoiman

optimaalista käyttöä. Reillyn mielestä jaottelu ekstensiiviseen ja intensiiviseen joustavuuteen ei ole työnantajalle riittävän hyödyllinen, joten hän kannattaa käyttää laajempaa luokittelua. Yrityksen on helpompi suunnitella joustavuustoimenpiteitä jakamalla joustavuus viiteen erilaiseen tyyppiin: määrälliseen, funktionaaliseen, ajalliseen, paikalliseen ja taloudelliseen joustavuuteen. (Reilly 1998.)

Määrällinen joustavuus mahdollistaa henkilöstömäärän vaihtelun yrityksen tarpeen mukaan. Yritys käyttää määräaikaista työsopimuksia, tilapäistä ja kausittaista työvoimaa, vuokratyöntekijöitä tai freelancereita. Myös ulkoistaminen mahdollistaa määrällisen joustavuuden. Funktionaalinen joustavuus mahdollistaa henkilöstöresurssien tehokkaamman kohdentamisen ja käytön. Funktionaalinen joustavuus antaa johdolle vapautta liikutella työvoimaa, koska töiden rajat ovat väljemmät. Henkilöstöä koulutetaan monitaitoisemmaksi, jotta se voi suorittaa erilaisia tehtäviä. Funktionaalisen joustavuuden lisääntyminen mahdollistaa myös työtehtävien uudelleen organisoimisen. Esimerkiksi palvelusektorilla asiakasta voidaan palvella ”yhdellä luukulla”. Funktionaalista joustavuutta on vaikea mitata. Ajallista joustavuutta voidaan toteuttaa hyvin monimuotoisesti: ylityö, vuorotyö, osa-aikatyö, liukuva työaika ja tiivistetty työviikko. Muita tyyppisiä ovat työajan määrittäminen vuositasolla ja työskentely koulun lukuvuoden aikana. Nollatuntisopimus tarkoittaa, että työntekijä menee töihin, jos työnantaja niin vaatii. Jos työaika määritetään vuositasolla, viikoittainen työaika vaihtelee ja esimerkiksi ruuhka-aikoina työskennellään pidempään. Paikallinen joustavuus kuvaa erilaisia tapoja, joissa työntekijää käytetään normaalin työpaikan ulkopuolella. Kyse voi olla osittain kotona tehtävästä etätyöstä tai kokonaan työpaikan ulkopuolella tehtävästä työstä. Paikallisen joustavuuden laajuttaminen on vaikea arvioida, koska esimerkiksi perheenjäsenet voivat osallistua kotona tehtävään työhön. Palkkojen joustavuus on makrotalouden näkökulmasta tärkeä elementti. Työnantajat toteuttavat taloudellista joustavuutta palkkojen avulla tietyissä rajoissa. Suoritusperusteinen palkkaus ja tulospalkkaus ovat työnantajien useimmiten käyttämiä keinoja. Puhtaimmillaan taloudellinen joustavuus tarkoittaa, että palkkojen leikkaukset heijastelevat yrityksen taloudellisen tilanteen heikentymistä. Jos vaikeassa taloudellisessa tilanteessa ei kyetä sopimaan palkkojen leikkauksista, joudutaan yleensä käyttämään määrällistä joustavuutta, mikä aiheuttaa irtisanomisia. (Reilly 1998)

1990-luvun puolivälissä alkoi vaikuttaa siltä, että Atkinsonin 1980-luvulla esittämä joustavuusjaottelu ei enää riittänyt ja sopinut uudennlaisiin ajattelutapoihin. Monet toiminnan tehostamiseen tähtäävät uudennlaiset toimintatavat (esimerkiksi JIT, MRP II, solutuotanto, laatujohtaminen) vaativat työn horisontaalista linkittämistä ja työtehtävien uudennlaista, monipuolisempaa ja rinnakkaista joustavuutta. Sparrow & Marchington nimittävät tätä työperustaiseksi joustavuudeksi (jobs-based flexibility). Perinteisen funktionaalisen joustavuuden rinnalle tarvitaan joustavuutta myös rakenteissa, informaatiojärjestelmissä, palkitsemisessa jne. Sparrow & Marchington lähtevät liikkeelle työn luonteen muuttumisesta. Heidän mielestään funktionaalinen joustavuus, lähinnä monitaitoisuus, ei tavoita näitä muutoksia. Työn luonne on muuttunut informaation ja tietojenkäsittelyn myötä, sillä tietoa hyödynnetään ja tuotetaan nopeasti. Lisäksi kommunikaatioteknologia voi yhdistää eri työntekijäryhmiä ajasta ja paikasta riippumatta. Nämä työn sisältöön vaikuttavat muutokset edellyttävät muunkinlaista joustavuutta kuin funktionaalista joustavuutta. (Sparrow & Marchington 1998: 14–15, 17–18.)

Sparrow & Marchington (1998: 18–19) esittelevät seitsemän erillistä joustavuuden muotoa, joita voidaan käyttää myös rinnakkain. Kuhunkin joustavuusmuotoon liittyy eri osapuolten välinen kamppailu. Tavoitellessaan monennlaisia ja rinnakkaisia joustoja yritys voi kohdata erityyppisiä ongelmia.

Määrällisessä joustavuudessa on kyse siitä, kuka ”omistaa työsuhteen” tai toimii työnantajana. Tehdäänkö työ organisaation sisällä, ulkoistetaanko työ, käytetäänkö perifeerisiä työntekijäryhmiä vai käytetäänkö joitakin muita yhteistyösuhteita? Funktionaalisisessa joustavuudessa kamppailu liittyy kysymykseen, pidetäänkö rooleja ja kompetensseja sopivina työhön. Erityisesti uutta työtä harkittaessa pohditaan, tarvitaanko monitaitoisuutta, liittyykö työ organisaatioon uuteen ydinosaamiseen vai tarvitaanko liiketoimintaprosessien ylittämiseen liittyvää osaamista. Taloudellisessa joustavuudessa on kyse palkitsemisesta. Miten työsuorituksesta palkitaan ja mitä palkitsemismuotoja käytetään? Ajallinen joustavuus pohtii työaikaan ja sen määrittämiseen liittyviä kysymyksiä. Esimerkiksi laadukas asiakaspalvelut saattaa edellyttää tietynlaisia työaikoja, joiden yhteensovittaminen työntekijän työajan kanssa voi olla vaikeaa. Maantieteellinen joustavuus tarkastelee työnteon paikkaa. Edellyttääkö työn tekeminen tiettyä fyysistä paikkaa, onko etätyö mahdollista vai

työskennelläänkö virtuaalitiimeissä? Organisatorinen joustavuus pohtii, miten työ ”istutetaan” organisaatioon. Toimiiko organisaatio ad hoc -periaatteella, toimittajien ja ostajien kanssa löyhänä verkostona, väliaikaisena liittoutumana vai yhteisyrityksenä (joint venture)? Kognitiivinen joustavuus merkitsee kamppailua työn suorittamiseksi tarvittavien kognitiivisten taitojen ja ”mentaalisten puitteiden” kesken. Tämä vaikeasti hahmottuva joustavuus liittyy psykologiseen sopimukseen. Vaatiiko työ tietynlaiseen psykologiseen sopimukseen mukautuvia henkilöitä? Miten kansallinen kulttuuri vaikuttaa? Minkälaisia strategisia ja kognitiivisia oletuksia ei suvaita?

Sparrowin (1998: 117–141) esittämä työperustaisen joustavuuden (jobs-based flexibility) käsite on syvällisempi ja laajempi kuin pelkästään työaika- ja monitaitoisuuden tai palkkausmuotojen joustavuus. Taustalla ovat yritysten välisten yhteistyömuotojen ja yritysten sisäisten organisaatiomuotojen muutokset, jotka muuttavat työn luonnetta oleellisesti. Työperustainen joustavuus käsittää monitaitoisuuden, työn laajentamisen, taitojen kehittämisen, työskentelyn tehostamisen ja ydin–periferia-ajattelun. Usein tällainen joustavuus ilmenee organisaation pienentymisenä (downsizing) ja vertikaalisten organisaatiotasojen vähenemisenä, vaikka siinä on laajasti kyse työn muotoilusta ja organisoinnista. Tällainen joustavuus asettaa haasteita organisaation HRM:lle, koska valtaosa HRM-systeemeistä rakentuu hierarkkiseen näkemykseen työtehtävistä, esimerkiksi työn kuvaukset, suoritusarvioinnit ja palkitsemisjärjestelmät. Sparrow mainitsee myös muuttuvasta psykologisesta sopimuksesta, joilla tavoitellaan työhön perustuvaa joustavuutta. Nämä tilanteet aiheuttavat usein työntekijöille ristiriitaa työelämän vaatimusten ja palkkioiden välillä. Käsite työperustainen joustavuus on haastava, koska se ”leikkaa” tai koskettaa eri tutkijoiden kenttää, esimerkiksi työn analysoijia, organisaation muotojen tutkijoita ja HRM-spesialisteja.

Vaikka Sparrowin ja Marchingtonin näkemys työperustaisesta joustavuudesta on mielenkiintoinen ja erilainen, siihen ei juurikaan viitata muissa kirjoituksissa. Itse asiassa Sparrow & Marchington käsittelevät työperustaista joustavuutta HR-ammattilaisten tehtäväkentän haasteena.

Työmarkkinoiden joustavuutta tarkastellaan usein sisäisenä ja ulkoisena joustavuutena yrityksen näkökulmasta. Sisäinen joustavuus tarkoittaa funktionaalista joustavuutta ja ulkoinen joustavuus tarkoittaa määrällistä joustavuutta. Sisäinen joustavuus käsittää yrityksen sisäiset työvoimakäytännöt, joilla voidaan sopeutua muuttuviin vaatimuksiin. Käytännössä sisäinen joustavuus tarkoittaa henkilöstön monitaitoisuutta, laajoja työnkuvia, tiimejä jne. Ulkoinen joustavuus puolestaan tarkoittaa yrityksen ulkopuolisten suhteiden hyödyntämistä eri tavoin, esimerkiksi alihankintaa, vuokratyövoimaa ja osa-aikaisia. Sekä sisäisessä että ulkoisessa joustavuudessa pyritään vaikuttamaan palkkoihin. Benner (2002: 4–5, 21–36) kritisoi tällaista joustavuuden yrityslähtöistä määrittelyä, koska se ei huomioi työmarkkinoiden muutosta ja se sotkee joustavan työn ja joustavan työsuhteen. Joustava työ tarkoittaa todellisia tehtäviä, taitoja ja osaamista, joita työntekijä tarvitsee työn tekemiseen, sekä siihen liittyvää sosiaalista vuorovaikutusta. Joustavan työn aspekteja ovat työn määrässä tapahtuvat nopeat muutokset, työn suorittamiseksi tarvittavien taitojen ja informaation nopeat muutokset sekä työtehtävien refleksiivisyys. Viime mainittu viittaa työntekijän työssä kokemiin muutoksiin, mikä vaatii työntekijältä työprosessien kehittämistä. Työsuhde puolestaan kuvaa työntekijän ja työnantajan sopimuksellista suhdetta. Perinteiset vakituiset työsuhteet vähenevät ja yrityksen ulkopuoliset työsuhteet lisääntyvät. Työsuhteen muutoksia heijastelevat esimerkiksi määräaikaiset työsuhteet ja yleistynyt vuokratyö. Benner puhuu työsuhteiden välittäjistä, joilla hän tarkoittaa esimerkiksi työvoiman vuokraajia. Työsuhteisiin liittyvät muun muassa kysymykset ohjauksesta, motivoinnista, valvonnasta ja palkitsemisesta.

Sekä työ että työsuhteet ovat muuttuneet oleellisesti viime vuosikymmenen aikana. Työtehtävän suorittaminen edellyttää yhteydenpitoa yrityksen ulkopuolelle, esimerkiksi asiakkaisiin ja toimittajiin. Samalla tavalla työsuhteiden rajat ulottuvat yrityksen ulkopuolelle. Benner korostaa koko toimitusketjua ja verkostoja, joissa toimitaan. Tällaiseen kontekstiin perinteiset joustavuuden tyyppittelyt eivät oikein sovellu. Esimerkiksi jaottelu ytimeen ja periferiaan ei välttämättä toimi. Yrityksen ulkopuoliset suhteet saattavat olla aivan keskeisiä yrityksen kannalta, vaikka huomattava osa niistä voidaan laskea kuuluvaksi vähämerkityksiseen perifeeriseen työvoimaan. Benner (2002) näkee, että joustava työ ja joustavat työsuhteet ovat informaatiotaloudessa keskeinen menestystekijä, sillä niiden avulla voidaan varmistaa

yrittäjien pitkän aikavälin kilpailukyky. Uudessa taloudellisessa kontekstissa, jolla Benner tarkoittaa informaatiotaloutta ja erityisesti Kalifornian Piilaakson joustavia työmarkkinoita, perinteiset joustavuustyyppittelyt rajoittavat joustavuuden eri ulottuvuuksien ymmärtämistä.

Benner (2002: 37–79) kuvaa Kalifornian Piilaakson työmarkkinoita erittäin joustaviksi. Ei-standardit työsuhteet, erilaiset työmahdollisuudet, korkea vaihtuvuus ja liikkuvuus antavat leimansa Piilaakson työmarkkinoille. Perinteinen työn käsite on korvautumassa projekteilla ja lyhytaikaisilla työsuhteilla. Tämä tarkoittaa, että työllistyminen on jossain määrin epävarmaa ja epävakaata. Benner selittää tilannetta high-tech-alojen kilpailurakenteella. Nopeat teknologiset muutokset ja intensiivinen globaali kilpailu ovat tehneet innovaatioista tärkeitä pitkän aikavälin kilpailutekijöitä. Uusiin markkinamahdollisuuksiin ja teknologioihin tartutaan heti, joten tällaisessa tilanteessa on elintärkeää voida käyttää työvoimaa joustavasti. Piilaakso on kontekstina poikkeuksellinen, koska alue kehittyi informaatioteknologian ympärille 1900-luvun loppupuoliskolla. Piilaakson teollisuus rakenne on siis verrattain uusi, ja aluetta voidaan pitää informaatioteknologiatoimialan globaalina keskuksena. (Benner 2002: 2–3.)

Yhteenveto joustavuusnäkemyksistä

Joustavuus on hyvin joustava käsite, mikä tekee siitä ongelmallisen teoreettisesti, empiirisesti ja pragmaattisesti. Joustavuus näyttäytyy eri tahoille erilaisena. Osittain ongelma lienee retorinen. Joustavuutta voidaan käyttää analyttisenä välineenä ja ohjeena. Joillekin se on epätoivottava asia, toisille yleislääke tai muoti-ilmiö. Joustavuus on lisäksi arvoladattu käsite, jonka vastakohtana pidetään joustamattomuutta ja jäykkyyttä.

Joustavuudesta onkin tullut eräänlainen sateenvarjokäsite, joka sisältää hyvin erilaisia asioita aina monitaitoisuudesta ja erilaisista työaikajärjestelyistä suoritusperusteiseen palkkaukseen ja ulkoistamiseen. On kyseenalaista, voidaanko yhdellä käsitteellä ”vangita” näin erilaisia asioita. (esimerkiksi Blyton 1998.) Missä määrin on kyse organisaatioiden ja työprosessien muuttumisesta, vaikka puhutaan joustavuudesta?

Joustavuuden idea on kiehtova, vaikka tutkimusten mukaan yritykset toimivat pikemmin ad hoc -periaatteella ja tavoittelevat alhaisempia työvoimakustannuksia (esimerkiksi Emmott & Huchinson 1998: 231).

Joustavuuden luokittelut ovat pääsääntöisesti yrityslähtöisiä tai managerialistisia. 1980-luvulla hahmottuneet typologiat esiintyvät 2000-luvunkin kirjallisuudessa. Atkinsonin joustavan yrityksen malli ja joustavuuden jäsentely ohjaavat edelleen joustavuuden hahmottamista, vaikka niitä on kritisoitu voimakkaasti. Erilaisille joustavuusmääritelmille on Brunon mukaan yhteistä ainakin se, että joustavuutta ei ole riittävästi (Prieto 1993: 615).

2.4. Joustavuuden tavoitteet ja vaikutukset

Tässä luvussa käsitellään aluksi joustavuuden tavoitteita yrityksen näkökulmasta. Sen jälkeen tarkastellaan aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja joustavuuden vaikutuksia. Vaikutuksia tarkastellaan yrityksen ja työnantajan näkökulmasta. Lisäksi joustavuuden vaikutuksia pohditaan HR-funktion tai -asiantuntijoiden näkökulmasta.

2.4.1. Joustavuuden tavoitteet

Taloudelliset syyt lisäävät eniten joustavuuden käyttöä (Brewster & Larsen 2000). Työn tuottavuutta pyritään parantamaan tehostamalla työajan käyttöä. Silti joustavan työn kustannukset saattavat olla aliarvioituja ja hyödyt pikemminkin arvioituja kuin mitattuja (Valverde, Tregaskis & Brewster 2000). Joustavan yrityksen oletetaan olevan tehokkaampi kuin joustamattoman yrityksen (Johnson 2004). Työvoimakustannukset ovat yleensä suurin tai toiseksi suurin kustannusryhmä riippuen toimialasta. Tilapäisille työntekijöille voidaan maksaa alemmaa tuntipalkkaa kuin vakituisille työntekijöille, eikä heille välttämättä kuulu samat eläke- ja sairausturvaetuudet kuin vakituisille (Valverde et al. 2000). Julkisen sektorin menojen karsimispaaineet ovat lisänneet joustavien työsuhteiden käyttöä (Lehto et al. 2005). Tätä nykyä kvartaalitalousajattelu näkyy voimakkaana, mikä heijastuu myös henkilöstön käyttöön (Palanko-Laaka 2005).

Joustavuuden voidaan nähdä helpottavan *työn ja yksityiselämän yhteensovittamista*. Joustavat työratkaisut voivat rakentua sekä työntekijän että työnantajan tarpeista. Ihmiset haluavat sovittaa työn ja elämän muut osa-alueet tasapainoon. He eivät välttämättä halua sitoutua pitkäksi aikaa mihinkään organisaatioihin. Joustava työ voidaan nähdä perheystävällisenä työnteon muotona. (Brewster & Larsen 2000.) Yksilöllisten työaikaratkaisujen nähdään parantavan yksilön elämäntilannetta, kuten opiskelun, ammattitaidon ylläpidon, perhe-elämän ja työn yhdistämistä. (Kandolin & Huuhtanen 2000: 108).

Yksilöllisyys tai jopa *ultrayksilöllisyys* lisääntyy kaikilla elämäntilanteilla, samoin väliaikaisuus ja muutoksen pysyväistyminen. Väitetään, että pätkeistä ja pätkeväiroista muodostuu tulevaisuudessa normi. (Mannermaa 2004: 127–128.) Käsitys ajasta ja paikasta muuttuu tulevaisuudessa siten, että niiden merkitys heikkenee. Osa työntekijöistä voi valita ainakin osittain, milloin ja missä he tekevät työtään. Myös työajat ja eläkkeellesiirtymiset joustavoituvat. Harmaat pantterit tai seniorikansalaiset ovat vireämpiä ja työkykyisempiä kuin edeltävät sukupolvet. Tämän vuoksi eläkkeellesiirtymistä kannattaa joustavoittaa ja tarjota halukkaille työntekijöille mahdollisuus työskennellä pidempään. Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän erilaista osaamista ja monenlaisia ihmisiä. (Mannermaa 2004: 97–101.)

Muutoksen aikaan saaminen edellyttää suurempaa joustavuutta. Kun työntekijät kykenevät tekemään monipuolisia työtehtäviä (sekä omia että toisten työntekijöiden), heidän taitonsa ja osaamisensa lisääntyvät ja he selviytyvät muutoksista paremmin. Näin yritysikin kykenee sopeutumaan helpommin muutoksiin ja ennalta arvaamattomiin jokapäiväisiin tilanteisiin. (Valverde et al. 2000.)

Torrington & Hall (1998: 176) haastattelivat 20 vastaajaa joustavuudesta. Sen perusteella vaikuttaa siltä, että joustavuuden käytön taustalla eivät ole strategiset syyt vaan *operatiiviset syyt*, kuten kustannusleikkaukset, tietotekniikan hyödyntäminen, kausivaihtelut ja vaikeudet löytää sopivaa pysyvää henkilöstöä. Tämä viittaa määrälliseen joustavuuteen. Funktionaalista joustavuutta käytettiin jonkin verran, ja vain kaksi vastaajaa (kahdestakymmenestä) lähestyi joustavuutta strategisesta näkökulmasta.

Kun Benner (2002) kertoo Kalifornian Piilaakson informaatioteknologiayrityksistä, hän mainitsee yhtenä joustavuuden syynä yrityksen *halun välttää työsuhteeseen liittyvät riskit*. Erilaisilla joustavilla työsuhteilla riski voidaan siirtää välittäjälle tai työntekijälle. Sama asia ilmenee myös Palanko-Laakan selvityksessä suomalaisista yrityksistä. Verkostomaiselle tuotannolle on tyypillistä, että kuormitus ja työvoiman tarve vaihtelevat entistä enemmän. Kysynnän vaihteluihin voidaan sopeutua käyttämällä määräaikaista henkilöstöä ja vuokratyöntekijöitä työvoimapuskurina. Talouden epävarmuudesta ja tuotannon vaihteluista aiheutuvaa riskiä voidaan pienentää käyttämällä määräaikaista henkilöstöä tai vuokratyövoimaa. Tässä ajattelutavassa työelämän riskit on jaettu uudelleen ja riski on siirtynyt työnantajalta työntekijälle. (Palanko-Laaka 2005: 1, 47–50.)

Joustavuuden nähdään edistävän *asiakasresponsiivisuutta* (laadukkaampia tuotteita ja palveluja, lyhemmät toimitusajat jne). Koska asiakkaat haluavat nopeita toimituksia, laatua ja uusia tuotteita, yrityksille aiheutuu paineita olla joustavia ja innovatiivisia. Nopeudesta on tullut merkittävä kilpailutekijä. Tuotanto ja palvelut halutaan mitoittaa ja sopeuttaa kysyntää vastaavaksi. Hyvä asiakaspalvelu edellyttää sopeutumista vaihteluihin ja muutoksiin. (Boxall & Purcell 2003: 103; Legge 1995: 141; Legge 1998: 286.)

Yritysten pitäisi pystyä *reagoimaan nopeasti markkinoiden muutoksiin*, mikä edellyttää joustavaa työvoiman käyttöä. Julkunen & Nätti (2002: 142) käyttävät nimitystä ”just-in-time work”, joka viittaa työvoiman erittäin joustavaan käyttöön. Perinteinen työvoiman käytön malli 7½ tuntia päivässä viitenä päivänä viikossa ei ole kovin joustava.

Drucker (2002) mainitsee, että vuokratyövoiman käyttö ja ulkoistaminen yleistyvät, koska yritykset *haluavat välttää kustannuksia ja sääntöjä sekä byrokratiaa*. Työsuhteeseen liittyy monenlaisia, pääasiassa viranomaisten edellyttämiä paperitöitä ja velvoitteita, joista aiheutuu kustannuksia. Yritykset voivat välttää ne ulkoistamalla tai käyttämällä vuokratyövoimaa. Drucker mainitsee, että pienen tai keskikokoisen yrityksen omistaja käyttää ajastaan neljänneksen työsuhteisiin liittyviin paperitöihin. Suomalaisesta tutkimuksesta ilmenee, että määräaikaiset työsuhteet ovat keino välttää

lomautukset, irtisanomiset ja YT-neuvottelut (Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005; Palanko-Laaka 2005).

Joustavuudella tavoitellaan *parempaa suorituskkyä*. Guestin (1987) normatiivisessa HRM-mallissa eräs tavoite on henkilöstöressurssien joustavuus, joka puolestaan auttaa parantamaan organisaation suorituskkyä. 1990-luvulla etsittiin ahkerasti SHRM:n ja organisaation suorituskvyn välistä yhteyttä (Mabey et al 1998: 1–13). Tutkimustulokset ovat jossain määrin ristiriitaisia, vaikka useat tutkimukset osoittavat, että HRM-käytäntöjen ja organisaation hyvän suorituskvyn välillä näyttää olevan yhteys. Tutkimukset ovat lähestyneet organisaation suorituskkyä ulkoisella ja sisäisellä yhteensopivuudella sekä tiettyillä HRM-kimpuilla. Laajinta tukea on saanut sisäinen yhteensopivuus, joka tarkoittaa organisaation HRM-käytäntöjen sisäistä yhteneväisyyttä ja yhteensopivuutta. (Guest 1997.)

2.4.2. Joustavuuden vaikutukset

Joustavuudella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. Joiltakin osin tutkimustulokset ovat ristiriitaisia. Seuraavaksi tarkastellaan joustavuuden vaikutuksia yrityksen ja työnantajan näkökulmasta.

Yleisesti ajatellaan, että työvoiman joustavuus johtaa yrityksen *parempaan taloudelliseen menestykseen*, kun työvoimakustannukset alenevat ja työvoiman käyttö tehostuu. Kuitenkaan joustavuuden ja yrityksen suorituskvyn suhteesta ei ole ristiriidatonta tutkimustietoa. Yksi laajimmista tutkimuksista on Cranet-E International Survey of Strategic Human Resources, jossa on ollut mukana yli 20 000 organisaatiota 20 Euroopan maasta. Vuonna 1995 kerätyn aineiston tulosten mukaan vain tilapäisen työvoiman ja organisaation suorituskvyn välillä havaittiin myönteinen suhde. Mitä suurempi tilapäisen henkilöstön osuus koko työvoimasta on, sitä todennäköisempi taloudellinen hyöty on. Osa-aikaisella ja määräaikaisella työvoimalla, alihankinnalla tai työajan vuotuisella määrittämisellä ei ollut vaikutusta organisaation suorituskvyn. Tutkijat ovat kuitenkin epävarmoja löydetystä joustavuuden ja organisaation suorituskvyn suhteesta. He kaipaavat lisätutkimuksia, joissa esimerkiksi organisaation suorituskvyn ja erilaisten joustavuustyyppien

mittaamiseen ja operationalisointiin kiinnitetään erityistä huomiota. (Valverde et al. 2000.)

Viitala ja Mäkipelkola (2005) tarkastelevat tutkimuksessaan vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisöön. Tutkimus mainitsee keskeisenä syynä vuokratyövoiman käyttöön sillä saavutettavan *jouston henkilöstöresursseissa ja -kustannuksissa*. Henkilöstöresursseissa tarvitaan joustoa, kun tuotanto vaihtelee, ja notkahdusten varalle tarvitaan puskuria. Saman tutkimuksen mukaan yritykset eivät tienneet tarkkaan vuokratyön käytön kustannuksia, esimerkiksi perehdyttämiskustannuksia. Säästöjä syntyi, kun vuokratyöntekijöille ei maksettu samoja tulospalkkioita, bonuksia tai muita vakituiselle henkilöstölle tarjottavia etuisuuksia. Lisäksi säästöjä syntyy vähentyneistä rekrytointikustannuksista ja mahdollisista irtisanomiskustannuksista. Sinänsä vuokratyöntekijän työpanos tulee yritykselle kalliimmaksi kuin vastaavaa työtä yrityksen palkkalistoilla tekevän työntekijän työpanos.

Laajassa brittiläisessä casetutkimuksessa vuokratyövoiman käytössä erottuu kaksi erityistä ongelmaa. Yritykset olettavat, että vuokratyövoiman käyttöä lisäämällä *työvoimakustannukset alenevat ja määrällinen joustavuus lisääntyy*. Tutkimuksen mukaan vuokratyövoiman käyttöön liittyvät asiat ovat usein ristiriidassa yrityksen muiden tavoitteiden kanssa. Tämän lisäksi vuokratyövoiman huomattava käyttö ei näytä parantavan yrityksen suorituskykyä, vaikka se mahdollistaa työvoiman käytön järkevän suunnittelun. Laaja vuokratyövoiman käyttö ei ole välttämättä kestävä, koska sen käyttöön liittyvät yrityksen sisäiset ristiriidat purkautuvat ennemmin tai myöhemmin. Vuokratyövoiman asema on usein erilainen pysyvään henkilöstöön nähden, esimerkiksi etenemismahdollisuuksiltaan ja etuisuuksiltaan. (Ward, Grimshaw, Rubery & Beynon 2001.)

Michie & Sheehan-Quinn (2001) selvittävät sadoista yrityksistä saadun aineiston avulla, mikä on joustavien työkäytäntöjen, HRM:n ja *yrityksen suorituskyvyn* välinen yhteys. Tulosten mukaan matalan tien (low road) HRM-käytännöt, esimerkiksi lyhytaikaiset työsopimukset, työnantajan alhainen sitoutuminen työn jatkuvuuteen ja vähäinen koulutus korreloivat negatiivisesti yrityksen suorituskyvyn kanssa. Sen sijaan korkean tien (high road) HRM-käytännöt, jotka ovat matalan tien vastakohtia, korreloivat positiivisesti yrityksen suorituskyvyn kanssa. Lisäksi havaittiin, että laajan

kimpun muodostavilla HRM-käytännöillä voidaan todennäköisemmin edistää suorituskykyä. Joustavuutta tarkastellaan määrällisenä (ulkoisena) ja funktionaalisenä (sisäisenä) joustavuutena. Eri joustavuusmuodoilla on erilaisia vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. Funktionaalinen joustavuus korreloi positiivisesti sekä yrityksen innovatiivisuuden ja taloudellisen suorituskyvyn kanssa. Funktionaalinen joustavuus ja vähäinen henkilöstön vaihtuvuus ovat yhteydessä toisiinsa. Korkean tien HRM-käytännöillä ja funktionaalisella joustavuudella saavutetaan merkittäviä taloudellisia hyötyjä. Koulutuksen ja hiljaisen tiedon säilyminen näyttävät edistävän innovatiivisuutta, kun taas epätyypillisten työsuhteiden käyttö korreloi negatiivisesti innovatiivisuuden kanssa. Epätyypilliset työsuhteet korreloivat myönteisesti taloudellisten suorituskyvyn mittareiden kanssa lyhyellä aikavälillä ja ovat sen vuoksi houkuttelevia. Voidaan ajatella, että palvelusektori, jossa innovaatioilla ei ole niin suurta merkitystä, määrällisten joustomuotojen yleisyys on ymmärrettävää.

Lisätutkimuksissaan Michie & Sheehan (2005) havaitsivat, että teollisuudesta ja palvelusektorilta kerätty aineisto vahvistaa heidän aiempia tutkimustuloksiaan. HR-käytäntöjen ja organisaation suorituskyvyn välillä on positiivinen suhde siten, että suorituskyky riippuu yrityksen strategiasta. Jos yrityksen strategiana on lisätä laatua ja innovatiivisuutta, joustavien työsuhteiden käyttö näyttää heikentävän HR:n ja positiivisen suorituskyvyn korrelaatiota.

Sitoutumisen ja organisaation suorituskyvyn välillä on eräiden tutkimusten mukaan myönteinen suhde (esimerkiksi Huselid 1995; MacDuffie 1995). Sitoutuminen on monimutkainen ilmiö ja sen ”mittaaminen” on vaikeaa. Mowday (1998) tarkastelee artikkelissaan 25 viimeisen vuoden aikana tehtyjä tärkeimpiä sitoutumistutkimuksia. Vaikka ilmiötä on tutkittu paljon, avoimia kysymyksiä on edelleen. Sitoutuminen voidaan määritellä yksilön organisaatioon identifioitumisen ja osallistumisen kokonaisvoimakkuutena. Sitoutuminen muodostuu kolmesta komponentista: yksilön uskosta ja hyväksynnästä organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, halusta ponnistella organisaation hyväksi ja halusta pysyä organisaation jäsenenä. Sitoutuminen voidaan jäsentää erilaisiksi sitoutumisen muodoiksi. Tunneperäinen sitoutuminen perustuu yksilön tunneperäiseen kiinnittymiseen organisaatioon. Jatkuuusperusteinen sitoutuminen liittyy yksillölle organisaation jättämisestä aiheutuviin kustannuksiin tai

yksilön organisaation jäämisestä saataviin palkkioihin. Normatiivinen sitoutuminen heijastelee velvollisuutta pysyä organisaation jäsenenä. (Mowday 1998.)

Mowday (1998) kirjoittaa, että muutamat viimeaikaiset sitoutumisen tutkijat asettavat kyseenalaiseksi koko sitoutumisen tutkimuksen, koska viimeaikaiset trendit, esimerkiksi downsizing, muuttavat työsuhteen luonnetta aivan olennaisesti. Vaikka henkilöstön sanotaan olevan yrityksen tärkeintä varallisuutta, käytäntö voi olla toisenlainen, kun kustannusten alentaminen ajaa sen ohi. Näiden tutkimusten valossa sitoutuminen ei ole enää kovin relevanttia, koska yritykset tavoittelevat sitä yhä harvemmin. Toisaalta viime aikoina on ilmestynyt sitoutumisen puolesta puhuvia tutkimuksia. Näissä tutkimuksissa väitetään, että organisaatiot, jotka tavoittelevat henkilöstön sitoutumiseen tähtäävää strategiaa, saavuttavat kilpailuetua. Lisäksi on todettu, että HRM-järjestelmillä voidaan parantaa organisaation suorituskykyä ja yksilön sitoutumista organisaatioon. (Mowday 1998.)

Viitala & Mäkipelkola (2005) tutkivat vuokravoiman käyttöä ja sen vaikutuksia. Tutkimuksesta käy ilmi, että työnantajat pohtivat sitoutumista eri tavalla kuin työntekijät. Vuokratyöntekijät kokivat olevansa ja ei-olevansa työyhteisön jäseniä. He kokivat, että työhön liittyvät vaatimukset olivat samanlaiset kuin vakituisella henkilöstöllä, mutta yrityksen antamat vastikkeet eivät ole. Kuitenkin he toivoivat saavansa pysyvän työn jostakin käyttäjäyrityksestä, mikä sai heidät pinnistelemaan ja tekemään parhaansa.

Tilapäisen henkilöstön alhainen sitoutuminen voi olla ongelmallista organisaatiolle, koska siitä voi aiheutua huomattavan suurta vaihtuvuutta. Tämä puolestaan lisää rekrytointikustannuksia. Kun organisaatio sitoutuu rajoitetusti työntekijään, se ei voi automaattisesti odottaa saavansa vastineeksi työntekijän täyttä sitoutumista. Lisäksi on havaittu, että määräaikaiset kokevat työnsä pitkäaikaisen suunnittelun ja työympäristön epäkohtiin puuttumisen hyödyttömäksi. Erityisesti nuoret työntekijät voivat olla sitoutuneita itseensä ja ammattiinsa, ei niinkään tiettyyn organisaatioon. (Hiltrop et al. 2001; Lehto et al. 2005; Valverde et al. 2000.) Guest (2001: 109–110) mainitsee, että erityisesti kysytyillä tietotyöntekijöillä on valta valita ja neuvotella hyviä sopimuksia oman kiinnostuksensa ja elämäntilanteensa mukaan. Mannermaa (2004: 96–97) käyttääkin heistä osuvasti nimitystä vaeltavat ammattilaiset. Kun taas

ydinryhmään kuuluvat, kokevat turvallisuutta työsuhteen jatkumisesta, kehittymismahdollisuuksista ja kohtuullisesta palkasta, työntekijät osoittavat todennäköisemmin sitoutumista ja lojaalisuutta työnantajaa kohtaan (Kellifer & Riley 2002).

Psykologinen sopimus ja sitoutuminen ovat läheisiä käsitteitä. Psykologisella sopimuksella voidaan analysoida yksilön työsuhteen suhdetta yritykseen. Siinä on kyse työntekijän subjektiivisista odotuksista, velvollisuuksista, lupauksista ja uskomuksista työsuhteen ehdoista puolin ja toisin. Vaikka psykologinen sopimus ei ole kirjallinen sopimus, se on vahva ja usein implisiittinen. (Guest 2001: 107; Boxall & Purcell 2003: 150–154.) Rousseau (2004) mainitsee, että psykologiset sopimukset motivoivat työntekijöitä sitoutumaan työnantajaan, silloin kun he voivat luottaa, että myös työnantaja toteuttaa oman osuutensa sopimuksesta.

Rousseau on käsitellyt psykologista sopimusta kirjoituksissaan 1990-luvulta lähtien. Psykologista sopimusta voidaan luonnehtia kuudella tunnusmerkillä. Psykologisessa sopimuksessa on kyse vapaaehtoisesti tehdystä lupauksen vaihdosta ja siitä, että pyritään pitämään kiinni. Työntekijä uskoo molemminpuoliseen sopimukseen, jonka hän ymmärtää omalla tavallaan. Psykologiset sopimukset ovat epätäydellisiä siinä mielessä, että niitä täytyy täydentää ajoittain, erityisesti pitkäaikaisissa työsuhteissa. Sopimuksen tekijöitä tai osapuolia voi olla useita, esimerkiksi ylin johto, lähiesimies ja HR-edustajat. Eri osapuolet voivat välittää erilaista informaatiota, mikä saattaa heikentää psykologista sopimusta. Psykologinen sopimus voi jäädä toteutumatta, koska toinen osapuoli ei täytä lupauksiaan, esimerkiksi työntekijä ei saa luvattuja etuja. Työntekijä voi reagoida voimakkaan negatiivisesti, ja tällaiset ”tappiotilanteet” pitää käsitellä. Psykologinen sopimus voi toimia työsopimuksen mentaalimallina. Malli voi tarjota kestävän ymmärtämyksen siitä, mitä voidaan odottaa tulevaisuudessa. (Rousseau 2004.)

Perinteinen psykologinen sopimus on uhattuna, koska se rakentuu vahvasti työhön liittyvän turvallisuuden ja jatkuvuuden varaan. (Cooper 1999; Emmott & Hutchinson 1998: 239, 243; Guest 2001; Sparrow & Marchington 1998.) Rousseau (2004) näkee, että psykologista sopimusta voidaan käyttää erilaisten työsuhteiden analysoinnissa aina vuokratyösuhteesta pysyvään työsuhteeseen. Sopimuksen lupaukset ovat

erilaisia ja samaten sopimus on aina ainutlaatuinen. Rousseau jakaa psykologiset sopimukset kolmeen tyyppiin: suhdesopimukseen, liikesopimukseen ja tasapainosopimukseen. Suhdesopimus perustuu lojaalisuuteen ja stabiilisuuteen, mikä viittaa pitkäaikaiseen sitoutumiseen. Liikesopimusta leimaa kapeahko tehtäväkenttä ja lyhytaikaisuus. Yleensä liikesopimukseen liittyvien työntekijöiden työpanos on vähemmän kriittinen yrityksen kannalta. Taloudelliseen epävarmuuteen liittyvä riski on työntekijällä. Tasapainosopimukseen pohjautuva suhde on uudempi suhdetyyppi. Siinä yhdistyy sopimussuhteen pitkäaikaisuus ja molemminpuolinen sitoutuminen sekä liikesopimuksen vaatimukset. Käytännössä tämä voi tarkoittaa, että työnantaja sitoutuu työntekijän kehittämiseen ja työntekijä puolestaan joustaa ja sopeutuu taloudellisen tilanteen muuttuessa. Riski ikään kuin jaetaan.

King (2000) on tutkinut ”valkokaulustyöntekijöiden” reaktioita työn epävarmuuteen ja psykologisen sopimuksen roolia. Hän teki erään keskikokoisen amerikkalaisen yliopiston kauppatieteen alumneista kyselytutkimuksen. Se osoittaa, että epävarmuutta työn jatkuvuudesta kokevat valkokaulustyöntekijät ovat vähemmän halukkaita toimimaan organisaation ja sen tavoitteiden puolesta, ovat vähemmän lojaaleja, etsivät muita työmahdollisuuksia ja asettavat omat uratavoitteensa organisaation tavoitteiden edelle.

McCartney & Evans (2005) kirjoittavat lääketieteellisyydessä tehdystä casetutkimuksesta, jossa yritys on kehittänyt pitkäjänteisesti joustavuuden muotoja pyrkiessä samalla *työn ja perhe-elämän parempaan yhteensovittamiseen*. Joustavuuden vaikutusten mittaamiseksi tämä yritys on kehittänyt seurattavia indikaattoreita. Niitä ovat tuottavuus, tuotosten laadulliset ja määrälliset muutokset, työvoimakustannukset, henkilöstön motivaatio, sairauspoissaolot, vapautuneet tilat jne. Joustavien ratkaisujen tulee sopia yrityksen liiketoiminnan tarpeisiin ja liiketoimintastrategiaan. Brittitutkimuksen mukaan vaikuttaa siltä, että joustavien työjärjestelyjen käyttö perheystävällisesti vähentää työntekijän kokemaa stressiä, poissaoloja ja vaikuttaa myönteisesti työsuhteessa pysymiseen sekä asiakastyytyväisyyteen (Johnson 2004).

Kansainvälinen työjärjestö ILO selvitti joustavien työjärjestelyjen vaikutusta työelämän laatuun kemian teollisuudessa eri puolilla maailmaa. Raportissa esitellään eri maissa havaittuja hyviä käytäntöjä. Raportissa painottuvat työaikajärjestelyt, koska

kemian teollisuudessa jatkuva vuorotyö on hyvin yleistä. Eräs keskeinen johtopäätös on, että vuorotyöjärjestelmää kehittämällä voidaan *työelämän laatua* parantaa huomattavasti. Esimerkiksi tiivistetty työviikko, jolloin tehdään 12 tunnin työpäiviä, vastaa hyvin työnantajan ja työntekijöiden tarpeita. Lisäksi on havaittu, että erilaisilla funktionaalisen joustavuuden muodoilla (esimerkiksi monitaitoisuus, tiimit, laatupiirit) voidaan edistää organisaation oppimista. (Best practices in work-flexibility schemes and their impact on the quality of working life in the chemical industries 2003.)

Viitala & Mäkipelkola (2005) mainitsevat vuokratyövoiman käytön vaarana olevan, että työntekijät *jakautuvat kahden kerroksen työntekijöihin*. Vakituinen henkilöstö voi kokea ahdistusta vuokratyöntekijöiden asemasta. Vuokratyövoiman lisääntyvä käyttö saattaa aiheuttaa huolta ja epävarmuutta oman työpaikan pysyvyydestä vakitukselle henkilöstölle. Samalla vuokratyövoiman lisääntyvä käyttö saattaa kertoa henkilöstölle yrityksen haluttomuudesta sitoutua henkilöstöönsä. Legge mainitsee, että pahimmissa tapauksissa vakituksen ja tilapäisen henkilöstön keskinäiset konfliktit voivat johtaa siihen, että ongelmien välttämiseksi henkilöstöryhmät on pakko erottaa selvästi toisistaan. Tällainen erottelu on omiaan lisäämään ajatusta kahden kerroksen työntekijäryhmistä. (Legge 1998: 290.)

Storey, Quintas, Taylor ja Fowler (2002) tutkivat tilastollisin menetelmien ja casetutkimuksin 2000-luvun alussa Englannissa, miten joustavat työsuhdekäytännöt vaikuttavat yritysten tuote- tai prosessi-innovaatioihin. Resurssipohjaisella SHRM-ajattelulla voidaan perustellusti olettaa, että pitkäaikaiset ja sitouttavat työsuhdekäytännöt tuottavat *innovaatioita*, kun taas esimerkiksi lyhyet työsuhteet ja vuokratyö ovat haitallisia innovaatioiden näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan vajaa 10 % vastanneista yrityksistä oli antanut innovaatiovastuuta joustavissa työsuhteissa työskenteleville. Tämän tutkimuksen perusteella on ilmeistä, että joustavia työsuhdekäytäntöjä ei juurikaan sovelleta tuote- tai prosessi-innovaatioiden parissa työskenteleviin. Vaikuttaa siltä, että innovaatioiden parissa työskenteleviä suojellaan joustavuuden vaikutuksilta ja heidän voidaan ajatella kuuluvan ydinhenkilöstöön. Tässä suhteessa tämä tutkimus puhuu ydin-periferia -henkilöstöajattelun puolesta. Tämän tutkimuksen perusteella vahvistui näkemys, että joustavaa työtä käytetään keinona alentaa kustannuksia ja vastata kysynnän vaihteluihin. Lisäksi tutkimuksesta

selvisi, että enemmistö yrityksistä ei ole edes ajatellut joustavuuden vaikutuksia innovaatiokykyyn. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että joustavat työsuuhdekäytännöt eivät ole luonteeltaan strategisia, vaan pikemmin taktisia. Storeyn et al. tutkimuksen tulokset ovat ristiriidassa Gustin (2001) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan joustavissa työsuhteissa työskentelevät ovat halukkaita ja valmiita työskentelemään innovaatioiden edistämiseksi organisaatiossa.

Johto ja esimiehet saattavat vastustaa joustoja, koska ne aiheuttavat lisätyötä ja ylimääräistä hallinnointia, esimerkiksi tiheää rekrytointia. Lisäksi kommunikointi työntekijän kanssa vaikeutuu, koska esimies ja työntekijä eivät ole välttämättä yhtä aikaa samassa paikassa (Brewster 1998: 255). Esimiehet eivät välttämättä näe joustavuuden taloudellisia vaikutuksia ja voivat kokea osaamisensa riittämättömäksi joustojen järjestämiseksi. (Brewster & Larsen 2000.)

Satunnaisen, tilapäisen ja vuokratyövoiman motivaatio ja valvonta ovat mielenkiintoisia kysymyksiä. Nämä työvoimaryhmät haluavat tuntea olevansa osa organisaatiota ja tulevansa kohdelluiksi kuten pysyvä henkilöstö. Tämä on esimiehille suuri haaste. Johtajan rooli muuttuu siirryttäessä joustavaan organisaatioon, jonka ydin saattaa olla ohut ja jonka ytimen ympärillä on erilaisia palveluyksiköitä, ulkoistettuja funktioita, virtuaalitiimejä jne. (Hiltrop et al. 2001). Tilapäisen työvoiman palkka ja muut edut ovat yleensä huonommat kuin vakituisella henkilöstöllä. Adamsin tasapainoteorian mukaan tämä voi olla kestävätilanne. Työnantaja voi tietysti yrittää pitää nämä ryhmät erillään, mutta silloin saattaa muodostua ns. toisen luokan työntekijäryhmä. (Emmott & Hutchinson 1998: 240–241; Legge 1998: 290.)

Nykyiset *palkitsemisjärjestelmät* eivät välttämättä sovellu uusiin joustaviin työskentelymuotoihin. Joustavat työskentelymuodot vaativat muutoksia myös yrityksen rekrytointikäytäntöihin. Tilapäisen henkilöstön kouluttamisesta ja kehittämisestä huolehtiminen on mielenkiintoinen kysymys myös yrityksen näkökulmasta. Kun huomattava osa organisaation henkilöstöstä on osa-aikaisia tai tilapäisiä, osaamisen jakaminen tulee haasteelliseksi. (Hiltrop et al. 2001; Valverde et al. 2000.)

Tilapäisten työntekijöiden *työturvallisuus ja terveystaloudelliset* saattavat jäädä liian vähäiselle huomiolle ajan puutteen ja nopean perehdyttämisen vuoksi. Empiiriset tutkimukset osoittavat, että tilapäiselle henkilöstölle sattuu enemmän työtapaturmia, mistä aiheutuu työnantajalle kustannuksia. Tilapäisen henkilöstön korkea vaihtuvuus saattaa myös kertoa esimiesten kyvyttömyydestä motivoida heitä. (Valverde et al. 2000.)

Työnantajan opportunistinen käyttäytyminen, jolla tarkoitetaan esimerkiksi irtisanomisia ja työntekijän ”hyväksikäyttöä” tilapäisillä työsuhteilla, heikentää *yrittäjien mainetta työnantajana* (Boxall & Purcell 2003: 120). Keskustelu yrityksen yhteiskuntavastuusta on lisääntynyt 2000-luvulla. Yrityksen yhteiskuntavastuu muodostuu taloudellisesta, sosiaalisesta ja ekologisesta vastuusta. Yritykset kantavat taloudellista vastuuta työllistämällä suoraan tai välillisesti. Taloudellisen vastuun epämieluisampi näkökulma on ahneus, mikä viittaa voiton tavoittelun rajattomuuteen. Sosiaalinen vastuu sisältää vastuun omasta henkilöstöstä ja koko toimitusketjusta tavarantoimittajista ja alihankkijoista aina asiakkaisiin saakka. (Ketola 2005.)

Joustavat työjärjestelyt ja joustavan työvoiman käyttö tuovat yrityksen *HR:lle monenlaisia haasteita*. Kun yritys käyttää erilaisia joustavuuden muotoja tai toteutustapoja, sen tulisi miettiä joustavuuden vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen laajasti. Koska joustavat työjärjestelyt poikkeavat perinteisistä työjärjestelyistä, joustavia työjärjestelyjä kannustavan kulttuurin ja ajattelutavan muodostuminen vaatii yleensä aikaa. Yrityksessä on pysyvää henkilöstöä ja joustotyöntekijöitä, joiden erilaiset roolit ja vastualueet kaipaavat selventämistä. Ylimmän johdon täytyy ymmärtää ja sitoutua joustavuussuunnitelmiin, jotta niitä voidaan toteuttaa onnistuneesti. Linjajohto puolestaan on keskeisessä asemassa, kun joustavia työjärjestelyjä toteutetaan. Joustavuussuunnitelman pitää olla yhteensopiva yrityksen vision ja strategian kanssa, koska niillä pyritään edistämään organisaation joustavuutta ja asiakasresponsiivisuutta. Perinteiset henkilöstötoiminnot ja -palvelut, esimerkiksi urasuunnittelu ja koulutus, pitää mukauttaa sopimaan myös joustotyöhön. (Hiltrop et al. 2001.) Kun tarkastellaan radikaalimpia joustavuuspyrkimyksiä, esimerkiksi ulkoistamista, verkostoja ja virtuaaliorganisaatiota, HR kohtaa uudenlaisia haasteita. Virtuaaliorganisaatioissa kasvokkaisen vuorovaikutuksen järjestäminen voi olla haaste. (Storey 2005: 189–207.)

Kingin (2000) tutkimusten perusteella HR-ammattilaisilla on tärkeä rooli, kun he auttavat organisaatiota ymmärtämään työn jatkuvuuden epävarmuutta aiheuttavien toimenpiteiden seuraukset ja etsivät keinoja minimoida epävarmuuden seurausten vaikutukset. Sheridan & Conway (2001) näkevät, että HRM:llä on tärkeä rooli tasapainottajana, koska työnantajan ja työntekijöiden intressit voivat olla joustokysymyksissä erisuuntaiset. Heidän mielestään HRM voi edistää joustavuutta tarkastelemalla joustokysymyksiä myös pidemmällä aikajänteellä, jolloin yksilön hyvinvointinäkökulmat ja organisaation tehokkuusnäkökulmat huomioidaan. He ehdottavat, että HR-strategia olisi tasapainoväline. Vuokratyövoiman eriarvoinen asema suhteessa vakituiseen henkilöstöön ja heidän sitoutumiseensa liittyvät kysymykset nousevat esille tutkimuksissa (Viitala & Mäkipelkola 2005).

Viitalan ja Mäkipelkolan (2005) tutkimuksessa henkilöstöjohtajat mainitsivat yhdeksi vuokratyövoiman käytön syyksi henkilöstöprosessien työmäärän vähenemisen. Henkilöstöosaston työtaakka väheni, kun heidän ei tarvinnut huolehtia vuokratyöntekijöiden rekrytoinneista, palkanmaksusta ja työsuhteasioista. Samalla virherekrytointien määrä alenee.

2.5. Henkilöstöjoustojen muodot

Joustavien työkäytäntöjen kirjo on laaja ulottuen työaikajärjestelyistä ja joustavista työsuhteista aina erilaisiin työn organisointitapoihin ja ulkoistamiseen. Lainsäädännön lisäksi joustavuutta määrittävät kansalliset olosuhteet, kuten historia, ammattiyhdistykset, kulttuuri, markkinat (Brewster 1998: 254). Tässä luvussa tarkastellaan lyhyesti joustavia työkäytäntöjä. Tarkastelun kohteina ovat joustavat työaika- ja työsuhtejoustot.

2.5.1. Joustavat työaika- ja työsuhtejoustot

Joustavia työaika- ja työsuhtejoustoja voidaan toteuttaa eri tavoin. Julkunen & Nätti (1994: 285) toteavat, että työnantajat pyrkivät moninlaisiin työaika- ja työsuhtejoustoihin, joilla voidaan poiketa

normaalityöajasta. Nämä poikkeamiset voivat koskea työajan pituuden yksilöllistämistä, vaihtelua tai työajan vapaata sijoittelua ”normaalityöpäivän” ulkopuolelle. Erilaisilla työaikajärjestelyillä pyritään vastaamaan kysynnän vaihteluihin (Blyton 1998; Brewter & Larsen 2000.) Perinteinen työmalli klo 8–16 viitenä päivänä viikossa on kumoutumassa ei-standardin työmallin yleistyessä. Johnson (2004) kiteyttää nämä joustavat työjärjestelyt työelämän paradigman muutokseksi. Myös Antila (1998) puhuu uudesta työaikaparadigmasta.

Euroopan käytetyin joustava työaikamuoto on *osa-aikatyö*. Joka seitsemäs eurooppalainen tekee osa-aikatyötä. Maakohtaiset erot ovat tosin huomattavia. EUn alueella suurin osa osa-aikaisista työntekijöistä on naisia, mikä korreloi lastenhoitojärjestelyjen kanssa. Osa-aikaisen työntekijän työaika voidaan määrittää tietyissä rajoissa. Yleensä kansallinen lainsäädäntö määrittää, mitä osa-aikainen työ on. (Brewter & Larsen 2000.)

Ylitöiden määrää rajoitetaan lainsäädännöllä. Taloudellisen tilanteen heikentyessä ja työttömyyden lisääntyessä ylitöitä vähennetään ja joustoja pyritään hakemaan muilla keinoilla. Erityisesti palvelusektorilla ylitöitä tehdään ennustamattomissa ja yllättävissä tilanteissa. (Brewter & Larsen 2000.)

Vuorotyö ei ole uusi työaikamuoto, mutta sitä voidaan soveltaa muillakin kuin perinteisillä vuorotyöaloilla. Vuorotyö on levinnyt pankkeihin, puhelinpalveluihin ja vähittäiskauppaan. Aukioloaikojen laajentamisella voidaan mahdollistaa tuottavuuden paraneminen. (Brewter & Larsen 2000.) Nätti & Väisänen (2000) ottavat esille vuoden 1997 työolotutkimuksen perusteella 24 tunnin yhteiskunnan. Tuolloin oltiin siirtymässä kohti 24 tunnin yhteiskuntaa. Mannermaa (2004: 98) käyttää 24 tunnin yhteiskunnasta nimitystä ”Woody Allen” -yhteiskunta, jonka idea on, että yhteiskunta on kaikilta osin aina auki 24 tuntia vuorokaudessa. Vaikka joillakin aloilla on toimittu näin jo pitkään (sairaalat, liikenne), yhteiskunta rajoittaa esimerkiksi kauppojen aukioloaikoja.

Työajan määrittäminen vuositasolla ei ole kovin yleistä. Tällöin työntekijä työskentelee ennalta sovitun tuntimäärän vuodessa. Tämä työaikamuoto soveltuu parhaiten tilanteissa, joissa säännöllinen vaihtelu voidaan ennustaa. Työntekijä voi

käyttää henkilöstöresursseja tehokkaasti tarvittavan tilanteen mukaisesti, eliminoida turhia työvoimakustannuksia ja ylitöitä sekä vähentää varastotasoja. Tästä työaikamuodosta on raportoitu myös yllättäviä positiivisia vaikutuksia, kuten poissaolojen väheneminen, työelämysuhteiden paraneminen ja työmotivaation paraneminen. (Brewster & Larsen 2000.) Blyton (1998) mainitsee, että tämä työaikamuoto on yleisimmin käytössä jatkuvassa prosessiteollisuudessa.

Joustavassa työaikatarkaisussa työntekijä ja työnantaja sopivat, miten työaika järjestetään. Työpäivä voidaan aloittaa klo 8–10 ja päättää klo 15–17. Tällainen Pohjoismaissa yleinen työaikajärjestely vaatii työaikojen rekisteröintiä ja seuraamista. Työntekijä voi säästää minimityöajan ylityksiä ja vastaavasti tarvittaessa tehdä lyhyempää työpäivää tai ottaa kokonaisia vapaapäiviä. (Brewster & Larsen 2000.) Ydintyöpäiväkäsitetä käytetään kuvaamaan yhteistä työaika, jolloin kokoukset ja palaverit pidetään. Yksilön työaikavalinnan vapaus ulottuu siten ennen ja jälkeen ydintyöpäivän (Uhmavaara, Jokivuori, Ilmonen & Kairinen 2003: 9.)

Työaikapankki on uusi työaikajärjestely, joka on yksi joustava työaikajärjestelyn muoto. Käsitteenä se ei ole täysin vakiintunut tai yksiselitteinen. Sen idea muistuttaa pankkia, jonne voidaan tallettaa ja lainata. Työaikapankissa on kyse työajan joustavasta säästämisestä ja vapaiden pitämisestä. Työaikapankki perustuu vapaaehtoisuuteen ja se on yritys- tai työpaikkakohtainen järjestely. Säästettäviä vapaita voivat olla esimerkiksi pekkasvapaat, vuosiloma ja lomarahat, lisä- ja ylityöt ja vapaaksi muutetut työaikakorvaukset. Työnantajat toivovat, että työaikapankki voi helpottaa kausivaihteluiden tasaamista ja kysyntähuippuihin reagoimista. Työntekijät puolestaan toivovat sen helpottavan sekä työaikojen järjestämistä oman elämäntilanteen mukaan että pidempien vapaiden pitämistä. Onnistuakseen työpankin tulee hyödyttää sekä työntekijöitä että työnantajia. Keskeistä on molempien osapuolten keskinäinen luottamus ja halu saada aikaan molempia hyödyttävä ratkaisu. (Oinas, Jokivuori & Ilmonen 2005; Uhmavaara et al 2003: 126–128, 132–135.)

Blyton (1998) ja Emmott & Hutchinson (1998: 236, 239) mainitsevat *nollatuntisopimukset*. Niiden yleisyydestä ei ole tietoa. Tällaisella nollatunnin työ sopimuksella olevilla henkilöillä ei ole varmuutta säännöllisestä työstä, mutta

heidän edellytetään olevan valmiita työskentelemään tarpeen vaatiessa. Työtuntien määrää ei sovita etukäteen ja työntekijä voidaan soittaa töihin lyhyellä varotusajalla.

Työaikajoustoihin liittyy myös ongelmia. Uhmavaara et al. (2005: 75–78) mainitsevat tutkimuksessaan, että työantajat tavoittelevat joustavia työaikoja, jotta henkilöstön työpanos voidaan sopeuttaa työn määrän vaihteluun. Kuitenkaan työn määrän ja henkilöstöressurssien välillä pitkään vallitsevaa epäsuhtaa tai kroonista työvoimapulaa ei voi ratkaista ainoastaan työaikaratkaisuilla. Työyhteisön sisällä voi olla ongelmallista, jos osa henkilöstöä ei halua noudattaa joustavaa työaikaa. Tutkijat varoittavat myös tilanteesta, jossa joustavuus kasautuu liiaksi tiettyjen henkilöiden harteille. Työsuojelutarkastajien tietoon on tullut työpaikkoja, joissa on otettu käyttöön lainvastaisia toimintatapoja. Aina ei ole aivan selvää, mistä työstä tulisi maksaa ylityökorvaus. Lisäksi työn ja vapaa-ajan raja saattaa hämärtyä. Työaikajohtaminen on suhteellisen uusi joustavien työteon muotoihin ja joustaviin työaikoihin liittyvä johtamisen osa-alue. Työaikajohtamisella pyritään hallitsemaan työaikajoustojen kielteisiä seurauksia ja edistämään työssä jaksamista. Työaikojen monipuolistuessa työaikajohtaminen tulee tärkeäksi.

Työssä jaksamisen ohjelmassa on oleellista vastavuoroisuuden periaate, luottamus ja vuoropuhelu, jotta onnistuneita joustavia työaikaratkaisuja voidaan toteuttaa. Vastavuoroisuuden periaate tarkoittaa win–win-asetelmaa, jossa työnantaja ja henkilöstö kokevat hyötyvänsä joustojärjestelmästä. Joustavat työaikaratkaisut eivät saa vaarantaa työsuojelua tai pitkän aikavälin jaksamista. Yksitoikkoisissa työtehtävissä työaika ei voi joustaa ylöspäin paljoakaan ainakaan iäkkäämmillä työntekijöillä, koska jaksamisen rajat tulevat vastaan. Työssä jaksamisen ohjelma kutsuu yksilöllisiä työaikasopimuksia orjasopimuksiksi, koska ne voivat johtaa jatkuvaan työn tekemiseen ja riittämättömyyden tunteeseen. (Uhmavaara et al. 2003.)

2.5.2. Työsuhdejoustot

Lyhytaikaiset, tilapäiset ja määrä-aikaiset työsuhteet ovat yleistyneet Euroopassa. Näillä tarkoitetaan ei-pysyviä tai ei-vakituisia työsuhteita. Aikaisemmin

tilapäistyövoimaa käytettiin pääasiassa paikkaamaan työntekijöiden sairaudesta ja lomista johtuvaa vajetta. Nykyisin tilapäistyövoimaa käytetään yhä useammin jatkuvasti. (Connell & Burgess 2002.) Kansallinen lainsäädäntö vaikuttaa huomattavasti tämäntyyppisten työsopimusten syntymiseen, esimerkiksi Suomessa määräaikaiselle työsuhteelle on oltava perustelut.

Kun työn vaatimasta ajasta ei ole aina tarkkaa tietoa, silloin määräaikainen työsuhde on yrityksen kannalta järkevä. Lyhytaikaisen työntekijän rekryointikustannukset ovat alhaisemmat, koska rekryointipäätöksen voi tehdä kevyemmin perustein kuin rekrytoitaessa vakituinen työntekijä. Joissakin tilanteissa yrityksellä voi olla välitön ongelma, jonka ratkaisuun ei löydy osaamista omasta talosta. Tällöin lyhytaikainen määräaikaisen työntekijän käyttö on hyvin joustavaa. Määräaikaista työsuhdetta voidaan käyttää ikään kuin testinä ennen vakituista työsuhdetta. Tällöin työnantaja voi rekrytoida parhaat työntekijät pysyvään työsuhteeseen. (Brewster & Larsen 2000.)

Atkinsonin mallin ulkokehälle on sijoitettu ulkopuoliset työntekijät, joista eräs ryhmä on *itsensä työllistävät* eli yrittäjät. Emmott & Hutchinson (1998: 235–236) toteavat, että itsensä työllistävien määrä kulkee rinnakkain taloudellisten suhdanteiden kanssa siten, että laman aikana heidän määränsä todennäköisesti lisääntyy ja vastaavasti noususuhdanteessa vakituisen työn mahdollisuudet paranevat.

Vuokratyövoiman käyttö oli eniten kasvanut epätyypillisen työn muoto Euroopan Unionin alueella 1990-lvulla. Vuokratyövoiman käytön kasvua selittävät pyrkimys alentaa kustannuksia ja käyttää työvoimaa joustavasti. (Connell & Burgess 2002.)

Etätyöllä (e-work, telework) tarkoitetaan yleensä työtä, joka tehdään työorganisaation tilojen ulkopuolella. Lisäksi etätyölle on tyypillistä työaikojen joustavuus ja tietoliikenneteknologian käyttö. Etätyön kanssa läheisiä käsitteitä ovat liikkuva tai mobiili työ ja hajautettu työ. Mobiilin eli liikkuvan työn tekijöiksi määritellään yleensä henkilöt, jotka työskentelevät vähintään 10 tuntia viikossa varsinaisen työpaikkansa ja kotinsa ulkopuolella. Eurooppalaisen tutkimuksen mukaan mobiilia työtä tekee noin 15 %:a EU:n alueen työvoimasta. Hajautettu työ (distributed work, decentralized work) viittaa työn jakamiseen useaan eri paikkaan ja tilanteeseen tiedonkulun tapahtuessa tietoverkoissa. Yleensä yrityksellä on tällöin toimipisteitä

maantieteellisesti eri paikoissa. Kotityö, jolla tarkoitetaan kotona tapahtuvaa yksinkertaisilla koneilla tai käsin tehtävää työtä ja perhepäivähoitajan työtä, voi sisältyä laajaan etätyön käsitteeseen. Koska rinnakkaisia käsitteitä on useita, etätyötä tekevien määrää koskevat arviot ja tutkimustulokset vaihtelevat käytetystä etätyön määritelmästä riippuen. Useiden kansainvälisten arvioiden mukaan teollisuusmaiden työvoimasta etätyöntekijöitä on noin 10 prosenttia.

Etätyö on yleistynyt ennusteita hitaammin. Yleisin este on työn luonne, joka edellyttää henkilökohtaisia kontakteja esimerkiksi asiakkaiden ja työkavereiden kanssa tai työ vaatii sellaisia koneita ja laitteita, joita kotona ei ole. Eräs keskeinen rakenteellinen este etätyön yleistymiselle on perinteinen johtamiskulttuuri, jossa kontrolloidaan työprosesseja, mikä taas ei sovellu etätyöhön. Etätyössä johdon on luotettava työntekijöihin ja arvioitava työtuloksia työprosessin sijasta. Myös tietoturvakysymykset rajoittavat etätyömahdollisuuksia. Toisaalta etätyö vaatii myös työntekijöiltä sitoutumista organisaation päämääriin ja valmiuksia itsenäiseen työskentelyyn (Uhmavaara et al. 2005: 27–64.)

2.6. Joustavuus Suomessa

Euroopassa, kuten myös Suomessa, alettiin keskustella joustavuudesta ja ennen kaikkea työaikojen joustavuudesta 1980-luvulla. Joustavuuden idea kiehtoi erityisesti työnantajia. 1980-luvulla Euroopassa tehtiin joitakin kompromisseja työaikojen lyhentämiseksi ja joustojen lisäämiseksi. Yleisesti voidaan todeta, että ammattiyhdistykset vastustivat voimakkaasti joustojen lisäämistä kautta Euroopan. Suomessa työnantajat ottivat esille työmarkkinaneuvotteluissa joustavuuden lisäämisen, mutta työntekijäjärjestöt hylkäsivät joustavuusvaatimukset. 1990-luvun alussa Suomessa tapahtui työmarkkinoiden joustavuuden läpimurto. Lama ja suurtyöttömyys auttoivat osaltaan uudistusten toteuttamista. (Julkunen & Nätti 2002: 123–151.)

2.6.1. Joustavuustutkimukset

Suomessa joustavuutta ovat tutkineet pääasiassa työelämän tutkijat tilastollisilla menetelmillä. Työministeriö toteutti vuosina 1996–1999 muuttuva yritys -tutkimus-

projektin. Se käsitteli yksityisen sektorin työorganisaatioiden joustavuutta. Joustavuutta tarkasteltiin toimipaikkojen näkökulmasta ja aineisto kerättiin johdolta. Tutkimusprojekti sai jatkoa vuonna 1999, kun työelämän uudet organisointimuodot-projekti käynnistyi. Projektissa tutkittiin yritysten toimintatapoja, työllisyyskehitystä ja työelämän laatua. Työministeriön tutkimusprojektit, joiden aineistot on kerätty ennen vuotta 2001, ovat tuottaneet paljon tietoa työelämän joustavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma (2002–2003) pyrki selvittämään joustavien työaikaratkaisujen tilaa Suomessa ja tuomaan esille eri tavoin toteutettuja joustavia työaikaratkaisuja. Tutkimuskohteina oli 29 sellaista toimipaikkaa, joissa tiedettiin toteutettavan joustavia työaikaratkaisuja.

Joustavuutta on käsitelty Suomessa pitkälti Atkinsonin mallin ja käsitteistön avulla. Ensimmäinen laaja tutkimus oli työministeriön joustava yritys-tutkimusprojekti, jonka laaja empiirinen aineisto kerättiin vuonna 1996. Tutkimus oli osa pohjoismaista tutkimushanketta, jossa etsittiin pohjoismaista joustavuusmallia. Tutkimuksessa oli mukana yli 10 työntekijää työllistäviä yrityksiä. Tarkasteltaessa koko otosta vain 6 %:a suomalaisista yrityksistä, jotka työllistävät vähintään 10 työntekijää, oli sekä funktionaalisesti että määrällisesti joustavia. Tutkijat pitivät Atkinsonin mallia hieman ongelmallisena ja saivat vastakaikua norjalaisesta sisartutkimuksesta ja brittitutkimuksesta, jotka myös pitivät Atkinsonin mallia riittämättömänä kuvaamaan empiiristä todellisuutta. Joustavuuden operationalisointi osoittautui vaikeaksi. Yhteispohjoismainen tutkimus määritteli joustavan yrityksen hieman eri tavalla kuin Antila & Ylöstalo. Pohjoismaisen mukaan suomalaisista vähintään 50 työntekijää työllistävästä yrityksistä 13 % on todella joustavia yrityksiä. (Antila & Ylöstalo 1999; Flexibility matters 1999.) Yhteenvetona tutkimuksesta voidaan todeta, että funktionaalinen joustavuus nousi esille pohjoismaisena piirteenä. Funktionaalinen joustavuus tarkoittaa tässä yhteydessä yritysten tapoja organisoida työ siten, että työntekijät voivat käyttää laaja-alaisesti osaamistaan ja ottaa vastuuta työstään, esimerkiksi tiimimäistä työskentelyä.

Antilan ja Ylöstalon tutkimus sai jatkoa, sillä funktionaalinen joustavuus ohjasi heidät proaktiivisuuden jäljille vuonna 1999. Lisäksi haluttiin saada palkansaajien näkemyksiä johdon näkemysten ohella. Tässä tutkimushankkeessa selvitettiin proaktiivisten ja traditionaalisten yritysten toimintatapoja. Tätä varten muodostettiin

vastuu-vaikutusindeksi. Sen avulla yritykset voitiin jakaa proaktiivisiin ja traditionaalisiin. Proaktiivisia toimipaikkoja ovat ne, joissa työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin. Proaktiivista toimipaikkaa voidaan kuvata ohuena osallistavana organisaationa. Traditionaalisisissa toimipaikoissa asia on päinvastoin eli työntekijöillä ei ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa omaa työtään koskeviin päätöksiin. Proaktiivisten toimipaikkojen työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja työpaikan ilmapiiriin, vaikka työntekijöiltä vaaditaan enemmän ja monipuolisempaa osaamista kuin traditionaalisisissa toimipaikoissa. Tutkijat kiteyttävät proaktiivisen työpaikan arjen seuraavasti: ”Kovempaa, mutta kivempaa”. Päätösvaltaa on hajautettu työntekijöille ja heidän odotetaan ottavan vastuuta työstään. Usein tämä merkitsee pidentynyttä työaika. Lisäksi havaittiin, että proaktiiviset toimipaikat olivat traditionaalisisia taloudellisesti menestyneempiä kyselyhetkellä. (Antila & Ylöstalo 2002.)

2.6.2. Työmarkkinoiden joustavuus

Suomessa uudet, työvoiman joustavamman käytön mahdollistavat työaikajärjestelyt etenivät vähitellen. Laman aikana 1990-luvulla tapahtui merkittävä läpimurto. Tuolloin hyväksyttiin niin sanottu *paikallinen sopiminen*, joka oli askel kohti joustavampaa kehityssuuntaa. Paikallinen sopiminen tarkoittaa sitä, että työehdot sovitaan joko edustuksellisesti tai henkilökohtaisesti jollakin sopimismenettelyllä joko yrityksittäin, toimipaikoittain tai työsuhteittain. Esimerkkejä paikallisista sopimuksista ovat työhönottovaiheessa tehtävät työsopimukset, yhteistoimintamenettelyn yhteydessä syntyvät sopimukset, valtakunnallisten työehtosopimusten tarkoittamat paikalliset sopimukset ja yrityskohtaiset työehtosopimukset. Paikallinen sopiminen tarjoaa osapuolille mahdollisuuksia luoda omia työehto- ja toimintakulttuureja yleisen työmarkkinajärjestelmän rajoissa. Paikalliseen sopimiseen kuuluu vastavuoroisuuden periaate. Tällöin molempien osapuolten katsotaan voivan hyötyä sopimuksesta. Paikallinen sopiminen edistää samanaikaisesti ja tasapainoisesti tuottavuutta, henkilöstön hyvinvointia ja vastuullisuutta. Paikallinen sopiminen voi siten toteuttaa työnantajan, henkilöstön ja yleisen edun vaatimuksia. Suhtautuminen paikallisen sopimisen kehittämiseen on ollut alusta lähtien varsin myönteistä. Erityisesti työnantajat ovat kannattaneet paikallisen sopimisen lisäämistä. Työntekijäjärjestöt ovat kannattaneet paikallisen

sopimisen lisäämistä varovaisemmin ja maltillisemmin. (Kairinen, Hietala, Nyberg & Ojanen 1996.)

Turun yliopiston laajassa tutkimusprojektissa selvitettiin 1990-luvun lopulla paikallisen sopimisen tilaa työelämässä. Yksityiseltä sektorilta tietoja saatiin 918 toimipaikasta ja kuntasektorilta 101 yksiköstä. Vastaajat olivat henkilöstön ja työntajien edustajia. Kyselytutkimuksen mukaan paikallinen sopiminen on erittäin yleistä suomalaisessa työelämässä, sillä 93 %:ssa vastaajien toimipaikoista oli sovittu paikallisesti jostakin asiasta. Paikallisesti sovitaan yleisimmin työaikajärjestelyistä ja palkkakysymyksistä. Sopimuksia on tehty muun muassa liukuvan työajan käytöstä, ylityökorvausten vaihtamisesta vapaaseen, ruoka- ja lepotaukojen pituudesta ja vuosiloman pitämisestä lomakuukausien ulkopuolella. Palkka-sopimukset liittyvät muun muassa tulospalkkioihin, työehtosopimuksia parempiin palkkoihin, lomarahojen maksuajankohtaan ja niiden vaihtamisesta vapaaseen. Lisäksi sopimuksia on tehty henkilöstön asemaan ja toimenkuvien muutoksiin liittyvissä asioissa. Vaikka paikallinen sopiminen on sekä työnantajalle että työntekijälle hyödyllistä, sen koetaan hyödyttävän enemmän työnantajaa kuin työntekijää. (Uhmavaara, Kairinen & Niemelä 2000.)

Varsinainen *työaikauudistus* tehtiin vuonna 1996. Lain sallimissa puitteissa työaikaa voidaan järjestellä joustavasti. Merkittävimmät *työaikajoustopot* voidaan toteuttaa työehtosopimukseen perustuen työpaikkakohtaisesti. Työnantajat ovat olleet tyytyväisiä paikalliseen sopimusmahdollisuuteen, mikä on toteutettu yhdessä paikallisten ammattiyhdistysten kanssa. Luottamushenkilöiden merkitys korostuu paikallisessa sopimisessa. Työaikajoustopot ovat olleet sopimisen pääkohde palkkakysymysten lisäksi. Suomen tilanne on sikäli paradoksaalinen, että useissa maissa tällaiset työaikajärjestelyt onnistuvat ammattiyhdistyksen olessa poissa työpaikoilta. Korkea järjestäytymisaste ja yhteistyö ammattiyhdistyksen kanssa ovat edistäneet joustavuutta Suomessa. Erityisesti teollisuudessa neuvotteluosapuolten kesken on luotu toimivia sopimuskäytäntöjä, jotka mahdollistavat molempia osapuolia tyydyttävät neuvottelutulokset. Onnistuneet joustavat työaikaratkaisut edellyttävät vastavuoroisuusperiaatetta. Onnistuneet joustavat työaikaratkaisut ovat työpaikkakohtaisia ja hyvään lopputulokseen voidaan päästä eri tavoin toteutetuilla

ratkaisuilla. (Julkunen & Nätti 2002: 123 – 151; Kairinen et al. 1996; Uhmavaara et al. 2000; Uhmavaara et al. 2003.)

Tutkimuksista (Antila 1998; Antila & Ylöstalo 1999) ilmenee, että uusien työaikamahdollisuuksien käyttö on yleistynyt 1990-luvulta lähtien. Antila (1998) toteaa, että vanha työaikaparadigma on murenemassa ja uusi työaikaparadigma synnyttää uusia työaikamuotoja. Vanhalla työaikaparadigmalla tarkoitetaan homogeenisia ja standardoituja työaikajärjestelyjä eli ns. normaalia työaikaa, joka käsitetään useimmiten säännölliseksi 7–8 tunnin työpäiväksi arkipäivisin. Uusi työaikaparadigma puolestaan koostuu hyvin erilaisista työaikamalleista. Siihen kuuluvat julkisen vallan tuottamat mallit, yritysten ja työntekijöiden ehdoilla suunnitellut yksilölliset ratkaisut, esimerkiksi työaikapankki, tasoitusjaksot, tiivistetty työviikko, liukuva työaika ja yksilöllisesti sovitut työajat.

Uhmavaara et al. (2005) ovat tutkineet joustavia työkäytäntöjä laajan tilastollisen tutkimuksen avulla. Aineisto kerättiin 106:sta yli 10 työntekijää työllistävästä toimipaikasta. Henkilöstökyselyn aineisto kattaa 1177 vastaajan vastaukset. Lisäksi haastatteluaineistoa kerättiin johdolta ja luottamusmiehiltä. Säännöllistä päivätyötä eli ns. normaalityöaikaa tekee noin 70 %:a suomalaisista. Viikoittaisia työtunteja kertyy keskimäärin 40. Viikoittaiseen työaikaan vaikuttaa työntekijän asema ja esimerkiksi johtavassa asemassa olevat ylemmät toimihenkilöt tekevät viikossa keskimäärin 46 tuntia. Palkattomia ylitöitä tekevien osuus on noin 30 %. Päivittäinen työaika joustaa noin puolella tulo- ja lähtöliukumien lisäksi. Noin 40 %:a vastaajista kertoi työajan joustavan sekä työnantajan että työntekijän tarpeiden mukaan. Liukuva työjärjestely on erittäin yleinen suomalaisilla työpaikoilla. Tämän tutkimuksen selkeä johtopäätös on, että työaikajoustoja toteutetaan pääsääntöisesti onnistuneesti eli työntekijän ja työnantajan kannalta myönteisiä tuloksia tuottavalla tavalla. Tutkimukseen osallistuneet vastaajat antoivat nykyisille työaikajärjestelyille hyvän kouluarvosanan 8,4. Työajan jousto mukautuu molempien tarpeisiin ja vastavuoroisuuden periaate toteutuu hyvin. Lisäksi Uhmavaara et al. (2005: 85) toteavat, että työn ja perheen yhteensovittamiseksi on monenlaisia käytäntöjä.

Suomessa syntyi 1990-luvulla innovatiivisia ja kokeilevia *uusia työaikamalleja*, kuten vuorotteluvapaa ja työaikapankki. Yhteiskunnan osittain tukemilla malleilla ajateltiin

voitavan helpottaa työttömyyttä ja parantaa yksilön motivaatiota sekä lykätä eläkkeelle jäämistä. Yksi näistä yleistyneistä työaikamalleista on osa-aikaeläke, joka muistuttaa osa-aikatyötä. Tällöin henkilö on osa-aikaisesti työssä ja osa-aikaisesti eläkkeellä. Osa-aikaeläkkeen ajatellaan helpottavan ikääntyvien työntekijöiden pysymistä työelämässä pidempään, edes osa-aikaisesti. Vuorotteluvapaa tuli Suomeen vuonna 1996 Belgian ja Tanskan kokeilujen jälkeen. Tuetun vuorotteluvapaan (3–12 kuukautta) suosio on kasvanut. Työntekijöiden kokemukset vuorotteluvapaasta ovat hyvin myönteisiä. Vuorotteluvapaakokeilun piti loppua vuonna 2002, mutta sitä jatkettiin työnantajien vastuksesta huolimatta. Työnantaja toimii portinvartijana päättäessään, voiko työntekijä halutessaan lähteä vuorotteluvapaalle. (Julkunen & Nätti 2002: 123–151.)

Työaikapankki on yksi yleistyneistä joustavista työaikajärjestelyn muodoista. Sitä käytetään erityisesti yrityksissä ja kunnissa. Yleisintä sen käyttö on palvelualoilla. Sekä Antilan (2005) että Uhmavaaran et al (2005) tutkimuksissa työaikapankit todettiin yleisiksi. Antila kysyi tutkimuksessaan vastaajilta, onko heidän työpaikallaan työajan säästökäytäntöä. 57 % vastasi tähän myöntävästi. (Antila 2005: 49; Oinas et al. 2005: 19–25; Uhmavaara et al. 2005: 70–72.) Koska työaikapankin käsite ei ole vakiintunut, on mahdollista, että se sekoitetaan liukuvaan työaikaan, mikä on yleinen työaikajärjestely.

1990-luvun työelämän murroksessa ilmaantui uusi *epätyypillinen työsuhde*, jolle ei ole olemassa virallista määritystä: *pätkätyö*. Ensisijaisesti pätkätyö viittaa lyhyeksi määräajaksi solmittuun työsuhteeseen. Tilastokeskuksen tutkijat määrittävät pätkätyön työmarkkina-asemaksi, jota luonnehtii tietty epävarmuus ja kiinnittymättömyys työmarkkinoilla. Pätkätyössä vuorottelevat työttömyys, lyhyet työsuhteet ja välillä myös työelämän ulkopuolella olo. Vuonna 2005 pätkätyö laajennettiin käsittämään sekä määräaikaisen työn että vuokratyön (Lehto et al. 2005: 8). Tässä uudemmassa määritelmässä pätkätyö ei tarkoita jotakin tietyn ajan kestäväää työtä kuten aikaisemmissa määritelmissä. Sutela, Vänskä & Notkola (2001) tarkastelevat lyhyiden työsuhteiden ns. pätkätöiden yleisyyttä 1990-luvulla. Pätkätöiden lukumäärä vaihteli selvästi taloudellisten suhdanteiden mukaan. Vuonna 1990 lyhyissä työsuhteissa oli 14 % palkansaajista, vuonna 1997 niiden osuus oli jo 18 % ja vuonna 2005 osuus oli 14 %. Voidaankin sanoa, että epätyypillisten

työsuhteiden käyttö lisääntyi pysyväksi ilmiöksi 1990-luvulla. Suomessa määräaikaisten työsuhteiden määrä on eurooppalaisittain korkea (viidenneksi yleisin). Suomessa määräaikaiset työsuhteet kohdistuvat voimakkaasti naisiin, myös korkeasti koulutettuihin naisiin erityisesti terveydenhoito-, opetus- ja sosiaalialalla. Tällaista pätkätyötä, jossa työn laatu sinänsä ei edellyttäisi pätkätyötä, voidaan nimittää moderniksi pätkätyöksi. Miehet tekevät useammin perinteisiä pätkätyötä rakennusalan työtehtävissä, joissa työ on kausi- ja urakaluonteista. Uusi moderni pätkätyön muoto on korkeaa koulutusta vaativa projektityö, joka on tyypillistä julkisen sektorin projekteissa. Uusi ilmiö on julkisella sektorilla projektityöksi naamioitu työ, joka on tosiasiassa pysyväisluonteista. (Lehto et al. 2005; Nätti & Väisänen 2000: 47–48; Palanko-Laaka 2005.)

Määräaikaiset työsuhteet ovat julkisella sektorilla huomattavasti yleisempiä kuin yksityisellä sektorilla. Määräaikaisia työsuhteita oli kuntasektorilla 24 %, valtion hallinnossa 23 % ja yksityisellä sektorilla 10 % vuonna 2005 (Lehto et al. 2005). Julkisella sektorilla ketjusopimukset ovat ongelma ja niitä perustellaan hankkeilla ja projekteilla, joihin on ulkopuolinen rahoitus (Palanko-Laaka 2005: 49). Palanko-Laaka (2005) pitää suomalaisen työelämän perusongelmana määräaikaisen työvoiman käyttöä pysyvien toimintojen hoitamisessa, mikä on ristiriidassa lain kanssa.

Työelämän tutkijat mainitsevat työvoiman joustavuuden muodoiksi myös *ammattillisen ja alueellisen liikkuvuuden*. Ammatillinen liikkuvuus viittaa ammatin, alan, työn tai työnantajan vaihtumiseen. Alueellinen liikkuvuus tarkoittaa maantieteellistä liikkumista työn perässä useimmiten valtakunnan kasvukeskuksiin. Suomessa nämä joustavuuden muodot lisääntyivät 1990-luvulla ja ne olivat yksilölle keino työllistyä. (Jolkkonen & Kilpeläinen 2002.)

2.6.3. Joustavuuden muotoja

Vuokratyövoiman yleisyyden tarkka tilastointi on vaikeaa. Arvion mukaan Suomessa vuokratyöntekijöiden määrä työllisistä oli 0,5 % vuonna 2005. Muualla Euroopassa vuokratyöntekijöiden osuus on noin 2 %. Vuonna 2002 arvioitiin, että Suomessa oli noin 32000 vuokratyöntekijää, mutta kuitenkin vain 4000 työntekijää hankkii pääelantonsa vuokratyöllä. Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n työvoimatiedustelun

mukaan vuokratyövoimaa käytti 39 % yrityksistä vuonna 2005. Vuokratyösuhteiden kesto vaihtelee alle päivästä (eli muutamista tunneista) aina usean vuoden mittaisiin suhteisiin. Esimerkiksi vuonna 2002 toimistotehtävissä työskentelevien vuokratyösuhde kesti keskimäärin 114 vuorokautta. Vuokratyötä tehdään yleisemmin toimisto-, taloushallinto- ja atk-alan tehtävissä. Seuraavaksi yleisintä se on ravintoloissa ja vähittäiskaupassa. ”Raskaista aloista” varasto- ja rakennusala ovat vakiintumassa vuokratyöaloiksi. Sosiaali- ja terveydenhuolto ovat uudempia vuokratyöaloja. Vuokratyöntekijät ovat pääsääntöisesti nuorehkoja, alle 35-vuotiaita työntekijöitä. Julkisella sektorilla vuokratyön käyttö on edelleen harvinaista. Vuokratyövoimaa käytetään yleisimmin purkamaan ruuhkia, sijaistamaan sairauspoissaoloja, mahdollistamaan vakituisen henkilöstön vapaajaksoja, palvelemaan aloilla, joissa työvoiman vaihtuvuus on suurta sekä erikoisasiantuntijoina projekteissa ja erityistehtävissä. Vuokratyövoimaa voidaan käyttää rekrytointikeinona siten, että parhaat palkataan yritykseen pysyvästi. (Lehto et al 2005; Pohjanoksa & Perkkä-Jortikka 2004; Työsuhteiden muodot EK:n jäsenyrityksissä.)

Palanko-Laaka toteaa selvityksessään, että Suomessa vuokratyövoimaa koskevassa säännöstössä on aukkoja ja että vuokratyöntekijän asema on hyvin turvaton. Koska vuokratyövoiman käyttö on helppoa, se on yleistynyt erityisesti yksityisellä sektorilla. Lisäksi tiukentunut lainsäädäntö on johtanut siihen, että määräaikaisten työntekijöiden sijaan käytetään yhä useammin vuokratyötä. Vuokrausyritysten määrä on kasvanut, ja lisäksi alalla toimii ns. harmaan talouden yrityksiä, joiden toimintatavat ovat kyseenalaisia. (Palanko-Laaka 2005: 50–51.)

Etätyön tekemistä on kartoitettu Suomessa useissa tutkimuksissa (esimerkiksi Hanhike 2004). Etätyötä tekevien määrää on vaikea arvioida yksiselitteisesti, koska etätyökäsite on tulkinnallinen ja eri tutkimuksissa voidaan käyttää erilaisia määritelmiä etätyöstä. Uhmavaara et al (2005: 49) mainitsevat, että laajan määritelmän mukaan jopa 22 % suomalaisista työllisistä tekee etätyötä. Tällöin lukuun sisältyvät joskus kotona etätyötä tekevät, liikkuvaa työtä tekevät, freelancerit ja yrittäjät kotitoimistossa työskentelevät. Suppean määritelmän mukaan etätyötä tekee noin 5 % Suomen työllisistä. Suppea määritelmä edellyttää, että työpaikan ulkopuolisesta työskentelystä on nimenomaisesti sovittu työnantajan kanssa. Joka

tapauksessa voidaan sanoa, että 2000-luvun trendi on liikkuvan työn ja monesta paikasta tapahtuvan työskentelyn lisääntyminen. Neljännes suomalaisista työskentelee työviikon aikana myös kotona ja heistä 7 % työskentelee kotona vähintään 8 tuntia viikossa. Eri tutkimuksissa on saatu hieman erilaisia tuntimääriä kotona tehtävästä työstä. Keskimääräiset tuntimäärät vaihtelevat 4,8 tunnista 6,8 tuntiin viikossa. Etätyöntekijät ovat yleensä korkeasti koulutettuja kaupunkilaisia ja ylempiä toimihenkilöitä. Uhmavaaran et al (2005) tutkimuksen mukaan erityisesti asiantuntijatehtävissä toimivilla ylemmillä toimihenkilöillä on kiinnostusta etätyöhön. Lähes kokonaan työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan työskentelyyn ei ole suurta kiinnostusta, koska ihmiset kaipaavat työyhteisöä ja sosiaalista ympäristöä. (Hanhike 2004: 17–23; Uhmavaara et al. 2005: 27–64.)

Antila & Ylöstalo (1999) selvittivät suomalaisten yritysten joustavuutta vuonna 1996 kerätyn aineiston avulla. Tuolloin 23 % yrityksistä voitiin pitää *funktionaalisesti joustavina työpaikkoina*. Palvelusektorilla oli joustavia työpaikkoja selvästi enemmän kuin teollisuudessa. Joustavat työpaikat korostavat yhteistyötä, tiimityötä, monitaitoisuutta ja osaamisen kehittämistä. Joustavat työpaikat olivat toteuttaneet sekä organisatorisia että teknologisia muutoksia huomattavasti yleisemmin kuin perinteiset yritykset. Myöhemmässä tutkimuksessaan Antila & Ylöstalo (2002) käyttävät nimitystä proaktiivinen toimintatapa viittaamaan joustavuuteen.

Tiimityö on hyvin yleinen tapa organisoida työtä. Uhmavaaran et al (2005) tutkimuksessa tiimityötä tekevien osuus oli 61 %. Tutkimuksen mukaan kolmannes vastaajista työskentelee tiimissä lähes koko ajan ja vajaa puolet alle 25 % työajasta. Tiimien yleisyydessä on henkilöstöryhmittäin ja toimialoittain huomattavia eroja. Koska toimipaikoilla on monenlaisia tiimejä ja ryhmiä, tiimien yleisyyttä koskeviin tietoihin voi suhtautua varauksella. Tiimi voi tarkoittaa vastaajille eri asiaa. Jos tiimi ymmärretään tiukasti Katzenbach & Smithin (1996) määritelmän mukaan, tiimien yleisyys saattaa olla todellisuutta huomattavasti pienempi. Tähän liittyy ennen kaikkea kysymys tiimien itsenäisyydestä ja päätösvallasta. Uhmavaaran et al (2005) tutkimus kertoo, että tiimityöhön liittyy todella päätösvallan hajauttaminen ja tiimeillä näyttää olevan paljon valtuuksia. Ne voivat esimerkiksi päättää päämääristä, tavoitteista ja töiden kiireellisyysjärjestyksestä ja olla suoraan yhteyksissä organisaation ulkopuolelle. Huomion arvoista on mainita, että tutkimuksessa

esimiesten ja alaisten käsitykset päätösvallasta ja valtuuksista ovat hyvin samanlaisia. Vastaajien selvä enemmistö antoi myönteisiä arvioita tiimien toiminnasta: työnjako toimii hyvin, tiimin jäsenet ovat monitaitoisia ja voivat siirtyä joustavasti tehtävästä toiseen. Lisäksi työn tuloksellisuus paranee ja työn monipuolisuus kasvaa. Tiimin jäsenistä ¾:lla on mahdollisuus käyttää osaamistaan ja ammattitaitoaan nykyisessä työssä. Tiimityön ongelmana nähdään joskus kova työnteko. Nimittäin tiimin jäsenet tekevät muita työntekijöitä enemmän palkattomia ylitöitä. Kovista työpaineista kertovat myös vastentahtoisten ylitöiden tekeminen ja töiden vieminen kotiin. Tosin myös tiimeihin kuulumattomat mainitsevat kovista työpaineista, vaikkakin tiimin jäsenet mainitsevat niistä useammin.

Tutkimuksesta ilmenee, että myös moniosaamiseen pyritään aktiivisesti. Kaikkein yleisintä se on palvelualoilla. Moniosaaminen nähdään tärkeänä, koska sen avulla voidaan lisätä tehtäväjoustoja, helpottaa sijaisjärjestelyjä ja työn mielekkyyttä sekä parantaa työn laatua. Johtajat näkevät moniosaamisen eräänlaisena riskinhallintana, sillä se voi estää yksittäistä työntekijää tulemasta korvaamattomaksi. Moniosaamista ei nähdä tärkeänä, jos alalla on tärkeää keskittyä erikoisosaamiseen, esimerkiksi mainostoimistoissa. Myös lainsäädäntö ja pätevyysvaatimukset rajoittavat tehtäväjoustoja. (Uhmavaara et al. 2005: 127–130.)

Palkkajoustavuus on herkkä asia. Kuitenkin suomalaisten palkat ovat joustaneet 1990-luvulla myös alaspäin. Tosin tutkimustulokset palkkajousten määrästä vaihtelevat. 1990-luvun laman aikana noin 30 % teollisuustyöntekijöistä koki reaalisen palkanalennuksen. Palkkajoustavuudesta keskustellaan kovasti, ja työnantajat haluaisivat toteuttaa nykyistä suurempaa palkkojen joustavuutta yritys- ja yksilötasolla. Paikallisella sopimisella palkat ovat joustaneet selvästi useammin ylöskuin alaspäin. Palkat joustavat pääasiassa tulospalkkausjärjestelmien kautta, ja samalla tulospalkkausta voidaan käyttää johtamisen välineenä. Tavoitteilla ja niitä tukevilla palkitsemisjärjestelmillä voidaan edistää tavoitteisiin sitoutumista, ja kannustaa toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. Tulospalkkauksen piirissä oli vuonna 2003 noin 30 % palkansaajista. Teollisuustyöntekijöistä tulospalkkauksen piirissä on noin 70 % työntekijöistä. Palvelualoilla vastaava luku on noin 40 %. Julkisella sektorilla tulospalkkaus on vielä harvinaista. Tulospalkkion suuruus oli vuonna 2003 noin 1700 euroa eli 4,8 % kokonaispalkasta. Kyselytutkimusten mukaan

palkkausjärjestelmien oikeudenmukaisuuteen ei olla tyytyväisiä. (Uhmavaara et al. 2005: 91–98.)

Yhteenveto Suomen joustavuuskeskustelusta

Joustavuuden mahdollisuudet lisääntyivät Suomessa 1990-luvulla nopeasti. Kaikkien osapuolien tarpeet ja halut johtivat siihen, että joustot nähtiin itse asiassa välttämättöminä. Koistinen ja Sengenberger (2002: 268) toteavat, että Suomen työmarkkinat ja työvoima ovat erittäin joustavia. Joustavuus on vaikuttanut keskeisesti Suomen talouden toipumiseen 1990-luvulla.

Yleisesti Suomen työmarkkinoiden ja työjärjestelyiden joustavuutta voidaan luonnehtia määrällisen ja funktionaalisen joustavuuden yhdistelmäksi. Määrällinen joustavuus eri muodoissaan on yleistä. Määräaikaista työsuhdetta oli vuonna 2005 noin 20 % kaikista työsuhteista. Vuokratyövoiman käyttö on kasvanut 2000-luvulla. Joustavilla työaika- ja työsuhdejärjestelyillä haetaan määrällistä ja funktionaalista joustavuutta. Vanha työaika-paradigma on korvautumassa uudella työaika-paradigmalla, ja erilaiset työaika-mallit ovat monipuolistuneet. Funktionaalisen joustavuuden lisääntymisestä kertovat myös koulutustilastot ja yritysten kasvaneet koulutusbudjetit. Työelämän laatuksymykset ovat olleet pitkään esillä, sillä niiden avulla voidaan lisätä funktionaalisia joustoja. Palkkajoustavuus on herkkä asia, vaikka se on yleistynyt. Eniten käytetyimmät palkkajoustavuuden muodot ovat suoritusperusteinen palkkaus ja tulospalkkaus. Vaikka paikallinen sopiminen tarjoaa mahdollisuuksia sopia palkoista, sitä rajoittavat kollektiivinen sopiminen ja korkea järjestäytymisaste. Koska palkat ovat alaspäin varsin joustamattomia, yritykset joutuvat käyttämään taloudellisen tilanteen heikentyessä muita keinoja, esimerkiksi irtisanomisia ja lomautuksia. Määräaikaisten työsuhteiden ja vuokratyövoiman käytön yleistymistä voidaan selittää osittain työntekijän hyvällä irtisanomissuojalla. Yritykset myös haluavat välttää raskaita YT-neuvotteluja ja niiden mukanaan tuomaa huonoa julkisuutta. Kaiken kaikkiaan Suomen työelämää voidaan pitää sangen joustavana. (esimerkiksi Antila 1998; Asplund 2003; Flexibility matters 1999; Julkunen & Nätti 2002; Lehto et al. 2005; Palanko-Laaka 2005; Uhmavaara et al 2005.)

3. JOUSTAVUUS JA SHRM

Tässä luvussa joustavuutta tarkastellaan HRM- ja SHRM-kirjallisuutta käyttäen. Luvussa pyritään osoittamaan, miten joustavuus voidaan yhdistää HRM:ään ja SHRM:ään. Luvun lopussa kerrotaan lyhyesti tutkimuksista, joissa joustavuutta on tutkittu SHMR-kontekstissa, osana strategiaa tai HR-strategiaa ja eriytyneitä työsuhteita.

Henkilöstöresurssien johtaminen (human resource management, HRM) ja henkilöstöresurssien strateginen johtaminen (strategic human resource management, SHRM) marssivat esiin 1980-luvulla (esimerkiksi Beer et al 1984; Fombrun, Tichy & Devanna 1984; Guest 1987; Hendry & Pettigrew 1986). Tähän ajanjaksoon sijoittuu myös paradigman muutos, sillä perinteinen henkilöstöhallinto (personnel management) ja työelämäsuhteet (industrial relations) korvautuivat henkilöstöresurssien johtamisella. Larsen & Brewster (2000: 11) puolestaan mainitsevat, että kyseessä on uusi ja sirpaleinen tieteenala. Tosin Hendry & Pettigrew (1990: 17) jäljittävät henkilöstöresurssit (human resource) jo Druckerin klassikkoteokseen vuodelta 1954. Nykyisin ei edes keskustella henkilöstöhallinnon ja HRM:n eroista, sillä HRM on vakiinnuttanut asemansa (Legge 2005: 2–3).

3.1. Henkilöstöresurssien johtaminen – HRM

Henkilöstöhallinto edustaa hallinnollista lähestymistapaa henkilöstöasioiden hoitoon. Perinteisesti siihen kuuluvat ne periaatteet, menetelmät ja systeemit, joilla organisaatiot houkuttelevat, ylläpitävät ja kehittävät henkilöstöä. Työelämäsuhteet puolestaan liittyvät työnantajan ja työntekijöiden kollektiivisiin suhteisiin. *Henkilöstöresurssien johtaminen* (HRM) pyrkii integroimaan yksilön, työtehtävän ja organisaation. Toinen keskeinen HRM:n piirre on linjajohdon vastuu liiketoiminnasta ja henkilöstötoiminnoista. (Larsen & Brewster 2000: 2–3.) HRM ei kuulu ainoastaan HR-ammattilaisille, vaan se on osa linjajohdon työkenttää (Boxall & Purcell 2003: 2). Purcell (2001: 59) pitää HRM:ää ennen kaikkea strategisena kysymyksenä toisin kuin

henkilöstöhallintoa. Strateginen integraatio on keskeistä kaikissa HRM-malleissa. Tästä ovat lähes kaikki tutkijat yhtä mieltä Purcellin mukaan.

HRM-mallit

Lukuisista HRM-malleista tässä raportissa tarkastellaan kahta mallia, koska niissä molemmissa esiintyy joustavuus. Guestin (1987) mallissa joustavuus on yksi HR-tulos. Boxall ja Purcell (2003) puolestaan näkevät joustavuuden yhtenä HRM:n tavoitteena. Ennen näitä malleja kerrotaan HRM-malleista yleisesti. Lisäksi tässä yhteydessä tarkastellaan HRM:n jakoa kovaan ja pehmeään.

HRM-mallit voidaan jakaa universaali-, kontingenssi- ja konfiguraatiomalleihin. Mallit kuvaavat normatiivisesti, miten yrityksen tulisi yhdistää henkilöstöressurssien johtaminen strategiaan. *Universaalimalleja* voidaan soveltaa kaikissa tapauksissa riippumatta organisaatiosta ja olosuhteista. Universaalimallien mukaan yritysten kannattaa noudattaa ja soveltaa tunnettuja best practice -käytäntöjä henkilöstöjohtamisessa. Universaalimallien soveltamisella näyttää olevan positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn (Boxall & Purcell 2003: 47, 61–70; Legge 2005: 25–32).

Kontingenssi- tai best fit -koulukunta väittää, että HR-strategia integroidaan yrityksen laajempaan kontekstiin sopivaksi, esimerkiksi elinkaareen tai liiketoimintastrategiaan. Kontingenssimallit huomioivat yritysten erilaiset tilanteet, vaikka malleja kritisoidaan vähäisestä dynaamisuudesta. (Boxall & Purcell 2003: 47, 51–61; Larsen & Brewster 2000: 13, 40; Legge 1995: 104–115.)

Konfiguraatiomallissa organisaatio on löytänyt nipun keskenään yhteensopivia käytäntöjä. Konfiguraatiomallin mukaan yrityksen tulee kehittää HR:ää systeeminä, jotta horisontaalinen ja vertikaalinen integraatio saavutetaan. Jos organisaatio esimerkiksi korostaa inhimillistä pääomaa, henkilöstön koulutus ja kehittäminen ovat tärkeitä. (Michie & Sheehan 2005; Purcell 2001; Storey 2001.)

Guestin (1987) malli on yksi varhaisimmista HRM-malleista. Sen neljä HR-tulosta ovat strateginen integraatio, sitoutuminen, joustavuus ja laatu. Guestin lähtökohtina

ovat henkilöstöressurssien ja strategian integrointi sekä ihmissuhdekoulukunnan käsitys ihmisestä ja motivaatiosta. Työntekijöiden sitoutuminen on keskeinen tavoite, koska sitoutuneiden työntekijöiden ajatellaan olevan tyytyväisiä, tuottavia ja sopeutuvia. Sitoutumista käsitellessään Guest tukeutuu Mowdayn, Porterin ja Steerin tulkintaan sitoutumisen asenteellisista muodoista. Sitoutuminen viittaa yksilön vahvaan hyväksyntään ja uskoon organisaation tavoitteista ja arvoista, haluun ponnistella organisaation puolesta ja pysyä organisaation jäsenenä. Guestin mielestä joustavuudella on kolme ulottuvuutta, jotka liittyvät organisaation ja työn muotoiluun, työntekijöiden asenteisiin sekä motivaatioon. Organisaation tulee välttää hierarkkisia ja byrokraattisia rakenteita ja olla sopeutuva, mukautuva ja responsiivinen, jotta se voi toteuttaa strategisia suunnitelmiaan. Guest myötäilee Atkinsonin joustavan yrityksen mallia ja on valmis lisäämään joustavuutta esimerkiksi ydintyöntekijöillä, perifeerisellä työvoimalla ja määräaikaisilla työsopimuksilla. Joustavuuden toteutuminen edellyttää kaikkien tasojen työntekijöiltä vankkaa sitoutumista, luottamusta ja motivaatiota. Guest toteaa, että joustavat organisaatorakenteet yhdessä joustavien työsisältöjen ja joustavien työntekijöiden kanssa saavat aikaan kyvyn reagoida sekä vastata herkästi ja tehokkaasti muutoksiin.

Guestin mallissa neljä HR-tulosta muodostaa edelleen kehyksen HR-toimintaperiaatteille ja -menettelytavoille. HR-menettelyohjeita ja -käytäntöjä tulisi soveltaa johdonmukaisesti, jotta niillä edistetään HR-tulosten saavuttamista. Guest näkee nämä neljä HR-tulosta pakettina. Kaikki neljä HR-tulosta pitää saavuttaa, jotta halutut organisatoriset tulokset olisivat mahdollisia. Näin toimimalla organisaation suorituskyky paranee, mikä ilmenee muun muassa alhaisena vaihtuvuutena, vähäisinä poissaoloina, kustannustehokkuutena, hyvinä työsuorituksina, ja ongelmanratkaisukykyinä (Guest 1987, 1997.)

Guestin malli ja hänen näkemyksensä henkilöstöhallinnon ja HRM:n eroista ovat olleet voimakkaan kritiikin kohteina heti ilmestymisestään lähtien. Muun muassa Legge (2001: 21–36) kyseenalaistaa Guestin positivistisen mallin kausaalisuhteet. Samaten Legge pohtii, kuinka vaikea on mitata HRM-käytäntöjen vaikutusta HRM-tuloksiin ja edelleen organisaation suorituskykyyn ja taloudelliseen tulokseen. Guest itsekin myöntää nämä vaikeudet. Guestin näkemyksiä on kuitenkin käytetty paljon lähteinä HRM-kirjallisuudessa, mikä kertoo niiden kontribuutiosta.

Boxallin & Purcellin (2003) laaja käsitys HRM:stä poikkeaa Guestin mallista. Heillä HRM käsittää yrityksen työsystemit (work systems) ja yrityksen HR-käytännöt (models of employment), joita molempia tarkastellaan sekä yksilöllisestä että kollektiivisesta näkökulmasta. Työsystemeissä on kyse siitä, miten työ on organisoitu. Työsystemit liittyvät läheisesti yrityksen HR-käytäntöihin. Niillä tarkoitetaan perinteisiä henkilöstötoimintoja eli henkilöstön palkkaamista, kehittämistä, arviointia jne. Kollektiivinen ulottuvuus muistuttaa työelämäsuhteita (industrial relations). Boxall & Purcell perustelevat mallinsa kollektiivista ulottuvuutta sillä, että yrityksen toimintaan vaikuttaa laajempi konteksti. Boxall ja Purcell näkevät, että HRM on yhtä lailla työn ja ihmisten johtamista.

HRM:n tavoitteiden määrittäminen on osoittautunut vaikeaksi vuosien saatossa. Boxall & Purcell (2003) johtavat HRM:n tavoitteet yrityksen liiketoiminnan perimmäisistä tavoitteista. Näitä ovat yrityksen elinvoimaisuuden (viability) ja osakkeenomistajien riittävän tuoton turvaaminen sekä kilpailuedun säilyttäminen. Näistä voidaan johtaa HRM:n tavoitteet: työn tuottavuus ja kustannustehokkuus, organisaation joustavuus ja sosiaalinen legitimitetti. Yrityksen HRM:n tuottavuutta voidaan mitata työn tuottavuudella. Myös HR-järjestelmien tulee olla kustannustehokkaita. Yrityksen tulee arvioida, minkälaisia HR-käytäntöjä tarvitaan, jotta työvoiman käyttö olisi kustannustehokasta kyseisessä kontekstissa. Organisaation joustavuus viittaa sen kykyyn muuttua. Tällöin voidaan tunnistaa lyhyen ajan responsiivisuus ja pitkän ajan ketteruus. Lyhyellä aikavälillä joustavuutta tavoitellaan taloudellisen ja määrällisen joustavuuden keinoilla, esimerkiksi muuttamalla henkilöstön määrää ja säätelemällä tulospalkkioiden suuruutta yrityksen tuloksen mukaisesti. Pitkän aikavälin joustavuus viittaa yrityksen kykyyn oppia nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Lyhyen ja pitkän aikavälin joustavuuden välillä saattaa olla jännitteitä. Nimittäin tämän päivän joustavuustoimenpiteet saattavat heikentää joustavuutta tulevaisuudessa. Lyhyen ja pitkän aikavälin joustavuuden tasapainon löytäminen onkin haasteellista. Tuottavuus ja joustavuus tukevat yrityksen kannattavuutta ja taloudellista hengissä pysymistä. Kolmas tavoite sosiaalinen legitimitetti (social legitimacy) tai yrityskansalaisuus viittaa yrityksen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tällöin yritys miettii asemaansa ja mainettaan työnantajana. Boxall ja Purcell näkevät tämän tavoitteen tärkeänä, koska yritys toimii tietyssä

yhteiskunnassa tietyllä toimialalla tai sektorilla, mikä vaikuttaa yrityksen käyttämiin työsystemeihin ja HR-malleihin.

Boxall & Purcell (2003: 13) kuvaavat tavoitteiden asettamista laajenevana prosessina. Ensimmäisen kerroksen kolme tavoitetta – kustannustehokkuus, joustavuus ja sosiaalinen legitimitetti – tarkentuvat alemmille tasoille mentäessä koskemaan muun muassa työorganisaatiota, henkilöstön kyvykkyyttä ja motivaatiota, työvoimakustannuksia ja niiden joustavuutta, luottamusta ja oikeudenmukaisuutta. Toisen kerroksen tavoitteet tarkentuvat edelleen koskemaan muun muassa rekrytointia, koulutustavoitteita, palkitsemista jne.

Boxall & Purcellin näkemys HRM:n tavoitteista muistuttaa jossain määrin Schulerin (1998) näkemystä. Schuler pitää HRM:n yleisinä tavoitteina työnhakijoiden houkuttelua, hyvän henkilöstön pitämistä organisaatiossa, henkilöstön motivointia ja kouluttamista. Schuler mainitsee HRM:n erityisinä tavoitteina tuottavuuden, työelämän laadun, lakien ja sopimusten noudattamisen, kilpailuedun saavuttamisen ja työvoiman joustavuuden. Henkilöstöressurssien tehokkaalla johtamisella voidaan vaikuttaa kaiken kaikkiaan yrityksen menestymiseen ja taloudelliseen tulokseen.

HRM voidaan jakaa kovaan ja pehmeään. Niiden HR-käytännöt ja -toimintaperiaatteet ovat erilaiset. Jaottelu perustuu vastakkaisiin näkemyksiin ihmisestä ja liikkeenjohdon käyttämistä valvontastrategioista. Nykyisin tätä jakoa pidetään vanhahtavana (Brewster & Larsen 2000: 9–10; Legge 2005: 19), koska yritykset pyrkivät käyttämään kalliita henkilöstöressursseja kustannustehokkaasti ja samanaikaisesti kehittämään henkilöstöressursseja.

Kovassa HRM-ajattelussa korostuu suhtautuminen työntekijöihin rationaalisesti, laskelmoivasti ja määrällisesti aivan kuten muihinkin tuotannon tekijöihin tai resursseihin. Kova HR painottuu henkilöstömäärän resurssointiin. Ulkoistaminen, downsizing ja muut henkilöstön määrää voimakkaasti vähentävät toimenpiteet ilmentävät kovaa HRM:ää. Leggen (1995: 66–69) mukaan kova normatiivinen HRM pyrkii hyödyntämään työvoimaresursseja perinpohjaisesti. Leggen mielestä kovassa HRM-ajattelussa on kyse resurssien johtamisesta.

Toisin kuin kova HRM-ajattelu *pehmeä HRM-ajattelu* näkee työntekijät inhimillisinä resursseina. Pehmeä HRM puhuu henkilöstön kehittämisen ja osaavan henkilöstön puolesta. Henkilöstön kehittämisen nähdään edistävät henkilöstön sitoutumista ja organisaation kilpailuetua. Pehmeissä HRM-malleissa korostetaan myös HR-menettelytapojen integrointia liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Siitä huolimatta henkilöstö nähdään kehittymiskykyisenä, luottamuksen ja yhteistyön arvoisena kilpailuvaltina. Pääpaino on siten sisäisellä integroinnilla. Pehmeällä HRM:llä on yhtymäkohtia inhimilliseen humanismiin, jolla pyritään kehittämään henkilöstöä ja saamaan aikaan sitoutumista. Pehmeän HRM-ajattelun juuret ovat ihmissuhdekoulukunnassa. Pehmeissä HRM-malleissa painotetaan työn muotoilua, työntekijän itsenäisyyttä, voimaantumista, vastuullisuutta, tiimityötä ja monipuolisia työtehtäviä. Tutkimukset myös osoittavat, että pehmeät HRM-käytännöt parantavat organisaation suorituskykyä pitkän ajan kuluessa. Työntekijöiden osallistumista pidetään pehmeän HRM:n keskeisenä tunnusmerkkinä. (Bratton & Gold 1999: 5, 16, 55, 63; Storey 2001: 9; Storey 2005: 190; Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles 1997.)

Guestin HRM-malli sisältää sekä kovia että pehmeitä ulottuvuuksia (Trust et al. 1997, Truss 1999: 41). Strateginen integrointi liittyy kovaan malliin ja loput mallin tavoitteet – sitoutuminen, joustavuus ja laatu – heijastelevat pehmeää mallia. Atkinsonin mallin määrällinen ja taloudellinen joustavuus voidaan liittää kovaan HRM-malliin. Funktionaalinen joustavuus liitetään puolestaan pehmeään HRM-malliin. (Legge 1995: 69.)

Pehmeiden ja kovien ulottuvuuksien yhdistäminen samaan teoriaan on ongelmallista, koska niiden keskeiset oletukset ihmisestä ja liikkeenjohdon valvontatehtävästä ovat erilaiset. (Truss 1999: 41–43; Truss et al. 1997.) Legge ei kuitenkaan välttämättä näe kovan ja pehmeän HRM:n välillä yhteensopimattomuutta. Hänestä pikemminkin niiden korostukset ovat erilaisia. Useimmat normatiiviset toteamukset HRM:stä sisältävät elementtejä kovista ja pehmeistä malleista. Esimerkiksi Boxallin ja Purcellin mallissa kova ja pehmeä yhdistyvät oivallisesti siten, että organisaation pysyvän kilpailuedun säilyttäminen on ensisijaista, ja toissijaista ovat HRM-tavoitteet. (Legge 1995: 67–68; Legge 2005: 19.) Truss (1999: 45) toteaa, että

HRM:n määrittämistä ja käsitteellistämistä pehmeä–kova-ulottuvuudella kiusaa epäjohtonmukaisuus ja ristiriitaisuus.

Tutkijaryhmä selvitti vuosina 1993–1995 brittiläisten yritysten strategista henkilöstöjohtamista. Tutkimuksen aineisto osoitti, että ei yksikään yritys ole omaksunut puhtaasti pehmeää tai kovaa lähestymistapaa henkilöstöressurssien johtamiseen. Johtopäätöksenä tutkijaryhmä toteaa, että pehmeä HRM on lähinnä retoriikkaa. Todellisuus sitä vastoin on lähes aina kovan HRM-ajattelutavan mukainen. Myös Legge (2005: 31–32) yhtyy tähän näkemykseen. Hän toteaa, että käytäntö puhuu lyhyellä aikavälillä kovan HRM:n soveltamisen puolesta, vaikka liikkeenjohton puheissa samanaikaisesti halutaan sitoutunutta ja osaavaa työvoimaa. Brittitutkijat löysivät aineistosta piirteitä molempien lähestymistapojen sekoittumisesta. Piirteet olivat tutkituissa organisaatioissa ainutlaatuisia. Tutkijaryhmän mielestä organisaatioiden ulkoinen ja sisäinen ympäristö ovat keskeisessä asemassa, kun organisaatio tekee HR-ratkaisuja. (Truss et al. 1997 & 1999: 40–58.)

Legge (2005: 11) tarkastelee palvelusektorin työtehtäviä kovalla ja pehmeällä HRM-ajattelulla. Hän jakaa palvelusektorin työtehtävät kolmeen tasoon. Alimmalla, palvelutehtaaksi kutsutulla tasolla HRM keskittyy kustannusten minimointiin ja tuotteiden tehokkaaseen toimittamiseen. Esimerkkeinä tällaisista työtehtävistä Legge mainitsee pikaruokaravintolat, eräät vähittäiskauppa- ja call centerit. Tällainen kova HRM muistuttaa low road -ajattelua, josta kerrotaan luvussa 2.4.2. Ylimmällä tasolla oleviin tietotyöntekijöihin sovelletaan pikemminkin pehmeää HRM-ajattelua. Tietotyöntekijöillä ajatellaan olevan tärkeää organisaation tehokkuuteen vaikuttavaa tietämystä. Näiden kahden tason välissä on niin sanottu service shop -taso. Siihen sovelletaan kovan ja pehmeän HRM:n yhdistelmää. Tämä keskitaso työskentelee asiakasrajapinnassa, pyrkii myymään ja samalla tarjoamaan asiakkaalle palvelua.

3.2. Henkilöstöresurssien strateginen johtaminen – SHRM

Henkilöstöresurssien strateginen johtaminen (SHRM) on prosessi, jossa yhdistetään henkilöstöresurssien toimintaperiaatteet ja käytännöt sekä organisaation strategiset tavoitteet, jotta organisaation suorituskyky parantuu. SHRM käsittelee yrityksen työvoiman käyttöön liittyviä strategisia valintoja, jotka vaikuttavat keskeisesti yrityksen menestymiseen ja suorituskykyyn. (Boxall & Purcell 2003: 48–49; Bratton & Gold 2003: 37–71.) SHRM:n haasteena on varmistaa, että henkilöstöresurssien johtaminen on integroitu yrityksen strategiaan ja strategisiin tarpeisiin (Schuler 1998). Lisäksi henkilöstöresurssija (human resources, HR) koskevien toimintaperiaatteiden tulee olla yhteneväisiä. Samoin niiden pohjalta suunnitellut HR-käytännöt tulee hyväksyä osaksi jokapäiväistä työskentelyä organisaatiossa.

HR-strategia ja SHRM ovat läheisiä käsitteitä. HR-strategia avautuu, kun ymmärtää strategiakäsitteen. Tässä yhteydessä ei keskustella erilaisista ja usein sekaannusta aiheuttavista strategiakäsityksistä, vaan käytetään Boxallin & Purcellin näkemystä (2003: 27–46). He määrittelevät strategian erottamalla yrityksen kohtaamat strategiset ongelmat ja yritykselle ominaisen tavan tai pyrkimyksen selvittää näistä ongelmista. Strateginen viittaa Boxallin ja Purcellin terminologiassa kriittiseksi, jotta yritys pysyy hengissä. Se osoittaa jotakin todella merkityksellistä yrityksen tulevaisuutta ajatellen. Fundamentaalin strateginen ongelma on, kuinka pysyä elinkykyisenä valituilla markkinoilla. Elinkykyisyyden kriittiset elementit koostuvat liiketoiminnan tavoitteista, osaavista ihmisistä ja muista ei-inhimillisistä resursseista. Boxall & Purcell korostavat, että tarkoituksenmukaiset inhimilliset resurssit ovat strategisia, jotta yritys menestyisi. Toinen keskeinen strateginen ongelma liittyy pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen ja yrityksen kannattavuuteen. Strategisten ongelmien ratkaisemisessa on kyse yrityksen tekemistä valinnoista. Nämä valinnat liittyvät edellä mainittuihin tavoitteisiin sekä inhimillisiin ja muihin resursseihin.

SHRM ei ole yhtenäinen ilmiö vaan kokoelma erilaisia ilmiöitä (Salaman, Storey & Billsberry 2005: 1–11). Eräs lähestymistapa on tarkastella SHRM:ää uusilla tai orastavilla organisoitumisen muodoilla. Näillä uusilla organisaatiomuodoilla tarkoitetaan muun muassa sisäisen työmarkkinnan pirstaloitumista, ulkoistamista,

partneruuksia, vuokratyötä, yhteisyrityksiä ja erilaisia verkostoja. Näillä lähestymistavoilla organisaatiot tavoittelevat joustavuutta, kustannusten alentamista, asiakaslähtöisyyttä jne. Tämä on nykyisin eräs SHRM-tutkimuksen päälinja (Kulkarni & Ramamoorthy 2005).

Mabey, Salaman & Storey (1998: 1–13) tarkastelevat SHRM:n kehittymistä kahdella vaiheella. Ensimmäisessä vaiheessa kritiikki kohdistui henkilöstökäytäntöjen (employment practice) todellisuuden ja retoriikan väliseen massiiviseen kuiluun ja mallien sisäisiin ristiriitoihin. Toinen vaihe tarkastelee, miten SHRM:ää on analysoitu ja minkälaisia keskusteluja aiheesta on käyty. Mabey, Salaman & Storey tunnistavat neljä erilaista keskustelun piirrettä. Esille on tullut SHRM:n taloudellinen ja sosiaalinen konteksti. Tähän liittyvät pohdinnat eri sidosryhmien intresseistä, eettisistä kysymyksistä ja erilaisista kansallisista systeemeistä. 1990-luvun lopussa useissa tutkimuksissa etsittiinkin SHRM:n ja yrityksen suorituskyvyn välistä yhteyttä. Kolmantena keskustelualueena voidaan pitää uudenlaisten organisaatiomuotojen ilmaantumista. Esimerkkeinä mainittakoon verkostot, virtuaaliorganisaatiot ja erilaiset joustavat organisaatiot. Neljäntenä aihealueena voidaan pitää 1990-luvun alussa käynnistynyttä keskustelua organisaation kyvykkyyksien rakentamisesta. Tähän liittyvät muun muassa oppiva organisaatio, osaamisen johtaminen, resurssipohjainen lähestymistapa ja ydinosaaminen.

HRM ja SHRM eivät ole välttämättä eri asioit, sillä HRM:ään voidaan liittää neljä ohjeellista ulottuvuutta. Ensinnäkin henkilöstön kyvykkyys ja sitoutuminen erottavat organisaatiot toisistaan. Henkilöstöä ei nähdä kustannuksena vaan varallisuutena. Koska henkilöstöresurssit ovat strategisesti tärkeitä, niiden hoitamista ei voida jättää ainoastaan henkilöstöammattilaisille. Henkilöstöresurssien johtamisen keskeiset keinot pitää integroida sekä sisäisesti (keskenään) että ulkoisesti (strategian kanssa). HRM:ää ja SHRM:ää voidaan pitää synonyymeina, jos HRM ymmärretään näiden neljän ulottuvuuden periaatteiden mukaisesti. (Mabey, Salaman & Storey 1998: 1.) Salaman, Storey & Billsberry (2005: 1–11) pyrkivät määrittelemään SHRM:n ja sen kategoriat. He tosin mainitsevat, että määrittely on lähes mahdotonta. SHRM ei ole yhtenäinen ilmiö vaan kokoelma erilaisia ilmiöitä. He kuitenkin määrittelevät SHRM:n Storeyn sekä Boxallin ja Purcellin mallien avulla, jotka molemmat ovat alun perin HRM:n määritelmiä.

Nykyisin HRM-keskusteluissa korostuu HRM:n, yrityksen strategian ja yrityksen suorituskyvyn yhteyden testaaminen. Tähän yhteyteen liittyy myös ongelmallinen kysymys: miten HRM ja yrityksen suorituskyky käsitteellistetään. Toinen keskustelun aihe tätä nykyä on SHRM potentiaalisena pysyvänä kilpailuetuna ja resurssipohjainen ajattelu. Niin ikään keskustelu HRM:n etiikasta on yleistynyt. Tästä voidaan mainita esimerkkinä tilanne, jossa yritys ulkoistaa toimintojaan halvan kustannustason maihin. (Legge 2005: 1–42.)

SHRM-lähestymistavat

SHRM-kirjallisuus voidaan jakaa kahteen lähes vastakkaiseen lähestymistapaan: strategian ja rakenteen yhteensopivuutta korostavaan ja resurssipohjaiseen. *Yhteensopivuutta korostava* klassinen lähestymistapa oli hallitsevassa asemassa aina 1990-luvun alkuun asti, jolloin ilmaantui resurssipohjainen lähestymistapa. (Mabey et al 1998: 61.) Näiden kahden lähestymistavan keskeinen ero koskee liiketoimintastrategian, organisaatorakenteen ja järjestelmien keskinäisiä suhteita. Yhteensopivuuskoulukunta kysyy, miten yritysten pitäisi yhdistää henkilöstöresurssit strategiaan. Resurssipohjainen koulukunta puolestaan kysyy, miten yritys voi hyödyntää parhaiten resurssejaan sopeutuakseen ja ollakseen jatkuvasti alan kannattavimpien yritysten joukossa.

Chandler esitti vuonna 1962 ajatuksen, että organisaation rakenne seuraa strategiaa. Pikemminkin voidaan sanoa, että strategia määrää tai sanelee organisaation rakenteen. Klassinen SHRM-lähestymistapa painottaa strategian ja rakenteen yhteensopivuutta. Rakenne, järjestelmät ja kulttuuri sitten seuraavat ja tukevat strategiaa. Tämä perinteinen lähestymistapa keskittyy ulkoisen ympäristön mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin, minkä jälkeen kehitetään strategia. Sen jälkeen mietitään, minkälaista organisaatiota strategian toteuttaminen edellyttää. Strategian toteuttaminen saattaa vaatia hyvinkin radikaaleja muutosohjelmia. (Mabey et al. 1998: 53–84.)

Miten yritykset yhdistävät henkilöstöresurssien johtamisen ja strategian? Teoreettisissa keskusteluissa esiintyy kaksi normatiivista mallia. Best fit -koulukunta väittää, että HR-strategia integroidaan organisaatioon sopivaksi. Tämä näkökulma

edustaa kontingenssiajattelua. Toinen koulukunta kannattaa universaalia mallia. Universaalimallin mukaan yrityksen tulee tunnistaa ja soveltaa parhaita käytäntöjä ihmisten johtamiseen. Eri malleissa parhaita käytäntöjä on tunnistettu muutamista aina tusinaan. Eräs tunnetuimmista malleista on Pfefferin (1998) malli. Hän nimeää seitsemän henkilöstöön liittyvää käytäntöä, joilla yritys parantaa kilpailuetuaan ja lisää tuottojaan. Nämä käytännöt ovat työsuhteen turvallisuus, valikoiva rekrytointi, tiimityö, suoritusperusteinen palkka, laaja koulutus, statuserojen vähentäminen ja informaation jakaminen.

Resurssipohjaisen lähestymistavan taustalla voidaan nähdä 1980-luvulla alkanut strategia-ajattelun muutos. Stalk, Evans & Shulman (1992) kirjoittavat uudenlaisesta strategiäkäsitteestä, jonka he yhdistävät kyvykkyyksiin perustuvaan kilpailuun. Heidän mielestään kyvykkyys (capability) on yhdistelmä strategisia liiketoimintaprosesseja. He korostavat asiakasnäkökulmaa ja kilpailuetua tuovien keskeisten prosessien johtamista. Edelleen he väittävät, että organisaation kyvykkyudet tuovat lopulta kilpailuetua. Hieman aiemmin Prahalad & Hamel (1990) olivat esitelleet, että yrityksen ydinosaaminen (core competences) tuo kilpailuetua. Ydinosaamisella Prahalad ja Hamel tarkoittavat organisaation kollektiivista oppimista. Kollektiivinen oppiminen on ennen kaikkea moninaisten tuotannollisten taitojen koordinoitua ja moninkertaisten teknologiavirtojen integrointia. Ydinosaamisajattelussa korostuvat sekä teknologinen että tuotannollinen asiantuntemus. Leonard-Barton (1992) toteaa, että kyvykkyudet ovat ydinkyvykkyksiä, jos ne erilaistavat tai erottavat (differentiate) yrityksen strategisesti. Näiden kirjoittajien näkemykset strategiasta ovat keskeisesti vaikuttaneet resurssi- tai kyvykkyyspohjaiseen strategia-ajatteluun.

Resurssipohjaisessa lähestymistavassa lähdetään liikkeelle organisaation kyvykkyyksistä tai resursseista. Toisin sanoen kehitettävä strategia rakentuu organisaation tunnistettuihin vahvuuksiin ja resursseihin. HR-strategia ja organisaation strategia integroituvat siten, että ne tukevat toisiaan. Organisaatio voi kehittää kykyjään (ability) jatkuvasti ja nopeasti sekä toteuttaa strategioita ennen kilpailijoitaan. Lähestymistavassa yritys nähdään ikään kuin kimpuna, joka koostuu aineellisista ja aineettomista resursseista ja kyvykkyyksistä. (Mabey et al. 1998: 53–84.)

Barney (1991) jakaa resurssit kolmeen ryhmään: fyysisiin ja taloudellisiin, inhimilliseen ja organisatorisiin resursseihin. Fyysiset ja taloudelliset resurssit kattavat muuan muassa teknologian, kiinteistöt, laitteet ja koneet. Inhimillinen pääoma koostuu yksilöiden osaamisesta, koulutuksesta, taidoista jne. Organisatoriset resurssit puolestaan muodostuvat organisaation järjestelmistä sekä organisaation sisäisten ja ulkopuolisten ryhmien välisistä suhteista. Barneyn mukaan resurssit voivat tuoda pysyvää kilpailuetua, jos ne ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljitettäviä ja vaikeasti korvattavia. Resurssipohjaisen lähestymistavan omaksuneet teoreetikot painottavat inhimillisten ja yrityksen muiden resurssien monimutkaisen vuorovaikutuksen arvoa (Boxall & Purcell 2003, 85).

Resurssipohjainen lähestymistapa on käsitteiltään joiltakin osin vakiintumaton. Eri tutkijat käyttävät eri käsitteitä, esimerkiksi Hamel & Prahalad (1990) käyttävät ydinosaamisesta nimitystä core competencies. Stalk, Evans & Shulman (1992) puolestaan käyttävät kyvykkyykistä nimitystä capabilities. Muita vastaavia käsitteitä ovat muun muassa organizational competences, firm-specific competence, resource deployments ja invisible assets (Leonard-Barton 1992). Käsitteiden lisäksi yhtä lailla vaikeaa on tietää, mikä henkilöstöresursseissa on poikkeuksellisen arvokasta ja miten yritys voi kehittää ja puolustaa näitä arvokkaita resurssejaan (Boxall & Purcell 2003: 85).

3.3. Joustavuus SHRM-tutkimuksissa

Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti eräistä tutkimuksista, joissa joustavuutta on tarkasteltu SHMR-kontekstissa ja osana yrityksen strategiaa tai HR-strategiaa. Luvun lopussa tarkastellaan eriytyneitä työsuhteita, joilla eri henkilöstöryhmien työsuhteet voidaan jakaa tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin.

SHRM on kiinnostunut organisaation kyvystä sopeutua joustavuutta vaativiin ympäristön muutoksiin. SHRM-kirjallisuus korostaa joustavuuden aikaansaamista yritykseen. Wright & Snell (1998) tarkastelevat horisontaalista ja vertikaalista yhteensopivuutta sekä joustavuutta SHRM:n kontekstissa. He näkevät joustavuuden

organisaation ominaisuutena tai piirteenä. He määrittävät joustavuuden yrityksen kyvyksi konfiguroida resursseja ja toimintoja nopeasti, jotta yritys voi vastata ympäristön vaatimuksiin. SHRM-kontekstissa joustavuutta voidaan kehittää eri tavoin. HRM-käytäntöjä ja työntekijöiden taitoja voidaan kehittää ja työntekijöiden käyttäytymisen joustavuutta edistää. Käyttäytymisen joustavuus viittaa työntekijöiden käyttäytymiseen eri tilanteissa eri tavoin. Toisin sanoen työntekijät eivät toimi ennalta määrätyn käsikirjoituksen mukaan tilanteessa kuin tilanteessa. Wrightin ja Snellin mielestä työntekijöiden taitojen ja käyttäytymisen joustavuus liittyy väljästi funktionaaliseen joustavuuteen, vaikka he eivät käytä käsitettä funktionaalinen joustavuus. He kirjoittavat, että työntekijän monipuoliset ja laajat taidot mahdollistavat sen, että työntekijä voi tehdä useita eri työtehtäviä. He puhuvat tässä yhteydessä lyhyen aikavälin operationaalisesta joustavuudesta. Ajan oloon joustavuus on yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeää. Sen takia yrityksen tulisi kehittää työntekijöiden taitoja pitkäjänteisesti.

Connell & Burgess (2002) toteavat, että HRM-kirjallisuudessa ei käsitellä henkilöstöstrategian ja tilapäistyövoiman suhdetta. He pyrkivät selvittämään, näkyykö tämä puute myös tilapäistyövoimaa koskevissa HR-käytännöissä. Aineisto hankittiin haastattelemalla vuokratyöntekijöitä, vuokrausyrityksiä ja vuokratyövoimaa käyttäviä yrityksiä Australiassa vuosina 2001 ja 2002. Vuokrausyritys hoitaa perinteiset HR-toiminnot lukuun ottamatta työpaikkakoulutusta. Vuokratyöntekijä ei koe integroituvansa tai sitoutuvansa vuokrausyritykseen. Sitä vastoin pidempiaikainen vuokratyösuhte samassa vuokrausta käyttävässä yrityksessä näyttää muokkaavan integroitumista ja identifioitumista tähän yritykseen. Vuokratyövoimaa käyttävälle yritykselle tällainen suhde tarjoaa laajat työvoimajoustomahdollisuudet lähes ilman velvollisuuksia. Vuokrausta käyttävän yrityksen näkökulmasta ei ole kyse strategisesta HR:stä, jos tilapäistä työvoimaa rekrytoidaan just-in-time työntekijöiksi, usein vielä nopeasti kutsuttuna. Toisaalta lyhytaikaisten vuokratyösopimusten uusiminen voidaan nähdä myös strategisena ratkaisuna, sillä vuokratyövoima ei juuri rasita vuokratyövoimaa käyttävän yrityksen HR-resursseja. Vuokratyövoiman käytöllä tavoitellaan ennen kaikkea määrällistä joustavuutta. Sen takia vuokratyövoima voidaan yhdistää kovaan HR-strategiaan.

Tilapäisen työvoiman strateginen käyttö on tietoinen päätös, kun tilapäistä työvoimaa käytetään jatkuvasti osana työvoimaa. Toisin sanoen tilapäistä työvoimaa ei käytetä ainoastaan ruuhkahuippuna tai muissa vastaavissa tilanteissa. Yritys voi myös ulkoistaa syklit esimerkiksi henkilöstövuokrausyritykselle. Toinen keskeinen strateginen peruste käyttää tilapäistä työvoimaa on kustannusten alentaminen. Tähän liittyvät läheisesti yritysten halu keskittyä ydinliiketoimintaan ja ulkoistaa ei-ydinliiketoiminta. Kolmas strateginen peruste on tarjota henkilöstölle vaihtoehtoja. Tämä peruste ei ole kovin yleinen, vaikka sen ajatellaan parantavan työtyytyväisyyttä, työskentelyolosuhteita, sitoutumista ja työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. (Hiltrop et al. 2001.)

Joustavuuden tulee olla osa organisaation HR-strategiaa. Joustavuus tulee myös integroida yrityksen HR-järjestelmiin. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän tulee tukea funktionaalista joustavuutta. Niin ikään rekrytointitilanteissa kannattaa tuoda esille väljät tehtäväkuvaukset. Myös koulutusinvestoinnit ovat tärkeitä. Kellifer & Riley (2002) päätyivät tällaisiin johtopäätöksiin casetutkimustensa pohjalta.

Mayne, Tregaskis & Brewster (1996) ovat tutkineet, onko joustavuuden lisääntyminen organisaation tarkoituksellisen strategian tulos. Tutkimuksessa joustavuuden tai epätyypillisen työn muodot olivat osa-aikatyö ja lyhytaikainen työ, koska ne olivat tuolloin yleisiä joustavan työskentelyn muotoja Euroopassa. Tutkimus tehtiin vertailevana analyysinä, jonka tutkimusaineistossa oli mukana yli 200 työntekijää työllistäviä yrityksiä Euroopasta. Alun perin toista tutkimusta varten hankittu aineisto oli määrällistä ja laadullista. Tutkijat jakoivat yritykset korkean ja alhaisen joustavuuden organisaatioihin. Korkean joustavuuden organisaatioissa vähintään 20 % työvoimasta on osa-aikaisia, tilapäisiä tai lyhytaikaisia työntekijöitä. Tutkimuksen mukaan korkean joustavuuden organisaatiot ovat taipuvaisempia omaksumaan strategisen lähestymistavan HRM:ään. Näissä organisaatioissa henkilöstöpäällikkö todennäköisesti osallistuu strategiaproessiin alusta lähtien. Samoin näissä organisaatioissa on usein kirjallinen HR-strategia. Sen sijaan alhaisen joustavuuden organisaatioissa useimminten toteutetaan työvoimasuunnittelua, jossa korostuu henkilöstömäärä. Koska strategista näkökulmaa arvioitiin suppeasti ja joustavuutta tarkasteltiin vain osa-aikatyöllä ja lyhytaikaisilla työsuhteilla, joustavuuden ja SHRM:n yhteyttä voidaan pitää hieman kyseenalaisena. Tähän

voidaan vielä lisätä Guestia lainaten, että strategisesta lähestymistavasta joustavuuteen on vähäisesti näyttöä. Pikemminkin väliaikaisen työvoiman käyttö on reaktiivista ja opportunistista. Guest (2001: 106.)

Michie & Sheehan (2005) ovat selvittäneet yrityksen strategian, HR:n, yrityksen suorituskyvyn ja joustavuuden välisiä yhteyksiä. He käyttivät aiemmin hankittua aineistoa, jossa oli mukana 362 vastaajaa brittiläisistä teollisuus- ja palveluyrityksistä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että yrityksen HR-käytäntöjen ja yrityksen suorituskyvyn välillä on positiivinen yhteys (esimerkiksi Huselid 1995; MacDuffie 1995). Samoin on osoitettu, että yrityksen liiketoimintastrategian kanssa yhteneväinen HR on tehokas (esimerkiksi Miles & Snow 1984; Schuler & Jackson 1987). Lisäksi viime vuosina on saatu tutkimustietoa joustavuuden ja suorituskyvyn välisistä yhteyksistä (esimerkiksi Michie & Sheehan-Ouinn 2003). Aiempien tutkimusten pohjalta tiedetään, että kustannuslähtöinen strategia vaatii määrällistä joustavuutta ja palkkakustannusten minimointia korostavaa HR-strategiaa. Joustavilla työvoimakäytännöillä voidaan säästää palkkakustannuksia, koska työvoimaa käytetään vain tarvittaessa. Tällaisen tilapäisen työvoiman palkkataso on alhaisempi pysyvään henkilöstöön verrattuna. Näin taloudellinen suorituskyky paranee ainakin lyhyellä aikavälillä. Sitä vastoin jos yritys noudattaa innovaatiostrategiaa tai laadun parantamiseen tähtäävä strategia, palkkakustannusten minimointiin tähtäävä HR-strategia ei toimi. Näissä tapauksissa yritykset saavuttavat parhaiten tavoitteensa panostamalla osaavaan ja pysyvään henkilöstöön.

Tutkimuksessaan Michie & Sheehan (2005) vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia. Ulkopuolisen joustavan työvoiman käyttö korreloi negatiivisesti liikevaihdon kasvun ja työn tuottavuuden kanssa sellaisilla yrityksillä, jotka noudattavat innovaatiostrategiaa ja laadun parantamisstrategiaa. Sen sijaan kustannusten alentamiseen tähtäävää strategiaa noudattavilla yrityksillä korrelaatio on positiivinen. Suorituskyvyn ja ulkopuolisen joustavan työvoiman suhde riippuu tavoiteltavasta strategiasta. Innovaatio- ja laatustrategiaa tavoittelevien yritysten kannattaa pikemminkin ajatella sisäistä tai funktionaalista joustavuutta kuin ulkoista tai määrällistä joustavuutta. Michie & Sheehan käyttävät tutkimuksessaan nimityksiä high road -strategia ja low road -strategia. Low road -strategia viittaa kustannusten leikkaamisstrategiaan. Kun taas high road -strategia pyrkii HR-toimintatavoilla

parantamaan henkilöstön motivaatiota, kykyä ja mahdollisuuksia tehdä työ entistä tuottavammin. Low road -strategian mukaisesti yritys käyttää määräaikaista ja osa-aikaista työntekijöitä ja hyväksyy samalla henkilöstön korkeahkon vaihtuvuuden. Tämän strategian valitsevat yritykset eivät todennäköisesti investoi paljoa HR:ään. High road -strategian valinneet yritykset puolestaan rakentavat sopivia HR-järjestelmiä, koska ne edistävät yrityksen suorituskyvyn paranemista. (Michie & Sheehan 2005.)

Sisäisten työmarkkinoiden valta-aseman murtuessa organisaatiot alkoivat miettiä *erilaisia työsuhdemalleja*. Atkinsonin mallin mukainen työntekijöiden jako ydintyövoimaan ja perifeeriseen työvoimaan heijasteli tätä ajatusta 1980-luvun alkupuolella. (Boxall & Purcell 2003: 121.) Työsuhdemallit ovat teoreettista käsitteellistämistä, jolla pyritään ymmärtämään organisaation erilaisia työsuhteita. Voidaan sanoa, että ne ilmentävät samaa asiaa kuin make or buy -ratkaisut teollisuudessa. On epäselvää, missä määrin työsuhdemallit auttavat ymmärtämään yritysten omaksumia lähestymistapoja eri henkilöstöryhmien johtamisessa ja henkilöstöressurssien käytön suunnittelussa. Kuten Boxall & Purcell (2003, 124) mainitsevat, työsuhdemallit ovat liian yleisiä, ideaalityypisiä ja abstrakteja. Käytännössä yritysten on vaikea sijoittaa työntekijöitä tai ammatteja teoreettisiin työsuhdemalleihin.

Työsuhdemalleja ovat kehittäneet useat tutkijat, esimerkiksi Lepak & Snell (1999), Boxall & Purcell (2003) ja Kulkarni & Ramamoorthy (2005). Työsuhdemallit tarjoavat strategisen ajattelu- ja jäsentelymallin, mutta niillä on rajoitteensa. Ne eivät huomioi ulkoisen ympäristön rajoitteita. Työnantajan valinnan vapautta rajoittavat kansallinen työlainsäädäntö, yhteiskunnan arvot, vallitseva työllisyystilanne ja ammattiyhdistysliike. Työsuhdemallit tarkastelevat asiaa työnantajan näkökulmasta, mutta työntekijöiden odotukset työsuhdemalleissa unohtuvat. Työsuhdemallit eivät myöskään ota huomioon, että työ voidaan organisoida ja muotoilla eri tavoin. (Boxall & Purcell 2003:124–133.)

4. METODOLOGISET VALINNAT JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologisia kysymyksiä, laadullista lähestymistapaa ja tutkimuksen suorittamista. Tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat johdattelevat valittuun tutkimusmetodiin eli fenomenografiaan. Tutkimuksen kohdejoukko, aineiston keruu ja analysointi kuvataan yksityiskohtaisesti luvun lopussa.

4.1. Metodologia

Teorioiden ja metodologisten ratkaisujen takana olevien, usein tiedostamattomien käsitysten tuominen esiin auttaa tekemään perusteltuja ja johdonmukaisia valintoja. Näitä valintoja nimitetään usein tutkimusotteeksi tai tutkimusstrategiaksi (Kyrö 2003: 28, 96). Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja laajentaa tietämystä siitä, miten liikkeenjohto käsittää joustavuuden. Tutkimuksen tavoitteenasettelu johdattaa tieteenfilosofisiin valintoihin.

Paradigmalla voidaan hahmottaa tutkimukseen liittyviä keskeisiä tieteenfilosofisia valintoja. Paradigma tarkoittaa uskomuksia, periaatteita ja pohjimmaisiksi kysymyksiä, jotka ohjaavat tutkijan toimintaa ja määrittävät hänen maailmakuvaansa (Denzin & Lincoln 2005: 183). Eri tutkijoiden näkemykset paradigmoista eroavat jonkin verran. Näkemykset pääparadigmoista ovat kuitenkin samansuuntaisia. Tässä yhteydessä käsitellään kolmen tutkijan näkemyksiä keskeisistä paradigmoista.

Guba & Lincoln (2005: 191–215) pitävät pääparadigmoina positivismia, postpositivismia, kriittistä teoriaa, konstruktivismia ja osallistuvaa paradigmaa. Tämä tutkimus sijoittuu Guban ja Lincolnin paradigmakehikossa konstruktivisiin. Tälle paradigmalle on ominaista, että se nojautuu ontologialtaan relativismiin, jossa todellisuus rakentuu paikallisesti ja yhdessä. Epistemologialle on tyypillistä transaktionaalisuus, subjektiivisuus ja yhdessä luodut löydökset. Metodologisesti tämä paradigma nojautuu hermeneutiikkaan. Tieto on luonteeltaan individuaalista ja kollektiiviset rekonstruktiot ovat yhdisteltyjä tai konsensuspohjaisia. Guba & Lincoln

tarkastelevat paradigmoja myös kontrollin omistajuutena. Konstruktivismin mukaan kontrolli jakautuu tutkijan ja tutkittavien eli osallistujien kesken. Totuuden ja tiedon perustana ei pidetä pysyviä, muuttumattomia standardeja, joiden mukaan totuus on universaalia. Kysymys totuuden ja tiedon perustasta on hyvin lähellä ontologiaa. Tutkimusraportissa ei kuulu ainoastaan tutkijan ääni vaan myös osallistujan ääni, joka voi olla joskus hyvinkin hallitseva. (Guba & Lincoln 2005: 191–215.)

Konstruktivismi muistuttaa tulkinnallista paradigmaa, jota käytetään erityisesti varhaisemmassa tieteenfilosofisessa kirjallisuudessa. Esimerkiksi Girod-Séville & Perret hahmottavat tulkinnallista paradigmaa pitkälti Guban & Lincolnin varhaisimpien kirjoitusten pohjalta. Sittemmin (2000-luvulla) Guba & Lincoln ovat uudistaneet paradigmoja. Tulkinnallisen paradigman mukaan todellisuus on subjektiivista. Toisin sanoen todellisuus riippuu havainnoijasta eli subjektista. Maailma muodostuu tulkinnoista. Nämä tulkinnat rakentuvat toimijoiden vuorovaikutuksessa niille ominaisissa konteksteissa. Todellisuutta ei voida ymmärtää kontekstista irrallaan. Tulkinnallisen paradigman mukaan tuotettu tieto on siis subjektiivista ja kontekstuaalista. Kohteen olemus on moninainen. Tietoa tuotetaan todellisuutta tulkitsemalla ja pyrkimällä ymmärtämään merkityksiä. Tulkintaprosessissa huomioidaan toimijoiden aikomukset, motivaatio, motiivit, uskomukset ja odotukset. (Girod-Séville & Perret 2001: 13–30.)

Tulkinnallisen paradigman tutkimusprosessi koostuu tutkimussubjektin kokeman sosiaalisen todellisuuden ymmärtämisestä. Tutkimusongelma on luonteeltaan ilmiön ymmärtämiseen tähtäävää. Tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan sisältäpäin yksilön kokemana. Tutkimusongelma saa lopullisen muotonsa tutkimustulosten hahmottuessa. (Allan-Poesi & Maréchal 2001: 38–39.)

Burrellin ja Morganin (1979) paradigmakehikko on yksi tapa tarkastella tieteenfilosofisia kysymyksiä. Näitä keskeisiä kysymyksiä ovat oletukset todellisuudesta (ontologia), tiedosta ja sen hankinnasta (epistemologia) ja ihmisestä (ihmiskäsitys). Nämä yhdessä vaikuttavat metodologisiin valintoihin. Burrellin ja Morganin tieteenfilosofista ja tieteensosiologista jäsentelyä on sovellettu liiketaloustieteissä, vaikka muutoin näitä kysymyksiä on tarkasteltu liiketaloustieteissä varsin

rajallisesti (Kovalainen 2005: 70–71). Tämä tutkimus sijoittuu Burrellin ja Morganin paradigmakehikossa tulkinnalliseen paradigmaan.

Metodologiset valinnat tehdään ontologisten, epistemologisten ja ihmiskäsitykseen liittyvien oletusten pohjalta. Nomoteettinen lähestymistapa etsii säännönmukaisuuksia. Tutkimuksen aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät ovat yleensä kvantitatiivisia. Nomoteettinen lähestymistapa suosii luonnontieteiden menetelmiä, esimerkiksi hypoteesien testaamista. Nomoteettinen lähestymistapa tarkastelee ilmiötä ja kohdetta ulkoapäin Sen sijaan ideografinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään ilmiötä ja tutkimus on yleensä kvalitatiivista. Tutkimuskohteen ymmärtämiseksi on mentävä tai päästävä tutkittavan ilmiön sisälle. (Burrell & Morgan 1979.)

Tämän tutkimuksen tavoitteenasettelussa on kiinnitytty ymmärtävään otteeseen, mikä viittaa kvalitatiiviseen lähestymistapaan. Myös ontologiset, epistemologiset ja ihmiskäsitykseen liittyvät valinnat viittaavat pikemminkin ideografiseen kuin nomoteettiseen lähestymistapaan. Tutkimuksen lähestymistapa ilmiöön sijoittuu tulkinnalliseen paradigmaan.

Tulkinnallinen paradigma sijoittuu subjektiivisuuden ja säätelyn kenttään. Tulkinnallista paradigmaa leimaa subjektiivisuus. Ihminen nähdään tietoisena ja aktiivisena toimijana. Todellisuus ei ole kaikille samanlainen, vaan pikemminkin todellisuus on ihmisen mielen havaitsemaa. Todellisuus on yksilön subjektiivisen kokemuksen luomus. Siten tutkimus ei pyri säännönmukaisuuksien etsimiseen tilastollisilla menetelmillä, vaan tutkimuksia leimaa ainutlaatuisuus. Antipositivismi ei hyväksy ajatusta, että ihmiseen liittyviä asioita voitaisiin tutkia luonnontieteen menetelmillä. Metodologisilla valinnoilla pyritään ilmiön ymmärtämiseen. Siksi ilmiötä voidaan lähestyä luontevasti kvalitatiivisilla menetelmillä. (Burrell & Morgan 1979: 28–32.)

Tulkinnallinen paradigma pyrkii ymmärtämään maailmaa sellaisena kuin se koetaan subjektiivisesti. Se etsii selitystä rajoittuen yksilön tietoisuuteen ja subjektiivisuuteen. Selityksen löytäminen vaatii usein yksilön tietoisuuden ja subjektiivisuuden syvällistä penkomista, jotta perimmäiset tarkoitukset selviäisivät. Tällainen käsitys

yhteiskunnallisesta todellisuudesta viittaa vahvasti implisiittisyyteen. Yhteiskunnallinen maailma ja todellisuus ovat sosiaalisia prosesseja, joita yksilöt luovat. Yhteiskunnallinen todellisuus on ihmisten mielessään rakentama ja aineeton. (Burrell & Morgan 1979: 28–32.)

Yhteenveto tieteenfilosofista valinnoista ja lähtökohdista

Edellä on käsitelty tutkimuksen tekemiseen liittyviä ontologisia, epistemologisia, ihmiskäsityksellisiä ja metodologisia kysymyksiä sekä valintoja, joiden eteen tutkija joutuu. Seuraavaksi kuvataan yhteenvedonomaaisesti tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset valinnat.

Tutkimuskohdetta lähestytään induktiivisella tutkimusotteella. Induktiivinen päättely etenee yksittäistapauksista yleisiin väittämiin. Induktiivinen päättely on tutkimusprosessissa aineistolähtöistä tutkimusta, jossa havainnoista ja tulkinnoista edetään edelleen yleistyksiin (Kyrö 2003: 73–74). Kun halutaan päästä lähelle tutkittavien ihmisten käsityksiä, ajatuksia ja näkemyksiä, kvalitatiivinen lähestymistapa soveltuu paremmin kuin kvantitatiivinen. Ihminen on tietoinen ja aktiivinen toimija, jota tutkittaessa tulee huomioida hänen ympäristönsä ja kontekstinsa. Todellisuus ei ole kaikille ihmisille samanlainen, vaan se näyttäytyy eri ihmisille erilaisena. Lisäksi todellisuus nähdään sosiaalisesti konstruoituneena. Kun todellisuus nähdään edellä kuvatun kaltaisena, ehdotonta totuutta ei voida tavoittaa. Ihmisten käsitykset todellisuudesta voivat olla hyvin erilaisia. Sen takia ei voida sanoa, että joku käsitys olisi absoluuttisen oikea. Ihminen tarkastelee todellisuutta siinä kontekstissa, jossa hän toimii.

Tutkija on osa tätä todellisuutta ja hänen käsityksensä voivat vaikuttaa tutkimusprosessiin. Tosin tutkija pyrkii kuvaamaan tutkittavien henkilöiden käsityksiä tai heijastamaan heidän maailmaansa. Tutkijan tehtävänä on saada selville, miten tutkittavat rakentavat tutkittavan asian merkitykset. Uusia merkityksiä voidaan luoda myös tutkimustilanteessa yhdessä tutkijan kanssa. Tutkijan on tiedostettava omat esioletuksensa. Tämän tutkimuksen keskeinen esioletus on, että joustavuusilmiö on moninainen. Kieli on keskeisessä asemassa tutkimustilanteessa. Tutkittava tulkitsee

todellisuutta ja pukee sen sanoiksi omalla tavallaan. Olisi toivottavaa, että tutkittava ja tutkija ymmärtävät keskeiset käsitteet samalla tavalla.

Laadullinen lähestymistapa

Tässä luvussa kuvatut tieteenfilosofiset kiinnitykset ja metodologiset valinnat johtavat edelleen tutkimusmenetelmän, aineiston keruumenetelmän ja analyysimenetelmän valintoihin. Burrellin ja Morganin (1979) kehikolla tehdyt valinnat viittaavat metodologialtaan ideografiseen tutkimukseen. Ideografiselle tutkimukselle on tyypillistä ymmärtävä ote. Sen takia tämä tutkimus on lähestymistavaltaan laadullinen. Laadullisen otteen pääasiallinen tarkoitus on lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 16). Laadullinen tutkimus tarjoaa keinon irrottautua itsestäänselvyyksistä, esimerkiksi kartoittamalla tutkittavien omia käsityksiä asiasta (Koskinen et al 2005: 24). Tässä tapauksessa pyritään ymmärtämään liikkeenjohdon käsityksiä joustavuudesta.

Tesch (1990) luokittelee laadullisen tutkimuksen menetelmät sen mukaan, mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Teschin mukaan laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kielen ominaisuuksista, säännönmukaisuuksien etsimisestä, tekstin tai toiminnan merkityksestä tai reflektoinnista. Teschin luokittelulla tutkija voi löytää soveltuvan menetelmän sen mukaan, mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Tämä tutkimus on kiinnostunut löytämään säännönmukaisuuksia inhimillisistä kokemuksista. Jotta säännönmukaisuuksia voidaan löytää, tarvitaan riittävän laaja aineisto. Inhimillisen kokemuksen säännönmukaisuuksia voidaan lähestyä tunnistamalla kategorioita ja niiden välisiä suhteita tai tunnistamalla malleja ja kuvioita, jotka esiintyvät käsitteellistämässä, ideologioina, kulttuurina tai sosialisointina. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi on valittu fenomenografia Teschin jäsentelyn mukaisesti. Gibbs (2002: 10) toteaa, että säännönmukaisuuksien etsiminen saattaa kuulostaa kvantitatiiviselta lähestymistavalta. Säännönmukaisuudet ovat kuitenkin harvoin luonteeltaan numeraalisia tai tilastollisia. Fenomenografia on tutkimuksellinen lähestymistapa, jota luonnehditaan laadulliseksi ja tulkitseväksi lähestymistavaksi (Niikko 2003: 30). Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin fenomenografiaa.

4.2. Fenomenografia

Käsitteen fenomenografia otti käyttöön Martonin johtama kasvatustieteen tutkimusryhmä Göteborgin yliopistossa 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa. Vaikka tutkimusmenetelmä kehitettiin alun perin oppimisen tutkimiseen, sitä käytettiin jo 1980-luvun alkupuolella myös arkipäiväisiin ilmiöihin liittyvien käsitysten tutkimisessa. (Marton 1986: 141 - 161.) Suomessa fenomenografiaa on käytetty 1980-luvulta lähtien ennen kaikkea kasvatustieteellisissä tutkimuksissa. Siitä ovat kirjoittaneet muun muassa Uljens (esimerkiksi 1991), Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari (1994), Häkkinen (1996) ja Niikko (2003).

Nimi fenomenografia tulee sanoista *ilmiö* ja *kuvata*. Se on sananmukaisesti ilmiöiden kuvaamista. Se tarkoittaa, kuinka jokin ilmenee tai näyttäytyy jollekin. Fenomenografinen tutkimus on kuvailevaa. (Häkkinen 1996: 14; Marton & Booth 1997: 110; Niikko 2003: 8; Syrjälä et al. 1994: 114, 117; Uljens 1991: 82.) Marton & Booth (1997: 114) kirjoittavat, että sen synonyymeinä pidetään *tapoja kokea*, *ymmärtää*, *käsittää* ja *käsitteellistää*. Synonyymit kuvaavat hyvin, mistä fenomenografisissa tutkimuksissa on kyse. Niikko (2003: 48) tarkentaa Martonia ja Uljensia lainaten, että fenomenografisen tutkijan olisi parempi sanoa, että hän analysoi ihmisten tapoja ajatella ja toimia sen sijaan, että sanoisi analysoivansa toisten ihmisten kokemuksia ja käsityksiä.

Fenomenografialla voidaan tutkia erilaisia käsityksiä todellisuudesta. Fenomenografia kartoittaa erilaisia sisällöllisiä (qualitative) tapoja kokea, käsitteellistää, havaita ja ymmärtää ympäröivää maailmaa ja tutkittavaa ilmiötä. Samaa ilmiötä koskevat käsitykset vaihtelevat henkilöittäin, koska ihmiset kokevat asiat eri tavoin. Fenomenografia on kiinnostunut käsitysten sisällöllisistä eroista. Fenomenografia pyrkii kuvaamaan ilmiöitä siten kuin se näyttäytyy yksilölle, jonka käsityksiä tutkitaan. Tätä kutsutaan toisen asteen näkökulmaksi. Fenomenografian keskeisiä piirteitä ovat: relationaalisuus (relational), kokemuksellisuus, sisältöorientoituneisuus ja kontekstisidonnaisuus. (Marton 1986: 141–161.) Fenomenografinen tutkimus pyrkii tunnistamaan ja kuvaamaan vaihtelua tavoissa kokea jokin ilmiö (Marton & Booth 1997: 111, 121).

Tutkija luokittelee tutkittavien kuvaukset. Luokat tai kategoriat (categorizations) ovat fenomenografisen tutkimuksen tuloksia. Aineistosta etsitään ilmiön selvästi erottuvia piirteitä, jotka ilmentävät tutkittavien käsityksiä. Tutkijan tulee olla perehtynyt ilmiöön teoreettisesti ja myös aiempiin tutkimuksiin, koska merkitysluokkien muodostamisessa tarvitaan teoreettista ajattelua. Tutkija ikään kuin avaa tutkittavien kuvausten merkitysisältöjä. Tutkijalla on keskeinen rooli merkitysten luokittelussa ja tulkinnassa. Näistä luokista muodostetaan edelleen suurempia luokkia, jotka auttavat ymmärtämään tutkittavien käsityksiä. Tämä on fenomenografisen tutkimuksen keskeinen ajatus. Koska fenomenografisessa tutkimuksessa on kyse merkitysluokkien löytämisestä, tutkimus ei ole välttämättä toistettavissa sellaisenaan. Marton käyttää tässä yhteydessä käsitettä intersubjektiivisuus. Toinen tutkija ei välttämättä päätyisi samanlaisten merkitysluokkien muodostamiseen. (Marton 1986: 141–161.)

Haastattelu on fenomenografisen tutkimuksen tyypillisin aineistonkeruumenetelmä. Avoimilla kysymyksillä päästään lähelle vastaajien kokemusmaailman merkityksiä. Fenomenografisen tutkimuksen analysointiin ei ole yhtä tiettyä kaavaa. Tutkijan tehtävä on löytää sisällöllisiä eroja, miten vastaajat kokevat ja käsitteellistävät ilmiön. (Marton 1986: 141–161.)

Haastattelu on dialoginen ja reflektiivinen, koska haastateltavaa rohkaistaan reflektoimaan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön eri ulottuvuuksia. Avoimet haastattelukysymykset rakentuvat tutkimusongelmista, ontologisista ja epistemologisista pohdintoista. Keskustelun runko sisältää vain tutkimusongelmaan liittyvät perusteemat. Kysymysten ei pitäisi perustua tutkijan omiin esioletuksiin ilmiöstä. Sitä vastoin väljien kysymysten toivotaan heijastelevan haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä ilmiöstä. (Niikko 2003; Syrjälä et al. 1994: 136–138.)

Käsitys on fenomenografiassa keskiössä. Fenomenografia nimittäin tutkii erilaisia käsityksiä todellisuudesta, jotka kuvataan kategorioina. Todellisuutta kuvataan sellaisena kuin tietty joukko eli tässä tapauksessa liikkeenjohto sen käsittää. Kirjallisuudessa puhutaan tietyn ihmisryhmän käsityksistä, mistä Uljens (1991: 85) antaa hyvän esimerkin. Hevosen kuvaus on erilainen sen mukaan, antaako kuvauksen tavallinen ihminen, ratsastaja vai hevosista kirjoittava kirjailija. Käsitteiden kuvaaminen ei ole kuitenkaan ristiriidatonta. Tässä yhteydessä avataan lyhyesti

käsitettä *käsitys*. Häkkinen (1996: 23 - 30, 46–47) toteaa, että fenomenografisen tutkimuksen voimakkain kritiikki kohdistuu nimenomaan käsityksiin tutkimuskohteena. Kritiikki on kohdistunut käsityksen käsitteen epämääräiseen määrittelyyn. Epäselväksi on jäänyt, miten käsitykset muodostuvat yksilölle. Häkkinen kirjoittaa käsitysten muodostumisesta, että ihmisen aikaisemmat tiedot ja kokemukset toimivat käsitysten rakennusperustana. Käsitykset ilmaistaan kielen välityksellä ihmiseltä toiselle. Ilmaisun tekijä on tutkittava ja tulkitsijana toimii tutkija. Tässä yhteydessä puhutaan intersubjektiivisuudesta. Fenomenografiaa on kritisoitu myös kielellisen kommunikaatioteorian puutteesta. Kuten aiemmin on todettu, fenomenografian tavoitteena on tunnistaa erilaisia tapoja, joilla ihmiset käsitteellistävät, havaitsevat ja ymmärtävät erilaisia ilmiöitä. Sitä vastoin fenomenografia ei edes pyri selittämään, miten nämä käsitykset syntyvät.

Ilmiö ja käsitys ovat fenomenografian mukaan saman asian kaksi puolta. Ilmiö on ihmisen maailmasta saama kokemus, josta hän rakentaa käsityksen. Ilmiö ja käsitys ovat samanaikaisia, eikä niitä voida erottaa. Fenomenografia on sekä käsitysten kuvaamista että ilmiöiden tutkimista. Käsitys on dynaaminen, koska ihminen voi muuttaa käsitystään. (Syrjälä et al. 1994: 116–117.) Häkkinen (1996: 23–26) lisää, että käsitys on arkikielen mielipidettä syvempi ja laajempi. Se on myös perustavaa laatua oleva suhde yksilön ja häntä ympäröivän maailman välillä. Käsitykset ovat siis aina yksilön abstrakteja tapoja liittää itsensä ympäröivään maailmaan, ja siten ne ovat relationaalisia ja kontekstisidonnaisia.

Fenomenografia ei ole kiinnostunut selvittämään, kuinka oikea tai väärä jokin käsitys on. Tutkittavan käsityksiä ei siten verrata johonkin yhteen totuuteen. Fenomenografia on kiinnostunut siitä, miten asiat näyttäytyvät tai esiintyvät jollekin ihmisryhmälle heidän maailmassaan. Lähtökohtaisesti käsitykset kuvaavat todellisuutta jollekin ihmisryhmälle sen kontekstissa. Ihmisryhmän käsitykset vaihtelevat, mutta ilmiöstä on myös samanlaisia käsityksiä. Tutkimuksella pyritäänkin tuomaan esiin mahdollisimman erilaisia ajattelutapoja, käsityksiä ilmiöstä. (Niikko 2003: 26–29; Uljens 1991.)

Vaikka fenomenografia ja *fenomenologia* ovat termeinä samankaltaisia, niiden suhde hieman kiistanalainen. Tässä raportissa käsitellään tätä suhdetta lyhyesti. Marton

toteaa, että fenomenografia ei ole fenomenologian jälkeläinen, vaikka niillä onkin useita yhtäläisyyksiä. Fenomenografian alkuperä on pedagogiikassa. Sitä vastoin fenomenologian juuret ovat saksalaisessa filosofiassa. Martonin mukaan fenomenografialla ja fenomenologialla on kolme keskeistä eroa. Fenomenologia painottaa ensimmäisen asteen näkökulmaa. Se tarkoittaa, että maailmaa kuvataan sellaisena kuin se ilmenee yksilölle. Tutkijat siis kuvaavat omia käsityksiään ilmiöstä. Fenomenografia käyttää toisen asteen näkökulmaa. Se puolestaan viittaa siihen, että maailma kuvataan sellaisena kuin se näyttäytyy toiselle, esimerkiksi opiskelijalle. Toinen ero liittyy ilmiön olemisen kokemiseen. Siinä missä fenomenografit pyrkivät kuvaamaan kokemuksen vaihtelua, fenomenologeille olemisen kokemus on luonteeltaan yleinen. Kolmantena erona Marton pitää suhtautumista sulkeistamiseen. Fenomenologian isä Husserl korosti välittömän kokemuksen ja käsitteellisen ajattelun erottamista. Fenomenologit sulkeistavat jälkimmäisen ja etsivät ensiksi mainittua. Fenomenografit eivät tee tätä erottelua, ainakaan tutkimuksen lähtökohtana. Sen sijaan fenomenografit kuvaavat yksilön ja ympäröivän maailman välisiä suhteita riippumatta siitä, näyttävätkö nämä suhteet välittöminä kokemuksina, käsitteellisenä ajatteluna tai psykologisena käyttäytymisenä. (Marton 1986: 152–154.)

Myös Niikko (2003) tarkastelee fenomenologian ja fenomenografian yhtymäkohtia ja eroja. Fenomenografian peruskäsitteet ovat lähtöisin fenomenologiasta. Näitä ovat muun muassa ilmiö, intentionaalisuus, kokemus ja sulkeistaminen. Niikko kiinnittää fenomenografian fenomenologiaan ontologisesti ja epistemologisesti käsitte-analyysilla. Kuitenkaan fenomenografiaa ei voida pitää fenomenologiana sinänsä. Fenomenologia on syvemmälle kokemukseen pyrkivä teoreettinen malli ja metodologinen prosessi kuin fenomenografia. Fenomenografia on laadullinen ja tulkitseva tutkimuksellinen lähestymistapa.

Niikko (2003) kuvaa *fenomenografisen tutkimusaineiston analyysia*. Fenomenografinen tutkija perehtyy ilmiöön teoreettisesti, jotta hän voisi tehdä tarkentavia kysymyksiä ja erotella elementtejä tutkimushenkilöiden käsityksistä (Syrjälä et al. 1994: 114–160). Tutkija on oppija, joka etsii ilmiön merkityksiä ja rakennetta. Fenomenografisen tutkimuksen analyysille ei ole tiettyä yksiselitteistä menettelytapaa, vaan analyysi noudattelee laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä. Esimerkiksi Uljens (1991) kirjoittaa, että useat laadullisen tutkimuksen

aspektit soveltuvat fenomenografiaan. Sen lisäksi eräät aspektit ovat sille uniikkeja, esimerkiksi kuvauskategoriat.

Aineiston analyysi aloitetaan lukemalla aineisto moneen kertaan huolellisesti, jotta tutkijalle hahmottuu kokonais käsitys aineistosta. Tutkija etsii aineistosta ongelmanasettelun kannalta tärkeitä ilmauksia. Näiden etsimisessä analyysiyksikkönä voi olla esimerkiksi sana, lause, kappale tai puheenvuoro. Seuraavassa analyysivaiheessa löydettyjä merkityksellisiä ilmaisuja ryhmitellään tai teemoitellaan. Tämä voi tapahtua etsimällä ja vertailemalla samanlaisuuksia, erilaisuuksia, harvinaisuuksia, rajatapauksia tai olennaisuuksia. Kolmannessa analyysin vaiheessa muodostetaan kategorioita teemoista tai merkitysryhmistä. Näin muodostuu alatason kategorioiden joukko. Analyysin neljännessä vaiheessa alatason kategorioita yhdistetään ylätason kategorioiksi eli kuvauskategorioiksi. Kuvauskategoriat ovat eräänlaisia muodollisia yhteenvetoja kuvauksista. Kuvauskategoriat kuvaavat ilmiötä yleisellä tasolla. Ne ovat tutkijan tulkintoja tutkittavilta kootusta tiedosta ja heidän todellisuutta koskevista käsityksistään. Kuvauskategorioista voidaan rakentaa lopuksi kuvauskategoriasysteemi tai -avaruus. Tulosavaruus voi olla esimerkiksi graafinen esitys tai kaavioesitys.

Fenomenografia ei aseta käsityksiä paremmuus- tai kehittyneisyysjärjestykseen, koska se on kiinnostunut nimenomaan käsitysten sisällöistä. Tiedon määrä tai yleisyys aineistossa ei ole relevanttia. Keskeistä on sisältö. Jopa marginaalinen ilmaisu saattaa paljastaa oleellisia teoreettisia ulottuvuuksia. Jotakin kategoriaa voi olla tukemassa vain yhden haastateltavan ilmaisu. Tulkintayksiköksi kannattaa ottaa teemahaastatteluun kerätystä aineistosta aina teemakokonaisuus. Tutkijan kannattaa käsitellä haastateltavien lausumia niin laajoina yksikköinä kuin mahdollista. (Syrjälä et al. 1994: 114–160.)

Fenomenografian avulla voidaan siis tutkia jonkin ihmisryhmän erilaisia käsityksiä todellisuudesta. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, mitä liikkeenjohto oikeastaan tarkoittaa joustavuudella. Syrjälä et al. (1994: 115) mainitsevat, että tutkija kiinnittää huomionsa käsitteeseen, josta näyttää esiintyvän hämmentävän erilaisia käsityksiä. Häkkinen (1994: 5) mainitsee, että tutkimuksen kohteena on ihmisen arkiajattelu tieteellisten totuuksien etsimisen sijasta. Lisäksi tutkimuksella pyritään tuomaan esille

mahdollisimman erilaisia ajattelutapoja, jotka liittyvät tiettyyn ilmiöön tai käsitteeseen. Fenomenografia palvelee tämän tutkimuksen tehtävän- ja kysymyksenasettelua. Fenomenografia lähestymistapana tai metodina auttaa joustavuuskäsitteen selkiyttämistä.

4.3. Haastattelu aineiston keruumenetelmänä

Haastattelua käytetään, kun halutaan tietää, mitä merkityksiä ja tulkintoja ihmiset antavat asioille. Ihmisten näkemyksiä, käsityksiä, kokemuksia tai uskomuksia jostakin asiasta voidaan selvittää haastattelulla. (Fontana & Frey 2005: 695–727; Kvale 1996: 105; Koskinen et al. 2005: 106.) Tässä tutkimuksessa halutaan päästä selville, miten tutkittavat näkevät ja käsittävät joustavuusilmiön. Hirsjärvi & Hurme (2001: 35) ja Rubin & Rubin (2005: 2–3) mainitsevat, että haastattelulla voidaan selvittää tutkittavien vastauksia ja edelleen syventää saatuja tietoja. Tällä tutkimuksella pyritään laajentamaan ja syventämään tietämystä joustavuudesta. Entuudestaan kohdeilmiön yleisyydestä on tilastotietoa.

Voidaan erottaa kolme erilaista haastattelutyyppeä: strukturoitu, puolistrukturoitu ja strukturoimaton haastattelu. Strukturoitu haastattelu muistuttaa surveyhaastattelua, jossa vastausvaihtoehdot ja kysymysten esittämisjärjestys on määritetty etukäteen. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan Suomessa usein *teemahaastatteluksi*. Teemahaastattelussa määritetään etukäteen ainoastaan haastatteluteemat, joita voidaan käsitellä joustavassa järjestyksessä. Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen yleisin haastattelutyyppi. Sitä pidetään tehokkaana aineistonkeruumenetelmänä. Tutkija voi toisaalta ohjata haastatteluprosessia kuitenkin kontrolloimatta sitä kokonaan. Avoin haastattelu tai syvähaastattelu on harvinainen liiketaloustieteissä. Syvähaastattelussa yleensä määritetään aihe, josta halutaan keskustella. Haastattelutyypin valintaa ohjaa tutkimuksen tavoite. (Fontana & Frey 2005: 695–727; Hirsjärvi & Hurme 2001; Koskinen et al. 2005: 105–106.)

Haastattelua kannattaa käyttää, kun haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastattelu soveltuu myös silloin, kun tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 35.)

Warren (2001: 85) mainitsee, että tutkijat valitsevat laadullisen haastattelun, kun tutkimusaihe ei keskity tiettyihin asetelmiin tai puitteisiin. Tällöin tutkijoiden mielenkiinto kohdistuu jonkinlaisten mallien tai teemojen löytämiseen tietynlaisten vastaajien joukosta. Warrenin näkemys auttaa ymmärtämään laadullisen haastattelun valintaa ennen kaikkea suhteessa etnografisiin kenttätyömenetelmiin.

Vaikka haastattelu on tehokas menetelmä, sillä on omat heikkoutensa ja sudenkuoppansa. Menetelmän heikkoudet ovat hieman erilaisia eri haastattelu-tyypeissä. Tässä yhteydessä heikkouksia tarkastellaan lähinnä temahaastattelun näkökulmasta. Haastattelua pidetään joustavana menetelmänä, koska kysymykset voidaan esittää kulloiseenkin tilanteeseen sopivassa järjestyksessä. Samaten kysymyksiä voidaan tarkentaa ja väärinkäsityksiä oikaista. Myös haastateltavalla on mahdollisuus kysyä ja varmistua, että hän ymmärtää kysymyksen oikein. Haastattelulla voidaan lisäksi tavoittaa kuvaavia esimerkkejä asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 35–37.)

Haastattelijan rooliin liittyy monenlaisia ongelmia. Perinteisesti haastattelijaa on kehoitettu olemaan neutraali. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen uusimmissa kirjoituksissa (esimerkiksi Fontana & Frey 2005: 695–727) kyseenalaistetaan tutkijan neutraalisuus. On kyseenalaista, voiko tutkija edes olla neutraali, koska haastattelu-tilanteessa on aina kyse vuorovaikutuksesta. Lisäksi tutkijalla on omat tiedostamattomat motiivinsa, tunteensa, haaveensa ja ennakkoluulonsa. Siinä mielessä haastattelija tuskin on täysin neutraali. Fenomenografian yhteydessä on syytä pohtia haastattelijan roolia ja tutkijan omia ennakkokäsityksiä. Tutkijan tulisi tiedostaa omat lähtökohtansa ja sulkeistaa ennako-oletuksensa niin pitkälti kuin se on mahdollista (Niikko 2003: 35).

Haastattelutilanne pitäisi saada sellaiseksi, että se helpottaisi haastateltavia vastaamaan vapautuneesti ja perusteellisesti. Haastattelijan roolilla on huomattava merkitys haastattelun onnistumiseksi. Kirjallisuudessa haastattelijaa neuvotaan olemaan kohtelias, ystävällinen ja luottamusta herättävä. Haastattelija ei saisi olla liian tiukka tai löpöttelevä. Haastattelijan pitää välttää omien mielipiteidensä esille tuomista. On tärkeää, että haastattelija ja haasteltava käyttävät kyseiseen kontekstiin

liittyviä käsitteitä samalla tavalla. Lisäksi muistutetaan elekielen ja muun sanattoman viestinnän tärkeydestä haastattelutilanteessa. (Fontana & Frey 2005: 695–727.)

Kirjallisuudessa tutkijaa neuvotaan valmistautumaan huolellisesti haastatteluun, esimerkiksi perehtymällä haastateltavan organisaatioon (esimerkiksi Odendahl & Shaw 2001: 309). Haastattelu nähdään tapahtumana, jossa osallistujat rakentavat version todellisuudesta interaktiivisesti pelkän datan antamisen sijasta. Haastateltavalla on siten aktiivinen rooli. (Gubrium & Holstein 2001: 14–15).

Tutkimuskysymysten ei tulisi perustua tutkijan esioletuksiin ilmiöstä. Tutkimuskysymysten tulisi olla avoimia, jotta haastateltava voisi valita ne ulottuvuudet, joihin hän haluaa vastata. Vastaajan toivotaan tarkastelevan tutkittavaa ilmiötä omasta viitekehyksestään ja tuovan esille, mikä ilmiössä on hänelle tärkeää ja merkityksellistä. (Niikko 2003: 31–32.)

Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko muodostui viidestä pääteemasta ja yritystä koskevista taustatiedoista. Tätä tutkimusta varten haastatteluaineistosta on hyödynnetty vain taustatietoja ja ensimmäistä teemaa. Se käsitteli joustavuuskäsitettä. Neljää muuta teemaa ei tarkastella tässä tutkimusraportissa. Taustatiedot koskevat muun muassa vuokratyötekijöitä, ulkoistamista, palkitsemisjärjestelmää ja paikallista sopimista. Varsinaista teemaa eli joustavuutta hahmotettiin väljällä kysymyksellä. Haastateltavilta kysyttiin, mitä joustavuus mielestänne tarkoittaa. Tätä tutkimusraporttia varten muokattu teemahaastattelurunko on liitteessä 3. Haastattelurungosta on poistettu ne teemat, joita tässä tutkimuksessa ei käytetä.

4.4. Tutkimuksen suorittaminen

Tässä luvussa tämän kerrotaan tutkimuksen kohdejoukosta, tutkimusaineistosta, haastatteluista ja tutkimusaineiston analysoinnista. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin vuodenvaihteessa 2007–2008. Aineisto on analysoitu fenomenografialla, joka on laadullinen lähestymistapa.

4.4.1. Tutkimuksen kohdejoukko ja tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla 14 kohdeyritysten liikkeenjohtajaa. Kohdeyritykset on luokiteltu sektorin ja henkilöstömäärän mukaan seuraavan sivun taulukkoon. Henkilöstömäärän perusteella yritykset jaettiin kolmeen luokkaan: alle 100, 100–300 ja yli 300 työntekijää työllistäviin. Yritykset edustavat kauppaa, palveluja ja teollisuutta. Muutaman kohdeyrityksen sektorin luokittelu oli ongelmallista, koska yritys toimii eri toimialoilla. Mainittakoon esimerkkinä auto-liike, jonka liiketoimintaan kuuluu myös autojen huoltoa. Näissä tapauksissa yrityksen edustajaa pyydettiin ratkaisemaan, millä sektorilla ja toimialalla yritys toimii.

Ilmiökentän hahmottumiseksi on perusteltua tarkastella ilmiötä eri toimialoilla ja erikokoisissa yrityksissä, koska tutkimuksen tavoitteena on laajentaa tietämystä ja lisätä ymmärtämystä joustavuudesta. Yrityksen kotipaikan tulee olla tietyllä talousalueella. Joustavuuteen liittyvien asioiden päätöksenteko tapahtuu tällöin paikallisesti. Lisäksi paikallisuus tekee mahdolliseksi tiettyjen ympäristötekijöiden vakioimisen, esimerkiksi työvoiman saatavuuden ja palkkakustannukset. Tutkimuksen kohdejoukon yritykset eivät ole keskenään kilpailijoita. Yritysten vertailu on jossain määrin mahdollista, vaikka otos on pienehkö vertailuun.

Tutkimuksen kohdejoukko muodostuu 14 erilaisesta yrityksestä, koska joustavuudesta halutaan saada laaja näkemys. Kohdeyritykset eivät esiinny omilla nimillään tutkimuksessa. Yritykset on yksilöity kirjainlyhenteinä A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M ja N haastattelujärjestyksen mukaisesti. Yrityksen A liikkeenjohtaja oli ensimmäinen haastateltava, B oli toinen haastateltava jne. Kutakin yritystä luonnehditaan haastateltavan valitsemalla yhdellä sanalla. Haasteltavia pyydettiin sanomaan, miten heidän yrityksensä voisi esiintyä tutkimuksessa. Kohdeyrityksistä mainitaan myös henkilöstömäärä pyöristettynä lukuna. Seuraavassa taulukossa esitellään tutkimuksen kohdeyritykset.

Taulukko 1. Tutkimuksen kohdejoukko.

	palvelu	kauppa	teollisuus
alle 100 työntekijää	J = kuntokeskus 20 tt M = terveydenhuolto- alan yritys 30 tt L = ravintola-alan yritys 70 tt	D =erikoistavarakauppa 50 tt	A = metallialan ali- hankintayritys 80 tt K = elintarvikevalmistaja 50 tt
100 – 300 työntekijää	G = finanssialan yritys 300 tt	F = erikoistavarakauppa 100 tt	B = konepaja 100 tt N = rakennusliike 200 tt
yli 300 työntekijää		E = autoliike yli 300 tt	H = mediatalo 500 tt C = ohjelmistotalo 400 tt I= tietoliikenneyritys 2000 tt

Lähtökohtana oli löytää noin 15 yllä mainitut kriteerit täyttävää yritystä, kuten Kvale suosittaa. Kvale (1996: 102) mainitsee, että laadullisen tutkimuksen haastattelujen määrä on 15 ± 10 . Henkilöstömäärän mukaan etsittiin kolmeen kokoluokkaan kuuluvia yrityksiä. Aluksi yrityksiä etsittiin intuitiivisesti ja spontaanisti. Tutkija listasi noin 10 potentiaalista yritystä kultakin sektorilta. Sen jälkeen potentiaaliin yrityksiin tutustuttiin niiden nettisivuilla ja keskustelemalla yritykset tuntevien henkilöiden kanssa paljastamatta tutkijan mielenkiinnon syitä. Listalta karsiutui monta yritystä pääasiassa kotipaikkakriteerin takia. Eniten listalla oli pienehköjä alle 50 työntekijää työllistäviä yrityksiä.

Pienimmästä eli alle 100 työntekijää työllistävästä kokoluokasta etsittiin aluksi 50–99 työntekijää työllistäviä yrityksiä. Tämä osoittautui vaikeaksi. Siksi aineistossa on mukana kolme yritystä, joissa on 20–50 työntekijää. Koska kohdejoukkoon haluttiin saada eri toimialoilla toimivia ja erilaisia yrityksiä, nämä kolme yritystä otettiin mukaan. Mikrotyritykset eli alle 10 työntekijää työllistävät yritykset jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska niiden joustomahdollisuudet ovat rajalliset.

Entuudestaan tiedetään, että yrittäjä itse joustaa eri tavoin. Alun perin tavoitteena oli löytää suurimpaan kokoluokkaan useita yli 500 työntekijää työllistäviä yrityksiä. Tällaisia yrityksiä löytyi kuitenkin vain 13 kyseiseltä talousalueelta 500 suurimman suomalaisen yrityksen joukosta Talouselämä-lehden vuoden 2006 tilastojen mukaan. Niistä kaksi on ulkomaisen yhtiön suomalaisia tytäryhtiöitä, yhden kotipaikka on muuttunut ja yhden yrityksen liiketoiminnan huomattava osa on myyty. Tämän tutkimuksen kaksi kohdeyritystä löytyy Talouselämä-lehden 500 suurimman suomalaisen yrityksen joukosta.

Osa kohdeyrityksistä löytyi aivan sattumalta tai spontaanisti. Esimerkiksi Warren (2001: 87–90) ja Odendahl & Shaw (2001: 305–308) kertovat omaperäisistä tavoista löytää haastateltavia unohtamatta sattumia ja onnea. Tutkija oli valmistellut parin minuutin myyntipuheen, jolla potentiaalisia haastateltavia suostuteltiin osallistumaan. Heille kerrottiin tutkimuksen luonne, aihealue, tavoitteet, kohdejoukko, arvio haastattelun kestosta ja karkea haastatteluajankohta. Suostuttelussa korostettiin vapaaehtoisuutta, paikallisuutta ja luottamuksellisuutta. Haastattelu on menetelmänä selvä, sillä haastateltava tietää, mihin hän suostuu lupautuessaan haastateltavaksi. Potentiaalisia haastateltavia pyydettiin harkitsemaan asiaa rauhassa. Heille kerrottiin, että heihin otettaisiin yhteyttä uudelleen. Tutkija teki alustavan listan potentiaalisista kohdeyrityksistä kesällä 2007. Tutkijalle jäi runsaasti aikaa tavoittaa haastateltavat liikkeenjohtajat. Muutamaa kohdeyrityksen edustajaa lähestyttiin spontaanisti kesän ja syksyn aikana vapaa-ajalla, esimerkiksi yritysten tilaisuuksissa ja erilaisissa tapahtumissa. Heiltä tiedusteltiin halukkuutta osallistua haastatteluun.

Haastattelujen lähestyessä haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla. Tuolloin heille kerrottiin haastatteluista ja tiedusteltiin, onko heillä mielenkiintoa ja mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Haastateltavia pyydettiin itse valitsemaan haastatteluajankohta, koska he ovat kiireisiä ihmisiä. Tutkimuskirjallisuudessa varoitetaan tuttujen haastattelusta. Osa tämän tutkimuksen haastateltavista on tutkijan ”hyvän päivän tuttuja”. Potentiaalista haastateltavista yksi kieltäytyi ja neljä ei vastannut sähköpostitiedusteluun.

Haastateltavat henkilöt kuuluvat yrityksen ylimpään johtoon. Heillä on kokonaisnäkemys tutkittavasta ilmiöstä, ja he ovat perillä yrityksen strategiasta.

Kahdeksan haastateltavaa on yrityksensä pääomistajia. Haastattelujen ajankohdat ja haastateltavien asema kohdeyrityksessä kerrotaan liitteessä 2. Rubin & Rubin (2005: 64–68) korostavat, että haastateltavilla pitäisi olla kokemusta ja tietoa tutkimuksen aihealueesta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta on toivottavaa, että haastateltavat edustavat erilaisia näkökulmia aiheeseen, jotta kompleksinen todellisuus voidaan tavoittaa.

Koskinen et al. (2005: 112–123) kirjoittavat eliittihaastatteluista, joina tämän tutkimuksen haastatteluja voidaan pitää, koska haastateltavat ovat yritysten päätöksentekoon osallistuvia. Eliittihaastatteluihin liittyy muutamia erikoispiirteitä, jotka vaikuttavat haastatteluun ja sen toteutumiseen. Haastateltavien saaminen haastatteluun voi olla haasteellista, sillä eliitin edustajat ovat kiireisiä. Eliittihaastateltavat ovat yleensä hyvin koulutettuja. Heillä on hyvät sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot, ja he ovat tottuneita haastatteluihin. Tienari, Vaara & Meriläinen (2005: 103–124) kertovat Nordean ylimmän johdon haastatteluista. Heidän mukaansa yritysjohtoa haastateltaessa on tärkeää, että myös haastattelija on liiketalouden asiantuntija ja ikään kuin tasaveroinen keskustelija haastateltavien kanssa. Haastattelijan pitää nopeasti vakuuttaa haastateltavat siitä, että hän tuntee ja hallitsee riittävästi käsiteltävänä olevat asiat.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin marras- ja joulukuussa 2007 ja tammi- ja helmikuussa 2008. Kaikki haastattelut tehtiin yrityksen tiloissa ja ne nauhoitettiin. Nauhoituksesta kerrottiin haastateltaville etukäteen. Haastattelut kestivät 50 minuutista 1½ tuntiin. Joidenkin haastattelujen jälkeen tutustuttiin yrityksen tiloihin tai tuotantoon. Tutustumis- ja tehdaskäyntien aikana tehtiin muistiinpanoja.

Haastattelun aluksi haastateltavaa pyydettiin esittelemään lyhyesti edustamansa yritys. Haastattelurunko (liite 3) rakennettiin siten, että varsinainen haastattelu aloitettiin verryttelykysymyksillä, joilla kartoitettiin yrityksen taustatietoja. Taustatietojen kartoittamisessa käytettiin haastateltavien etukäteen täyttämää esitietolomaketta (liite 4). Sillä kerättiin henkilöstöön liittyvää numerotietoa, esimerkiksi osa-aikaisten, määräaikaisten ja vuokratyöntekijöiden määrää. Sen jälkeen porauduttiin tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön eli joustavuuteen. Haastateltavilta kysyttiin: ”Mitä mielestänne tarkoittaa joustavuus? Voitte tarkastella

asiaa oman yrityksenne kannalta tai yleisellä tasolla. Haastattelun päätteeksi oli pari loppukysymystä.

4.4.2. Tutkimusaineiston analyysi

Tässä luvussa kuvataan tutkimusaineiston analyysin eteneminen vaihe vaiheelta yksityiskohtaisesti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi tutkijan tulee antaa lukijoille riittävästi tietoa, jotta lukija voi arvioida, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on edelleen muokattu tulkinnaksi (Koskinen et al. 2005: 258). Analyysi on tehty fenomenografisella lähestymistavalla. Analysoinnissa on käytetty apuna Nvivo 7 -ohjelmaa, joka on kehitetty helpottamaan laadullisen tutkimuksen käsittelyä.

1. Haastattelujen litterointi ja esianalysointi

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin heti tuoreeltaan. Haastattelut olivat tekniseltä laadultaan hyviä lukuun ottamatta muutamia yksittäisiä sanoja. Haastattelut litteroitiin yleiskielellä. Kaksi haastattelua litteroitiin kokeilumielessä paikallisella murteella kaikkine muminoineen ja täytesanoineen. Niiden litteroiminen ja lukeminen oli varsin työlästä. Tutkija päättikin kirjoittaa loput haastattelut yleiskielellä, koska yleiskieli ei muuta haastattelujen sisältöä. Haastattelujen aikana tehtiin jonkin verran muistiinpanoja. Muutama haastateltava käytti fläppitaulua havainnollistaakseen asioita. Niiden sisältö pyrittiin saamaan tutkijan muistiinpanoihin. Tehdaskierrokset osoittautuivat hyödyllisiksi ja havainnollisiksi.

Kustakin haastattelusta kirjoitettiin parin sivun vapaamuotoinen raportti heti haastattelun jälkeen. Näissä raporteissa käsiteltiin tutkijan omia havaintoja ja vaikutelmia haastattelusta, tehtiin spontaania tulkintaa tutkimusongelmista ja etsittiin yhtymäkohtia teoriakehykseen. Muutaman haastattelun jälkeen alettiin etsiä yhtymäkohtia aikaisempiin haastatteluihin ja vertailtiin tehtyjä haastatteluja. Esimerkiksi Gibbs (2002: 2) mainitsee, että laadullisen tutkimuksen analysointi käynnistyy samanaikaisesti aineiston keräämisen kanssa.

2. *Haastattelujen lukeminen ja niiden sisältöön perehtyminen*

Haastattelut luettiin moneen kertaan litteroinnin jälkeen. Ensimmäisillä lukukerroilla tavoitteena oli perehtyä haastattelujen sisältöön. Haastattelut tehtiin tiiviisti neljän kuukauden aikana. Joten niiden sisältö oli pääpiirteissään tutkijan muistissa. Varsinainen analysointi aloitettiin, kun kaikki haastattelut oli tehty. Tätä raporttia kirjoitettaessa ensimmäisestä haastattelusta on kulunut reilut puoli vuotta. Ohjeen mukaan aineisto pitäisi lukea niin moneen kertaan, että se täyttää tutkijan ajatukset kokonaan (Niikko 2003: 33). Litteroituja paperitulosteita lukiessaan tutkija koki pääsevänsä vastaajien sanojen ja ajatusten lähelle.

3. *Päätös siitä, mitä aineistosta etsitään ja mihin pyritään löytämään vastaus*

Lisensiaatintyössä keskitytään joustavuuskäsityksiin. Haastatteluissa käsiteltiin muitakin teemoja, joita ei analysoida tässä tutkimuksessa. Tämän vahvan päätöksen jälkeen aineiston lukeminen alkoi kohdistua joustavuuskäsityksiin. Aluksi litteroituja tekstejä luettiin haastattelujärjestyksessä ja myöhemmin sattumanvaraisessa järjestyksessä.

Litteroiduista teksteistä alleviivattiin joustavuuskäsityksiin liittyvät kohdat. Koska joustavuuskäsite oli yksi haastattelun teema, asiat löytyivät tekstistä helposti haastattelurungon mukaisesti. Haastateltavat saattoivat käsitellä tätä teemaa uudelleen haastattelun myöhemmissä vaiheissa. Sen takia aineistoa piti lukea vielä ”joustavuuskäsityssilmälaseilla”. Paperiversion marginaaliin tehtiin muistiinpanoja, kommentteja ja alustavia kategorioita. Tässä vaiheessa joustavuuskäsityksistä alkoi muodostua alustava kuva. Erilaisia joustavuuskäsityksiä löytyi noin 100 ilmauksesta. Ilmaukset ovat laajuudeltaan vähintään lauseita. Jotta ilmaisun sisältö saatiin mahtumaan paperille, se tehtiin pelkistettynä ilmauksena.

Tutkija työskenteli tässä vaiheessa käsin ja odotti kiivaasti saavansa laadullisen tutkimuksen analysointia helpottavan NVivo-ohjelman käyttöönsä. Käsin tehty analyysi oli alustavaa analyysia ja varsinaisen analyysin suunnittelua. NVivon käyttöönottoa jouduttiin odottamaan kolmisen kuukautta.

4. *Joustavuuskäsitysten luokittelu, klusterointi*

Kaikki joustavuuskäsitykseen liittyvät asiat siirrettiin omaksi tiedostoksi, jotta ne olisivat helposti saatavilla ja luettavissa. Tiedoston sisältöä luettiin ja alustavia luokkia hahmoteltiin. Varsinaista luokittelua ei tässä vaiheessa tehty.

Syvällisen lukemisen jälkeen joustavuuskäsityksiä ryhdyttiin luokittelemaan. Fenomenografiassa luokista puhutaan kategorioina. Sisällöllisesti samanlaiset asiat muodostavat alakategorian. Alakategorioita oli noin 40. Tässä vaiheessa pyrittiin työskentelemään aineistopohjaisesti. On hieman kyseenalaista, missä määrin työskentely oli aineistopohjaista, koska aikaisempi tieto on vaikuttanut tutkijan ajatteluun ja tapaan jäsentää ilmiö.

5. *Alakategorioiden yhdistäminen tai tiivistäminen kategorioiksi abstrahoimalla, teoreettisia käsitteitä ja aiempaa tutkimustietoa käyttäen*

Edellisessä kohdassa tehtyjä luokitteluja eli kategorioita tarkasteltiin uudelleen. Tarkastelun jälkeen tehtiin muutamia muutoksia ja joitakin asioita siirrettiin toisiin luokkiin. Alakategorioita yhdistettiin kategorioiksi sisällön samankaltaisuuden mukaan. Samansisältöiset näkemykset muodostivat kategorian. Kategorioiden muodostamisessa käytettiin aikaisempaa tutkimustietoa ja teoreettisia käsitteitä. Tässä vaiheessa kategorioita oli noin 20. Taas oli lukemisen, reflektoinnin ja uudelleen arvioinnin paikka.

6. *Kategorioiden tiivistäminen yläkategorioiksi*

Erilaisten joustavuuskäsitysten tiivistämisessä yläkategorioiksi on käytetty aikaisempaa tutkimustietoa ja teoreettisia käsitteitä. Lisäksi löytyi uusia asioita tai omaisuuksia, jotka tutkimusaineisto on havainnollistanut. Tutkimuskirjallisuudessa mainitut joustavuuden jäsentelytavat ovat ohjanneet tutkijan ajattelua. Tosin kirjallisuudessa tunnistetut joustavuustyytit ovat enemmänkin joustavuuden muotojen jäsentelyä kuin itse joustavuuskäsitteen jäsentämistä.

Edellisessä vaiheessa hahmoteltuja kategorioita oli vielä varsin paljon. Kategoriat olivat joiltakin osin päällekkäisiä ja irrallisia. Seuraava vaihe oli kategorioiden tiivistäminen ja sulauttaminen yhteen, mikä oli aikaa vievää. Kategorioista on ollut erilaisia versioita tutkimusmatkan varrella. Eri työversioissa yläkategorioiden

lukumäärä on vaihdellut kuudesta kymmeneen. Kategoriat eivät saa olla päällekkäisiä. Myös luokitteluperusteiden on oltava yksiselitteiset ja läpinäkyvät. Tämä analysointivaihe jalostui lopulta seitsemäksi alustavaksi yläkategoriaksi.

7. Kuvion muodostaminen yläkategorioista ja käsitteen kuvaaminen visuaalisesti
Yläkategorioista voidaan muodostaa edelleen kuvauskategoriasysteemi. Alustavia yläkategorioita havainnollistettiin visuaalisesti muutaman kuvion avulla. Nämä alustavat hahmotelmat oli tarkoitettu tutkijan omaan käyttöön ja ne olivat eräänlaisia välivaiheita, joita ei esitellä tässä raportissa. Raportissa esitellään ja käsitellään ainoastaan lopullisia yläkategorioita.

Kohdissa 1–7 on kuvattu pääpiirteissään alustavaa analyysia, joka on toiminut varsinaisen analyysin pohjana. Varsinaisella analyysillä tarkoitetaan NVivo-ohjelmalla tehtyä analyysia. Kuten edellä kerrotaan, NVivon käyttöönotto kesti kohtuuttoman kauan. Tilanne oli jo epätoivoinen, kun ohjelma ei alkanut toimia. Nyt jälkeinpäin voidaan todeta, että hyvin suunniteltu oli puoliksi tehty. Käsini tehty analyysi pakotti perehtymään aineistoon syvällisesti. Yläkategorioista oli mahdollista tehdä useita harjoitteluversioita. Kohdassa 8 kerrotaan aineiston varsinaisesta analyysistä.

8. Analyysi NVivolla

Aineiston siirtoa valmisteltiin NVivo 7 -ohjelmaan litterointeja muokkaamalla ohjelmaa varten. Näin voitiin käyttää soveltuvien osien automaattista koodausta. Samalla aineistosta karsittiin tarpeettomia asioita pois.

Ensiksi kaikki joustavuuskäsityksiin liittyvät ilmaisut siirrettiin samaan paikkaan eli joustavuuskäsitysnoodiin. Noodit ovat ajatuksellisia kokonaisuuksia ja laajempia ilmaisuja. Joustavuuskäsitys oli haastattelussa selkeä oma teema, joten siitä muodostui luonnollinen tulkintayksikkö. Noodin sisältöä luettiin moneen kertaan. Tämä vastaa käsini tehdyn analyysin kohtaa neljä.

Kun tutkija oli varma, että kaikki joustavuuskäsityksiin liittyvät asiat olivat mukana, ryhdyttiin taas lukemaan ja tekemään kategorioita. Nvivossa näistä kategorioista voidaan puhua myös alanoodeina. Analyysia ei tehty mihinkään valmiiseen runkoon

tai teoriapohjaan. Bazeley (2007: 61) suosittelee aloittamaan jostakin tyypillisestä tai erityisen mielenkiintoisesta lähteestä. Tutkija käytti lähteitä aakkosjärjestyksessä. Koska kategorioita oli hahmoteltu jo pitkään ennen Nvivo-ohjelmaa, luokat syntyivät aika helposti. Alakategorioita tai kategorioita ei enää tehty, vaan yläkategorioita hahmoteltiin suoraan. Aineisto oli tutkijalle niin läheistä, ja tutkijan pää oli täyttynyt aineistosta. Osa aineistosta ei oikein istunut mihinkään kategoriaan. Sen takia ne jätettiin niin sanotuiksi vapaiksi noodeiksi, joille on paikka Nvivossa. Vapaisiin noodeihin tuli asioita, jotka oli sivuutettu tai jotka olivat jääneet huomaamatta käsin tehdyssä alustavassa analyysissä. Vapaiden noodien sisällöstä muodostui yksi kategoria. Suurin osa vapaiden noodien sisällöstä sulautettiin lopulta muihin kategorioihin.

Muodostettuja kategorioita ja niiden sisältöä tarkasteltiin kriittisesti. Kategorian sisällä olevia ilmauksia vertailtiin keskenään. Niitä verrattiin myös muiden kategorioiden ilmauksiin. Erityisen kriittisesti tarkasteltiin kategorioiden rajoja, jotta kategoriat eivät menisi limittäin toistensa kanssa. Muutama kategoria yhdistettiin, koska niistä löytyi yhteisiä sisällöllisiä elementtejä. NVivo tarjoaa apuvälineitä koodauksen tarkistamiseen, esimerkiksi koodaustiheyden visuaalista tarkastelua.

Lopulta joustavuuskäsitykset alkoivat olla valmiita ja ne tiivistyivät pääkategorioiksi. Pääkategoriat ovat abstrakteja kuvauksia, jotka tavoittavat joustavuuskäsitysten ominaispiirteet. Pääkategorioita kutsutaan kategorioiksi raportin loppuosassa.

5. TULOKSET

Edellisessä luvussa kerrottiin, miten analyysi on tehty. Tässä luvussa esitetään tulokset, jotka ovat fenomenografisessa tutkimuksessa kategorioita. Kategorioiden esittelyn jälkeen joustavuuskäsityksiä eritellään tarkemmin. Läpäisevänä teemana tutkimusaineistossa ilmenevä vastuullinen joustavuus käsitellään omana lukunaan. Lopuksi joustavuuskategorioita tutkaillaan Atkinsonin mallia käyttäen.

5.1. Joustavuuskäsitykset

Kuvauskategoriat tekevät ymmärrettäviksi ja pyrkivät selittämään sisällöllisesti liikkeenjohdon ilmaisuja ja niiden merkityksiä. Ne siis kuvaavat liikkeenjohdon käsityksiä joustavuudesta. Kuvauskategoriat eivät ole suoraan yksittäisen vastaajan ajattelua, koska kategoriat ovat abstraktimpia kuin yksilötason käsitykset. Yksittäisten tapausten sijasta niistä on pyritty muodostamaan analyysissa kokonaisuus. Kuvauskategorioissa tiivistyy suuri määrä erilaisia käsityksiä ilmiöstä. Organisoidusti ja visuaalisesti esitetyt kategoriat ovat tutkijan tulkitsemia. Ne on muodostettu aineistoa tarkastelemalla, erottelemalla ja yhdistämällä. Kategoriat nousevat aineistosta selvästi, vaikka aihepiirin aikaisempi tutkimus on ohjannut niiden löytymistä implisiittisesti. Kuitenkin aineistosta voi havaita myös sellaisia käsityksiä, jotka aihepiirin aikaisemmassa tutkimuksessa eivät korostu.

Fenomenografian keskeiset piirteet – relationaalisuus, kokemuksellisuus, sisältö-orientoituneisuus ja kontekstisidonnaisuus – heijastuvat tutkimustuloksiin. Relationaalisuus viittaa yksilön abstrakteihin tapoihin liittää itsensä ympäröivään maailmaan (Niikko 2003: 26, Häkkinen 1996: 24). Siten todellisuus saa merkityksen yksilön tulkitsemana. Tässä tutkimuksessa kuvataan 14 erilaisesta tulkinnasta tutkijan edelleen tekemä tulkinta eli kuvauskategoriat. Haastateltavien kuvaukset joustavuudesta perustuvat heidän omiin kokemuksiinsa ja tietoisuuteensa. Tämä ilmenee heidän ilmaisuissaan siten, että he tuovat esimerkkejä omasta tai edustamastaan yrityksestä. Haastateltaville esitetty kysymys haastoi heidät pohtimaan joustavuusilmiön sisällöllisiä ulottuvuuksia. Kontekstisidonnaisuus viittaa asia- tai

tilanneyhteyteen, jossa ilmaisun päätelty merkitys paljastuu. Tätä tuodaan esille suorina lainauksina. Lisäksi tilanneyhteys valottuu joiltakin osin, kun kohdeyrityksiä esitellään. Kukin tutkittava, haastateltava käsittää jonkun osan joustavuusilmiöstä, sillä hän tarkastelee sitä omia kokemuksiaan ja kontekstiaan vasten. Ilmiö näyttäytyy jokaiselle tutkittavalle erilaisena.

Aineistosta erottuu kahdeksan erilaista joustavuuskäsitystä:

- asiakaslähtöinen
- sisäinen
- sopimuksellinen
- taloudellinen
- tilannelähtöinen
- työnantaja-työntekijäsuhde
- ulkoinen
- ympäristölähtöinen.

Aineistosta erottuvat joustavuuskäsitykset esitellään aakkosjärjestyksessä. Fenomenografia ei aseta käsitteitä toisiinsa nähden kehittyneisyys- tai paremmuusjärjestykseen (Syrjälä et al. 1994: 119). Fenomenografisessa tutkimuksessa käsitysten kuvaamisessa käytetään paljon suoria haastattelulainauksia, jotta sanotun ja tarkoitetun välinen merkityskuilu ylitettäisiin. Haastattelulainauksia voidaan käyttää sellaisinaan autenttisina, uudelleen jaoteltuina tai katkaistuina. (Häkkinen 1996: 29, 42, 48). Kuvauskategorioiden yhteydessä käytetään pääasiassa autenttisia haastattelulainauksia. Lisäksi käytetään jonkin verran katkaistuja tai uudelleen jaoteltuna lainauksia, jotka tunnistaa kolmesta pisteestä... Tarvittaessa on käytetty tutkijan tekemiä [hakasulkuja] selventämään lainauksia. Kunkin sitaatin yhteydessä ilmoitetaan sen lähde tai yksilöinti kirjaintunnisteena, esimerkiksi D, erikoistavarakauppa. Liitteessä 4 mainitaan haastateltavat liikkeenjohtajat, heidän asemansa ja haastattelupäivä.

Kunkin kuvauskategorian esittelyssä käytetään lainauksia kuvaamaan kategorian sisältöä ja myös kontekstia. Joustavuuskäsitysten kuvauksessa on pyritty kertomaan lyhyesti kategorioiden keskeisimmät luokittelukriteerit. Niikko (2003, 36) ohjeistaa,

että kategorioiden rajat tulisi määritellä siten, että ne eivät mene limittäin toistensa kanssa. Lisäksi kategorioiden tulisi olla selkeässä suhteessa toisiinsa. Seuraavaksi esitellään kategoriat aakkosjärjestyksessä. Kategorioiden sisällön havainnollistamiseksi käytetään liikkeenjohtajien haastattelulainauksia.

Asiakaslähtöinen joustavuus

Asiakaslähtöisessä joustavuudessa haastateltava määrittelee joustavuuden asiakkaan tai asiakaspalvelun näkökulmasta. Haastateltava mainitsee asiakkaan sekä yhdistää asiakkaan ja joustavuuden, mikä on kategoriointikriteerin fokus.

Asiakkaan on saatava palvelua silloin, kun hän sitä haluaa. Tästä on esimerkkinä terveydenhuoltoalan yrityksen liikkeenjohtajan sitaatti. Tässä tapauksessa on kyse ajallisesta joustavuudesta. Asiakaslähtöisessä joustavuudessa tuodaan esille myös se, että asiakkaat tuovat rahan yritykseen nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen menestys riippuu viime kädessä asiakkaista. Asiakkaita on kuunneltava ja kehitettävä heidän tarpeitaan vastaavia palveluja.

Se vaan pitää, kun on terveydestä, asiakkaista kyse. Asiakkaan pitää saada se palvelu silloin, kun hän haluaa. Eikä silloin, kun se tuntuu meille hyvältä tarjota. (M, terveydenhuoltoalan yritys)

Asiakkaaseen nähden, yrittäjän näkökulmasta, että asiakkaita riittää on, yritys pyörii ja raha liikkuu. Tietylainen joustavuus, herkkyys asiakkaisiin päin. Sitten aistia jotenkin, se joustavuus on myös kykyä muuttaa omaa tuotetta, palvelua semmoiseen suuntaan, että tietää että sieltä tulee tulevaisuudessakin rahaa. Joustavuus myös tarkoittaa, että uskallat joustaa. Jostain syystä, kun katson asiakasvinkkelistä joustavuutta silmällä pitäen, menestystä pitkällä tähtäimellä.
(J, kuntokeskus)

Ison tietoliikennealan yrityksen liikkeenjohtaja hahmottaa joustavuuden hieman ”teknisemmin”. Hän tarkastelee joustavuutta yritys-asiakas-akselilla ja sijoittaa joustavuuden asiakasrajapintaan.

Siellä on varmaan monta joustokohtaa. Yrityksen ja asiakasrajapinnan pinnan välissä oleva jousto. Se on kaikista haasteellisin, koska sitä kautta syntyy kaupallistettavuuden merkitys. Kun asiakkaan ja yrityksen välissä on joustoa, voidaan asiakkaalle löytää sopivia sovelluksia. Se tarkoittaa useimmiten sitä, että et voi vakioida omaa prosessiasi. Kunkin asiakkaan tarpeet vaihtelevat. Se on yksi joustavuuden alue. Siitä sitten seuraa, kuinka suurella joustavuudella tässä rajapinnassa. Yksi malli on, että sulla on tuote ja täällä on asiakas ja myyt tuotetta asiakkaalle ja yrität vakuuttaa, että tämä tuote on sellainen kuin asiakas tarvitsee. Tämähän on vakioitavissa oleva tuotantoprosessi. Puhelin on esimerkiksi vakio/normituote ja siinä on aina tietyt jutut. Erilaisia [puhelin]malleja tuottamalla voidaan asiakkaalle tarjota valinnan mahdollisuuksia. Puhelimessa valintaa on oikeastaan vain softan sisällä. Sitten voit tehdä omaa differointia. Jos tässä rajapinnassa asiakkaalle pystytään löytämään ratkaisu. Pystytään tunnistamaan asiakkaan ongelma ja löytämään hänelle ratkaisu. Tähän väliin muodostuu valtavan iso joustavuustarve. Tällä pitää sopeutua asiakasrajapinnassa olevaan kysynnän muotoon. (I, tietoliikenneyritys)

Sisäinen joustavuus

Joustavuus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen joustavuuteen, jotka molemmat esiintyvät tässä aineistossa. Työmarkkinoiden joustavuutta tarkastellaan kirjallisuudessa usein sisäisenä ja ulkoisena joustavuutena yrityksen näkökulmasta. Tavallisesti sisäinen joustavuus tarkoittaa funktionaalista ja ulkoinen joustavuus määrällistä joustavuutta. Sisäinen joustavuus käsittää yrityksen sisäiset työvoimakäytännöt, joilla voidaan sopeutua muuttuviin vaatimuksiin. Käytännössä se tarkoittaa henkilöstön monitaitoisuutta, laajoja työnkuvia, tiimejä jne. Ulkoinen joustavuus puolestaan tarkoittaa yrityksen ulkopuolisen suhteiden hyödyntämistä eri tavoin, esimerkiksi alihankintaa, vuokratyövoimaa ja osa-aikaisia. (Esimerkiksi Benner 2002.)

Tässä tutkimuksessa sisäistä ja ulkoista joustavuuskäsitystä tarkastellaan hieman eri merkityksessä. Sisäinen joustavuus on laaja käsitys. Vastaajat nostivat itse esille sisäisen joustavuuden, joka kertoo heidän tavastaan jäsentää joustavuutta. Puhuessaan tästä he käyttävät ilmaisuja: talon sisällä, sisäisesti ja yrityksen sisällä. Sisäinen joustavuus viittaa yrityksen omin ratkaisuihin ja järjestelyihin, joilla voimavarat kohdennetaan. Sisäisen joustavuuskäsityksen yhteydessä vastaajat puhuivat osaamisesta, rakenteista ja organisaatiosta sekä päätöksenteosta. Alla

haastattelusitaatit avaavat sisäistä joustavuuskäsitystä ja valottavat sen eri ulottuvuuksia.

No sitten se asia, mikä tulee tämän alla vastaan, on miten hyvin pystytään sisäisesti tulemaan vastaan ja hyödyntämään yrityksen voimavarat. Meidän tapauksessa ne on henkilöosaamista. Tässä on muun muassa tätä puolta rakennettu 2005 koko yhtiötä kattava osaamiskeskusorganisaatio. Kaikki osaaminen on yhdessä paketissa. Ja sieltä katostaan, minkälaista osaamista asiakkuustulosyksiköissä kulloinkin tarvitaan. (C, ohjelmistotalo)

Kyllä ajattelen sitä jotenkin siten, että meidän pitäisi pystyä pitämään rakenteet sellaisina. Johdon pääasiallinen tehtävä on seurata markkinan kehittymistä ja niitä asioita mitä siellä tapahtuu. Koettaa jotenkin arvailla, tehdä valistuneita arvauksia, siitä mitä tuleman pitää. Ja sen mukaan kyetä luomaan näkemys, miten tämä laiva ajetaan tuosta karikosta läpi. Rakenteiden tulisi olla sellaisia, että ne ei estä tekemästä sitä käännöstä, mikä mahdollisesti tarvitaan. Näin mä ajattelen siitä joustavuudesta, että rakenteiden tulisi pysyä sellaisina, että kyetään tekemään tarkistuksia ja rakenteet eivät estä tekemästä asioita. (K, elintarvikevalmistaja)

Joustavuus on ainakin sitä, että pystyy tekemään nopeita päätöksiä organisaatiossa, ettei se päätöksenteko mene minnekään kauas. Meillä on tässä yhtiössä hirveän ohut organisaatio. Minä ja operatiivinen johtaja tehdään ne päätökset nopeasti. Jotkut asiat viedään tietysti hallitukseen. Hallitus kokoontuu nopeasti, jos tarvitaan. Asiat voidaan päättää tarvittaessa hirveän nopeasti. Tavallaan joustavuus on sitä, että mitkään säännöt eivät sido toiminnan kehittämistä ja nopeita päätöksiä, mitkä on yritykselle eduksi. (L, ravintola-alan yritys)

Talon sisällä se tarkoittaa, että kaikki työt tehdään, oli niitä vähän tai paljon. (E, autoliike)

Sopimuksellinen joustavuus

Sopimuksellinen joustavuus viittaa lainsäädännön ja työehtosopimusten mahdollistamaan joustavuuteen. Joustavuus tapahtuu nimenomaan lainsäädännön ja työehtosopimusjärjestelmän mukaisesti. Paikallinen sopiminen on yksi sopimuksellisen joustavuuden ilmentymä. Muita haastateltavien esille ottamia asioita tässä yhteydessä ovat määräaikaisten työsopimukset, työaikatarkaisut ja yt-neuvottelut.

Joustavuuden muodoista näissä käsityksissä heijastuvat määrällinen ja ajallinen joustavuus.

Oheisessa lainauksessa metallialan alihankintayrityksen liikkeenjohtaja puhuu työehtosopimuksista ja paikallisesta sopimisesta. Tutkimusaineistossa on kaksi metallialan yritystä, joiden edustajat kertoivat, että metallin työehtosopimus mahdollistaa varsin laajan paikallisen sopimisen ainakin periaatteessa. Kaksi muuta sitaattia ovat kaupan alalta.

Pystytään sopimaan asioista siltä osin kuin se on mahdollista ohi tes:n. Tes antaa minimin ja maksimin, tai vain minimin ja kaikilta muilta osin pitäisi pyrkiä sopimaan. (A, metallialan alihankintayritys)

Työvuorojen suhteen voidaan joustaa paljonkin. Kaupan alalla on pitkä tasoitusjakso, puoli vuotta. (D, erikoistavarakauppa)

Jos vaikka haluan ottaa tuonne varastoon 3 poikaa kasvamaan, niin musta olisi ihan järjetöntä, että tekisin niiden kanssa määräaikaiset työ sopimukset. Meillä on 4 kuukauden koeaika ja siinä me nähdään, onko ja yleensä ne niin moneen kertaan haastateltuja. Ja sitten me halutaan, että ne kasvaa tänne meille hyviä poikia, otetaan ne toistaiseksi voimaan olemaan. Sitten jos katson, että me rekrytoidaan joku kalliimpi henkilö ja en ole aivan varma, onko sitoutunut edelliseenkin työpaikkaan, teen määräaikaiseen ja päästään eroon. Ja jos on vaikka kausiluonteista työstä kyse, me ei tiedetä mikä tämä, tilanne on ensi keväänä. (F, erikoistavarakauppa)

Taloudellinen joustavuus

Joustavuus voidaan nähdä myös taloudellisena kysymyksenä. Tällöin pääpaino on kustannuksilla ja muilla kannattavuuteen vaikuttavilla tekijöillä. Kustannukset ovat seurausta reaali maailmasta, kuten tietoliikenneyrityksen liikkeenjohtaja I ilmaisee. Työvoimakustannukset ja työvoiman tuottavuuden tarkastelu ovat keskeisiä taloudellisen joustavuuden elementtejä. Kuitenkin liikkeenjohtajien käsittämä taloudellinen joustavuus on laajempaa kuin tutkimuskirjallisuudessa mainittu taloudellinen joustavuus, jolla tarkoitetaan pääsääntöisesti palkkojen joustavuutta. Joustavuutta perustellaan taloudellisilla syillä. Tämä kategoria edellyttää

”taloudellista puhetta”. Alla on kaksi lainausta haastatteluista, joilla valotetaan taloudellista joustavuutta.

Se koskee silloin oikeastaan varmaan niin kun lähinnä niiden kustannustekijöitten joustamista eli, eli varmaankin sitä henkilöstökustannusta, mutta että myöskin muita kustannuksia mielestäni laajasti ottaen. Kaikkia kustannuksia. (H, mediatalo)

Meillä varmaan, voisi ajatella, että se on... sanotaan että aina jos ei ole kannattavaa, meidän pitää muuttaa näitä meidän systeemejä täällä. Jos joku, vaikka hintataso ja kustannustekijät vaikuttavat tms.

(F, erikoistavarakauppa)

Tilannejoustavuus

Haastateltava hahmottaa joustavuuden liittyvän joihinkin tilanteisiin, esimerkiksi poikkeustilanteisiin tai muuten yllättäviin tilanteisiin. Haastateltavat mainitsevat tilanteita, joihin heidän mielestään joustavuus liittyy. Projektiympäristössä, asiakaspalvelussa ja teollisuuden kunnossapidossa tällainen joustavuus lienee tavanomaista. Joustomuotona tähän käsitykseen yhdistyy vahvasti ajallinen joustavuus.

Meillä se tarkoittaa lähinnä tuntipalkkaisten joustavaa käyttöä lähinnä teollisuudessa ja koneistamossa. Usein tulee tulipalotöitä ja sinne pitää mennä sammuttamaan. Paloa ei voi jättää, vaan se pitää sammuttaa loppuun. Henkilöstöltä vaaditaan venymistä ja koneistamoon voi tulla korjattavaa. Joustavuutta on, että me löydetään mies keskellä yötä koneistamaan, hitsaamaan tai laittamaan osa kuntoon. (B, konepaja)

Lisäksi yksi haastateltava mainitsi avainhenkilön sairauden hoitamisesta yksityisellä sektorilla. Tällaiseen tilanteeseen ei voida yhdistää mitään aiempaa kirjallisuudessa tunnistettua joustavuuden muotoa.

Joustavuus on myös sitä, kun meillä on tällaisia avainhenkilöitä. Jos he sairastuvat, katsomme case by case. Olemme maksaneet leikkauksen yksityisellä lääkäriasemalla. Ihminen on laitettu kuntoon. Se on meidän intresseissä, että henkilö pääsee töihin. (E, autoliike)

Työntekijä-työnantajasuhteen joustavuus

Joustavuus nähdään työntekijän ja työnantajan välisenä suhteena. He ovat joustavuuden osapuolet. Haastateltavat ottavat esille työntekijät tai henkilöstön ja toisaalta työnantajan ja ikään kuin asettavat osapuolet vastakkain. Tämä kategoria eroaa sopimuksellisesta joustavuudesta siten, että haastateltavat eivät lähesty joustavuutta lainsäädännöllisestä, työehtosopimuksellisesta tai työsuhteen näkökulmasta. Tähän joustavuuskategoriaan on vaikeasti yhdistettävissä joustavuuden muotoja, koska fokus on joustavuuden osapuolissa. Kirjallisuudessa tunnistetaan mikrotason joustavuus, jolloin joustavuutta käsitellään työntekijän ja työnantajan intresseistä (Dastmachian & Blyton 1998; Reilly 1998). Kuitenkaan työntekijä-työnantajasuhde joustavuuskäsityksenä ei ole sama asia kuin mikrotason joustavuus.

Joustavuus on kuulemista, henkilökuntaa, alaisia. Se ei tarkoita sitä, että työnantajan, toimivan johdon pitää antaa kaikki periksi, vaan niistä käydään keskustelua... Ja aivan sama hoitohenkilökunnan puolella pitää kuunnella heidän menojaan. Että jos on harrastuksia joku ilta viikosta, että ne haluaa harrastaa. Se pitää järjestää se ilta. Sitten meillä on käytössä hoitohenkilökunnalla tällainen toivomusvihko. Että jos on lasten harrastuksia, omia lääkärimenoja tai pitkiä viikonloppuja, että halutaan lähteä keskiviikkona pois vapaalle ja halutaan palata maanantaina töihin. Niitä järjestellään. Meillä on sen verran reservaatissa koko ajan henkilökuntaa, että me saadaan se pelaamaan. (M, terveydenhuoltoalan yritys)

Ajattelen henkilökunta kontra työnantaja.
(A, metallialan alihankintayritys)

Työntekijä-työnantajasuhteeseen kuuluu vastavuoroisuus tai molemminpuolisuus. Molemmat tahot joustavat tarvittaessa, jos se on mahdollista. Kirjallisuudessa mainittava psykologinen sopimus nousee esiin voimakkaasti haastateltavien puheissa vastavuoroisuuteena ja molemminpuolisuutena.

Kun henkilöllä itsellään on tarve tehdä lyhyempää työpäivää, yrityksen puolelta voidaan joustaa. Tällainen kaksisuuntainen tai vuorovaikutuksellinen on tämä ajatus. (C, ohjelmistotalo)

Kuitenkin henkilöstön käytössä ollaan joustavia tavallaan, että kun henkilökunta joustaa meille päin, tekevät hyvin pitkiä vuoroja, venyvät tilanteensa mukaan. Niin meidän täytyy joustaa heille päin, antaa mahdollisuus pitää pitkiä vapaita. Se on vastavuoroinen tämä työajan käyttö ja kaikki. Mä ainakin ajattelen sillain, kun työntekijät tekee töitä, niin heidän vapaa on ansaittu. (L, ravintola-alan yritys)

Työantaja ei ole nihilisti siitä, kun tarvitaan vapautta toiseen suuntaan. Joustavuus on kaksisuuntaista. Se ei voi olla yksisuuntaista. Mutta ei se ole automaatti. En osaa selittää sitä. Sitä joustoa pitää olla myös työnantajan puolelta. (E, autoliike)

Ulkoinen joustavuus

Ulkoinen joustavuus nähdään sisäisen joustavuuden vastakohtana, kuten sisäisen joustavuuskäsityksen yhteydessä mainitaan. Vastaajat pohtivat sisäistä joustavuutta varsin laajasti, mutta ulkoinen joustavuus jää usein maininnan tasolle. Ulkoinen joustavuus viittaa yrityksen ulkopuolisiin tapoihin hakea joustavuutta alihankinnalla, ulkoistamisella, verkostoitumisella ja partneruuksilla. Vuokratyövoiman käyttöä liikkeenjohtajat eivät ottaneet esille ulkopuolisena tahona.

Alihankintaverkosto on sellainen puskuri, jolla pyritään tasaamaan kysyntäpaineita meidän ja meidän asiakkaan välisessä suhteessa. (I, tietoliikenneyritys)

Ehkä ajatus on ollut sellainen, että johdon työpöydältä siivotaan pois sellaisia asioita, jotka eivät ole tämän liiketoiminnan menestymisen kannalta keskeisiä. Ja pyritään niissä sitten hakemaan kumppaneita. Meidän kannalta keskeisiin asioihin varataan sitten aikaresurssia mahdollisimman paljon. (K, elintarvikevalmistaja)

Ympäristölähtöinen joustavuus

Ympäristölähtöinen joustavuuskäsitys on lähes samanlainen kuin kirjallisuudessa annettava joustavuuden yleinen määritelmä. Haastateltava hahmottaa joustavuuden markkina- tai kilpailutilanteen näkökulmasta ja suhteuttaa edustamansa yrityksen siihen. Yrityksen tulee mukautua tai sopeutua markkina- ja kilpailutilanteen

muutokseen. Tähän yhdistyy usein kustannusten sopeuttaminen, joka puolestaan viittaa edellä käsiteltyyn taloudelliseen joustavuuskäsitykseen.

Kaipa se tarkoittaa mukautumis-, mukautumista, tota, muuttuviin markkina- ja kilpailuolosuhteisiin. Yrityksen toimintojen mukauttamista muuttuviin markkina- ja kilpailuolosuhteisiin. (H, mediatalo)

Kyllä kai siinä on jotenkin kysymys siitä että ja ja nyt tarkastelen pienen yrityksen näkökulmasta. Voisi karkean jaon perusteella sanoa, että on olemassa kahdenlaisia yrityksiä, niitä jotka sopeutuvat tai muuttavat markkinoita. Jos sitä tarkastelee tällaisen yrityksen näkökulmasta, joka ei ole sellaisessa asemassa, että voisi muuttaa markkinaa jollakin tavalla. Joustavuus on tällaiselle yritykselle kovin toisenlainen. Sellainen yritys, joka voi muuttaa markkinaa, tilanne on aivan toisenlainen. (K, elintarvikevalmistaja)

Sehän on kykyä vastata muuttuviin markkinoihin ja olosuhteisiin ja muuttuviin asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin, muuttuviin työmarkkinoihin, ylipäättään kaikkeen toiminnallisen ympäristön muutokseen. (N, rakennusliike)

5.2. Joustavuuskäsitysten erittely

Kuvauskategoriat ovat fenomenografian olennaisia tutkimustuloksia. Tutkimusaineisto mahdollistaa kategorioiden tarkemman erittelyn ja määrällisen kuvaamisen. Seuraavaksi aineistoa eritellään kuvaamalla joustavuuskäsitysten yleisyyttä, joustavuuskäsityksiä lähteittäin, sektoreittain ja henkilöstömäärän mukaan.

NVivo-ohjelmasta saadaan tietoa eri joustavuuskäsitysten yleisyydestä. Saatu tieto esitetään seuraavassa taulukossa. Syrjälä et al. (1994: 151) mainitsevat, että aineistoa ja kategorioita on usein tarkoituksenmukaista kuvata myös määrällisesti. Tällöin saadaan tietoa erilaisten käsitysten esiintymisestä, esimerkiksi frekvenssi- ja prosenttijakaumien avulla. Kuitenkin he samalla kirjoittavat, että määrällinen analysointi ei ole välttämätöntä, koska tutkimuksella ei pyritä yleistämiseen siinä mielessä kuin yleistäminen ymmärretään määrällisessä tutkimuksessa.

Taulukko 2. Joustavuuskäsitysten lähteiden ja viittausten yleisyys.

Joustavuuskäsitys	Lähteiden yleisyys	Viittausten yleisyys
Asiakaslähtöinen joustavuus	6	11
Sisäinen joustavuus	5	6
Sopimuksellinen joustavuus	4	5
Taloudellinen joustavuus	2	5
Tilannejoustavuus	4	4
Työntekijä-työnantajasuhte	10	24
Ulkoinen joustavuus	2	2
Ympäristölähtöinen	5	8

Lähteiden yleisyys-sarakkeesta ilmenee, kuinka moni haastateltava on maininnut kyseisestä joustavuuskäsityksestä. Viittausten yleisyys puolestaan kertoo, kuinka monta kertaa asiasta on puhuttu. Sama haastateltava on voinut puhua asiasta useaan kertaan. Esimerkiksi kuusi haastateltavaa on maininnut asioita, jotka tutkija on luokitellut asiakaslähtöiseen joustavuuskategoriaan kuuluvaksi. Jotkut haastateltavat ovat ottaneet tämän asian esille useamman kerran haastattelun aikana, koska siitä on 11 viittausta. Fenomenografia ei sinällään ole kiinnostunut, kuinka monta kertaa joku asia esiintyy. Syrjälä et al. (1994: 127) kirjoittavat, että joskus kategoriaa voi tukea aineistossa vain yksi ilmaisu merkityksineen ja joskus hyvin monta. Lisäksi he mainitsevat, että marginaalinen ilmaisu saattaa itse asiassa paljastaa oleellisen teoreettisen ulottuvuuden tutkittavasta asiasta.

Taulukosta havaitaan, että yleisin joustavuuskäsitys on työntekijä-työnantajasuhte. Noin 70 % liikkeenjohtajista hahmottaa joustavuuden osapuoliksi työntekijän ja työnantajan. Seuraaviksi yleisimmät joustavuuskäsitykset ovat asiakaslähtöinen,

sisäinen ja ympäristölähtöinen joustavuuskäsitys. Harvinaisimmat joustavuuskäsitykset ovat taloudellinen ja ulkoinen.

Liikkeenjohtajat määrittelevät joustavuuden eri tavoin. Seuraavassa taulukossa esitetään yksittäisen liikkeenjohtajan joustavuuskäsitykset. Taulukon sarakkeisiin on sijoitettu joustavuuskäsityskategoriat. Sarakkeessa oleva rasti tarkoittaa, että liikkeenjohtajan joustavuuskäsitykseen kuuluu elementtejä, jotka voidaan sijoittaa kyseiseen kategoriaan. Vaikka fenomenografia ei ole sinänsä kiinnostunut, mitä yksittäinen vastaaja ajattelee ilmiöstä vaan pikemminkin tietyn joukon käsityksistä.

Taulukko 3. Joustavuuskäsitykset lähteittäin.

liikkeen-johtaja	asiakas-lähtöinen	sisäinen	sopimuk-sellinen	taloudel-linen	tilanne	työntekijä-työnantaja	ulkoinen	ympäristö-lähtöinen
A			x			x		
B	x				x			
C		x	x		x	x		x
D			x			x		
E		x			x	x		
F			x	x		x		x
G	x				x	x		
H				x				x
I	x	x					x	
J	x					x		
K		x					x	x
L	x	x				x		
M	x					x		
N						x		x

Tyypillisesti yksittäisen liikkeenjohtajan näkemyksistä tunnistetaan kahdesta kolmeen erilaista joustavuuskäsitystä. Kahden liikkeenjohtajan näkemyksistä on tunnistettavissa vähintään neljä erilaista joustavuuskäsitystä. Kunkin liikkeenjohtajan joustavuuskäsitysyhdistelmät ovat uniikkeja, eli yhdenkään liikkeenjohtajan

joustavuuskäsitysyhdistelmä ei ole täysin samanlainen kuin jonkun toisen liikkeenjohtajan vastaava.

Seuraavaan taulukkoon on koottu haastateltavien joustavuuskäsitykset heidän edustamansa yrityksen henkilöstömäärän mukaan. Henkilöstömäärä-rivillä mainitaan lisäksi, kuinka monta kyseiseen kokoluokkaan kuuluvaa yritystä tutkimusaineistossa on. Vaikka pieni aineisto ei mahdollista tilastollista vertailua, aineistosta voidaan tehdä muutamia mielenkiintoisia havaintoja. Alle 100 työntekijää työllistävien yritysten liikkeenjohtajien käsityksissä korostuu työntekijä-työantajasuhteen joustavuus. 100–300 työntekijää työllistävien yritysten liikkeenjohtajien näkemykset joustavuudesta jakautuvat tasaisesti neljään kategoriaan. Yli 300 työntekijää työllistävien yritysten liikkeenjohtajien käsityksissä painottuu sisäinen joustavuus, joka tarkoittaa yrityksen ratkaisuja ja järjestelyjä, joilla voimavarat kohdennetaan yrityksen sisällä. Suurten yritysten liikkeenjohtajien näkemykset joustavuudesta ovat moni-ilmeisiä, koska jokaiseen kategoriaan on vähintään yksi viittaus.

Taulukko 4. Joustavuuskäsitykset henkilöstömäärän mukaan.

henkilöstömäärä	asiakaslähtöinen	sisäinen	sopimuskellinen	taloudellinen	tilanne	työntekijä-työnantaja	ulkoinen	ympäristölähtöinen
alle 100 (n = 6)	3	2	3	1	0	6	1	2
100 – 300 (n = 4)	2	0	0	0	2	2	0	1
yli 300 (n = 4)	1	3	1	1	2	2	1	2

Taulukko 5 puolestaan kuvaa liikkeenjohtajien joustavuuskäsityksiä heidän edustamansa yrityksen sektorin mukaan. Sektorin yhteydessä mainitaan, kuinka monta yritystä kuuluu kyseiselle sektorille. Yrityksen sijoittaminen yhteen sektoriin ei

ole aivan yksiselitteistä, koska yrityksellä voi olla liiketoimintaa kahdella eri sektorilla.

Taulukko 5. Joustavuuskäsitykset sektorin mukaan.

sektori	asiakas- lähtöinen	sisäinen	sopimuk- sellinen	taloudel- linen	tilanne	työntekijä- työnantaja	ulkoinen	ympäristö- lähtöinen
palvelu (n = 6)	4	1	0	0	1	4	0	0
kauppa (n = 3)	0	1	2	1	1	3	0	1
teolli- suus (n = 5)	2	3	2	1	2	3	2	4

Kuten aiemmin on todettu, työntekijä-työnantajasuhteen joustavuus on selvästi yleisin käsitys joustavuudesta riippumatta yrityksen henkilöstömäärästä tai sektorista. Palvelusektorilla toimivien liikkeenjohtajien käsityksissä korostuu asiakaslähtöinen joustavuuskäsitys. He siis hahmottavat joustavuuden asiakkaan ja asiakaspalvelun näkökulmasta. Kaupan alan liikkeenjohtajien käsityksistä voidaan mainita sopimuksellinen lähestymistapa, jossa lainsäädäntö ja työehtosopimus ohjaavat ja rajoittavat joustavuutta. Teollisuuden liikkeenjohtajat korostavat ympäristölähtöistä joustavuuskäsitettä, jolloin markkina- ja kilpailutilanne huomioidaan vahvasti. Teollisuuden liikkeenjohtajien käsityksissä painottuu myös sisäinen joustavuus.

Aineisto ei mahdollista toimialakohtaista vertailua, koska samalta toimialalta on pääsääntöisesti mukana vain yksi liikkeenjohtaja ja kohdeyritys. Kuitenkin toimiala nousee esille haastatteluisissa. Haastateltavat nimittäin mainitsevat alan tai puhuvat alasta joustavuutta määritellessään. Fenomenografian yksi ominaispiirre on kontekstisidonnaisuus, joka viittaa asia- tai tilanneyhteyteen ja josta ilmaisun merkitys paljastuu. Haastateltavat tarkastelevat ilmiötä nojautuen omaan kokemukseensa ja kontekstiinsa.

Alla on muutamia haastattelulainauksia, joista ilmenee, miten haastateltavat puhuvat joustavuudesta ja toimialasta. Toimialaan viitattaessa haastateltavat mainitsevat esimerkiksi sen tyypillisistä piirteistä, konservatiivisuudesta ja liiketoimintamallista.

Ei ole yhtään omaa tuotetta, puhtaasti alihankkija, mikä aiheuttaa liikevaihdon tempoilua. Juostaan asiakkaan aikataulujen mukaan. Nousut ja laskut ovat rajuja, ja ne tulevat nopeasti. Koko ajan ollaan varpaisillaan. Nähdään eteenpäin noin puoli vuotta hatarasti, 3–5 viikkoa tarkempi tieto tulevaisuudesta. Jos tulee kiire ja homma loppuu viiden viikon päästä, miten saadaan 50 työntekijää ulos. Joustavuus kuuluu meidän alaan. Se on edellytys... Kyllä tämä ala on herkkä. Elämme täysin globaalissa kaupassa. (A, metallialan alihankintayritys)

Ja meidän ala on vähän tällainen perinteinen. Mutta me tietysti toimitaan niin konservatiivisella alalla. (N, rakennusliike)

Tämä on vähä konservatiivinen ala. Täällä on vahvat ammattiliitot ja niiden kanssa neuvotellen sitten niin kuin myöskin näistä joustoista sovitaan. (H, mediatalo)

Se on aivan ehdoton malli tänä päivänä ravintola-alalla. Että esimerkiksi saadaan suuriin juhliin, niinkö meillä oli tuossa XXX juhla. Oli 1300 vierasta. Meillä oli siellä kymmenkunta omaa työntekijää, jotka tuli sinne. Ja sitten oli pari – kolmekymmentä vuokratyöntekijää. Isoihin tilaisuuksiin on pakko saada ekstroja. (L, ravintola-alan yritys)

Kaupan kilpailu ja aukioloajat ne on niin laajat. On entistä enemmän ilta- ja viikonlopputyötä. Pitää asennoitua, että me ollaan töissä, kun muut on vapaalla. (D, erikoistavarakauppa)

5.3. Joustavuuden muita ominaisuuksia

Tässä luvussa on kuvattu kahdeksaa erilaista joustavuuskäsitteilykategoriaa. Aineistosta voidaan ottaa tarkasteluun myös muita näkemyksiä joustavuudesta. Useat haastateltavat aloittivat joustavuuden kuvaamisen toteamalla, että joustavuus on monitahoinen asia ja että siinä on useita lajeja tai ulottuvuuksia. Tällaisilla toteamuksilla ei ole sinänsä käyttöä fenomenografiassa, koska ne eivät paljasta laadullista merkitystä tai sisältöä, vaan lähinnä tiedon määrää. Sen takia tällaisista maininnoista ei tehty kategorioita. Sitä vastoin aineistosta nousevat metaforat ja

synonyymit ovat mainitsemisen arvoisia. Niitä ei kysytty haastateltavilta, vaan kolme haastateltavaa käyttää metaforia kuvatessaan joustavuutta. Synonyymit ja metaforat kuvaavat omalta osaltaan ilmiötä.

Joustavuus sille kai synonyymi on *kilpailukyky*. Tai jos se ei ole synonyymi, se on suora seuraus. (N, rakennusliike)

Jousto ja *tasapainoilu* on vähän saman asia. (J, kuntokeskus)

Tämä on mielestäni joustavuutta, sanotaan *notkeutta*. (E, autoliike)

Laadullisen tutkimuksen analyysissa voidaan myös etsiä vastakohtia. Aineistosta löytyy haastateltavien mainintoja *joustamattomuudesta*, joka voidaan nähdä joustavuuden vastakohtana. Haastateltavat tekivät itse tämän vastakkainasettelun. Alla on kaksi esimerkkiä, miten joustamattomuus tulee esille haastatteluissa. Ensimmäisessä haastattelulainauksessa ohjelmistotalon liikkeenjohtaja kertoo, miten yrityksessä pyrittiin estämään joustamattomuutta rakentamalla organisaatioon osaamiskeskus. Toisessa esimerkissä konepajan liikkeenjohtaja kertoo yrityksensä palkitsemisjärjestelmästä, jonka hän toteaa olevan joustamaton.

Tässä on muun muassa tätä puolta rakennettu 2005 koko yhtiötä kattava osaamiskeskusorganisaatio. Kaikki osaaminen on yhdessä paketissa. Ja sieltä katsotaan, minkälaista osaamista asiakkuustulosityksiköissä kulloinkin tarvitaan. Ja tällä pyrittiin estämään *joustamattomuutta*, että jos jossakin yksikössä on sellaista osaamista, mitä muualla tarvitaan, mutta niistä pidetään mustasukkaisesti kiinni, eikä päästetä niitä tekemään näitä hommia. (C, ohjelmistotalo)

Sitten on muotoutunut käytäntö, että jos lähdetään tältä tontilta, on niin sanottu olosuhdelisä. Jos työolosuhteet poikkeavat täällä olevista. Tästä on tullut normi, vaikka olosuhteet olisivat paremmat. Tämä on jonkinlainen palkitsemisporokkana. Tulospalkkiojärjestelmää ei ole, uusi polvi on miettimässä sitä parasta aikaa. [Palkitsemisjärjestelmä] ei ole joustava, mutta ei ole aivan olematon. Mieluimmin *joustamaton* kuin joustava. (B, konepaja)

Haastattelun lopuksi haastateltavilta kysyttiin, onko joku joustavuuteen liittyvä aihealue jäänyt käsittelemättä. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta esille ei tullut uusia aihealueita. Alihankintayrityksen liikkeenjohtaja mainitsee työläinsäädännön

rajoitteista, ammattiyhdistyksen näkemyksestä ja yhteiskuntavastuusta. Alla on ote hänen kommentistaan.

Se että miten työlainsäädäntö asettaa itse rajoitteita tähän joustojen käyttöön ja ammattiyhdistys. Koska nyt puhuttiin, mitä teet jos haluat, mutta et pysty tekemään kaikkea. Lainsäädäntö. Pääluottamusmies istuu viikoittain huoneessani ja keskustellaan määräaikaisista ja vuokratyövoimasta. Puhutaan aina, että väkeä on liian vähän, koskaan ei sanota, väkeä olisi liikaa. Yt-laki ei ole aivan helppo. Tämä lainsäädäntö oli sellainen, mitä itse mietin. Raamit tulee lainsäädännöstä. Ammattiyhdistyksen ajatus, että palkkaa pitää tulla lisää vähemmällä työllä. Kyllä tämä ala on herkkä. Elämme täysin globaalissa kaupassa. Tekeekö tuotetta helsinkiläinen vai torniolainen firma. Siitä on aivan turha keskustella. Keskustellaan tehdäänkö tuote Intiassa, Kiinassa, Suomessa vai jossain muualla. Olemme täysin globaalissa kilpailussa. Suoraan sanoen, jos sanon rumasti ... otti päähän [tutkija muutti kirosan tilalle ilmaisun ”otti päähän”] kun yrityksen X aasialainen [maan nimeä ei mainita] johtaja sanoi, että emme ole tehokkaita. Oli siinä pidättelemisen, että sanonko sen maan [maan nimeä ei mainita] yhteiskuntavastuusta. Yhteiskuntavastuu ja yhteiskuntavastuu. Helppo sanoa, kun työvoima on lähes ilmaista.
(A, metallialan alihankintayritys)

5.4. Vastuullinen joustavuus

Aineistossa korostuu vahvasti vastuullisuus, kun puhutaan joustavuudesta. Kaikki haastateltavat puhuvat tästä teemasta jossakin yhteydessä haastattelun aikana. Haastatteli ei ottanut tätä teemaa käsittelyyn, vaan haastateltavat alkoivat oma-aloitteisesti puhua siitä. Vaikka joustavuutta tarkastellaan tutkimuksessa yrityksen ja liikkeenjohdon näkökulmasta, tässä yhteydessä haastateltavat pohtivat joustavuutta yksilön näkökulmasta. Haastateltavat puhuvat sosiaalisesta vastuusta taloudellisen vastuun ohella.

Taloudellinen vastuu ilmenee ihmisten työllistämisenä, pysyvinä työsuhteina ja palkitsemisina. Alla on esimerkkejä, miten haastateltavat pohtivat tätä.

Me tavoitellaan henkistä hyvinvointia, taloudellista hyvinvointia koko henkilökunnalle. Että taloudellisesti he pärjäävät, he saavat taloudellisen korvaukset ja heidän perheensä elää. Ja sitten se vaatii emoyhtiöltä, että

ne rahat mitä taloon tulee, että niitä ei ulosmitata osinkojen maksuina, vaan taloa pitää koko ajan kehittää. (M, terveydenhuoltoalan yritys)

Minä ajattelen, että työsuhteeseen liittyy hirveän paljon muita elementtejä kuin raha. Toki se on merkittävä, mutta sitä painotetaan liikaa. Jos ajattelee taloudellisen joustavuuden näkökulmasta meillä. TES:n mukaan on joku palkkataso. Siitä on vaikea joustaa mihinkään suuntaan. Ylöspäin voi joustaa. Meillä on urakkapohjainen palkkaussysteemi ollut käytössä, joka sitten on jäänyt käyttöön ja mahdollistaa jonkun verran paremman palkkatason. Ihmiset saavat jonkin verran parempaa palkkaa kuin mitä tes sanoo. Se taitaa olla alalla yleinen käytäntö. Mä luulen, että meidän palkat ovat alalla keskitasoa. En usko, että isommille hävitään. Voi olla hieman paremmat kuin isommissa taloissa. (K, elintarvikevalmistaja)

Sillä on saatu ihmisille lisää töitä. On pystytty tarjoamaan lisää töitä, kun on toimittu joustavasti molemmin puolin. .. Jotta joustavuus säilyisi, se vaatii koko ajan jonkinlaista motivointia. Tietynlaista huolehtimista ja raha ei ole tänä päivänä tärkein. Se on yksi oleellinen osa, mutta ei tärkein. Ihminen unohtaa palkankorotuksen hetken päästä. Pitää olla säännöllisin väliajoin ja henkilökohtaisempaa, joka tuntuu ihmiselle, että hänet huomioidaan ja muistetaan ja kiitetään. (J, kuntokeskus)

Kyllähän me pyritään, että kaikki ovat vakituudessa työsuhteessa ja kokopäivätoimisia. Mun mielestä kuitenkin ihmisen perusturvallisuus on edellytys, että ihminen voi elää ja toimia tasapainoisesti. Mulla on täällä yli 300 [haastateltavan mainitsema tarkka henkilöstömäärä on muutettu] ihmistä, jolla on joka kuukausi 500 euron vuokra, 500 euron ruokalasku, niillä on perhe ja lapset ja niin edelleen. Tullaan vastuupuoleen. Missä se menee? (E, autoliike)

Sosiaalinen vastuu viittaa ihmisten hyvinvointiin, joka ilmenee haastatteluaineistossa eri tavoin. Se voi olla huolehtimista ihmisten fyysisestä ja henkisestä terveydestä, henkilöstön psyykkisten ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttämistä ja henkilöstön kehittämistä ja osaamisen ylläpitoa. Alla olevissa haastattelulainauksissa valotetaan sosiaalista vastuuta.

Pyritään huolehtimaan tästä porukasta että se jaksaa ja on motivoitunut. Ja on valmis tarvittaessa valmis panostamaan, kun on sen panostamisen aika. Toiminta on maratonin juoksemista, että välillä on pahoja ja välillä vähän helpompia paikkoja. ...Juuri nimenomaan motivaation säilyminen ja muu. Jos tavallaan jämhädetään paikalleen, työtehtävät muuttuu tylsiksi. Saman vanhan pyörittämiseksi. Mitä työtehtäviä täällä tehdään, riippuu siitä miten hyvin voidaan joustaa asiakaskentässä ja hakemaan uusia haasteita ja projekteja jne. (C, ohjelmistotalo)

Yksi merkittävä jousto on siellä henkisen kasvun puolella, että kyllä ihminen joka oikeasti tuntee voivansa vaikuttaa asioihinsa, kyllä hänen työpanos on aivan erilainen kuin ihmisen joka ajattelee, että hänet laitetaan tuohon paikkaan ja että hänen pitää tulla töihin robotin ääreen... Eli aikaisemmin oli kykyä joustaa perhe-elämässä, koska työaika oli 8-17 kiinteä ja loppu oli sun omassa hallinnassa. Aika usein käy sillain, että pitää olla huolellinen. Tää on älyttömän vaikea yhdistelmä, miten sä hallinnoit sitä vapaata. Se tuo lisää painetta. Hyvin yksinkertaistettu malli: työ, vapaa-aika, sosiaaliset suhteet ja harrastukset ja perhe / parisuhde. Tämä nelikenttä on haasteellinen, koska tämä ei ole kiinteä pala. Se tuo sen haasteen. Ne yksilöt, jotka eivät pysty hallitsemaan tätä ristikkäisistä jännitteistä syntyvää palettia, ne putoavat pelistä pois. Kyllähän tämän ilman muuta tarkoittaa, että todennäköisyys sairastua masennukseen, työuupumukseen kasvaa.

(I, tietoliikenneyritys)

Rakennustyö on sen verran keskimäärin raskasta, että esimerkiksi kirvesmiehillä ylitöiden teettäminen ei ole kauhean järkevää.

(N, rakennusliike)

Tuo keittiötyö on hirveän raskasta ja hyvin paljon on tehty sen eteen että ihmiset jaksaisivat paremmin työssä. Se lähestyy teollisuutta, kun tehdään valtavan isoja määriä. Tärkeä periaate meillä on kouluttaa ja kehittää henkilöstöä koko ajan saada enemmän osaamista.

L, ravintola-alan yritys)

Jos työntekijällä on hankalia tilanteita elämässä, yritetään joustaa mahdollisuuksien mukaan. Jos ihmisellä ei ole oma elämä balanssissa, hän ei pysty tekemään töitä. (D, erikoistavarakauppa)

Arvot ja joustavuus tulevat esille muutamassa tapauksessa, kun haastateltava peilaa joustavuutta yrityksen arvoihin.

Yksilötason asiat. Ne on ehkä arvoihin liittyviä ja halutaan pitää henkilöstöstä hyvä huoli. Ja pyritään joustamaan puolin ja toisin. Meillä on kuvattu henkilöstön periaatteita ja linjauksia. (C, ohjelmistotalo)

Kyllä työnantajalla on joku vastuu ja ei voilla niin, että työntekijä on 5 tuntia 5 päivänä viikossa töissä, vaan että on 8 tuntia 5 päivänä viikossa. Milloin ne päivät ja 8 tuntia, on sitten eri juttu. Tullaan inhimillisyyteen. Hankalatkin työajat voi tehdä inhimillisesti. Tullaan inhimillisyyteen, yhtiön arvoihin, tämä on bisnestä ja työntekoa. Sen voi tehdä inhimillisesti. On muitakin arvoja kuin taloudelliset arvot. ... Olen kvartaaliajattelua vastaan ja tehokkuuden maksimointia vastaan. Ei ole maailman tärkein asia, tehdäänkö tulosta 1,5 % vai 1,7 %. Mitä väliä sillä sitten on? Tehdäänkö sitä 2,2 vai 2,3 miljoonaa? So? Miksi se pitäisi maksimoida? Se on kuitenkin paljon rahaa ja me halutaan tehdä sitä 20 vuotta. (E, autoliike)

5.5. Joustavuuskäsitykset ja joustavan yrityksen malli

Atkinsonin malli on joustavuuden jäsentelymallien alkulähde. Atkinson (1984, 1985) määritteli joustavuuden alun perin kolmena erilaisena joustavuustyyppinä: määrällisenä, funktionaalisenä ja taloudellisenä joustavuutena. Seuraavaksi joustavuuskäsityksiä tarkastellaan Atkinsonin mallin kautta.

Määrällinen joustavuus tarkoittaa henkilöstön määrän ja työajan sopeuttamista kulloisessakin tilanteessa. Se sisältyy pitkälti sopimukselliseen, tilannelähtöiseen ja asiakaslähtöiseen joustavuuskäsitykseen sekä työntekijä-työnantajasuhteiden joustavuuskäsitykseen. Kuitenkaan liikkeenjohto ei korosta määrä- ja osa-aikaisia työsuhteita tai työvoimakustannusten minimointia, vaan tekee pikemminkin päinvastoin, kuten oheisista haastattelulainauksista ilmenee.

Henkilöstömäärä ei juuri muutu, aikalailla vakio. Kilpailijat voivat tehdä toisin, syödä hetken herkkuja, tienata hyvin ja mennä sitten kortistoon takaisin. Tällaisia luulen tietäväni. Meillä ei ole näin. Tai sanotaan, että joustavuutta löytyy, mutta se maksaa. Ok niin kauan, kuin asiakas sen maksaa. Mutta jos esimerkiksi on urakka talon ulkopuolella, jossa viikon työt pitää tehdä kahdessa kolmessa päivässä ja sanotaan työntekijälle, että pidä loppuviikko vapaata. Ei toimi, vaan pitää maksaa ylityöt. (B, konepaja)

Kun toimitaan inhimillisesti, se myös laskee yhtiön reagoitokykyä mahdollisuutta. Jos esimerkiksi huomaa, että hallinnossa, on yksi ihminen liikaa, mun pitäisi periaatteessa laittaa yksi ihminen pois. Mutta koska meillä toimintaan näin, niin mä joudun katsomaan, että jos laitan yhden ihmisen pois, onko se reilua, inhimillistä, oikein. Ja toisaalta se ihminen on yrittänyt taas olla. Tietyllä tavalla olisi helpompi toimia, kun olisi osa-aikaisia 20 ja 40 ulkoistettua. Saat kaikki kustannukset ikään kuin muuttuviksi. (E, autoliike)

Alla on yksi harvoista päinvastaisista, toisenlaisen kuvan tilanteesta piirtävistä haastattelulainauksista. Metallialan alihankintayrityksessä työvoiman määrä joustaa tilausten mukaan. Yritys käyttää kuormitushuipuissa määräaikaista ja vuokra-työntekijöitä.

On ilkeästi sanottu vähän, määräaikaiset ja vuokraihmiset pitävät pysyvän henkilöstön tietyllä tapaa nöyrinä. On ehkä hieman väärin sanottu. He huomaavat, että kukaan ei ole korvaamaton.

(A, metallialan alihankintayritys)

Tutkimusten mukaan työaikojen joustavuus on yleistynyt Suomessa 1990-luvulta lähtien ja on syntynyt uusia työaikamuotoja (esimerkiksi Antila 1998; Antila & Ylöstalo 1999). Tässä tutkimuksessa erityisesti kaupan alan ja palvelusektorin liikkeenjohtajat mainitsevat pitkistä aukioloajoista. Työaikapankki on aktiivisessa käytössä ravitsemisalalan yrityksessä. Tutkimuksessa ei tullut esille muita uudehkoja työaikaratkaisuja. On myös mahdollista, että uudemmat työaikajärjestelyt ovat haastateltaville niin jokapäiväisiä ja itsestään selviä, että he eivät osaa edes kertoa niistä.

Seuraavassa taulukossa vakituisen ja perifeerisen henkilöstön osuudet henkilöstövahvuudesta kuvaavat tutkimuksen kohdeyritysten määrällistä joustavuutta. Taulukosta puuttuu yrityksen I tiedot, koska esitietolomaketta ei palautettu.

Taulukko 6. Vakituinen ja perifeerinen henkilöstö.

perifeerinen vakituinen	alhainen ¹	jonkin verran ²	korkea ³
korkea (yli 90 %)	B C E N	L	M
suurehko (50 – 90 %)		H K G A	D F
alhainen (alle 50 %)			J

¹ Osa-aikaisia alle 5 % ja määräaikaisia alle 10 % ja vuokratyöntekijöitä alle 5 %

² Osa-aikaisia 5–20 % tai määräaikaisia 10–25 % tai vuokratyöntekijöitä 5–10 %

³ Osa-aikaisia yli 20 % tai määräaikaisia yli 25 % tai vuokratyöntekijöitä yli 10 % tai ammatinharjoittajia yli 20 %

Vakituinen henkilöstö tarkoittaa toistaiseksi voimassa olevassa eli pysyvässä työsuhteessa olevaa henkilöstöä. Perifeerisen henkilöstön ajatellaan muodostuvan Atkinsonin mallin mukaisesti osa-aikaisista, määräaikaisista, vuokratyöntekijöistä tai itsenäisistä ammatinharjoittajista.

Tässä aineistossa pysyvä työsuhde vaikuttaa olevan hyvin yleinen, kuten taulukon yläriviltä havaitaan. Taulukosta vastaavasti ilmenee, että kohdeyrityksissä perifeerisen henkilöstön osuus on vähäinen. Oikeastaan aineisto ei edes anna lupaa käyttää nimitystä perifeerinen henkilöstö. Sitä nimitystä käytetäänkin vain tässä yhteydessä, koska asiaa tarkastellaan Atkinsonin mallilla. Perifeerisen henkilöstön määrä on suurehko kahdessa kaupan alan yrityksessä, joissa on selvät sesongit. Yksityisessä lääkärikeskuksessa lääkärit ovat tyypillisesti ammatinharjoittajia. He tekevät työtä ja usein erikoisalaansa osa-aikaisesti päätyönsä ohessa. He täyttävät perifeerisen henkilöstön tunnusmerkit vain siltä osin, että ovat osa-aikaisia ammatinharjoittajia. Koska kuntokeskuksessa huomattava osa jumppatunneista sijoittuu iltaan, työntekijät ovat valtaosin osa-aikaisia ja heille voidaan tarjota työtä noin puoleksi vuodeksi kerrallaan.

Liikkeenjohtajat mainitsevat määräaikaisia työsuhteita koskevasta kiristyneestä lainsäädännöstä. Toisaalta vuokratyöntekijät ovat yleistyneet, vaikka heidän määränsä on vähäinen kaikissa kohdeyrityksissä. Itse asiassa puolella kohdeyrityksistä ei ole yhtään vuokratyöntekijää ja enimmilläänkin heidän määränsä on 7 % yrityksen henkilöstövahvuudesta. Benner (2002) mainitsee työsuhteiden muuttumisesta, että vakituiset työsuhteet vähenevät ja yrityksen ulkopuoliset työsuhteet lisääntyvät. Tämän aineiston pohjalta ei voida täysin yhtyä Bennerin väitteeseen.

Sen sijaan Atkinsonin tarkoittama *funktionaalinen joustavuus* esiintyy tutkimusaineistossa vahvasti sisäisenä joustavuutena. Atkinsonin funktionaalinen joustavuus viittaa työntekijöiden liikkuvuuteen ja monipuolisuuteen työtehtävien suorittamisessa. Vaikuttaa, että Atkinsonin tarkoittama funktionaalinen joustavuus on hieman vanhahtava, koska aineistosta nousee paljon erilaisia näkemyksiä funktionaalisesta joustavuudesta. Funktionaalinen joustavuus tuli esiin vahvasti Suomessa työministeriön tutkimuksissa (Antila & Ylöstalo 1999: 2002). Silloin

funktionaalista joustavuutta mitattiin muun muassa työtehtävien itsenäisyytenä ja päätöksenteon hajauttamisena, tiimityönä ja osaamisen kehittämisenä.

Alla on esimerkkejä sellaisesta funktionaalisesta joustavuudesta, jossa laaja-alainen osaaminen vaikuttaa olevan tavanomaista. Ensimmäinen esimerkki on teollisuudesta, toinen kuntokeskuksesta ja kolmas ravitsemisalalan yrityksestä.

On aika epätavanomaista, että henkilö, joka meillä on ollut pitkään, tekisi aivan samaa työtä. Jos tulee kova tarve, esimerkiksi sorvarit ja hitsarit voivat lähteä teollisuuden kunnossapitoon. Näissä ainakin henkilöt hyppivät yli rajojen. Kyllä meillä työntekijän osaaminen pitää olla mahdollisimman laaja-alaista, ei ole kapea-alaisia huippuammattilaisia. Pyritään kouluttamaan heitä laajoille sektoreille. Pneumatiikkaa, hydraulikka, asennuksia yhden miehen pitää hallita ne kaikki. (B, konepaja)

On henkilöitä, jotka ohjaavat vain pumppeja ja sitten on henkilöitä, jotka hanskaa kuutta eri lajia. Se on laidasta laitaan. Mietin myös kommentissani myös vastaanottohenkilökuntaamme. Heilläkin on monipuoliset asioiden hallinnat. Ja meidän kannalta olisi tavoiteltavaa, että henkilö voi olla asiakaspalvelussa ja ohjata tunteja, koska se sitoutuneisuus työhön on aina parempaa... Siinä mielessä verrattuna alan muihin yrityksiin, meidän tuntivalikoimamme on niin laaja. Me voidaan tarjota enemmän mahdollisuuksia työntekijälle ja meille se on sitten sitä joustavuutta ja sitoutuneisuutta, kun ohjaa monia lajeja. (J, kuntokeskus)

Meillä on sellainen työkierto näissä ravintoloissa. Yksi on tietyn ajan tietyssä pisteessä, esimerkiksi tiskissä ja sitten siirtyy linjastoon, sitten salaattiin. Se kuormittaa erilaista asiaa. Kun siihen lähdettiin, ihmiset vastustivat sitä hirveästi. Sitten kun se on ollut jonkin aikaa, kukaan ei halua luopua siitä. Se on ollut yksi tärkeä funktio se osaamisen laajentaminen, että voi paikata toisia. Varmaan se mielekkyyksikin työssä ja jaksaminen. (L, ravintola-alan yritys)

Seuraavasta terveydenhuoltoalan liikkeenjohtajan kommentista ilmenee, kuinka kauan erikoisosaamisen kehittäminen kestää. Hän myös perustelee mielenkiintoisesti hoitajien kierrättämisen.

Meillä ei ole tällä hetkellä peruslääkäreillä nimikkohoitajaa. Vaan hoitajat kiertää koko ajan. Ja se on yksi ainoa syy, että ei tule kuppikuntia. Ei tule niitä hyviä työpareja ja kotipareja. Ainoa mikä meillä on alan spesialistit, erikoislääkärit, joilla on nimikkohoitajat. Heillä on nimikkohoitaja ja varahoitaja, jotta saadaan se työ sujumaan

parhaalla mahdollisella tavalla. Ja siihen kasvetaan, kun tullaan taloon. 2–3, 2–4 vuotta siinä menee. Miten henkinen kantti antaa periksi, lähteä siihen erikoistumaan. Heille pitää antaa mahdollisuus, kun organisaatio kasvaa, niin he pääsevät niin sanotusti uransa huipulle tekemään sitä spesialiteettia. Jos taloon tulee uusi hoitaja, se vaatii, että hän on vuoden perustyössä, että hän sopeutuu. (M, terveydenhuoltoalan yritys)

Alla olevasta finanssialan liikkeenjohtajan pitkästä haastattelulainauksesta ilmenee hyvin alalla tapahtunut muutos, ja miten se vaikuttaa henkilöstön osaamiseen. Hän puhuu laajasta perusosaamisesta ja siihen mahdollisesti liittyvästä prioriteettialueesta.

Osaamiskoulutushan on, sehän pyörii koko aika isoilla kierroksilla. Ja osaamisen alueita on valtavan paljon. Me lähdetään siitä, että meillä on tää finanssipalvelut on se yhteinen kantanimike tässä. Siinä edelleen toimii ne perusrakenteet, elikkä ihmisen elinkaari tietyllä tavalla, se, mitä sen elinkaaren aikana tapahtuu, on erilaista, mihin aikoinaan on totuttu. Nyt ei enää oteta lainaa ennen ja niihin entisiin tarkoituksiin, mut otetaan rohkeemmin lainaa uusiin tarkoituksiin. Ja, ja tehdään sijoituksia yhtä aikaa, jota ei ennen tehty ennen kuin lainat oli maksettu. Ja tämä rakenne, mut siis elinkaari ei sinänsä ole muuttunut mihinkään. Ihminen edelleen tarvii pankkipalveluja, siitä hetkestä kun hän syntyy, siihen hetkeen kun hän poistuu tästä yhteisöstä. Finanssipalveluita ja se pitää sisällään juridiikkaa, se pitää sisällään sijoittamista, se pitää varallisuudenhoitoa, maksuliikettä, luototusta, asuntorahoitusta, asuntokauppaa, ja sitten perunkirjaa, testamentteja, lahjotuksia ja siis koko tää kirjo on edelleen, se finanssin kirjo on olemassa. Ja meidän tehtävä on sit siinä asiakasta auttaa niissä kaikissa kulminaatiopisteissä mitä elämässä on. Ja tämä aiheuttaa sen, että osaamisen, syvä osaaminen on, on yks osa tätä osaajien osaamista. Ja silloin kun tämmöiset monialaosaajat, jotka osaavat vähän kaikesta, niin heitä toki tarvitaan eniten suhteessa. Mutta sitten usein tulee jo tilanteita, että tarvitaan jonkun alan syvempi osaaminen. Jolloin on, tällä asiakaspalvelijalla on niin sanottu perusosaaminen kaikesta, mut sit hänellä on joku prioriteettialue, joka on, jossa hän on ihan valtakunnan kärkeä henkisesti. Ja, ja tota tää aiheuttaa sen, että esimerkiksi, olen joskus leikkisästi sanonut, että meidän talossa on enemmän kiinteistövälittäjiä kuin kaupungissa muuten, elikkä meillä on LKV-tutkinnon suorittaneita henkilöitä talossa töissä kymmeniä. Eikä he tee välitystyötä, vaan he tekee antolainausta. Mut se on heidän yks osaamisalue, että he pystyy, kun heille tuodaan vaikka Liisan ja Lassen tekemä kauppakirja, jossa ei ole välittäjää mukana, niin he pystyy kattomaan, et voiko tämmösen kauppakirjan ottaa vastaan ja voiks tämmösen kohteen rahoittaa. (G, finanssialan yritys)

Aineistosta nousee esille kaksi uudenlaista esimerkkiä funktionaalisen joustavuuden toteuttamisesta. Ohjelmistotalossa kaikki osaaminen on keskitetty osaamiskeskukseen, josta osaamista tarvittaessa haetaan. Kyseisessä organisaatiossa on käytössä osaamisen johtamisen tietojärjestelmä, joka helpottaa osaamisen johtamista. Toisessa haastattelulainauksessa kerrotaan, miten tietoliikenneyrityksessä osaamista kehittämällä haetaan joustavuutta. Nämä molemmat esimerkit ovat tietoliikennealalta, jossa suuri henkilöstöhaaste on osaajien löytäminen. Alalla joudutaan miettimään innovatiivisia keinoja, joilla saadaan ja kehitetään osaamista. Lisäksi molemmat haastateltavat mainitsevat samassa yhteydessä ulkomaisista verkostoista alemman kustannustason maissa. Se viittaa myös määrälliseen ja taloudelliseen joustavuuteen. Tähän palataan taloudellisen joustavuuden yhteydessä.

Yksi yhteinen resurssipooli tai osaamispooli eli tämä meidän osaamiskeskusajattelu. Poolista haetaan sinne, missä tarvitaan. Kukaan ei siinä mielessä omi resursseja. (C, ohjelmistotalo)

Mitä isompi se osaamisen alue on, sitä enemmän se tuo joustavuutta. Konkreettinen esimerkki, aiemmin meillä oli softa- ja hardware-kaverit omassa poolissaan. Noi oli softerita ja noi teki hardista. Sitten me perustettiin [XX] eli tiettyjen kavereiden piti osata softaa ja hardista. Spesialistisen määrää supistettiin ja yleiskavereiden määrää lisättiin. Tällä me saadaan, tällä osaamisen laajentamisella joustoa, koska me voidaan joustavasti siirtää ihmisiä paikasta toiseen. Vaikeus oli koulutuksissa, taustassa. Jos on koulutettu softa-osaajaksi, niin ei siitä aivan nopeasti hypätä hardiosaajaksi.... Jos Kiinassa tulee 700 000 diplomi-insinööriä vuodessa, se osaamismassa on niin laaja, että se ajaa jossakin vaiheessa meidän vuosittaisen 4000 DI:n [diplomi-insinöörin] ohi tai kylkeen. (I, tietoliikenneyritys)

Yksi funktionaalisen joustavuuden muoto ovat tiimit. Ne eivät tämän aineiston perusteella ole kovin yleisiä, sillä puolet haastateltavista kertoi, että heidän yrityksessään ei ole käytössä tiimejä. Alla on yksi haastattelulainaus tiimimäisestä työskentelystä terveydenhuoltoalan yrityksessä. Toisen liikkeenjohtajan haastattelulainauksessa tulee esille, miten hän toivoisi tiimien toimivan organisaatiossa. Tässä yrityksessä tiimit eivät ole aitoja tiimejä.

Kun tulee tuollaisia vaikeita särkyjä, vaikeita purentoja, jotakin hermoperäisiä sairauksia, kun haetaan mistä löytää. Kyllä sen näkee viikoittain, ei ihan päivittäin, useamman kerran, että 3 lääkäriä istuu

saman kuvan ympärillä ja siellä mietitään, miten se hoidetaan. Tai mistä me löydetään vika. (M, terveyden uoltoalan yritys)

Osastolla voi olla jopa kolmenlaista erilaista tekemistä. Tiimiorganisaation tulisi toimia työnantajan mielestä niin, että jos jossakin kolmesta pisteestä tulee ruuhkaa, niin porukka tulee purkamaan sitä. Eikä odota kädet taskussa, että onpas muilla töitä. Henkilöstö ei ymmärrä tiimin merkitystä sillä tavalla kuin työnantaja haluaisi ymmärtää sen. Tuotantopalaveriin tullaan mielellään kyllä istumaan tunti puolitoista, kun sieltä saa kahvia. (A, metallialan alihankintayritys)

Aineiston perusteella voidaan sanoa, että funktionaalinen joustavuus nähdään tavoiteltavana asiana. Kohdeyrityksissä on kuitenkin erityyppisiä funktionaalisen joustavuuden esteitä, esimerkiksi osaamiseen ja asenteisiin liittyviä. Aineistosta myös ilmenee, kuinka vaikeaa funktionaalisen joustavuuden toteuttaminen on käytännössä:

Ei me tarvita täällä porukkaa seisomassa, kun meillä ei ole asiakkaita. Se olisi typerää maksaa turhasta. Ihmiset on inhimillisiä, jos niillä ei ole mitään tekemistä, ne voisivat mennä tekemään jotakin. Ei ne kyllä yleensä mene. Jonkun pitää käydä sanomassa niille, että nyt teette sen tai menette toiselle osastolle. Se on yksi meidän haaste. Sanotaan, että on joitakin myyjiä, jotka hoitaa sen asian mallikkaasti. Kun asiakas tulee, ne myy kaiken kaikilta osastoilta. Mutta niitä ei ole kovin monta. Sitten on niitä, jotka sanoo voi kun mä en osaa ja viittoo tuonne osastolle... tuolla on meidän XX-osasto, menkää sinne. Siellä on myyjä joka neuvoo teitä. Se on se ongelma. Meillä joskus kierrätettiin, mutta siitä ei ollut oikein hyviä kokemuksia. (F, erikoistavarakauppa)

Jos sä osaat hitsata kirvesmiehen töiden ohella, sä osaat hitsata. Jos et, se on vähän vaikea sanoa kenelläkään, että alapa opetella. Se vastaa, että hänellä on jo ammatti. Tämä on muutosvastarintainen ala. Ja sen takia näihin muutoshankkeisiin, mistä äsken puhuttiin, niihin vastaaminen on jonkun verran isomman työn takana kuin monella muulla alalla. (N, rakennusliike)

Atkinsonin tarkoittama *taloudellinen joustavuus* näyttäytyy tässä aineistossa hänen käsitettään laaja-alaisempänä, sillä taloudellisessa joustavuuskäsityksessä on kyse myös muiden kuin palkkakustannusten joustamisesta. Palkkajoustavuus on aikaisempien tutkimusten herkkä asia. Tulospalkkaus ei ole tämän aineiston mukaan kovin yleistä, sillä kuudella kohdeyrityksellä ei ole ollenkaan tulospalkitsemisjärjestelmää. Kolmessa yrityksessä se koskee vain esimiehiä. Haastateltavat kertoivat, että tulospalkkausta on vaikea toteuttaa, eikä henkilöstö ole

kovin innostunut siitä. Liikkeenjohtajat eivät kuitenkaan tyrmää ajatusta tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotosta työntekijätasolla. Kahdella yrityksellä on toimintaa ulkomailla halvempien kustannusten maissa. Molemmat yritykset toimivat tietoliikennealalla, jolla on vaikea löytää riittävästi osaajia Suomesta. Nämä yritykset tavoittelevat ulkomaisilla yksiköillä osaamista ja alhaisempia työvoimakustannuksia. Alla on kahden tietoliikennealan liikkeenjohtajan haastattelulainaukset taloudellisesta joustavuudesta.

Sitten on tietysti hintajoustot ja eri maissa olevat yksiköt.
(C, ohjelmistotalo)

Ja verkostojen hyväksikäyttö alemman kustannustason maissa.
(I, tietoliikenneyritys)

Kustannuksia seurataan tarkasti, kuten alla erikoistavarakaupan liikkeenjohtaja kertoo. Myös tutkimuaineiston toisessa erikoistavarakaupassa seurataan myynnin teholukuja ja kustannuksia tarkasti.

Meillä on tuntitehoseuranta, joka johdetaan myyntibudjetista.
(D, erikoistavarakauppa)

Atkinson ja Meager (1986) täydensivät joustavuustyyppensä myöhemmin *etäännyttämisstrategialla*, joka ei ole joustavuuden muoto, vaan sen vaihtoehto. He puhuvat oman työvoiman korvaamisesta alihankinnalla. Nykyisten liikkeenjohtajien ulkoinen joustavuuskäsitys on laajempi kuin Atkinsonin ja Meagerin reilu 20 vuotta sitten tarkoittama joustavuus. Liikkeenjohtajien ulkoinen joustavuuskäsitys liittyy alihankinnan lisäksi ulkoistamiseen, partnereihin, verkostoihin ja edelleen ydinosaamiseen. Näitä on käsitelty ulkoisen joustavuuskäsityksen yhteydessä.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetetään tutkimuksen johtopäätökset. Fenomenografisessa tutkimuksessa johtopäätöksenä voidaan esittää kuvauskategorioista muodostettu kategoriasysteemi. Joustavuuskäsityksen kategoriasysteemin kuvauksen jälkeen tutkimustuloksia tarkastellaan tutkimuksen teoriakehystä käyttäen.

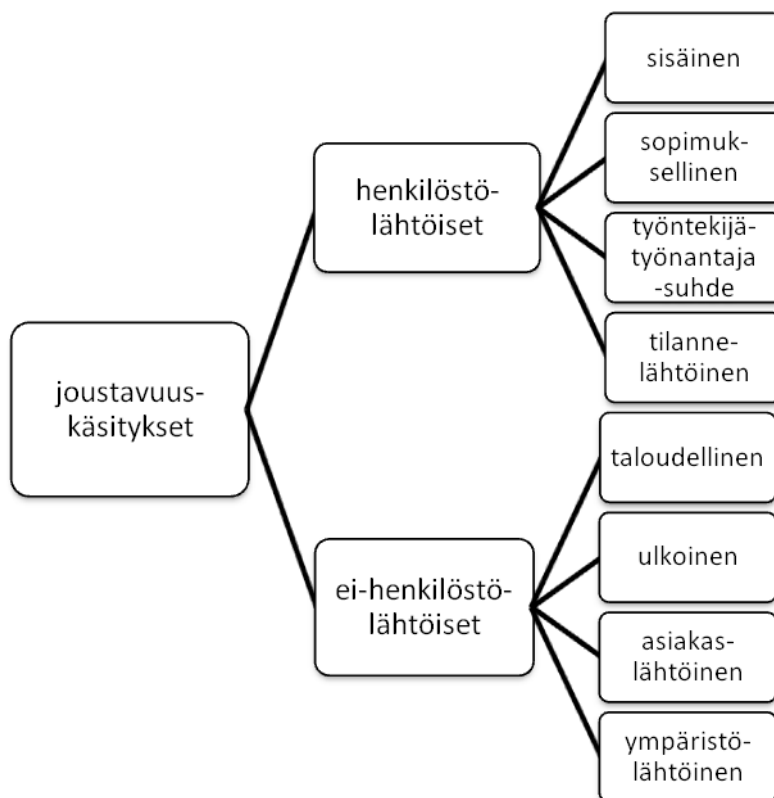
6.1. Joustavuuskäsitysten kategoriasysteemi

Edellisessä luvussa kuvattiin aineistosta erottuvat kahdeksan erilaista joustavuuskäsitystä. Nämä kuvauskategoriat tekevät ymmärrettäväksi ja selittävät sisällöllisesti, mitä liikkeenjohto käsittää joustavuudella. Tutkimuksen johdannossa kerrotaan, että joustavuus liittyy vahvasti henkilöstöresursseihin, mutta sen ajatellaan myös olevan jotakin muuta kuin suoranaisesti henkilöstöresursseihin liittyvää. Johdannossa tätä kuvataan kahdella osittain päällekkäin menevällä ympyrällä. Tämä tutkimus vahvistaa tätä oletusta, sillä osa liikkeenjohdon joustavuuskäsityksistä on henkilöstölähtöisiä ja osa taas ei ole henkilöstölähtöisiä käsityksiä. Tämän tutkimuksen perusteella henkilöstölähtöiset joustavuuskäsitykset oikeuttavat puhumaan henkilöstöjoustoista. Ei-henkilöstölähtöiset joustavuuskäsitykset ovat muunlaisia joustoja. Ne eivät suoranaisesti liity henkilöstöön, vaan ne ovat laaja-alaisempia tai yrityksen rajat ylittäviä. Niille ei löydy nimeä tutkimusaineistosta, eikä ”ei-henkilöstöjousto” ole onnistunut suomenkielinen nimitys. Ei-henkilöstölähtöisyys kuitenkin kertoo, mistä ei ole kyse.

Kategoriat voidaan esittää horisontaalisesti, vertikaalisesti tai hierarkkisesti. Horisontaalisissa systeemissä kategoriat ovat sisällöllisesti samanarvoisia tai niitä ei laiteta ”paremmuusjärjestykseen”, koska ne ovat sisällöllisesti niin erilaisia. Vertikaalisissa systeemissä kategoriat voidaan asettaa keskinäiseen järjestykseen jonkin kriteerin avulla, esimerkiksi yleisyyden perusteella. Niikko mainitsee, että vertikaalinen kuvauskategoriasysteemi sopii arviointitutkimuksiin. Hierarkkisissa systeemissä jotkut kategoriat ovat sisällöltään ja rakenteeltaan kehittyneempiä kuin jotkut toiset kategoriat. Tällöin kategoriat järjestetään aineiston sisäisen logiikan ja

rakenteen mukaan. (Häkkinen 1996: 35–39; Niikko 2003: 38–39; Uljens 1991: 93–96.)

Tässä tutkimuksessa kategoriasysteemi on horisontaalinen. Kategoriat ovat tasavertaisia ja niiden välillä on eroja vain sisällössä. Oheisessa kuviossa esitetään joustavuuskäsitysten kategoriasysteemi. Joustavuuskäsityksen ryhmittely henkilöstölähtöisiin ja ei-henkilöstölähtöisiin pohjautuu johdannossa esitettyyn tutkimuksen lähtökohtaan. Henkilöstölähtöisissä joustavuuskäsityksissä on kyse henkilöstöresursseista ja niiden joustavasta käytöstä, kun taas ei-henkilöstölähtöisissä joustavuuskäsityksissä ei ole suoranaisesti kyse henkilöstöressurssien joustavasta käytöstä. Ei-henkilöstölähtöisissä joustavuuskäsityksissä henkilöstöressurssit eivät ohjaa joustavuuskäsityksen muodostumista.



Kuvio 5. Joustavuuskäsitysten kategoriasysteemi.

6.2. Joustavuuskäsitykset ja joustavuuden jäsentelymallit

Miten liikkeenjohdon joustavuuskäsitykset liittyvät raportin alkuosassa esitettyihin, ”joustavuuspuulla” (kuvio 3) havainnollistettuihin joustavuuskeskusteluihin? Näistä keskusteluista kaikkein voimakkaimmin aineistosta seuloutuu vastuullisuuden teema. Keskustelu siitä on lisääntynyt HRM-kirjallisuudessa, esimerkiksi Leggen (2005: 1–42) mukaan. Kaikki haastateltavat puhuvat jollakin tavalla vastuullisuudesta tai inhimillisyydestä yksilön tai työntekijän näkökulmasta, vaikka tutkimuksen näkökulmana on yrityksen ja liikkeenjohdon näkökulma. Liikkeenjohtajat kantavat huolta työntekijöistä, sillä he puhuvat työntekijöiden henkisestä ja fyysisestä jaksamisesta. Toinen liikkeenjohdon huolenaihe on uramahdollisuuksien vähäisyys tai suoranainen puute. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että yksi joustavuuden ominaisuus on vastuullisuus. Aineistossa korostuvat myös uudenlaisten organisaatiomuotojen ilmaantuminen ja organisaation joustavuus. Ne ilmenevät muun muassa organisaation rakenteiden joustavuutena, päätöksenteossa nopeutena ja verkostojen hyödyntämisenä. Nämä kaikki ovat sisäiseen joustavuuskäsitykseen kuuluvia asioita. Työsuhteiden eriytymistä on havainnollistettu taulukossa 6 vakituisen ja perifeerisen henkilöstön määrää kuvaamalla. Sitä vastoin tuotannon ja työmarkkinoiden joustavuus eivät suoraan ilmene aineistossa. Tuotannon joustavuus tulee esille välillisesti ulkoisen joustavuuskäsityksen yhteydessä.

Joustavuus voidaan jakaa ekstensiiviseen ja intensiiviseen joustavuuteen Reillyn mukaan. Niissä tarkastellaan ulkopuolisen ja sisäisen työvoiman määrää ja käyttöä. Liikkeenjohdon joustavuuskäsityksissä nämä kaksi joustavuustyyppiä eivät suoraan esiinny jäsentelymalleina liikkeenjohdon puheissa. Kuitenkin liikkeenjohdon joustavuuskäsityksissä voidaan tunnistaa ekstensiivisen ja intensiivisen joustavuuden piirteitä. Tätä havainnollistetaan seuraavassa taulukossa.

Taulukko 7. Ekstensiiviset ja intensiiviset joustavuuskäsitykset.

	ekstensiivinen	intensiivinen
asiakaslähtöinen	x	x
sisäinen		x
sopimuksellinen	(x)	x
taloudellinen	x	x
tilannelähtöinen		x
työntekijä-työnantajasuhte		x
ulkoinen	x	
ympäristölähtöinen	x	x

Asiakaslähtöisessä joustavuudessa asiakkaat ja heidän tarpeensa ohjaavat henkilöstön määrän ja käytön suunnittelua. Tähän reagoidaan joko ekstensiivisellä tai intensiivisellä joustavuudella. Sisäinen joustavuus heijastelee intensiivistä joustavuutta ja ulkoinen joustavuus ekstensiivistä joustavuutta. Taloudellinen ja ympäristölähtöinen joustavuuskäsitys sisältävät sekä ekstensiivisen että intensiivisen joustavuuden elementtejä. Taloudellisessa ja ympäristölähtöisessä joustavuuskäsityksessä reagoidaan tilanteeseen ja sopeutetaan kustannuksia joustamalla ekstensiivisesti ja intensiivisesti, esimerkiksi muuttamalla henkilöstön määrää. Tämän tutkimuksen mukaan tilannelähtöinen joustavuuskäsitys nojautuu pikemminkin olemassa olevan henkilöstön venymiseen. Periaatteessa vuokratyöntekijät saadaan hyvin nopeasti töihin, jos vain työtehtävät mahdollistavat vuokratyövoiman käytön. Kohdeyrityksissä vuokratyövoiman käyttö ei kuitenkaan ole yleistä. Sopimuksellisessa joustavuuskäsityksessä lainsäädäntö ja työehtosopimukset asettavat raamit ennen kaikkea intensiiviselle joustavuudelle. Työntekijä-työnantajasuhteen joustavuuskäsityksessä on kyse olemassa olevasta henkilöstöstä, mikä viittaa intensiiviseen joustavuuteen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan olla Reillyn (1998) kanssa samaa mieltä siitä, että ekstensiivinen ja intensiivinen joustavuus eivät riitä kuvaamaan joustavuutta kattavasti.

Kirjallisuudessa joustavuus luokitellaan makro- ja mikrotason sekä organisaatiotason joustavuuteen (Dastmalchian & Blyton 1998). Makrotason joustavuus ei tule esiin

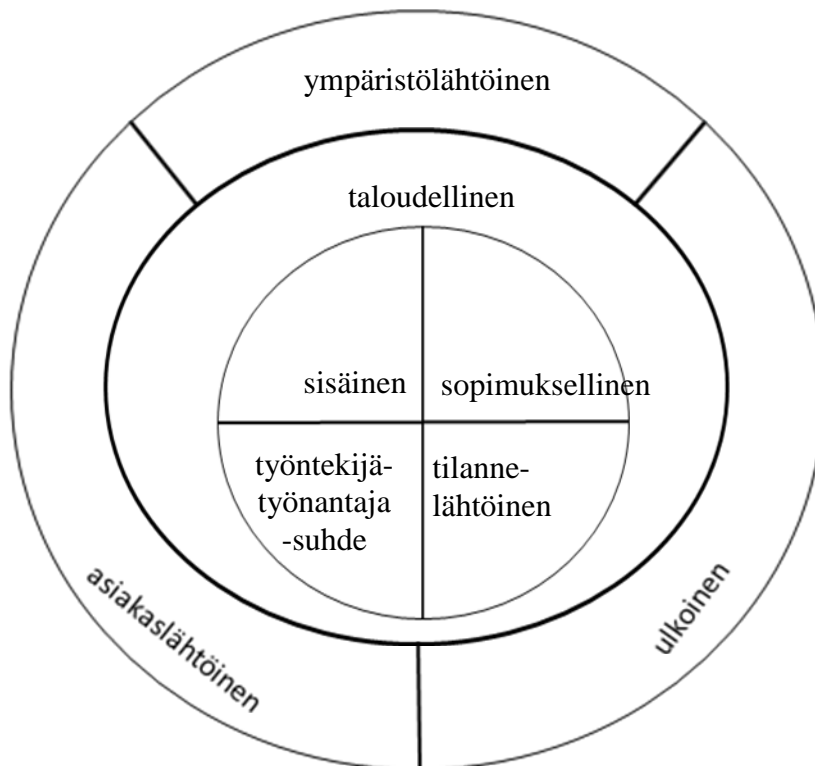
tässä aineistossa yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Yksi haastateltava otti esille työnlainsäädännön jäykkyyden ja ammattiyhdistyksen suhtautumisen kilpailtaessa globaaleilla markkinoilla. Sinänsä makrotason joustavuus on paljon laajempi käsite kuin pelkästään työnlainsäädännön kysymykset. Mikrotasolla joustavuutta tarkastellaan työnantajan ja työntekijän intresseistä. Tämänkaltainen joustavuus näyttäytyy vahvasti liikkeenjohdon joustavuuskäsityksissä. Henkilöstölähtöiset joustavuuskäsitykset heijastelevat mikrotason joustavuutta. Niin ikään asiakaslähtöinen joustavuuskäsitys ilmentää mikrotason joustavuutta. Kirjallisuudessa asiakaslähtöinen joustavuus ei suoranaisesti esiinny, vaikka se tämän tutkimuksen mukaan on erityisesti palvelusektorin liikkeenjohtajien yksi yleisimmistä joustavuuskäsityksistä.

Organisaatiotason joustavuus näyttäytyy aineistossa sisäisessä ja ulkoisessa joustavuuskäsityksessä. Tavallisesti sisäinen joustavuus tarkoittaa funktionaalista ja ulkoinen joustavuus määrällistä joustavuutta (esimerkiksi Benner 2002). Tässä tutkimuksessa sisäinen joustavuuskäsitys saa laajemman merkityksen. Se viittaa nimittäin yrityksen omiin, voimavaroja kohdentaviin ratkaisuihin ja järjestelyihin. Sisäinen joustavuuskäsitys sisältää myös organisaatiotason joustavuuden, esimerkiksi rakenteisiin liittyvät kysymykset. Ulkoinen joustavuuskäsitys vastaa pitkälti kirjallisuudessa esitettyä ekstensiivistä joustavuutta (esimerkiksi Reilly 1998). Ympäristölähtöinen joustavuuskäsitys ei suoranaisesti sisälly mikro-, makro- tai organisaatiotason joustavuuteen. Ympäristölähtöinen joustavuuskäsitys muistuttaa joustavuuden yleistä määritelmää, jolla tarkoitetaan yrityksen responsiivisuutta ja kykyä sopeutua muutokseen tai ympäristön vaatimukseen (esimerkiksi Blyton 1998: 747; Roca-Puig et al. 2005: 2078; Sanchez 1995: 138). Tämän joustavuuskäsityksen mukaan liikkeenjohto käsittää joustavuuden vaatimusten tulevan yrityksen ulkopuolelta. Tässä joustavuuskäsityksessä voidaan nähdä yhtymäkohtia perinteiseen strategia-ajatteluun.

Atkinson (1984, 1985) määritteli joustavuuden kolmena erilaisena joustavuustyyppinä: määrällisenä, funktionaalisenä ja taloudellisenä joustavuutena (katso luku 2.2.). Atkinsonin joustavuuden muodot ovat kaikki henkilöstölähtöisiä. Tämän tutkimuksen mukaan liikkeenjohto käsittää joustavuuden laajemmin kuin Atkinson. Vaikka Atkinsonin joustavuuden muodot sisältyvät tämän tutkimuksen

liikkeenjohtajien joustavuuskäsityksiin, Atkinsonin malli ei riitä selittämään sisällöllisesti liikkeenjohtajien kaikkia joustavuuskäsityksiä. Työministeriön Joustava yritys -tutkimusprojektin tutkijat (Antila & Ylöstalo 1999) pitivät jo aikoinaan Atkinsonin mallia ongelmallisena. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että Atkinsonin reilu 20 vuotta vanha malli ei kuvaa riittävästi tämän päivän joustavuutta, koska ilmiö näyttää nykyisin moni-ilmeisempänä.

Alla hahmotetaan visuaalisesti kolmella ympyrällä joustavuuskäsityksiä. Joustavuuskäsitysten visualisoinnissa käytetään ympyrää, koska Atkinsonin aikoinaan havainnollisti joustavuutta ympyrän avulla.



Kuvio 6. Joustavuuskäsitysten kehä.

Seuraavan sivun toinen kappale kertoo Atkinsonin mallista ikään kuin viitaten tähän kuvioon. Sisimmässä ympyrässä ovat neljä henkilöstölähtöistä joustavuuskäsitystä:

sisäinen, sopimuksellinen, työntekijä-työnantajasuhteen ja tilannelähtöinen joustavuuskäsitys. Keskimmaisessa ympyrässä on taloudellinen joustavuuskäsitys. Uloimmaiseen ympyrään kuuluvat ulkoinen, asiakaslähtöinen ja ympäristölähtöinen joustavuuskäsitys. Keskimmäisen ympyrän lihavoinnilla kuvataan yrityksen rajaa, jonka ulkopuolella ovat ulkoinen, ympäristölähtöinen ja asiakaslähtöinen joustavuuskäsitys. Yrityksen rajan kuvaamisella halutaan osoittaa, mitkä joustavuuskäsitykset ovat yrityksen sisäisiä ja ulkoisia.

Atkinsonin mallin ulkoisessa kehässä on alihankinta ja muiden ulkoisten resurssien käyttö, mikä vastaa liikkeenjohtajien ulkoista joustavuuskäsitystä. Muita vastaavuuksia ei suoranaisesti ole, koska tutkimuskohteet eivät ole samanlaiset, vaikka molemmissa tutkitaan samaa ilmiötä. Atkinsonin kolme keskeistä joustomuotoa puolestaan sisältyvät liikkeenjohdon henkilöstölähtöisiin joustavuuskäsityksiin, esimerkiksi määrällinen joustavuus heijastuu muun muassa sopimuksellisessa ja tilannelähtöisessä joustavuuskäsityksessä. Atkinsonin mallin toinen keskeinen piirre on henkilöstön jakaminen ydinhenkilöstöön ja perifeeriseen henkilöstöön. Liikkeenjohdon joustavuuskäsitysten perusteella henkilöstöä ei jaeta näin. Kohdeyritysten työsuhteita koskevat tiedot (katso taulukko 6) myös vahvistavat tätä.

Teoriakehyksessä käsitellyistä joustavuuden käsitteellistämisyrittämisistä Sparrowin ja Marchingtonin (1998) seitsemän erilaista joustavuuden muotoa ovat lähimpänä liikkeenjohdon joustavuuskäsityksiä. Sparrowin ja Marchingtonin näkemys on nykyaikaisempi ja moniulotteisempi kuin 1980-luvulla Atkinsonin esittämä malli ja siihen pohjautuvat myöhemmät mallit. Sparrowin ja Marchingtonin artikkeli mainitsee joustavuuden muotojen yhteydessä, esimerkiksi käsitteet yhteistyösuhteet, ydinosaaaminen, liiketoimintaprosessit, asiakaspalvelu, verkostot ja psykologinen sopimus. He käyttävät nimitystä työperustainen joustavuus (jobs-based flexibility), joka kattaa Atkinsonin kolme joustavuustyyppiä. Siinä mielessä työperustainen joustavuus muistuttaa liikkeenjohdon joustavuuskäsityksiä, koska siinäkin yksittäinen joustavuuskäsitys voi sisältää useita joustavuuden muotoja. Sparrow & Marchington mainitsevat, että yritys voi käyttää eri joustavuuden muotoja rinnakkain. Samaten liikkeenjohtajilla on useita joustavuuskäsityksiä.

6.3. Joustavuuskäsitykset ja sitoutuminen

Yksi joustavuuskäsityskategoria on nimetty työntekijä-työnantajasuhteeksi. Siinä liikkeenjohto käsittää joustavuuden osapuoliksi työntekijän ja työnantajan. Kategoria ei käsittele tätä suhdetta juridisena työsuhteena. Psykologinen sopimus sisältyy tähän kategoriaan. Psykologisessa sopimuksessa on kyse sekä työntekijän että työnantajan subjektiivisista odotuksista, velvollisuuksista, lupauksista ja uskomuksista työsuhteen ehdoista (Rousseau 2004). Psykologiseen sopimukseen sisältyy ajatus molemminpuolisuudesta tai vastavuoroisuudesta, mikä tulee vahvasti esille liikkeenjohtajien joustavuuskäsityksissä. Joustetaan puolin ja toisin. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, että vastavuoroisuus toteutuu käytännössä, vaikka liikkeenjohtajat näin ajattelevatkin. Liikkeenjohtajan ja henkilöstön näkemykset vastavuoroisuudesta voivat olla erilaisia.

Psykologiselle sopimukselle läheinen käsite sitoutuminen esiintyy aineistossa. Kirjallisuudessa sitoutuminen mainitaan erityisesti tilapäistä henkilöstöä käytettäessä sivutuotteena (esimerkiksi Ward et al 2001). Tämän tutkimuksen kohdeyrityksissä tilapäistä työvoimaa käytetään vähän ja henkilöstömäärä vaihtelee vuoden aikana harvoissa tapauksissa. Tosin kahdessa erikoistavarakaupassa henkilöstömäärä vaihtelee huomattavasti sesonkien mukaan. Lisäksi tuotantovolyymi vaihtelee ravitsemisalan yrityksessä ja metallialan alihankintayrityksessä. Ravitsemisalan yrityksessä henkilöstömäärän vaihtelut hoidetaan ekstraajilla ja muissa yrityksissä pääsääntöisesti määräaikaisilla työntekijöillä. Metallialan alihankintayritykseen ensimmäiset vuokratyöntekijät olivat tulleet vasta haastatteluviikolla. Sitoutuminen tulee esille myös kuntokeskuksen liikkeenjohtajan haastattelussa, koska kuntokeskus käyttää paljon määrä- ja osa-aikaisia työntekijöitä.

Alla on haastattelulainauksia, joissa liikkeenjohtajat puhuvat sitoutumisesta ja sen ongelmista.

Jos on sitoutunut, joustaa. Jos ei ole sitoutunut, ei joustaa. Sitten se näkyy asiakaspalvelussa ja motivaatiossa... Pitää pystyä ennakoimaan paljon ja ennalta ehkäisemään henkilöstön ongelmia satsaamalla rekrytointiin ja että valitsee oikeat henkilöt ja varaa siihen riittävästi aikaa. Se että on paljon osa-aikaisia, pitää hyväksyä sivutuotteena, että vaihtuvuus on

aika korkea. Motivaatio työhön ei samanlainen kuin kokopäiväisellä työntekijällä. Me ollaan osa-aikaisen työntekijän tärkeysjärjestyksessä, ehkä kolmannella tai viidennellä sijalla hänen elämässään. Lähempänä viidettä kuin kolmatta sijaa. Yleensä hänellä on ykkösenä päätyö tai opiskelu ja me tullaan sitten. (J, kuntokeskus)

Tahtoo mennä 4 kk koeaika ja yleensä siinä ajassa näkee, onko kiinni hommassa ja pystyykö kantamaan vastuuta. Kyllä kieltämättä välillä oli aika tuskaista. Ihmiset välillä hakivat, mitä minä tästä saan. He eivät muistaneet, että tämä on kaksipuolinen sopimus ja heiltä myös edellytetään jotakin palkan eteen. Kun on otettu johonkin tehtävään, se pitää oikeasti hoitaa... Onhan meillä suurin osa ollut hyvin sitoutunutta ja pitkään talossa. Meillä on paljon opiskelijoita, jotka ovat meillä koko opiskeluajan töissä... Tässä tulee vähän kyyniseksi, onko tässä mitään järkeä. Meidän on rakennettava sellaiset keinot, että on joku ydinjoukko, joka sitoutuu, ja sitten on se vaihtuva porukka. Siinä meidän pitäisi olla sillä ydinjoukolla tietoisuus vastuullisesta ja kyky ottaa uutta porukkaa vastaan. He ovat masiina, joka pyörittää sitä. (D, erikoistavarakauppa)

Määräaikaisten sitoutumisessa on eroja. Viimeisen vuoden aikana 3-4 on vain hävinnyt. (A, metallialan alihankintayritys)

Valitettavasti nykyään työvoiman taso ei ole niin hyvä kuin aikaisemmin ja pikkuisen ilmassa vähän tällaista sitoutumisen puutetta. (L, ravintola-alan yritys)

Kirjallisuudessa mainitaan, että joustavuus helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Kaupan alan liikkeenjohtajat pohtivat tätä, koska kaupan aukioloajat ovat pitkät. He myös puhuvat työntekijöiden sitoutumisesta edellä olevissa sitaateissa. Hiltrop et al (2001) kirjoittavat nuorten heikosta sitoutumisesta, mikä tulee esille tämänkin tutkimuksen haastatteluissa, kuten yllä olevista lainauksista ilmenee. Alla on erikoistavarakaupan liikkeenjohtajan pohdintaa pitkistä aukioloajoista ja työntekijän perheestä.

Perheelliset eivät välttämättä tykkää siinä, vaikka täällä on paljon kauppoja, joissa on pitkät aukioloajat. Ei me siitä mitenkään poiketa. Jos sitten ajatellaan hoitohenkilöstöä, ovat yölläkin töissä. Mutta ne, jotka pystyvät valikoimaan, ne valikoi ja perhe on tänään todella tärkeä myös miehille. (F, erikoistavarakauppa)

Kauppan alan liikkeenjohtajat puhuvat myös kokemastaan pettymyksestä, kun sitoutuneeksi kuviteltu henkilö lähtee pois.

Varmaan on joutunut itse hyväksymään sen, että kun itse oli aiemmin niin kiinteästi mukana ja rakentamassa tätä. Oli aiemmin henkilökohtaisesti suhde jokaiseen työntekijään. Ja vaihtuvuus oli silloin pienempi, vaikka sitä olikin. Nyt kun vastuuta on jaettu monelle ja ollaan kasvettu. Välillä tuntuu, että tekisi vaikka mitä työporukan hyvinvoinnin eteen, mikään ei riitä. Joka tapauksessa ihmiset ja ennen kaikkea nuoret hakevat kokemuksia. Mitä täältä saa. Jotta ei pettyisi niin paljoa, olen sanonut uusille myymäläpäälliköille, että tätä se on. Ei mene enää niin, että tämä on minun porukka ja yhdessä rakennetaan tätä. Ihmiset lähtee ja uusia tulee. (D, erikoistavarakauppa)

Paikalliseen sopimiseen kuuluu vastavuoroisuuden periaate, ja siinä mielessä se muistuttaa psykologista sopimusta, vaikka se muuten on työehtosopimuksellinen kysymys. Turun yliopiston tutkimuksen (Uhmavaara et al 2000) mukaan 93 %:ssa yrityksistä on sovittu paikallisesti jostain asiasta. Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n 2008 keväällä tehdyn selvityksen mukaan pk-yrityksissä olisi halua yrityskohtaiseen sopimiseen. 80 % vastanneista yrityksistä oli sitä mieltä, että paikallinen sopiminen luo mahdollisuuden uusien toimintamallien käyttöönottoon. (Backman 2008.)

Noin puolet tämän tutkimuksen kohdeyrityksistä käyttää paikallista sopimista. Useat haasteltavat kertovat, että sitä olisi mahdollista käyttää enemmänkin työehtosopimusten mukaan. Saattaa olla mahdollista, että käsite paikallinen sopiminen ei ollut aivan selvä vastaajille tai asiaa ei mielletty kuuluvaksi paikalliseen sopimiseen. Luottamushenkilöt ja neuvottelut ammattiyhdistyksen edustajien kanssa tulevat esille paikallisen sopimisen yhteydessä pääsääntöisesti myönteisessä hengessä. On aivan ilmeistä, että henkilöstöjoustojen toteuttaminen vaatii työpaikalla neuvotteluja, kuten kahdesta alla olevasta lainauksesta ilmenee.

Päälouottamusmies istuu viikoittain huoneessani ja keskustellaan määräaikaista ja vuokratyövoimasta. (A, metallialan alihankintayritys)

Meillähän on aika monta liittoa täällä talon sisällä. Perinteisesti tämä ala on ollut semmoinen, että täällä on vahvat ammattiliitot. Niiden kanssa neuvotellen sitten niin kuin myöskin näistä joustoista sovitaan. Mutta että kyllä ehkä kuitenkin pitää sanoa, että paremmin me nyt yhdessä niin kuin henkilöstön kanssa näistä asioista pystytään keskustelemaan ja sopimaan, kun aikaisemmin. Että sillä tavalla tämä ymmärrys tämän

yhtiön menestyksestä ja sen vaikutuksesta sitten siihen, että meillä on kaikilla hyvä työpaikka, niin on niin kuin mennyt läpi. Että me ymmärretään ehkä paremmin, että me soudetaan samassa veneessä ja se aiheuttaa sen, että tuota me pystytään näistä joustoista paremmin keskustelemaan. (H, mediatalo)

6.4. Joustavuuskäsitykset ja HRM

HRM voidaan jakaa kovaa ja pehmeään, vaikka tällaista jaottelua voidaan pitää myös keinotekoisena. Kuitenkaan tämä ei ole joko tai -kysymys vaan pikemminkin sekä että -kysymys. Tätä HRM:n kova–pehmeä dikotomiaa käyttäen joustavuuskäsitykset luokitellaan kovaan ja pehmeään joustavuuteen. Kovan HRM:n ja siitä edelleen johdetun kovan joustavuuden tunnusmerkkeihin kuuluu rationaalinen ja laskelmoiva suhtautuminen resursseihin. Pehmeälle HRM:lle ja edelleen pehmeälle joustavuudelle on tyypillistä muun muassa henkilöstön kehittäminen ja sitoutumisen edistäminen sekä henkilöstön näkeminen ylipäätään inhimillisenä resurssina. Alla olevaan taulukkoon on koottu kovaksi ja pehmeäksi luokiteltuina liikkeenjohdon joustavuuskäsitykset.

Taulukko 8. Kovat ja pehmeät joustavuuskäsitykset.

	kova	pehmeä
asiakaslähtöinen	x	x
sisäinen		x
sopimuksellinen	x	
taloudellinen	x	
tilannelähtöinen	x	(x)
työntekijä-työnantajasuhde		x
ulkoinen	x	
ympäristölähtöinen	x	

Kuten taulukosta havaitaan, kovat joustavuuskäsitykset ovat yleisempiä kuin pehmeät. Kovia joustavuuskäsityksiä ovat sopimuksellinen, taloudellinen, ulkoinen

ja ympäristölähtöinen käsitys. Niissä henkilöstöresursseihin suhtaudutaan rationaalisesti ja laskelmoivasti. Pehmeitä joustavuuskäsityksiä ovat sisäinen joustavuuskäsitys ja työntekijä-työnantajasuhtekäsitys. Niissä korostuu henkilöstön osallistuminen ja kehittäminen sekä yhteistyö. Asiakaslähtöinen joustavuuskäsitys sisältää kovan ja pehmeän elementtejä. Asiakasrajapinnassa työskentelevät pyrkivät palvelemaan asiakkaita hyvin ja toisaalta aikaansaamaan myyntiä. Tilannelähtöisessä joustavuuskäsityksessä on samankaltainen lähtökohta, vaikka liikkeenjohtajat mainitsevat myös määrälliseen joustavuuteen viittaavia asioita tässä yhteydessä.

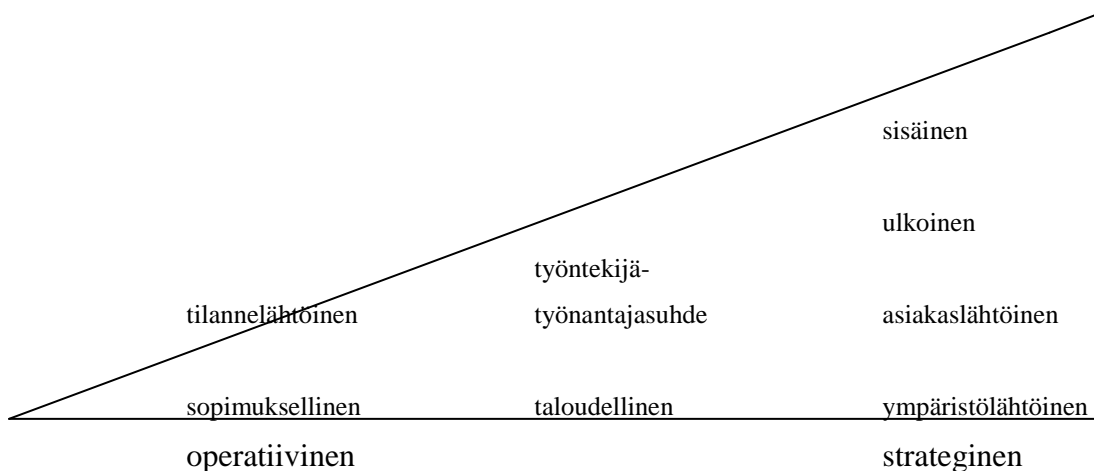
Kovan joustavuuskäsityksen yleisyys on hieman ristiriitaista, koska kohdeyrityksissä perifeeristä henkilöstöä on suhteellisen vähän. Kovaan HRM:ään liittyy myös määrällinen joustavuus, mikä ei tässä tutkimusaineistossa korostu. Kovan joustavuuskäsityksen kanssa ristiriidassa on myös tutkimuksen läpäisevä teema, vastuullisuus, mikä viittaa pehmeään HRM:ään. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että jako pehmeään ja kovaan HRM:ään on ongelmallista. Tämänkin tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että jako pehmeään ja kovaan ei ole yksiselitteistä.

Liikkeenjohdon joustavuuskäsityksiä voidaan tarkastella Boxallin & Purcellin HRM-mallin avulla, jossa HRM:n keskeiset tavoitteet ovat kustannustehokkuus, organisaation joustavuus ja sosiaalinen legitimitetti. Nämä kolme tavoitetta ovat löydettävissä liikkeenjohdon joustavuuskäsityksistä. Kustannustehokkuus ja taloudellinen joustavuuskäsitys ovat samantapaisia, vaikka taloudellisessa joustavuuskäsityksessä on kyse myös muusta kuin henkilöstökustannuksista ja työn tuottavuudesta. Boxall & Purcell tarkoittavat organisaation joustavuudella sen kykyä muuttua lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Boxallin ja Purcellin näkemys organisaation joustavuudesta on hyvin laaja. Siihen voidaan ajatella sisältyvän useampia joustavuuskäsityksiä. Ympäristölähtöinen joustavuuskäsitys tarkoittaa mukautumista muuttuviin olosuhteisiin. Taloudellinen joustavuuskäsitys puolestaan tarkoittaa kustannustekijöiden joustamista. Tilannelähtöinen joustavuuskäsitys viittaa kykyyn reagoida yllättävissä tilanteissa nopeasti. Sisäinen ja ulkoinen joustavuuskäsitys puolestaan viittaavat pitkän aikajänteen joustavuuteen, esimerkiksi kehittämällä osaamista tai verkostoitumalla. Näihin molempiin joustavuuskäsityksiin sisältyy ajatus organisaation ketteryydestä. Sopimuksellinen joustavuus käsittää

lainsäädännön ja työehtosopimusten mahdollistaman joustavuuden pääsääntöisesti lähitulevaisuudessa. Työntekijä-työnantajasuhteen joustavuuskäsitys mahdollistaa sekä lyhyen ja pitkän aikavälin joustavuuden, kunhan noudatetaan vastavuoroisuuden periaatteita. Boxallin ja Purcellin kolmas tavoite, sosiaalinen legitimitetti, viittaa vahvasti vastuulliseen joustavuuteen, joka on tutkimuksen läpäisevä teema. Se voidaan nähdä yhtenä joustavuuden ominaisuutena.

6.5. Joustavuuskäsitykset ja SHRM

Ovatko liikkeenjohdon joustavuuskäsitykset strategisia vai operatiivisia? Ilmentävätkö joustavuuskäsitykset SHRM:ää? Pelkän joustavuuskäsityksen toteaminen strategiseksi tai operatiiviseksi on vaikeaa. Teoriakehikosta on valittu strategisia elementtejä, joita peilataan liikkeenjohdon joustavuuskäsityksiin. Oheisessa kuviossa joustavuuskäsitykset on sijoitettu operatiivinen – strateginen jatkumolle.



Kuvio 7. Operatiiviset ja strategiset joustavuuskäsitykset.

Koska SHMR ei ole yhtenäinen ilmiö, vaan kokoelma erilaisia ilmiöitä, eräs lähestymistapa on tarkastella SHRM:ää uusien tai orastavien organisoitumisen muotojen avulla (Salaman, Storey & Billsberry 2005: 1–11). Näillä uusilla

organisaatiomuodoilla tarkoitetaan sisäisen työmarkkinan pirstaloitumista, ulkoistamista, partneruuksia, vuokratyötä, yhteisyityksiä ja erilaisia verkostoja. Näillä lähestymistavoilla organisaatiot tavoittelevat muun muassa joustavuutta, kustannusten alentamista ja asiakaslähtöisyyttä.

Joustavuuskäsityksistä ulkoinen joustavuuskäsitys viittaa uusiin organisoitumisen muotoihin. Ulkoistamispäätökset ovat strategisia päätöksiä, koska ne ovat yrityksen menestymisen kannalta kriittisiä. Usein ulkoistamispäätöksiin liittyy ydinosaaminen tai ydinkyvykkyyksien tunnistaminen. Pienelle yritykselle verkottuminen on mahdollisuus hankkia osaamista ulkopuolelta, koska sen omat resurssit ovat rajalliset. Näin se voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Vastaavasti sisäinen joustavuuskäsitys on strateginen kysymys, koska yritys voi kohdentaa resurssiaan menestymisen kannalta kriittisesti. Ydinosaamisen säilyttäminen ja kehittäminen yrityksessä ovat strategisia päätöksiä. Ulkoinen ja sisäinen joustavuuskäsitys kulkevat käsi kädessä siinä mielessä, että yritys päättää, mitä ulkoistetaan ja mitä ei ulkoisteta. Resurssipohjainen SHRM lähtee liikkeelle organisaation kyvykkyyksistä ja resursseista (Mabey 1998: 53–84). Sisäisen ja ulkoisen joustavuuskäsityksen mukaiset päätökset voivat ulottua pitkälle tulevaisuuteen.

Asiakaslähtöinen joustavuuskäsitys on luokiteltu strategiseksi, koska liikkeenjohtajat näkevät sen yrityksen menestymisen kannalta keskeisenä. Asiakaslähtöiseen joustavuuskäsitykseen sisältyvät muun muassa pitkät aukioloajat, jotka määräytyvät asiakkaiden tarpeista. Liikkeenjohtajat uskovat, että asiakaspalvelulla voi erottautua kilpailijoista. Resurssipohjaisessa SHRM-lähestymistavassa korostetaan asiakasnäkökulmaa kilpailuedun tuojana.

Klassinen SHRM-lähestymistapa keskittyy strategian ja rakenteen yhteensopivuuteen siten, että rakenne, järjestelmät ja kulttuuri seuraavat ja tukevat strategiaa. Tämä perinteinen lähestymistapa keskittyy ulkoisen ympäristön mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin, minkä jälkeen kehitetään strategia. (Mabey 1998: 53–84.) Ympäristölähtöinen joustavuuskäsitys keskittyy ulkoisen ympäristön analysointiin, esimerkiksi kilpailu- ja markkinatilanteen seuraamiseen. Tämän käsityksen mukaan joustavuus on seurausta ulkoisesta ympäristöstä. Ympäristölähtöinen joustavuuskäsitys noudattelee klassista SHRM-lähestymistapaa.

Tilanelähtöinen joustavuuskäsitys on sijoitettu kuviossa operatiiviseksi, koska siinä on kyse yllättävistä tilanteista, joissa joudutaan toimimaan hyvin nopeasti. Näissä tilanteissa keskeinen kysymys on, miten asia ratkaistaan. Tilanteet ovat yleensä lyhykestoisia, ja niihin puututaan usein ad hoc -ratkaisuilla. Tilanelähtöinen joustavuus voi olla yritykselle kilpailutekijä, kuten tutkimuksessa mukana olevalle konepajalle, jolle tämäntyyppinen toiminta tuo huomattavan osan liikevaihdosta. Tilanelähtöisessä joustavuuskäsityksessä on tunnistettavissa resurssipohjaisen SHRM:n vivahteita. Tähän voi liittyä myös avainhenkilöiden erityiskohtelu, mikä tuli esille yhdessä haastattelussa.

Sopimuksellinen joustavuuskäsitys heijastelee lainsäädäntöä ja työehtosopimuksia. Säädösten ja työsuhteen ehtojen voidaan ajatella olevan operatiivisia ohjeita. Niitä ei voi nähdä strategisena kysymyksenä, koska säädöksillä ja työsuhteen ehdoilla ei voida erottautua kilpailijoista. Yrityksen on mahdollista poiketa lainsäädännön ja työehtosopimusten normeista toimimalla näitä minimiehtoja paremmin. Tässä aineistossa poikkeaminen näkyy muun muassa siten, että yritys maksaa parempaa palkkaa. Yrityksen halutessa välttää kyseisiä säädöksiä ja ehtoja se voi esimerkiksi siirtää toimintaa ulkomaille tai ulkoistaa jonkin toiminnon. Silloin kyseessä on strateginen ratkaisu, joka heijastelee sisäistä ja ulkoista joustavuuskäsitystä.

Taloudellinen joustavuuskäsitys ja työntekijä-työnantajasuhteen joustavuuskäsitys on sijoitettu kuviossa operatiivisen ja strategisen välimaastoon. Taloudellinen joustavuus-käsitys tarkastelee kustannustekijöihin reagoimista lyhyellä aikavälillä. Sen sijaan pitkän aikavälin kustannusten joustavuudesta liikkeenjohtajat eivät mainitse mitään tässä yhteydessä. Kannattavuuden seuranta tehdään jopa tunnin tarkkuudella, jolloin voidaan reagoida nopeasti. Eräs SHRM:n tunnusmerkki on, että henkilöstöä ei nähdä kustannuksena ja että henkilöstöresurssit eroavat yrityksen muista resursseista. Taloudellisessa joustavuuskäsityksessä liikkeenjohtajat pitävät henkilöstöä yhtenä resurssina muiden resurssien joukossa. Tämän perusteella voidaan ajatella, että taloudellinen joustavuuskäsitys ei heijastele SHRM:ää.

Työntekijä-työnantajasuhte sisältää operatiivisia ja strategisia elementtejä. Pääsääntöisesti se on liikkeenjohtajien käsitysten mukaan strateginen. Tämän käsityksen omaavat liikkeenjohtajat puhuvat muun muassa henkilöstön kuulemisesta,

mukaan ottamisesta ja molemminpuolisuudesta. Näillä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja yrityksen kykyyn menestyä muuttuvassa ympäristössä pitkällä aikavälillä. Tämä joustavuuskäsitys muistuttaa sekä pehmeää HRM:ää että resurssipohjaista SHRM:ää, joissa molemmissa painotetaan inhimillisiä resursseja. Tässä joustavuuskäsityksessä operatiivisuuteen viittaavat liikkeenjohtajien puheet työntekijöiden venymisestä tilanteen mukaan.

Kuviossa strategisiksi mainitut joustavuuskäsitykset heijastelevat SHRM:ää lukuun ottamatta ympäristölähtöistä ja taloudellista joustavuuskäsitystä. Salamanin et al. (2005: 1–11) näkemystä seuraten voidaan todeta, että osa liikkeenjohdon joustavuuskäsityksistä ilmentää tämän hetkistä SHRM-lähestymistapaa.

7. POHDINTA

Alla esitetään ”sateenvarjona” yhteenveto liikkeenjohdon joustavuuskäsityksistä, jotka on ryhmitelty henkilöstölähtöisiin ja ei-henkilöstölähtöisiin. Näistä muodostuu edelleen liikkeenjohdon joustavuuskäsitysten kuvauskategoriasysteemi, jolla voidaan vastata tutkimusongelmaan. Tutkimusongelma on, onko joustavuus käsitteellistettävissä. Tämän tutkimuksen mukaan joustavuus voidaan käsitteellistää kuvauskategorioilla.



Kuvio 8. Joustavuuskäsitysten yhteenveto.

Liikkeenjohto käsittää joustavuuden laaja-alaisesti ja moni-ilmeisesti. Joustavuuskäsitettä pidetään ongelmallisena teoreettisesti ja empiirisesti. Sitä myös pidetään kattokäsitteenä viime vuosien työn ja työsuhteiden muutoksille. On kuitenkin kyseenalaista, voiko yksi käsite kattaa niin monenlaisia asioita. Tämä

tutkimus vahvistaa, että joustavuus voidaan käsittää eri tavoin. Jakamalla joustavuuskäsitykset henkilöstölähtöisiin ja ei-henkilöstölähtöisiin joustavuuskäsitteiksi tarkentuu. Joustavuudessa on kyse henkilöstöressurssien joustavuuden ohella myös muun tyyppisestä joustavuudesta.

HRM-kirjallisuudessa joustavuus yhdistetään työvoiman käyttöön. Liikkeenjohdon joustavuuskäsityksissä työvoiman käyttöön liittyvät kysymykset ilmenevät henkilöstölähtöisissä joustavuuskäsityksissä. Sopimuksellisessa joustavuuskäsityksessä puhutaan määrällisestä ja ajallisesta joustavuudesta työehtosopimusten ja lainsäädännön sallimissa puitteissa. Kun toiminnan volyyymi tai kysyntä vaihtelee voimakkaasti, käytetään osa-aikaisia tai määräaikaisia työntekijöitä tai vuokratyöntekijöitä. Varsinaista perifeeristä työvoimaa kohdeyrityksissä on vähän. Perifeerisen työvoiman käsitteestä voitaisiin luopua kokonaan. Liikkeenjohdon edustamissa kohdeyrityksissä määrällistä joustavuutta käytetään sisäisen joustavuuden kanssa samanaikaisesti, mutta määrällinen joustavuus ei ole ensisijaisesti tavoiteltava strategia.

Sisäinen joustavuus nähdään laajempänä kuin perinteinen funktionaalinen joustavuus, jolla yleensä tarkoitetaan henkilöstön osaamisen käyttämistä monipuolisesti, esimerkiksi tiimeissä ja työtä laajentamalla. Liikkeenjohtajat puhuvat väljästi sisäisestä joustavuudesta, jolla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä tapoja hakea joustavuutta. Tavanomaisen funktionaalisen joustavuuden lisäksi sisäistä joustavuutta haetaan rakenteilla, prosesseilla ja toimintatavoilla. Sisäisen joustavuuskäsityksen voidaan nähdä viittaavan sisäisten työmarkkinoiden vahvistamiseen. Sisäisen joustavuuskäsityksen kanssa läheinen käsitys on työntekijä-työantajasuhde. Hyvällä, luottamuksellisella ja vastavuoroisuuteen perustuvalla suhteella edistetään joustavuuden toteutumista käytännössä. Joustetaan tarvittaessa siis puolin ja toisin. Tämä voidaan nähdä yhtenä joustavuuden keskeisenä onnistumistekijänä. Sen takia psykologisten sopimusten vahvistamiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Samalla voidaan edistää työyhteisön työhyvinvointia ja henkilöstön sitoutumista.

Joustavuus voidaan nähdä reagoitina yllättäviin tai vaikeisiin tilanteisiin. Kun vastavuoroisuuden periaate toteutuu, löydetään yllättävien tilanteiden hoitamiseen helpommin työntekijöitä. Joustavuutta tarvitaan, jotta voidaan yhä paremmin vastata

asiakkaiden tarpeisiin ja parantaa asiakaspalvelua. Tällainen asiakasresponsiivisuus voi yhdistyä myös tiettyihin tilanteisiin. Joustavuus liittyy vahvasti myös kustannuksiin, mikä viittaisi kovaan HRM:ään. Ympäristölähtöisessä joustavuuskäsityksessä yrityksen toimintaa ohjaavat kilpailu- ja markkinatilanne, mikä heijastaa perinteistä strategia-ajattelua heijastuu.

Ulkoinen joustavuuskäsitys heijastelee yrityksen strategisia linjauksia. Yritykset keskittyvät ydinasioihin ja luopuvat ytimeen kuulumattomista toiminnoista. Alihankinta, verkostot ja partnerit ovat näiden strategisten ratkaisujen ilmentymiä. Ulkoinen joustavuuskäsitys esiintyy ainoastaan kahden liikkeenjohtajan käsityksissä. Tätä selittänevät kohdeyritysten toimialat ja suurten yritysten vähäinen määrä tutkimusaineistossa. Kohdeyrityksistä ainostaan yksi työllistää yli 500 työntekijää. Ulkomaisia tytäryhtiöitä on vain kahdella kohdeyrityksellä.

7.1. Tutkimuksen arviointi

Tämä tutkimus ei ole puhtaasti laadullinen tutkimus, sillä aikaisempi tutkimustieto ja joustavuuden jäsentelyt ovat ohjanneet aineiston analysointia. Tuomi & Sarajärvi (2003: 116–119) kutsuvat tällaista teorialähtöiseksi analyysiksi. Kuitenkin aineistosta tulee esille asioita, jotka eivät korostu aikaisemmissa tutkimuksissa. Tämä johtuu osittain suomalaisesta työlainsäädännöstä, työehtosopimusjärjestelmästä ja työkuulttuurista. Dastmalchian & Blyton (1998) toteavat, että kulttuuriset ja maakohtaiset erot vaikuttavat joustavuuskäsitteen tarkasteluun, mikä on tullut ilmi kansainvälisissä tutkimushankkeissa. Joustavuuden aikaisemmat käsitteellistämismallit ovat pohjautuneet pitkälti Atkinsonin 1980-luvulla esittämään malliin, joka ei sovellu 2000-luvun muuttuneeseen tilanteeseen.

Haastattelurunko on suunniteltu laajemman tutkimusaineiston hankkimiseksi. Tätä tutkimusta varten on käytetty vain osa aineistosta, mikä toi omat haasteensa tutkimuksen analysointiin. Aineistosta oli hankala poimia vain joustavuuskäsityksiin liittyviä asioita. Kuitenkin joustavuuskäsitteen avaaminen on ollut alun perin yksi tutkimustehtävä, eikä tutkimusasetelmassa tapahtunut siinä suhteessa mitään

muutoksia. Joustavuuskäsitysten lisäksi tutkija on halunnut valottaa aineistoa muiltakin osin joustavuuskäsitysten avaamiseksi.

Haastattelujen raportoinnissa on pyritty huomioimaan luottamuksellisuus ja anonymiteetti, vaikka joustavuuskäsitykset eivät sinänsä ole arkaluontoisia. Haastateltavista henkilöistä on mainittu ainoastaan heidän asemansa kohdeyrityksessä (liite 2). Kohdeyrityksestä on kerrottu toimiala ja henkilöstömäärä pyöristettynä tasalukuun. Haasteltavia pyydettiin päättämään, miten heidän yrityksensä voisi esiintyä tutkimuksessa. Yhden kohdeyrityksen nimitys on muutettu ylimalkaisemmaksi, jotta yritystä ja haastateltavaa ei tunnistettaisi. Haastattelulainaukset on pääsääntöisesti kirjoitettu yleiskielellä, jotta mahdollinen murre ei paljastaisi mitään.

Kategorioista työntekijä-työnantajasuhteen joustavuuskäsitys on nimihirviö. Tämä kategoria sisältää kahdenlaisia ilmaisuja, joita on paljon verrattuna muiden kategorioiden ilmaisujen määrään. Psykologisen sopimuksen voisi erottaa omaksi kategoriakseen, sillä HR-kirjallisuudessakin keskustellaan nykyisin psykologisesta sopimuksesta. Kuvauskategorioiden määräksi muotoutui lopulta kahdeksan. Työversioissa niitä oli enemmän, mutta useiden lukemiskertojen jälkeen niiden määrä supistui kahdeksaan. Fenomenografisessa tutkimuskirjallisuudessa ei suoranaisesti oteta kantaa kategorioiden määrään. Kirjallisuudessa mainitaan, että on löydettävissä rajallinen määrä laadullisesti erilaisia ja toisiinsa liittyviä tapoja kokea tai käsittää tietty ilmiö.

Käytetty kuvauskategoriasysteemi on horisontaalinen, koska tutkittavien käsityksiä ei haluttu arvottaa. Olisiko voitu rakentaa vertikaalinen tai hierarkkinen kategoriasysteemi käsitysten yleisyyden tai kehittyneisyyden pohjalta? Eri kuvauskategorioiden yleisyys selviää joka tapauksessa taulukosta 2. Hierarkkista kategoriasysteemiä ei pidetty relevanttina, koska yksiselitteisten joustavuuskäsitysten kehittyneisyyttä kuvaavien kriteerien laatiminen lienee mahdotonta.

Tutkimuksen eettiset ratkaisut liittyvät koko tutkimusprosessiin, eivät ainoastaan yksittäisiin vaiheisiin. Raportti pyrkii vakuuttamaan lukijan, että tutkija on työskennellyt huolellisesti ja noudattanut tutkimustyön eettisiä periaatteita.

Fenomenografia metodina soveltuu joustavuuskäsitysten avaamiseen, vaikka sitä yleisemmin käytetäänkin kasvatustieteellisessä tutkimuksessa, jossa tutkimuksen vaikutuksia arvioidaan oppimisen ja opetuksen kannalta. Kuvauskategoriat kuvaavat joustavuuskäsitysten sisällöllisiä piirteitä. Kuvauskategoriat ilmentävät, miten liikkeenjohtajat ymmärtävät tai käsittävät joustavuuden. Ilmiön ymmärtämisen lisäksi voidaan ajatella, että kuvauskategoriat kertovat myös ilmiön kokijoista eli liikkeenjohtajista. On vaikea arvioida, olisiko jollakin toisella menetelmällä, esimerkiksi sisällönanalyysillä, päästy samantapaiseen lopputulokseen. Kuitenkin fenomenografia tarjoaa selkeän laadullisen lähestymistavan. Lisäksi sen tieteentilosophiset oletukset, joita esimerkiksi Uljens (1991) kuvaa, sopivat tähän tutkimukseen.

Poikkeavien tapausten vähäisyys herättää kysymyksiä, vaikka fenomenografia ei tunnista poikkeavia tapauksia siinä mielessä kuin laadullinen tutkimus yleensä. Ennen varsinaista tutkimusta tehtiin kaksi esihaastattelua, joiden tarkoitus oli muun muassa saada haastattelukokemusta, testata haastattelurunkoa ja arvioida haastattelujen kestoja. Esihaastateltavien näkemykset olivat kovempia kuin tutkittavien liikkeenjohtajien käsitykset.

7.2. Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luottavuuden tarkastelusta on monenlaisia näkemyksiä. Yksi keskeinen kysymys liittyy validiteetin ja reliabiliteetin käyttöön. Tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä, miten ne soveltuvat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Niiden nähdään soveltuvan paremmin tilastolliseen tutkimukseen, koska ne tarkastelevat ennen kaikkea mittaamista. (Esimerkiksi Eriksson & Kovalainen 2008: 292; Eskola & Suoranta 1998: 212; Hirsjärvi & Hurme 2001: 184–190; 137; Koskinen et al. 2005: 255–256; Silverman 2005: 223; Tuomi & Sarajärvi, 2003: 131–135.) Toisaalta osa tutkijoista, esimerkiksi (Kvale 1996: 229–252; Richards 2005: 139–142; Silverman 2005: 210–224) antavat ohjeita, miten reliabiliteettia ja validiteettia voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa. Seuraavaksi perustellaan,

miksi reliabiliteetti ja valideetti soveltuvat huonosti tämän laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen. Sen jälkeen tutkimusta arvioidaan muilla tavoilla.

Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkittaessa samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos (esimerkiksi Hirsjärvi & Hurme 2001: 186; Eriksson & Kovalainen 2008: 292). Tällainen reliabiliteetin tarkastelu ei sovi liikkeenjohdon joustavuuskäsityksien arvioimiseen, koska heidän käsityksensä ovat voineet muuttua haastatteluajankohdan jälkeen. Joustavuus on dynaaminen käsite.

Reliabiliteetti voidaan ymmärtää myös siten, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos (Hirsjärvi & Hurme 2001: 186). Tähän liittyy samanlaisia ongelmia kuin näkemykseen, että tutkimalla samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos. Haastateltaville toimitettiin ennen haastattelua täytettäväksi esitietolomake, jossa tiedusteltiin henkilöstön määrään ja työsuhteisiin liittyviä asioita. Esitietolomakkeen kysymykset eivät suoranaisesti liity joustavuuskäsitykseen. Lomake oli pyydetty täyttämään etukäteen, koska liikkeenjohtajilla ei välttämättä ole yksityiskohtaisia numerotietoja ulkomuistissa, eikä haastattelu-aikaa haluttu käyttää niiden etsimiseen. Tietoja on käytetty kohdeyrityksen työsuhteiden kuvaamisessa, esimerkiksi taulukossa 6. Esitietolomakkeella pyrittiin varmistamaan luotettavan tiedon saaminen. Yhdessä tapauksessa määräaikaisten työsuhteiden käyttö jäi hieman epäselväksi. Liikkeenjohtajan haastattelussa ja esitietolomakkeessa oli hieman ristiriitoja. Tutkijalle tuli mieleen, että määräaikaisten työsuhteiden käytölle ei välttämättä ollut perusteluja. Yksi liikkeenjohtaja epäili, että toimiston työntekijä ei ollut täyttänyt esitietolomaketta oikein, koska hänen käsityksensä mukaan osa-aikaisia työntekijöitä olisi enemmän. Kaksi haastateltavaa ei ollut täyttänyt esitietolomaketta. Kuitenkin toisesta yrityksestä saatiin tutkimusvuotta koskevat tiedot haastattelun aikana. Suurimmasta kohdeyrityksestä ei saatu täytettyä esitietolomaketta, koska haastateltava ei ollut ehtinyt täyttää sitä. Tästä yrityksestä on tiedossa vain henkilöstömäärä haastatteluajankohtaa edeltävältä kuukaudelta.

Richards (2005: 141–142) kiteyttää reliabiliteetin koodauksen johdonmukaisuudeksi. Tämä voi olla ongelmallista, jos on useampia koodaajia. Tässä tutkimuksessa vain tutkija on tehnyt koodausta ja sen luotettavuuteen on pyritty huolellisella

työskentelyllä. Ennen Nvivon käyttöönottoa ja ennen varsinaisia analysointia koodausta harjoiteltiin käsityönä.

Validiteetti on yhtäläillä ongelmallinen, kun tarkastellaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetti viittaa siihen, missä määrin tutkimuksen johtopäätökset antavat tarkan kuvauksen tai selityksen tapahtuneesta. Periaatteessa validiteetissa on kyse tutkimuslöydösten todesta ja varmuudesta. (Eriksson & Kovalainen 2008: 292.) On tärkeää, että tutkijan käsitteiden määrittelyt olisivat mahdollisimman lähellä tutkittavien ja tutkimusyhteisön käsityksiä. Tutkija oli perehtynyt kirjallisuudessa esiintyviin joustavuuskeskusteluihin, joustavuuden aikaisempiin jäsentelytapoihin ja talouslehtien keskusteluihin.

Tutkittavilta kysyttiin, mitä joustavuus tarkoittaa. Tutkija ei tehnyt tarkentavia kysymyksiä tässä yhteydessä, vaan ainoastaan rohkaisi jatkamaan pohdintaa, jotta tutkittavia ei johdateltaisi. Tutkittavien annettiin miettiä asioita rauhassa ja ilmaista itseään. Tässä on osaltaan kyse reaktiivisuuden hallinnasta. Reaktiivisuudella tarkoitetaan Koskisen et al. (2005: 52) mukaan tilannetta, jossa tutkija vaikuttaa tutkittaviin niin, että he muuttavat käyttäytymistään. Fenomenografisessa tutkimuksessa käytetään käsitettä sulkeistaminen (reduction), jolla tarkoitetaan tutkijan ennakkokäsityksen poissulkemista (Niikko 2003: 35). Tutkijan tulee astua ulos omista ennakkokäsityksistään. Voidaan tietysti kysyä, oliko tutkijalla tarve löytää joustavuuskäsitteelle uudenlaista tai joustavuuskeskusteluista poikkeavaa sisältöä? Tutkijan omat näkemykset voivat vaikuttaa havaintojen puolueettomuuteen, sillä hän on tutkimusasetelman luoja ja tulosten tulkitsija (Tuomi & Sarajärvi 2003: 133). Tässä tutkimuksessa tutkijan ennakkokäsitys joustavuuskeskustelujen kapea-alaisuudesta on saattanut implisiittisesti ohjata havaintojen tulkitsemista. Sulkeistamiseen pyrittiin myös neutraalilla suhtautumisella haastattelutilanteissa. Haastateltaville kerrottiin heti haastattelun alussa, että tutkija on kiinnostunut heidän näkemyksistään ja käsityksistään.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa pyytämällä tiedonantajia arvioimaan alustavien tulosten ja johtopäätösten osuvuutta. Tätä kutsutaan face-validiteetiksi (Tuomi & Sarajärvi 2003: 139), vastaajavaliditeetiksi Silvermanin (2005: 212) mukaan tai jäsenvaliditeetiksi (Koskinen et al. 2005: 260; Richards 2005:

140). Tutkija oli varautunut tämän toteuttamiseen, ja sen vuoksi haasteltavilta kysyttiin haastattelun päätteeksi, voisiko heihin ottaa tulkintavaiheessa uudelleen yhteyttä. Vaikka tämä sopi kaikille haasteltaville, heihin ei otettu yhteyttä uudelleen.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää saturaatiopistettä arvioitaessa havaintojen määrää (esimerkiksi Koskinen et al. 2005: 264). Tässä tutkimuksessa saturaatiopiste saavutettiin kymmenennessä haastattelussa, vaikka saturaatiopistettä ei yleensä käytetä fenomenografiassa. Saturaatiopisteen avulla voidaan ajatella, että aineistoa on riittävästi. Eskola & Suoranta (1998: 64) mainitsevat, että analyysin luotettavuutta voidaan lisätä jakamalla aineisto kahteen osaan ja analysoimalla aineistosta vain toinen puoli. Tämän jälkeen voidaan koetella tulkinnan osuvuutta toiseen puoliskoon. Tässä tutkimuksessa tätä sovellettiin analysoimalla ensiksi kymmenen haastattelua käsityönä ilman Nvivo-ohjelmaa KATAJAn (kauppatieteiden valtakunnallinen jatkokoulutusohjelma) kurssitehtävänä. Tuolloin muodostuivat alustavat joustavuuskäsitykset. Myöhemmin tehtiin vielä neljä haastattelua, joissa ei tullut uusia joustavuuskäsityksiä.

Tutkimusaineisto kerättiin vuodenvaihteessa 2007–2008, jolloin taloudellinen tilanne oli vielä hyvä. Tosin muutamassa haastattelussa mainittiin, että jonkinlaisesta talouden notkahduksesta olisi havaittavissa merkkejä. Toisenlaisessa taloudellisessa tilanteessa liikkeenjohdon joustavuuskäsitykset saattaisivat olla erilaisia. Esimerkiksi lomautuksia kohdeyrityksissä ei ollut käytetty lainkaan 2000-luvulla. Lisäksi on muistettava, että aineisto on kerätty 14 liikkeenjohtajalta sellaiselta talousalueelta, jossa ei kärsitä esimerkiksi suoranaisesta työvoimapulasta. Niin sanotut pätkätyöt ovat verrattain harvinaisia kohdeyrityksissä. Ne ovat ennen kaikkea lama-ajan ja julkisen sektorin ilmiö. Tutkimuksen perusteella voidaan varovaisesti ajatella, että liikkeenjohtajien joustavuuskäsitykset heijastelevat yleisemminkin liikkeenjohdon joustavuuskäsityksiä tietynlaisen taloudellisen tilanteen vallitessa.

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida tarkastelemalla koko tutkimusprosessia ja tehtyjä valintoja (esimerkiksi Eriksson & Kovalainen 2008: 290; Eskola & Suoranta 1998: 61, 209–211; Koskinen et al. 2005: 257; Tuomi & Sarajärvi 2002: 135–138). Aineiston keruun laadukkuus pyrittiin varmistamaan etukäteen laaditulla ja testatulla haastattelurungolla. Teemojen lisäksi tutkija oli suunnitellut lisäkysymyksiä ja

tarkentavia kysymyksiä siltä varalta, että haastateltava käsittelee teemaa niukasti. Niitä kuitenkin ei tarvittu tämän tutkimuksen aineiston saamiseksi. Kaikki haastattelut etenivät saman rakenteen mukaisesti tämän tutkimustehtävän suorittamiseksi. Haastattelurungon keskivaiheilla kahden teeman käsittelyjärjestystä muutettiin, mutta nuo teemat eivät sisälly tähän tutkimustehtävään. Haastatteluissa olivat läsnä vain haastateltava ja haastattelija.

Ensimmäisellä haastatteluviikolla oli vain yksi haastattelu, koska tutkija halusi käydä sen huolellisesti läpi ja tehdä tarvittaessa muutoksia haastattelurunkoon. Ensimmäinen haastattelu lienee ollut haastattelijalle jännittävämpi kokemus kuin haastateltavalle. Ensimmäinen haastateltava oli hyvin puhelias ja avoin, mikä antoi rohkeutta ja varmuutta seuraaviin haastatteluihin. Haastateltavista kymmenen oli tutkijan ”hyvän päivän tuttuja”, henkilöitä, joita tervehditään kohdattaessa. Neljä haastateltavista oli sellaisia, joita tutkija ei ollut aikaisemmin tavannut. Näiden ”ventovieraiden” haastattelut olivat keskimäärin lyhyempiä kuin ”hyvän päivän tuttujen” haastattelut. Lisäksi ne olivat muodollisempia.

Haastattelut olivat tekniseltä laadultaan hyviä. Teknisiä ongelmia oli neljännessä haastattelussa, kun nauhurin muisti alkoi täyttyä. Tämä keskeytti haastattelun pariin kertaan ja saattoi katkaista haastattelijan ja haasteltavan ajatuksia. Samainen haastattelu oli alun perin sovittu pidettäväksi kahvilassa, mutta sieltä siirryttiin yrityksen tiloihin kahvilan kovan melun vuoksi. Eräs haastateltava puhui hiljaisella äänellä, ja muutama sana jäi epäselväksi litteroinnissa.

Haastattelut litteroitiin heti tuoreeltaan 1–2 päivän kuluessa haastattelusta. Kaksi haastattelua litteroitiin kokeilumielessä sanasta sanaan paikallisella murteella kaikkine täytesanoineen. Näiden kirjoittaminen oli tosi työlästä, ja esimerkiksi pisteiden laittaminen haastateltavien puheeseen oli vaikeaa. Tämän jälkeen haastattelut kirjoitettiin yleiskielellä ilman täytesanoja.

Tutkimusraportin tietoteoreettisten kysymysten yhteydessä todetaan, että tutkimus kiinnittyy ontologialtaan relativismiin ja epistemologialtaan subjektivismiin. Eriksson ja Kovalainen (2008: 294) neuvovat tällaisissa tapauksissa luopumaan reliabiliteetista, validiteetista ja tutkimuksen yleistettävyydestä tutkimuksen

arvioinnin välineinä. He neuvovat arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta muilla tavoin seuraten Lincolnin ja Guban näkemyksiä. Reliabiliteetin ja validiteetin tilalle on ehdotettu käsitteitä credibility (luotettavuus), transferability (siirrettävyys), dependability (riippuvuus) ja confirmability (vahvistettavuus) Guban & Lincolnin (2005: 24) näkemyksen mukaan. Suluissa mainitut suomennokset ovat esittäneet Koskinen et al. (2005: 257). Guba & Lincoln (2005: 191–215) pitävät laadullisen tutkimuksen laatukriteereinä ennen kaikkea uskottavuutta ja autenttisuutta. Heidän mukaansa keskeistä on metodin ja tulkinnan laadukkuus ja luotettavuus. Seuraavaksi tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan näitä neljää käsitettä käyttäen.

Luotettavuudessa tai pikemminkin uskottavuudessa on kyse tutkijan tulkinnan tai väitteiden uskottavuudesta ja siitä, vastaako tulkinta tutkittavien käsityksiä. Ovatko tutkittavat tarkoittaneet sitä, mitä tutkija on tulkinnut heidän tarkoittavan? Tähän oli varauduttu etukäteen kysymällä tutkittavilta, voiko heihin ottaa uudelleen yhteyttä tulkintavaiheessa. Uskottavuuden lisäämiseksi kuvauskategorioiden yhteydessä on paljon suoria haastattelulainauksia. Uskottavuuteen on pyritty myös perehtymällä ilmiötä käsittelevään kirjallisuuteen monipuolisesti.

Siirrettävyys viittaa tutkimustulosten tai niiden osan samankaltaisuuteen aikaisempien tutkimusten kanssa. Teorialähtöisessä analyysissä on käytetty aikaisempaa tutkimustietoa kuvauskategorioiden muodostamiseksi. Toisaalta viime vuosien tutkimuskirjallisuudessa todetaan, että vanhat joustavuusluokittelut eivät sovellu tämän päivän tilanteeseen, mikä saa vahvistusta myös tässä tutkimuksessa.

Riippuvuus tarkoittaa tutkijan vastuuta antaa lukijalle tietoa tutkimusprosessin loogisuudesta, jäljitettävyydestä ja dokumentoinnista. Tutkimuksen suorittaminen on pyritty kuvaamaan yksityiskohtaisesti. Tehdyt virheet ja tutkimuksen heikkoudet myönnetään. Näistä huomattavin liittyy ulkoiseen joustavuuskäsitykseen. Haastateltavat puhuivat sisäisestä joustavuudesta, mutta eivät välttämättä käsitelleet sen ”vastakohtaa” eli ulkoista joustavuutta. Tutkijan olisi pitänyt palauttaa haastateltavat uudelleen tähän asiaan. Tämä voidaan laittaa tutkijan kokemattomuuden syyksi. Ulkoinen joustavuus esiintyy vain kahdessa lähteessä joustavuuskäsitysten yhteydessä.

Vahvistettavuudessa on kyse tutkimuslöydösten ja tulkintojen linkittämisestä siten, että muutkin voivat ymmärtää ne. Tältä osin luotettavuutta on pyritty lisäämään kirjoittamalla luokittelukriteerit auki selkeästi.

Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi on kehitetty luotettavuuskriteerejä, jotka soveltuvat nimenomaan fenomenografiaan. Sinänsä laadullisen tutkimuksen tyypilliset luotettavuuden tarkasteluaspektit soveltuvat myös fenomenografiaan. Syrjälä et al. 1994: 129–131, 152–156) esittävät alla olevan luotettavuuskriteeristökehikon, jonka avulla tätä tutkimusta seuraavaksi arvioidaan.

Taulukko 9. Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit (Syrjälä et al 1994: 130).

	aineisto	kategoriat
aitous	koskeeko aineisto tutkijan ja tutkittavien kannalta samaa asiaa	vastaavatko kategoriat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä
relevanssi	onko aineisto relevanttia tutkimuksen teorian kannalta	ovatko kategoriat relevantteja tutkimuksen teorian kannalta

Aineistoa voidaan pitää aitona, koska tutkittavat puhuivat siitä, mistä tutkija oletti heidän puhuvan. Haastattelupyynnön yhteydessä heille kerrottiin aihealue. Myöhemmin heitä pyydettiin täyttämään etukäteen esitietolomake, mikä saattoi johdatella heitä aiheeseen. Aineistoa voidaan pitää relevanttina tutkimusongelman teoreettisiin käsitteisiin suhteessa, koska aineistoa voidaan tarkastella näillä käsitteillä. Kategoriat ovat aitoja, jos ne vastaavat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä. Tutkimuksen intersubjektivisuus on eräänlainen riski. Intersubjektivisuudella viitataan tutkijan subjektivisuuteen. Tutkijaa kehoitetaan tiedostamaan omat lähtökohtansa ja tunnustamaan, että ne saattavat vaikuttaa tutkimiseen. Tällainen hallittu subjektivisuus on yksi tutkimuksen luotettavuuden kysymyksistä. (Syrjälä et al. 1994: 122). Tätä ongelmaa on pohdittu reaktiivisuuden ja

sulkeistamisen yhteydessä. Kategoriat ovat tutkimuksen teorian kannalta relevantteja, ja ne voidaan yhdistää aikaisempaan tutkimustietoon.

Fenomenografisessa kirjallisuudessa (Häkkinen 1996: 45–46; Niikko 2003: 39 – 40; Syrjäjä et al. 1994: 155–156; Uljens 1991: 97) mainitaan rinnakkaisluokittelijan tai -arvioitsijan käyttö luotettavuuden parantamiskeinona. Tällöin joku toinen henkilö tulkitsee ilmaisut ja sijoittaa ne kategorioihin varsinaisen tulkitsijan laatimilla kriteereillä tai tulkintaohjeilla. Tarvittaessa voidaan laskea yksimielisyysprosentti. Vaikka kirjallisuudessa suositellaan rinnakkaisluokittelua, se ei aina ole mahdollista tai ongelmaton. Tässä tutkimuksessa rinnakkaisarviointi ei ollut mahdollista, koska tutkija on työskennellyt yksin. Joku toinen tutkija olisi voinut päätyä täysin toisenlaiseen lopputulokseen, koska kategoriat ovat tutkijan konstruktioita (Niikko 2003: 56).

Uljens (1991) pitää validiteettikysymystä tärkeänä myös fenomenografisessa tutkimuksessa. Koska absoluuttisen totuuden saavuttaminen on mahdotonta, tavoitteena on sopiva ja hyväksyttävä tulkinta. Tässä tutkimuksessa on esitetty tulkinta liikkeenjohdon joustavuuskäsityksistä. Niissä on yhtymäkohtia aikaisempaan tutkimustietoon, mutta myös uudenlaisia näkemyksiä.

7.3. Tutkimuksen vaikuttavuus ja jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus on täsmentänyt joustavuuden käsitettä. Joustavuus voidaan luokitella henkilöstölähtöiseen ja ei-henkilöstölähtöiseen käsitykseen. Tätä voidaan pitää tutkimuksen kontribuutiona teoreettisille keskusteluille. Joustavuuteen kuuluu sekä strategisia että operatiivisia ulottuvuuksia. Pelkästään joustavuuskäsityksiä analysoimalla ilmiön strateginen ulottuvuus jää pinnalliseksi. Syvällisemmän analysoinnin tueksi tarvitaan tietoa joustavuuden tavoitteista ja muodoista.

Tämä tutkimus yhtyy niihin lukuisiin tutkimuksiin, joissa todetaan, että Atkinsonin malli on riittämätön selittämään joustavuutta. Tämä tutkimus ei tue työntekijöiden jakamista periferiseen ryhmään. Tämä ei kuitenkaan sulje pois käsitystä ydintyöntekijöistä tai -henkilöstöstä. Teoreettisissa keskusteluissa jakoa kovaan ja

pehmeään HRM:ään ei pidetä nykyisin kovin relevanttina. Liikkeenjohdon joustavuuskäsitykset tukevat tätä ajatusta.

Tutkimuksen yhtenä alkuinnokkeena ovat olleet talouselämän keskustelut, jotka ovat kapea-alaisia ja joiden fokus on työmarkkinoiden joustavuudessa. Työmarkkinoiden joustavuus on vain yksi tapa hahmottaa joustavuus. Jotta ei syntyisi väärinkäsityksiä, on syytä tuoda esille, minkälaisesta joustavuudesta kulloinkin on kyse tai missä yhteydessä asiasta keskustellaan. Tämän tutkimuksen kohdejoukko eli liikkeenjohtajat käsittävät joustavuuden moni-ilmeisesti. Kuten taulukosta 3 voidaan havaita, kenenkään liikkeenjohtajan joustavuuskäsitysyhdistelmät eivät ole täysin samanlaisia. Sitä vastoin työntekijän käsitys joustavuudesta voi olla täysin erilainen. Keskusteluilla voidaan tarpeettomasti provosoida väärässä paikassa tai yhteydessä. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, että liikkeenjohtajat pitäisivät työmarkkinoiden joustavuutta keskeisenä kysymyksenä. Vaikuttaa, että yrityksillä on paljon mahdollisuuksia toteuttaa joustavuutta. Joustavuuden toteuttamisessa vastavuoroisuus on tärkeä. Yritysten kannattaa pyrkiä edistämään luottamuksen ja vastavuoroisuuden kulttuuria. Kun yritykset miettivät joustavuuden lisäämistä, ne voisivat lähestyä asiaa kahdeksalla erilaisella joustavuuskäsityksellä.

Työntekijän kannalta joustavuuteen voi liittyä negatiivisia asioita, esimerkiksi epävarmuus työn jatkuvuudesta ja epäsäännölliset työajat. Tämän tutkimuksen mukaan liikkeenjohtajat kantavat huolta ja vastuuta työntekijöistä. Liikkeenjohtajat näkevät henkilöstön arvokkaana resurssina. Toisaalta henkilöstökin ymmärtää tänä päivänä, että kun on kysyntää, silloin tehdään töitä ja silloin kun ei ole kysyntää, ei tehdä töitä, kuten liikkeenjohtaja I ilmaisee. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida ottaa kantaa, kertooko edellinen sitaatti laajemmin työntekijöiden asenteista.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu liikkeenjohdon joustavuuskäsityksiä. Liikkeenjohto näkee joustavuuden myönteisenä ja tavoiteltavana asiana. Joustavuuden ongelmat nähdään lähinnä työntekijälähtöisinä. Joustavuutta voisi tarkastella myös työntekijän näkökulmasta tai kriittistä teoriaa käyttäen. Liikkeenjohdon ja työntekijöiden joustavuuskäsitysten vertaaminen olisi

mielenkiintoista. Julkisen sektorin edustajien joustavuuskäsitykset saattaisivat olla erilaisia.

Joustavuuskäsitykset ovat läheisiä joustavuuden muotojen kanssa, joilla tarkoitetaan tapoja ja keinoja, joilla yritykset tavoittelevat joustavuutta. Joustavuuden muodot ja tavat ovat konkreettisempia kuin joustavuuskäsitykset. Joustavuuden konkreettisia toteutustapoja tutkimalla joustavuus ilmiönä tarkentuisi edelleen. Muutamat haastateltavat mainitsivat joustavuuden metaforia, jotka kuvaavat hyvin ilmiötä. Kaikkia haastateltavia olisi voinut etukäteen pyytää pohtimaan joustavuuden metaforia.

Fenomenografiassa tutkija on oppija, joka etsii ilmiön merkityksiä (Niikko 2003, 31). Tutkimus on ollut tutkijalle oppimisprosessi, jossa hän on oppinut tutkimuksen teosta ja tutkittavasta ilmiöstä paljon. Missä määrin kuvauskategoriat heijastavat tutkittavien eli liikkeenjohtajien ajatuksia, kun ne viime kädessä ovat tutkijan tulkintoja ja rakentamia? Miten tutkija on onnistunut vakuuttamaan lukijan tulkintojensa luotettavuudesta? Tämä jääköön lukijan ratkaistavaksi.

LÄHTEET

- Allard-Poesi, F. & Maréchal, C. (2001). Constructing the Research Problem. Teoksessa Thietard, R. (toim.) *Doing management research, a comprehensive guide*. London: Sage, 31–50.
- Amin, A. (1991). Flexible Specialization and Small Firms in Italy: Myths and Realities. Teoksessa Pollert, A. (toim.) *Farewell to Flexibility*. Oxford: Blackwell, 119–137.
- Antila, J. (1998). *Muuttuva yritys – muuttuvat työajat*. Helsinki: Työministeriö. Työvoimapolitiittinen tutkimus 187.
- Antila, J. (2005). *Veteen piirretty viiva. Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua*. Helsinki: Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 272.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (1999). *Functional Flexibility and Workplace Success in Finland. Flexible Enterprise Project*. Helsinki: Ministry of Labour, 206.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu?* Helsinki: Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 239.
- Argyris, C. (1992). *On Learning Organization*. Cambridge MA: Blackwell Business.
- Asplund, R. (2003). *Flexibility and Competitiveness: Labour Market Flexibility, Innovation and Organisational Performance – Finnish National Report*. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos.
- Atkinson, J. & Meager, N. (1986). Is flexibility just a flash in the pan? *Personnel Management*: September, 26–29.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisation. *Personnel Management*: August, 28–31.

Atkinson, J. (1985). Flexibility, Uncertainty and Manpower Management. IMS Report 89. Brighton: Institute of Manpower Studies.

Backman, N. (2008). Pienet ja keskisuuret yritykset haluavat sopia työehdoista yrityskohtaisesti. *Helsingin Sanomat*. 9.8.2008.

Ballou, R. (1999). *Business Logistics Management*. Fourth Edition. London: Prentice-Hall.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.

Bazeley, P. (2007). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. Thousand Oaks: Sage.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Fress Press.

Benner, C. (2002). *Work in the New Economy. Flexible Labour Markets in Silicon Valley*. Malden: Blackwell Publishing.

Best practices in work-flexibility schemes and their impact on the quality of working life in the chemical industries. 2003. International Labour organization. Sectoral Activities Programme. TMWFCI/2003. Geneva.

Blyton, P. (1998). Flexibility. Teoksessa Poole, M. & Warner, M. (toim.) *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: Thomson, 745–754.

Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave MacMillan.

Braton, J. & Gold, J. (1999). *Human Resource Management. Theory and Practice*. Second edition. London: Palgrave.

Braton, J. & Gold, J. (2003). *Human Resource Management. Theory and Practice*. Third edition. London: Palgrave.

Brewster, C. & Larsen, H. (2000). Flexibility in HRM. Teoksessa Brewster, C. & Larsen, H. (toim.) *Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy*. Oxford: Blackwell, 125–146.

Brewster, C. (1998). Flexible working in Europe. Extent, growth and the challenge for HRM. Teoksessa Sparrow, P. & Marchington, M. (toim.) *Human Resource Management. The New Agenda*. London: Financial Times Management, 245–258.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann.

Cameron, K. (1998). Downsizing. Teoksessa Poole, M. & Warner, M. (toim.) *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: Thomson, 55–61.

Connell, J. & Burgess, J. (2002). In search of flexibility: Implications for temporary agency workers and human resource management. *Australian Bulletin of Labour* 28:4, 272–283.

Cooper, C. (1999). The changing psychological contract at work. *European Business Journal* 11: 3, 115–118.

Dastmalchian, A. & Blyton, P. (1998). Organizational flexibility in cross-national perspective: an introduction. *The International Journal of Human Resource Management* 9: 3, 437–444.

Dastmalchian, A. & Blyton, P. (2001). Workplace flexibility and the changing nature of work: An introduction. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18: 1, 1–5.

Denzin, N & Lincoln, Y., S. (2005). Paradigms and Perspectives on Contention. Teoksessa Denzin, N., K. & Lincoln, Y., S. (toim.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Third Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 183–190.

Drucker, P. (2002). They're Not Employees, They're People. *Harvard Business Review* 80: 2, 70–77.

Dyer, S. (1998). Flexibility models: a critical analysis. *International Journal of Manpower* 19: 4, 223–233.

Emmott, M. & Hutchinson, S. (1998). Employment flexibility: threat or promise? Teoksessa Sparrow, P. & Marchington, M. (toim.) *Human Resource Management. The New Agenda*. London: Financial Times Management, 229–244.

Englehardt, c. & Simmons, P. (2002). Organizational flexibility for a changing world. *Leadership & Organizations Development Journal* 23: 3, 113–121.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Thousand Oaks: Sage.

Eskola, J. Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Flexibility Matters – Flexible Enterprises in the Nordic Countries. (1999). Stockholm: Nutek B 1999: 7.

Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.

Fontana, A. & Frey, J. (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Third Edition. Thousand Oaks: Sage, 695–727.

Friedrich, A., Kabst, R., Weber, W. & Rodehuth, M. (1998). Functional flexibility: merely reacting or acting strategically? *Employee Relations* 20: 5, 504–523.

Gibbs, G. (2002). *Qualitative data analysis. Explorations with NVivo*. Buckingham: Open University Press.

Girod-Séville, M. & Perret, V. (2001). Epistemological Foundations. Teoksessa Thietard, R. (toim.) *Doing management research, a comprehensive guide*. London: Sage, 13–30.

Guba, E., G. & Lincoln, Y., S. (2005). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. Teoksessa Denzin, N., K. & Lincoln, Y., S. (toim.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Third Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 191–215.

Gubrium, J. & Holstein, J. (2001). From the Individual Interview to the Interview Society. Teoksessa Gubrium, J. & Holstein, J. (toim.) *Handbook of Interview Research. Context & Method*. Thousand Oaks: Sage, 1–33.

Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies* 24:5, 503–521.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource management* 8: 3, 265–276.

Guest, D. (2001). Industrial relations and human resource management. Teoksessa Storey, J. (toim.) *Human Resource Management. A Critical Text*. Second Edition. London: Thomson Learning, 96–113.

Handy, C. (1994). *The Empty Raincoat. Making Sense of the Future*. London: Arrow Business Books.

Hanhike, T. (toim.) (2003). *E-työ Suomessa 2003*. ETR:N selvitys ja toimenpidesuosituksia e-työn kehittämismahdollisuuksista. Helsinki: Työministeriö.

Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986). The Practise of Strategic Human Resource Management. *Personnel Review* 15: 5, 3–8.

Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management* 1: 1, 17–43.

Hiltrop, J, Jensen, P. & Martens, H. (2001). Managing the outsourced workforce: strategic challenges for human resource management. *Strategic Change* 10: 367–382.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38: 3, 635–672.

Hyman, R. (1991). Plus ça change? The Theory of Production and the Production of Theory. Teoksessa Pollert, A. (toim.) *Farewell to Flexibility*. Oxford: Blackwell, 259–283.

Häkkinen, K. (1996). *Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin*. Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21.

Johnson, J. (2004). Flexible working: changing the manager's role. *Management Decision* 42: 6, 721–737.

Jolkkonen, A. & Kilpeläinen, R. (2002). Regional and Occupational Mobility of Labour as a Means to Find Employment. Teoksessa Koistinen, P. & Sengenberger, W. (toim.) *Labour Flexibility, a factor of Economic and social Performance of Finland in the 1990s*. Tampere: Tampere University Press, 101–121.

Julkunen, R. & Nätti, J. (2002). Reforming Working Times in Finland During the 1990s. Teoksessa Koistinen, P. & Sengenberger, W. (toim.) *Labour Flexibility, a factor of Economic and social Performance of Finland in the 1990s*. Tampere: Tampere University Press, 123–151.

Julkunen, R. & Nätti, P. (1994). *Joustavaan työaikaan vai työajan uusjaksoon?* Tampere: Vastapaino.

Kairinen, M., Hietala, H., Nyberg, J. & Ojanen, P. (1996). *Paikallinen sopiminen.* Helsinki: WSOY.

Kandolin, I. & Huuhtanen, P. (2000). Määrälliset joustot, työyhteisö ja hyvinvointi. Teoksessa Lehto, A-M. & Järnefelt, J. (toim.) *Jaksaen ja joustaan. Artikkeleita työolotutkimuksesta.* Helsinki: Tilastokeskus, 107–121.

Karuppan, C. (2004). Strategies to foster labor flexibility. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53: 6, 532–547.

Katzenbach, J. & Smith, D. (1996). *Tiimit ja tuloksekas yritys.* Suom. Maarit Tillman. Neljäs painos. Helsinki: WSOY.

Kellifer, C. & Riley, M. (2002). Making functional flexibility stick: An assessment of the outcomes for stakeholders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14: 5, 237–242.

Ketola, T. (2005). *Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi.* Helsinki: Edita.

Kiander, J. (2001). *Laman opetukset. Suomen 1990-luvun kriisin syyt ja seuraukset.* Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VATT-julkaisuja 27: 5.

King, J. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management. *Human Resource Management* 39: 1, 89–92.

Knox, A. & Walsh, J. (2005). Organizational flexibility and HRM in the hotel industry: evidence from Australia. *Human Resource Management Journal* 15: 1, 57–75.

Koistinen, P. & Sengenberger, W. (2002). Conclusions. Teoksessa Koistinen, P. & Sengenberger, W. (toim.) *Labour Flexibility, a factor of Economic and social Performance of Finland in the 1990s*. Tampere: University Press, 255–269.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kovalainen, A. (2005). Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteille. Teoksessa Räsänen, P., Antila, A. & Melin, H. (toim.) *Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kulkarni, S.P. & Ramamoorthy, N. (2005). Commitment, flexibility and the choice of employment contracts. *Human Relations* 58: 6, 741–761.

Kvale, S. (1996). *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Kyrö, P. (2003). *Tutkimusprosessi valintojen polkuna*. Tampere: Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Larsen, H. & Brewster, C. (2000). Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategies. Teoksessa Brewster, C. & Larsen, H. (toim.) *Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategies*. Oxford: Blackwell Business, 1–23.

Legge, K. (1995). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. London: Palgrave.

Legge, K. (1998). Flexibility: the gift-wrapping of employment degradation? Teoksessa Sparrow, P. & Marchington, M. (toim.) *Human Resource Management. The New Agenda*. London: Financial Times Management, 286–295.

Legge, K. (2001). Silver Bullet or Spent around? Assessing the Meaning of the ‘High Commitment Management’ / Performance Relationship. Teoksessa Storey, J. (toim.)

Human Resource Management. A Critical Text. Second edition. London: Thomson Learning, 21–36.

Legge, K. (2005). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities.* Anniversary Edition. Houndsmills: Palgrave MacMillan.

Lehto A-M, Lyly-Yrjänäinen, M. & Sutela, H. (2005). *Pysyvän työn toivossa. Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemisesta.* Helsinki: Työhallinnon julkaisu 291.

Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal* 13: Summer, 111–125.

Lepak, D. & Snell, S. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review* 24: 1, 31–48.

Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. (1998). *Human Resource Management. A Strategic Introduction.* Second Edition. Oxford: Blackwell Business.

Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. (2001). *Human Resource Management. A Strategic Introduction.* Second edition. Oxford: Blackwell Business.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial Relations Review* 48: 2, 197–216.

Mannermaa, M. (2004). *Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus.* Helsinki: WSOY.

Marton, F. & Booth, S. (1997). *Learning and Awareness.* Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Marton, F. (1986). *Phenomenography: A Research Approach to Investigating Different Understanding of Reality*. Oklahoma: College of Education, University of Oklahoma.

Mayne, L., Tregaskis, O. & Brewster, C. (1996). A Comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy. *Employee Relations* 18: 3, 5–24.

McCartney, C. & Evans, C. (2005). Lilly UK makes flexible working work. *Human Resource Management International Digest* 13: 2, 5–7.

Michie, J. & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management* 16: 3, 445–464.

Michie, J. & Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour market flexibility, Human resource management and corporate performance. *British Journal of Management* 12, 287–306.

Miles, R. & Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics* 13: 1, 35–52.

Mowday, R. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 8: 4, 387–402.

Nätti, J. & Väisänen, M. (2000). Työajat ja työsuhteet kotitaloudessa. Teoksessa Lehto, A-M. & Järnefelt, J. (toim.) *Jaksaen ja joustaen. Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Helsinki: Tilastokeskus, 45–65.

Niikko, A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuu: Joensuun yliopisto, kasvatustieteen tiedekunnan tutkimuksia N:o 85.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Odendahl, T. & Shaw, A. (2001). Interviewing Elites. Teoksessa Gubrium, J. & Holstein, J. (toim.) *Handbook of Interview Research. Context & Method*. Thousand Oaks: Sage, 299–316.

Oinas, T., Jokivuori, P. & Ilmonen, K. (2005). *Työaikapankki – haavetta ja todellisuutta*. Helsinki: Työministeriö. Työvoimapolitiittinen tutkimus 284.

Paija, L. (1999). Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila (toim.) *Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?* Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, 9–62.

Pajarinen, M. (2001). *Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa*. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, ETLA. Sarja B 181.

Palanko-Laaka, K. (2005). *Määräaikaisen työn yleisyys, käytön lainmukaisuus ja lainsäädännön kehittämistarpeet*. Helsinki: Työhallinnon julkaisu 359.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.

Pohjanoksa, I. & Perkka-Jortikka, K. (2004). *Työvoimanvuokraus uusia mahdollisuuksia yrityksille ja työntekijöille*. Helsinki: PT-Palvelutyönantajat Oy.

Pollert, A. (1991). Introduction. Teoksessa Pollert, A. (toim.) *Farewell to Flexibility*. Oxford: Blackwell, 3–31.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68: 3, 79–91.

Prieto, C. (1993). The management of the work-force: a sociological criticism of prevailing fashions. *The International Journal of Human Resource Management* 4: 3, 611–630.

Purcell, J. (2001). The Meaning of Strategy in Human Resource Management. Teoksessa Storey, J. (toim.) *Human Resource Management. A Critical Text*. 2. painos. London: Thompson Learning, 59–77.

Ranta, J. (1999). Verkostoyritykset. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila (toim.) *Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?* Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, 1–8.

Reilly, P. (1998). Balancing Flexibility – Meeting the Interests of Employer and Employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7: 1, 7–22.

Richards, L. (2005). *Handling Qualitative Data. A Practical Guide*. Thousand Oaks: Sage.

Roca-Puig, V.; Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A. & Bou-Llusar, J. (2005). Strategic flexibility as a moderator of the relationship between commitment to employees and performance in service firms. *International Journal of Human Resource management* 16: 11, 2075–2093.

Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive* 18: 1, 120–127.

Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F. & Vincent, S. (2005). Changing Organizational Forms and the Employment Relationship. Teoksessa Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. (toim.) *Strategic Human Resource management. Theory and Practice*. 2. painos. London: Sage, 208–236.

Rubin, H. & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Second Edition. Thousand Oaks: Sage.

Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. (2005). Strategic Human Resource management. Theory and Practise. 2. painos. London: Sage. Teoksessa Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. (toim.) *Strategic Human Resource management. Theory and Practise*. 2. painos. London: Sage, 1–11.

Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal* 16, 135–159.

Schuler, R. (1998). Human resource management. Teoksessa Poole, M. & Warner, M. (toim.) *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: Thomson, 122–142.

Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive* 1: 3, 207–219.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. London: Random House Business Books.

Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton & Company

Sheridan, A. & Conway, L. (2001). workplace flexibility: reconciling the needs of employers and employees. *Women in Management Review* 16: 1, 5–11.

Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research*. Second edition. Thousand Oaks: Sage.

Sparrow, P. & Marchington, M. (1998). Introduction: is HRM in crisis? Teoksessa Sparrow, P. & Marchington, M. (toim.) *Human Resource Management. The New Agenda*. London: Financial Times Management, 3–22.

Sparrow, P. (1998). New organisational forms, processes, jobs and psychological contracts: resolving the HRM issues. Teoksessa Sparrow, P. & Marchington, M. (toim.) *Human Resource Management. The New Agenda*. London: Financial Times Management, 117–141.

Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review* 70: 2, 57–69.

Storey, J. (2001). *Human Resource Management Today: an Assessment*. Teoksessa Storey, J. (toim.) *Human Resource Management. A Critical Text*. Second edition. London: Thomson Learning, 3–20.

Storey, J. (2005). New Organizational Forms and Their Links with HR. Teoksessa Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. (toim.) *Strategic Human Resource Management. Theory and Practise*. 2. painos. London: Sage, 189–207.

Storey, J., Quintas, P., Taylor, P. & Fowle, W. (2002). Flexible employment contracts and their implications for product and process innovation. *International Journal of Human resource Management* 13: 1, 1–18.

Storrie, D. (1998). Flexible Employment Contracts in Sweden 1987 - 96. Teoksessa Asplund, R. (toim.) *Flexibility in the Nordic Labour Market*. TemaNord 1998: 586, 35–84.

Suomen suurimmat yritykset. (2007). *Talouselämä* 20.

Sutela, H., Vänskä, J. & Notkola, V. (2001). *Pätkätyöt Suomessa 1990-luvulla*. Helsinki: Tilastokeskus, Työmarkkinat 2001:1.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Takala, T. (1999). *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Toinen tarkistettu painos. Jyväskylä: Atena.

Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis Types & Software Tools*. New York: The Falmer Press.

Tienari, J., Vaara, E. & Meriläinen, S. (2005). Yhteisyyden rakentuminen haastattelutilanteessa. Teoksessa Ruusuvoori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 103–124.

Torrington, D. & Hall, L. (1998). *Human Resource Management*. Fourth edition. London: Prentice-Hall.

Truss, C. (1999). Soft and hard models of human resource management. Teoksessa Gratton, L., Hope Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (toim.) *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press, 40–58.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies* 34: 1, 53–73.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Työsuhteiden muodot EK:n jäsenyrityksissä. Työvoimatiedustelu. (2005). Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.

Uhmavaara, H., Jokivuori, P., Ilmonen, K. & Kairinen, M. (2003). *Vastavuoroisuus on valttia. Tutkimus joustavista työaikajärjestelyistä*. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki: työministeriö.

Uhmavaara, H. & Kairinen, M. & Niemelä J. (toim.) (2000). *Paikallinen sopiminen työelämässä. Hyötyyn ja luottamukseen perustuvaa muutoksen hallintaa*. Turku: Turun yliopisto. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja, Yksityisoikeuden julkaisusarja A:99.

Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J., & Blom, R. (2005). *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus*. Helsinki: Työministeriö. Työvoimapolitiittinen tutkimus 277.

Uljens, M. (1991). Phenomenography – a qualitative approach in educational research. Teoksessa Syrjälä, L. & Merenheimo, J. (toim.) *Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien seminaari Oulussa*

11.-13.10.1990. *Esitelmää.* Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita. 39 / 1991.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.* Boston: Harvard Business School.

Valverde, M., Tregaskis, O. & Brewster, C. (2000). Labour Flexibility and Firm Performance. *International Advances in Economic Research* 6: 4, 649–662.

Viitala, R. & Mäkipelkola, J. (2005). *Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä.* Helsinki: Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 283.

Wallace, T. (1998). Fordism. Teoksessa Poole, M. & Warner, M. (toim.) *The IEBM Handbook of Human Resource Management.* London: Thomson, 363–374.

Ward, K., Grimshaw, D., Rubery, J. & Beynon, H. (2001). Dilemmas in the management of temporary work agency staff. *Human Resource Management Journal* 11: 4, 3–21.

Warren, C. 2001. Qualitative Interviewing. Teoksessa Gubrium, J. & Holstein, J. (toim.) *Handbook of Interview Research. Context & Method.* Thousand Oaks: Sage, 83–101.

Williams, A. (1993). *Human Resource Management and Labour Market Flexibility. Some current theories and controversies.* Aldershot: Avebury.

Wilthagen, T. & Tros, F. (2003). *The Concept of "Flexicurity": A new approach to regulating employment and labour markets.* [Verkkodokumentti]. Tilburg: Tilburg University. [15.6.2006]. Saatavissa: http://www.tilburguniversity.nl/faculties/law/research/flexicurity/publications/papers/fxp2003_4.pdf.

Womack, J. & Jones, D. (2005). *Lean Solutions. How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together.* London: Simon & Schuster, A Viacom Company.

Womack, J., Jones, D. & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. New York: Macmillan.

Wright, P. & Snell, S. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review* 23: 4, 756–772.

Pääkirjoitus 12.8.2008

kl.paakirjoitus@kauppalehti.fi

Joustoja tarvitaan

Kansainvälinen kilpailu vaatii yrityksiltä reagoitiherkkyyttä ja joustokykä. Siksi työehtosopimukseen tarvitaan joustoja.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK ilmoitti toukokuussa luopuvansa keskitetyistä tulopoliittisista työehtosopimusjärjestelyistä. Sen seurauksena heräsi vilkas keskustelu siitä, onko toimialoja edustavilla liitoilla ja työntekijäliitoilla riittäviä valmiuksia uusiin sopimuskäytäntöihin. Kun neuvotteluvastuuta ja työehtosopimista on haluttu laajentaa yritystasolle, on epäilty esimerkiksi pienten ja keskisuurten yritysten valmiuksia tai resursseja sopia yrityskohtaisista työaikajärjestelyistä tai kannustepalkkioista.

EK:n tuoreen selvityksen mukaan valtaosa pk-yrityksistä suhtautuu myönteisesti yrityskohtaisiin järjestelyihin. Neljä viidesosaa kyselytutkimukseen vastanneista yrityksistä arvioi yrityskohtaisten sopimusten parantavan tuottavuutta ja kilpailukykyä. Nykyinen työehtosopimusjärjestelmä perustuu toimialakohtaisiin työehtosopimuksiin ja yleiseen työlainsäädäntöön, mutta toimialakohtaiset sopimukset sallivat yrityskohtaisia järjestelyjä.

Eniten yrityskohtaisia järjestelyjä on tehty työajoissa, koska joustoja tarvitaan markkinoiden kysyntävaihteluihin. Joustojen toinen puoli on työaikapankkien yleistymisen niin, että kertyneitä ylitöitä voidaan jaksoittaa pitemmiksi vapaiksi työsuhteen säilyessä entisellään. Yrityskohtaisia järjestelyjä on tehty myös tulospalkkioista. Yrityskohtaiset sopimukset

yleistynevät lähinnä näillä kahdella rintamalla.

Vanhoista poteroista on päästävä ulos, koska jäykkä sopimusjärjestelmä ei vastaa yritysten eikä työntekijöiden nykyisiä tarpeita. Myös SAK:n piirissä on havaittavissa äsenteiden muuttumista joustavuuden suuntaan. SAK:n johtaja Lauri Lyly arvioi viime viikolla

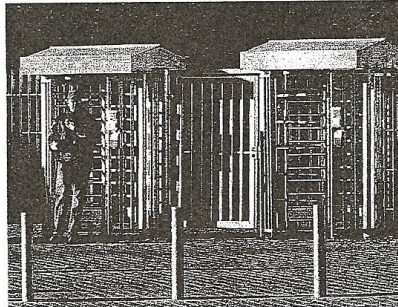
EK:n yrittäjävaltuuskunnan kesäkokouksessa Naantalissa, että yksilötasoinen ja yrityskohtainen sopiminen kuuluvat käytössä oleviin sopimusinstrumentteihin.

Toimialakohtaiset erot ovat silti suuria. Pisimmällä työaikajoustojen käytössä ovat teknologiateollisuuden yritykset, koska erilaiset joustojärjestelyt ovat kuuluneet alan sopimuksiin jo 1980-luvulta. Sen sijaan yrityskohtaiset sopimukset ovat harvinaisia elintarviketeollisuudessa, rakentamisessa ja kaupan alalla.

Kun Suomessa on tällä hetkellä yli 200 eri alojen työehtosopimusta, niiden lukumäärän voi odottaa laskevan tulevaisuudessa. Toimialojen perinteiset rajat ovat jo hämärtyneet, ja sopimusten soveltamisalueet ovat laajentuneet. Sama

malli ei sovi hyvin erilaisissa kilpailutilanteissa toimiville yrityksille edes yhden toimialan sisällä.

Siksi joustavia sopimusinstrumentteja tarvitaan lisää. Todennäköistä on, että paikalliset ja yrityskohtaiset sopimukset yleistyvät yhä useammalla toimialalla.



LAURI OLANDER/KL.ARHISTO

Liukuvan työajan käyttö on yleistynyt pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joiden on kyettävä joustamaan markkinoiden kysynnänvaihtelujen tahdissa.

6 UUTiset

TALOUSSANOMAT Lauanpäivä 29. lokakuuta 2005

Jouko Ahonen: Joustovaraa ei enää ole

Paperiliiton Jouko Ahosen mukaan työntekijäpuoli ei voi tulla enää vastaan kannattavuuden parantamiseksi, kun kaikki joustot on jo tehty. Hänestä metsäteollisuudessa ei edes ole mitään rakenteellista ongelmaa vaan kyse on enemmänkin suhdannevaihtelun tuomista ongelmista.

PAPERILIITON puheenjohtajan Jouko Ahosen mielestä työnantaja-puoli yrittää synnyttää paperiteollisuudessa turhaa kriisitunnelmaa, kun mitään kriisiä ei oikeasti ole.

Puheita siitä, että Stora Enson toissapäivänä julkistama raju saneerausohjelma olisi vasta alkua ja että Suomen metsäteollisuudella olisi edessään raju alasajo, hän pitää täysin turhina.

Ahonen kieltäytyy näkemästä metsäteollisuudessa mitään rakenteellisia muutoksia vaativia ongelmia, sillä hänen mukaansa metsäyhtiöiden viimeaikaisissa vaikeuksissa on kyse enemmänkin ohimenevistä suhdanneongelmista.

– Stora Enson saneerausohjelma luo siten turhaa mielikuvaa siitä, että nyt olisi joku kriisi, kun mitään todellista kriisiä ei ole vaan kyse on vain pitkähköstä suhdannekuopasta, Ahonen puuskahtaa.

Hän ennakoii, että alalla tehdään pian taas ennätystuloksia kuten viisi vuotta sitten, kunhan suhdanteet paranevat.

Ahosen mielestä Stora Enson olisikin ollut järkevämpää hoitaa tehtaiden sulkemiset, myynnit ja muut leikkaukset vähitellen pidemmällä aikavälillä eikä julkistaa näytävää saneerausohjelmaa.

– En myöskään usko, että UPM:itä tai muilla metsäyhtiöillä olisi tulosa vastaavanlaisia, mittavia leikkausohjelmia, hän sanoo.

MITÄÄN LISÄJOUSTOJA tuotannon ja työpaikkojen säilyttäminen Suomessa ei Ahosen mukaan vaadi. Tai itse asiassa joustovaraa ei hänen mukaansa enää edes ole.

– Mitä ne joustot voisivat enää olla, kun kaikki joustot ovat jo nyt käytössä, Ahonen kivahtaa.

Koneet saavat pyöriä vuoden ympäri ja ulkoistaminenkin onnistuu

silloin kun se on järkevää ja taloudellista ja työntekijöiden palkkakustannusten osuus on vain kahdeksan prosenttia kustannuksista, hän huomauttaa.

– Vaikka me tekisimme ilmaiseksi työtä, niin se ei tee paperiyhtiöistä huippukannattavia, Ahonen sanoo.

Hänen mukaansa heikon tulokseen on syy onkin ennen kaikkea paperin ylitarjonnan, mikä pitää hinnat alhaalla. Lisäksi kannattavuutta rasittavat yhä yhtiöiden epäonnistuneet yrityskaupat.

TURHINA AHONEN pitää pelkoja siitä, etteivät paperiyhtiöt enää investoisi Suomeen vaan että uudet korvaavat koneet rakennettaisiin muualle kun tälläiset vanhat koneet suljetaan.

– Ei se päivä ole kaukana, kun kunnallaan vielä uusinvestoinneista Suomeen, hän ennustaa.

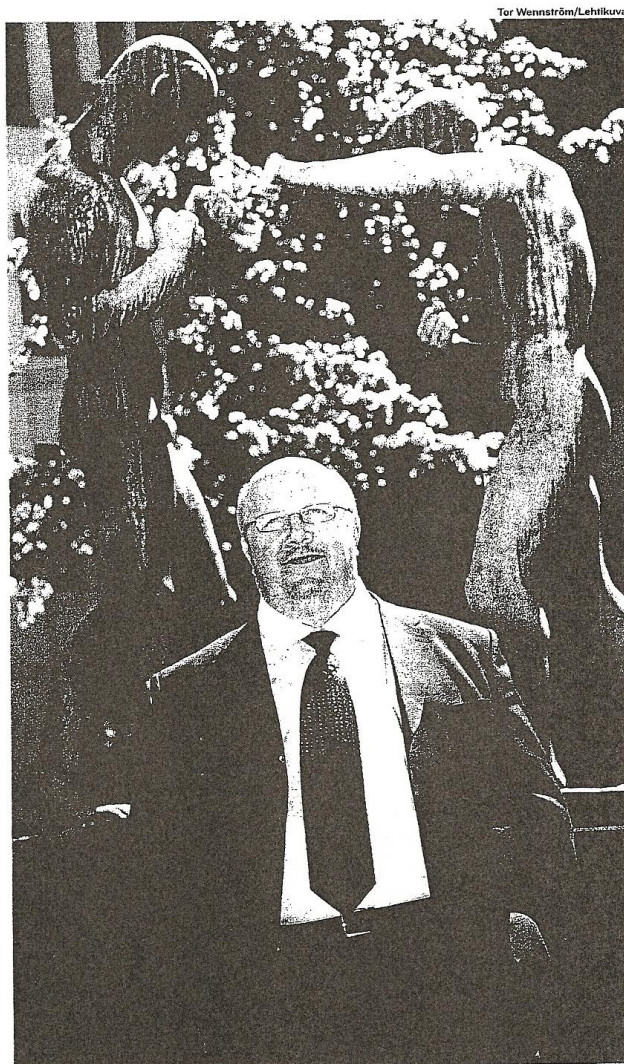
Nyt Suomeen tehtäviä investointeja pidättelee hänen mukaansa se, että raaka-aineesta on täällä pulaa, kun koneiden tehokkuutta on lisätty. Uusia koneita rakennetaan hänen mukaansa Suomeenkin sitten, kun vanhempia koneita suljetaan eivätkä uudet pysty nielemään kaikkea raaka-ainetta.

IHAN ENNALLAAN Ahonen ei toki usko menon Suomen metsäteollisuudessa jatkuvan.

– Ulkoistaminen varmasti kiihtyy ja työpaikat jatkavat asteittaista vähenemistään, kun vanhoja koneita suljetaan vähitellen. Mitään radikaalia en usko olevan edessä, Ahonen arvioi.

Nyt alan työpaikkojen määrä on vähentynyt noin parin prosentin vuosivauhtia.

Stora Enson työpaikkojen mittaviin vähennyksiin Ahonen suhtautuu hämmästyttävän rauhallisesti,



Paperiliiton puheenjohtaja Jouko Ahonen ihmettelee puheita metsäteollisuuden kriisistä. Hänen mukaansa ongelmat johtuvat ohimenevistä suhdanteista.

”Mitä ne joustot voisivat enää olla, kun kaikki joustot ovat jo nyt käytössä.”

Jouko Ahonen, Paperiliitto

vaikka paikkoja on katoamassa jopa useita tuhansia.

Hän sanoo luottavansa siihen, että asia hoidetaan ilman irtisanomisia.

– Jossain määrin olen tietenkin pettynyt siihen, että näin kävi, kun työnantaja-puoli antoi keväällä ymmärtää, että jos esteet tuottavuuden

parantamisen tieltä raivataan pois heidän toivomallaan tavalla, niin sillä turvataan työpaikat. Mutta en minä sitä toisaalta uskonut silloinkaan, vaan tiesin, että väen vähenemisen suuntaus jatkuu.

Paperiliitto antoi toissapäivänä yhdessä viiden muun eurooppalaisen liiton kanssa kannanoton Stora

Enson leikkauksista, mutta mitään vastatoimia ei ole suunnitteilla.

– Tällä alalla on sodittu ihan riittävästi tänä vuonna ainakin Suomessa. Rakennamme nyt mieluummin ruuhkaa kuin riitaa. Ei tämä ole mikään katastrofi, Ahonen sanoo.

Merja Saarinen

merja.saarinen@sanoma.fi

LEHTIARTIKKELIT

Liite 1/3

Kari, ei ne kaikki sua vihaa!

Kerro Kaverille Tulosta

päivän uutiskommentti

Anne Brunilan kohuraportti julki

[Pekka Lähteenmäki 9.11.2004]



Vallionvarainministeriön ylijohdajan Anne Brunilan johtama nimekäs työryhmä esitteli tänään ennakkokohun saatelemaan globalisaatoraporttinsa.

Raportista puuttuvat radikaalit uudistusehdotukset. Ylijohdajan komentama joukko nostaa etusijalle varsin tutuilla kuulostavat tavoitteet ja keinot. Raportissa viihee huippuosaamista, innovaatiota ja maahanmuuton helpottamista.

Elukäteen raportin odotettiin sähköistävän tupo-neuvottelut. Brunila kuitenkin muistutti tiedotustilaisuudessa, että Suomen menestymiselle vuoden 2010 jälkeen ovat tärkeitä aivan muut asiat kuin palkkaratkaisujen prosentit. Pitääkö vielä sanoa ne uudelleen: osaaminen, koulu- ja innovaatiojärjestelmä...

Raportissa vaaditaan kyllä työntekijän ja palkkojen joustavuutta, mutta tupo-syksen sähköistämiseksi siitä ei taida olla. Sen sijaan raportti sähköistää syksyn koulutuskeskustelua, sillä etusijalle siinä nousee koulutusjärjestelmän uudistaminen ja tehostaminen.

Tiedotusvälineet laisivat pettyä siihen, että raportin suurista linjoista ei ole repivää erimielisyyttä työryhmän jäsenten, kuten Nokian johtajan Veli Sundbäckin, Palkansaajien tutkimuslaitoksen johtajan Jukka Pekkarisen tai ryhmän varapuheenjohtajan alivaltiosihteerin Vesa Vihrilään kesken.

Ristiriidat alkavatkin vasta sitten, jos ja kun hallitus alkaa viedä työryhmän ehdotuksia käytäntöön. Ensimmäisiä jälkiä raportin ehdotuksista voi pääministeri Matti Vanhasen mukaan jäädä jo ensi vuoden lisäbudjettiin.

Ensimmäisten toteutettavien asioiden joukossa ovat innovaatiojärjestelmää koskevat muutokset. Brunilan työryhmä ehdottaa kolmevuotista 150 miljoonan euron ohjelmaa yritysten käynnistys- ja alkuvaiheen rahoitukseen.

Brunila siirtäisi aikuiskouluttajia vanhustenhuoltoon.

Lisärahan jakamista vaikeampaa tulee olemaan esimerkiksi aikuiskoulutuksen tehostaminen. Työryhmä haluaisi yhdistää aikuiskoulutuskeskuksia ammattikouluun. Siis lopettaa tukun oppilaitoksia.

Tämä tietysti voisi vähentää työpaikkoja, mutta Brunila pamautti tiedotustilaisuudessa, että työpaikkojen väheneminen joillain koulutussektoreilla olisi vain hyvä asia, koska työvoimaa tarvitaan yhä enemmän esimerkiksi vanhustenhuollossa.

Yliopistot työryhmä laittaisi entistä kovemmin kilpailemaan perusrahoituksesta, mutta antaisi niille myös lisää valtaa päättää asioistaan. Yliopistojen jatko-opinnot menisivät maksullisiksi. Ammattikorkeakoulujen rahoitusta pitäisi sitoa työllistävyyteen ja tuloksellisuuteen.

Konkreettaa kaipaaville työryhmä ehdottaa esimerkiksi taksien ja apteekkien kilpailun lisäämistä, johon EU:kin Suomea painostaa. Kymppiluokka pitäisi tehdä pakolliseksi jatko-opintoja karttaville, jotta useampi peruskoulun päättävä innostuisi ammattikoulutuksesta.

Eikä kai tällaisesta raportista voi jättää pois sitä vaatimusta, että yliopistoista olisi kehitettävä huippuosaamisen keskuksia.

Kaiken kaikkiaan työryhmän aikaansaannoksesta tulee sellainen mielikuva, että Suomessa tavoitellaan oikeita asioita, mutta monet pienet syyt johtavat siihen, että meille käy kuin olympialaisissa tai Euroviisuissa. Tavoitteisiin ei ihan päästä.

Meillä on liikaa katvealueita, liian vähän joustavuutta.

(Suomi maailmantaloudessa -loppuraportti kokonaisuudessaan valtioneuvoston sivuilla: <http://www.valtioneuvosto.fi/tiedostot/pdf/89830.pdf>)

UUTISET

4
Päätoimittaja: Lehtimies
Puhelin: 09 122 4255
Faksi: 09 122 477

TILOUS-SIUNNIT
Keskiviikko 8. helmikuuta 2005

TYÖMARKKINOIDEN MURROS

Elinkeinoelämä kaipaa työajan joustoja Saksan malliin

Ek:n mukaan yrityksillä tulisi olla mahdollisuus työpaikoillensa rakentamiseen ja työntekijöiden koulutukseen. Työmarkkinoiden murros on nähtävissä jo nyt, ja se on johtanut siihen, että yritykset ovat alkaneet harkita Saksan mallia. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta.

Saksan mallin mukaan yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta.

Yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta.

Yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta.

Yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta.

Yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta.

Yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta.

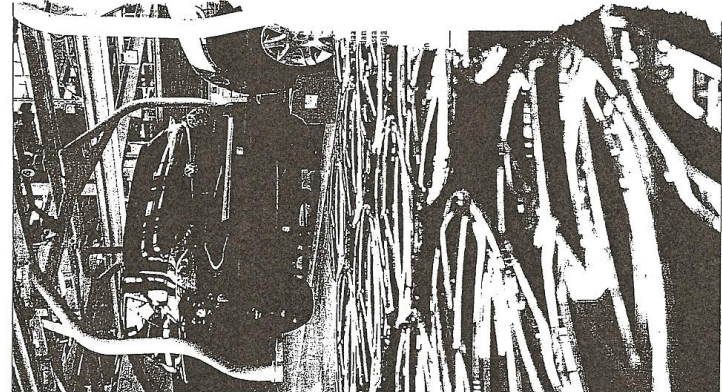
Yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta.

Yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta.

Yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta.

Yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta.

Yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset voivat käyttää työajan joustoja, jotta ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta.



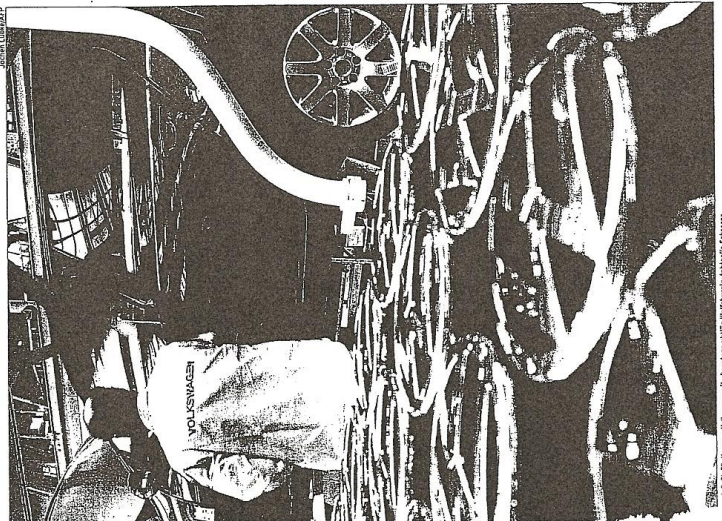
Kuva: Saksalainen autovalmistaja Volkswagen esittelee uusia työntekijöitä työpaikoillaan. Työntekijät ovat koulutettuja ja osaavia.

Uutistoimisto
Puhelin: 09 122 4255
Faksi: 09 122 477

Tilauspalvelu
Puhelin: 09 122 4257
Faksi: 09 122 477

Jakelumuistutukset
Puhelin: 09 122 4255
Faksi: 09 122 477

TYÖMARKKINOIDEN MURROS



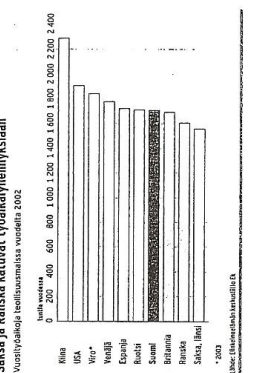
Kuva: Saksalainen autovalmistaja Volkswagen esittelee uusia työntekijöitä työpaikoillaan. Työntekijät ovat koulutettuja ja osaavia.

Pellervon Holmi: Pekkasit ja seisokit pois

Pellervon Holmi on yksi Suomen suurimmista elintarvikkeiden valmistajista. Yritys on ilmoittanut, että se poistaa pekka- ja seisokit tuotteistaan. Tämä päätös on osittain johtunut muuttaneista kuluttajien mieltymyksistä ja osittain johtunut yrityksen pyrkimyksestä vähentää ympäristönsaastatusta.

Saksa ja Ranska katuvat työaikalyhennyksiään

Saksa ja Ranska ovat ilmoittaneet, että ne katuvat työaikalyhennyksiään. Tämä päätös on osittain johtunut muuttaneista taloustilanteista ja osittain johtunut yritysten pyrkimyksestä vähentää ympäristönsaastatusta.



© 2003
Lähde: Eurostatin tilastotietoa vuodelta 2003

HAASTATTELUT

Liite 2

Yritys / haastateltava A. Toimitusjohtaja. 14.11.2007
Yritys / haastateltava B. Pääomistaja. 20.11.2007
Yritys / haastateltava C. Varatoimitusjohtaja. 22.11.2007
Yritys / haastateltava D. Yrittäjä. 23.11.2007
Yritys / haastateltava E. Toimitusjohtaja. 29.11.2007
Yritys / haastateltava F. Yrittäjä. 3.12.2007
Yritys / haastateltava G. Toimitusjohtaja. 10.12.2007
Yritys / haastateltava H. Toimitusjohtaja. 11.12.2007
Yritys / haastateltava I. Omistaja. 11.12.2007
Yritys / haastateltava J. Toimitusjohtaja. 20.12.2007
Yritys / haastateltava K. Toimitusjohtaja. 17.1.2008
Yritys / haastateltava L. Toimitusjohtaja. 29.1.2008
Yritys / haastateltava M. Toimitusjohtaja. 5.2.2008
Yritys / haastateltava N. Toimitusjohtaja. 28.2.2008

HAASTATTELRUNKO

Liite 3/1

YLEISINFOA TUTKIMUKSESTA

Haastateltaville kerrotaan tutkimuksesta

- nauhoitus
- luottamuksellisuus
- aihe
- tutkimustehtävä
- kohdejoukko
- aikataulu

YRITYS JA TAUSTATIETOJA

Kerrotteko lyhyesti yrityksestänne? Esittelettekö lyhyesti yrityksenne?

Minkälainen organisaatio?

Mikä on asemanne ja vastualueenne yrityksessä?

Mitkä ovat yrityksenne henkilöstöön liittyvät keskeiset haasteet tai kysymykset?

Mitkä henkilöstöön liittyvät asiat askarruttavat eniten?

Vuokratyövoima

Ulkoistaminen

Palkitsemisjärjestelmä

Paikallinen sopiminen

ESITIELOMAKE

Käydään esitietolomake läpi pikaisesti. Onko kaikki kohdat täytetty? Onko jäänyt täyttämättömiä kohtia? Miksi?

Jos lomaketta ei ole täytetty, voitteko täyttää ja palauttaa myöhemmin sähköpostilla?

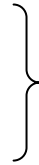
Tätä lomaketta ei käydä läpi sen tarkemmin haastattelun aikana, vaikka asioita sivutaan myöhemmin.

TEEMA 1, JOUSTAVUUS KÄSITTEENÄ

Mitä joustavuus mielestänne tarkoittaa, kun puhutaan yrityksen ja yritystoiminnan joustavuudesta?

Tavoitteena selvittää, miten haastateltava ymmärtää / hahmottaa joustavuuden.

TEEMA 2
TEEMA 3
TEEMA 4
TEEMA 5



EIVÄT SISÄLLY TÄHÄN TUTKIMUKSEEN

LOPETUSKYSYMYKSET

Tässä on käsitelty joustavuutta lähinnä 2000-luvulla. Tehtiinkö yrityksessänne jo 1990-luvulla joustavuutta olennaisesti lisääviä ratkaisuja?

Onko jokin aiheeseen liittyvä olennainen asia tai alue mielestänne käsittelemättä?

TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Haastateltaville kerrotaan tutkimuksen etenemisestä.

Voiko tarvittaessa ottaa yhteyttä, jotta voidaan varmistua, että on varmasti tulkinut oikein tai jos tarvitaan lisätietoja tai tarkennuksia?

Miten yrityksenne voidaan mainita tutkimuksessa?

	liikevaihto	henkilöstömäärä (vuoden lopussa)	palkka- kustannukset	henkilöstön kehittämis- kustannukset (euroina tai prosentteina liikevaihdosta)
2000				
2001				
2002				
2003				
2004				
2005				
2006				

Henkilöstötilanne tällä hetkellä

- a) henkilöstön kokonaismäärä _____
- b) osa-aikaisten määrä _____
- c) pysyvässä työsuhteessa olevien määrä _____
- d) määräaikaisessa työsuhteessa olevien määrä _____
- e) vuokratyöntekijöiden määrä _____
- f) harjoittelijoiden tai työllistettyjen määrä _____