

Electronic
Journal of
Business

Ethics and
Organization
Studies

ejbo

In this issue:

Manuscript Submission and Information for Authors

PAGE 3

Paavo Lintula

Guest Editorial: Ollaanko Organisaatiokulttuurioppia Kaivamassa Haudasta? Katsaus Opin Historiaan ja Teemoihin

PAGES 4-10

Kishore Kumar Krishnan Kutty

Establishing Business Ethics to Insulate Against Scandals

PAGES 11-19

Elina Riivari & Marianne Jaakkola & Soila Lemmetty & Sara
Keronen & Kaija Collin & Susanna Paloniemi

The Relationship of Collective Creativity with Managerial Work and Workplace Climate in Hierarchical and Less Hierarchical Organizations

PAGES 20-30

Niilo Noponen & Tommi Auvinen & Pia Viklund & Matti
Leppäniemi & Jarno Tiainen

Henkilöstöjohtamisen Digitalisaatio Keskisuomalaisissa PK-yrityksissä

PAGES 31-41

EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies

Vol. 28, No. 1 (2023)
ISSN 1239-2685Publisher:
Business and Organization
Ethics Network (BON)Publishing date:
2023-03-30<http://ejbo.jyu.fi/>Postal address:
University of Jyväskylä,
School of Business and
Economics, Business and
Organization Ethics
Network (BON),
P.O. Box 35,
FIN-40351 Jyväskylä,
FINLANDEditor in Chief:
Professor Tuomo Takala
University of Jyväskylä
tuomo.a.takala@jyu.fiAssistant Editor:
D.Sc (Econ.) Marjo Siltaoja
University of Jyväskylä
marjo.siltaoja@econ.jyu.fiAssistant Editor:
M.Sc (Econ.) Ida Okkonen
University of Jyväskylä
ida.a.m.okkonen@jyu.fi

Editorial board

Iiris Aalto
Professor
University of Jyväskylä
Jyväskylä, FinlandJohannes Brinkmann
Professor
BI Norwegian School of
Management
Oslo, NorwayZoe S. Dimitriadis
Associate Professor
University of Macedonia
Thessaloniki, GreeceJohn Dobson
Professor
College of Business
California Polytechnic
State University
San Luis Obispo, U.S.A.Claes Gustafsson
Professor
Royal Institute of Technology
Stockholm, SwedenPauli Juuti
Professor
Lappeenranta University of
Technology
Lappeenranta, FinlandKari Heimonen
Professor
University of Jyväskylä
Jyväskylä, FinlandRauno Huttunen
Associate Professor
University of Eastern FinlandTomi J. Kallio
Ph.D, Professor
Turku School of Economics
Pori University Consortium
Pori, FinlandTarja Ketola
Ph.D, Adjunct Professor
University of Turku
Turku, FinlandMari Kooskora
Ph.D, Associate Professor
Estonian Business
School
Tallinn, EstoniaVenkat R. Krishnan
Ph.D, Professor
Great Lakes Institute of
Management
Chennai, IndiaJanina Kubka
Dr.Sc.
Gdansk University of Technology
Gdansk, PolandJohanna Kujala
Ph.D, Acting Professor
University of Tampere
Tampere, FinlandHanna Lehtimäki
Ph.D, Adjunct Professor
University of Tampere
Tampere, FinlandMerja Lähdesmäki
Ph.D
University of Helsinki,
Ruralia Institute
Helsinki, FinlandAnna-Maija Lämsä
Professor
University of Jyväskylä
Jyväskylä, FinlandAri Paloviita
Ph.D, Senior Assistant
University of Jyväskylä
Jyväskylä, FinlandRaminta Pucetaite
Ph.D, Associate Professor
Vilnius Universitates
Vilnius, LithuaniaAnna Putnova
Dr., Ph.D., MBA
Brno University of Technology
Brno, Czech RepublicJari Syrjälä
Ph.D, Docent
University of Jyväskylä
Jyväskylä, FinlandOuti Uusitalo
Professor
University of Jyväskylä
Jyväskylä, FinlandBert van de Ven
Ph.D (Phil), MBA
Tilburg University
Tilburg, The Netherlands

EJBO is indexed in Cabells Directory of Publishing Opportunities in Management and Global Digital Library on Ethics (GDLE) and in PsycINFO bibliographic database of the American Psychological Association.

EJBO is currently also listed in "The International Directory of Philosophy and Philosophers". First published in 1965 with support of UNESCO, the listing provides information about ongoing philosophic activity in more than 130 countries outside North America. More information can be found from website: <http://www.pdcnet.org>.

Manuscript Submission and Information for Authors

Copyright

Authors submitting articles for publication warrant that the work is not an infringement of any existing copyright and will indemnify the publisher against any breach of such warranty. For ease of dissemination and to ensure proper policing of use, papers become the legal copyright of the publisher unless otherwise agreed.

Submissions

Manuscripts under review at another journal cannot be simultaneously submitted to EJBO. The article cannot have been published elsewhere, and authors are obligated to inform the Editor of similar articles they have published. Articles submitted to EJBO could be written in English or in Finnish. Paper written in Finnish must be included English summary of 200-500 words. Submissions should be sent as an email attachment and as Microsoft Word doc format to:

Editor in Chief

Professor Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics, Finland
email: tuomo.a.takala@jyu.fi

Editorial objectives

Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies EJBO aims to provide an avenue for the presentation and discussion of topics related to ethical issues in business and organizations worldwide. The journal publishes articles of empirical research as well as theoretical and philosophical discussion. Innovative papers and practical applications to enhance the field of business ethics are welcome. The journal aims to provide an international web-based communication medium for all those working in the field of business ethics whether from academic institutions, industry or consulting.

The important aim of the journal is to provide an international medium which is available free of charge for readers. The journal is supported by Business and Ethics Network BON, which is an officially registered non-profit organization in Finland. EJBO is published by the School of

Business and Economics at the University of Jyväskylä in Finland.

Reviewing process

Each paper is reviewed by the Editor in Chief and, if it is judged suitable for publication, it is then sent to at least one referee for blind review. Based on the recommendations, the Editor in Chief decides whether the paper should be accepted as is, revised or rejected.

The process described above is a general one. The editor may, in some circumstances, vary this process.

Special issues

The special issue contains papers selected from

- the specific suitable conferences or
- based on a certain relevant theme

The final selection is made by the Editor in Chief, with assistance from the EJBO's Editorial team or from Conference Editorial team. In the case of conference papers, articles have already been reviewed for the conference and are not subjected to additional review, unless substantial changes are requested by the Editor.

Manuscript requirements

The manuscript should be submitted in double line spacing with wide margins as an email attachment to the editor. The text should not involve any particular formulations. All authors should be shown and author's details must be printed on a first sheet and the author should not be identified anywhere else in the article. The manuscript will be considered to be a definitive version of the article. The author must ensure that it is grammatically correct, complete and without spelling or typographical errors.

As a guide, articles should be between 5000 and 12000 words in length. A title of not more than eight words should be provided. A brief autobiographical note should be supplied including full name, affiliation, e-mail address and full international contact details as well as a short description of previous achievements. Authors must supply an abstract which

should be limited to 200 words in total. In addition, maximum six keywords which encapsulate the principal topics of the paper should be included.

Notes or Endnotes should be not be used. Figures, charts and diagrams should be kept to a minimum. They must be black and white with minimum shading and numbered consecutively using arabic numerals. They must be refereed explicitly in the text using numbers.

References to other publications should be complete and in Harvard style. They should contain full bibliographical details and journal titles should not be abbreviated.

References should be shown within the text by giving the author's last name followed by a comma and year of publication all in round brackets, e.g. (Jones, 2004). At the end of the article should be a reference list in alphabetical order as follows

(a) for books

surname, initials and year of publication, title, publisher, place of publication: Lozano, J. (2000), *Ethics and Organizations. Understanding Business Ethics as a Learning Process*, Kluwer, Dordrecht.

(b) for chapter in edited book

surname, initials and year, "title", editor's surname, initials, title, publisher, place, pages: Burt, R.S. and Knez, M. (1996), "Trust and Third-Party Gossip", in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds.), *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, pp. 68-89.

(c) for articles

surname, initials, year "title", journal, volume, number, pages: Nielsen, R.P. (1993) "Varieties of postmodernism as moments in ethics action-learning", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 3 No. 3, pp. 725-33.

Electronic sources should include the URL of the electronic site at which they may be found, as follows:

Pace, L.A. (1999), "The Ethical Implications of Quality", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies EJBO*, Vol. 4 No. 1. Available http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0401_2.

Ollaanko organisaatiokulttuurioppia kaivamassa haudasta? Katsaus opin historiaan ja teemoihin

GUEST EDITORIAL

Paavo Lintula

Abstract

In the title of my article, I have quoted the well-known organizational researcher Joanne Martin, who saw signs of the revival of cultural theory at the beginning of the 21st century, which was thought to be dead. She stated, quoting the Bible, "Lazarus has risen from the dead". Even though the new learnings at the time showed signs of cultural theory coming to life, nothing like the 1980s phenomenon emerged. But now the COVID-19 pandemic with its remote work has caused the researchers to ask if we will see the resurrection of cultural theory. The article discusses the concept of organizational culture and some of its most common definitions. It is noted that the concept has remained vague and there is no generally accepted definition. It is concluded that on the basis of research literature, each researcher must choose and present the concepts they use with definitions. The birth of cultural science and the short period of glory are discussed. On the basis of many well-known researchers, it is concluded that the great commercial success of cultural science resulted in the destruction of its theoretical research and in-depth reflection: consultants and bestseller authors made quickly a lot of money, while scientists buried themselves in their foxholes to wage their own scientific wars. The debate on corporate culture research has been most marked by the five themes discussed

in the article: (1) whether culture is a variable or a basic metaphor, (2) a quantitative or qualitative approach, (3) the illusion of a homogeneous culture, (4) the connection between culture and result and (5) an organizational culture or an organizational climate. The article introduces the debate around the organizational culture and organizational climate. It is decided to propose that the organizational climate with its premises should be restored to its value. As the organizational climate study already existed before the organizational culture concept, which then was marketed efficiently with a large amount of money, pushed the climate concept into a margin with its studies. The meaning of organizational culture/-climate is addressed in the dynamics of the organization, where job satisfaction and motivation and the meaningfulness of work are built in the last resort. Finally, the importance of organizational culture theory and research to date will be assessed.

Key Words: Basic metaphor, organizational climate, organizational culture, organizational dynamics, variable

Nouseeko kulttuuri haudasta?

Organizational Culture and COVID-19 (Spicer 2020), How to Sustain Your Organization's Culture When Everyone is Remote (Howard-Grenville 2020), Paradigm shifts caused by the COVID-19 pandemic (Howe ym. 2020), tässä esimerkkejä arvostettujen tutkijoiden kirjoituksista, joissa esitetään huoli Covid-19 pandemian aiheuttaman massiiviseksi kasvaneen etätöiden vaikutuksista organisaatioiden kulttuureihin. Suomalainen talouslehti kirjoitti pääkirjoituksessaan 30.7.2021 (Talouselämä 26/2021): "Syksyllä työntekijät ja työnantajat ovat isojen kysymysten äärellä. Mikä on työyhteisön merkitys? Kuinka kauan yrityskulttuuria ja yhteishenkeä pystytään vaalimaan Teamsissa?"

Edellä mainitut otsikot osoittavat jälleen kerran huhut 1980-luvulla tähtihetkenä kokeneen organisaatiokulttuuriopin kuolemasta ennenaikaisiksi (Palmer ja Hardy 2000: 115, 135–136; Jackson ja Parry 2011: 72–75; Grey 2022: 63–82). Tässä yhteydessä ilmenee havainnollisesti organisaatiokulttuurin ontologinen luonne: kulttuuri on olemassa, vaikka kukaan ei ole sitä kuullut, nähnyt, haistanut tai maistanut, kunnes olosuhteiden muuttuessa havahdutaan, että jotakin puuttuu. Howard-Grenville (2020) huomauttaa, että kulttuuria ei huomata "normaalina" aikana: "Miksi me niin usein tiedostamme organisaatiomme kulttuurin vasta, kun olemme riittävästi sen ulkopuolella – esimerkiksi työskennellessämme tiiviisti uuden asiakkaan kanssa tai vaihdettuamme työpaikkaa, tehtäväämme, sijaintipaikkakuntaa tai ehkä menetettyämme äkillisesti tutun työpaikkamme siirryttyämme työskentelemään keittiön pöydän ääressä ilman mitään fyysistä kosketusta kollegoihimme." Myös Jackson ja Parry (2011: 72) viittaavat samaan ilmiöön: "On jotenkin ironista, että me aina kykenemme ymmärtämään yrityksen kulttuurin merkityksen vasta, kun olemme menettäneet sen siirryttyämme toiseen yritykseen."

Organisaatiokulttuuri - sekava käsite

Työn kokeminen riippuu ratkaisevasti siitä, millainen on se ympäristö ja millaiset ne olosuhteet, jossa työtä tehdään. Tätä kokonaisuutta kutsutaan kontekstiksi (Jackson ja Parry 2011: 68). Jackson ja Parry (2011: 68–70) toteavat, että organisaatiot eivät toimi tyhjiössä, vaan omassa kontekstissaan, joka on riippuvainen ympärillä olevasta yhteiskunnasta. Tämän kontekstin komponenteista he pitävät kulttuuria johtamisen ja toiminnan näkökulmasta yhtenä tärkeimmistä. Myös Schneider ym. (2016) korostavat kulttuurin ratkaisevaa merkitystä siinä, kuinka ihmiset kokevat työympäristönsä ja työnsä.

Alussa mainitut tuoreet artikkelit ovat syntyneet, kun ei voitu ennakoida, että pandemia olikin vasta alussa. Sen takia ne ovat varovaisia tutkijoiden arvailuja, eivät vielä tutkimuksiin perustuvia. Kuitenkin niissä, kuten monissa arvostettujen julkaisujenkin kirjoituksissa, on yksi yhteinen piirre ja samalla vakava puute: organisaatiokulttuuria käsitellään aivan kuin kaikki ymmärtäisivät käsitteet samalla tavalla. Lukija joutuu tyytymään vain perustelemattomiin toteamuksiin: vahva organisaatiokulttuuri on hyvä asia, vahva organisaatiokulttuuri edesauttaa hyvän tuloksen saavuttamista, ”sopiva” kulttuuri luo hyvän työskentelyilmapiirin jne.

Esim. Palmer ja Hardy (2000: 117) toteavat: ”Kulttuurista on tullut muotisana, joka merkitsee monia ja usein toisilleen vastakkaisia asioita.” Schneider ym. (2013) puolestaan antavat karun kuvan: ”Yksinkertaisesti, ei ole olemassa mitään yksimielisyyttä siitä, mitä kulttuuri on enempää kuin siitä, miten sitä olisi tutkittava.” Chatman ja O’Reilly (2016) ihmettelevät, kun organisaatiokulttuurista oli jo vuoteen 2011 mennessä ilmestynyt yli 4600 tieteellistä artikkelia, mutta siitä huolimatta organisaatiotutkimuksista puuttuu yhteinen ymmärrys organisaatiokulttuurin olemuksesta. Denison (1996) näkee tutkimuksellisten ristiriitaisuuksien ja hajanaisuuden yhdeksi syyksi ns. paradigmasodan: tutkijat ovat linnoittautuneet omiin leireihinsä, jotka ovat periksi antamatta eri mieltä sellaisista kysymyksistä kuin kvantitatiivinen vaikeo kvalitatiivinen lähestymistapa, organisaatioilmasto vaikeo organisaatiokulttuuri, onko organisaatiolla kulttuuri vai onko organisaatio itsessään kulttuuri jne.

Kuten edellä olevasta on käynyt ilmi, organisaatiokulttuurin käsite on tutkimus- ja management-kirjallisuudessa niin hajanainen ja ristiriitainen, että yksittäistä tutkimusta varten käsite on kirjoitettava auki ja yksilöitävä, mitä ko. tutkimuksessa tarkoitetaan organisaatiokulttuurilla (Palmer ja Hardy 2000: 117–119, 135–136). Käsiteselvennys on välttämätön myös siksi, kun organisaatiokulttuuri on 1980-luvulta alkaen ollut olennainen osa organisaatioiden päivittäistä johtamisjargonia, jolla rakennetaan organisaation ”virallista” todellisuutta, siis sitä kontekstia, jonka olennainen osa kulttuuri on (ks. Jackson ja Parry 2011: 72). Tässä työssä ovat ansiokkaasti hääranneet kansainvälisten konsulttijättien armeijat, jotka kulttuuri-boomin alusta alkaen ovat yleismaailmallisilla power point-esityksillään säälimättä rahastaneet ”ajan tasalla itseään pitäviä” organisaatioita (Chatman ja O’Reilly 2016; Grey 2022: 64–69; Jackson ja Parry 2011: 72–75; Schneider ym. 2016).

Organisaatiokulttuurin määritelmiä

Palmer ja Hardy (2000: 115) katsoivat parikymmentä vuotta sitten, että joidenkin mielestä ”kulttuuri on nyt lähellä tulla siunatuksi organisaatiotieteen historian hautausmaahan”. Mutta kuten aiemmin todettiin, kulttuuri aika ajoin ”nousee kuolleista”. Nyt pandemiaepidemiasta vähitellen vapauduttaessa kysytään, onko kulttuurista pelastajaksi, kun tarkastellaan etätöiden mahdollisesti runtelemia yhteistyön tapoja (Spicer 2020; Howard-Grenville 2020). Tähänastainen organisaatiokulttuuritutkimus kannattaa

avata ja tulkita tämän hetken näkökulmasta.

Organisaatiokulttuurin määritelmiä on yhtä paljon kuin määrittelijöitäkin. Yksi viitatuimpia on 1980-luvulla pintapuolisten bestsellereiden varjoon jääneen syvällisen kulttuuriteoreetikon Edgar Scheinin (1985) määritelmä (Palmer ja Hardy 2000: 118):

Ne perusolettamukset, jotka jokin ryhmä on löytänyt, keksinyt tai kehittänyt opetellessaan käsittelemään ongelmiaan, ulkoista sopeutumistaan ja sisäistä integraatiotaan. Olettamuksia on työstetty niin kauan, että niitä voidaan pitää pätevinä, joten ne voidaan opettaa ryhmän uusille jäsenille oikeana tapana ymmärtää, ajatella ja tuntea yhteiset ongelmat.

Yksinkertainen ja osuva on Petersin (1993) määritelmä (Palmer ja Hardy 2000: 118):

Kulttuuri on se tapa, jolla me teemme täällä hommia: organisaation järkevää käyttäytymistä rakentavat kirjoittamattomat säännöt ja ihmisten yhteiset arvot.

Howard-Grenville (2020) on lyhyessä määritelmässään tavoittanut hienosti organisaatiokulttuurin sisimmän olemuksen:

Kulttuuri on kokonaisvaltainen ja jotenkin mysteerinen voima, joka ohjaa työpaikkojen toimintaa ja kanssakäymistä.

Kulttuurin loistokausi 1980-luvulla

Kansoilla, heimoilla, klaaneilla ym. on aina ollut kulttuurinsa, joita kautta aikain historioitsijat ja filosofit ovat kuvanneet. Antropologien voidaan katsoa aloittaneen kulttuurien tutkimisen omiana tieteenalanaan 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa. Sittemmin kulttuurin tutkimus on levinnyt useimmille ihmiselämän alueille.

Organisaatiotutkimuksessa havahduttiin aika myöhään soveltamaan kulttuuri-käsitettä. Se tapahtui kuitenkin voimalla, jollaista ei ollut nähty aikaisemmin eikä myöskään sen jälkeen, vaikka yritysmaailmassa ns. management-oppeja on tullut ja mennyt Taylorin päivistä alkaen. Organisaatiokulttuurioppi valloitti koko läntisen maailman hetkessä, ja ratkaisevassa osassa oli kolme kirjaa: (1) W. Ouchi. 1981. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, (2) T. E. Deal and A. A. Kennedy. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* and (3) T. J. Peters and R. H. Waterman. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. Kaikki kirjat saavuttivat huikat myyntiluvut, mutta Petersin ja Watermanin kirja oli ylitse muiden: kirjaa myytiin yli 3 miljoonaa kappaletta neljässä vuodessa, eikä vastaavaan ole pystynyt yksikään muu management-kirja (Grey 2022: 63; Chatman ja O’Reilly 2016).

Petersin ja Waterman ovat valinneet kirjaansa 62 amerikkalaista ”erinomaista yritystä” ja tiivistäneet niistä kahdeksan tunnusmerkkiä, jotka kuvaavat vahvaa yritystä. Petersin ja Watermanin mukaan näillä yrityksillä oli vahva yrityskulttuuri, joka ”arvosti jokaisen työntekijän ainutkertaisuutta ja satoi samalla heidät yritykseen ja sen yhteisöön, ja yhteisö nojasi erinomaisuuden, laadun ja sitoutumisen eetokseen” (Hancock ja Tyler 2001: 103). Kirjoittajien lanseeraamasta kahdeksasta tunnusmerkistä tuli muutamaksi vuodeksi yritysmaailman mantroja (Bridgman ja Cummings 2021: 70–75):

- Toiminta on tärkeintä
- Lähellä asiakasta
- Arvostetaan autonomiaa ja yrittäjyyttä

- Tuottavuutta ihmisten avulla
- Käytännön läheisyys; arvojen ohjaama
- Suutari pysyköön lestissään
- Yksinkertainen organisaatio, ohut esikunta
- Samanaikainen löyhä ja olennaisissa asioissa tiukka valvonta

Opin suosio oli valtava ja seminaarit seurasivat toisiaan. Peters ja Waterman kollega-konsultteineen lensivät maasta toiseen keräten tähtitieteellisiä palkkioita, ja kaikissa itseään arvostavissa läntisen maailman yrityksissä oli kulttuurivalmennusta hallituksen jäseniä myöden (Cunliffe 2009: 79-80; Jackson ja Parry 2011: 72-75; Grey 2022: 63-82; Schneider ym. 2013). Ei Suomessakaan toimitusjohtaja uskaltanut olla ilman Petersin ja Watermanin kirjaa työpöydällään.² Useimmat maailman johtavista ja kansallista konsulttiefirmoista ja konsulteista olivat kuin ”siat rukiissa” ottamassa osaansa paisuvasta kakusta.

Mutta yksin sujuvasti kirjoitetut ja suuren rahan voimin tehokkaasti markkinoituid ”puolitieteelliset” kirjat eivät selitä kulttuurin suurta suosiota. Yhtenä syynä on pidetty USA:n Vietnamin sodan aiheuttamaa taloudellista ja henkistä tilaa. USA koki jääneensä Tyynen meren alueen valtioiden taloudellisessa hyökkäyksessä altavastajaksi japanilaisten alkaessa uhata jopa USA:n automarkkinoita – ja autoilla, jotka olivat kaikkea muuta kuin ”japanilaista laatua”. Pintapuolisten tutkimusten perusteella tultiin siihen tulokseen, että Japanin ja ns. tiikerivaltioiden yrityksissä työntekijät antoivat ”hearts, minds, bodies and souls” työnantajalleen (luvun otsikko Cunliffen kirjassa 2021: 93; ks. myös Grey 2022: 68): olivat sitoutuneita, pitivät laatua kunniasanaan, tekivät pitkiä päiviä ja poissaolot olivat vähäisiä (Grey 2022: 63–64). Kaikki nämä olivat, näin uskoteltiin, ilmentymiä vahvasta organisaatiokulttuurista, joka nähtiin japanilaisten yritysten menestyksen lähteenä (Bridgman ja Cummings 2021: 72; Grey 2022: 63–64; Hancock ja Tyler 2001: 102–103; Morgan 1997: 119–120; Palmer ja Hardy 2000: 117).

Äkillinen suosio ja nopea hiipuminen

Organisaatiokulttuuri oli otollisessa ajankohdassa tehokkaasti tarjottu ihmelääke kaikkiin johtamisen ongelmiin: liikkeenjohdon ”Pyhä malja” oli vihdoinkin löytynyt (Bridgman ja Cummings 2021: 73; Hancock ja Tyler 2001: 98–99). Grey (2022: 64) toteaa ironisesti: ”Voitte saada parempia tuotteita, vähemmän sekundaaria, vähemmän konflikteja, paremman palvelutason, onnellisemman ja reilumman työpaikan ja säästää rahaa varsinaiseen kaupantekoon – jos pystytte luomaan oikeanlaisen kulttuurin. Valitettavasti osoittautui, että se olikin sitten *suuri jos* (kursivointi lisätty).”

Kun kulttuuri ei osoittanutkaan olevan nopeasti vaikuttava ja tehokas ihmelääke, liikkeenjohdon kiinnostus väheni, konsulttien tulonlähde kuivui ja organisaatiokulttuuri sai 1990-luvulle tultaessa väistyä uusien oppien tieltä (lean management, total quality management, lifelong learning, business process re-engineering jne.).

Organisaatiokulttuuri jatkaa kuitenkin elämäänsä, sillä uudemmissakin opeissa ihmisten sitouttamisen perustana on organisaatiokulttuurilta peritty usko kaiken toiminnan läpitynkemaan maagiseen eetokseen (Grey 2022: 81-82; Howard-Grenville 2020; Jackson ja Parry 2011: 74-75).

Koko organisaatiokulttuurin kannalta oli onnetonta, että sen menestys perustui pintapuolisiin liikkeenjohdollisiin bestsellereihin (Schneider ym. 2012; Chatman ja O’Reilly 2016). Grey (2022: 63) mukaan ”päämoottorin” eli Petersin ja Watermanin kirjan aineisto ja sen tulkinnat 62 erinomaisesta yrityksestä oli-

vat tieteellisesti heppoisia (ks. myös Bridgman ja Cummings 2021: 72–73). Lisäksi suuri osa yrityksistä ei vuoden kuluttua olisi enää täyttyneen erinomaisuuden kriteerejä, ja osa yrityksistä lakkasi olemasta jo muutaman vuoden kuluessa. Kokonaan käsittelemättä jäi olennainen ongelma: olivatko yritykset erinomaisia sen takia, että niillä oli vahva kulttuuri vai oliko niillä vahva kulttuuri sen takia, että ne olivat erinomaisia (Palmer ja Hardy 2000: 129)?

Oma lukunsa oli se tapa, jolla vahvaa organisaatiokulttuuria yritettiin juurruttaa työntekijöihin: oli iskulauseita, symboleja, seminaareja, hengennostatusilaisuuksia yhdistettyinä lapsellisiin leikkeihin, seikkailuihin ja palkitsemisseremonioihin, joista Grey käyttää yhteisnimitystä ”hulabaloo” (Grey 2022: 67; ks. myös Morgan 1997: 152). Konsultit olivat merkittävässä roolissa. Jackson ja Parry (2011: 73) kuvaavat monissa organisaatioissa koettua turhautuneisuutta: ”Kun konsultit olivat poistuneet, organisaatio oli yhtä johtajavaltainen ja johtaminen yhtä jäykkää kuin ennenkin.”

Tutkimusta jakavat teemat

Muuttuja vai perusmetafora

Organisaatiokulttuuria koskevassa tutkimuskirjallisuudessa on joistakin asioista hyvin vastakkaisia käsityksiä, jotka jakavat tutkijat vahvasti linnoittautuneisiin leireihin. Omaa työtään varten tutkijan on siis valittava leirinsä omiin perusolettamuksiinsa tukeutuen.

Olennaisin jakavista kysymyksistä on, voidaanko kulttuuria johtaa: onko kulttuuri siis kriittinen muuttuja vai perusmetafora/perspektiivi (Bridgman ja Cummings 2021: 72; Grey 2013: 70–72; Palmer ja Hardy 2000: 125–126)? Ensiksi mainittu tarkoittaa, että johto pystyy rakentamaan ja muuttamaan organisaation kulttuurin mieleisekseen. Kulttuuri on tällöin yksi johtamisen väline muiden joukossa. Kulttuuri perusmetaforana taas tarkoittaa, että kulttuuri on luonnollista, spontaania ja johtamatonta: ihmiset tekevät työt organisaatioissa, kun he työskentelevät yhdessä hiljaisesti sovitulla tavalla (Morgan 1997: 119–152).³ Kun kulttuuri käsitetään johtamisen välineenä, se on siis jotakin, mikä organisaatiolla on. Perusmetaforana, perspektiivinä, kulttuuri taas on se, mikä organisaatio on (Grey 2022: 71); ”kulttuuri on organisaatio ja organisaatio on kulttuuri” (Palmer ja Hardy 2000: 126).

Kulttuuri muuttujana lähtee siitä, että kulttuuri voidaan identifioida, mitata ja analysoida. Ylin johto voi luoda, ylläpitää ja muuttaa organisaation kulttuuria; kulttuuri on tekninen kysymys, paina nappia-työkalu, kuten Palmer ja Hardy asian ilmaisevat (2000: 133).

Kun kulttuuria pidetään metaforana, mahdollisuudet kulttuurin tietoiseen rakentamiseen ja muuttamiseen nähdään vähäisinä. Tämän näkemyksen mukaan ihmiset eivät ole kulttuuristen interventioiden passiivisia vastaanottajia vaan he ovat aktiivisia agentteja. Kulttuuri on siten osallistumista, yhteisöllistä ja interaktiivista (Palmer ja Hardy 2000: 134).

Kulttuuria johtamisvälineenä kokeiltiin organisaatiokulttuurin lyhyenä kukoistusaikana, mutta kun pikavoittoa ei tullut, managerit ja konsultit häipyivät uusien muotioppien perään. Metafora-ajattelun kannattajat ovat olleet alusta alkaen sitä mieltä, että kulttuurin tietoinen johtaminen on epäonnistuva projekti, ”se [kulttuuri] on suhteellisen kuuro ja mykkä kaiken siihen puuttumisen suhteen” (Grey 2022: 71). Jackson ja Parry (2011: 73) toteavat, että joidenkin mielestä kulttuurin johtaminen on ”hukkaan menevä harjoitus”. He jatkavat: ”Kuten eräs kommentaattori huomautti, suurin osa antropologeista pitää ajatusta, että johtajat loisivat kulttuurin, naurettavana. Johta-

jat eivät luo kulttuuria, se kehkeytyy kollektiivisesti, ryhmien ja yhteisöjen sosiaalisesta kanssakäymisestä.”

Kvantitatiivinen / kvalitatiivinen lähestymistapa

Kulttuuria johtamisvälineenä pitävät ovat kvantitatiivisten menetelmien kannattajia. Tällöin pyritään mittaamaan kulttuuriin yhdistettyjä tekijöitä kuten sitoutumista ja sen laatua, innovatiivisuuden astetta, riskinottohalua yms. Mm. tunnettu kulttuuriteoreetikko Edgar Schein on kuitenkin ihmetellyt tutkijoiden pakkomiellettä kulttuurin mittaamiseen (Palmer ja Hardy 2000: 126): ”Mielestäni he eivät yksinkertaisesti tiedä, mistä on kysymys, ja tämä on erityisen vaarallista, kun ollaan tekemisissä sosiaalisen voiman kanssa, mikä on näkymätön mutta erittäin väkevä.” Kvantitatiivinen tutkimus keskittyy usein niihin havaittaviin kulttuurin pintailmiöihin, jotka on helppo havaita ja sijoittaa kyselyihin: kulttuurin ulkoisiin tunnusmerkkeihin kuten liikemerkkeihin ja muihin symboleihin, pukeutumiseen, toimiston designiin, neuvottelujen ja kokousten rituaaleihin, hengennostatusilaisuuksiin, sankaritarinoihin ym. (Morgan 1997, mm: 143–145). Uskotaan, että on olemassa kulttuurin yhteinen ”suuri teoria”, joka voidaan tavoittaa laajoilla kyselytutkimuksilla, ja näin johto voisi verrata yrityksensä kulttuuria muiden yritysten kulttuureihin (McAuley ym. 2007: 92–93).

Ne, jotka katsovat, että organisaatio on kulttuuri, eivät pidä mahdollisena pelkistää kulttuuria muuttujiksi. Tämän takia koulukunta suosii kvalitatiivisia menetelmiä kuten etnografiaa (Hancock ja Tyler 2001: 113). Palmer ja Hardy toteavat (2000: 126): ”Tämä kulttuurin käsittelytapa kieltää kaiken ’objektiivisen’ ja kiinnittää sen sijaan huomion kielen, merkitysten, symbolien ja rituaalien toisiinsa kietoutuneeseen luonteeseen.” Hatchin (1997: 236) mukaan ”kulttuuri kietoo organisaation jäsenet sosiaalisesti rakentuvaan todellisuuteen”. Tämän yhteisen sosiaalisen todellisuuden, siis kulttuurin, elementit rakentuvat symboleista, normeista, arvoista, uskomuksista, riiteistä, rituaaleista, kertomuksista ja myyteistä. Tähän sosiaalisesti rakentuneeseen kontekstiin organisaation jäsenet suuntaavat rutiininomaisesti kokemuksensa ja toimintansa. Tämä konteksti on itse asiassa se, mitä pidämme organisaation kulttuurina (Hatch 1997: 236). Jokaisen organisaation aina aivan omanlaisensa kulttuurin tutkimisesta Hatch antaa yksiselitteisen suosituksen etnografisen lähestymistavan puolesta (1997: 236):

”Mikään puhe kulttuurista ei voi korvata sitä välitöntä kokemusta, joka syntyy, kun tutkii omakohtaisesti kulttuuria. Voidakseen täysin havaita kulttuurin voiman ja arvon, on mentävä henkilökohtaisesti organisaatioon ja havainnottava artefaktit ja symbolit ja on kuunneltava ihmisten tulkintoja.”

Yhtenäiskulttuurin harha

Kulttuuriopin esiinmarssin käynnistäneet bestsellerit korostivat ns. vahvan organisaatiokulttuurin merkitystä menestyksen luojana. Tekijät pitivät myös itsestään selvyytenä, että tämä vahva kulttuuri merkitsee koko organisaation kattavaa yhtenäistä kulttuuria. Pian kävi selväksi, että eivät ihmiset riisu firman ovella tai tehtaan portilla sitä kulttuuria, jonka he ovat vuosikymmenien aikana maksuneet, sen hetkisen organisaationsa kulttuurin ainekset siinä mukana.

Organisaatioissa saattaa vaikuttaa useita alakulttuureita, jotka itse asiassa ovat vahvempia kuin se yhtenäinen kulttuuri, joka organisaatiolla uskotaan olevan (Palmer ja Hardy 2000: 120–123). Yksi tyypillisimpiä näistä on ammatillinen kulttuuri. Esimerkiksi kustantajayrityksen kulttuuri ”häviää” selvästi toimittajien edustamalle journalistiselle kulttuurille. Sairaalaorganisaatiossa alakulttuurien määrä saattaa olla kymmeniä! Eri-

tyisesti joillakin maantieteellisillä alueilla vahvassa asemassa olevasta uskonlahkosta/uskonnonsta voi alueella toimivaan organisaatioon tulla sen verran po. uskonuunnan ihmisiä, että he muodostavat organisaatiossakin omista perinteistään, uskomuksistaan ja tavoistaan kiinni pitävän ryhmän, joka ei sopeudu valtakulttuuriin. Myös kielelliset niin kuin monet muutkin alakulttuurit ovat tavallisia. (Morgan 1997: 120–122 ja 129–138)

Aikaisemmin korostettiin, että jokaisella organisaatiolla on aivan omanlainen kulttuurinsa. On kuitenkin lisättävä varaus: joissakin asioissa saman alan organisaatioiden kulttuurit ovat hämmästyttävän samanlaisia – siis korostettu omintakeisuuskin saattaa olla myytti! Se, että vahva organisaatiokulttuuri niin usein osoittautuu harhaksi, johtuu osittain jo tästä epärealistisesta olettamuksesta, että vahva yhtenäiskulttuuri on ylipäätään olemassa tai saavutettavissa.

Perustavaa laatua oleva kysymys on, onko organisaation kulttuuri sitä, mitä esitetään sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, vai onko tämä virallinen kulttuuri vain konsulttien stilisoimaa johdon toiveunta (Palmer ja Hardy 2000: 119–120)? Ihmiset suojelevat itseään, kun heitä yritetään muuttaa, ja he turvaavat selustaansa näyttelemällä kulttuuriin sitoutunutta (Grey 2022: 70–73). Vain pitkäaikaisen osallistuvan havainnoinnin avulla todellista kulttuuria voi yrittää jäljittää ja ymmärtää (Hatch 1997: 296).

Kulttuuri ja tulos

Mm. Peters ja Waterman antoivat ymmärtää, että täyttämällä heidän kahdeksan vahvan kulttuurin tunnusmerkkiä on turvattu tie menestykseen. Siitä lähtien ei yrityskulttuurin ja tuloksen yhteyttä ole edes asetettu kyseenalaiseksi siitä huolimatta, että kirjoittajien esittelemistä 62 yrityksestä monet eivät enää muuttaman vuoden kuluttua olleet olemassa.

Ei ole yhteisymmärrystä siitä, mitä on vahva yrityskulttuuri. Täysin eri mieltä ollaan myös siitä, voidaanko vahvuutta tai kulttuuria ylipäätään mitata. Sen takia yritykset näyttää toteen organisaatiokulttuurin ja tuloksen yhteys ovat epäonnistuneet (Palmer and Hardy 2000: 128–133). Ylipääsemättömäksi kysymykseksi on muodostunut jo aiemmin mainittu Petersin ja Watermanin dilemma: ovatko yritykset menestyneet vahvan kulttuurin ansiosta vai onko niillä vahva kulttuuri sen takia, että ne ovat menestyneet?

Palmer ja Hardy pitävät kulttuurin ja tuloksen yhteyttä ongelmallisena. He toteavat (Palmer ja Hardy 2000: 133): ”Perimmäinen ongelma ovat ne metodologiset vaikeudet, kun kulttuuri ja tulos yritetään muuttaa tutkimuskelpoisiksi muuttujiksi, minkä takia lopullista näyttöä kulttuurin ja tuloksen välisestä yhteydestä ei ikinä saavuteta.”

Vaikka kulttuurin ja tuloksen välitöntä yhteyttä ei ole voitu osoittaa, kulttuuri on olemassa: se on sosiaalinen, näkymätön, mysteerinen mutta väkevä voima (Palmer ja Hardy 2000: 126; Hovard-Grenville 2020). Sen välillinen merkitys on niin huomattava ja arvaamatonkin, että yrityskohtaisissa tutkimuksissa sitä ei voida sivuuttaa, vaikka opin ”zenith” olisikin ohitettu (Jackson ja Parry 2011: 71–75; 93–94) – ja jos kulttuuri todella on tekemässä paluuta (Howard-Grenville 2020; Spicer 2020)?

Kulttuuri vai ilmasto?

Organisaatiokulttuurin sijaan käytetään myös sanaa organisaatioilmasto. Maallikoiden keskustelussa termien sekoittuminen on vaaratonta, mutta alueen teoreetikot ovat käyneet vuosikymmeniä tieteellistä sotaa siitä, ovatko kulttuuri ja ilmasto täysin eri asioita vai ovatko ne saman asian erilaisia tulkintaperspektiivejä (Denison 1996; Palmer ja Hardy 2000: 117–119; Schneider ym. 2012; Chatman ja O’Reilly 2016). Eroa tärkeänä pitävillä vain

kvantitatiivinen tutkimus on ”oikea” ilmastoa tutkittaessa, kulttuurin tutkimuksissa kvalitatiivinenkin tutkimus on mahdollinen (Denison 1996; Chatman ja O'Reilly 2016).

Syyt tieteelliseen kiistaan löytyvät käsitteiden erilaisesta taustasta. Organisaatioilmastotutkimus on kulttuuritutkimusta vanhempi ja syntyi organisaatiopsykologien työstä. Organisaatiopsykologien Litwinin ja Stringerin USA:ssa 1968 julkaistu kirja ”Motivation and organizational climate” vauhditti organisaatioilmastoa koskevaa tutkimusta, joka toistakymmentä vuotta myöhemmin jäi kulttuuri-innostuksen varjoon (Chatman ja O'Reilly 2016). Litwin ja Stringer katsoivat, että työntekijöiden käsitykset työympäristön ja –olosuhteiden ominaisuuksista kuten autonomiasta, työn organisoinnista, konfliktien käsittelystä ja työntekijöiden huolenaiheista voivat vaikuttaa motivaatioon ja käyttäytymiseen. He nimittivät em. kokonaisuutta ”organisaatioilmastoksi”. Schneider ym. (2012) ovat määritelleet organisaatioilmaston tämän tutkimusperinteen mukaan: ”Organisaatioilmasto voidaan määritellä käsityksiksi, jotka ovat syntyneet yhteisistä kokemuksista yrityspolitiikasta, käytännöistä, menettelmistä ja palkitusta ja tuetusta käyttäytymisestä.” Olennaista ilmastotutkimuksissa on ollut se, että tutkimus lähtee yksilön kokemuksista, joista tutkija yhdistää ”keskiarvoiset” kokemukset.

Organisaatiokulttuurin Schneider et al. (2012) taas määrittelevät Scheinia mukaillen seuraavasti: ”Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä yhteiseksi perusolettamuksiksi, arvoiksi ja uskomuksiksi, jotka ovat organisaatiolle luonteenomaisia ja opetetaan tulijoille oikeaksi tavaksi ajatella ja tuntea; myyteillä ja kertomuksilla välitetään tulijoille se, kuinka organisaatio on ajan mittaan ratkaissut ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäisen integraatioon liittyvät ongelmat.”

Chatmanin ja O'Reillyn (2016) mukaan ilmasto keskittyy tilannekohtaisiin ilmiöihin ja on väliaikaisempi ja helpommin muutettavissa. Kulttuuri taas on pysyvä, kestävä ja juurtunut arvoihin ja uskomuksiin. Ilmasto perustuu yksilöiden kokemuksiin, kun kulttuuri perustuu koko yhteisön yhteisiin arvoihin ja uskomuksiin ja myyttien, riittien ja rituaalien merkityksiin. Jotkut pitävät ilmastoista kulttuurin tuloksena, ts. kulttuuri edeltää ilmastoista, joka sopeutuu muuttuenkin kulttuurin laajempiin ja abstraktisempiin puitteisiin (Chatman ja O'Reilly 2016).

Amerikkalaisperäinen kulttuurin ja ilmaston yksityiskohtainen erottelu ei ole pelkkää teoretisointia. Sen selkeä ansio on siinä, että se palauttaa kulttuurin siihen, mitä se oli ennen kuin se ”lähti lentoon kaupallisiin siivin” (Schneider ym. 2013; Chatman ja O'Reilly 2016): ihmisten omat käsitykset omista työoloistaan ja –ympäristöstään ja tekemisen tapojen mielekkyydestä ovat työtyytyväisyyden ja motivoituneisuuden perusta. 1980-luvun alussa laukalle lähtenyt kulttuuri-innostus irtosi arjen toimijoista liikkeenjohdon johtamisvälineeksi ja johtamista pönkittäväksi jargoniksi arvoineen, missioineen, visioineen, parhaine käytäntöineen ym. (Cunliffe 2009: 79–82; Grey 2022: 65–72). Yleistäen voi todeta, että yritysjohto konsultteineen määritteli organisaatiolle tarkoituksenmukaisen vahvan kulttuurin, siis ylhäältä alas (top down), kun organisaatioilmasto taas rakentui parhaimmillaan alhaalta ylös (bottom up).

Konsulttien hiomat hienot organisaatiokulttuurijulistukset ja –julkistukset näyttävine sloganeineen ja hienoine tarinoineen jäivät ja jäävät valitettavan usein tempuksi ylläpitää yrityksen, ja johdon, prestiisiä ympäristön silmissä (Grey 2022: 66–67; 72; ks. myös Jacksonin ja Parry'n 2011: 73 värikäs kuvaus). Ns. lattiatason väki ei ole kovin kiinnostunut yrityksen arvoista, missiosta, visiosta ja vieroksuu teennäisiä ja usein imartelevia sankaritapinoita (ks. Grey 2022: 70–73).

Organisaatioilmasto on ihmistä lähempänä kuin kulttuuri,

työn tekemisen kokeminen on myös konkreettisempää kuin organisaation ylevät arvot ja historiaan perustuvat perinteet (Chatman ja O'Reilly 2016). Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että hiemankin isommista organisaatioista puhuttaessa, organisaatiolla on kulttuuri, mutta sen yksiköillä, osastoilla ja työpaikoilla on ilmasto. Kulttuuri on makrotason, ilmasto mikrotason ilmiö; ilmasto saa raamit kulttuurista. Osasto yhteisönä ”soveltaa” yhtenäiskulttuurin normeja ja ”pyhiä” säännöksiä, ja voi joutua ristiriitaankin ns. yhtenäiskulttuurin kanssa. Toisaalta yhtenäiskulttuurikin muuttuu, kun se arjen toiminnassaan omaksuu ”hiljaisesti” osastojen yms. tapoja ja käytäntöjä.

Kun lähtökohtana ovat työpaikan ihmiset ja se, kuinka he kokevat työnsä, arjen tekemisensä ja sen pienemmät ja suuremmat asiat ja ongelmat, koko organisaation kulttuuria relevantimpaa on käyttää ”vanhaa” organisaatioilmaston käsitettä, joka aikoinaan alkoi juuri yksilöiden kokemuksista.

Ruotsalainen tutkija Siv Lindroth (1990) on määritellyt organisaatioilmaston käytännönläheisesti:

Organisaatioilmasto on se emotionaalinen atmosfääri, joka vallitsee organisaatioissa tai sen osassa (yksikössä, osastossa, työpaikassa). Se on kollektiivinen kuvaus ja läpileikkaus jäsenten kuvauksista (”keskiarvo”).

Lindroth (1990) katsoo, että työpaikan ilmastolla on ratkaiseva vaikutus siihen, kuinka ihmiset työskentelevät. Hän katsoo, että luova ja avoin ilmasto stimuloi sitoutumista ja aloitteellisuutta. Optimaalinen ilmasto on sellainen, jossa on vapautta, luottamusta ja riittävästi haasteita. Työn kokeminen hyväksi ja suotuisa organisaatioilmasto ovat keskenään ”kohtalonyhteydessä”, toista ei olemassa ilman toista.

Lindrothin organisaatioilmasto on tutkimuskielellä ilmaisutona aivan samaa kuin arjen työelämässä iät ja ajat käytetty sana ”työpaikan henki”; henkeä ei näe eikä kuule, sitä ei voi koskea, ei maistaa, ei haistaa, mutta työpaikan ihmiset tietävät, että sellainen on, hyvä tai huono. Yhteisön kaikkien ihmisten työhön joka päivä vaikuttavana tätä ”mysteristä sosiaalista voimaa” (Howard-Grenville 2020) voi yrittää lähestyä vain menemällä katsomaan ja kuuntelemaan ihmisiä heidän työssään.

Ihminen ja työ organisaation dynamiikassa

Jäljempänä olevassa kaaviossa olen yrittänyt havainnollistaa organisaation dynamiikkaa, jossa ihminen tekee ja kokee työnsä (Kuva 1, s. 9). Dynamiikka on eri vuorovaikutustekijöiden toisiinsa vaikuttavaa ja toisistaan vaikutteita saavaa ja vaikeasti ennakoitavissa, koska kyse on ihmisten kanssakäymisestä. Ihmiset eivät ole passiivisia tilanteisiin vain reagoivia, vaan itsenäisesti ajattelevia ja aloitteellisia, muiden kanssa asioita puntaroivia; organisaation dynamiikassa he yhteisön jäsenten kanssa jaettujen kokemusten perusteella muokkaavat ja muuttavat aktiivisesti työympäristöä ja työn olosuhteita, kontekstia, jonka keskeisin komponentti on kulttuuri/ilmasto (Jackson ja Parry 2011: 68–70; ks. myös Morgan 1997: 139–145). Kulttuuri välittää, suodattaa, muuttaa, sivuuttaa, vahvistaa jne. kaikkia niitä työn kokemiseen liittyviä käsityksiä, joita ihmiset kokevat ja jakavat työyhteisönsä kanssa (ks. Morgan 1997: 144–145).

Ilmasto on hyvin ”demokraattinen”: ilmasto ei ole työnantajan eikä ay-liikkeen käskettävissä eivätkä ne voi sopia siitä. Ilmasto ei voi myöskään rahalla ostaa mistään, ei konsulteiltakaan. Kaikki osapuolet niin yksilöinä kuin yhteisöinä vaikuttavat, haluavat tai eivät, omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään siihen ilmastoon, jossa työtyytyväisyys ja motivoituneisuus menestyvät tai kuihtuvat.

Työn merkityksellisyys

Perusturvallisuus

- elämän turvakehikko
- toimeentulonlähde

Velvollisuudentunne yhteiskunnan jäsenenä

Sosiaaliset verkostot

Organisaatioilmasto (=työpaikan henki)

Ääripäitä:

avoin – sulkeutunut

reilu – kyräilevä

luova – passivoiva

luottamuksellinen – epäluuloinen

Työtyytyväisyys- ja motivaatiotekijät

Autonomia

Asiallinen palaute

Haasteellisuus/kehittyminen

Työyhteisö ja sen suhteet

Palkka ja muut taloudelliset tekijät

Kuva 1. Organisaatioilmasto, työn kokemisen näkymätön voima.⁴

Organisaatioilmastolla on organisaation dynamiikassa aivan keskeinen rooli: sen emotionaalinen voima vaikuttaa näkymättömästi siihen, kuinka ihmiset kokevat työtyytyväisyytensä ja motivoituneisuutensa.

Loppupäätelmiä

Organisaatiokulttuuriopin neljän vuosikymmenen mittaisen historian nykytilasta voidaan olla edelleen samaa mieltä kuin Jackson ja Parry kymmenkunta vuotta sitten (2011: 74): ”Se [kulttuuri] on lujasti juurtunut organisaatioiden johtamisanastoon, ja se laittaa edelleen liikkeelle massiivisia liikkeenjohdollisia konsulttihankeita. Hankkeet pitävät sisällään kulttuurin auditointeja, ilmastoselvityksiä ja uudistamisohjelmia. Suurisuuntaisten hankkeiden olennaisena osana on yritysjohtajan valmentaminen johtamaan organisaation suunnan muuttamista, mikä pitää sisällään syvään juurtuneen mutta epäterveksi leimatun kulttuurin uudistamisen.”

Vaikka usko kulttuuriin johtamisen ongelmat nopeasti ratkaisevana oppina lopahtikin, konsulteille se on edelleen runsastuottoinen lypsylehmä. Yleistä näyttää olevan, että saman alan yrityksiin ilmestyvät toisiaan muistuttavat näyttävään visuaaliseen asuun saatetut missiot, visiot, yhteiskuntavastuuohjelmat ym. – ja arvotkin tullaavat aivan ”sattumalta” olemaan saman sisältöiset saman alan yrityksissä.

Loppuviitteet

1. Kirjoittaessaan organisaatiokulttuurin noususta 2000-luvun alussa tunnettu organisaatiotutkija Joanne Martin siteerasi Raamattua (Organizational Culture 2002: 8-9): Lasarus nousi kuolleista.
2. Kirja suomennettiin salamavauhtia nimellä Menestyksen profiileja. Sidotussa kirjassa oli musta suoja paperi, ja kirja saikin lempinimekseen Musta raamattu.
3. Gareth Morganin teos Images of Organization (1. painos 1986) oli uraa-uurtava metaforien soveltamisessa organisaatiotutkimuksessa. Teos on uusine painoksineen relevantti edelleen.
4. Kaavion työtyytyväisyys- ja motivaatiotekijät sekä työn merkityksellisyys on koottu valikoiden tutkimuskirjallisuudesta alkaen Maslowista ja ulottuen EVA:n, Työterveyslaitoksen ja Martelan tuoreisiin kyselyihin ja tutkimuksiin.

Edgar H. Schein on yksi tunnetuimpia ja pisimpään vaikuttaneita organisaatiokulttuurin teoreetikkoja. Hän sijoitti kulttuurin eri osatekijät kolmeen tasoon: artefaktit, arvot ja peruskomukset ja – oletukset. Artefaktit ilmentävät havaittavia kulttuurin ilmiöitä: tilat, logot, sloganit, rituaalit, ”käyttäytymissäännöt”, pukeutumistavat, arvo- ym. julistukset. Arvot ovat käyttäytymistä ohjaavia päivittäisiä toimintaperiaatteita. Nekin kyllä ilmaistaan usein yhtä selkeästi kuten artefaktit. Peruskomukset ja – oletukset on kiinnostavin taso: se on syvin ja tiedostamaton, ja tällä syvimmällä tasolla olevat peruskomukset ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä ja alitajuisia. Näiden uskomusten esiin saaminen on äärimmäisen vaikeaa ja muuttaminen vielä vaikeampaa; on epäilyksiä, onko tietoinen muuttaminen, ainakaan tarkoitettuun suuntaan, edes mahdollista (Jackson ja Parry 2011: 73). Kulttuurin tiedostamaton taso määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään. (Bridgman ja Cummings 2021: 70–72)

Kulttuuria tasoinen on verrattu jäävuoreen: näkyvissä on vain ehkä 10–15 prosenttia (artefaktit ja arvot). Schein itse ei käyttänyt jäävuori-vertausta eikä pitänyt siitä. Hänen mielestään vertaus antaa kulttuurista virheellisesti staattisen kuvan. Hän pitää parempana vertaamista lampeen ja sen ekosysteemiin: lammessa on ranta- ja vesikasveja, ja pinnalla näkyvä kasvillisuus ja sen kukinta muuttuvat kaiken aikaa, mutta kasvillisuutta ruokkii alla näkymättömänä oleva organismi eliöineen (Bridgman ja Cummings 2021: 72).

Artefaktit ja arvot ovat kulttuurin pintailmiöitä, ja valtavirran kulttuuritutkimus on keskittynyt niihin, koska se on helppoa ja sen takia konsulteille tuottoisaa. Morgan toteaaakin valtavirran kulttuuritutkimuksen valitettavan usein ”vain raapaisevan pintatodellisuutta” (1997: 143). Organisaatiokulttuurin voi sanoa ”korruptoituneen” kaupallistumisen myötä tuloksena paljon pintapuolista tutkimusta ja näyttäviä projekteja ”itseään arvostavissa” organisaatioissa. Suuren osan tuotetusta materiaalista voi arvostaa luokkaan, josta André Spicer (2018) on kirjoittanut piikkikään kirjan ”Business Bullshit”. Mutta vastapainoksi on syytä painokkaasti todeta, että alueella on vaikuttanut useita ansioituneita tutkijoita, joilla ei ole ollut ainakaan välittömiä kaupallisia kytköksiä.⁵ Näiden tutkijoiden ansiosta organisaatiotutkimuksessa alettiin kiinnittää huomiota toimintaan vaikuttavaan ja sitä ohjaavaan organisaation syväkerrokseen, tiedostamattomaan osaan – ja siinä kerroksessahan kulttuuri syntyy ja muuntautuu, kun ”ihmiset yhdessä luovat ja uusintavat sitä maailmaa, jossa he elävät” (Morgan 1997: 14; ks. organisaatioilmastosta edellä).

Yksi ratkaiseva vaikutus kulttuuri-ilmiöllä on ollut: kaupallisuudesta ja ajoittaisesta hiipumisestaan huolimatta organisaatiokulttuuri merkitsee käännekohtaa organisaatiotutkimuksessa. Jackson ja Parry nimittäin toteavat (2011: 89): ”Ihmiskeskainen perspektiivi on korvannut ’essentialistisen’ kulttuurinäkemyksen sosiaalisella konstruktionismilla, joka korostaa ja arvostaa monimuotoisuutta, prosessia ja politiikkaa.” Myös Grey (2022: 81–82) näkee kulttuuriopin symbolisoivan siirtymää tutkimuksellisessa perusfilosofiassa: välineellis-rationaaliset organisaatio- ja johtamismallit ovat viimein korvautumassa ihmiskeskisillä.

Lähteet

- Aronsson, G. ja Hans Berglind (toim.). 1990. Handling och handlingsutrymme. Lund: Studentlitteratur.
- Bridgman, T. ja Cummings, S. 2021. A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management Theory. Lontoo: Sage.
- Chatman, J. A. ja O'Reilly, C. A. 2016. Paradigm lost: reinvigorating the study of organizational culture. In *Research in Organizational Behavior*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>.
- Cunliffe, A. L. 2009. A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management, 1. painos. Lontoo: Sage.
- Cunliffe, A. L. 2021. A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management, 3. painos. Lontoo: Sage.
- Denison, D. R. 1996. What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Natives Point of View on Decade of Paradigm Wars. In *Academy of Management Review*, Volume 21, 3: 619–654.
- Grey, C. A. 2022. Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Organizations, 5. painos. Lontoo: Sage.
- Hancock, P. ja Tyler, M. 2001. *Work, Postmodernism and Organization, a critical introduction*. 2001. Lontoo: Sage.
- Hatch, Mary. J. 1997. *Organizational Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Prsess.
- Howard-Grenville, J. 2020. How to sustain your organization's culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, June, 1-4.
- Howe, D. C., Chauhan, R. S, Soderberg, A. T. ja Buckley, M. R. 2020. Paradigm shift caused by the COVID-19 pandemic. *November 2020 Organizational Dynamics* 50(4):100804 DOI:10.1016/j.orgdyn.2020.100804
- Jackson, B. ja Parry, K. 2011. A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership. Lontoo: Sage.
- Lindroth, S. 1990. Organisationsklimat, kontrol och inlärning hjälplöshet. En aspekt av lärande i arbetet. In Aronsson, G. och Hans Berglind (toim.). *Handling och handlingsutrymme*, s. 210–235. Lund: Studentlitteratur.
- McAuley, J., Duberley, J. ja Johnson, P. 2007. *Organization Theory. Challenges and Perspectives*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Morgan, G. 1997 (uusi painos). *Images of Organization*. Lontoo: Sage.
- Palmer, I. ja Hardy, C. 2000. *Thinking about Management*. Lontoo: Sage.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. ja Macey, W. H. 2012. Organizational Climate and Culture. In *Annual Review of Psychology* 2013, 64: 361–388.
- Spicer, A. 2018. *Business Bullshit*. Lontoo: Routledge.
- Spicer, A. 2020. Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies* 57:8 December 2020: 1738–1740.
- Talouselämä 2021. Pääkirjoitus 30.7.2021: 26/2021. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kirjoittaja

Paavo Lintula, Kauppatieteiden tohtori, pate.lintula@gmail.com

Establishing business ethics to insulate against scandals

Kishore Kumar Krishnan Kutty

Abstract

Business ethics is gaining more business and academic interest as new scandals highlight the value incongruence between operations and communications of many organisation. This conceptual review could identify that business ethics should permeate the entire operations of an organisation to undertake specific communications associated with it. However, this is a complex and time-consuming process. Towards this the creation of corporate ethical identity, which comprises of ethical core and ethical management of external functions, is indispensable. The presence of ethical leadership, the establishment of a code of ethics, mission, strategy and supplier code of ethics can play a pivotal role here. The establishment of corporate ethical identity enables an organisation to confidently undertake specific communications associated with business ethics provided the amorphous and ever-evolving nature of business ethics and sustainability is acknowledged in such specific communications.

Key Words: Business ethics, scandals, corporate ethical identity, ethical leadership, code of ethics, corporate ethical brand

Introduction

The convergence of a multitude of factors is forcing organisations to explicate their ethical credentials with regard to the management of their entire operations. Business ethics have become a formidable force to be reckoned with, incorporated and communicated in the functioning of an organisation primarily due to the nature of scandals emanating from the unethical behaviour of companies such as Enron, Adelphia, Tyco International, Worldcom, Arthur Andersen, Lehman Brothers etc. Some ramifications of these scandals are the increased level of governmental regulations (Kaptein 2010), media scrutiny, and vociferous call from various stakeholder groups such as environmentalists effectually forcing many companies to evidence the manner in which they progress in the area of business ethics (Stevens et al., 2005; Bernardi and LaCross, 2005). However, for a discerning stakeholder, ethical violations or scandals from companies which claim that they have taken ample efforts and thereby attenuate the perceived uncertainty and lack of trust are shocking. One classic example is the case of BP which has invested significantly in the promotion of its corporate identity (Melewar & Wooldridge, 2001) and another example is the case of Tesco which has been publishing Corporate Social Responsibility Report named Tesco and Society Report for a while, faced the horse meat scandal in 2013 (BBC, 2013) and investigations on account irregularities in 2014 (BBC, 2014). The cases point to the need for ethics to permeate the entire operations of an organisation, both internal and external.

The aim of this study is to establish, with the support of previous study findings, an ideal way through which business ethics can be established so that it can be communicated confidently leading to the creation of competitive advantage (Arjoon, 2005). A number of studies have analysed the role of different factors which influence the creation of business ethics such as code of ethics (Fleege and Adrian, 2004; Trevino and Brown, 2004), corporate culture (Trevino and Brown,

2004), ethical climate (Soltani, 2014), and corporate ethical identity (Berrone et al. 2007; Kleyn et al. 2012). However, there is a dearth of studies which specifically explain the process by which ethics can be established in the internal and external operations of an organisation so that an organisation can confidently leverage its market position as a trustworthy company. Further previous research also paid more attention to the creation and management of intangible assets such as corporate identity (Abratt and Kleyn, 2012; Balmer and Dinnie, 1999; Balmer and Wilson, 1998; Balmer and Greyser, 2002; Balmer, 2001; Balmer, 2002; Balmer, 2010), corporate brand and corporate reputation (Fan, 2005; Keller, 1998; Abratt and Kleyn, 2012). The rationale behind the accumulating research in these areas is the concurrence that sustainable competitive advantage can be primarily created through intangible assets (Omar et al. 2009; Zigan, 2012) and consequently enhance the ability of an organisation to exploit opportunities and mitigate threats (Argenti and Druckemiller, 2004). This study will reify how business ethics can be established in the functioning of an organisation leading to the enhancement of intangible assets such as corporate identity, corporate brand and corporate reputation.

The developments in the area of Corporate Social Responsibility (CSR) should be viewed as the outcome of the heightened understanding on the part of organisations to create and maintain trust with the different stakeholders through the adoption of a strategic approach to triple bottom-line sustainability namely economic, social and environmental (Branco and Rodrigues, 2006; Norman and McDonald, 2004). One of the key elements of CSR model proposed by Carroll is ethics, which is the obligation of a company to do what is right and fair and avoid harm (Carroll, 1991). However ethical violations on the part of companies such as Tesco, BP etc. which have vigorously undertaken CSR initiates underscore that there is a need to obtain a holistic understanding of a way of inculcating ethics in the very fabric of an organisation so that the organisation is insulated from ethical

misconduct. The disparate nature of findings calls for a unifying framework in order to facilitate a better understanding of an ideal way through which ethics can be created and capitalised for the appreciation of the value of intangible assets such as corporate brand and corporate reputation.

Business Ethics

Business ethics even though considered an essential component of business success (Arjoon, 2003) and an integral and vital aspect of the strategic management process (McManus and White, 2008) cannot be regarded as a new concept. Business ethics is probably as old as business itself (Fleeg and Adrian, 2004) and unethical behaviour has been with humans since their existence (Trevino and Brown, 2004). Kish-Gephart et al. (2010, p. 2) define unethical behaviour of an organisation as “any organizational member action that violates widely accepted (societal) moral norms”. The term organisational member needs clarification here as a fundamental change in the recognition of who is an organisational member has transpired over the years. Earlier it is the employees working in the organisation who are considered an organisational members. However high profile scandals like Nike’s sweat labour, BP’s Gulf of Mexico oil spill and Tesco’s horse meat scandal promulgate that an organisation cannot abstain from the irresponsible behaviour of its suppliers or third-party contractors (Harrison and Scorse, 2010; Carrington, 2010; Meikle and Lawrence, 2013) thereby emphasising the need for an organisation to consider even the suppliers and their workers as organisational members.

These scandals could effectually help in defining who should be considered as an organisational member. Nonetheless, one aspect of business ethics is made explicit by these scandals that a business cannot refrain from ensuring that sustainability is not compromised and this is particularly the case of environmental and social sustainability, even though the pressure to ensure economic sustainability could be higher in the agenda of some of the major stakeholders of an organisation such as shareholders and other investors. Thus what can be learnt from scandals and moral thinking is that if corporate ethics, which is the fundamental construct and core organisational values that guide an organisation through various ethical dilemma situations (Trevino et al. 1998; Valentine and Barnett, 2002), in order to withstand the increased scrutiny and expectations of the different stakeholders, must incessantly aim at clarifying what constitutes business ethics and what is ethical misconduct and what proactive measures should be designed and implemented so as to prevent ethical misconduct. The mounting pressure on an organisation to boost short-term profits is one of the underlying reasons which instigate its agents to engage in unethical behaviour (Gilley et al. 2010; Laffont and Martimort, 2002; Buchan, 1996; Heath, 2009). Dobbson (2009) maintains that the current economic and organisational order is contributing to three main kinds of unethical behaviour namely individualism, unhealthy competition and the higher preference placed on market performance over societal values.

What can organisations do to eliminate unethical behaviour is a tough and perplexing question. Contradicting a newspaper article titled “Corporate ethics is simple: if something stinks, don’t do it”, Trevino and Brown (2004) contend that ethical decisions are not simple and that they are complex by definition. They add that ethical decision-making is a complex multi-stage process and organisational context accentuates this complexity and that creating an ethical code of conduct is only one of the steps in mitigating or eliminating unethical behaviour. The remaining

sections of this study explain the possible ways through which ethical misconduct can be tackled leading to the culmination of a state which allows an organisation to undertake communication pertaining to business ethics and integrity in a confident manner.

Corporate Ethical Identity

Balmer (2001) maintains that corporate identity is one of the aspects or elements of the visual identity of an organisation. Corporate identity in simple terms refers to the core attributes of an organisation, its strategy and values. Powell et al. (2009) define corporate identity as “an organisation’s unique characteristics which are rooted in the behaviour of members of the organisation”. Communications associated with corporate identity can be seen as undertaken by organisations when they strive to bring about a change in the way the internal and external stakeholders perceive it or their actions make others perceive it in a certain way. Corporate identity change programs are predominantly undertaken by organisations to facilitate culture change, and strategy formulation, serve as a platform for corporate communications and enhance the visual identity of an organisation (Balmer, 2001). Thus organisational identity is not just a symbol or can be limited to organisational nomenclature (Balmer, 1995) rather it has a critical role in enhancing organisational visibility (van Riel and Balmer, 1997). Therefore corporate identity holds significance to the internal functioning of an organisation and the effective projection of those to the stakeholders. This is because corporate identity is about what the organisation is at present and what it seeks to be. It has two parts, first is evidenced by the strategic choices including the mission, vision, strategic intent and corporate culture. Second, corporate expression is evidenced by corporate brand (Abratt and Kleyn, 2012).

A scandal-incited investigation which resulted in the conviction of agents of an organisation is an unequivocal case of ethical misconduct in addition to the illegality involved in that scandal. The consequences can be exacerbated even if only allegations persist if an organisation has undertaken very specific corporate identity improvements measures such as CSR communication, and a scandal highlighted the incongruence between internal operations, external operations and communication. One such case is BP which invested \$7m to enhance its corporate identity (Melewar & Wooldridge, 2001). It is argued that marketing of ethical and social ambitions can attract critical stakeholder attention as it entails the risk of being considered precisely the opposite (Ashforth and Gibbs, 1990, p. 177). Thus an explicit communication of ethical and social ambitions followed by a scandal or ethical misconduct can reinforce customer scepticism which can have negative ramifications for corporate brand and corporate reputation (Cornelissen, 2011; Williams, 2008; Abratt and Kleyn, 2012). As the identity of an organisation comprises a bundle of values which are part of the federation of sub-cultures that prevail within and outside an organisation (Balmer and Wilson, 1998), scandals can have a detrimental effect on corporate identity.

However, an organisation cannot refrain from expressing its corporate identity in a highly competitive business environment as it is one of the means through which an organisation promulgates its distinctiveness (Balmer and Gray, 2003). This is where the role of ethical identity becomes evident as it gives the freedom for the organisation to express itself clearly specifying its ethical credentials. Corporate ethical identity is defined by Berrone et al. (2007, p. 36) as “the set of behaviours, communications, and stances that are representative of an organization’s

ethical attitudes and beliefs". Kleyn et al. (2012) mention the need to develop an ethical core of an organisation and focus on functions in order to create a strong ethical identity. Development of trusted relationships, development and enforcement of ethical policy and embedment of organisational citizenship results in the development of ethical core. Procurement contracting, provision of information and procurement administration enables obtaining focus on the external functions (Kleyn et al. 2012).

Towards the development of an ethical core and also to achieve the permeation of ethicality in all the internal and external functions, ethical leadership and the development of a code of ethics are critical. What became all the more evident from the scandals is that many companies have two faces, one they position to the public as a socially, environmentally and economically viable company and the second face is known only to people who are closely associated with the company such as employees, accountants, top leaders, leading suppliers etc. It is the negligence of these closely associated people that the public realises that the agents have misused their power, if agency theory is used to explain such behaviour (Heath, 2009). The crux of this understanding is that as long as a company or more specifically its top agents surmise that it is not possible to be economically viable without compromising on business ethics, they may indulge in such unethical behaviour.

Ethical Leadership

Trevino and Brown (2004) maintain that ethical decision-making is a multi-stage process. Further individual perception of the moral intensity of an ethical issue is one of the major influences on ethical decision-making (Hayibor and Wasieleski, 2009). Even though ethical decision-making is a multi-stage process, an organisational leader like the Chief Executive Officer (CEO) is mostly in charge of framing critical decisions and such decisions entail, for example, whether to engage with a supplier whose environmental sustainability standards are not par acceptable standards, but economically more rewarding, has ethicality attached to it. Trevino et al. (2003) based on their exploratory study maintain that ethical leaders are considered by organisational members as honest and trustworthy, fair and principled in decision-making, who care about people and the broader society and who behave ethically in their professional and personal lives. They add that an ethical leader also takes proactive efforts to influence the ethical and unethical behaviours of followers and therefore is also labelled as a moral manager. By committing to an ethical course of action and through the deliberate communication of such decisions, the leadership of an organisation can send strong messages to the internal and external stakeholders of an organisation that ethics and economic and environmental sustainability need not be contradictory. Interestingly there are companies like Marks and Spencer (M&S) which proved that ethical, environmental and socially sustainable ways of managing business can not only help in garnering employee support but can also contribute substantially to improved operational performance as well (Wills, 2011; Nichols, 2014).

Leadership is one of the most potent forces of organisational change (Schein, 2010) and towards the transformation of an organisation to an ethical organisation, an ethical leader should ensure that the mission values of the organisation are reflective of its ethical commitment. Thus through the commitment of leaders to taking business decisions that are rooted in ethics and through the explicit mentioning of ethics in the mission statements as well as in oral and written communications, the leaders

can demonstrate the critical role of ethics in business functioning, what it means to be ethical and how ethical principles can be the underlying principle of employee decision making at all levels (Kleyn et al. 2012). Ethics is basically ensuring that the legitimate interests and moral expectations of the stakeholders are not compromised implying the outward nature of ethical decision-making. However as Trevino and Brown (2004) maintain, ethical decision-making is a complex process and the leaders of an organisation should be accessible to the employees and other stakeholders to clarify ethical dilemmas and predicaments in decision-making.

Code of Ethics

In embedding ethical values in the culture of an organisation or in other words, enabling ethical decision-making to be part of the taken-for-granted assumptions of the employees of an organisation (Schein, 2010), the creation of a code of ethics is highly recommended (Trevino and Brown, 2004; Robertson & Crittenden, 2003; Sims & Brinkmann, 2003; Gilley et al. 2010). A code of ethics which clearly specifies the legal and ethical aspects of conduct, which is agreed upon, effectively communicated and allowed to be permeated in the broad functioning of the organisation, becomes an integral component of its culture (Pendse, 2012; Trevino and Brown, 2004) thereby removes ambiguity in decision making to a considerable extent. For example, if a company decides that it will only do business with suppliers who are accredited to a certain sustainability standard such as the Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), the predicament in decision-making is significantly reduced. The code of ethics in order to be truly value-additive and also to withstand the test of charms of economic rewards offered by ethical misconduct should transcend the mere compliance focus to one where moral values are held with the highest respect and dignity.

The more an organisation has an influence on society and the larger the organisation is, the greater the challenges associated with the development and implementation of a viable code of ethics (Robertson & Crittenden, 2003). This challenge emanates from the need for an organisation to ensure that business ethics is followed by all the stakeholders, particularly internal stakeholders like suppliers, with the same passion. Tesco's horsemeat scandal and BP's Gulf of Mexico oil spill are some examples which delineate that achievement of this objective is challenging and time-consuming. Further, global supply chains entail a great deal of complexity (Eltantaway et al. 2009) and can render control mechanisms inefficacious effectually breeding higher incentives for ethical misconduct on the part of suppliers. Companies such as Sainsbury's only do business with suppliers who are ready to commit themselves to the Code of Ethical Trade which is based on internationally agreed conventions on workers' rights and Ethical Trading Initiative (ETI) Base Code (Sainsbury's Supermarkets Ltd, 2013) thereby significantly mitigating chances of ethical misconduct from suppliers. Overall to improve the efficacy of the code of ethics, it should be propped by ethical education and other processes (Schlegelmilch and Houston; 1990; Bendixen and Abratt, 2007).

Supplier Management

Supplier management is an area of growing significance as far as the development of ethical corporate identity is concerned due to the dominant role they can play in the ethnicization of functions of an organisation (Eltantaway et al. 2009). Tesco's

horsemeat scandal and BP's Gulf of Mexico oil spills are two classic examples of this. When a buyer-supplier relationship is based on trust which is bolstered by ethical values, corporate ethical identity can be confidently communicated consequently greatly assisting in the formation of organisational reputation (Bendixen and Abratt, 2007). The mutually reinforcing nature of ethical core and functions, which are two important aspects of corporate ethical identity (Kleyn et al. 2012) can be underscored with the help of the horse meat scandal and the recent allegations from some of the suppliers of Tesco over bullying, resulting in an investigation by the grocery code adjudicator (Williams, 2015). Trust is a major aspect determining the quality of the relationship between buyer and supplier. Schurr and Ozanne (1985, p.940) define trust as "the belief that a party's word or promise is reliable and that a party will fulfil his/ her obligations in an exchange relationship. It is vivid that trust is broken in the relationship between Tesco and Silvercrest Foods as a result of the horsemeat scandal evidenced by Tesco dropping its contract with the supplier (Meikle and Felicity, 2013).

However, the recent allegations of bullying by the suppliers of Tesco (Williams, 2015) point to the nature of the relationship that exists between the company and its suppliers. It is argued that trust can be influenced by the stakes involved, the power involved and exercised and the perception of risk involved (Bell et al. 2003). The attractiveness of the size of orders means that Tesco can exercise significant buyer power (Porter, 2008) resulting in very low economic reward for the suppliers and in the absence of effective monitoring mechanisms, the suppliers could be tempted to improve their profitability through some unethical means. This implies that there was a clear absence of a win-win situation, resulting in the creation of an adversarial relationship between the parties (Mudambi and Helper, 1998), as well as the effective implementation of a code of ethics and trusted relationship between Tesco and Silvercrest Foods if horsemeat scandal is taken into consideration. It should however be noted that Tesco has been a member of ETI since 1998.

The influence of leadership and codes of ethics and supplier management in the creation and reinforcement of ethics in the functioning of an organisation is made explicit by the discussion so far. It is argued that in the process of development of corporate ethical identity, due diligence should be paid to the actual identity of the firm and communication regarding where the firm would like to be in the future (Kleyn et al. 2012). In this process, circumspection should be paid not to exaggerate facts, rather communication should emphasise what is already done even though there is scope for the dissemination of details regarding future projects. This is evident from the communication strategy of successful companies like M&S evidenced by Plan A from 2007 to 2015. Achieving sustainability of internal and external functions can be time-consuming and require heavy initial investment (Walker et al. 2008) and as such communication through various tools such as CSR reports should be realistic and truthful. Kleyn et al. (2012) maintain that ethical identity communication, brand positioning as well as corporate reputation should not conflict with actual identity. In other words, brand management should be undertaken in a manner that narrows down the gap between corporate identity and corporate reputation (de Chernatony, 1999).

Leveraging Corporate Ethical Identity

Corporate brands and corporate reputation are two of the most valuable assets (Omar et al. 2009) that can be further benefited from the ethicalisation of corporate identity. With the pres-

ence of corporate ethical identity, an organisation is optimally placed to communicate it, even though it is amorphous and ever-evolving. Attention however should be paid to ensure that such communications are realistic and based on facts. One of the vehicles through which such communications can be undertaken is through corporate branding and corporate reputation management.

Corporate Brand

The nexus of a corporate brand and corporate identity is made explicit by Harris and de Chernatony (2001) that a holistic approach to brand management is required as far as corporate branding is concerned wherein the entire organisation behaves in accordance with the desired brand identity. A corporate brand is made up of two aspects namely corporate expression and stakeholder images of corporate identity (Abratt and Kleyn, 2012). These two aspects should be congruent with each other and in order for that to happen and also to undertake corporate expression in a successful manner, the creation of a corporate identity which is ethics based, can be immensely helpful. Stakeholders of an organisation can never interact with the ethical identity of an organisation in its entirety and through the articulation of a set of values that cover the entire organisation, corporate branding acts as the visual, verbal and behavioural expression of the unique business model of an organisation (Knox and Bickerton, 2003; Abratt and Kleyn, 2012) and effectively aid in the process of differentiation. Imperfect imitability, which is one of the basic qualities of a strategic resource (Barney, 1991), is one of the corollaries of undertaking genuine corporate branding efforts, as the processes associated with the creation of such a corporate brand are complex and system specific.

With the creation and establishment of ethical identity through ethical leadership, codes of ethics and supplier management, an organisation can place itself in an ideal position to undertake communication regarding business ethics as contradictions can be rare between what it communicates and how it communicates. Through such communication, an organisation facilitates the decision-making of consumers who are looking to rationalise their decisions. The most preferred position that an organisation can take while undertaking corporate branding is to ensure that the consumption values that the brand represents are preferred over competing brand values and also when the life values projected by an organisation are considered as self-identity affirming by consumers (Palazzo and Basu, 2007). Through deliberate communication pertaining to ethical branding, a company can realise the business of ethics as consumers are ready to pay extra for products/services of an ethically behaving company (Cryer and Ross, 1997). Further stakeholder trust and commitment are enhanced as well (Schwab, 1996). Nevertheless, there are arguments that even though consumers have become sophisticated, it's not reflected in their behaviour through the support of ethical businesses over non-ethical ones (Carrigan and Attalla, 2001).

In addition to the facilitation of effective differentiation, ethical branding can also help in dispelling consumer scepticism (Fan, 2005) as here ethics is projected as a part of the brand which is explicitly expressed through communication tools like CSR reports and also through stakeholders' images of corporate identity. Different stakeholders can have different perceptions of corporate identity which are the outcome of the filtering process they undertake with the brand-related communication they receive, which need not necessarily be explicitly undertaken by an organisation. Nevertheless, ethical corporate branding based

on corporate ethical identity is far better placed to withstand the scrutiny of different stakeholders. However increased stakeholder expectations pertaining to the ethical standards and core functioning of an organisation in a corollary of ethical branding as it is basically value-driven (Kay, 2006). Such branding initiatives even though help in the creation of consumer-corporation value fit, can run the risk of severe backlash in the event of scandals or other visible violations of ethics (Bhattacharya and Sen, 2006).

Corporate Reputation

Barnett et al. (2006) define corporate reputation as the collective judgements of an organisation by its stakeholders which are based on the economic, social and environmental performance of that over time. Ethical branding and corporate reputation are closely associated, in the sense that they mutually reinforce each other and corporate brand is considered the core component of corporate reputation (Fan, 2005). Reputation is a highly valuable intangible asset with a hard-to-duplicate aspect to it thereby greatly contributing to an organisation's drive towards the creation and enhancement of sustainable competitive advantage (Fombrun and Riel, 1997; Fan, 2005; Fombrun and Shanley, 1990; Drejer, 2000). It is mentioned that corporate reputation can positively influence the market share of an organisation and also stock market value appreciation (Fan, 2005; Roberts and Dowling, 2002). Further, it is also argued to improve employee morale, employee productivity, attracting talented human capital and the retention of existing employees (Garbett, 1988; Turban and Cable, 2003).

Corporate reputation is created based on the past performance of an organisation, and this includes both financial and social performance (Fan, 2005) and as such is considered a solution used by stakeholders when they receive asymmetric information pertaining to an organisation with regard to decision making. When faced with a lack of information relating to the products/services or other initiatives of an organisation, stakeholders rely on reputation to judge the quality of products or to assess whether the claims behind such initiatives are trustworthy or not (Schnietz and Epstein, 2005). Thus it is critical that consistency of communication is achieved, whether it is explicit or implicit, thereby enabling the stakeholders to confidently undertake actions positively reflecting on the performance of an organisation. However, what can be noted is that many organisations undertake very explicit communication which is not substantiated by real efforts. For example, a company may claim that it is following ETI in its business with suppliers, however, supplier allegations of bullying reveal a different story. This draws the attention of stakeholders to the huge gap between what is proclaimed and what is actually undertaken, thereby enabling them to judge the authenticity of claims and this can have a detrimental effect on their perception of the product, stock value etc. of the company as well.

It is mentioned that any unethical behaviour can have an augmented effect on irreparably damaging the total intangible assets of an organisation as evident from the case of companies like Enron and Anderson Consulting (Fan, 2005). Neate and Moulds (2013) state that Tesco's sales in 11 global markets declined as a result of the horsemeat scandal and the dip in UK sales was worse than expected. Further, Fletcher (2013) maintains that the horsemeat scandal wiped £300m off the market value of Tesco. Thus even though unethical business behaviour has been observed from the time of inception of business (Fleege and Adrian, 2004; Trevion and Brown, 2004), the ramifications of

unethical behaviour are far-reaching and inconceivable in the information age as evident from the case of Tesco. The financial and reputational backlash will be higher for companies which have a global presence and the developments in information technology and the internet can accentuate the damage in the absence of proactive crisis management measures as evident from the case of BP (Harlow et al. 2011).

As brand-related communication has a direct effect on the creation of corporate reputation, the dimension on which the different stakeholders evaluate corporate reputation should be identified so as to undertake appropriate and targeted communications in order to generate positive reputations among them (Abratt and Kleyn, 2012). This study maintains that even though explicit communication can be efficacious, it is critical that such communication is buttressed by the presence of a corporate ethical identity, thereby facilitating consumers or other stakeholders to decipher corporate reputation when they face asymmetric information.

The following framework (Figure 1, p. 16) delineates how corporate ethical identity can be created and how it can facilitate the achievement of corporate ethical brand and corporate ethical reputation thereby enhance the value of these intangible assets and other benefits.

Conclusions

It is indispensable for organisations to communicate their efforts in the areas of business ethics as they are in the midst of scandals and violations of stakeholder trust by some of the erstwhile established and popular companies. However explicit communication of business ethics should be undertaken with circumspection as it can be judged precisely the opposite (Ashforth and Gibbs, 1990, p. 177). In order to undertake ethics-driven communication as part of tools like CSR reports, it is critical that a company fast establishes ethics in its entire operations. However, this is not an easy objective as ethical decision-making is a multi-stage process (Brown and Trevion, 2004). This study drawing on the findings of a number of previous findings delineates the inter and intra relation between the various organisational factors that influence and reinforce ethicality in the functioning of an organisation.

The study could find that to confidently undertake ethics-related communication, it is critical that the ethical core is established first. An ethical core is established in an organisation with the presence of an ethical leadership which is committed to base all their operations which is ethically valid. The leadership should also be accessible to the decision-making units so that the units can clarify the ethical dilemmas they face in decision-making. Further, the mission/vision, strategic intent etc. of an organisation should propagate the inevitability of conducting business in an ethical manner. To bolster such efforts, a code of ethics can be formulated to facilitate the reinforcement of ethical values and to dispel ambiguity associated with decision-making. This results in the creation of a culture where even the taken-for-granted assumptions are based on ethics.

The recent scandals, such as the horsemeat scandal of Tesco, point to the vulnerability of supply chain management exposing the lack or absence of control mechanisms, among other issues. Suppliers no longer are considered as different from an organisation when their unethical or irresponsible behaviour hurt its various stakeholders. It is critical that they are treated as organisational citizens and educated on the code of ethics and code of fair trade such as ETI. They should be treated fairly, in a manner which fosters trust. The control and monitoring mechanisms

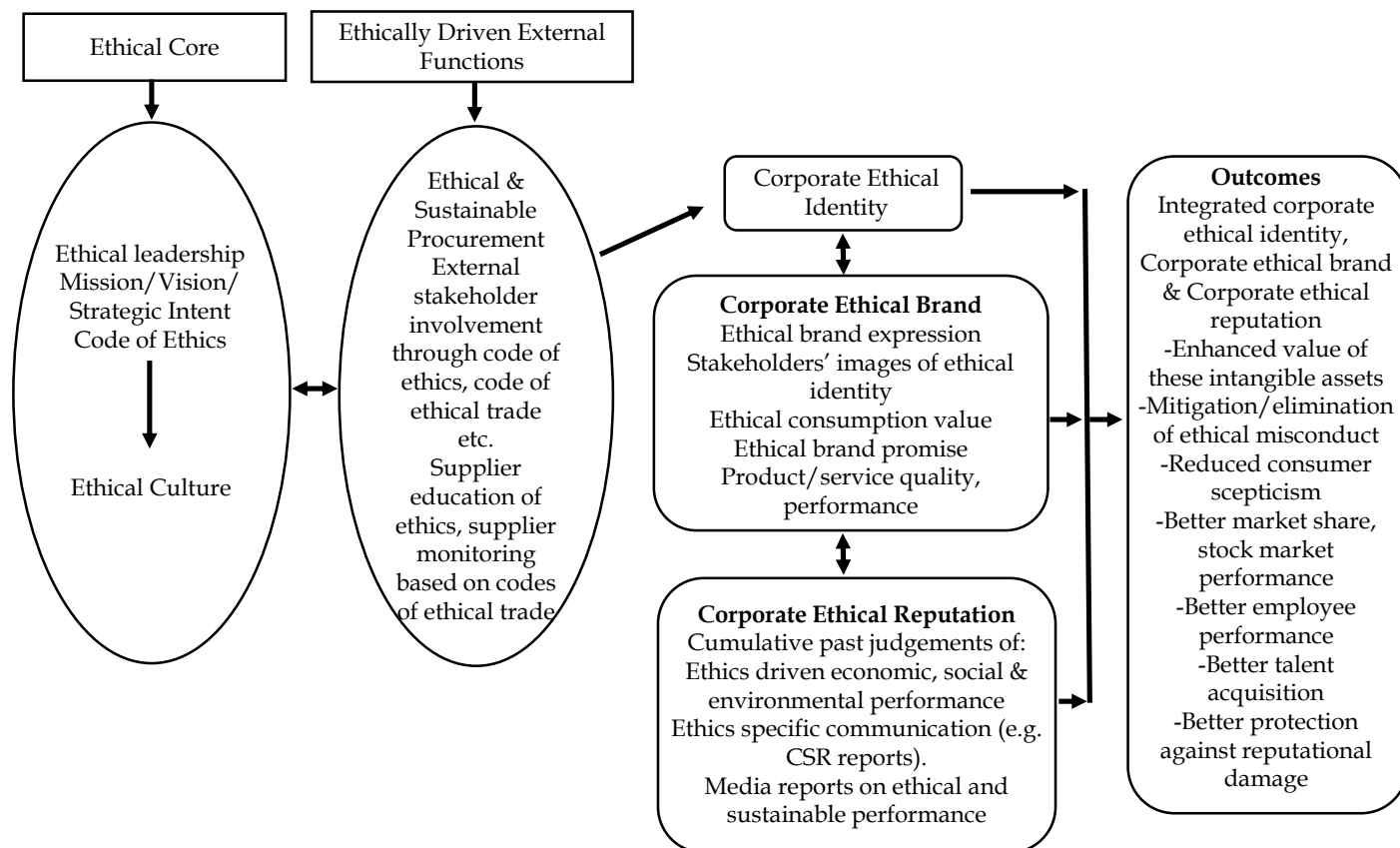


Figure 1. Development of a corporate ethical identity to prevent scandalous behaviours.

should be capable enough to eliminate any impulse of unethical behaviours on the part of suppliers.

The creation of an ethical core and the presence of ethically driven external functions imply that there is congruence between what an organisation does and what it implicitly communicates through corporate identity. This is an ideal position from where an organisation can undertake explicit communication of its ethicality through the corporate brand. It is however noted that corporate identity is amorphous and ever-evolving and so is the case of ethicality and sustainability associated with external functions. Establishing sustainability and educating suppliers on ethical decision-making and reinforcing ethical values in their supply chain is time-consuming. Thus the communication, espe-

cially if they are specific like the CSR report, should acknowledge the ongoing efforts in the direction of business ethics and sustainability. In other words, communication of business ethics which is part of the very functioning of an organisation should only be undertaken.

Future research can pay attention to factors that prevent an organisation from embracing ethics in its entire operations and can categorise the hindrances according to their relative significance. Further, scandals are exposing the need to expand the boundaries of stakeholder management, particularly suppliers, and as such highlighting industry-specific areas of concern with regard to business ethics can facilitate organisational understanding of tackling those concerns.

References

- Abratt, R., Kleyn, N. (2012) "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. Reconciliation and integration". *European Journal of Marketing*. Vol. 46. No. (7/8) pp. 1048-1063
- Achrol, R.S. (1997) "Changes in the theory of inter organisational relations in marketing: towards a network paradigm". *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 25 pp. 56- 71
- Arjoon, S. (2005) "Corporate governance: an ethical perspective". *Journal of Business Ethics*. Vol. 61 No.4 pp. 343-352
- Arjoon, S. (2000) "Virtue theory as a dynamic theory of business". *Journal of Business Ethics*. Vol. 28 No.2 pp. 159- 178
- Balmer, J.M.T. (2001) "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog". *European Journal of Marketing*. Vol. 35. No. ¾. pp. 248- 291.
- Balmer, J.M.T. (2002) "Preface: corporate identity: crossing the Rubicon". *International Studies of Management and Organisation*. Vol. 32 No. 4 pp. 123- 124
- Balmer, J.M.T. (2010) "The BP deep water horizon debacle and corporate brand exuberance". *Journal of Brand Management*. Vol. 18 No. 2 pp. 97-104
- Balmer, J.M.T., Dinnie, K. (1999) "Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness". *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 4 No. 4 pp. 182-192.
- Balmer, J.M.T., Greyser, S.A. (2002) "Managing the multiple identities of the corporation". *California Management Review*. Vol. 44 No.3 pp. 72-86
- Balmer, J.M.T., Wilson, A. (1998) "Corporate identity: there is more to it than meets the eye". *International Studies of Management and Organisation*. Vol. 28 No. 3 pp. 12- 31
- BBC (2013) Horse meat scandal: Tesco reveals 60 % content in dish. Available at: < <http://www.bbc.co.uk/news/uk->

- 21418342
- BBC (2014) Tesco accounts face fresh inquiry. Available at: <
<http://www.bbc.co.uk/news/business-30575040>
- Bendixen, M., Abratt, R. (2007) "Corporate identity, ethics and reputation in supplier buyer relationships". *Journal of Business Ethics*. Vol. 76 pp. 69-82
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T.M. (1999) "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm performance". *Academy of Management Journal*. 42 (5) pp. 488-506
- Bernardi, R.A., LaCross, C.C. (2005) "Corporate transparency: code of ethics disclosures". *The CPA Journal*. April. Pp. 34-37
- Berrone, P., Surroca, J., Tribo, J.A. (2007) "Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: a test of mediating role of stakeholder satisfaction". *Journal of Business Ethics*. Vol. 76 pp. 35-53.
- Bevan, D., Corvellec, H. (2007) "The impossibility of corporate ethics: for a Levinasian approach to managerial ethics". *Business Ethics: A European Review*. Vol. 16 No.3 pp. 208-219.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. (2003) "Consumer- company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies". *Journal of Marketing*. Vol. 67 pp. 76- 88
- Bick, G., Jacobson, M., Abratt, R. (2003) "The corporate identity management process revisited". *Journal of Marketing Management*. Vol. 19 No. 7/8 pp. 835-855
- Black, E., Carnes, T., Richardson, V. (2000) "The market valuation of corporate reputation". *Corporate Reputation*. Vol. 3 No. 1 pp. 21- 31
- Brady, N., & Hart, D. (2007) "An exploration into the development psychology of ethical theory with implications for business practice and pedagogy". *Journal of Business Ethics*. Vol. 76 No. 4 pp. 397- 412.
- Branco, M.C., Rodrigues, L.L. (2006) Corporate social responsibility and resource based perspectives. *Journal of Business Ethics*. Vol. 69 pp. 111- 132.
- Brown, B. (1997) "Stock market valuation of corporate reputation for corporate social performance". *Corporate Reputation Review*. Vol. 1 No. 1/2 pp. 75- 79
- Buchnan, A. (1996) "Toward a theory of ethics of bureaucratic organisations". *Business Ethics Quarterly*. Vol. 6 pp. 419-440
- Carrigan, M., Attalla, A. (2001) "The myth of ethical consumer- do ethics matter in purchase behaviour?" *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 18 No.7 pp. 560- 577.
- Carrington, D. (2010) BP oil spill report: the deep water horizon blame game. *The Guardian (Online)* Available at: <
<http://www.theguardian.com/environment/blog/2010/sep/08/bp-oil-spill-report-deepwater-horizon-blame-game>
- Carroll, A.B. (1991) "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organisational stakeholders". *Business Horizons*. July-August. Pp. 39-48
- Carroll, A.B. (1979) "A three dimensional model of corporate performance". *Academy of Management*. Vol. 4 No. 4 pp. 497-505.
- Chun, J.S., Shin, Y., Choi, J.N., Kim, M.S. (2011) "How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organisational commitment and organisational citizenship behaviour". *Journal of Management*. Vol. 39 No. 4 pp. 853-877.
- Clarkson, M.B.E. (1995) "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*. Vol. 20 No. 1 pp. 92- 117
- Cornelissen, J. (2011) *Corporate communication: a guide to theory and practice*. 3rd edition. Sage. London.
- Cornelissen, J.P., Haslam, S.A., Balmer, J.M.T. (2006) "Social identity, organisational Identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products". *British Journal of Management*. Vol.18 pp. 1-16
- Crosby, L.A., Evans, K.R., Cowles, D. (1990) "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective". *Journal of Marketing*. 54 (3) pp. 68-81.
- Cryer, E.H., Ross, W.T. (1997) "The influence of firm behaviour on the purchase intention: do consumers really care about business ethics?" *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 14 No.6 pp. 421- 433
- Cullen, J.B., Victor, B., Stephens, C. (1989) "An ethical weather report: assessing the organisations's ethical climate". *Organisational Dynamics*. Vol. 18 No. 2 pp. 50-63
- de Chernatony, L. (1999) "Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation". *Journal of Marketing Management*. Vol. 15 pp. 157- 179
- Dobson, J. (2009) "Alasdair Macintyre's Aristotelian business ethics: a critique". *Journal of Business Ethics*. Vol. 86 (1) pp. 43-50.
- Donaldson, T. (1999) "Making stakeholder theory whole". *Academy of Management*. Vol. 24 No. 2 pp. 237-241.
- Donaldson, T, Preston, L.E. (1990) "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review*. Vol. 20 No. 1 pp. 65-91
- Drejer, A. (2000) "Organisational learning and competence development". *The Learning organisation*. Vol. 7 No. 4 pp. 206- 220.
- Durant, W. (2006) *The story of philosophy: the lives and opinions of world's greatest philosophers from Plato to John Dewey*. Simon and Schuster. London.
- Eltantaway, R.A., Fox, G.L., Guinipero, L. (2009) "Supply management ethical responsibility: reputation and performance impacts". *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 14 No. 2 pp. 99- 108
- Fan, Y. (2005) "Ethical branding and corporate reputation". *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 10 No. 4 pp. 341- 350
- Fleege, E., Adrian, E. (2004) "The implementation of corporate ethics: a comparative study between Motorola and Ericsson". *UW-L Journal of Undergraduate Research*. Vol. 7 pp. 1-9
- Fletcher, N. (2013) Horse meat scandal wipes £300m off Tesco's market value. *The Guardian (Online)* Available at: <
<http://www.theguardian.com/business/marketforceslive/2013/jan/16/horse-meat-tesco-market-value-shares>
- Fombrun, C., Foss, C. (2004) "Business ethics: corporate responses to scandal". *Corporate Reputation Review*. Vol. 7 No.3 pp. 284- 288.
- Fombrun, C., Reil, C.V. (1997) "The reputational landscape". *Corporate Reputation Review*. Vol. 1 No. 1 pp. 5-13
- Fombrun, C., Shanley, M. (1990) "Whats in a name? reputation building and corporate strategy". *Academy of Management Journal*. Vol. 33 No. 2 pp. 233-258
- Freeman, E.R. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Prentice Hall. New Jersey.
- Freeman, E.R. (1999) "Divergent stakeholder theory". *Academy of Management Review*. Vol. 24 No. 2 pp. 233-236
- Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*. 13 pp. 32-33
- Gardberg, N.A., Fombrun, C.G. (2006) "Corporate citizenship:

- creating intangible assets across institutional environments". *Academy of Management Review*. Vol. 31 No. 2 pp. 329- 346
- Ghoshal, S. (2005) "Bad management theories are destroying good management practices". *The Academy of Management Learning and Education*. Vol. 4 No. 1 pp. 75-91
- Gilley, K.M., Robertson, C.J., Mazur, T.C. (2010) "The bottom line benefits of ethics code commitment". *Business Horizons*. Vol. 53 pp. 31-37
- Goodijk, R. (2003) "Partnerships at corporate level: the meaning of stakeholder model". *Journal of Change Management*. Vol. 3 pp. 225- 241
- Greyser, S. (1996) *Corporate reputation and bottom line*. Speech at the launch of International Corporate Identity Group, House of Lords. London.
- Harlow, W.F., Brantley, B.C., Harlow, R.M. (2011) "BP initial image repair strategies after the Deepwater horizon spill". *Public Relations Review*. Vol. 37 No. 1 pp. 80-83
- Harris, F., de Chernatony, L. (2001) "Corporate branding and corporate brand performance". *European Journal of Marketing*. Vol. 35 No. 3/4 pp. 441-456
- Harrison, A., Scorse, J. (2010) "Multi nationals and anti-sweat shop activism". *American Economic Review*. Vol. 100 No. 1 pp. 247-273
- Hayobor, S., Wasieleski, D.W. (2009) "Effects of the use of the availability heuristic on ethical decision making in organisations". *Journal of Business Ethics*. Vol. 84 pp. 151-165
- Heath, J. (2009) "The uses and abuses of agency theory". *Business Ethics Quarterly*. Vol. 19 No. 4 pp. 497-528.
- Heikkurinen, P. (2010) "Image differentiation with corporate environmental responsibility". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol.17 pp. 142- 152.
- Jones, T.M., Wicks, A.C. (1999) "Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*". Vol. 24 No. 2 pp. 206-221.
- Kay, M.J. (2006) "Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*". Vol. 40 pp. 742- 760
- Kaptein, M. (2010) "The ethics of organisations: a longitudinal study of the U.S. working population". *Journal of Business Ethics*. Vol. 92 pp. 6-1- 618
- Keller, K. (1998) *Strategic brand management*. Prentice Hall. New Jersey.
- Kish-Gephart, J.J., Harrison, D.A., Trevino, L.K. (2010) "Bad apples, bad case and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 95 No. 1 pp. 1-31
- Kleyn, N., Abratt, R., Chipp, K., Goldman, M. (2012) "Building a strong corporate ethical identity: key findings from suppliers". *California Management Review*. Vol. 54 No. 3 pp. 61- 76.
- Knox, S., Bickerton, D. (2003) "The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*". Vol 37 No.7/8 pp. 998- 1016
- Laffont, J.J., Martimort, D. (2002) *The theory of incentives: the principal agent model*. Princeton University Press. New Jersey.
- Levit, T. (1965) *Industrial purchasing behaviour: a study of communication effects*. Harvard Business School. Boston. Massachusetts.
- Lozano, J.M. (2005) "Towards the rational corporation: from managing stakeholder relations to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus)". *Corporate Governance*. Vol. 5 pp. 60- 77
- Meikle, J., Lawrence, F. (2013) *Tesco drops Irish supplier over horse meat scandal*. *The Guardian (Online)* Available at: < <http://www.theguardian.com/business/2013/jan/30/horsemeat-scandal-tesco-drops-supplier>
- Maignon, I., Ferrell, O.C. (2004) "Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 32 No. 1 pp. 3-19
- Marwick, N., Fill, C. (1997) "Towards a framework for managing corporate identity". *European Journal of Marketing*. Vol. 31 No. 5/6 pp. 396-409
- Melo, T., Garrido-Morgado, A. (2012) "Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 19 pp. 11- 31
- McManus, J. (2011) "Revisiting ethics in strategic management". *Corporate Governance*. Vol. 11 No. 2 pp. 214-223
- Meinert, D. (2014) *Creating an ethical culture*. *HR Magazine*. April. Pp. 23-27
- Melewar, T.C. (2003) "Determinants of the corporate identity construct: a review of literature". *Journal of Marketing Communications*. Vol. 9 No. 3 pp. 195- 220.
- Melewar, T.C., Wooldridge, A. (2001) "The dynamics of corporate identity: a review of a process model". *Journal of Communication Management*. Vol. 5 pp. 327-340.
- Moore, B.N., Bruder, K. (2001) *Philosophy: the power of ideas*. 5th edition. McGraw Hill. New York.
- Mudambi, R., Helper, S. (1998) "The close knit adversarial model of supplier relationship in the US auto industry". *Strategic Management Journal*. Vol. 19 pp. 775-792
- Neate, R., Moulds, J. (2013) *Tesco sales tumble on horsemeat scandal*. *The Guardian (Online)* available at: < <http://www.theguardian.com/business/2013/jun/05/tesco-sales-fall-horsemeat-scandal>
- Nichols, W. (2014) *M&S takes next step on sustainability journey with new 2020 goals*. Available at: < <http://www.businessgreen.com/bg/feature/2348574/m-s-takes-next-step-on-sustainability-journey-with-new-2020-goals>
- Norman, W., MacDonald, C. (2004) "Getting to the bottom of triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*. Vol. 14 No. 2 pp. 243- 262.
- Ojeili, C. (2002) "Post-modernism, the return to ethics and the crisis of socialist values". *Democracy and Nature*. Vol. 8 No. 3 pp. 397-421.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L. (2003) "Corporate social and financial performance: a meta-analysis". *Organisation Studies*. Vol. 24 No.3 pp. 403- 441.
- Otubanjo, B.O. (2011) "Practitioner conceptualisations of corporate identity 1950- 2011: review and analysis". *The Marketing Review*. Vol. 11 No. 3 pp. 263-279
- Palazzo, G., Basu, K. (2007) "The ethical backlash of corporate branding". *Journal of Business Ethics*. Vol. 73 pp. 333- 346
- Pendse, S.G. (2012) "Ethical hazards: a motive, means and opportunity approach to curbing corporate ethical behaviour". *Journal of Business Ethics*. Vol. 107 pp. 265-279
- Pojman, L.P. (2002) *Ethical theory: classic and contemporary readings*. 4th edition. Thomson Learning, Wadsworth. California.
- Porter, M.E. (2008) *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*. January. Pp. 78-93
- Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S. (2002) "Managing the extended enterprise. The new stakeholder view". *California Management Review*. Vol. 5 pp. 6-28
- Pruzan, P. (1998) "From control to value based management and accountability". *Journal of Business Ethics*. Vol. 17 pp. 1379-1394.
- Robertson, C.J., Crittenden, W.F. (2003) "Mapping moral philosophies: strategic implications for multinational firms".

- Strategic Management Journal. Vol. 24 No. 4 pp. 385-392.
- Roberts, P.W., Dowling, G.R. (2002) "Corporate reputation and sustained superior financial performance". Strategic Management Journal. Vol. 23 pp. 1077- 1093
- Sabate, J.M.F., Puente, E.Q. (2003 a) "The concept and measurement of corporate reputation: An application to Spanish intermediaries". Corporate Reputation Review. Vol 5 No. 4 pp. 280- 301
- Sabate, J.M.F., Puente, E.Q. (2003 b) "Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: survey of the literature". Corporate Reputation Review. Vol. 6 No. 2 pp. 161- 177
- Sainsbury's Supermarkets Ltd (2013) Code of conduct for ethical trade. Available at: < http://j-sainsbury.co.uk/media/1586898/sainsbury_s_code_of_conduct_for_ethical_trade.pdf>
- Schein, E.H. (2010) Organisational culture and leadership. John Wiley and Sons. California.
- Schlegelmilch, B.B., Houston, J.E. (1990) "Corporate codes of ethics in large UK companies: an empirical investigation of use, content and attitudes". European Journal of Marketing. Vol. 23 pp. 7-24
- Schneider, B. (1975) "Organisational climates: an essay". Personnel Psychology. Vol. 28 pp. 447-479
- Schmidt, K. (1995) The quest for identity. Cassell. London.
- Schnietz, K.E., Epstein, M.J. (2005) "Exploring the financial value of reputation for corporate social responsibility during crisis". Corporate Reputation Review. Vol. 47 No. 4 pp. 327- 345
- Schurr, P.H., Ozanne, J.L. (1985) "Influence on exchange processes: buyer's perceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness". Journal of Consumer Research. Vol. 11 pp. 939-953
- Schwab, B. (1996) "A note on ethics and strategy: do good ethics always make for good business?" Strategic Management Journal. Vol. 17 pp. 499- 500
- Simoës, C., Dibb, S., Fisk, R.P. (2005) "Managing corporate identity: an internal perspective". Academy of Management Science Journal. Vol. 33 No. 2 pp. 153-168
- Sims, R., Brinkmann, J. (2003) "Enron ethics (or: culture matters more than codes)". Journal of Business Ethics. Vol. 45 No.3 pp. 385-392
- Soltani, B. (2014) "The anatomy of corporate fraud: a comparative analysis of high profile American and European corporate scandals". Journal of Business Ethics. Vol. 120. Pp. 251- 274.
- Tesco 2014. Trading responsibly: Our ethical trading approach. Available at: < http://www.tescopl.com/assets/files/cms/Resources/Trading_Responsibly/Our_Ethical_Trading_approach.pdf>
- Trevino, L.K., Brown, M.E. (2004) "Managing to be ethical: debunking five business ethics myths". Academy of Management Executive. Vol.18 No. 2 pp. 69-81
- Trevino, L.K., Brown, M.E., Hartman, L.P. (2003) "A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite". Human Relations. Vol. 55 p. 5-37
- Trevino, L.K., Butterfield, K.D., McCabe, D.L. (1998) "The ethical context in organisations: influences on employee attitude and behaviours". Business Ethics Quarterly. Vol. 8 pp. 447-476.
- Trevino, L.K., Weaver, G.R. (1999) "The stakeholder research tradition: convergent theorists- not convergent theory". Academy of Management Review. Vol. 24 No. 2 pp. 222- 227.
- Turnbull, P., Ford, D., Cunningham, M. (1996) "Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective". Journal of Business and Industrial Marketing. Vol. 11 pp. 44-62.
- Valentine, S., Barnett, T. (2002) "Ethics code and sales professionals' perceptions of their organisations' ethical values". Journal of Business Ethics. Vol. 40 pp. 191-200
- van Reil, C.B.N., Balmer, J.M.T. (1997) "Corporate identity: the concept, its measurement and management". European Journal of Marketing. Vol. 31 No. 5/6 pp. 340- 355
- Victor, B., Cullen, J.B. (1988) "The organisational bases of ethical work climates". Administrative Sciences Quarterly. Vol. 33 pp. 101-125
- Walker, H., Sisto, L.D., McBain, D. (2008) "Drivers and barriers to environmental supply chain management: lessons from the public and private sectors". Journal of Purchasing and Supply Management. Vol. 14 pp. 69-85
- Watrik, S.L., Cochran, P.L. (1985) "The evaluation of the corporate social performance model". Academy of Management Review. Vol. 10 No. 4 pp. 758-769.
- Weaver, G.R., Trevino, L, K., Cochran, P.L. (1999) "Corporate ethics practices in the mid- 1990s". Journal of Business Ethics. Vol. 18 No. 3 pp. 283- 294
- Williams, C. (2015) Tesco faces fresh accusations of 'bullying suppliers over price cuts'. The Telegraph (Online) Available at: < <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/11399558/Tesco-faces-fresh-accusations-of-bullying-suppliers-over-price-cuts.html>>
- Williams, L. (2008) "The mission statement: a corporate reporting tool with a past, present and future". Journal of Business Communication. Vol. 45 pp. 94-119
- Wills, J. (2011) M&S- wholly embracing staff in plan to become the world's most sustainable retailer. The Guardian (Online) Available at: < <http://www.theguardian.com/sustainable-business/staff-plan-worlds-sustainable-retailer>>
- Wood, D.J. (1991) "Corporate social performance revisited". Academy of Management Review. Vol. 10 No. 4 pp. 691-718
- Yazdani, N., Murad, H.S. (2015) "Toward an ethical theory of organising". Journal of Business Ethics. Vol. 127 pp. 399-417.
- Zigan, K. (2012) "A contingency approach to the strategic management of intangible resources". Journal of General Management. Vol. 38 No. 2 pp. 79-99

Author

Kishore Kumar has a Master in Arts (MA) in Human Resource Management from Leeds Beckett University, UK. He is a Human Resource Management (HRM) professional at present with more than 20 years of varied industry experience, email: kishore7kk@gmail.com

The relationship of collective creativity with managerial work and workplace climate in hierarchical and less hierarchical organizations

Elina Riivari
Marianne Jaakkola
Soila Lemmetty
Sara Keronen
Kaija Collin
Susanna Paloniemi

Abstract

Collective creativity, managerial work, and workplace climate can influence innovation, organizational learning, and productivity at work. However, little empirical research has examined these factors in everyday work, especially in relation to organizational hierarchies. This study explores the relationships among collective creativity, managerial work, and workplace climate in hierarchical and less hierarchical organizations. A quantitative empirical analysis was conducted using data from a survey of 265 respondents from six Finnish organizations. The findings show that managerial work and workplace climate that focus on building and maintaining trust and highlight empathy, fairness and equality, and collegial support, are important factors in the realization of collective creativity. However, these relationships did not vary in hierarchical and less hierarchical organizations. Findings of the study underline the essential role of managerial work in supporting collective creativity at work.

Key Words: Collective creativity, managerial work, workplace climate, organizational hierarchy

Introduction

Creativity and innovation are crucial to long-term economic growth, especially in the current global environment, which is characterized by rapid change (e.g., Oddane, 2015). So far, most research on creativity at work has focused on creative individuals, creative outcomes, or the development of new products (Zhou & Hoever, 2014). However, due to rapidly changing workplace environments, the importance of collective creativity and organizational factors supporting it at work has been recognized in organization and management studies (Bissola & Imperatori, 2011; Caniëls & Rietzschel, 2015; Cirella, 2021; Vogelgsang, 2020), while collective creativity is one of the developing areas also in creativity research (cf. Gilson et al., 2019).

Contemporary work is often project-based, denoting nonlinear work processes with messy problems that cannot be solved through individual efforts and individual creativity alone (Oddane, 2015; Hargadon & Bechky, 2006). The prevailing approach to creativity as an individual endeavor ignores the fact that real-life problems are so complex that it is unlikely for any single individual to possess all the knowledge required to deal with them (Hargadon & Bechky, 2006; Glaveanu, 2015). Solving complex problems requires combining knowledge and efforts of people and interplay of individuals and collectives (Bissola & Imperatori, 2011; Cirella, 2021). Thus, collective creativity here refers to “creative processes leading to creative products that are the results of interaction between two or more people” (Parjanen, 2012, p. 110).

Studies of collective creativity emphasize that creativity is more than sum of individuals’ creative ideas and process, and different organizational and contextual factors, such as team diversity and leadership, can both foster and inhibit creativity (Cirella, 2021; Gilson et al., 2019; Rosso, 2014). Even if studies on the topic exist, some aspects of creativity at collective level remain unclear, for example barriers of collective creativity (Gilson et al., 2019) and the role of organizational

factors in managing and supporting collective creativity. Research shows that creativity might not occur even if some favorable elements of creativity exist (Gilson et al., 2019). For example, the tensional nature between right amount of freedom and autonomy versus stability and structures in organization to support creativity has been recognized (e.g. Fortwengel et al., 2017).

Previous research on the relationships between organizational hierarchies for creativity has yielded conflicting results. For example, a low organizational hierarchy seem to promote autonomy that increases creativity, but a higher hierarchy brings clarity to responsibilities and roles, which is also important for creativity (e.g. Collin et al., 2018). In turn, rigid organizational structure can hinder creativity (e.g. Delmestri et al., 2005; McLean, 2005) but too much autonomy or freedom can inhibit creativity as well (Rosso, 2014). Moreover, research shows that the level of formality in hierarchy together with managerial practices influences creativity at team level (Oedzes et al., 2019). The importance of designing structures and processes for collective creativity has been noted in prior research (Cirella 2021; Cirella & Shani, 2012; Hargadon & Bechky, 2006), its antecedents have been explored and identified (Baer et al., 2010; Sung & Choi, 2012) and outcomes of collective creativity have been examined (Bissola & Imperatori, 2011), but the role of the organizational hierarchy for creativity remains still unclear.

In changing situations at work, the roles of managers and leaders are pivotal in many ways, including supporting employees’ creativity (e.g., Anderson et al., 2014; Zhang & Bartol, 2010). Previous research has shown that elements of transformational leadership (e.g., encouragement, fairness, and support) are essential to promoting creativity in organizations (Avolio et al., 1999; Bass & Steidlmeier, 1999). Interactional, dialogic atmospheres also help promote collective creativity in organizations (Forsman et al., 2014). Thus, managerial work and organizational climate can establish a

context that inspires teams and other collectives at work to collaborate productively and create ideas.

Understanding organizational and managerial aspects of collective creativity is important in order to systematically maintain and develop teamwork and creativity at collective level in organizations (cf. Gilson et al., 2019). However, we know relatively little about collective creativity in organizations and even less about the role of organizational factors in managing and supporting collective creativity. Especially, there is still lack of research on how the level of organization hierarchy is linked with collective creativity, and how are the other organizational key factors, namely managerial work and workplace climate, are associated with this relationship.

In this study, we explore the relationship of collective creativity with workplace climate and managerial work in hierarchical and less hierarchical organizations. This study aims to clarify the conflicting current knowledge on the topic and examines collective creativity in organizations that are organized in different ways. We seek to answer the research question: How do managerial work and workplace climate influence collective creativity in organizations with different types of hierarchies? To answer this question, we conducted a quantitative, survey-based study of six Finnish organizations with a total of 265 respondents.

The main contribution of the paper is twofold. First, the study contributes to the existing literature on collective creativity by introducing workplace climate as an antecedent to collective creativity. We also show how managerial work mediates this link. Second, we add to the literature on managerial work by exploring its relationship with collective creativity and workplace climate. In addition, we broaden the discussion of managerial work by examining it in the context of hierarchical and less hierarchical organizations. Creativity at workplace is formed through interaction. Supporting interactional atmospheres is essential to promote both the well-being of employees and the quality of the creative outcomes.

Theoretical Framework

Collective Creativity at Work

Most existing creativity research, starting from an understanding of creativity as an individual capacity or a disposition, has focused on measuring the creativity of individuals in certain situations or contexts. It is still the case that many studies focus on individual or organizational rather than collective creativity (Parjanen, 2012). Moreover, there are as yet no comprehensive, coherent models of collective creativity in organizational research (Bissola & Imperatori, 2011; Cirella, 2016).

Zhou and Hoever (2014) identify three sequential lines of research that have followed each other in research on organizational creativity. The first line of research focused on the relationships among context, job design, and creative performance. Following this, the second stream of research investigated the effects of managerial practices on individual creativity. The third and growing field of research focuses on collective creative processes at work. In this line of research, creativity at work is usually studied on the level of teams: team processes and the creativity of their outcomes (Boon, Vangrieken, & Dochy, 2015; Messmann & Mulder, 2017). The current understanding of collective creativity follows the idea of organizations as social systems (Jiang & Zhang, 2014): collective creativity can be viewed as a micro social system embedded within an organization that comprises organizational members, teams, or small groups (Quinn, 1992; Morgeson & Hofmann, 1999).

Collective creativity, as we understand it in this study, is

more than individual creativity in teams (Kurtzberg & Amabile, 2001); it highlights creative behavior that occurs when people interact and cooperate with each other (Leopoldino et al., 2016; Sawyer & DeZutter, 2009). Collective creativity is needed in the everyday work of organizations. Challenges that require creativity in organizations are typically complicated and unclear. To solve these complicated problems, different kinds of competences and expertise – in other words, collective creativity – are needed (Parjanen, 2012).

In contemporary working life, new products and services are increasingly being seen as the outcomes of collective processes in teams that are specifically established for the purpose of creating (Hargadon & Bechky, 2006; Bissola & Imperatori, 2011). Most of the work in organizations requires the expertise and creativity of multiple employees (Hargadon & Bechky, 2006; Parjanen, 2012). Creativity plays an important role in different stages of innovation, which involves a messy, complex process wherein people explore and experiment with possibilities without knowing how their efforts will unfold (Oddane, 2015). Thus, creativity must be understood as both an individual and a social act (Oddane, 2015). Creative problem solving can also be seen as a learning process (Boon, Vangrieken, & Dochy, 2015; Härmäläinen & Vähäsantanen, 2011; Messmann & Mulder, 2017). Especially in technical design work, learning in creative work requires shared problem solving and the development of new, tailored solutions to meet customer needs (Lemmetty & Collin, 2020).

In this study, we lean on existing research on organizational creativity, as well as on approaches used in the social sciences and in organizational and leadership studies (see Runco, 2014). From these perspectives, our definition of creativity includes the aspects of novelty, value, and usefulness (Anderson et al., 2014). We view creativity as an ordinary phenomenon that takes place in the course of everyday activities at work.

Previous research on collective creativity has focused on the team-level circumstances for creativity and found that such elements as structured process, team diversity, openness, resources and technology are crucial for enhancing creativity at collective level (Cirella, 2021). Even if some studies on collective creativity and its antecedents exist (e.g. Baer et al., 2010), it has been recognized that managerial perspective in supporting collective creativity has been understudied (Linder & Sperber, 2017; Cirella, 2021).

Managerial Work and Collective Creativity

Even if it is widely acknowledged that managerial work and leadership styles play a crucial role in promoting creativity and innovation in organizations, the research on this topic is still limited (Anderson et al., 2014; Zhang & Bartol, 2010). Managers cannot force collaboration or creativity, but they can support and enhance collective creativity by exploring and influencing organizational designs that increase the flow of ideas, the sharing of knowledge, and the process of collective creativity (Cirella, 2016; Shalley & Gilson, 2004).

In this study, we focus on the managerial work of line and middle managers in different types of hierarchies. The main task of middle managers is to go between top management and employees. Managerial work includes different roles in relation to human resource management and employees. In this study, we are particularly interested in the relationship between managers and employees, which has been found to influence employee satisfaction, commitment, and performance (Heiskanen & Jokinen, 2015). Managerial work is about acknowledging and linking different competences and sources of knowledge. It requires

communication skills, decision-making authority, empathy, and patience (Round & Styhre, 2017). Managerial work includes such elements and behaviors as building and maintaining trust, supporting and encouraging, promoting fairness and equality, inspiring, appreciating, sharing responsibility, and engaging in open communication (Heiskanen & Jokinen, 2015). These behaviors also play a role in supporting creativity (c.f. Zhang & Bartol, 2010). For example, organizing structured processes has been found to support collective creativity (Cirella, 2016; Ohly & Fritz, 2010). In addition, managers can support collective creativity by setting aims around creativity, linking organizational objectives to creativity, and encouraging employees to be creative (Parjanen, 2012). Therefore, based on prior research, we assume that managerial work is positively related to collective creativity; we used this as the initial point of our research. Thus, we hypothesize that:

Hypothesis 1: Managerial work is positively related to collective creativity.

Workplace Climate and Collective Creativity

The discussion of workplace climate draws on two main concepts: organizational culture, which refers to shared assumptions and values, and organizational climate, which focuses on shared perceptions in an organization (Victor & Cullen, 1988). According to Schein (2010), both organizational culture and climate provide a valuable approach to examining human behavior in complex organizational settings. Research on workplace climate is interested in examining shared perceptions of everyday life in organizations (McLean, 2005). Workplace climate can be defined as a collection of shared ideas about organizational politics, practices, and policies (Patterson et al., 2004). It includes perceptions of organizational life as well as attitudes and behaviors that are shared by organizational members (Isaksen, Lauer, Ekvall, & Britz, 2001). Workplace climate includes socio-environmental factors, such as taking care of employees, work atmosphere, open communication, emotional and practical support from managers and supervisors, and employees' willingness to share their expertise, ideas, and responsibilities (Ghosh, 2015).

A workplace climate that is characterized by trust, empathy, helpfulness, and encouragement supports communication and idea sharing among employees, thereby supporting creative solutions (Von Krogh et al., 2000). A workplace climate that allows trials of new and alternative ways of doing work supports employee creativity and creativity at work (Ghosh, 2015; Collin et al., 2017). Trust and an open flow of information within teams are important for sharing new ideas and perspectives (Parjanen, 2012). Furthermore, a climate that allows risk-taking, experimentation, and failure is important for collective creativity, as is support from management (Martins & Terblanche, 2003).

Organizations can support collective creativity in teams and groups by supporting creative processes and developing creative atmospheres (Leopoldino et al., 2016). Research on workplace climate has explored creative workplace climates and how climate can enhance creativity (Lin & Liu, 2012). Prior research on the link between climate and creative behavior at work has shown that factors such as sufficient resources, challenging work, employee autonomy, and support from supervisors, colleagues, and the organization can significantly enhance creativity at work (Lin & Liu, 2012; McLean, 2005).

Prior research indicates that workplace climate seems to be positively related with creativity. Our research emphasizes the collective side of creativity, which brings out the less studied

sociocultural aspect of creativity. Thus, we formulate hypotheses 2 and 3 as follows:

Hypothesis 2: Workplace climate is positively related to collective creativity.

Hypothesis 3: Managerial work mediates the relationship between workplace climate and collective creativity.

Organizational Hierarchy and Collective Creativity

Currently, one of the most important ongoing changes in organizations is the shift away from hierarchical, bureaucratic organizational structures towards less hierarchical or self-directed organizations (Lee & Edmondson, 2017; Holbecke, 2015). Organizational hierarchy refers to a hierarchy of authority, or the system through which employees report to managers who have the authority to make decisions and direct work in the organization (Lee & Edmondson, 2017). In traditional, hierarchical organizations, a high degree of hierarchy is seen as a crucial factor in efficiency, and managers are needed to control employees and ensure that work is accomplished (Adler, 2001; Burns & Stalker, 1961; Landes, 1986). Rapid changes in working life (e.g., increased flow of information and fast-paced technological advancements), the growth of knowledge-based work, and an increased desire for meaningfulness at work have increased the demand for reduced hierarchy (Lee & Edmondson, 2017). Less hierarchical, self-directed organizations, also called organic, decentralized organizations (Burns & Stalker, 1961), are complex social entities with very little or no hierarchy of authority (Lee & Edmondson, 2017). Self-directed organizations "radically decentralize authority in a formal and systematic way throughout the organization" (Lee & Edmondson, 2017, p. 39). In these organizations, power, management control, and decision-making are decentralized (Lee & Edmondson, 2017). In this type of organization, individuals and groups have more responsibility and decision-making power (Moe et al., 2008).

A traditional hierarchical organizational structure functions well in routine work situations, but it is ineffective for companies with new types of problems or companies that are experiencing changes (Lam & Lundvall, 2007). As routine work continues to shift towards knowledge-intensive, problem-based work, organizations are increasingly shifting toward less hierarchical, self-directed forms. These types of structural changes have also been called "lean production," which aims to organize production in a customer-oriented manner, offer shorter delivery times, reduce waste, implement continuous improvements, and increase flexibility. At the heart of achieving these goals is the dismantling of hierarchies, increased teamwork and autonomy, and increased opportunities to learn on the job (Wang et al., 2014). In growth companies, continuous growth also drives changes to organizational structures. Although the idea of organizational structures seeking self-direction and low levels of hierarchy is not new, little research has been done on such organizations or the unique challenges they face (Lee & Edmondson, 2017).

De Jong and Den Hartog (2007) discuss the conflict between controlling tasks and encouraging innovative action: excessive control may negatively impact creativity, but, on the other hand, organizational effectiveness should also be controlled. Some researchers have found that creativity is realized in small networks, which often form spontaneously and are essentially non-hierarchical. Therefore, it has been suggested that innovative firms should be free of formal hierarchy (Kastelle & Steen, 2010). The idea that freedom and autonomy are prerequisites for creativity has been shown to be better realized in agile, self-directed organizations (Collin et al., 2017), which is why some may as-

sume that inflexible, hierarchical firms do not allow creativity. However, research on the impact of hierarchies and constraints on creativity has yielded conflicting results. On the one hand, limitations have often been seen as promoting creativity (Stokes, 2014), while, on the other hand, they have also been described as barriers to creativity (Rosso, 2014). All this conflicting research needs some clarification. Therefore, we have analyzed the relationships among collective creativity, managerial work, and workplace atmosphere in three different organizational hierarchies in order to elucidate the foundations of creativity.

Minimal hierarchy, shared decision-making, and flexible human resource solutions have been identified as crucial factors in successful organizations (Owens & Crohn, 1983). Organizations with low levels of hierarchy have been found to be more innovative than hierarchical organizations (Shane, 1992). Furthermore, more recent studies distinguish when hierarchy is beneficial in the creative process. High levels of hierarchy and strong authority negatively influence creativity during the idea generation phase, but increasing degrees of hierarchy are beneficial in the later phases, such as idea selection and implementation (Keum & See, 2017). However, the current understanding of the links between organizational hierarchy and creativity is based on theoretical inquiry; there is still a lack of empirical evidence (Lee & Edmondson, 2017). Moreover, prior empirical results on the organizational structure's role in creativity are mixed. Research views stiff organizational structure, formalization and hierarchy as barriers for creativity and suggests that organic structures are more likely to support creativity (Blomberg et al., 2017). However, some studies have shown contradicting results and suggest that rules and structures can promote creativity (Bissola & Imperatori, 2011; Brown et al., 2012). As the prior research results are somewhat contradictory, further studies are needed. Therefore, we hypothesize as follows:

Hypothesis 4: The relationships among workplace climate, managerial work, and collective creativity vary in different organizational hierarchies.

We present the hypotheses in Figure 1 (p. 23) to illustrate the research model.

Data and Analysis

Data and Measures

The empirical data used in this study are derived from two Finnish research and development projects (CREANCY and HeRMO). These projects aimed to investigate the meaning of management within work organizations and its relationship to creativity in everyday work. A total of six organizations partici-

pated in the projects. The data utilized in this sub-study consist of questionnaire data ($n = 265$, response rate 30.2%). An electronic questionnaire addressing creativity, management, and workplace atmosphere was sent to employees of participating organizations. Even though the overall response rate turned out to be rather low, the respondents from each organization were representative of the organizations' overall employee profiles.

The questionnaires elicited participants' self-reports on collective creativity (applied from Bissola & Imperatori, 2011) in their work communities. The participants were asked to respond to seven items addressing collective creativity at work, such as "We create novelty with the help of our shared previous experiences" and "We help each other in challenging problem-solving situations." They responded using a five-point Likert scale (scale 1-5; 1 = totally disagree, 5 = totally agree). The results were compiled into one indicator of collective creativity with an overall internal consistency of Cronbach's alpha of 0.89.

Managerial work was measured using the supervisory work scale drawn from Heiskanen and Jokinen (2015). Fifteen items addressed managerial work, and respondents answered using a five-point Likert scale (scale 1-5; 1 = totally disagree, 5 = totally agree). Sample items include "My supervisor knows my tasks well" and "My supervisor is inspiring." The Cronbach's alpha for this scale was 0.94.

Ten items addressed workplace climate (drawn from Heiskanen & Jokinen, 2015, social climate at the workplace), again using a Likert scale (scale 1-5; 1 = totally disagree, 5 = totally agree). Examples of these items are "Information is transmitted openly at our workplace" and "People can really be trusted at our workplace." The Cronbach's alpha for this scale was 0.87. In addition, an interaction variable was calculated for managerial work and workplace climate.

The control variables in the questionnaire included level of education (vocational school or less, university of applied sciences, university) and work experience at the participant's current organization (years). The organizations were also rated according to their levels of hierarchy as they identified their organizational structure (1 = high hierarchy, 2 = self-organized, 3 = low hierarchy). Fifty-five of the respondents work in highly hierarchical organizations; 161 work in self-organized companies, and 49 work in low hierarchy organizations.

Studied Organizations

Table 1 (p. 24) presents the studied organizations, which have different products, managerial practices, and degrees of organizational hierarchy. The organizations studied here have different organizational hierarchies, distinguished by different levels of control and authority (Lee & Edmondson, 2017). Before this study and questionnaire was carried out, key people in the

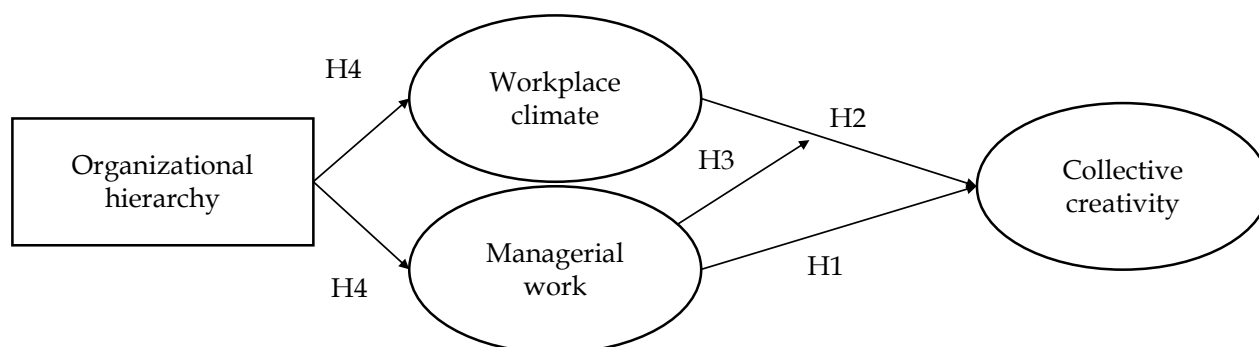


Figure 1. Study framework for hypotheses 1, 2, 3, and 4.

studied organizations were interviewed about the organization structures, hierarchy, and practices. Based on these interviews, we categorized the organizations into three different types: self-organized, low hierarchy, and high hierarchy (Table 1, p. 24). Those organizations that had a self-organized, flat organizational hierarchy without conventional supervisory roles, and the autonomy of teams and individuals had been deliberately increased, were categorized as self-organized companies (Collin et al., 2021). Software and Device are self-organized companies.

In low hierarchy organizations, control and authority were distributed. Low hierarchy organizations had some supervisory structures to support operating teams in the organization. The supervisory role was described to be based on coaching and enabling work instead of being bureaucratic or commanding. Technology and Resolution have low hierarchy. Finally, in high hierarchy organizations, managers have control and authority; Machine and Building are traditional hierarchical organizations. They had multiple levels of management. In these organizations, structures were more 'traditional' (see Lee & Edmondson, 2017), with more limited decision-making power for teams or individuals.

Building (350 employees) and Technology (250 employees) are large firms; the other included companies are small or medium-sized (25 to 108 employees) organizations. Technology plays a crucial role in every organization, which increases the need for problem-solving skills and drives creativity.

Analyses

Means, standard deviations, correlations, and reliability estimates were calculated. To minimize the risk of multicollinearity between variables, workplace climate and managerial work were z-standardized prior to the analyses. The results of the regression assumptions of normality, homoscedasticity, linearity, and multicollinearity (VIF from 1 to 1.995 and tolerance values from 0.501 to 1) were satisfactory.

To test hypotheses 1, 2, 3, and 4, multiple linear regressions were conducted, and the independent associations among variables were calculated. To test hypotheses 1, 2, and 3, five analytical steps were conducted using multiple linear regression. Two

background factors, workplace climate and managerial work, were added in steps one to four. In the fifth step, an interaction variable was added to test whether managerial work moderates the relationship between workplace climate and collective creativity. In addition, a multiple linear regression was calculated for all three types of organizational hierarchies. To compare the included organizations and test Hypothesis 4, a multiple linear regression analysis was conducted for the three different types of organizations, categorized according to the level of hierarchy. The statistical significance of differences among groups were established using the z-value.

Findings

Descriptive Analyses

The descriptive statistics (means and standard deviations), reliability estimates, and correlations for the study variables are presented in Table 2 (p. 25). As the table shows, the means are relatively high, and the correlations are significant. Managerial work correlates positively with collective creativity ($r = 0.57$), which is consistent with previous research. Higher scores for managerial work and workplace climate correlate with higher scores for collective creativity.

The relationship between work experience and creativity is statistically significant, but the correlation is low ($r = -0.17$). Employees with less work experience in the organization rated collective creativity higher than more experienced employees did. The correlation between education and creativity is also low but statistically significant ($r = 0.14$): higher education correlates with higher creativity scores.

Regression Analyses

The multiple linear regressions for the variables of collective creativity, education, work experience, workplace climate, and managerial work and for the interaction variable are presented in Table 3 (p. 25). First, education ($F[1,221] = 4.06$; $p < 0.05$) and work experience ($F[2,220] = 4.48$; $p < 0.05$) were positively related to collective creativity. However, adding steps 3, 4, and

Organization	Software	Device	Technology	Resolution	Machine	Building
Number of employees	188	25	250	30	108	350
Organizational structure	Self-organized; Structure based on self-directed teams; Employees do not have assigned supervisors	Self-organized; Structure based on self-directed teams; Employees do not have assigned supervisors	Low hierarchy; Job (task)-specific department; Employees have assigned supervisors and HR managers	Low hierarchy; Structure based on project teams; Employees have assigned supervisors and HR managers	High hierarchy, internationally networked; Job (task)-specific departments; Employees have assigned supervisors and managers	High hierarchy; Job (task)-specific departments; Structure based on project teams; Employees have assigned supervisors and managers
Business area	Information technology	Information technology	Information technology, electrical engineering, automation technology	Information technology, technological consulting	Automation technology, information technology	Construction

Table 1. Descriptions of organizations.

	Mean	SD	1	2	3	4	5
Variables							
1. Collective creativity ^a	3.94	0.67	(0.89)				
2. Education ^b	2.15	0.71	0.14*				
3. Work experience ^b	5.36	5.30	-0.17*	-0.05**			
4. Workplace climate ^a	3.84	0.66	0.69**	0.21**	-0.26***	(0.87)	
5. Managerial work ^a	4.01	0.72	0.57**	0.16*	-0.18**	0.68***	(0.94)
6. Hierarchy ^b	1.98	0.63	0.42***	0.17**	-0.39***	0.51***	0.24***

Reliability estimates are in parentheses.

Scale for variables 1, 4, and 5: 1 = totally disagree; 5 = totally agree.

Scale for hierarchy: 1 = high hierarchy; 2 = self-organized; 3 = low hierarchy.

Scale for education: 1 = vocational school or less; 2 = university of applied sciences; 3 = university

a = Pearson correlation; b = Spearman's Rho

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Table 2. Descriptive statistics, reliability estimates (Cronbach's alpha) and intercorrelations of study variables.

5 the individual background factors are not significant anymore. As predicted by Hypothesis 1, managerial work was positively related to collective creativity ($F[4.218] = 53.73$; $p < 0.001$). Higher scores for managerial work correlated with higher scores for collective creativity. These results support Hypothesis 1 ($\beta = .20$, $P < .01$). Hypothesis 2 was also supported ($\beta = .61$, $P < .001$): workplace climate had a positive and statistically significant relationship with collective creativity ($F[3.219] = 67.25$; $p < 0.001$). Better evaluations of workplace climate correlated with higher scores for creativity. In addition, as predicted by our third hypothesis, the mediating effect of managerial work on the

relationship between climate and creativity was statistically significant ($F[5.217] = 46.00$; $p < 0.001$). Therefore, managerial work influences collective creativity through climate; this finding supports Hypothesis 3 ($\beta = .14$, $P < .01$).

The coefficient of determination (R^2) changes in step 3, when the variable of workplace climate is added to the model. The addition of managerial work in step 4 does not change the R^2 . In step 5, the interaction between workplace climate and managerial work is added, creating a statistically significant difference. After all variables were added, three variables remained statistically significant: workplace climate, managerial work, and the

Variables	β	β^2	R^2	ΔR^2
Dependent variable: collective creativity				
Step 1 Education	0.13*	0.02	0.02*	0.02*
Step 2 Education Work experience	0.12 0.15*	0.02	0.04*	0.02*
Step 3 Education Work experience Workplace climate	0.00 0.01 0.70***	0.48	0.48***	0.44***
Step 4 Education Work experience Workplace climate Managerial work	0.00 0.01 0.58*** 0.18**	0.03	0.50**	0.02**
Step 5 Education Work experience Workplace climate Managerial work Interaction of workplace climate with managerial work	0.01 0.02 0.61*** 0.20** 0.14**	0.02	0.52**	0.02**

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Table 3. Regression results.

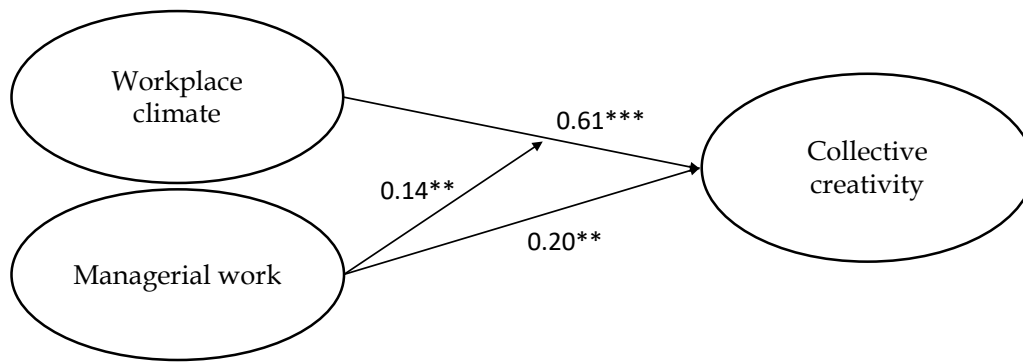


Figure 2. Results for regression analysis.

interaction between these two variables, which emphasize their important role in explaining collective creativity.

Semi-partial correlations were converted into percentages. The independent association of education was 1.8%, that of work experience was 2.2%, that of workplace climate was 48%, and that of managerial work was 3.1%. The association of the interaction of workplace climate with managerial work was 2.1%.

Our fourth hypothesis proposes that the relationships among workplace climate, managerial work, and collective creativity vary in different organizational hierarchies. To test Hypothesis 4, a multiple linear regression analysis (Table 4, p. 27) was conducted for select cases using groups divided according to organizational hierarchy (1 = high hierarchy, 2 = self-organized, 3 = low hierarchy). The regression coefficient differences between hierarchically different organizations were tested. The results showed that the relationships among workplace climate, managerial work, and collective creativity did not vary in organiza-

tions with different levels of hierarchy (high and low: workplace climate $z = 0.18$, managerial work $z = 1.30$; high and self-organized: workplace climate $z = 1.25$, managerial work $z = 0.96$; low and self-organized: workplace climate $z = 1.49$, managerial work $z = 0.58$). Figure 3 (p. 26) illustrates this finding. Therefore, in our analysis, the relationships among managerial work, workplace climate, and collective creativity were the same in every type of organizational hierarchy, and the level of collective creativity is the same in different organizations. Thus, Hypothesis 4 is not supported.

Conclusions

This study highlights that managerial work plays an important role in collective creativity and that collective creativity can occur in different organizational hierarchies. Moreover, our findings show that managerial work that builds and maintains trust,

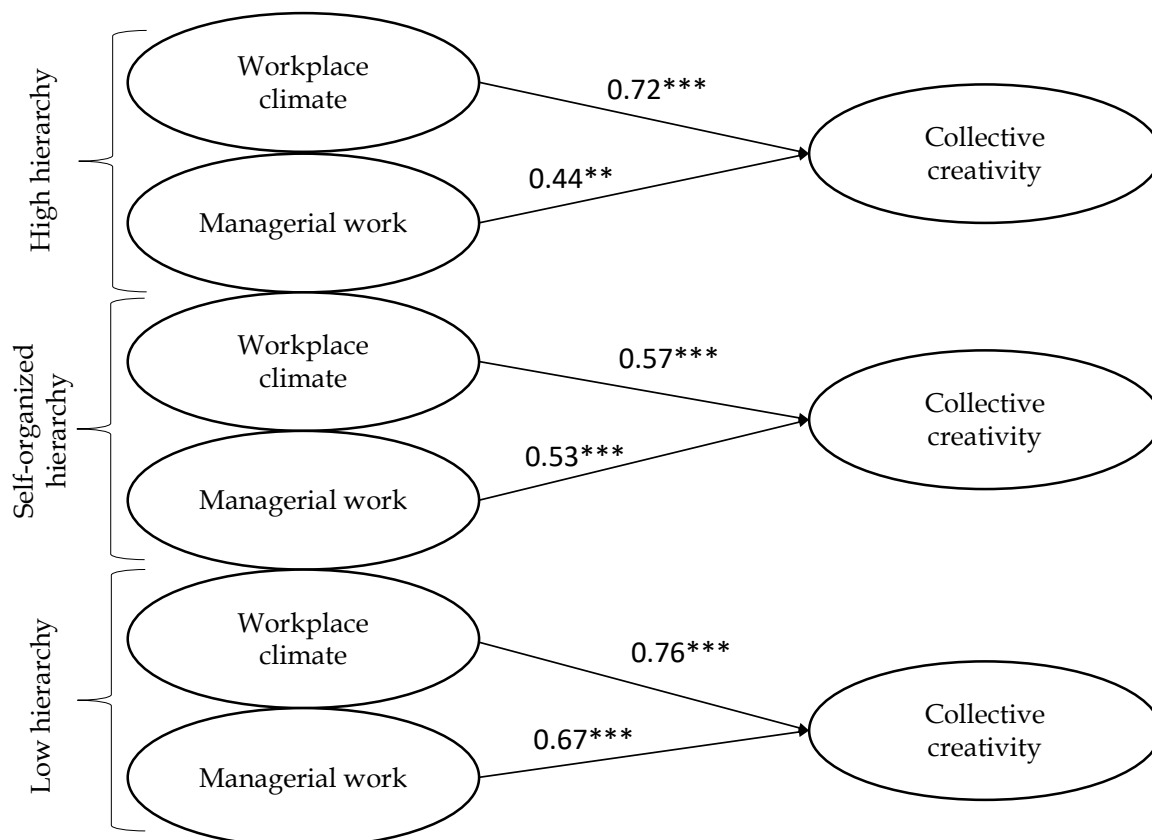


Figure 3. Results for regression analysis for three different organizational hierarchies.

Dependent variable: collective creativity							
Organization	Workplace climate			Managerial work			
	H	S	L	H	S	L	
High hierarchy				0.44**			
β	0.72***			0.19			
β^2	0.27			0.19**			
R^2	0.52***						
z		1.25	0.18		0.96	1.30	
Self-organized							
β	0.57***			0.53***			
β^2	0.33			0.28			
R^2	0.33***			0.28***			
z			1.49			0.58	
Low hierarchy							
β	0.76***			0.67***			
β^2	0.58			0.45			
R^2	0.58***			0.44***			

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

H = High hierarchy, S = Self-organized, L = Low hierarchy

Table 4. Regression analysis with different organizational hierarchies (low hierarchy, self-organized or high hierarchy).

supports and encourages employees, and treats employees fairly and equally (Heiskanen & Jokinen, 2015) has a crucial role in supporting collective creativity. This finding is in line with previous research noting that positive transformational leadership behavior supports creativity in organizations (Zhang & Bartol, 2010). Structured managerial processes have also been found to support collective creativity (Cirella, 2016; Ohly & Fritz, 2010). Collective creativity can be enhanced by managerial practices that are based on trust, fairness and equality, inspiring and appreciating others, sharing responsibility and supporting open communication. As our study examined collective creativity in different organizational hierarchies, our findings suggest that such practices occur in different type of organizations varying from high formal hierarchies to self-directed forms of organizing and coordination. Thus, the elements of mutual trust, sharing and inspiration seem to have a special role in collective creativity. Our study complements the current understanding of managerial perspective on collective creativity by highlighting the role of managerial work that can be shared in teams and at the workplace. Collective creativity can be enhanced in teams that nurture trust, fairness, inspiring others and sharing responsibility independent of the level of formal hierarchy in the organization.

Second, our findings show that a workplace climate that highlights trust, empathy, and collegial support is positively related to collective creativity in organizations. The link between work-

place climate and collective creativity did not vary in different organizational hierarchies. However, previous research has presented different, and in some cases contradictory, perspectives on the relationship between organizational hierarchy and creativity (Shane, 1992; Bunderson & Boumgarden, 2010; Collin et al., 2021). Non-hierarchy has been seen to increase autonomy and freedom, which appears to be a prerequisite for creativity (Mintzberg, 1980). On the other hand, the existence and clarity of structures, roles and support in the workplace have been suggested as enablers of creativity (Bunderson & Boumgarden, 2010; Lemmetty & Collin, 2020). According to current study, instead of hierarchies, the organizational climate and the quality of management seem to be more important in enabling creativity at collective level. This result is also in line with previous research highlighting the role of a supportive organizational climate in enhancing creativity in organizations (Von Krogh et al., 2000). However, our study has examined this link with collective creativity as a shared phenomenon.

This paper concludes that the climate of the workplace and managerial work are more important for collective creativity than the level or amount of organizational hierarchy. Thus, collective creativity can emerge both in traditional, hierarchical organizations and in low-hierarchy companies. Instead of hierarchy, it is essential to focus on organizational climate and managerial work, which can be viewed, more broadly, as part of an organization's culture. The amount or structure of hierarchy is

not relevant but how employees are valued, trusted and treated, becomes an essential issue in fostering collective creativity. According to Hamel (2012), most firms control too much or wrong way. To avoid this, the solution is not necessarily to remove hierarchies, but to develop management style and climate of freedom, openness, communality and trust, that can occur in a wide variety of organizations.

Limitations of the Study and Recommendations for Future Research

This study utilized datasets from employees working in six Finnish growth organizations. Quantitative empirical survey data were used to explore the links among collective creativity, managerial work, and workplace climate. However, the study and the data used are not without limitations. All data used in this sub-study consist of participants' self-reports – that is, individuals' accounts and evaluations of the survey items. Following Glaveanu (2014), creativity should also be studied as action using (for example) observational data in everyday contexts.

Collective creativity in everyday work is mostly understood as an interplay between individual and collective practices (e.g., problem solving, the creation of novel ideas, and the transformation of work practices). Consequently, avenues for future research lie in using more complex analysis methods that can account for the multiple relationships between sociocultural context and individual characteristics. For example, it has been noted that research on individual differences for creativity (e.g., education or work experience in this study) is somewhat limited and many of the studies have mixed results (Anderson et al., 2014). In addition, the conceptualization of collective creativity could be further developed as currently the definition of the concept is somewhat vague. Future research might also employ datasets that focus on actions and behavior in everyday work contexts. Moreover, different qualitative approaches (e.g., interviews, observations) can offer fruitful points for discussion when examining collective creativity and workplace practices

in the future.

Practical Implications

Our study underlines the key role of managerial work in supporting collective creativity at work. Our study implies that managerial and organizational practices that support trust at the workplace, enhance communication, provide support and inspiration are central in providing collective creativity. These elements and practices can be considered in managerial, team and organizational development. However, managerial practices and actions vary in different organizations, even within one workplace. One can assume that the impact of managerial work on collective creativity is larger when (supportive) leadership practices are lacking. Context, resources, social networks, the external environment, organizational culture, and high dependence on customers all play a role in developing leadership practices and in supporting collective creativity in IT work (Collin et al., 2018).

The creation of novelty, shared problem solving, and the co-construction of knowledge, products, and practices are more likely in contexts that incorporate freedom, experimentation, sufficient resources, and mutual trust. In this way, managerial practices play an important role in either supporting or restricting the creativity of groups and individuals. In a changing work world, as accountability tightens and short-term financial goals are in focus, the flexibility of managerial work practices is one critical criterion for sustainability. This means that the products and services created, whether novel or not, should be developed as shared endeavors in ways that leverage the diverse expertise of professionals and customers. Such products and services may be used in various situations – some of which may be impossible to anticipate in advance. This also applies to leadership practices and ways of supporting collective creativity at work. This means that the most productive managerial work practices vary across different contexts, situations, and groups.

References

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Baer, M., Leenders, R. T. A., Oldham, G. R., & Vadera, A. K. (2010). Win or lose the battle for creativity: The power and perils of intergroup competition. *Academy of Management Journal*, 53(4), 827-845.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bissola, R. & Imperatori, B. (2011). Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management*, 20, 77-89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00597.x>
- Blomberg, A., Kallio, T., & Pohjanpää, H. (2017). Antecedents of organizational creativity: drivers, barriers or both? *Journal of Innovation Management*, 5(1), 78-104.
- Boon, A., Vangrieken, K. & Dochy, F. (2015). Team creativity versus team learning: Transcending conceptual boundaries to inspire future framework building. *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1096635>.
- Brown, A. D., Kornberger, M., Clegg, S. R. & Carter, C. (2010). 'Invisible Walls' and 'Silent Hierarchies': A case study of power relations in an architecture firm. *Human Relations*, 63(4), 525–549.
- Bundersom, J.S. & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science* 21(3), 609 – 624.
- Burns T., & Stalker G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Caniëls, M. C. J., & Rietzschel, E. F. (2015). Organizing creativity: Creativity and innovation under constraints. *Creativity and Innovation Management*, 24, 184-196.
- Cirella, S. (2016) Organizational variables for developing collective creativity in business: A case from an Italian fashion design company. *Creativity and Innovation Management*, 25, 331-343. <https://doi.org/10.1111/caim.12189>.
- Cirella, S., & Shani, A. B. (2012). Collective Creativity by Design: Learning from an Italian Fashion Design Company. *Irish Journal of Management*, 32(1).
- Collin, K., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T., Riivari, E.,

- Sintonen, T., & Lemmetty, S. (2018). Leadership as an enabler of professional agency and creativity: Case studies from the Finnish information technology sector. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 222-232.
- Collin, K., Keronen, S., Lemmetty, S., Riivari, E. & Auvinen, T. (2021). Self-organized structures in the field of ICT – Challenges for employee workplace learning. *Journal of Workplace Learning* 33(2), 95-108. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0124>.
- Collin, K., Lemmetty, S., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T. and Riivari, E. (2017), 'Professional agency and creativity in information technology work', in M. Goller and S. Paloniemi (eds.), *Agency at work: Agentic perspective on professional learning and development*, Springer, Dordrecht.
- Delmestri, G., Montanari, F., & Usai, A. (2005). Reputation and strength of ties in predicting commercial success and artistic merit of independents in the Italian feature film industry. *Journal of Management Studies*, 42(5), 975-1002.
- Forsman, P., Collin, K. and Eteläpelto, A. (2014), 'The practice of professional agency and the emergence of collaborative creativity in developmental staff meetings', in C. Harteis, A. Rausch and J. Seifried (eds.), *Discourses on professional learning: on the boundary between learning and working*, Springer, Dordrecht, pp. 45–74.
- Fortwengel, J., Schüßler, E., and Sydow, J. (2017). Studying Organizational Creativity as Process: Fluidity or Duality? *Creativity and Innovation Management*, 26: 5– 16. doi: 10.1111/caim.12187.
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0017>
- Gilson, L. L., Lee, Y. S., & Litchfield, R. C. (2019). Advances in Team Creativity Research. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.171>
- Glăveanu, V. P. (2014). *Distributed creativity. Thinking outside the box of the creative individual*. London: Springer.
- Glăveanu, V. P. (2015). From individual agency to co-agency. In C.W. Gruber et al. (Eds.), *Constraints of agency* (pp. 245-265). Switzerland: Springer.
- Hamel, G. (2012) *What matters now: how to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484-500.
- Hämäläinen, R., & Vähäsantanen, K. (2011). Theoretical and pedagogical perspectives on orchestrating creativity and collaborative learning. *Educational Research Review*, 6, 169-184.
- Heiskanen, T., & Jokinen, E. (2015). Resources and constraints of line manager agency in municipal reforms. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5, 79-99. <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i3.4808>
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), 171-184.
- Jiang, H., & Zhang, Q. P. (2014). Development and validation of team creativity measures: A complex systems perspective. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 264-275.
- Kastelle, T. & Steen J. (2010). Are small world networks always best for innovation? *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12, 75-87.
- Keum, D. D., & See, K. E. (2017). The influence of hierarchy on idea generation and selection in the innovation process. *Organization Science*, 28(4), 653-669.
- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, 13, 285-294.
- Lam, A. & Lundvall, B.-A. (2007). The learning organization and national systems of competence building and innovation. In N. Lorenz & B.-A. Lundvall (Eds.), *How Europe's economies learn: Coordinating competing models* (pp. 110-139). Oxford University Press.
- Landes, D. S. (1986). What do bosses really do? *The Journal of Economic History*, 46(3), 585-623.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Lemmetty, S., & Collin, K. (2020). Self-directed learning as a practice of workplace learning: Interpretative repertoires of self-directed learning in ICT work. *Vocations and Learning*, 13(1), 47-70.
- Leopoldino, K. D. M., González, M. O. A., de Oliveira Ferreira, P., Pereira, J. R., & Souto, M. E. C. (2016). Creativity techniques: A systematic literature review. *Product: Management and Development*, 14(2), 95-100.
- Lin, C. Y. Y., & Liu, F. C. (2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation. *European Journal of Innovation Management* 15(1), 55-76. <https://doi.org/10.1108/14601061211192834>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Messmann, G., & Mulder, R. (2017). Proactive employees: The relationship between reflection and innovative work behavior. In M. Goller & S. Paloniemi (Eds.), *Agency at work: Agentic perspective on professional learning and development* (pp.141-159). Dordrecht: Springer.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science* 26(3), 322 – 341.
- Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2008). Understanding self-organizing teams in agile software development. 19th Australian Conference on Software Engineering (aswec 2008), 76-85. <https://doi.org/10.1109/ASWEC.2008.4483195>.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249-265.
- Oddane, T. A. W. (2015). The collective creativity of academics and practitioners in innovation projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 33-57. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2013-0060>
- Oedzes, J. J., Rink, F. A., Walter, F., & Van Der Vegt, G. S. (2019). Informal hierarchy and team creativity: The moderating role of empowering leadership. *Applied Psychology*, 68(1), 3-25.

- <https://doi.org/10.1111/apps.12155>
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543-565.
- Owens, T. R., & Crohn, L. (1983). Designing excellence in secondary vocational education: Applications of principles from effective schooling and successful business practices. Research Summary Report. Northwest Regional Educational Lab. <https://eric.ed.gov/?id=ED241711>
- Parjanen, S. (2012). Creating possibilities for collective creativity. Brokerage functions in practice-based innovation [Doctoral dissertation, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 474, Lappeenranta University of Technology].
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service-based paradigm for industry*. Simon and Schuster.
- Round, H., & Styhre, A. (2017). Reality bites: Managing identity ambiguity in an advertising agency. *Creativity and Innovation Management*, 26(2), 202-213.
- Rosso, B. D. (2014). Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *Organization Studies*, 35(4), 551-585.
- Runco, M. A. (2014). *Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice*. Elsevier.
- Sawyer, R. K., & DeZutter, S. (2009). Distributed creativity: How collective creations emerge from collaboration. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 3(2), 81-92.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (vol. 2). John Wiley & Sons.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shane, S. A. (1992). Why do some societies invent more than others? *Journal of Business Venturing*, 7(1), 29-46.
- Stokes, P. D. (2014). Thinking inside the tool box: Creativity, constraints, and the colossal portraits of Chuck Close. *The Journal of Creative Behavior*, 48(4), 276-289.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1), 4-13.
- Wang, X., Lunesu, I., Rikkila, J., Matta, M., & Abrahamsson, P. (2014). Self-organized learning in software factory: Experiences and lessons learned. In *International Conference on Agile Software Development* (pp. 126-142). Cham: Springer.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 101-125.
- Vogelgsang, L. (2020). Transition rather than balance: Organizing constraints for collective creativity in pharmaceutical development. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 413-423.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press on Demand.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 333-359.

Authors

Elina Riivari, University of Jyväskylä, Open University, P.O. Box 35, FI-40014 University of Jyväskylä, FINLAND, email: elina.riivari@jyu.fi, ORCID: 0000-0002-8923-6452

Marianne Jaakkola, University of Jyväskylä, School of Business and Economics

Soila Lemmetty, University of Eastern Finland, Philosophical Faculty, School of Educational Sciences and Psychology

Sara Keronen, University of Jyväskylä, Faculty of Education and Psychology, Department of Education

Kaija Collin, University of Jyväskylä, Faculty of Education and Psychology, Department of Education

Susanna Paloniemi, University of Jyväskylä, Faculty of Education and Psychology, Department of Education

Henkilöstöjohtamisen digitalisaatio keskisuomalaisissa PK-yrityksissä

Niilo Noponen
Tommi Auvinen
Pia Viklund
Matti Leppäniemi
Jarno Tiainen

Abstract

Digitalisation has reached a significant role among the literature on human resource management (HRM) ever since the turn of last millennium. During the last decade advanced digital technology systems have been enthusiastically fitted into HRM functions, even as a possible replacement. Especially consultant literature paints an overtly positive picture of advanced artificial intelligence HRM systems that deliver cost savings, efficiency, and real-time information. Scientific sources often raise more problematic issues and even threats related to human factors as well as to the core of business operations. Also, the actual strategic integration to increase competitiveness may not be more than a sales pitch, for example in workplace training and competence development. In addition, the majority of studies and their research data, business environment, and action recommendations focus on large international corporations. This qualitative study approaches the topic from a less researched point of view and examines digitalisation of human resource management and its state of affairs, challenges and near future goals among small and medium sized enterprises (SME) in Central Finland. The empirical data consist of 25 interviews of managers responsible for HRM

tasks among different industries. In our study we found that in each target organisation digital systems are used to some degree in HRM tasks, such as payroll and time tracking. In practice, however, the reality of daily work is far from the image of fully automated HRM processes painted by consultant literature. The challenges of digital HRM are related to lack of time, information, and know-how. The near future goals include more effective and comprehensive use of digital systems but also improving in overall HRM and workplace wellbeing. Indeed, one can claim that even with the associated challenges, the development stage of HRM's digitalisation is ahead of the development of overall HRM. Human resource management is at the core of SME business and the strategic role of HRM must be understood, in order to reach digital systems' greater advantages.

Key Words: Human resource management, digital human resource management, digitalization, algorithmic management, technology

Johdanto

No tietenkin se säästää aikaa, silloin kun se järjestelmä toimii (Teollisuuden alan PK-yrityksen hallintopäällikkö)

Henkilöstöjohtamisen työtehtävien ja prosessien digitalisoiminen on viime vuosina ollut pinnalla keskusteluissa niin Suomessa kuin kansainvälisesti. PK-sektorin hallintopäällikön katkelma kuvaa osuvasti tehokkuuskeskeisessä pyrkimyksessä digitalisoida järjestelmiä – mutta näkemyseen sisältyy epäily ja huoli järjestelmien toimivuudesta. Kysymys järjestelmien toimivuudesta onkin noussut kysymysmerkiksi esimerkiksi viimeaikaisissa uutisissa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin käyttämästä Apotti -tietojärjestelmästä, joka Ylen (2022a; 2022b) mukaan on kuluttanut lääkäreiden aikaa ja hermoja ja jonka vuoksi potilaille on määrätty vääriä lääkkeitä.

Etenkin liiketoimintastrategista lisäarvoa tuovat digitaaliset järjestelmät, kuten henkilöstöanalytiikka sekä työn organisointia ja työhyvinvointia tukeva HR-ohjelmistoteknologia on ollut trendinä niin tieteellisessä kuin käytäntölähtöisissä julkaisuissa (Auvinen & Lämsä 2020). Kuvaavaa on, että tunnettu henkilöstöjohtamisen teoretikko Dave Ulrich (2019) on tarttunut henkilöstöjohtamisen digitreendiin reflektoimalla viitekehystään HR:n kehitysvaiheista (ks. Ulrich & Dulebohn 2015) digiteknologioihin. Hän nostaa esille teknologioiden henkilöstöhallintoa virtaviivaistavan tehokkuuden, teknologian mahdollisuudet HR-innovaatioille, teknologian mahdollisuudet ketterän ja symmetrisen informaation saatavuudelle sekä teknologian mahdollisuudet yhteyksien rakentamiseen. Viime vuosina henkilöstöjohtamisen digitalisaation etuja on kyseenalaistettu ja ristiriitajakin digijärjestelmien ja henkilöstöjohtamisen organisoinnin välillä on nostettu esille. Digitaalisen henkilöstöjohtamisen etuja on toisinaan väitetty jopa ylimitoitetuksi (Wang, Zhou & Zheng 2022).

Ylimalkaan historiallisesti tarkasteltuna henkilöstöjohtamisen kehitystilanne on ollut Suomessa ristiriitainen. Henkilöstöjohtamisen kehityskulut ovat heijastelleet vahvasti johtamisen kehityskulkuja, jotka puolestaan voidaan nähdä organi-

satorisena reagoitina ympäröiviin yhteiskunnallisiin muutoksiin (Takala 1999; Boselie, Dietz & Boon 2005). Suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa strateginen lähestymistapa on noussut jo 1980-luvulla, mikä on käytännössä tarkoittanut muun muassa sitä, että useissa suurissa yrityksissä henkilöstöjohtaja on toiminut osana ylintä johtoa: Kun henkilöstöjohtaja toimii osana johtoryhmää, henkilöstöhallinto voi kehittyä strategiseen rooliin, missä henkilöstön asema ja osaaminen on saumattomasti yhteydessä liiketoimintastrategiaan. Henkilöstöjohtaminen parhaimmillaan terävöittää yrityksen strategista johtamista (Lilja 1987; Sauri 2015). Sarun (2006) mukaan pienet organisaatiot soveltavat vähemmän virallisia henkilöstöjohtamisen keinoja kuin suuremmat ja erityisesti PK-yritysten tarpeisiin soveltuvia malleja ja teorioita henkilöstöjohtamisesta on niukasti. Etenkin PK-yrityssektorilla henkilöstöjohtaminen on jäänyt usein paitsioon (Saru 2006).

Usein tutkimuksissa painopiste on suurissa, jopa globaaleissa yrityksissä alueellisen ja etenkin pienyritysnäkökulman jäädessä pimentoon. Kuitenkin nimenomaan pienet ja keskisuuret yritykset ovat Elinkeinoelämän keskusliiton (2018) mukaan suurin työllistäjä ja ne ovat lisäksi suurten yritysten menestyksen mahdollistajia. PK-sektorin yrityksissä¹ henkilöstöjohtaminen onkin usein lähinnä henkilöstöhallintoa ilman varsinaista strategista kytköstä, eli lain ja käytännön liiketoiminnan edellyttämää hallinnollisten rutiinien pyörittämistä arjessa (Auvinen and Lämsä, 2020). Tässä tutkimuksessa fokuksemme on nimenomaan alueellisessa ja PK-yritysnäkökulmassa. Tutkimus on tuotettu osana kaksivuotista (2021–2023) ESR-rahoitteista Digi-HR –hanketta, jonka tavoitteena on keskisuomalaisten PK-sektorin yritysten digitaalisen henkilöstöjohtamisen kehittäminen.

Tässä artikkelissa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen nykytilaa, haasteita ja lähitulevaisuuden tavoitteita teoreettisesta sekä käytännön näkökulmista. Henkilöstöjohtamisen kehitysvaihetta kohdeyrityksissä peilataan Ulrichin ja Dulebohnin (2015) malliin ja henkilöstöjohtamisen digitalisaation nykytilaa puolestaan Auvisen ja Lämsän (2020) malliin. Tutkimustehtävämme jakaantuu kolmeen osa-alueeseen:

1. Nykytilan kartoitus: millainen on henkilöstöjohtamisen ja sen digitalisaation nykytila
2. Mitkä ovat haasteet henkilöstöjohtamisen digitalisoimisessa
3. Mitkä ovat lähitulevaisuuden tavoitteet henkilöstöjohtamisessa ja sen digitalisoinnissa

Artikkelin rakenne on seuraava: johdannon jälkeen esittelemme teoreettisen viitekehityksen ja tässä tutkimuksessa käyttämämme käsitteet. Seuraavaksi kuvailemme tutkimusmenetelmät, eli empiirisen aineiston kohdeorganisaatiot ja analyysimenetelmät. Tämän jälkeen esittelemme tutkimusaineistosta nousevat löydöksemme. Lopuksi arvioimme löydöksiämme suhteessa laajemmalla tasolla ja tiivistämme artikkelin kontribuution yhteenvedossa.

Taustaa

Henkilöstöjohtaminen ja digitalisaatio

Henkilöstöjohtaminen on sateenvarjokäsite erilaisille toimille ja rooleille organisaatioissa, jotka jakautuvat kolmeen laajempaan osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen eli henkilöstöhallintoon HR-funktioiden, johtajuuteen eli ihmisten johtamiseen sekä työelämysuhteiden hoitamiseen, eli työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitoon (Legge 2005; Viitala 2014; Morgeson, Aguinis, Waldman & Siegel 2013). Aiemmin

puhuttiin pääasiassa henkilöstöhallinnosta – joka nähdään kylä HR-tehtävinään osana henkilöstöjohtamista, mutta Viitalan (2014) mukaan hallinto on sanana liian kapeaalainen kuvaamaan henkilöstöjohtamisen dynaamista kenttää. Tässä tutkimuksessa tukeudumme Lämsän (2020) määritelmän, jonka mukaan henkilöstöjohtaminen on ihmisten ja asioiden johtamista, joka tähtää strategialähtöisesti henkilöstön muodostamiseen, kehittämiseen, ohjaamiseen, kannustamiseen, arviointiin ja palkittamiseen siten, että organisaation suorituskyky ja henkilöstön hyvinvointi mahdollistuvat nyt ja tulevaisuudessa.

Henkilöstöjohtaminen on kehittynyt suurten yhteiskunnallisten muutosten myötä organisaatioiden kulloistenkin tarpeiden mukaan mukaillen etenkin yhteiskunnallisia muutoksia. Viime vuosikymmeninä teknologian kehitys on vaikuttanut erityisen vahvasti. Etenkin digitalisaatio on hyvin vahvasti ohjannut näkyvästi niin henkilöstöjohtamisen (Ulrich 2019) kuin laajemmin koko johtamisfunktion kehityspolkuja – joskin fundamentit teoriajuonteet ja juuret ovat hyvin vanhat (Auvinen 2017).

Tunnettu tapa tunnistaa henkilöstöjohtamisen tilaa yrityksessä on Ulrichin ja Dulebohnin (2015) neljän aallon malli. Ensimmäinen hallinnollinen HR-aalto perustuu perinteisten hallinnollisten ja lain määrittämien tehtävien suorittamiseen. Toisessa HR-käytäntöjen aallossa organisaatio toteuttaa innovatiivisempia, tilannesidonnaisia henkilöstöjohtamisen tehtäviä. Kolmannessa HR-strategian aallossa henkilöstöjohtaminen nähdään keskeisenä osana organisaation strategiaa ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisen mahdollistajana. Neljännessä aallossa henkilöstöjohtaminen on lisäksi yhdistetty laajempaan liiketoiminnan kontekstiin, jossa yritys operoi.

Auvinen ja Lämsä puolestaan (2020) jakavat henkilöstöjohtamisen digitalisaation kehityksen kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa digitalisoidaan tiedonkäsittelyä ja otetaan käyttöön HR-järjestelmiä. Toinen vaihe perustuu HR-tietojärjestelmien ja data-analytiikan kehittymiseen sekä pilvipalveluiden käyttöönottoon, kun taas kolmas vaihe perustuu tekoälyyn ja laajempaan automaatioon. Ensimmäiset vaiheet perustuvat manuaaliseen työhön, kun taas kolmannessa vaiheessa järjestelmät toteuttavat HR-tehtäviä pääosin automaattisesti, ilman tarvetta HR-johtajan työpanokselle kyseisessä tehtävässä.

Digitaalinen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen ja digitaalisten teknologioiden kohtaamisesta käytetään usein synonyymeinä termejä, jotka todellisuudessa tarkoittavat hieman eri asioita. Henkilöstöjohtamisen digitisaatiolla tarkoitetaan Strohmeierin (2020) mukaan teknistä prosessia, jossa analogista informaatiota, kuten henkilö-, osaamis- tai palkkatietoja muutetaan digitaaliseen muotoon. Henkilöstöjohtamisen digitalisaatiolla sen sijaan tarkoitetaan sosioteknistä prosessia, jossa digitisaation potentiaalia hyödynnetään henkilöstöjohtamisen operationaalisissa ja/tai strategisissa tarkoituksissa (Strohmeier 2020). Digitaalinen henkilöjohtaminen puolestaan kuvaa henkilöstöjohtamisen digitalisaation sosioteknistä tulosta.

Perinteisen määritelmän mukaan tekoälyllä tarkoitetaan koneen tekemää toimintaa, jota ihmisen tekemänä pidettäisiin älykkäänä (McCarthy, Minsky, Rochester & Shannon 1955). Viime vuosina tekoälysovellusten ja datan hyödyntämisen räjähdysmäisesti kasvaneet mahdollisuudet ovat luoneet positiivista kuvaa digitaalisista henkilöstöjohtamisen ratkaisuista (Giermindl et al., 2021). HR-tehtävien digitalisaatio sisältää kuitenkin useita eettisiä haasteita, jotka eivät välttämättä ole tarkoituksenmukaisesti luotuja. Leicht-Deobaldin ym. (2019) mukaan algoritmeihin perustuva päätöksenteko henkilöstöjohtamisessa uhkaa kääntää tasapainoa työntekijöiden henkilökoh-

taisesta moraalista ja integriteetistä enemmän kohti sovellusten antamien määräysten noudattamista.

Giermindlin ym. (2021) mukaan ydinkysymys on miten hyödyntää tehokkaita digitaalisia henkilöstöjohtamisen sovelluksia tavalla, joka kunnioittaa organisaation jäsenten inhimillisyyttä. He myös korostavat, ettei digitaalinen data aina kuvaa todellisuutta tarkasti ja objektiivisesti. Giermindl ym. (2021, 11–18) tunnistivat kuusi ”ihmisanalytiikan” uhkaa, eli digitaalisen HR-datan keräämisestä sekä sen hyödyntämisestä:

1. HR-analytiikka voi luoda illuusiota kontrollista ja reduktionismista
2. HR-analytiikka voi johtaa löyhästi arvioituihin ennusteisiin ja itseään toteuttaviin ennustuksiin
3. HR-analytiikka voi luoda riippuvaisuutta juurtuneisiin toimintatapoihin, riippumatta niiden laadusta
4. HR-analytiikka voi heikentää läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta
5. HR-analytiikka voi vähentää työntekijöiden autonomiaa
6. HR-analytiikka voi marginalisoida ihmisen päättelyä ja rapauttaa johtajien pätevyyttä

Algoritmijohtamisella tarkoitetaan ohjelmistoalgoritmeja, jotka suorittavat jotakin johtamisen toimintoa (Lee, Kusbit, Metsky & Dabbish 2015). Algoritmijohtaminen on näkyvimmissä roolissa Uberin ja Woltin kaltaisissa alustatalouden yrityksissä, joissa ohjelmistoalgoritmit ohjaavat ja kontrolloivat työntekijöitä ilman lähijohtajien työpanosta. Algoritmijohtaminen saattaa tuntua vieraalta käsitteeltä PK-yritysten kontekstissa, mutta sitä voidaan nähdä myös perinteisemmissä organisaatiomalleissa, joskin enemmän lähijohtajia tukevassa muodossa ja yksittäisiin toimintoihin rajattuna. Työajan seurannan ja rekrytoinnin sovellukset ovat esimerkkejä algoritmijohtamisen eri muotojen yleistymisestä perinteisemmissä yrityksissä.

Schildt (2017) jakaa algoritmijohtamisen sovellukset optimoihin ja avoimiin algoritmeihin. Optimoivilla algoritmeilla tarkoitetaan esimerkiksi ruokailuyritysten käyttämää sovellusta, joka optimoi kuriirien ruuan kuljettamista ravintolasta asiakkaalle mahdollisimman nopeaksi. Perinteisissä yrityksissä avoimet algoritmit ovat luultavasti yleisempiä. Niillä tarkoitetaan ohjelmistoja, joiden tarkoituksena on tietyn prosessin optimoinnin sijaan kerätä ja tarjota tietoa työntekijöiden ja johtajien päätöksentekoa varten (Schildt 2017). Dashboard-systeemit ja erilaiset projektinhallinnan sovellukset voidaan nähdä esimerkkeinä avoimista algoritmeista.

Digitaaliset järjestelmät perustuvat useimmiten algoritmeihin, jotka ovat kehitetty tekemään tiettyä tehtävää. Osa algoritmeista on kehittyneempiä kuin toiset – esimerkiksi oppivaa koneoppimista hyödyntäviä – mutta silti kaikilla algoritmisovelluksilla on samat perustavanlaatuiset vahvuudet ja heikkoudet. Algoritmi suoriutuu hyvin vain ja ainoastaan siinä yksittäisessä tehtävässä, johon se on valjastettu (Alkhatib & Bernstein 2019). Toiseen tehtävään siirrettyinä tai uudenlaisen tilanteen edessä ohjelmistoalgoritmi on toivoton ilman yksityiskohtaista uudelleenohjelmointia tai uutta koneoppimisen prosessia. Eri toiminnot automatisoivia algoritmeja voi tuki yhdistää yhteen laajempaan järjestelmään, mutta silti niiden rajallisuus pysyy samana.

Uusien tilanteiden lisäksi ohjelmistoalgoritmeilla on haasteita tilannesidonnaisten tekijöiden ymmärtämisessä. Kuten Lee (2018) huomasi tutkimuksessaan, ihmiset yleisesti kokevat algoritmien soveltuvan paremmin johtamaan ja arvioimaan mekaanisia tehtäviä, kun taas ihmistenvälistä kanssakäymistä sisältävissä tehtävissä ihmisjohtaja koetaan reilummaksi. Voikin todeta, että digitaalisen henkilöstöjohtamisen kontekstissa ohjelmistoalgo-

ritmien rajallisuus korostaa sen merkitystä, millä tavalla työntekijöitä tukevat tehtävät toteutetaan.

Metodologia

Tutkimusotteemme on laadullinen ja tulkitseva (Eskola & Suoranta 1998). Onnistuakseen tulkitseva tutkimus edellyttää aineiston ja empirian välistä vuorovaikutusta, eli tutkijan huolellista perehtymistä sekä aineistoon että teoriaan (Kovalainen & Eriksson 2008; Auvinen 2013). Empiirinen aineistomme pohjautuu 25 puolistrukturoituihin teemahaastatteluun keskisuomalaisista PK-sektorin yrityksistä, jotka on kerätty osana DigiHR-hanketta².

Teemahaastattelu soveltuu tutkimuksemme aineistonkeruumenetelmäksi, koska haastattelun teemat ovat etukäteen suunniteltu tukemaan tutkimuksen tarkoituksiperiä. Lisäksi teemahaastattelu ohjaa keskustelua relevanttien aiheiden ympärillä, kuitenkin ohjaamatta informantia liiaksi. Näin ollen teemahaastattelu mahdollistaa informantin kokemusmaailman rikkaan ja vapaamuotoisen kuvailemisen, mikä mahdollistaa aiheeseen liittyvien ennalta-arvaamattomienkin näkökulmien nousemisen.

Haastattelujen keskeiset teemat käsittelevät henkilöstöjohtamisen ja sen digitalisaation nykytilaa, tavoitteita sekä haasteita. Tulososion rakenteen olemme muodostaneet temaattisesti kolmen alatutkimuskysymyksemme mukaisesti.

Olemme soveltaneet analyysissä sisällön erittelyä aikaisemman kirjallisuuden ja empirisen haastatteluaineiston yhdistävällä otteella (Eskola and Suoranta, 1998; Tuomi and Sarajarvi, 2002; ks. myös Auvinen & Lämsä 2020).

Valitessamme kohdeorganisaatioita sovelsimme lumipallomenetelmää (Parker, Scott & Geddes 2019) sekä harkinnanvaraista otantaa (Patton 2002). Tavoitteenamme oli sisällyttää aineistoomme mahdollisimman laaja-alainen edustus keskisuomalaisten PK-sektorin yritysten eri toimialoilta sekä saada aineistoon mukaan suomalaisen henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet (ks. Luoma & Viitala 2015; Sauri 2015). Tavoitteenamme oli mahdollisimman rikas aineisto, joka mahdollistaa tutkimustehävän toteuttamisen.

Yhteistä informanteille oli, että heillä oli laaja-alainen vastuu yrityksensä henkilöstöasioiden hoidosta. Informanteista 10 toimi henkilöstöjohtajana tai henkilöstöpäällikkönä, keskittyen pääosin HR-tehtäviin. Informanteista 15 toimi ylimmissä johdossa, talousjohtajana, toimitusjohtajana tai omistajana, hoitaen HR-tehtäviä muiden vastuiden lisäksi. Haastattelut toteutettiin Covid-19-pandemian vuoksi videohaastatteluina: informantit osallistuivat haastatteluihin työpisteiltään. Haastattelun ääninauhat ovat tallennettu digitaalisessa muodossa ja litteroitu sanatar-kasti. Litteroitua haastatteluaineistoa on yhteensä 167 sivua.

Olemme jakaneet kohdeorganisaatiot karkeasti tilastokeskukseen (2021) yrityksen toimialajon mukaisesti. Aineiston hankinnassa pyrimme rakentamaan mahdollisimman monipuolisen asetelman keskisuomalaisista PK-sektorin yrityksistä. Haastattelijien yritysten toimialat ovat rakentaminen, informaatio- ja viestintäteknologia, kuljetus, tukku- ja vähittäiskauppa, huolto- ja liiketoiminta, koulutus ja konsultointi, energia ja luonnonvara, teollisuus sekä terveys ja hyvinvointi. Yhteenveto haastatteluista taulukossa 1 (s. 34).

Henkilöstöjohtaminen on organisoitu kohdeyrityksissämme henkilöstötyön näkökulmista eri tavoin. Osassa yrityksistä – tyypillisesti suuremmista (vähintään 30 työntekijää) on tunnistettavissa HR-yksikkö tai HR-tehtäviin erikoistunut asiantuntija, osassa (tyypillisesti pienemmissä) HR puuttuu formaalista organisaatorakenteesta. Niissä PK-yrityksissä, joissa on nimetty henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö tai muu HR-ammattilainen,

Yrityksen koodi	Toimiala	Henkilöstön määrä	Informantin työtehtävä	Haastattelun pituus (min)
H1	Huoltoliiketoiminta	Alle 50	Henkilöstöpäällikkö	20
H2	Informaatio- & viestintäteknologia	Alle 250	Ylin johto	30
H3	Kuljetus	Alle 250	Henkilöstöhallinto, ylin johto	20
H4	Huoltoliiketoiminta	Alle 50	Hallintopäällikkö	30
H5	Tukku- & vähittäiskauppa	Alle 25	Talousjohtaja	20
H6	Rakentaminen	Alle 250	Talousjohtaja	40
H7	Rakentaminen	Alle 100	Henkilöstöpäällikkö	30
H8	Koulutus & konsultointi	Alle 25	Henkilöstöpäällikkö	30
H9	Tukku- & vähittäiskauppa	Alle 25	Toimitusjohtaja	20
H10	Tukku- & vähittäiskauppa	Alle 250	Henkilöstöpäällikkö	20
H11	Terveys, hyvinvointi & virkistys	Alle 25	Omistaja	20
H12	Rakentaminen	300	Henkilöstöjohtaja	30
H13	Huoltoliiketoiminta	Alle 250	Henkilöstöhallinto	20
H14	Teollisuus	Alle 50	Toimitusjohtaja	20
H15	Energia & luonnonvara	Alle 50	Toimitusjohtaja	30
H16	Koulutus & konsultointi	Alle 10	Omistaja, toimitusjohtaja	20
H17	Rakentaminen	Alle 25	Toimitusjohtaja	20
H18	Teollisuus	Alle 50	Tuotantojohtaja	20
H19	Rakentaminen	Alle 10	Toimitusjohtaja	30
H20	Rakentaminen	Alle 10	Ylin johto	20
H21	Teollisuus	Alle 250	Henkilöstöhallinto	30
H22	Terveys, hyvinvointi & virkistys	Alle 10	Markkinointipäällikkö, ylin johto	30
H23	Huoltoliiketoiminta	Alle 250	Toimitusjohtaja	20
H24	Teollisuus	Alle 10	Omistaja	30
H25	Informaatio- & viestintäteknologia	Alle 100	Henkilöstöhallinto	20

Taulukko 1. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt ja heidän yrityksensä tiedot.

henkilöstöjohtaminen sisältää työsopimussuhteen elinkaareen liittyviä tehtäviä henkilöstösuunnittelusta aina työntekijän exit-toimintoihin saakka. HR-tietoa kerätään jossain määrin systemaattisesti ja tietoa käytetään suunnittelussa ja päätöksenteossa.

Tutkimuksen tulokset

Henkilöstöjohtamisen ja sen digitalisaation nykytila keski-suomalaisissa PK-yrityksissä

Henkilöstöjohtamisen yleinen kehitystilanne

Kohdeorganisaatioissamme yleinen henkilöstöjohtaminen painottuu Ulrichin ja Dulebohnin (2015) neljän aallon mallin ensimmäisiin vaiheisiin, joissa painopiste on strategisuuden sijaan lain määräämien toimintojen suorittamiseen. Aineistomme mukaan osassa sekä pienempiä että suurempia yrityksiä henkilöstöjohtamisen prosessit ja vastuu niiden suorittamisesta ovat olleet epäselviä, mikä on linjassa myös Sarun (2006) havaintoihin.

Ei ole lainkaan itsestään selvää, että jokaisessa yrityksessä olisi henkilöstöjohtamiseen erikoistunut työnimike. Erään keski-suuren yrityksen tuore henkilöstöjohtaja kuvaa kyseisenlaista tilannetta:

Henkilöstöjohtamisen tilaa ehkä kuvaa parhaiten se, että HR-vastuussa olen minä. Ei muita. HR-ihminen on ollut viime vuodesta lähtien, eli sitä ennen nimettyä HR-ihmistä ei ole ollut. Jaettu vastuu sitten talousjohtajan kanssa. Tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilöstöjohtaminen on aika alkutekijöissään, tai ainakin selkeässä kehityksen vaiheessa. Ja ollaan lähdetty systemaattisemmin edistämään eri prosesseja. Tarvitaan siis aika lailla semmoista perustekemistäkin henkilöstöjohtamisen saralla. H21

Toisaalta pienimmissä yrityksissä saatetaan kokea, ettei suuremmille henkilöstöjohtamisen prosesseille ja järjestelyille ole tarvettakaan – yksinkertaiset rakenteet toimivat, kunhan kaikki organisaation jäsenet tietävät tehtävänsä. Noin kymmenen hen-

kilön yrityksen johtoportaan jäsen kuvailee tilannetta, jossa hän vastaa henkilöstöjohtamisesta muiden johtotehtävien lomassa:

Meillä on asiantuntijaorganisaatio, että hyvin pitkälti jokainen johtaa sitten omassa työssään itseään, yhteisissä palavereissa ja sitten päivittäisissä keskusteluissa otetaan kantaa asioihin, niin kuin esimiesten kuuluu ottaa. H17

Tarve selkeämmälle HR-prosessien määrittelylle voi kasvaa henkilöstömäärän lisääntyessä. Digitaaliset sovellukset voivat auttaa, kun HR-tehtävien suorittaminen manuaalisesti alkaa vaikuttaa mahdottomalta. Haastateltu johtaja kuvaa digitaalisten järjestelmien roolia yrityksen kasvaessa:

Meillä on tämä yritys kasvanut vuosien varrella muutamista, tai sanotaanko kymmenestä työntekijästä kolmeenkymmeneen. Jos vertaa milloin on tehty manuaalisesti lähes kaikki, niin se on nykyään mahdotonta pyörittää samalla mallilla tällä porukan määrällä. Tämän päivän teknologia on mahdollistanut sen, että saadaan lisää ihmisille tarjottua töitä. H15

Näyttääkin siltä, että tavat organisoida HR kohdeyrityksissä näyttää vaihtelevan enemmän yrityksen koon kuin toimialan mukaan. Tyypillisesti pienimpien yritysten henkilöstöjohtaminen tarkoittaa rutiininomaisten HR-toimenpiteiden hoitamista, esimerkiksi uuden työntekijän rekrytointia akuuttiin tarpeeseen, työajan kirjaamista lomakkeille (Excel tai toiminnanohjausjärjestelmä), palkanlaskentaa, vuosilomien ja poissaolojen käsittelyä ilman erityistä digitaalista järjestelmää sekä lakisääteisen työterveyshuollon järjestämistä. Systemaattista HR-tiedolla johtamista ei pienimmissä yrityksissä juurikaan ole, mutta koska henkilöstömäärä on pieni, tunnetaan henkilöstön tilanne ja henkilöstöön liittyvät riskit kuitenkin melko hyvin. HR-tehtävät painottuvat henkilöstöhallinnollisiin rutiineihin, joita hoitaa tyypillisesti yrittäjä, toimitusjohtaja tai talousasioista vastaava työntekijä.

Vaikka pienen yrityksen etuja on matalampi hierarkia, joustavuus, mahdollisuus välittömään kommunikaatioon sekä jokaisen henkilön työpanoksen vaikutus tulokseen (Saru 2006), PK-sektorin yritysten henkilöstöjohtamisen keinoja ei edelleenkaan ole laaja-alaisesti tunnistettu nuikkojen resurssien tehokkaan käyttöönoton mahdollistamiseksi. Ulrichin ja Dulebohnin (2015) alimpien tasojen rutiinitehtävät on hoidettu kuitenkin pääsääntöisesti hyvin, eli henkilöstöhallinto itsessään toimii pääosin sujuvasti, mutta strateginen taso on ohut. Kuitenkin moni yritys on tunnistanut tarkoituksenmukaisia henkilöstöjohtamisen käytän-

teitä. Osa informanteista nosti esille esimerkiksi sen, että ylimässä johdossa on tunnistettu henkilöstöjohtamisen tärkeys ja annettu vapaat kädet työtyytyväisyyden parantamiseksi. Tämän koetaan korreloivan positiivisesti yrityksen tuloksen kanssa.

Valta-osassa kohdeyrityksiämme henkilöstöjohtaminen on toteutettu tyypillisillä tavoilla, eli osa toiminnoista ja prosesseista on pidetty yrityksen hallussa, ja osa on ulkoistettu (Viitala 2014). Esimerkiksi, rekrytointi, työterveydenhuolto ja palkkahallinto ovat henkilöstöjohtamisen toimintoja, joita on laajamittaisesti ulkoistettu.

Henkilöstöjohtamisen digitalisaation nykytila

Kaikki kohdeyritykset hyödyntävät jonkinlaista digitaalista järjestelmää vähintään yhdessä HR-tehtävässä. Vain yhdessä yrityksessä digitaalinen henkilöstöjohtaminen perustuu lähinnä Microsoft Excelin hyödyntämiseen.

Auvisen ja Lämsän (2020) henkilöstöjohtamisen digitalisaation kehityksen mallilla tarkasteltuna voidaan todeta, että kyseisissä HR-tehtävissä useat keskisuomalaiset PK-yritykset ovat mallin toisessa vaiheessa, jossa HR-järjestelmiä ja pilvipalveluita on otettu käyttöön. Useat haastatellut yritykset ovat ryhtyneet digitaalisten järjestelmien laajamittaiseen käyttöönottoon noin viime vuosikymmenen aikana.

Yleisimmät henkilöstöjohtamisen tehtävät, joissa haastatellut yritykset hyödyntävät digitaalisia järjestelmiä, ovat palkanlaskenta, työajanseuranta, toiminnanohjaus sekä rekrytointi. Kyseisten HR-järjestelmien yleisyys on kuvattu taulukossa 2 (s. 35).

Digitaaliset järjestelmät ovat eniten käytössä palkanlaskennassa tehtävissä. Palkanlaskenta on yksi henkilöstöjohtamisen tehtävistä, joka sisältää eniten mekaanisia piirteitä, ja jonka automatisointi on mahdollisesti perusteltua. Esimerkiksi Leen (2018) mukaan ihmiset kokevat algoritmien hyödyntämisen reilummaksi mekaanisissa, kuin ihmistenvälisen tehtävissä. Yritykset ovat pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä palkanlaskennan järjestelmiin ja kokevat niiden säästävän aikaa ja työpanosta:

[Palkanlaskennan järjestelmä] ollut käytössä, olisiko se reilu pari vuotta. Se on kyllä hyvä järjestelmä, palvelee ihan täydellisesti tätä kirjanpitoasiaa ja vähentänyt töitä. Kun aika paljon menee kaikki laskut melkein sähköisesti, niin kirjanpito muodostuu osittain automaattisesti sieltä. H16

Joo, mulla on [palkanlaskennan järjestelmä] ollut jo yli 10 vuotta käytössä. Sillä mä hoidan kaikki palkkajutut ja vuosi sitten siirrettiin myös lomapalkkalaskenta sinne. Että,

Henkilöstöjohtamisen tehtävä, jossa digitaalinen järjestelmä käytössä	Yritysten lukumäärä
Palkanlaskenta	17
Työajanseuranta	12
Toiminnanohjausjärjestelmä	7
Rekrytointi	4
Koulutus	1
Perehdytys	1
Pääasiassa vain Excel	1
Työsuhdetiedot	1
Whistleblowing	1

Taulukko 2. Yleisimmät henkilöstöjohtamisen tehtävät, joissa haastatellut yritykset käyttävät digitaalisia järjestelmiä.

sitä ollaan pyritty koko aika kehittämään. Enkä vaihtaisi mihinkään muuhun. Kyllä se on niin helppoa, että olisi kamalaa, jos joutuisi paperien kanssa selvitteleen kirjanpitoa, niin tuota ei kiitos. Mä jäisin eläkkeelle. H20

Informantit mainitsivat juuri ajansäästön digitaalisten HR-järjestelmien suurimpana hyötynä. Seuraavat katkelmat kuvastavat kokemuksia sujuvasti toimivista järjestelmistä:

Kulunvalvonnan tuntiseuranta on täysin sähköinen ja automaattinen. Verrattuna siihen, että se tieto kerättäisiin käsiin, niin kyllähän se säästää aikaa ja vähentää virhemahdollisuuksia. H14

Se on tietenkin taas mihin verrataan. Totta kai säästää aikaa, että silloin kun se järjestelmä toimii niin totta kai kyllä. H4

Muutamit haastatelluista yrityksistä ovat tilanteessa, jossa digitaalisia järjestelmiä on kertynyt viime vuosien aikana osaksi useaa HR-toimintoa rekrytoinnista työterveyteen. Kyseisissä tilanteissa järjestelmien sekä niiden sisältämien tietojen yhteensovittaminen voi osoittautua hankalaksi. Joissakin yrityksissä osa tiedoista saattaa olla pilvipalveluissa, ja osa erillisissä Excel-tiedostoissa. Tyypillinen nykytilanne yrityksissä onkin se, että on hankittu digitaalinen järjestelmä, johon on integroitu yksi tai useampi henkilöstöhallinnon osa-alue, mutta samanaikaisesti käytetään muitakin digitaalisia järjestelmiä. HR-informaatio ei siis ole laaja-alaisesti keskittynyt yhteen paikkaan ja ajantasainen. Seuraava katkelma kuvastaa osuvasti useissa yrityksissä vallitsevaa tilannetta:

Siinä on työntekijöiden tuntiseuranta ja työajan seuranta, josta siirretään tuntiaineisto sinne [digijärjestelmä], jonne on ulkoistettu tiloimistopalvelut ... Ja sitten varmaan semmoiseksi HR-järjestelmäksi voi laskea myöskin sen, että tuolla [työ-terveyshuollon palveluntarjoajalla] on semmoinen työterveysportaali, johonka me pääsemme loggautumaan, josta me saamme tilastot näistä käytetyistä palveluista, poissaoloista. Mutta muuten sitten koulutusrekisterit ja semmoiset itse ylläpidetään ja ne ovat excelissä. Meillä on sitten ihan Excel- ja Word-dokumentteina, perehdyttäviin liittyviä dokumentteja, koulutusrekisterit ja tällaiset. H14

Kehittyneimmässä tilassa on yksi haasteltu yritys, joka on onnistunut toimivalla tavalla digitalisoimaan henkilöstöjohtamisen tehtäviä. On huomionarvoista, että kyseisen yrityksen yleinen henkilöstöjohtaminen on myös osallistujista kehittyneimmässä tilanteessa, jossa HR nähdään keskeisenä osana yrityksen strategiaa. Lisäksi kyseisessä yrityksessä työntekijä nähdään oppijana ja työntekijöillä koetaan olevan paras tietämys siitä, mitä osaamista yrityksessä tarvitaan nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Kyseinen esimerkki antaa viitteitä siitä, kuinka yleinen HR-osaaminen tukee henkilöstöjohtamisen digitalisoimista.

Vaikka useimmissa yrityksissä on vähintään yksi HR-prosessi, joka täyttää Ulrichin ja Dulebohnin (2015) mallin toisen aallon kriteerit innovatiivisesta toteutuksesta, harvassa yrityksessä henkilöstöjohtaminen on kolmannessa aallossa osana yrityksen strategiaa. Kun lisäksi nykytilannetta peilaa Auvisen ja Lämsän (2020) malliin voikin väittää, että keskisuomalaisissa PK-yrityksissä henkilöstöjohtamisen digitalisaatio on edistyneemmässä vaiheessa, kuin henkilöstöjohtaminen itsessään.

Digitaalisen henkilöstöjohtamisen haasteet

Useimmissa haastatelluissa yrityksissä suurimmat haasteet digitaalisen henkilöstöjohtamisen kehittämisessä johtuvat resurs-

sipulasta. Erityisesti kehitystoimiin kohdennettavan työajan löytäminen on monelle yritykselle hankalaa, vaikka motivaatio olisikin korkealla ja ylimmän johdon tuki takana.

Esimerkiksi käytännössä kaikissa DigiHR-hankkeissa mukana olevissa yrityksissä oli hankkeen alussa havaittavissa innostusta ja halua kehittää valittua HR-prosessia tai HR-prosessin jotain osa-aluetta. Kehittämistoimenpiteiden alkaessa muutamissa yrityksissä kuitenkin havaittiin, kuinka paljon aikaa menee arjen rutiinitehtävien hoitamiseen, eikä alkuperäisiä kehittämistoimenpiteitä pystytty toteuttamaan. Kyseessä on tietynlainen paradoksi: tavoitteena on säästää aikaa digitalisoimalla prosesseja, mutta on hankalaa löytää aikaa kehitystyöhön, vaikka se säästäisikin resursseja pitkällä aikavälillä. Seuraava haastattelukatkelma kuvaa tilannetta:

Tämmöiset isot asiat, kuten esimerkiksi nyt tämmöinen perehdytysjärjestelmän luominen, niin kyllähän se taas sitten jotenkin niin paljon aikaa. Kyllähän se aika nyt tulee sitten semmoiseksi rajalliseksi resurssiksi jossain kohtaa. H1

Vaikka yrityksillä on muitakin tavoitteita, niin HR-tehtävien digitalisoimisen päätoiveena on usein ajan säästäminen. Useimmat yritykset kuitenkin toteavat, että digitaalisiin järjestelmien käyttöönottoon, käyttämiseen ja päivittämiseen menee myös paljon aikaa. HR-järjestelmien digitalisoinnin kustannusvaikutukset ja etenkin vaikutus liiketoiminnan tulokseen ovatkin vaikea laskea eksplisiittisesti. Useat haastateltavat kuitenkin kokivat, että HR-järjestelmien digitalisointi on tuonut säästöä tehokkuuden ja etenkin ajan näkökulmista. Kuitenkaan yrityksissä on harvoin ollut esittää seikkaperäisiä ja eksplisiittisiä laskelmia koituneista säästöistä. Oheinen metsäalan yrityksen toimitusjohtajan kommentti ilmentää tätä osuvasti:

Tehokkuus ja ajan säästö, niin kyllähän se nyt pitäisi tarkoittaa sitä, että tuloskin on parantunut sitä myötä. H15

Haastateltujen yritysten haasteet eivät juurikaan liittyneet investoimishalujen tai ylimmän johdon tuen puutteeseen. Tämä voi osaltaan johtua myös otannasta — onhan suuri osa osallistujista yrityksiä, jotka tahtovat digitalisoida HR-prosesseja ja uskovat sen olevan hyödyllistä toimintaa. Muutamissa yrityksissä toimintaympäristön akuutit muutokset vaikuttivat myös siihen, että alkuperäisiä kehitystavoitteita jouduttiin karsimaan.

Haasteet liittyvät ajanpuutteen lisäksi myös tiedon ja osaamisen puutteeseen. Tiedon puute liittyi yhtäältä henkilöstöjohtamisen ja -prosessien kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen sekä toisaalta digitaalisten HR-ratkaisujen lukuisten vaihtoehtojen mukanaan tuomiin haasteisiin. Koska mahdollisia digitaalisten järjestelmien toimittajia on niin suuri määrä, on haasteellista tietää, mikä kaikista vaihtoehdoista sopisi juuri omalle organisaatiolle. Kuhunkin HR-prosessiin on usein olemassa lukuisia kotimaisia sekä ulkomaisia järjestelmiä. Lisäksi järjestelmiä kehitetään niin nopeasti, että asiaan perehtyneilläkin voi olla haastavaa pysyä vauhdissa mukana ja erottaa vanhentuneet sovellukset ajantasaisista. Tässä haasteessa vertaisyritysten tuki ja suosittukset aiempien kokemusten perusteella vaikuttavat usein kullannarvoista. Seuraava katkelma kuvastaa tyypillistä tilannetta:

Ehkä se oma osaaminen tulee sitten, että tiedäkään ja osaa käyttää kaikkia mahdollisia, että mitä olisi olemassa joitakin hyödyllisiä apuvälineitä tai systeemeitä. H1

Vaikka digitaaliset järjestelmät koetaan pääsääntöisesti hyödyllisiksi, joskus digitaaliset järjestelmien käytössä on haasteita. Var-

sinkin pienimmissä yrityksissä digitaaliset HR-järjestelmät voivat tuntua jäykiltä ja niiden käyttöönottoon voi liittyä haasteita myös suuremmissa yrityksissä. Henkilöstöhallinnosta vastaava johtaja kuvaa kokemuksiinsa digitaalisista järjestelmistä:

Ihan hyvä kokemus. Nyt tietysti on paljon näitä erilaisia järjestelmiä ja osassa on hyviä ja huonoja puolia, että ei nyt kaikki ole pelkkää positiivistakaan. Osassa on sitä työtä, että tuntuu että sitä joutuu tekemään sen järjestelmän vuoksi. H15

Digitaalisten järjestelmien käyttöönotossa on usein ennalta arvaamattomia haasteita. Seuraavassa katkelmassa taloon uutena tullut henkilöstöhallinnon johtaja kertoo tilanteesta, jossa työajanseurannan järjestelmän käyttäminen oli vuosien saatossa ajautunut eri raiteille, kuin alun perin oli ollut tarkoituksena:

Alle vuoden työkokemuksen omaavalla on ehkä vähän erilainen kokemus kuin sitten järjestelmää pidemmän aikaa käyttäneenä. Työajanseurantajärjestelmää ei käytetä sillä lailla, miten se on alun perin... käyttötarkoitus on eri, mikä on ollut silloin kun järjestelmä on otettu käyttöön. Ja sitä ei oikeastaan hyödynnetä siinä määrin kuin sitä pitäisi hyödyntää. Se on nyt yks ajankohtaisista asioista... että saadaan se käyttöön nyt sitten järjestelmän käyttötarkoituksen mukaisesti. H21

Järjestelmäntoimittajan ohjeistus ja tuki käyttöönotossa vaikuttaa hyvin tärkeältä. Yhdessä osallistuneessa yrityksessä digitaalinen HR-järjestelmä oli ostettu jo vuosi aikaisemmin, mutta koska käyttöönottoon ei ollut selkeitä ohjeita, niin siihen tarvittava motivaatio, aika ja tietous löytyi vasta DigiHR-hankkeeseen osallistumalla.

Digitaalisia HR-järjestelmiä enemmän hyödyntävillä yrityksillä haaste on usein eri järjestelmien ja niiden tietojen yhteensovittaminen. Esimerkiksi osaamis-, palkka- ja työterveystiedot voivat kukin olla omassa järjestelmässään, jolloin haasteena on

integroida kaikki tiedot yhteen paikkaan. Yksi haastateltu kuvaa haasteita:

No ylipäänsä mun mielestä HR-järjestelmien haaste on juuri se, että miten se tuodaan luontevaksi osaksi tätä toimintaa? Miten se integroidaan siihen? Kuka sitä ylläpitää ja päivittää, että se palvelee ja mitä se on se mitä sillä HR-järjestelmällä tehdään? Mä en ole semmoista järkevää kokonaisuutta nähnyt vielä. Että tietäisi kaikki tasan tarkkaan, että mikä sen idea on, mitä sillä tavoitellaan ja miten se pyörii. Ja sitten se, että siitä ei tule mitään hirveätä ylimääräistä savottaa, että jonkun pitää ruveta runoilemaan jonnekin jotain uusia juttuja, vaan että sinne saisi talteen oikeasti sen asian mitä tässä nyt muutenkin käydään tavoitekeskusteluissa ja strategiavalmisteluissa ja jotenkin ne saisi sinne suoraa jotenkin synkronoitua. H6

Kuten Leicht-Deobald ym. (2019) kuvaavat, yksi henkilöstöjohtamisen digitalisaation uhkakuvista on työntekijän ja työnantajan välisen suhteen siirtyvän luottamuksesta ja henkilökohtaisesta moraalista ja integriteetistä kohti sääntöjen noudattamista. Seuraava katkelma kuvastaa kyseisen kaltaista tilannetta, jossa työnantaja toivoo lisäävänsä kontrollia työajanseurannan järjestelmällä:

Tärkein tavoite olisi saada ne ylimääräiset tunnit kuriin. Eli sellaiset, että jos työntekijä lähtee 10 yli kolme työmaalta, tai vaikka meidän hallilta kotiin ja merkkää tuntilistaan, että on ollut puoli neljään töissä. Tällaisia, ihan taikka pyöristetään aina sinne ylöspäin se tuntimäärä. Niin mä haluaisin saada sen hallintaan. Mä luulen, että se haukkuisi hintansa se järjestelmä siinä, kun saataisiin se kuntoon. H20

Digitaalisia HR-järjestelmiä käyttöön ottaessa onkin syytä muis-
ta millä kustannuksilla tavoiteltu hyöty saavutetaan. Esimerkiksi edellisen katkelman kaltaisissa tilanteissa työnantaja saattaa toi-

Henkilöstöjohtamisen osa-alue, jonka kehittäminen on tavoitteena	Yritysten lukumäärä
Rekrytointi	6
Työhyvinvoinnin kehittäminen	6
HR kokonaisuutena	4
Osaamisen kehittäminen/seuranta	3
Perehdytys	2
Tietojen/järjestelmien integroiminen	2
Vuosilomaseuranta	2
Palkkaus	1
Kehityskeskustelujen arkistointi	1
Projektinhallinta	1
Aikataulussa pysyminen	1
Järjestelmien käyttäminen	1
Sairauspoissaolojen seuranta	1
Viestintä	1
Tietojen digitalisointi	1
Työajanseuranta	1
Laajempi HR-järjestelmä	1
Mittarointi (myynti & palkitseminen)	1

Taulukko 3. Henkilöstöjohtamisen yleisimmät osa-alueet, joiden kehittämistä haastatellut yritykset tavoittelevat.

voa saavansa taloudellista hyötyä kyseisessä työtehtävässä, mutta jos työntekijä kokee, ettei häneen luoteta, motivaatio ja yleinen työtyytyväisyys voi laskea seurauksena. Teittisen ja Auvisen (2014) mukaan luottamus työntekijään ja mahdollisuus itseohjautuvuuteen lisää luotettavuutta. Toisaalta perusteluna työajan seurannan järjestelmille voi olla esimerkiksi tarkempi kulujen kohdentaminen. Tämä voi olla hyödyksi esimerkiksi työtarjouksia tehdessä, kuten edellisen katkelman informantilla oli myös tavoitteena. Vaikuttaakin, että digitaalisten HR-järjestelmien hyödyntämisessä – sekä päätöksellä olla käyttämättä niitä – piilee monenlaisia uhkia ja mahdollisuuksia, joidenka arvioiminen perustuu kunkin tilanteen erityispiirteisiin.

Haasteet henkilöstöjohtamisen digitalisoimisessa liittyivät kohdeyrityksissä tiedon ja osaamisen puutteisiin, sekä ylipäätään prosessin määrittelyyn, kuvaamiseen ja mittaamiseen. Voikin todeta, että suuri osa henkilöstöjohtamisen digitalisaation haasteista juontuu haasteista yleisessä henkilöstöjohtamisessa. Monet haastatellut yritykset kokevat, että heidän yleisessä henkilöstöjohtamisessa on kehittämistä – oli kyseessä sitten digitaaliset tai analogiset prosessit. Joissakin osallistuneissa yrityksissä ei ole erikseen määriteltyä HR-vastaavaa, vaan henkilöstöjohtamisen tehtäviä tekee esimerkiksi talousjohtaja muiden töidensä rinnalla. Näin ollen ei ole välttämättä selkeyttä, siitä kuka on vastuussa digitaalisten HR-järjestelmien käytöstä, kuten edellinen katkelma kuvaa.

Henkilöstöjohtamisen lähitulevaisuuden tavoitteet

Henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joidenka kehittämistä haastatellut yritykset ovat asettaneet tavoitteekseen ovat rekrytointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, HR kokonaisuutena sekä osaamisen kehittäminen. Kyseiset osa-alueet ovat kuvattuina taulukossa 3 (s. 37).

Usea haastateltu yritys kokee, että digitaaliset järjestelmät voivat auttaa henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Yrityksissä pohditaan esimerkiksi, miten arkistoida kehityskeskusteluja digitaalisesti tai miten rekrytointia voisi digitalisoida ja hyödyntää videoita osana perehdytystä. Kyseisissä tilanteissa yrityksillä on tavoitteena löytää ja ottaa käyttöön sopiva digitaalinen järjestelmä HR-prosessin tehostamiseksi ja ajan säästämiseksi.

Joissakin haastatelluissa yrityksissä on tavoitteena ottaa käyttöön laajempia digitaalisia järjestelmiä, jotka kattavat useita eri prosesseja. Tarkoituksena on usein selkeyttää toimintoja ja keskittää henkilöstötietoja yhteen paikkaan. Laajojen HR-järjestelmien käyttöönotto vaatii kuitenkin suuren määrän suunnittelua, kuten seuraava katkelma kuvastaa:

Tässä oli yksi vaihtoehto, laaja järjestelmä, joka kattaa useampia prosesseja. Kyllähän se on tahtotila, että löydettäisiin semmoinen oikeanlainen järjestelmä, jolla saataisiin sitten oikeanlainen kokonaisuus. Ei olla tarkemmin vielä määritelty, että mitä prosesseja siinä pitää olla ja mitä prosesseja järjestelmän pitää tukea. Mutta tarvitaan varmasti semmoinen laajempi järjestelmä, johon sitten liittyy esimerkiksi rekrytointi tai osaamisen kehittämisen asiat. Onko sitten työturvallisuuteen esimerkiksi oma järjestelmänsä vai löydetäänkö niin laaja järjestelmä, että pärjättäisiin sillä yhdellä. H21

Digitaaliset ratkaisut vaikuttavat kuitenkin olevan vain osa kehitystyötä, sillä useat yritykset tunnustavat tarvitsevansa edistystä henkilöstöjohtamisessa yleisesti. Useassa haastellussa yrityksessä henkilöstöjohtaminen on Ulrichin ja Dulebohnin (2015) mallin varhaisimmassa vaiheessa, joka perustuu lain määräämien hallinnollisten tehtävien suorittamiseen.

Yksi yleinen tavoite on työhyvinvoinnin kehittäminen. Haastateltu henkilöstöpäällikkö kuvaa kuinka hänen yrityksessään on tavoiteltu työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kehittämistä henkilöstöjohtamiseen panostamalla:

Ylipäänsä minkä takia näin pienessä organisaatiossa on henkilöstöpäällikkö kokopäiväinen, niin meillä on ollut tässä lähihistoriassa haasteita meidän työhyvinvoinnin ja jaksamisen kanssa. Ne on ollut sellaisia aika isoja juttuja mihin täällä on sitten puututtu ja nyt kehitetään niitä asioita. Ja monellakin tavalla organisaation rakenteita uudistamalla, lähiesimiestyötä vahvistamalla ja monenlaista työhyvinvointia vahvistavaa rakennetta on sitten tuotu ja saatukin hyviä tuloksia. H1

Henkilöstön sitouttaminen on osa-alue, joka liittyy työhyvinvoinnin kehittämiseen. Osassa yrityksiä koetaan, että työntekijöiden vaihtuvuus on kasvussa, minkä vuoksi nähdään tarpeellisuutta panostaa työpaikkojen olosuhteisiin eri tavoin. Eräs informantti kuivaili yrityksensä tavoittelevan henkilöstön sitouttamista muuttamalla viihtyisämpiin työtiloihin:

Sellaisia tavoitteita mitä on mietitty... nyt kun ollaan nähty, että ihmiset liikkuvat vähän helpommin, haluttaisiin pitää ihmiset töissä. Ollaan mietitty näitä palkitsemisasiota ja sitten muutettiin uusiin tiloihin... Ajateltu että haluttaisiin tehdä semmoisia asioita, että olisi muutakin kuin vain se palkka millä, ihmisiä saataisiin pidettyä talossa. H2

Osa kohdeyritysten lähitulevaisuuden tavoitteista liittyy henkilöstöjohtamisen digitalisoimisen tehokkaampaan ja laajempaan hyödyntämiseen. Kuitenkin varsin yleistä on myös, että yritykset tavoittelevat kehittymistä henkilöstöjohtamisen yleisessä osaamisessa.

Diskussio

Digitalisaatio on noussut laaja-alaisesti keskusteluihin 2010-luvun alkupuolella henkilöstöjohtamisessa, ja teknologioiden vaikutuksen on arvioitu lisääntyvän voimakkaasti tulevaisuudessa (Parry & Strohmeier 2014; Viitala & Järlestöm 2015).

Henkilöstöjohtamisen digitalisaatiossa voidaan erottaa kaksi vastakkaista tulevaisuudenkuvaa. Uhkaskenaariossa henkilöstön inhimilliset piirteet jäävät vuosien saatossa unholaan yritysten automatisoidessa HR-tehtäviä ohjelmistoalgoritmeilla. Tähän saakka on ollut yritysten jäsenten päätösten varassa, miten eettisesti ja millä rinnakkaisvaikutuksilla yritysten voiton tavoittelu tapahtuu. Yritysten siirtäessä päätöksentekoa ihmisiltä algoritmeille, voi uhkana olla työntekijöiden inhimillisyyden sekä yrityksen toiminnan seurausten unohtaminen. Esimakua vastaavasta tilanteesta antaa esimerkiksi Yhdysvaltalaisen RealPage-yhtiön käyttämä vuokrahinnoittelun algoritmi, jonka tekemiä ennennäkemättömän suuria vuokrien nostoja yhtiön johdon jäsen kommentoi seuraavasti: ”harva meistä isännöitsijöistä olisi valmis manuaalisesti nostamaan vuokraa yli kymmenellä prosentilla yhden kuukauden aikana” (Vogell 2022). On kuitenkin todettava, että algoritmit eivät ainakaan vielä ole saavuttaneet merkittävää roolia keskiuomalaisten PK-yritysten henkilöstöjohtamisen päätöksenteossa.

Vastakohtaisesti parhaassa tapauksessa HR-tehtäviä automatisoimalla voi säästää henkilöstöjohtajien aikaa, jolloin he voivat keskittyä rutiininomaisten, mekaanisten tehtävien sijaan ihmisten välisiin, henkilöstöä tukeviin tehtäviin. Lisäksi ihannetilanteessa voidaan erotella seuraavia henkilöstöjohtamisen digitalisaation mahdollistavia käytännön hyötyjä:

1. HR-prosessien kehittäminen:

Digitaalisten ratkaisujen toivotaan yksinkertaistavan ja nopeuttavan HR-prosessia ja tuovan näin työajan ja kustannusten säästöä sekä työn tuottavuuden nousua.

2. HR-prosessien laadun- ja riskinhallinnan kehittäminen:

Digitaalisten ratkaisujen toivotaan mahdollistavan tasalaatuisuutta. Digitaalinen ratkaisu toimii HR-riskien hallintakeinona mahdollistamalla esimerkiksi tiedon arkistoinnin sekä prosessiohjaavuuden. Virheet ja ”sählyt” vähenevät, kun esimerkiksi paperisia lomakkeita ei enää tarvitse käsitellä.

3. HR-tiedolla johtamisen parantuminen:

HR-tietoa voidaan hyödyntää yrityksen strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Tiedon avulla voidaan ennakoita esimerkiksi tulevaisuuden osaamistarpeita ja hallita osaamis- ja pätevyystietoja. HR-tietoa voidaan hallita paremmin digitaalisessa järjestelmässä, HR-tiedolla voidaan johtaa paremmin esimerkiksi raportointityökalujen avulla. Henkilötietojen käsittely helpottuu ja tietoturva ja tietosuoja paranevat.

4. Työnantajakuvan parantuminen:

Digitaaliset ratkaisut voivat parantaa yrityksen työnantajakuva ja näin edistää esimerkiksi onnistuneita rekrytointeja.

5. Työntekijäkokemuksen parantuminen:

Digitaaliset ratkaisut voivat helpottaa työntekijän arkea ja mahdollistaa sujuvan työn.

On kuitenkin huomioitava, että nämä näkökulmat ovat osa monimutkaista kokonaisuutta – tavoitteiden täytyminen ei ole itsestäänselvyys ilman, että yrityksessä on valmiutta ja osaamista holistiseen ja systeemiseen ajatteluun. Esimerkiksi digitaalisten HR-palkanlaskentaratkaisun kustannussäästöt eivät synny pelkästään siitä, että tietty prosessi automatisoidaan ja vaikkapa palkanlaskijalta tai henkilöstösihteeriltä jää joitakin manuaalisia prosessivaiheita pois. Palkanlaskentaprosessia osatehtävineen on tarkasteltava kokonaisuutena. Esimerkiksi lähijohtajien työaika- ja hyväksymisprosessin tehottomuus voi johtaa virheisiin ja kokonaisuuden näkökulmasta ongelmalliseen toimintaan, vaikka sinänsä digitaalinen järjestelmä toimisi oikein.

Pahimmassa tapauksessa palkanlaskentaprosessia tarkastellaan ainoastaan palkkasihteerin työn näkökulmasta, jolloin harha digitaalisen järjestelmän tehokkuudesta ja kustannussäästöistä voi ohjata väärin tulkintoihin. Digitaaliset järjestelmät saattavatkin pahimmillaan siirtää työtehtäviä nimikkeeltä toiselle, esimerkiksi rutiinimaisia hallinnollisia tehtäviä sihteeriltä asiantuntijoille, kuten lääkäreille, sairaanhoitajille, tutkijoille tai opettajille. Kyseisen kaltaisissa tilanteissa työntekijät käyttävät aiempaa suuremman osan työajastaan erilaisten lomakkeiden täyttämiseen todistaakseen, että he ovat tehneet sen mitä pitikin (ks. esim. Graeber 2018).

Joidenkin HR-järjestelmien käyttöönottoon on myös liitetty ajatus siitä, että jatkossa lähijohtajat voivat tehdä aiemmin henkilöstösihteerille kuuluvia työsuhteisiin liittyviä tehtäviä, kuten palkkalaji-, henkilöryhmä- tai työaikakoodien tallennuksia. Tällaisten ratkaisujen yhteydessä olisi syytä pohtia, mitä kuuluu lähijohtajien ydintehtäviin.

Viime kädessä kysymys on siitä, miten digitaalisia HR-järjestelmiä voidaan hyödyntää aidosti tuottavuuden ja laadun parantamisessa ja mahdollisesti myös kustannusten säästöissä ilman näennäissäästöä tai -tuottavuutta. On myös syytä pohtia, kuinka prosesseja voidaan – ja pitää – tarkastella systeemisinä kokonaisuuksina niin, että vältetään osaoptimoimilta.

Nostaaksemme tarkastelukulman yleisemmälle tasolle yksittäisistä tutkimuksen kohdeyrityksistä, joiden henkilöstöjohtaminen ja digitalisaatio ovat hyvin eri tasoilla ja vaiheissa, esitämme seuraavia PK-sektorin HR-toimintojen digitalisaation yleisiä kehittämiskohteita. Suosittelemme seuraavaa kolmea konkreettista henkilöstöjohtamisen digitalisaatiota läpileikkaavaa teemaa pohdittavaksi:

1. Onko HR-tehtävät toteutettava ensin perinteisemmällä tavalla vai voiko ne toteuttaa suoraan digitaalisella järjestelmällä – ja mikä on reaalin tehokkuuden lisääminen ja kustannussäästö?
2. Voiko digitaalisten järjestelmien hyödyntäminen nopeuttaa edistystä yleisen henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheesta toiseen. Onko esimerkiksi helpompaa digitalisoida HR-tehtävää, jota ei ole vielä toteutettu lainkaan?
3. Tyypillisesti henkilöstöjohtaminen toteutetaan mikroyrityksissä muiden tehtävien lomassa. Olisikin syytä laatia prosesseista ja toiminnoista selkeä kuvaus, joka mahdollistaa henkilöstöjohtamisen muodostumisen strategiseksi resurssiksi. Miltä tämä kuvaus näyttäisi ja mitkä ovat ihmisten ja digitaalisten järjestelmien roolit?

Yhteenveto

Tässä artikkelissa tarkasteltiin keskisuomalaisten PK-yritysten henkilöstöjohtamisen nykytilaa, haasteita ja lähitulevaisuuden tavoitteita teoreettisesta sekä käytännön näkökulmista. Tutkimuksemme jakautui kolmeen osa-alueeseen, joiden tulokset esitämme seuraavaksi tiivistettynä:

1. Nykytilan kartoitus: millainen on henkilöstöjohtamisen ja sen digitalisaation nykytila:
Tarkastellessa haastateltuja yrityksiä Auvisen ja Lämsän(2020) henkilöstöjohtamisen digitalisaation sekä Ulrichin ja Dulebohnin (2015) yleisen henkilöstöjohtamisen kehityksen mallien valossa, voi väittää, että keskisuomalaisissa PK-yrityksissä henkilöstöjohtamisen digitalisaatio vaikuttaa olevan kehittyneemmässä vaiheessa kuin henkilöstöjohtamisessa itsessään. Kaikissa kohdeorganisaatioissa hyödynnetään digitaalisia järjestelmiä henkilöstöjohtamisen toiminnoissa, kuten palkanlaskennassa ja työajanseurannassa, vaikka käytännön arki onkin kaukana konsulttikirjallisuuden luomasta mielikuvasta tekoälysovelluksilla automatisoiduista HR-prosesseista.
2. Mitkä ovat haasteet henkilöstöjohtamisen digitalisoimisessa:
Haasteet digitaalisessa henkilöstöjohtamisessa liittyvät ajan, tiedon ja osaamisen puutteeseen, sekä prosessien määrittelyyn, kuvaamiseen ja mittaamiseen. Voikin todeta, että suuri osa henkilöstöjohtamisen digitalisaation haasteista juontuu haasteista yleisessä henkilöstöjohtamisessa.
3. Mitkä ovat lähitulevaisuuden tavoitteet henkilöstöjohtamisessa ja sen digitalisoinnissa:
Osa kohdeyritysten lähitulevaisuuden tavoitteista liittyy henkilöstöjohtamisen digitalisoimisen tehokkaampaan ja laajempaan hyödyntämiseen. Kuitenkin varsin yleistä on myös, että yritykset tavoittelevat kehittymistä henkilöstöjohtamisen yleisessä osaamisessa.

Löydöksemme implikoivat, että digitaaliset järjestelmät voivat tehostaa HR-prosesseja, mutta niiden hyödyntäminen ei automaattisesti nosta henkilöstöjohtamista osaksi yrityksen strategiaa ja tasolle, jossa henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen nähdään

keskeisenä osana liiketoimintaa.

Vaikuttaa siltä, että laaja-alainen digitaalisten HR-järjestelmien kehitysmuotoisuus on vallitsevaa nykytilaa PK-yrityksissä, mutta varsinainen henkilöstöjohtamisen strateginen merkitys on samassa tilassa kuin kymmenen vuotta sitten. Viime vuosikymmen on ollut suuri loikka HR-järjestelmien digitalisoinnille, mutta pieni askel henkilöstöjohtamisen strategiselle merkitykselle.

Rahoitus

Tämä tutkimus on toteutettu osana kaksivuotista (2021–2023) Digitaalisen HR-osaamisen kehittäminen digimurroksessa (DigiHR) -hanketta. Hankkeen kohderyhmänä ovat keskisuomalaiset pk-yritykset, jotka haluavat kehittää digitaalista HR-osaamista yrityksen strategisen kilpailuedun vahvistamiseksi,

Loppuviitteet

1. PK-yritys määrittellään tilastokeskuksen mukaan yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa.
2. Tämä tutkimus on toteutettu osana kaksivuotista (2021–2023) Digitaalisen HR-osaamisen kehittäminen digimurroksessa (DigiHR) -hanketta. Hankkeen kohderyhmänä ovat keskisuomalaiset pk-yritykset, jotka haluavat kehittää digitaalista HR-osaamista yrityksen strategisen kilpailuedun vahvistamiseksi, henkilöstötyytyväisyyden parantamiseksi ja henkilöstöhallintoon liittyvien asioiden ennakoimiseksi. Keskeisiä näkökulmia kehittämiseen ovat teknologian integroiminen henkilöstöjohtamiseen, HR-tietojärjestelmien tehokas hyödyntäminen ja HR-prosessien kehittäminen datalähtöisesti. Hanke on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama ja toteuttajina toimivat Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Jyväskylän yliopiston kaupparkeakoulu. <https://www.jamk.fi/fi/projekti/digih>

Lähteet

- Alkhatib, A. & Bernstein, M. 2019. Street-level algorithms: A theory at the gaps between policy and decisions. Association for Computing Machinery. New York, NY, USA. URL: <https://doi.org/10.1145/3290605.3300760>. Luettu: 28.4.2021.
- Auvinen, T. 2017. Johtaminen ja Tarinankerronta Organisaatioissa Digitaalisessa Vallankumouksessa. URL: <http://ejbo.jyu.fi/>. Luettu: 22.4.2019.
- Auvinen, T. 2013. Narratiivinen johtajuus - Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Jyväskylä University School of Business and Economics. Jyväskylä. Luettu: 12.2.2023.
- Auvinen, T. & Lämsä, A.-M. 2020. Henkilöstöjohtamisen Trendit Digitalisoituvassa Toimintaympäristössä. Jyväskylän yliopisto. URL: <http://ejbo.jyu.fi/>. Luettu: 26.5.2021.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 3, s. 67–94. URL: <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2005.TB00154.X>. Luettu: 17.2.2023.
- Eskola, Jari. & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. URL: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.747009>. Luettu: 8.10.2018.
- Giermindl, L.M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U. & Redzepi, A. 2021. The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>. URL: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>. Luettu: 23.3.2022.
- Graeber, D. 2018. *Bullshit Jobs: A Theory*. Simon & Schuster. New York.
- Kovalainen, A. & Eriksson, P. 2008. *Qualitative Methods in Business Research: Narrative Research*. SAGE Publications Ltd. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London England EC1Y 1SP United Kingdom. URL: <https://doi.org/10.4135/9780857028044>. Luettu: 21.10.2019.
- Lee, M.K. 2018. Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society*, 5, 1. URL: <https://doi.org/10.1177/2053951718756684>. Luettu: 1.4.2020.
- Lee, M.K., Kusbit, D., Metsky, E. & Dabbish, L. 2015. *Working with Machines*. ACM Press. New York. URL: <https://doi.org/10.1145/2702123.2702548>. Luettu: 18.9.2018.
- Legge, K. 2005. *Human resource management: rhetorics and realities*. Palgrave Macmillan. Houndmills, Basingstoke, Hampshire. URL: <https://www.worldcat.org/title/56730524>. Luettu: 12.2.2023.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheite, S., Wildhaber, I. & Kasper, G. 2019. The Challenges of Algorithm-Based HR Decision-Making for Personal Integrity. *Journal of Business Ethics*, 160, 2, s. 377–392. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>. Luettu: 1.4.2020.
- Lilja, K. 1987. Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. *Hallinnon tutkimus*, 6, s. 185–193. URL: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/103115/60160>. Luettu: 10.2.2023.
- Luoma, M. & Viitala, R. 2015. Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Omaa, lainattua vai yhdisteltyä? . URL: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1>. Luettu: 10.2.2023.
- Lämsä, A.-M. 2020. Kohti vastuullista johtamista.
- Marttinen, V. 2022a. Parjattu Apotti kuluttaa lääkäreiden aikaa ja hermoja, mutta nyt se lupaa yksinkertaistaa tietojärjestelmäänsä – tässä lista kehityskohteista. *Yle*. URL: <https://yle.fi/a/74-20007773>. Luettu: 20.2.2023.
- Marttinen, V. 2022b. Kalkkitabletti vaihtui psyykenlääkkeeksi: Viidelle potilaalle väärää lääkettä Apotti-järjestelmään

- liittyneen virheen vuoksi. Yle. URL: <https://yle.fi/a/3-12588694>. Luettu: 20.2.2023.
- McCarthy, J., Minsky, M.L., Rochester, N. & Shannon, C.E. 1955. A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence. Dartmouth College. URL: <http://jmc.stanford.edu/articles/dartmouth/dartmouth.pdf>. Luettu: 11.3.2019.
- Morgeson, F.P., Aguinis, H., Waldman, D.A. & Siegel, D.S. 2013. Extending Corporate Social Responsibility Research to the Human Resource Management and Organizational Behavior Domains: A Look to the Future. *Personnel Psychology*, 66, 4, s. 805–824. URL: <https://doi.org/10.1111/PEPS.12055>. Luettu: 12.2.2023.
- Parker, C., Scott, S. & Geddes, A. 2019. Snowball Sampling. SAGE. URL: <http://methods.sagepub.com/foundations/snowball-sampling>. Luettu: 24.1.2023.
- Patton, M.Quinn. 2002. Qualitative research and evaluation methods. Sage Publications. Thousand Oaks. URL: https://books.google.pt/books/about/Qualitative_Research_Evaluation_Methods.html?id=FjBw2oi8El4C&redir_esc=y. Luettu: 21.9.2018.
- Pinomaa, S. 2018. Pk-yritykset mahdollistavat suurten menestyksen - Elinkeinoelämän keskusliitto. URL: <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/talouskeskiviikko-pk-yritykset-mahdollistavat-suurten-menestyksen/>. Luettu: 12.2.2023.
- Saru, E. 2006. Pk-yritykset ja henkilöstöjohtamisen problematiikka - pienillä resursseilla tuloksellisuuteen. *Työn tuuli*, s. 33–39. URL: <https://docplayer.fi/3668931-Pk-yritykset-ja-henkilostojohtamisen-problematiikka.html>. Luettu: 10.2.2023.
- Sauri, M. 2015. Henkilöstöjohtamisen organisointi. Helsinki: Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos. URL: <https://aaltdoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf> Luettu: 10.2.2023.
- Schildt, H. 2017. Big data and organizational design - the brave new world of algorithmic management and computer augmented transparency. *Innovation*, 19, 1, s. 23–30. URL: <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1252043>. Luettu: 6.1.2020.
- Strohmeier, S. 2020. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34, 3, s. 345–365. URL: https://doi.org/10.1177/2397002220921131/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_2397002220921131-FIG2.JPEG. Luettu: 5.1.2023.
- Takala, T. 1999. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Atena. Jyväskylä. URL: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=tuomo+takala+liikkeenjohdon+kehityshistoria&btnG=. Luettu: 17.2.2023.
- Teittinen, H. & Auvinen, T. 2014. Kontrollin käsite muutoksessa: käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 19, 2. URL: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/44749>. Luettu: 17.2.2023.
- Tuomi, Jouni. & Sarajärvi, Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. URL: <https://jyu.finna.fi/Record/keski.255262>. Luettu: 21.9.2018.
- Ulrich, D. 2019. The four phases of digital HR. HRM. URL: <https://www.hrmonline.com.au/technology/dave-ulrich-four-phases-digital-hr/>. Luettu: 12.2.2023.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J.H. 2015. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 2, s. 188–204. URL: <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2015.01.004>. Luettu: 30.11.2022.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita. Luettu: 12.2.2023.
- Vogell, H. 2022. How a Secret Rent Algorithm Pushes Rents Higher. ProPublica. URL: <https://www.propublica.org/article/yieldstar-rent-increase-realpage-rent>. Luettu: 20.2.2023.
- Wang, L., Zhou, Y. & Zheng, G. 2022. Linking Digital HRM Practices with HRM Effectiveness: The Moderate Role of HRM Capability Maturity from the Adaptive Structuration Perspective. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 1003, 14, 2, s. 1003. URL: <https://doi.org/10.3390/SU14021003>. Luettu: 21.2.2023.

Kirjoittajat

Niilo Noponen, University of Jyväskylä, School of Business and Economics, P.O.Box 35, FIN-40014 University of Jyväskylä, Finland, niilo.v.noponen@jyu.fi

Tommi Auvinen, University of Jyväskylä, School of Business and Economics

Pia Viklund, Savonia University of Applied Sciences

Matti Leppäniemi, University of Jyväskylä, School of Business and Economics

Jarno Tiainen, University of Jyväskylä, School of Business and Economics