

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN LAITOS**

Janna Ahtiainen

**LIKETOIMINTALÄHTÖINEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**  
**– fokuksessa teknologiateollisuuden pk-yritykset**

Johtaminen ja Organisaatiot  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2008**

## SISÄLLYS

<b>KUVIOT JA TAULUKOT</b>	<b>5</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	14
1.3 Tutkimusraportin rakenne	16
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	17
<b>2 TEKNOLOGIATEOLLISUUDEN PK-YRITYKSET</b>	<b>19</b>
2.1 Tutkimuksen konteksti	19
2.2 Teknologiaateollisuuden pk-yritykset tutkimuskohteena	21
2.3 Määritelmät yrityksistä	22
2.4 Toimintaympäristön haasteet ja muutosvoimat	23
<b>3 OSAAMINEN JA STRATEGIA</b>	<b>25</b>
3.1 Teoreettisesta viitekehystä ja sen valinnasta	25
3.2 Resurssipohjainen näkemys ja dynaaminen kyvykkyys	26
3.2.1 Taidot, kyvykkyudet ja kompetenssit – osaamista	28
3.2.2 Taidot ja kyvykkyudet	29
3.2.3 Kompetenssit – osaamista	30
3.3 Kompetenssimallista ja sovellettavuudesta tutkimuksessa	31
3.4 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kehittäminen	33
3.4.1 SHRM	33
3.4.2 SHRD	35
3.4.3 SHRM ja SHRD – kansainvälinen tutkimus kontekstissa	38
3.5 Parhaat käytännöt strategian toteuttamisen välineenä	42
3.5.1 Parhaiden käytäntöjen tutkimus ja kritiikki	42
3.5.2 Investors in People työkalun merkitys yhdistävänä mallina	45
3.6 Strategian toteuttaminen sosiaalisena ilmiönä	47
3.7 Synteesi liiketoimintalähtöisestä osaamisen kehittämisestä	49
<b>4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA ANALYYSIN PERUSTA</b>	<b>51</b>



<b>5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>52</b>
5.1 Tutkimuksen metodologia	52
5.2 Selainpohjaisen kyselytutkimuksen metodologinen perusta	53
5.3 Tutkimuksen toteutus	54
5.4 Aineiston käsittely	60
5.5 Tutkimustulokset	66
<b>6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>94</b>
6.1 Tutkimuksen luotettavuus	94
6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti	95
6.3 Tutkimuksen validiteetti	96
6.4 Tutkimustulosten pohdintaa	97
6.5 Lopuksi	102
<b>LÄHTEET</b>	<b>104</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>113</b>
Liite 1. Tutkimuksen kysymykset	113
Liite 2. Tutkimuksen kutsukirje	116
Liite 3. Kyselylomakkeen teemat, niitä mittaavat kysymykset ja kategoriat	117
Liite 4. Mallisivu selainpohjaisesta kyselystä	118
Liite 5. Korrelaatiomatriisi	119
Liite 6. Pääkomponenttianalyysi liiketoimintalähtöinen kehittäminen	121
Liite 7. Täydentävät kuviot ja taulukot tutkimuksesta	122



**KUVIOT JA TAULUKOT**

Kuvio 1.	SHRD:n rooli pk-kontekstissa	37
Kuvio 2.	Tutkimuksen kohdeilmiö, taustalla olevat olennaiset keskustelut ja tutkimusmenetelmät ja tavoitteet	50
Kuvio 3.	Tutkimuksen menetelmälliset valinnat	61
Kuvio 4.	Liiketoiminnan kansainvälisyys tutkimusaineiston yrityksissä	70
Kuvio 5.	Liiketoiminnan todettu kasvu viimeisen 3 vuoden aikana (T5)	70
Kuvio 6.	Henkilöstöammattilainen yrityksessä yrityskoon mukaan	71
Kuvio 7.	Komponenttien graafinen tarkastelu, Scree-plot	78
Kuvio 8.	SHRD-Indeksin arvojen jakautuminen kohdeyrityksissä	87
Kuvio 9.	Yrityksien kokoluokkien T2 jakauma aineistossa	122
Kuvio 10.	Yrityksien ikä, jakauma T3 aineistossa	122
Kuvio 11.	Kestävän kasvun summamuuttujan jakauma	124
Taulukko 1.	Paradigman muutokseen liittyviä piirteitä toimintaympäristössä	10
Taulukko 2.	Yritykset Suomessa, 2006	21
Taulukko 3.	Normaalijakautuneisuuden testaus yrityskoon muuttujalla T2	69
Taulukko 4.	Yrityksen kokoluokka suhteessa muuttujaan SBD1	72
Taulukko 5.	Mann-Whitneyn U-testin raportti yrityskokoluokat 2 ja 3, SBD5	76
Taulukko 6.	Kruskalin-Wallis testin raportti SBD1 ja yrityskokoryhmät	76
Taulukko 7.	Kaiserin ja Bartlettin testit korrelaatiomatriisista	78
Taulukko 8.	Pääkomponenttianalyysin tuottamat ulottuvuudet	80
Taulukko 9.	Klusterianalyysin tuottamat yritysryhmät ja ryhmäkeskiarvot	85
Taulukko 10.	Neliluokkaisten indeksiarvojen jakauma kokoluokittain	88
Taulukko 11.	Korrelaatioanalyysin ja SHRD-indeksin suhde kv-asteeseen	89
Taulukko 12.	Summamuuttuja SHRM:n reliabiliteettien tarkastelu	91
Taulukko 13.	Avoimien vastausten frekvenssit kompetenssialueittain	91
Taulukko 14.	Kruskalin-Wallis testin raportti, SBD5 ja yrityskokoryhmät	123
Taulukko 15.	Kruskalin-Wallis testin raportti, SBD2 ja yrityskokoryhmät	123
Taulukko 16.	Yritysten halukkuus ostaa ulkopuolisia kehittämisspalveluita	124
Taulukko 17.	Summamuuttujien reliabiliteettitarkastelu ja analyysin koodit	125



---

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

Janna Ahtiainen

**Tutkielman nimi:**Liiketoimintalähtöinen osaamisen kehittäminen  
–fokuksessa teknologiateollisuuden yritykset**Ohjaaja:**

Tero Vuorinen

**Tutkinto:**

Kauppateiden maisteri

**Laitos:**

Johtamisen laitos

**Oppiaine:**

Johtaminen ja organisaatiot

**Aloitusvuosi:**

1999

**Valmistumisvuosi:**

2008

**Sivumäärä: 125**

---

**TIIVISTELMÄ**

Tässä tutkimuksessa selvitetään sekä teoreettisesta että empiirisestä näkökulmasta, miten suomalainen pk-yrittäjyys ja strateginen liiketoimintalähtöinen kehittäminen liittyvät toisiinsa ja miten liiketoimintalähtöisen kehittäminen ilmenee tutkittavissa yrityksissä. Lisäksi tutkimuksessa analysoidaan nähdäänkö pk-yrityksissä henkilöstö strategisena voimavarana yritystoiminnan kannalta. Samalla selvitetään kuinka hyvin ja luotettavasti Investors in People -laatustandardi indeksiksi muutettuna soveltuu mittaamaan liiketoimintalähtöistä kehittämistä sekä sen strategiasidonnaisuutta.

Nopeasti uudistuvassa maailmassa osaaminen on kestävän menestyksen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien perusta. Pienten ja keskisuurten yritysten roolin ymmärtäminen työllistäjänä suomalaisessa yhteiskunnassa on noussut suurempien toimijoiden merkityksen rinnalle. Empiirisen osuuden aiheiston muodostavat suomalaiset teknologiateollisuuden pk-yritykset. Viennin osuus tällä yritysryhmällä on merkittävä Suomen kansantaloudelle. Alan kehittyminen edellyttää yrityksiltä osaamista, luovuutta ja innovatiivisuutta toimintaympäristön muutoksessa. Yhtä lailla käytännön osaajien merkitys korostuu alan muutoksessa – tähän haasteeseen liiketoimintalähtöinen kehittäminen erityisesti pureutuu. Liiketoimintalähtöisen kehittämisen tarkoitus on kehittää ja uudistaa strategian toteuttamisen kannalta tarvittavaa osaamista, jotta yrityksen tahtotila voidaan saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti.

Osaamisen kehittämisen viitekehyksessä korostuu strategian toteuttaminen sosiaalisena ilmiönä ja konkreettisen tason toimintana. Liiketoimintalähtöistä osaamisen kehittämistä yrityksissä tutkittiin selainpohjaisella survey-kyselyllä, jonka tulokset analysoitiin tilastollisia menetelmiä käyttäen. Liiketoimintalähtöinen osaamisen kehittäminen on strateginen valinta. Sillä on vahvistava vaikutus pk-yrityksien kokonaiskehitykseen kansainvälistyvillä markkinoilla. Tutkimus vahvisti aiempaa teoreettista käsitystä siitä, että tavat toimia ovat moninaisia ja kehittäminen on silti pitkälti sidoksissa liiketoimintastrategiaan. Joustavuuden merkitys on olennainen tarkasteltaessa pk-yritysten toimintalogiikkaa osaamisen kehittämisessäkin.

---

**ASIASANAT:** SHRD, liiketoimintalähtöinen kehittäminen, pk-yritykset, teknologiateollisuus.





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Yrityksen tuloksellisuus on kiinni yrityksessä toimivista ihmisistä. Pk-yrityksessä yksittäisten ihmisten rooli voimavarana konkretisoituu. Johtamisen tavoitteena on yrityksessä toimivien voimavarojen, ihmisten ajattelun ja osaamisen sekä toiminnan suuntaaminen siten, että yritystoiminnalle asetettu strategian mukainen pidemmän linjan tahtotila saavutetaan operationaalisen toiminnan tavoitteiden toteuttamisen kautta.

Tutkimuksellinen intressini tutkia pk-kontekstia syventyi saatuani Robert L. Henemanilta luettavakseni artikkelin *Human Resource Management Practices in Small and Middle-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives* (Heneman, Tansky & Camp 2000). Artikkelin korosti erityisesti kvantitatiivisen tutkimuksen tarvetta pk-yritysten henkilöstöjohtamisen prosessien osalta. Toinen merkittävä seikka tutkimusaiheeni valinnassa oli työtehtävieni osaamisen kehittämisen parissa – halu ymmärtää kehittämistyökalujen käyttökelpoisuutta ja sovellettavuutta pk-yrityksissä.

Yritysten liiketoimintaympäristöä tarkastellessa, voidaan puhua selkeästä paradigman muutoksesta. Storey ja Salaman (2006), määrittivät paradigman muutoksessa 1900-luvun jälkitekiteollisesta yhteiskunnasta 2000-luvun tietointensiiviseen liiketoimintaympäristöön liittyviä keskeisiä tekijöitä ja piirteitä, jotka kuvaavat aikaa (taulukko 1). Tutkimisen arvoisen vivahteen pk-kontekstiin tuo globalisaatio ja sen mukanaan tuomat haasteet ja mahdollisuudet yritystoiminnalle. Yritykset voivat kohentaa tuottavuuttaan pääasiassa kolmella tavalla: teknologisen kehityksen kautta, kasvattamalla pääomaintensiteettiä tai henkistä pääomaa (Teknologiateollisuus 2008). Konkreettisella tasolla henkisen pääoman kasvattaminen tarkoittaa yrityksen osaamisen kasvattamista ja uudistamista, kehittämistä. Paradoksaalista sinänsä, osaamisen kehittäminen ei voi tarkoittaa kuitenkaan pelkän yksilötason osaamisen kehittämistä, vaikka organisaation osaaminen rakentuu yksilöiden osaamisen varaan. Tällöin on otettava huomioon toiminnan jatkuvuus sekä sosiaalinen vuorovaikutus monitahtoisena ilmiönä toiminnan taustalla ja menestyksellisen toiminnan mahdollistajana.

**Taulukko 1.** Paradigman muutokseen liittyviä piirteitä liiketoimintaympäristöissä, (mukaiillen Storey & Salaman 2006).

<b>Teollinen ja jälkiteollinen liiketoimintaympäristö (1900-luku)</b>	<b>Tietointensiivisen ajan liiketoimintaympäristö (2000-luku)</b>
Vakaa	Nopeasti muuttuva, ketterä
Sääntöjen noudattaminen	Luovuus
Kansalliset markkinat	Maailmanlaajuiset, globaalit markkinat
Standardisointi	Räätälöinti
Tuotteen elinkaari, (pitkä)	Erittäin lyhyet elinkaaret
Hierarkia	Verkostot
Byrokratia	Yrittäjäys
Konekanta, raskas teollisuus	ICT
Pääomavaltaisuus /työvoimavaltaisuus	Tietointensiivisyys
Tieto rajoitetusti saatavilla	Tieto vapaasti saatavilla
Innovatiivisuus jaksottaista	Jatkuva innovatiivisuus
Vertikaalinen kommunikaatio	Lateraalinen kommunikaatio
Keskitetty	Hajautettu
Käskeminen ja valvonta	Valtuuttaminen, empowerment
Eksplisiittinen tieto, tietämys	Hiljainen tieto, tietämys

Nopeasti muuttuvassa ja uudistuvassa maailmassa osaaminen ja sen kehittäminen näyttävät kestävän menestyksen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien perustana. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana tässä tutkimuksessa nähdään yrityksen liiketoimintastrategia ja sen vaatimukset. Liiketoimintastrategiaa voidaan tällöin tarkastella sekä rakennelähtöisesti, että voimavaralähtöisesti, jolloin myös osaaminen voidaan hahmottaa dynaamisena ja kehittyvänä ilmiönä yrityksen kannalta.

Kyky uudistua on tärkeä ominaisuus toimintaympäristön globaalissa muutoksessa - ja se tuo liiketoimintalähtöiseen kehittämiseen dynaamisuutta. Yritys on toiminnallaan monita-  
hoisessa vuorovaikutuksessa ympäröivään maailmaan toteuttaessaan strategiaa. Yrityksen sisällä on vuorovaikutusta eri yksilöiden ja ryhmien välillä. Voidaan pohtia miksi henkilös-  
tön ja organisaation kehittäminen on merkityksellistä pk-yrityksissä. Jos asiaa tarkastellaan toimintakulttuurin näkökulmasta, vallalla olevan käsityksen mukaan pk-yritykset arvostavat

vahvasti henkilöstönsä osaamista ja ymmärtävät mikä merkitys työntekijän osaamisella on tulokseen. Tämä tukisi käsitystä, että henkilöstön kehittäminen on strategisesti tärkeää eli osa tietoista suunnittelua yrityksessä. Osaaminen on tärkeä kilpailutekijä pk-yrityksille, jolloin voidaan tutkimuksen puitteissa olettaa, että yritykset aktiivisesti huolehtivat osaamisen kehittämisestä.

Organisaatiossa halutaan usein nähdä oppimisen ja kehittymisen vaikutukset tuloksenteokkyvyssä välittömästi. Kehittäminen on merkityksellistä ja perusteltua, jos se vaikuttaa tulokseen mahdollisimman suoraan ja myönteisesti. Empiiristä tutkimusta on valitettavan vähän, joten on vaikea päätellä kehittämistoimien suoria tulosvaikutuksia.

Suomessa on yli 250 000 yritystä (Tilastokeskus 2008). Valtaosa yrityksistä on pieniä. Vastaa viime vuosikymmeninä pienyrittäjyyden ja henkilöstön kehittämisen suhdetta on tutkittu tarkemmin. Henkilöstöresurssien kehittämiseen keskittyvää tutkimusta pk-yritysten osalta tehty suhteellisen vähän, niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Usein tutkimus on ollut syvälle luotaavaa ja pitkälti yksittäisten tapausten kuvailevaa tutkimusta. Vastaavasti SHRM-teoriasuunnan tutkimus on kansainvälisesti keskittynyt pitkälti suuryrityksiin. Tämä lisää pk-yritysten kiinnostavuutta tutkimuskohteena. Tämän yritysmuodon kentällä on paljon tutkittavaa ja toivon tutkielmani vastaavan osaltaan tähän tutkimukselliseen haasteeseen antaen oman kontribuutionsa keskusteluun suomalaisten pienyritysten näkökannalta.

Avoimeksi jääneet kysymykset ihmisten roolista kollektiivisena toimijana yrityksen menestyksessä, strategisen johtamisen tärkeys sekä strategisen johtamisen yhtymäkohdat henkilöstöjohtamiseen johdattivat minut tutkimusprosessissa kirjallisuuden pariin. Tarkastellessani alan kansainvälisistä julkaisuja aiheesta, näin eri näkökulmissa sidoksia toisiinsa ja tutkimukseni kontekstiin. Artikkeleita lukiessani havaitsin, kuinka useat tutkijat ovat viime vuosina olleet kiinnostuneita myös mikrotason strategisesta johtamisesta ja strategian toteuttamisesta. Perinteisen vahvasti rakenteelliseen näkökantaan pohjautuvassa strategisen johtamisen teoriasuuntauksessa on alkanut hahmottua uudentyyppinen lähestymistapa, *strategy as practice*. Tässä näkökulmassa sosiaalisella vuorovaikutuksella strategian toteuttamiseksi oli suuri merkitys ja strategia-ajattelussa uudenlaista kiinnostavuutta. *strategy as practice* tutkimussuunnan anti tukee strategisen ajattelun osaamisen merkitystä. Strategian toteuttamisessa on sosiaalinen ulottuvuus sen konkretisoituessa käytännön tasolle.

Boxall ja Purcell (2003:71) kuvaavat strategisen johtamisen inhimillisenä prosessina, ihmisvoimavaroista riippuvaisena, mutta johon vaikuttaa samanaikaisesti ihmisten kognitiiviset heikkoudet sekä poliittiset tarkoitusperät ja toiminnot. He tuovat esiin tällä niiden päätösten merkityksen, ketkä toimivat ja tulevat toimimaan johdon rooleissa ja kuinka strategiatyön päätöksentekoprosessi rakentuu. Boxall ja Purcell näkevät nämä kriittisinä tekijöinä yrityksen menestymiselle.

Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa on mahdollisuus yhdistää johtamisen kaksi osatekijää *leadership* ja *management*. Erityisesti pk-yrityksen johtamisen pelikenttä on hyvä areena integroidulle toimimiselle. Tällöin voidaan puhua pk-yrityksen todellisuudessa kompetenssipohjaisesta johtamisnäkemyksestä, jonka taustalla yhdistyvät kaksi merkittävää teorialinjaa, strateginen johtaminen ja strateginen henkilöstövoimavarajohtaminen, SHRM (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001.) Liiketoimintalähtöinen osaamisen kehittäminen pohjautuen strategiseen henkilöstövarojen johtamiseen ja kehittämiseen sekä strategiseen johtamiseen, osoittaa ratkaisevia askeleita näiden johtamisen menestystekijöiden yhdistämiseksi. Tätä teoriakäsitystä olen halunnut tutkia pk-yritysten kontekstissa ja pyrin tässä tutkimuksessa tuomaan esiin viitekehykseni ja empirian kautta löytämäni merkittävimmät tutkimustulokset.

Myös Tuomi (2005: 12) on tuonut tutkimuksessaan esille relevantin tutkimustarpeen esittäen, että uuden aallon tutkimukselle selkeästi tilausta pk-yrityksien kontekstissa. Tuomi myös ehdottaa viitaten kansainväliseen alan tutkimukseen (Heneman et al. 2000; Hornsby & Kuratko:1990), että tiedon puute pk-yritysten ja henkilöstöjohtamisen suhteesta ei ainoastaan ole haasteellista teoreettisen viitekehyksen kannalta alan tutkimusta ajatellen, vaan selkeästi tutkimus tarvitsee laajempaa ymmärrystä näiden asioiden suhteesta ja todellisuudesta. Tämä vahvistaa pk-yrityksien tutkimisen tärkeyttä. Pk-yritykset ovat myös kiinnostava tutkimuskohde sen vuoksi, ettei pk-yrityksillä välttämättä ole erityistä henkilöstön kehittämisestä vastaavaa yksikköä tai juuri tähän tehtävään palkattua henkilöä. Sen sijaan yrityksissä on eri tehtävissä toimivia korkean potentiaalin omaavia avainhenkilöitä, jotka voivat toimia erilaisissa tehtävissä yrityksen sisällä ja työssään tekevät päätöksiä henkilöstön kehittämisestä – ja tätä kautta organisaation osaamisen kehittämisestä.

*Tutkijan esiymmärrys*

Tutkimuksessa ei oteta kantaa yksittäisten yksilöiden osaamiseen ja ominaispiirteisiin vaan pikemminkin osaaminen nähdään organisaation toimintaan liittyvänä. Yhtälö strategisesta johtamisesta, strategian toteuttamisesta ja ihmisten johtamisesta on kiinnostava. Johtoajatuksena omaa tutkimusta suunnitellessa, tutkimusta tehdessä on ollut yksinkertainen päätelmä. Organisaatiossa tapahtuvan toiminnan tavoitteena tulee olla perustehtäviensä täyttäminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Toiminnan tulisi olla strategiaa toteuttavaa, jotta tahotila voidaan saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisesti. Tämä päätelmä johti alkuvaiheessa pohtimaan, mitkä organisaation perustehtävät, millainen osaaminen johtaa tavoitteiden ja tehtävien menestykselliseen saavuttamiseen, miten osaamista voi kehittää sekä mistä osaamisen kehittämisen periaatteet tulisi johtaa pienimmissäkin yrityksissä. Yrityksen strategian toteuttamiseen tarvitaan erilaisia käytäntöjä henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen alueella. Irrallisena ilman sidosta strategian toteuttamiseen ei käytännöllä ole arvoa.

Pk-yritykset ovat erityisiä henkilöstön kehittämisen suhteen erityispiirteidensä vuoksi. Resurssit ovat usein hyvin rajallisia ja toiminnan aikajänne on lyhyempi kuin suuryrityksillä. Oppiminen tapahtuu usein työtehtävissä. Työssäoppimisella on merkitystä myös yksilöille. Toiminta pk-yrityksissä on mielletty usein reaktiiviseksi, reagoinniksi toimintaympäristön muutoksiin, uudistuksiin, haasteisiin. Pk-yritykselle erilaiset verkostosuhteet ovat merkityksellisiä ja yritykset voivat kuulua alueellisiin osaamisklustereihin tai vientirenkaisiin.

Nämä tyypilliset pk-yrityksiin liitetyt piirteet nostattavat myös toisenlaisia ajatuksia. Tutkimuksen kannalta on keskeistä tutkia esimerkiksi reaktiivisuuden ja pro-aktiivisuuden suhdetta yritystoiminnassa. Saamani käsityksen mukaan pk-yritykset ovat aktiivisia toimijoita. Useimmilla on suunnitelma millaisiin toimenpiteisiin tulee ryhtyä säilyttääkseen tai parantaakseen markkina-asemaansa. Se, onko suunnitelma kirjallinen ja dokumentoitu – vai metatietoinen edustus, eräänlainen kartta yrittäjälle – antaa tietenkin vivahteikkaan kuvan yrityksen suunnitelmallisuuden asteesta. Pk-yrittäjyyteen liitetään usein rohkeus, luovuus ja intuitiivisuus persoonan ominaisuuksina. Tämä voi osaltaan selittää sen, miksi kaikki suunnitelmat eivät välttämättä ole virallisesti dokumentoituja vaikka selkeät päätökset olisi tehty toiminnan suunnasta. Yrittäjällä voi olla vahva näkemys yrityksen suunnasta ja suunnitelma, kuinka sitä kohti edetään, vaikka se ei olisi kirjallinen ja määrämuotoinen dokumentti.

Pk-yrittäjyyteen liittyy hyvin läheisesti strategisen ajattelun osaaminen. Strateginen ajattelu konkretisoituu päivittäisissä toiminnoissa. Pk-yrittäjyyteen liittyy tämän vuoksi eräänlainen *joustavuuden* käsite toiminnassa. Ajattelu ja toiminta saattaa olla hyvinkin intensiivistä ja strategisesti merkittävää, mutta luonteeltaan joustavaa – eräänlaista luovuutta.

On mielekkäämpää tutkia yrityksiä kontekstissaan ja kuinka kehittämiseen ja kehittämistoimiin suhtaudutaan osana liiketoimintastrategian toteuttamista kuin tutkia millaisia yksittäisiä käytäntöjä kehittämisessä eri yrityksillä on käytössään ja miten nämä vaikuttavat suorituskykyyn. Tämä näkökulma ei tuottaisi varsinaisesti mitään uutta alan tutkimukseen.

Tutkielman tekijänä olen yhtäältä kiinnostunut pk-yrittäjyydestä ja yrittäjien haasteista yritystoiminnan kannalta relevantin osaamisen kehittämiseksi ja siitä, miten henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön kehittäminen ovat sidoksissa yrityksen liiketoimintastrategiaan sekä sen toteuttamiseen. Tutkielmani teoreettinen viitekehys liiketoimintalähtöinen kehittäminen nojautuu resurssilähtöisen näkemyksen (*Resource-Based View*) aineksiin ja rakentuu edelleen strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen (*SHRM*) sekä strategisen henkilöstövoimavarojen kehittämisen (*SHRD*), viitekehysten kautta yhdistäen kompetenssipohjaisen johtamisnäkökulman (*Competence-Based Management*) aineksia osaamisen kehittämisen ja johtamisen kannalta. Oman teoreettisen vivahteensa tutkimukselle antavat erityisesti *knowledge leadership*-näkökulma (Viitala 2004) esimiestoiminnan tulkitsijana sekä *Strategy as Practise*-näkemys (Whittington 1996; Jarzabkowski 2003), joka tuo strategian toteuttamisen konkretian tasolle sosiaalisena ilmiönä, erityisesti pk-yrityksen toiminnassa. Tätä viitekehystä tarkastelen lähemmin luvussa 3, joka on tutkimuksen teoreettinen osuus.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti tarkastella strategisen, liiketoimintalähtöisen osaamisen kehittämisen suhdetta liiketoimintastrategiaan suomalaisissa pk-yrityksissä. Tavoitteena on selvittää tilastollisten menetelmien ja analyysin kautta ilmiön intensiteettiä suomalaisissa pk-yrityksessä Etelä-Suomen alueella, erityisesti Hämeessä ja sen ympäristössä. Tavoite pyritään saavuttamaan kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimus suunnataan pk-yritysten toimivalle johdolle, jolloin saadaan esille johdon käsitys asian tilasta omassa yrityksessään. Määriteltiin pk-yritys millä mittapuulla tahansa, edustaa yksittäisen yrityksen toimivan johdon näkemys kuitenkin kyseisen taloudellisen toimijan todelli-

suutta ja tapaa toimia elinkeinoelämän kentässä. Pk-yritys antaa johtajalle haasteen kasvaa molemmissa johtamisen ulottuvuuksissa ja toteuttaa työnsä kannalta molempia johtamisen osa-alueita.

Yhtäältä tutkimus vastaa kysymykseen:

1. a) **Miten ja missä määrin suomalaisissa teknologiateollisuuden pk-yrityksissä osaamisen liiketoimintalähtöinen kehittäminen ilmenee osana strategista johtamista.**  
b) **Miten yrityksissä nähdään ja nähdäänkö ylipäätään, henkilöstöressurssien painoarvo strategisena voimavarana kilpailukyvyllä.**

Tätä kokonaisuutta pyritään kartoittamaan ja strategialähtöisyyden intensiteettiä vertailemaan eri yritysryhmien välillä. Tavoitteen asettamiseksi selvitetään yritysten toimivalta johdolta strategisen henkilöstöjohtamisen tematiikkaan liittyviä kysymyksiä, esimerkiksi ovatko strategiset osaamisen osa-alueet määritelty tai tunnistettu yrityksessä ja kuinka henkilöstön rooli näyttäytyy strategian toteuttamisen kannalta.

Toisaalta tutkimus antaa kuvan:

2. a) **Onko pk-yritysten osaamisen kehittäminen strateginen valinta ja pitkäjänteistä integroitua toimintaa, strategian toteuttamista.**  
b) **Miten strategian toteuttaminen näkyy eri käytänteiden kautta yrityksissä sekä mitä osaamisalueita painotetaan kehittämisessä.**

Tätä näkökulmaa selvitetään tässä aineistossa kysymällä onko henkilöstön kehittäminen integroitu strategiaan ja toteutetaanko sitä tältä pohjalta pitkäjänteisesti. Tätä strategisen valinnan näkökulmaa valaisevat esimerkiksi strategian ja kehittämisen suhteita selvittävät kysymykset. Tutkimukseen osallistuvien yritysten osalta voidaan selvittää, onko pk-yritysten osaamisen johtaminen strateginen valinta. Osaamisalueiden merkitykseen otetaan kantaa analysoimalla avoimia vastauksia kehittämisestä.

Tarvittaessa tutkimuksen puitteissa voidaan ottaa kantaa myös seuraavaan:



### **3. a) Miten hyvin ja luotettavasti IIP soveltuu mittaamaan liiketoimintalähtöistä kehittämistä pk-yrityksissä?**

Tutkimuksessa on tavoitteena antaa käsitys siitä, mitä liiketoimintalähtöisen osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan. Tämä sisältää myös perustelut sille, miksi pk-yritysten kannattaa panostaa jatkuvaan osaamisen kehittämiseen eli tätä kautta osaamisen johtamiseen. Johtamistieteessä ei ole olemassa yhtä yksittäistä teoreettista mallia, jolla voisi ratkaista kaikkien yritysten strategiset ja erityisesti osaamisen liittyvät haasteet. Täten ei ole mielekästä nostaa yhtä yksittäistä mallia esiin vaan pikemminkin on tarkoituksen mukaista tarkastella liiketoimintalähtöistä osaamisen kehittämistä ilmiönä eri näkökulmista. Osittain johtamistieteissä on haasteena ettei kaikki alan käsitteistö ole vakiintunutta – kansainvälisesti käytetyt käsitteet ovat suomennettuna saaneet myös erilaisia merkityksiä. Käsitteistön osalta on tässä tutkimuksessa tehty selkeitä valintoja ja käsitteet määritellään aiemman teoreettisen annin perusteella. Selvyyden vuoksi käsitteellisellä tasolla tässä tutkimuksessa käytetään vakiintuneita lyhenteitä HRM, HRD, SHRM ja SHRD erottamaan ilmiöt toisistaan ja toisaalta osoittamaan asiain yhteyksiä.

Tuomalla esiin eri painotuksia, on mahdollista saada aikaan monimuotoisempi teoreettinen tarkastelu asian osalta. Tutkimuksen tavoitteena on teoreettisessa tarkastelussa tuoda näkyville seikkoja, joilla on merkitystä tarkastellessa liiketoimintalähtöistä osaamisen kehittämistä. Liiketoimintalähtöinen osaamisen kehittäminen voidaan nähdä osaamisen johtamisen alatemana.

### **1.3 Tutkimusraportin rakenne**

Tutkimukseen sisältyy kuusi lukua, joista ensimmäinen on johdantoluku. Samalla käsitellään tutkimuksen kenttään liittyvää käsitteistöä. Tutkimuksen luvut 2, 3 ja 4 muodostavat tutkimuksen kannalta olennaisen kokonaisuuden. Luku 2 valottaa tarkemmin tutkielman kontekstia. Luku 3 muodostaa johtamistieteiden kannalta teoriaosan, jossa luodaan varsinainen viitekehys tutkielmalle. Tässä yhteydessä käsitellään myös aiempaa kansainvälistä ja kansallista tutkimusta henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen sekä pk-yritysten suhteesta. Luvussa 3 otetaan myös kriittisesti arvioiden kantaa eri näkemyksien antiin ja sovellettavuuteen tutkittavan kontekstin kannalta. Luvussa 3 sivutaan myös stra-

tegian toteuttamisen ja sen eläväksi saattamisen kannalta hyvin tärkeää aspektia vuorovai-  
kutusta yrityksessä. Strategian toteuttamista käsitellään osaltaan sosiaalisena ilmiönä teo-  
riakehyksen kautta.

Luvussa 4 esitellään tutkimustehtävä täsmällisesti sekä tutkimuskysymykset. Empiirisen  
tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston käsittelyyn liittyvä raportointi on luvun 5 perusta.  
Luku 5 valottaa tutkimusaineiston rakennetta, tutkimuksessa käytettyä metodiikkaa ja tut-  
kimuksessa sovellettuja mittareita. Luku 5 sisältää empiirisen tutkimuksen tulokset. Luku  
antaa aluksi kuvan tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ja taustamuuttujien merkitykses-  
tä analysoinnin pohjaksi. Seuraavaksi pureudutaan syvemmälle varsinaisiin tutkimustulok-  
siin, pohditaan tutkimuksen viitekehykseen peilaten testattua mittaristoa sekä tutkimuksen  
kannalta olennaisten, mitattujen tekijöiden yhteyttä tutkittavaan varsinaiseen ilmiökenttään.  
Lopuksi luku 6 käsittelee teoreettisen ja empiirisen aineiston muodostaman yhteenvedon ja  
päätelmiä tärkeimmistä tutkimustuloksista sekä tähän liittyen tulosten pohdintaa. Samalla  
otetaan myös kantaa tutkimuksen luotettavuuteen.

#### 1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

*Taidot, kyvykkyydet, kompetenssit – osaamista*

Käsitteisiin kompetenssit (competencies), kyvykkyydet (capabilities) ja taidot (skills) liittyy  
paljon näkemyksiä ja paljon niitä on käytetty päällekkäin, joskus jopa toistensa synonyy-  
meja tekemättä eroa organisaatio tai yksilötason osaamisen välille. Tässä yhteydessä mää-  
ritellään mitä termeillä taidot, kyvykkyydet ja kompetenssit, tarkoitetaan tässä tutkimukses-  
sa.

- Osaaminen yksilötasolla

Taidot, *skills*, ilmenevät yksilöissä tai pienissä ryhmissä. Yksilöiden taidot yhdistet-  
tyinä toimintaan - ja toisiinsa – muodostavat kyvykkyyksiä yritystasolla.

*Osaaminen* on taitojen yhdistelmä, jota yksilö voi käyttää suorittaakseen annetun tehtävän  
(Sanchez 2001:7). Osaamisella yksilötasolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työn vaatimi-  
en tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaaminen  
muodostuu oppimisprosessin tuloksena, kykynä hallita ja soveltaa taitotietoa.

- Osaaminen organisaatiotasolla – kompetenssit ja kyvykkyydet  
Organisaation osaaminen, *competence, competencies*, on kykyä hyödyntää varallisuuttaan ja kyvykkyyksiään koordinoitusti, edesauttaen yrityksen tavoitteiden, päämäärien saavuttamista. (Sanzhez, Heene & Thomas 1996:9, Sanchez & Heene: 1997a:4-5; Sanchez 2001:7).

*Kyvykkyydet, capabilities*, ovat jatkuvasti uusiutuvia toimintamalleja, joita yritys voi käyttää toteuttaakseen tarkoitustaan (Sanchez 2001:7) – toteuttaakseen strategiaansa ja saavuttaakseen päämääränsä (vrt. Whittington 1996).

#### *Strateginen henkilöstövoimavarojen kehittäminen*

Strateginen henkilöstövoimavarojen kehittäminen on niiden taitojen tunnistamista sekä työntekijöiden oppimisen aktiivista johtamista pidemmän ajan kuluessa - ja joka on suhteessa selkeästi ilmaistuihin yrityksen ja liiketoiminnan strategioihin.

#### *Osaamisen johtaminen*

”Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Siinä yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Tämä vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. - - Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Se on laaja johtamisen kokonaisuus.” (Viitala 2005a:14.)

#### *Liiketoimintalähtöinen osaamisen kehittäminen*

Liiketoimintalähtöisellä kehittämisellä tarkoitetaan henkilöstön ja osaamisen kehittämistoimia, jotka edesauttavat liiketoiminnan menestystä ja yrityksen strategian toteuttamista. Liiketoimintalähtöisellä osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa strategiasidonnaista, dynaamista ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä, joka on luonteeltaan prosessinomainen. Liiketoimintalähtöinen kehittäminen on tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisen alakäsite.

## 2 TEKNOLOGIATEOLLISUUDEN PK-YRITYKSET

### 2.1 Tutkimuksen konteksti

Tutkimusaiheeni täsmentyi saadessani tilaisuuden työskennellä vuosien 2005–2006 aikana kansainvälistyvien ja kansainvälisten pk-yritysten parissa. Monet pk-yrittäjien kanssa käydyt keskustelut vahvistivat näkemystäni siitä, että henkilöstön osaamisen johtamisen ja strategisen johtamisen roolit kohtaavat vahvasti pk-yrityksen johtajan todellisuudessa, mutta *yritykset kärsivät usein pikemmin aika- ja osaamisresurssin puutteesta, ei ehkä niinkään taloudellisista rajoitteista*. Tämä osittain vastaa kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa mainittua näkökulmaa (vrt. Hill&Stewart 2000).

Pienyritykset ovat tärkeitä taloudellisia toimijoita ja merkittäviä työllistäjiä. EU:n talousalueella jopa 90 % yrityksistä on pk-yrityksiä ja niiden merkitys on keskeinen alueen taloudelle (Euroopan Unioni 2008). Vitaalin ja dynaamisen elinkeinoelämän toimijoiden merkittävä asema kansantaloudessa antaa hyvän syyn tutkia aihetta. Yhtä tärkeää on ymmärtää strategisen osaamisen kehittämisen roolia pk-yrittäjyyden kokonaiskuvassa.

Pienyritykset eivät ole kollektiivinen taloudellisen toimijain joukko. Yritykset ovat pikemminkin monimuotoinen joukko, jolla on erilaisia tarvetiloja ja toimintamalleja. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kehittäminen voi olla erilaista eri yrityksissä. Tämä on seurausta yritysten monimuotoisuudesta ja erilaisista liiketoimintastrategioista.

On mielenkiintoista tutkia, onko yrityskentässä kehittämistoiminnan kannalta yhteneväisiä piirteitä ja onko yrityksiä mahdollista ryhmitellä näiden piirteiden perusteella. Yhtäältä pk-yritys toimii niukkojen resurssien varassa. Toisaalta pk-yritys pystyy hyvin ketterästi toimimaan ympäristön muutoksissa ja vaihtamaan strategista suuntaansa. Pk-yritykset ovat innovatiivisia ja rakenteeltaan joustavia. Innovatiivisuus on sitoutunut osittain yrityksen ihmisiin, osittain rakenteellisiin tekijöihin, osin jatkuviin prosesseihin.

Yrityksen strateginen suunta määräytyy toimivan johdon, usein omistaja-yrittäjän, strategisen tahtotilan mukaan. Johto voi aktiivisen vuorovaikutuksen kautta suunnata ihmisten ajatukset ja toiminnot kohti halutun päämäärän toteuttamista. Toimintaympäristön muutos-

nopeudesta johtuen strategiaprosessi on pk-yrityksessä luonteeltaan enemmänkin dynaaminen kuin staattinen. Yrityksen strategisesti tärkeää osaamista voidaan tukea ja kehittää.

Muutosta haluttuun suuntaan voidaan tukea johdon leadership-roolin kautta. Kuten Viitala (2004) on esittänyt, esimies voi toimia suunnannäyttäjänä. Pk-yrityksissä tunnustettujen kompetenssialueiden kehittäminen ja tukeminen voidaan nähdä myös jatkuvana prosessina (Puhakka 2007). Onko kehittäminen sitten virallisissa yhteyksissä, esimerkiksi koulutuksissa ja valmennuksissa tapahtuvaa vai epävirallista, työpaikalla jatkuvasti käynnissä olevaa oppimisen ja jatkuvan parantamisen dialogia – on varmasti jokaisen yrityksen itsensä ratkaistavissa.

Pk-yrityksissä on olemassa selkeitä henkilöstön kehittämisen tarpeita, mutta ei välttämättä ratkaisuja. Tai yrittäjällä on ratkaisuja kuinka tarttua eteen tuleviin haasteisiin, mutta hän ei ole tehnyt selkeää toimintatapaa, jolla ratkaista haasteita ja tilanteet toistuvat. Tai yrittäjällä ei ole aikaa kehittää henkilöstöresursseihin liittyviä toimintatapoja, vaikka hän olisi tietoinen tähän tehtävien panostusten merkityksestä yritystoiminnan kannalta. On liian yksinkertaista ajatella, että pk-yrityksissä henkilöstön ja osaamisen kehittäminen ei olisi tärkeää. Tai näitä asioita ei hoidettaisi ja vaalittaisi, Pk-yrityksissä osaamisen kehittäminen on pitkälti yrityksen johdon vastuulla. On myös tunnustettava se tosiasia, että yrityksen johto on muutoinkin kuormittunut ja johto tasapainoilee erilaisten liiketoiminnallisten vaateiden sekä strategian kannalta relevanttien kehittämistoimien kanssa.

On tärkeää pitää mielessä niin tutkielmaa tehdessä kuin tutkielmaraporttia lukiessa sekä tulkittaessa, että pk-yritykset eivät ole samankaltaisia kuin suuryritykset. Ne eivät ole pienennetyssä koossa toimivia samankaltaisia kokonaisuuksia, joissa on samat prosessit ja rakenteet tai samat lainalaisuudet kuin suuryrityksissä. Pk-yrityksissä ei useinkaan ole henkilöstöasioille ja henkilöstön kehittämiseksi nimettyä henkilöä – tätä näkemystä tukee myös aiempi tutkimuskirjallisuus. Suuryrityksissä on resursseja soveltaa monimutkaisia tietojärjestelmiä ja erinäisiä kehittämisen työkaluja. Tästä ei voi tehdä yksinkertaista johtopäätöstä, että osaamisen johtaminen tai strategisen osaamisen kehittäminen olisi jollain tavalla huonosti hoidettu osa-alue pk-yrityksissä, vaikka niistä saattaa puuttua suuren mittakaavan mukaiset ”osasto, johtaja tai prosessit”. Näen, että asia on paljon monimuotoisempi ja sen tähden tutkimisen arvoinen kokonaisuus.

## 2.2 Teknologiaeteollisuuden pk-yritykset tutkimuskohteena

Tilastokeskuksen tuoreimman julkaistun vuoden 2006 yritysrekisterin mukaan Suomessa oli yli 250 000 yritystä. Näistä yrityksistä vain 612 yritystä oli niin sanottuja suuryrityksiä. Suuryrityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritystä, joka työllistää 250 henkilöä tai enemmän. Tilaston perusteella pieniä yrityksiä eli yrityksiä, jotka työllistävät alle 50 henkilöä, on 98,8 prosenttia. Tämän luvun sisälle pureuduttaessa havaitaan, että suuri osa näistä pk-yrityksistä oli niin sanottuja mikroyrityksiä – yhteensä 93,1 prosenttia kaikista yrityksistä.

**Taulukko 2.** Yritykset Suomessa, 2006 (Tilastokeskus).

Kokoluokka	Yrityksiä, kpl	%
PK-yritykset:	<b>249 766</b>	<b>99,8</b>
pienyritykset	247 393	98,8
sis. varsinaisia mikroyrityksiä (kaikista yrityksistä)	233 305	93,2
keskisuuret	<b>2373</b>	<b>1,0</b>
Suuret yritykset	612	0,2
Yhteensä	250 378	100,0

Tutkimuksen varsinaisen tutkimuskohteen muodostavat Teknologiaeteollisuuden yritykset, jotka ovat tyypillisesti pk-yrityksiä. Teknologiaeteollisuuden yritykset ovat joukko erinäisiä elektroniikka- ja sähköteollisuuden, metsä-, kone- ja metalliteollisuuden sekä tietotekniikka-alan liiketaloudellisia organisaatioita. Ala on merkittävin elinkeino Suomessa vastaten 60 % Suomen koko viennistä. Vastaavasti 75 % Suomen koko elinkeinoelämän t&k-investoinneista kohdistuu Teknologiaeteollisuuteen. Toimiala työllistää suoraan 270 000 ihmistä.. Suomen yrityksistä esimerkiksi kone- ja metallituoteteollisuuden yrityksiä on 35 %, joista varsinaisia Teknologiaeteollisuus ry:n jäsenyrityksiä on hieman yli 2500 (Teknologiaeteollisuus 2008.) Tutkimusotos edustaa täten hieman yli 10 % Teknologiaeteollisuuden kone- ja metallituoteyrityksistä ja tämän lisäksi mukaan on otettu muita toimialan yrityksiä.

### 2.3 Määritelmät yrityksistä

Tässä tutkimuksessa käytetään seuraavia määritelmiä yrityksistä: suuryritys, pk-yritys, keski-suuri yritys, pienyritys, mikroyritys. Pk-yritys -määritelmä kattaa laajan skaalan erilaisia yrityksiä, joten toisinaan selkeyden vuoksi, on hyvä tehdä jaottelua myös tämän yhtenäisen käsitteen alla. Komission määritelmän ja suosituksen mukaisesti pk-yritykset käsitteen alla voidaan erottaa vielä omaksi kategoriakseen pienyritykset (*a small enterprise*) sekä niin sanotut mikro-yritykset (*a micro enterprise*).

Pienyritys -käsite kattaa kaikki yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka vuosittainen liikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Mikroyrityksiä ovat vastaavasti ne, joiden palveluksessa on enintään 10 henkilöä ja jonka vuosittainen liikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma vastaavasti enintään 2 miljoonaa euroa.

Pienet ja keskisuuret yritykset, joista käytetään tutkielmassa yleisesti tunnettua lyhennettä 'pk-yritys' kattaa Euroopan Komission (2003) virallisen määritelmän mukaisesti yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden joko vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi yritysten tulee täyttää erillinen riippumattomuusvaade. Tämä määrittää yrityksen suhdetta osakeomistajuuteen, pääoman ja äänivallan osalta sekä suhteessa muihin yrityksiin. Virallisen määritelmän mukaan:

*”Riippumattomia ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.”* (Tilastokeskus.)

Riippumattomuusvaateen määritelmä ei kuitenkaan ole sen enempää kuin yksittäinen määritelmä. Se ei poissulje sitä, että määritelmään kuulumaton pieni yritys tai tytäryhtiö konsernin osana, ei toimisi kuten pk-yritys. Pk-yritystoiminnan logiikka saattaa olla osa normaalia toimintaa, vaikka ns. pk-yritys olisi jo osa jotakin kansainvälistä yhteistyöverkostoa tai suhteellisen itsenäisen kansainvälisen konsernin osa. Tämän perusteella tutkimuksen aineistossa on myös huomioitu tämän kaltaiset yritykset ja samalla kansainvälisyysaste.

Toiminnan kansainvälisyys voi avata erään näkökulman näiden yritysten toimintalogiikkaan, strategiseen osaamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen asteeseen.

Tutkimuksen kohdejoukkoon on otettu mukaan pienehkö joukko yrityksiä, jotka voivat olla suuremman kansainvälisen konsernin osia, mutta toimia Suomessa pk-yrityksen tavoin, jolloin tällaiset yritykset voivat olla rinnasteisia muutoin puhtaasti kotimaisiin pk-yrityksiin.

## **2.4 Toimintaympäristön haasteet ja muutovoimat**

Suomessa on parhaillaan menossa tuotantoteollisuudessa rakennemuutos, joka on sinänsä globaali ilmiö. Tämä rakennemuutos tarkoittaa, että tietyillä teollisen tuotannon aloilla, esimerkiksi elektroniikkateollisuuden alihankinnassa tuotanto siirtyy sinne, missä tuotanto on suhteessa edullisinta kokonaiskustannuksiltaan ja missä on potentiaaliset uudet kasvavat markkinat. Useimmiten tuotanto on edullisinta lähellä uusia, kehittyviä talouksia ja näiden paikallisia markkinoita, jonne on tarkoituskin markkinoida tuotannon tuotteita varsinaisille loppukäyttäjille. Tätä selittää kehittyvien talouksien alhaisemmat työvoima- ja tuotantokustannukset suhteessa Suomessa tapahtuvaan tuotantoon. Tämä on loogiselta vaikuttava kehityskaari. Ilmiöllä on inhimillisestä näkökulmasta ajateltuna valitettava kääntöpuolensa, osa suomalaisista työpaikoista siirtyy ulkomaille. Uusia työpaikkoja kuitenkin syntyy erityisesti palvelusektorille ja osaamisintensiivisiin liike-elämän palveluihin pk-sektorille. (Vanhanen 2005; Euroopan komissio 2007).

Edellä esitettyyn globaaliin rakennemuutokseen viitaten, yritysten toimintaympäristön ollessa yhä kompleksisempi ja dynaamisempi, on yritysten toimiakseen selvittävä nopeistakin muutoksista toimintaympäristössään. Parhaimmassa tapauksessa yritysten on osattava ennakoida mahdollisia muutoksia kannattavan yritystoiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Toimintaympäristön ja markkinoiden muuttuessa paikallisesta globaaliksi, yrityksillä on kuitenkin oltava valmiuksia vastata kehitykseen ja muuttaa tarvittaessa yrityksen strategista suuntaa. Yritysten toimintaympäristö ei ole stabiili vaan pikemminkin dynaaminen, jatkuvan muutoksen ja kehityksen alla, kehityksen suunta ja voimakkuus voivat vaihdella yrityskohtaisesti. On loogista, että yritys, joka valitsee kehittämisen ja uudistamisen tien, kokee muutoksia toiminnassa ja tulostasossa. Entistä osaavampi henkilöstö tekee vähem-



män virheitä työprosesseissa, reklamaatioiden määrä vähenee, henkilöstö osaa enemmän ja saa aikaan mahdollisesti uusia innovaatioita, näkee uusia mahdollisuuksia jo olemassa ollevalle osaamiselleen. Entistä osaavampi henkilöstö suuntautuneena strategisesti tärkeisiin toimintoihin ja markkinoihin tekee parempaa tulosta osaamisen kehittymisen tukemana. Prosessissa parhaimmillaan sekä yksilöt että organisaatio kehittyvät. Tässä näkyy systeemijattelun vaikutus, yksilöt osaamisineen ovat osa laajempaa kokonaisuutta, organisaatiota.

Yrityksen strategian mukainen toiminta on oikeastaan tämän viitekehyksen kannalta jatkuvaa muutosta, strategisia pieniä välietappeja kokonaiskehityksessä. Muutosten toteuttamisen tueksi tarvitaan johtajuutta, *leadershipiä*. Johtajuuden kannalta erityisesti Viitalan (2004) luoma käsitteellinen viitekehys *knowledge leadership* ja Viitalan osaamisen johtamisen määritelmä nousee tärkeäksi teemaksi tämän tutkimuksen viitekehyksessä ja yhtenä tutkimuksen osatekijänä sen syvyyttä mitataan kohdeyrityksissä ja raportoidaan tutkimuksen empiriaosassa. Pk-kontekstia tarkastellen Viitalan (2005a:14) määritelmä antaa hyvän lähtökohdan tarkastella osaamisen johtamista ja kehittämistä liiketoimintalähtöisesti.

Durand on vastaavasti esittänyt, että osaaminen rakentuu tietämyksestä, tietotaidosta ja asenteista, jotka makrotasolle laajennettuna yhdistyvät kulttuuri-identiteettiin, yhteiseen visioon, organisatoriseen rakenteeseen ja johtamisprosesseihin (Durand 2000: 77–84). Durandin näkemys on kompetenssilähtöinen. Nämä näkemykset ovat yhteneväisiä ja kuvaavat samoja elementtejä. Pk-kontekstissa organisaatio on organisaatorakenteeltaan lähtökohtaisesti joustava. Rakenteessa voi olla pitkälti integroituneena toisiinsa niin vertikaalinen kuin horisontaalinen organisatorinen taso.

Kompetenssipohjainen ajattelu ja osaamisen johtaminen eivät sinänsä ole enää uusia käsitteitä, mutta käyttökelpoisia tässä kontekstissa. Uutuusarvoa niille tuo se, että useimmiten tutkimus on keskittynyt suuryrityksiin – pk-yritysten ja niiden toiminnan logiikan osalta on tutkimuskentällä olemassa vielä selvittämättömiä tutkimuspolkuja, joita kartoittaa.

### 3 OSAAMINEN JA STRATEGIA

#### 3.1 Teoreettisesta viitekehystä ja sen valinnasta

Tutkimuksen viitekehystä rakennettaessa on mahdollisuuksien mukaan hyödynnetty alkuperäisiä tieteellisiä artikkeleita, sekä muutamia kotimaisia väitöskirjoja tutkimusalalta. Näin ollen on päästy kirjaimellisesti ajatusten alkulähteille – irrottamatta alkuperäistä ajatusta kontekstistaan tai saamatta toisen käden tulkintaa tutkijan alkuperäiselle ajattelumallille. Teoreettinen viitekehys toimii suodattimena, jonka läpi tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä. Teoreettisena viitekehystenä tässä tutkimuksessa on synteesi, jonka kautta tutkittavaa kohdejoukkoa lähestytään menetelmällisin keinoin. Synteesin käyttäminen tässä yhteydessä on perusteltua, koska ei ole olemassa yhtä ainoaa ja oikeaa teoriaa, joka olisi selkeä ja yhdenmukainen tässä kontekstissa ja kohdejoukossa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan liiketoimintalähtöistä osaamisen kehittämistä, joka on puhtaassa muodossaan strategiasidonnaista ja pyrkii strategian toteuttamisen keinoilla toteuttamaan yrityksen, organisaation päämäärän ja vision, tahtotilan.

Tavoitteenani on sisällyttää tutkimuksen teoriaosuuteen mukaan muutamia tietoisesti rajattuja keskeisiä näkökulmia. Tarkastellessani aiempaa tutkimuskirjallisuutta olin tietoisesti kriittinen, löytääkseni omaa tutkimustani varten merkityksellistä tietoa, teoreettisia rakennelmia. Näkemysten pohjalta tavoitteenani on rakentaa mittaristo ja testata sitä tutkimuksen kohdejoukossa, olemassa olevissa yrityksissä. Useamman näkökulman tutkiminen antaa enemmän ymmärrystä kohdeilmiön tulkitsemiseksi ja saattaa synnyttää uusia ideoita.

Tutkimusteemaa lähestytään suuremmasta kokonaisuudesta käsin. Tutkimuksen viitekehys asettuu niin HRM:n (*human resource management*) kuin strategisen johtamisen ajattelumalleihin, ilmiö on monitahoinen. Sen sijaan, että keskittyisin analysoimaan vain yhtä teoreettista ajattelumallia, on hyödyllisempää yrittää osoittaa tutkimuskenttään liittyvien ilmiöiden sidoksia toisiinsa, kontekstilähtöisesti ja todentaa ilmiötä mittaamalla ja analysoimalla sitä empiriassa. Kokonaisuutena voidaan puhua pikemmin strategisen ajattelun ja erilaisien ratkaisuvaihtoehtojen yhdistelmästä osaamisen johtamisen ja kehittämisen kentässä. Teoreettisestikaan ei ole olemassa yhtä kaikkea selittävää johtamisen mallia, joka selittäisi ilmiötä tyhjentävästi. Se on myös rikkaus, jotta tieteellinen keskustelu voi jatkua ja tutki-

joille löytyy uusia tutkimattomia vivahteita ja tutkimusaiheita, joiden pohjalta voidaan parhaimmassa tapauksessa kehittää olemassa olevaa ajattelumallia, teoreettista viitekehystä tai luoda kokonaan uusia teoreettisia malleja. Tämän tutkielman tarkoituksena ei kuitenkaan ole luoda uutta teoreettista näkökulmaa. Tutkimusta ohjaava liiketoimintalähtöisen kehittämisen viitekehys rakentuu muutaman tieteellisen keskustelun ja teoreettisen mallin varaan. Seuraavassa käsitellän näitä ilmiöön liittyviä keskusteluita ja aiempaa tutkimuksellista antia.

### **3.2 Resurssilähtöinen näkemys ja dynaaminen kyvykkyys**

Resurssilähtöinen näkemys yrityksen strategiseen johtamiseen pyrki ensisijaisesti tutkimaan tuloksellisuuden ja yrityksen sisäisten ominaisuuksien suhdetta. Resurssipohjaisen teorian mukaan yrityksen kilpailuetua voidaan selittää resursseilla ja niiden ominaispiirteillä. Resurssilähtöisen näkemyksen alkuperä on yhdysvaltalaisen Edith Penrosen vuoden 1959 julkaistuun *'The Theory of the Growth of the Firm'* teoksessa. Penrose esitteli varsin poikkeuksellisen näkemyksen yrityksestä suhteessa aikansa tunnettuihin organisaatio- ja johtamisteorioihin nähden. Penrose määritteli jo tuolloin liikeyrityksen sekä tuottavien resurssien kokoomana, että hallinnollisena organisaationa. Edith Penrose loi pohjan myöhemmin erityisesti 1990-luvun lopulla ja erityisesti vuosituhaten vaihteessa kehittyneelle resurssilähtöiselle näkemykselle. Penrosen näkemys oli siinä suhteessa poikkeava strategisen johtamisen teoriana, että keskeisinä asioina yrityksen liiketoiminnan kannalta olivat yrityksen sisäiset toiminnot sekä resurssit (Penrose:1995). Wernerfelt (1984) toi Penrosen (1959) esittelemän tematiikan uudelleen tieteen keskusteluun tieteellisellä artikkelillaan 'A Resource-based View of the Firm'. Wernerfeltin tutkimuksen kautta nousi esiin laajempi kiinnostus resurssilähtöisen näkemyksen kehittymiselle. Samaan aikaan Rumelt (1984) esitti näkemyksensä, että yrityksen menestys on seurausta sen ainutlaatuisesta voimavarojen kokoelmasta.

Resurssilähtöinen näkemys korostaa yrityksen menestyksen kannalta keskeisenä tekijänä voimavaroja resurssivarantona, joka on omassa kontekstissaan uniikki ja vaikeasti jäljiteltävä. Barney (1991) esitti kattavan teoreettisen mallinuksensa resurssilähtöisestä näkemyksestä määritellen samalla kestäväen kilpailuedun lähteiden tärkeyden ja kuinka näitä lähteitä tulisi arvioida. Voimavarojen uniikkiin luonteeseen on Barney (1991) antanut oman

näkemyksensä, korostaen näiden luonteenomaisina piirteinä harvinaisuutta. Resurssit eli voimavarat voidaan määritellä seuraavalla tavalla:

Resurssit käsittävät kaikki ne varallisuuserät, kyvykkyudet, organisationaaliset prosessit, yrityksen menestykseen liittyvät seikat, tiedot, taidot, joita yritys hallinnoi ja jotka mahdollistavat yrityksen tehokkuutta ja tuloksellisuutta kehittävien strategioiden toteuttamisen (Barney 1991,101; Daft:1983). Tutkimuksellisesti on mielekkäämpää käyttää tiivistettyä termiä *voimavarat*, sisältäen edellä mainitut asiat. Käytetyin jaottelu resursseista on varmasti tapa jakaa resurssit yrityksen osalta fyysisiin, inhimillisiin ja organisatorisiin voimavaroihin (Barney 1991, 101).

Voimavaralähtöisessä näkemyksessä kestävän kilpailuedun taustalla vaikuttavat yrityksen sisäiset tekijät, voimavarat ja osaaminen. Hamelin & Prahaladin (1990) käsite ydinosaaminen on erityisesti kollektiivista osaamista ja sen kehittämistä (Hamel & Prahalad: 1994; 1996, xvi–xviii). Ydinosaamisen käsite on myöhemmin laajentunut, erityisesti kompetenssipohjaisen johtamisen ajattelu parissa. Kompetenssipohjaisen johtamisen näkemyksiin palaamme teorialuvun loppuosassa. Ydinosaamisen käsitteen sijaan on mielekkäämpää käyttää termiä osaamiset, kompetenssit, koska kestävän kilpailuedun taustalla on pikemminkin useiden erilaisten osaamisten yhdistelmä (Sanchez & Heene 1997b, 31; MacDuffie 1995). Tieteellisessä keskustelussa on myönnytty sille kannalle, että on mielekkäämpää puhua *competencies*, kompetensseista, osaamisista kuin ydinosaamisesta yksikössä.

Resurssilähtöinen näkemys on pohjana monelle henkilöstöjohtamisen strategista merkitystä selittäville teoreettisille malleille (Wright, Dunford & Snell 2001). Resurssilähtöinen näkemys on oma kokonaisuutensa, eikä aivan kiistaton. Barney (1991) näkemys on saanut osakseen myös kritiikkiä (Priem & Butler, 2001a; 2001b). Resurssilähtöistä näkemystä on kritisoitu näkemyksenä myös staattisuudesta (McWilliams&Smart:1995). Tämä on ollut tervettä tieteellistä keskustelua, joka on edesauttanut resurssilähtöisen näkemyksen kehitystä (ks. Barney: 2001).

Resurssilähtöisessä näkemyksessä otetaan kantaa kestävän kilpailuedun tematiikkaan. Porterhan (1985;1998) toi kilpailuedun käsitteen strategisen johtamisen keskustelussa yleiseen tietoisuuteen. Porterin lähestymistapaa voidaan kuvailla rakenteelliseksi, hän esitteli 1980-luvulla toimialojen rakenteellisen analyysin ja arvoketjun käsitteet. Nämä käsitteet ja teo-

reettinen viitekehys ovat ehkä eniten vaikuttaneet strategisen johtamisen modernissa ajattelussa ja käsitteet ovat vakiintuneet strategisen johtamisen termeiksi. Tässä tutkimuksessa oletetaan, että lukija on tietoinen näiden peruskäsitteiden sisällöstä.

Se mikä tuo porterlaisen ajattelun osaksi tutkimusta, on se seikka, että resurssilähtöinen näkemys ja porterilainen rakenteellinen näkemys ovat toisiaan täydentäviä, ei poissulkevia. Porter (1998) on esittänyt myöhemmin, ettei ole mielekästä erottaa yrityksen voimavaroja ja markkina-asemointia toisistaan, vaan nimenomaan yrityksen toiminnot liittyvät nämä kokonaisuudet toisiinsa mielekkäällä tavalla. Samalla hän torjuu käsityksen siitä, että yrityksen sisäiset tekijät olisivat tärkeämpiä, pikemminkin ulkoiset tekijät ja sisäiset tekijät ovat yhtä tärkeitä kokonaisuuden kannalta. Samoin jo Heene (1994), vertaili voimavaranäkökulmaa ja rakennenäkökulmaa, keskittyen tutkimaan Hamelin & Prahaladin (1990) ydinosaamisen käsitettä ja osoitti vertailun kautta, kuinka sisäisiin tekijöihin kuuluva ydinosaamisen käsite ja sen teoreettinen viitekehys tulee käsittää perinteistä strategista ajattelua täydentävänä.

Resurssilähtöisen näkemyksen parissa esiin noussut keskustelu kestävän kilpailuedun käsitteestä on usein väärin ymmärretty. Barney (1994, 119–120) on selventänyt alkuperäistä ideaansa, tarkoittamalla kestäväällä kilpailuedulla sellaista kilpailuetua, joka suinkaan ei kestä ikuisesti ajassa, vaan jonka jäljitteleminen on liian kallista muille yrityksille ja sen tähden kestävä etu. Samalla Barney on avannut keskustelun yrityksen strategisesti tärkeiden resurssien, voimavarojen *jatkuvan* kehittämisen tarpeelle, joka indikoi kyvykkyyksien ja voimavarojen dynaamista luonnetta.

### **3.2.1 Taidot, kyvykkyydet ja kompetenssit – osaamista**

Tässä tutkimuksessa ei oteta laajempaan tarkasteluun oppimisteoreettisia näkemyksiä ja tutkita miten osaaminen syntyy, eikä toisaalta syvemmin sitä, kuinka osaaminen kumuloi-  
tuu yrityksessä, siirtyy yksilöltä toiselle tai yritysten välillä. Tutkimuksessa tunnistetaan kuitenkin näiden ilmiöiden merkitys. Koska tutkimustyö on luonteeltaan opinnäytetyö ja rajattu kokonaisuus, ei tässä tutkimuksessa myöskään tutkita syvemmällä tasolla osaamisen johtamisen ja tietämyksen hallinnan teoreettista viitekehystä, sillä sitä on jo ansiokkaasti tutkittu niin Suomessa kuin erityisesti kansainvälisesti (vrt. Krogh, Nonaka & Aben 2001; Stähle & Grönroos 2000; Hannula, Kukko & Okkonen 2003; Viitala 2004). Yhtäältä, lii-

ketoimintalähtöinen osaamisen kehittäminen voidaan nähdä myös osaamisen johtamisen alateemana. Toisaalta, on opinnäytetyön kannalta perusteltua pureutua tarkemmin vain tähän kohdeilmiöön ja jättää osaamisen johtamisen keskusteluiden tarkastelu tässä työssä vähemmälle. Osaamisen johtamisen viitekehystä tarkastellaan tässä yhteydessä osaamisen käsitteen kautta ja kuljetaan teemassa kompetenssi -käsitteen kautta kohti strategista, liiketoimintalähtöistä osaamisen kehittämistä.

### 3.2.2 Taidot ja kyvykkyydet

Taidot (skills) ilmenevät yksilöissä tai pienissä ryhmissä. Yksilöiden taidot yhdistettyinä toimintaan - ja toisiinsa – muodostavat kyvykkyyskäsitteitä yritystasolla. Kyvykkyydet (capabilities) ovat jatkuvasti uusiutuvia toimintamalleja, joita yritys voi käyttää toteuttaakseen tarkoitustaan (Sanchez 2001:7) – toteuttaakseen strategiaansa ja saavuttaakseen päämääränsä. Kyvykkyydet ovat pikemminkin makrotason toimintaan liittyvää osaamista ja tässä suhteessa taidot (skills) ovat mikrotason toimintaan liittyvää osaamista. Hall (1994) esittää, että kyvykkyys on organisaation kykyä hyödyntää voimavarojaan, toimintakäytäntöjä ja prosesseja toteuttamalla vuorovaikutteisesti (Hall 1994:151–154). Juuri vuorovaikutus toiminnan elementtinä saa yksilötason taidot laajentumaan kapeasta yksilöosaamisesta organisaatiotasolle ja tuottamaan yritykselle kyvykkyyttä, osaamista.

Tutkimuksen kannalta Eisenhardt & Martinin (2000) Teeceä (1997) lainaama käsitys dynaamisista kyvykkyyksistä tuo tärkeän näkemyksen kokonaisuudelle. Tällöin myös yritys nähdään kyvykkyyskäsitteenä dynaamisena toimijana ympäristössään, jolloin yrityksellä on mahdollisuudet ja valmiudet tarvittaessa muuttua sekä siirtyä tarvittaessa uudelleenlaajenemalle.

*The firm's processes that use resources - specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and to release resources - to match and even to create a market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and the strategic routines by which firms achieve new resource configurations as the markets emerge, collide, split, evolve and die.*

Dynaamiset kyvykkyydet voidaan määrittää yrityksen prosesseina, jotka hyödyntävät voimavaroja yhdistääkseen, uudelleen muodostaakseen, hankkiakseen tai vapauttaakseen resursseja. Dynaamiset kyvykkyydet nähdään sellaisina organisatorisina ja strategisina toi-

mintatapoina, joiden avulla yritykset saavuttavat uusia resursseja ja resurssiyhdistelmiä markkinoiden laajentuessa, jakaantuessa, kehittyessä ja lopulta markkinoiden kadotessa (Teece et al.1997; Eisenhardt & Martin 2000:1107).

### **3.2.3 Kompetenssit – osaamista**

Osaaminen käsitteenä on moniulotteinen ja laaja. Suomen kielen sana osaaminen määritellään (Nurmi 2008) mukaan taitotiedoksi eli se on enemmän kuin tieto sinänsä, taidokkuutta soveltaa tietoa. Osaamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaamisen johtaminen pitää sisällään sekä organisaation että henkilöstön osaamisen systemaattisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen toiminnan tavoitteista lähtien.

Tässä tutkimuksessa osaamisesta, kompetenssista yksilötasolla käytetään Sanchezin (2001) mukaista määrittelyä. Osaaminen on taitojen yhdistelmä, jota yksilö voi käyttää suorittaakseen annetun tehtävän (2001:7). Osaaminen muodostuu oppimisprosessin tuloksena, kykyinä hallita ja soveltaa taitotietoa.

Osaaminen on kuitenkin edellistä määrittelyä paljon laajatahoisempi ilmiö, kun sitä tarkastellaan yrityskontekstissa. Osaaminen on osa organisaation, tässä tapauksessa yrityksen, pyrkimyksiä – tällöin se voidaan myös määrittellä eri toimintojen mukaan niin organisaatiokohtaiseen, organisaation toimintaan ja toimintoihin liittyvään kuin yksilön henkilökohtaiseen osaamiseen.

Organisaation tavoitteena on saavuttaa päämääränsä, strategian toteuttamisen kautta. Päämäärän tavoittamiseksi organisaatio, tässä tapauksessa yritys, rakentaa ja uudistaa, hyödyntää sekä ylläpitää osaamistaan niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Tässä tutkimuksessa organisaation osaamisen määrittely yhtyy Sanchez, Heene & Thomasin alkuperäiseen (1996) määrittelyyn ja täydentyy muiden tutkijoiden näkemyksillä.

Organisaation osaaminen (competence) on kykyä hyödyntää varallisuuttaan ja kyvykkyyksiään, koordinoitusti, edesauttaen yrityksen tavoitteiden, päämäärien saavuttamista. (Sanchez, Heene & Thomas 1996:9; Sanchez & Heene 1997a:4-5; Sanchez 2001:7). Yhtäältä se voidaan nähdä valmiutena ylläpitää ja uudistaa osaamista.

"Competence is an ability to sustain the coordinated deployment of assets and capabilities in a way that promises to help a firm to achieve its goals" (Sanchez, Heene & Thomas 1996:9; Sanchez & Heene 1997a:4-5).

Durand (1997; 2000) on nostanut keskusteluun organisaation osaamisen laajempaan käsitteeseen, joka on sisällöllisesti rikkaampi kuin Sanchezin, Heenen & Thomasin (1996) määrittely. Osaaminen voidaan nähdä rakentuvan tietämyksestä, asenteista ja tietotaidosta, jotka mikrotasolta makrotasolle eli yksilötasolta organisaatiotasolle laajennettuna yhdistyvät kulttuuri-identiteettiin, jaettuun yhteiseen visioon, organisatoriseen rakenteeseen ja samalla johtamisprosesseihin (Durand 2000:77-84). Durand (1997:129–131) on myös painottanut organisaation osaamisen määrittelmän täsmennyksessään osaamisen koordinoitua käyttöä, organisaation osaamiselle ominaisena piirteenä. Tämä tukee myös organisaation tavoitteen saavuttamisen näkökulmaa. Durand (1997) korostaa, että organisaation osaamiseen liittyy aina tietoinen pyrkimys, toiminnan organisointi tai toimintaprosessi sekä jo esiin tuotu tavoitteen saavuttamisen näkökulma.

### **3.3 Kompetenssimallista ja sovellettavuudesta tutkimuksessa**

Garavan ja McGuire (2001) määrittävät kompetenssin käsitteen kokonaisvaltaisena konseptinä, käsitteenä, joka sisältää erilaisia osatekijöitä, osaamisen komponentteja. Kompetenssin käsite on lainattu psykologiasta johtamistieteisiin, termin toi yleiseen tietoon McClelland (1973). Kompetenssin käsite on poikinut jo 1990-luvulla oman tutkijakunnan, joka on yrittänyt muodostaa synteettistä näkemystä, yhdistämällä oppivan organisaation käsite strategisen johtamisen viitekehykseen.

Yhtäältä kompetenssi voidaan nähdä valmiutena ylläpitää ja uudistaa osaamista. Kompetenssilähtöinen näkemys tai osaamisperusteinen johtaminen (*Competence Based Management*) vastaavasti on teoriasuuntaus, jonka mukaan osaaminen nähdään laaja-alaisena käsitteenä. Se ei ole ainoastaan tärkeä kilpailutekijä, vaan koko yritystoiminnan ydin uudessa taloudessa (Lehtonen 2002.)



Kompetenssilähtöinen näkemys tai osaamisperusteinen johtaminen (*Competence Based Management*) on teoriasuuntaus, jonka mukaan osaaminen nähdään laaja-alaisena käsitteenä. Se ei ole ainoastaan tärkeä kilpailutekijä, vaan koko yritystoiminnan ydin uudessa taloudessa (Lehtonen 2002.) Kompetenssijohtamisen syvimpiin perusoletuksiin kuuluu huomion kiinnittäminen organisaation prosesseihin, joilla kehitetään ja uudistetaan osaamista. Kompetenssijohtamisen tutkimuksessa vuorovaikutuksen eri tasot ovat mielenkiinnon kohteena. Organisaatiota tarkastellaan avoimena systeeminä, joka toimii kilpailuympäristössään vuorovaikutteisesti ja dynaamisesti (Lehtonen 2002).

Viitala (2005) on tutkinut ja jalostanut johtamisen kompetenssin käsitettä tutkimuksessaan. Tutkimus on ollut ensimmäinen merkittävä, laajemman otoksen survey-tutkimus aiheen osalta Suomessa. Viitalan (2005:439) pyramidimalli johtamisen kompetenssialueista on tutkimuksellisesti mielenkiintoinen. Malli avasi minulle tutkimuksellisesti avaran näkymän ja jäin miettimään jo tutkimussuunnitelmaa tehdessä, olisiko mahdollista soveltaa mallia tutkittaessa liiketoimintalähtöistä osaamisen kehittämistä pk-yrityksissä. Tuottavatko esimerkiksi empiirisen aineiston avoimet vastaukset uusia näkökulmia pk-yrityksen henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen tai mitä kompetenssialueita vastauksista nousee pinnalle? Vaikka Viitalan pyramidimalli kuvaa johtamisen kompetensseja, aion tässä tutkimuksessa soveltaa mallia vertailemalla avoimien vastauksien perusteella, millaisia kompetenssialueita yrityksissä haluttaisiin kehittää ja ovatko kompetenssit rinnasteisia esitetylle mallille. Kompetenssit tulee tässä kontekstissa käsittää niin esimiesten kuin henkilöstön monitaitoisuutena. Kompetenssien kerroksellinen luonne on monitaitoisuuden vaatimus.

Mallia mukailien kompetenssit voidaan jaotella kuuteen kategoriaan:

1. Tekninen osaaminen, vastuualueen asiantuntijuus
2. Yleinen liiketoimintaosaaminen
3. Osaamisen johtaminen ja tiedonhallinta
4. Johtamis-, esimiestaidot & alaistaidot
5. Sosiaalinen osaaminen, vuorovaikutustaidot
6. Yksilön valmiudet, sisältäen motivaation ja asennetekijät

### 3.4 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kehittäminen

Tässä kokonaisuudessa tarkastelen ensin tiiviisti SHRM:n teorian syntyä, lähtökohtia sekä SHRD:n tematiikkaa yleisemmällä tasolla ja siirryn sen jälkeen tarkastelemaan aiempaa tutkimusta molempien teoriasuuntausten osalta. Luvun loppupuolella otan kantaa teorian käytettävyyteen pk-kontekstissa.

#### 3.4.1 SHRM

Wright et al. (2001) esittävät, että Strategic Human Resources Management (myöhemmin SHRM) teoriasuuntauksen tutkijat alkoivat tutkimaan HR:n roolia suhteessa liiketoimintastrategiaan - ja yhtäältä he tutkivat, kuinka HR voi osaltaan olla mukana toteuttamassa aiotua liiketoimintastrategiaa. Tällöin syntyi foorumi tieteelliselle keskustelulle, jossa on pyritty osoittamaan HR:n konkreettinen arvo yrityksen kannalta. Wright et al.(2001) korostavat, että SHRM ajattelu sai alkusysäyksen jo 1970-luvun lopulla, jolloin Walker (1978) nosti esiin tarpeen luoda yhteys strategisen suunnittelun ja henkilöstöjohtamisen välille. Yhtäältä keskustelun kehittymiseen vaikutti strategisen johtamisen teoriasuuntauksen voimakas kehittyminen juuri 1970-luvun loppupuolella. Henry Mintzbergin tutkimussuuntausta uudistavat tutkimustulokset loivat uudenlaista ajattelua strategiatutkimuksen parissa. Mintzberg (1973;1978), esitti, että yritysten ja organisaatioiden strategiat muodostuvat ennakoita suunnitelmattomien, organisaation vaikuttavien vuorovaikutustekijöiden vaikutuksesta. Lopullisen sysäyksen teorian syntyyn antoi Devannan, Fombrumin ja Tichyn (1984) tutkimusartikkeli, jossa etsittiin puuttuvaa linkkiä yrityksen strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä.

Varsinaisen laajennetun ja kattavan SHRM mallinnuksen esitti Boxall (1998) korostaen tässä yhteydessä kahta merkittävää näkökulmaa. Organisaation tärkeimmät perustehtävät muodostuvat sekä osaamisen hallinnasta että osaamisen kehittämisestä. Osaamisen kehittämisellä tässä yhteydessä Boxall tarkoittaa sekä yksilöiden että tiimien kehittämistä tavalla, joka itsessään luo organisaatiolle kyvykkyyttä oppia niin nykyisessä kilpailutilanteessa kuin toimialan kehityksestä riippumatta, yrityksen kehityksen eri vaiheissa (Boxall 1998.)

Ehkä keskeinen erottava tekijä perinteisen HRM:n ja SHRM:n välillä on prosessien ja toimintojen suhde strategiaan. SHRM näkökulma edellyttää strategiasidonnaisuutta, strategi-

sesti tärkeiden päämäärien ja liiketoimintaprosessien tukemista, tavalla joka edesauttaa tah-  
totilan saavuttamista. SHRM on liiketoimintalähtöisen kehittämisen kannalta keskeinen  
näkökulma, sillä liiketoimintalähtöinen kehittäminen on luonteeltaan rationaalista, strate-  
gista ja kehittämistoimien ja prosessien merkittävyyttä arvioidaan suhteessa strategian to-  
teuttamiseen. Toisin sanoen, kaikki sellainen toiminta, joka ei tue yrityksen strategiaa on  
yksinkertaisesti turhaa. SHRM ajattelussa ollaan ikään kuin strategia ajattelun ja henkilös-  
töjohtamisen leikkauspisteessä, kun HRM keskittyy enemmän pelkästään henkilöstöjohta-  
miseen ja prosesseihin, toimintoihin tällä saralla.

Wright, Dunford & Snell (2001) esittävät strategisen HRM:n mallinnuksen, joka koostuu  
kolmesta erilaisesta komponentista, *Human Capital Pool*, *People Management Practices ja*  
*Employee Relationships and Behaviours*. Mallin eri tekijöiden osalta olen tässä yhteydessä  
tarkoituksellisesti käyttänyt alkuperäisiä termejä, koska ne kuvaavat paremmin ideaa kuin  
suomenkieliset vastineet. Human capital pool -osatekijä käsittää taitotiedon ja kyvykkyy-  
det, osaamisen, joka ilmenee ihmisten muodostamassa resurssivarannossa, tavallaan kollek-  
tiivina, luonteeltaan tämä on dynaaminen ja jatkuvassa muutoksessa. Sen sisältöä tuleekin  
mallin mukaan uudistaa ja tarkkailla proaktiivisesti. Toinen osatekijä on työntekijöiden  
käyttäytyminen ja tahto, asenteet. Tässä voidaan nähdä mallin yhtymäkohta Intellectual  
Capital -ajatteluun, jossa voidaan erotella yrityksen pääoman käsite myös inhimillisellä  
ulottuvuudella. Mallien erotuksena voidaan nähdä se, että IC-mallissa Human Capital käsit-  
tää sekä yksilöiden kyvyt ja osaamisen että asenteet, kun strategisen HRM:n mallissa nämä  
erotetaan komponenteiksi. IC-mallissa osaaminen on pitkälti sitoutunut ihmisiin, työnteki-  
jöihin ja nähdään riskinäkin se, että avainhenkilöt vaihtuvat. Strategisen HRM:n mallissa  
kolmannen osatekijän People Management System'n kautta vaikutetaan osaamisen resurs-  
sivarantoon ja saadaan aikaan haluttua käytöstä strategian toteuttamiseksi.

Mallin toinen komponentti suhteessa kolmanteen selittää myös sitä, miksei aina onnistuta  
suuntaamaan toimintaa oikein ja saavuteta haluttuja päämääriä. Yrityksellä ei välttämättä  
ole kehittyneitä keinoja, (people management systems) vaikuttaa ihmisten vapaaseen tah-  
toon, jotta yhteisen päämäärän tärkeys nähtäisiin ja katsottaisiin samaan suuntaan. Human  
Capital pool on pikemminkin kollektiivi käsite osaamisista. Suunnitelmallisuudella, johta-  
misen ja kehittämisen avulla (people management systems) luodaan ja ylläpidetään osaa-  
misvarantoa ja suunnataan toimintoa ja ihmisten käyttäytymistä tavoiteltavaa päämäärää

kohti, vaikka yrityksen henkilöstössä tapahtuukin muutoksia ja vaihtuvuutta. (Wright et al. 2001.) Vaihtuvuus on tervettä ja osaamista uudistavaa.

### 3.4.2 SHRD

Strategisesta henkilöstövoimavarojen kehittämisestä käytetään tässä tutkimuksessa Hall:n (1984:159) määritelmää:

*”Strategic human resource development is the identification of needed skills and active management of employee learning for the long-range future in relation to explicit corporate and business strategies.”*

*”Strateginen henkilöstövoimavarojen kehittäminen on niiden taitojen tunnistamista sekä työntekijöiden oppimisen aktiivista johtamista pidemmän ajan kuluessa - ja joka on suhteessa selkeästi ilmaistuihin yrityksen ja liiketoiminnan strategioihin.”*  
(tutkimuksen tekijän suomennos)

SHRD voidaan nähdä synonyymisena käsitteenä liiketoimintalähtöiselle henkilöstön ja osaamisen kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä liiketoimintalähtöinen osaamisen kehittäminen, koska se kuvaa kattavasti sekä yksilötason että organisaatiotason osaamisen strategista kehittämistä.

Liiketoimintalähtöisellä kehittämisellä tarkoitetaan henkilöstön ja osaamisen kehittämistoimia, jotka edesauttavat liiketoiminnan menestystä ja yrityksen strategian toteuttamista. Liiketoimintalähtöisellä osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa strategiasidonnaista, dynaamista ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä, joka on luonteeltaan prosessinomainen. Prosessiluonne on olennainen seikka, erotuksena yksittäisille osaamisen kehittämisprojekteille.

Strategisen henkilöstön kehittämisen tutkimusta on tehty kansainvälisesti. Hill ja Stewart (2000) tutkivat case-tutkimuksessaan kolmea pk-yritystä ja päätyivät tulokseen, ettei pk-yrityksillä ole HRD-asiantuntemusta, infrastruktuuria tai samankaltaisia resursseja kuin suuryrityksillä (2000:105). Tämä on looginen ajatus, mikäli sen suhteuttaa aikaansa ja tutkimuskontekstiin – pienyritykset eivät ole suuryritysten kopioita pienemmässä mitta-

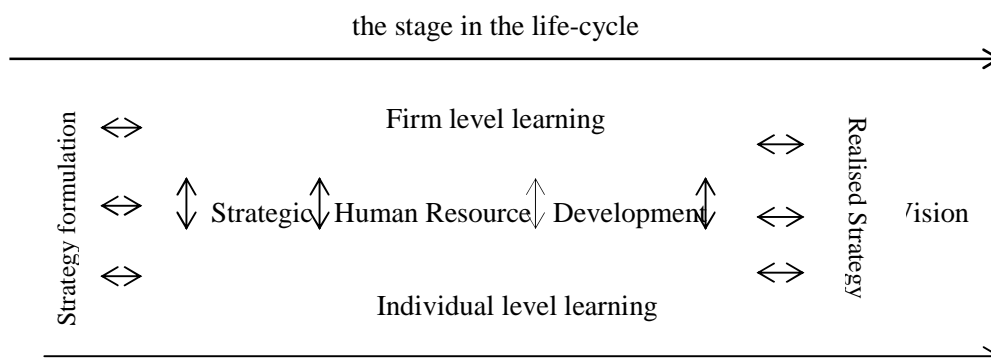
kaavassa vaan uniikkeja ja erilaisia. HRD-toiminnot näyttäytyivät tutkijoiden esittelemän käsityksen mukaan vain epävirallisina, reaktiivisina ja lyhyen ajan kuluessa tapahtuvina toimintoina kyseisissä kolmessa pk-yrityksessä. Tutkijat päätyvät myös ajatukseen, että hiljaisen tiedon prosessit ja epävirallinen oppiminen selittävät parhaiten pienen yritykissä tapahtuvia prosesseja (2000:113.)

SHRM teoreettisena kokonaisuutena ei ole yhtenäinen ja sisällöllisesti täysin ristiriidaton, vastaavasti SHRD on tuorempi näkemys. Usein molempia teorioita on tutkittu suuryritysten kannalta. Mallinnukset perustuvat yhtenäisille teemoille, jotka soveltuvat erityisesti pk-kontekstiin. Teorioissa on yhtenäistä, että liiketoiminnalliset tarpeet määrittävät toimintatapojen luonnetta ja intensiteettiä, edellyttäen myös oikeanlaista asennetta henkilöstöltä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Molemmissa mallinuksissa, johtaminen sekä kehittäminen, toiminnan periaatteet tulisi johtaa liiketoimintastrategiasta ja toiminnan, prosessien tulisi olla liiketoimintasuunnitelmaa tukevia eli strategian toteuttamista konkreetian tasolla. Strategisen johtamisen näkökulmasta henkilöstöjohtaminen on alisteinen varsinaiselle strategiselle johtamiselle. Tämä tarkoittaa, että henkilöstöjohtamisen tulee palvella yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita ja tahtotilaa. Strategisesta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, henkilöstöjohtaminen on integroitunut johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen tai henkilöstövoimavarojen johtaminen on kiinteä osa strategista pitkän ajan johtamista ja yrityksen kehittämistä yli ajan. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tulisi tästä perspektiivistä olla sidoksissa varsinaiseen strategiseen johtamiseen. Sen tulisi olla konkreettinen toiminto, jolla viedään yritystä eteenpäin kohti tulevaisuuden tahtotilaa.

HRM:n, tuloksellisuuden, suorituskyvyn ja strategian suhdetta on tutkittu Suomessa, mutta suhteellisesti vähän varsinaisesti pk-kontekstissa. SHRM tutkimusta analysoidessa Luoma (2000: 53-70) esittää väitöskirjassaan kolme erilaista lähestymistapaa HRD:n ja strategian suhteesta – tämä kolmitasoinen viitekehys käsittää tarvelähtöisen, mahdollisuuslähtöisen sekä kyvykkyyslähtöisen näkökulman ja tarjoaa uudentyyppisen vastauksen tutkimuksen kenttään. Mallissa otetaan kantaa niin ulkoisiin kuin sisäisiin tekijöihin sekä yrityksen kannalta tapahtuviin prosesseihin. Nämä yrityksen sisäiset kyvykkyysiin sidonnaiset prosessit, jotka ohjaavat toimintaa, sitovat sisäiset resurssit ja tarpeet yhteen ulkoisten tekijöiden, kuten ympäristön ja mahdollisuuksien kanssa – vastaavat strategian toteuttamiseen. Luoman mallinnus korostaakin HRD:n monikerroksellista luonnetta ja täten strateginen HRD voi näyttäytyä eri muodoissaan organisaatiossa (Luoma 2000:63-64).

Tuomen (2005:30) esittelemä malli strategisesta henkilöstövoimavarojen kehittämisen keskeisestä roolista pk-kontekstissa, on saamani käsityksen mukaan merkittävä SHRD-tutkimuksen kentällä, jo siitäkin syystä, ettei tätä teemaa ole empiirisesti tutkittu paljoa suomalaisissa pk-yrityksissä ja tutkimuksessa käsiteltiin kattavasti nimenomaisesti pk-kontekstin ja strategisen henkilöstövoimavarojen kehittämisen suhdetta. Tuomen näkemys vie Luoman viitekehystä strategisesta henkilöstöressurssien kehittämisestä tutkimuskentällä pk-kontekstiin ja antaa samalla tässä pk-yritysten kontekstissa uutta ajateltavaa. Tuomi esittää (2005:29–30) viitaten aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, oppimisen niin organisaatiotasolla kuin yksilötasolla olevan keskeistä niiden kompetenssien ja kyvykkyyksien hankkimiseksi, joiden avulla sekä suunnitellaan että toteutetaan yrityksen strategiaa.

Tuomen näkemykseen yhtyen, näen teoreettisella tasolla, kuinka keskeinen rooli strategisella, liiketoimintalähtöisellä osaamisen kehittämisellä on niin aiotun strategian kuin tulevaisuuden strategisen suunnan toteuttamisen ja muodostamisen kannalta. Tätä yhteyttä aion selvittää empiriassa. Kuviossa 1 on esitetty Tuomen näkemys strategisesta henkilöstöjohtamisen asemasta pk-yrityksessä.



**Kuvio 1.** SHRD:n rooli pk-kontekstissa (Tuomi 2005:200).

Yhtäältä pk-yritysten kehitysvaiheita ja yrityskoon suhdetta esimerkiksi ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttöön on tutkittu Suomessakin (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004). Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela esittävät Brush et al.(2001) viitaten, että asiantuntijapalveluiden ostaminen järkevään hintaan on osa normaalia toimintaa pk-yrityksissä. Tällöin pk-yritykset voivat keskittyä ydinosaan ja kriittisiin resursseihinsa ja hyödyntää muilta osin ulkoistettuja palveluita. Henkilöstön kehittämisen palvelut ovat yksi tällainen asiantuntijapalveluiden kokonaisuus. Näiden palveluiden hyödyntämistä selvitetään

myös tässä tutkimuksessa ja ennakko-oletuksena on, että pk-yritykset hyödyntävät ulkopuolista osaamista.

### 3.4.3 SHRM ja SHRD – kansainvälinen tutkimus kontekstissa

Seuraavassa on esittelen suppeasti joitain SHRM ja SHRD ajatteluun merkittävästi vaikuttaneita tutkimuksia ja niiden antia, pk-kontekstin kannalta. SHRM on vuosien saatossa pitkälti ollut samoilla linjoilla strategisen johtamisen näkökulman kanssa (Wright et al. 2001). SHRM suuntaus on saanut erityisen paljon vastakaikua synnysijoillaan Yhdysvalloissa, mutta yhä enenevässä määrin tutkimusta on tehty Euroopassa, Aasiassa.

Human Resource Management Practices eli henkilöstöjohtamisen käytännöt pk-yrityksien kontekstissa on yhä enenevässä määrin saanut tutkimuksellista huomiota kansainvälisesti viime vuosien aikana. Strategian toteuttamisen ja strategian sekä henkilöstön kehittämisen tutkimus on ollut myös nosteessa pk-kontekstin osalta. Varsinainen SHRD:n tutkimus pk-sektorin osalta on ollut vähäistä kansainvälisestikin. Seuraavassa käyn lyhyesti läpi kontekstin kannalta muutamia oman tutkielmani kannalta merkityksellisiä kansainvälisiä tutkimuksia henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen osalta.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden näkökanta on ollut usein ongelmanratkaisukeskeinen, ikään kuin pk-yrityksissä säännönmukaisesti HR asiat olisivat pistetapahtumia ajan virrasa, yllättäviä ongelmia ja haasteita, joiden osalta ongelman ratkaisevat täsmäratkaisut olisivat ainoa vaihtoehto. Pk-yritysten osalta on useimmiten nähtävissä haasteita henkilöstön kehittämisen saralla. Tämä on varmastikin osaltaan totta, jos verrataan esimerkiksi Kerr ja McDougall'n (1999) sekä De Kok'n (2002) havaintoja ja yhteenvetoja pk-yritysten kontekstin tyypillisistä piirteistä, molemmissa havaitaan toiminnan aikajänteen lyhyys, horisontti on hyvin lähellä tarkastelunäkökulmaa ja henkilöstön kohdistuvat kehittämistoiminnot tapahtuvat pikemmin *ad hoc* kuin suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti.

Kerr ja McDougall luonnehtivat tyypilliseksi pk-kontekstin piirteeksi myös omistajayrittäjän korostuneen aseman. Tämä on olennaista, koska omistajayrittäjä erityisesti perustamisvaiheessa ja vahvan kasvun vaiheissa oman näkemyksensä perusteella määrää yrityksen kehityksen suunnan ja tällöin johtamistaidoillaan pyrkii toteuttamaan näkemystään,

ihmisten ajattelun, osaamisen ja toiminnan suuntaamisen kautta niin, että syntyy sen hetkisen strategian pohjalta oikean suunnan mukaista, kannattavaa yritystoimintaa.

HRM:n ja pk-yritysten suhdetta tarkasteltaessa on tutkimuksien mukaan havaittu selkeä ero suhteessa isoihin yrityksiin. Vaikka pk-yrityksiä koskevien tuoreiden kvantitatiivisten tutkimusten määrä on rajallinen, voidaan tutkimusten perusteella päätellä, että HR käytänteiden ja HR johtamisen integraatioaste suhteessa strategiaan on joustavampi pienissä yrityksissä (vrt. Hendry ja Pettigrew 1992; Hill ja Stewart 1999; De Kok, Uhlaner & Thurik 2003). Voidaan jopa nähdä, että pk-yritykset hyötyvät rakenteiden joustavuudesta, voidakseen selviytyä ketterämmin toimintaympäristön muutoksissa (Hill & Stewart 1999). Joustavuuden käsite hyödyn tuottajana toimintaympäristön dynamiikka hyödyntävänä voimana on todettu myös muissa tutkimuksissa avaintekijäksi (Whittington 1993; Pfeffer 1994; Storey 1996). Tuoreemmassa tutkimuskirjallisuudessa myös De Kok ym. (2003) päätyivät tukemaan tutkimuksensa pohjalta Hill & Stewartin näkemystä joustavuudesta hyötynä.

De Kok, Uhlaner ja Thurik (2003) esittävät mielenkiintoisen näkökulman, että samankaltaiset HR-strategiat voivat kontekstuaalisista seikoista johtuen saada aikaan erilaisia käytänteitä yrityksissä. Tämä on merkittävä havainto, sillä saman toimialan sisällä myös käytänteet voivat vaihdella ja tätä selvitän osaltaan tässä tutkimuksessa. On mahdollista, että peruskäytänteiden soveltaminen eroaa samankokoisissakin yrityksissä samalla toimialalla. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, ettei pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei välttämättä ole varsinaista HR-osastoa tai HR-tehtävässä toimivaa henkilöstöä vaan henkilöstöjohtaminen ja kehittäminen on pitkälti linjajohdon vastuulla (ks. Hornsby ja Kuratko 1990).

Suomessa pienyrittäjyyden todellisuutta koskettavaa, *strategy as practice* -näkökulmaa on ansiokkaasti tutkinut muun muassa Ikävalko väitöskirjassaan (Ikävalko 2005). *Strategy as practice* näkökulma tutkii strategiaa ja sen toteuttamista erityisesti *sosiaalisena ilmiönä* – strategian toteuttajien varsinaisen päivittäisen tekemisen kautta (Whittington 1996; 2002; Jarzabkowski 2003).

Johtamisen kokonaiskuvaan liittyy pienyrityksessä erityisesti niin *leadershipin* kuin *managementin* roolien, ajattelutapojen ja toimintamallien yhdistäminen. Johtamisen päätehtäväksi nousee ihmisten johtaminen kohti tuloksellisuutta, sillä pienyrityksessä erityisesti yrityksen tuloksellisuus on kiinni ihmisistä, ihmiset taitoineen ja kykyineen ovat tärkein voima-



vara yritystoiminnassa. Aro (2006) on määrittänyt yritykselle kolme perustehtävää, liiketaloudellinen, toiminnallinen ja sosiaalinen perustehtävä. Saamani käsitykseni mukaan, näkemys sitoo hyvin yhteen kaikki yrityksen ulottuvuudet, jotka ovat keskenään yhtä tärkeitä. Aron näkemys peilaa samalla strategy as practice -näkökulman sosiaalista ulottuvuutta.

Pk-yrityksiä ja HRM tematiikkaa, sen eri osa-alueilta, on tutkittu monelta kannalta. Pitkälti tutkimus on keskittynyt suorituskyvyn mittaukseen, erilaisten performance management-systemien, yrityksen tuloksellisuuden ja HR-toimintojen suhteen tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa sivutaan luonnollisesti suorituskyvyn teemaa kehittämisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole ensisijaisesti tutkia kohdeyritysten tuloksenteekokykyä, käytössä olevia mittaristoja tai systeemejä ja arvioida tämän perusteella tilannetta kohdejoukon osalta. Se ei antaisi mitään uutta tutkimuksen kenttään. Suorituskykymittaristojen kehittämistä ja arviointia pk-yritysten kannalta ovat tutkineet kansainvälisesti esimerkiksi Hudson, Smart ja Bourne (2001) ja vastaavasti Sels, Winne, Delmotte, Maes, Faems ja Forrier (2006) tutkivat HRM:n vaikutusta suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen belgialaisissa pienenyrityksissä. Tutkijoiden mukaan HRM:n intensiteetillä on yhteyttä tuottavuuden parantamiseen ja taloudelliseen kehitykseen tutkituissa belgialaisissa pienenyrityksissä.

Tutkimukselleni sysäyksen antanut Heneman, Tansky & Campin (2000) tutkimusartikkeli koostui yhtäältä empiirisestä monitasoisesta survey-tutkimuksesta ja 129 kirjallisuusartikkelin analyysistä. Survey-tutkimus käsitti kaksi erillistä aineistoa, toinen aineisto koostui Yhdysvaltain parhaiden kasvuyritysten toimitusjohtajien ja perustajien antamista vastauksista, toinen aineisto vastaavasti kasvuorientoituneista nuorista yrityksiä johtajien vastauksista. Kirjallinen, 129 tutkimusartikkelin aineisto koostui kirjoituksista, jotka olivat omistettu erityisesti HRM teemoihin pk-yrityksien kontekstissa. Teemojen esiintyvyyttä ja tärkeyttä vertailtiin survey-aineistoon ja saatiin tätä kautta näkemystä pk-yrityskentän ja tutkimuskirjallisuuden välisistä kuiluista, gapeista. Tutkimus paljasti selkeitä osa-alueita, joihin on tutkimuksessa hyvä kiinnittää huomiota. Tällaisia aiheita ovat esimerkiksi *high-potential employee* -teema ja organisaatiokulttuurin kannalta oikeanlaisten ihmisten kohtaanto (Heneman et al. 2000).

High employee-teemalla tarkoitetaan korkean potentiaalin omaavia työntekijöitä, henkilöitä, jotka voivat toimia erilaisissa rooleissa yrityksen erilaisissa kasvu- ja kehitysvaiheissa. Näiden potentiaalisten henkilöiden tunnistaminen ja kehittäminen on pk-yrityksen kannalta

merkityksellistä. Yhtäältä voidaan esittää, että korkean potentiaalın käsite on lähes yhdenkaltainen yrityksen kannalta merkityksellisen kompetenssi-käsitteen kanssa. Kompetenssi-käsitteeseen on otettu kantaa teoriaosan alussa.

Heneman et al. (2000) osoittivat optimismiaan sen suhteen, että yhä useampi tutkija suuntaisi kiinnostuksensa pk-kontekstiin, tällöin vuosituhannen vaihteessa hyvin syvälle yksittäiseen ilmiöön pureutuva case-tutkimus oli vahvasti nostanut päätään HRM:n tutkimusaallossa. Heneman et al. painottivat erityisesti tulevaisuuden kannalta survey-tutkimusten tuottamista aiheesta, jolloin tämän tyyppinen tutkimus voisi antaa uudenlaista näkemystä strategisen HRM:n tutkimukselle pk-kontekstissa.

Tuoreita tutkimuksia kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa, strategisen HRM:n parissa pk-kontekstissa edustaa Singh ja Vohran (2005) julkaisema tutkimus, joka on tehty tällä hetkellä eräässä maailmantalouden voimakkaimmin kehittyvässä ja kiinnostavassa maassa, Intiassa. Singh ja Vohra havaitsivat myös vuoden 2004 kvantitatiivisessa tutkimuksessaan, että vain parisenkymmentä prosenttia pienyrityksistä olivat määritelleet selkeät HRM menettelytavat. Virallisten HRM periaatteiden puuttuminen johtaa useimmiten *ad hoc*-toimintaan – ja tätä kautta koordinoimattomaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tällainen toiminta johtaa pk-yritykselle arvokkaan aikaresurssin tuhlaamiseen, kun johtaja joutuu ratkomaan samankaltaisia haasteita toisensa jälkeen – ilman selkeää suunnitelmallisuutta (Singh ja Vohra 2005).

Intiassa on tehty muutoinkin SHRM tutkimusta viime vuosina. Tästä esimerkkinä mielenkiintoinen Khandekarin ja Sharman tutkimus (2005), jossa analysoitiin organisaatiooppimisen ja strategisen HRM:n roolia kestävän kilpailuedun kannalta, tutkimalla survey-otteella 300:n linja- tai henkilöstöjohtajan näkemyksiä soveltaen tilastollista analyysia. Tutkimus paljasti, että kyseisessä aineistossa oli havaittavissa positiivinen korrelaatio organisaatiooppimisen, SHRM:n ja kestävän kilpailuedun välillä (Khandekarin & Sharma 2005). Tutkimuksella on arvoa kontekstissaan, sillä se on harvoja tilastollista analyysia soveltavia tutkimuksia, jossa on tutkittu organisaatiooppimisen ja strategisen HRM:n suhdetta kilpailuedun kannalta.

Suomessa strategisen HRM:n ja resurssilähtöisyyden tai toisaalta tuloksellisuuden, suorituskyvyn suhdetta ovat tutkineet ansiokkaasti Tuomi (2005), Lähtenmäki, Storey ja Vanhala (1998). Lähtenmäki, Storey ja Vanhala (1998), tutkivat HRM:n ja yrityksen tuloksel-

lisuuden suhdetta sekä erityisesti ekonomisen kehitysvaiheen vaikutusta mittaukseen. Tutkimus edustaa survey-tyyppistä lähestymistapaa, joka on ollut suhteessa harvinaisempi viime vuosiin asti SHRM tutkimuksen piirissä. Tutkielmani kannalta yhden merkityksellisen tutkimuspohjan on luonut väitöskirjassaan Salojärvi, (2005). Soveltuvien osin käytän empiria osassa hänen väitöskirjassaan esittelemää mittaristoa yhdistettynä Viitalan (2004) väitöskirjassaan tuottamaan esimiesarvioon sekä tämän lisäksi kansainväliseen IIP-mittaristoon.

Strategisen HRM:n merkitystä, strategisen HRM:n ja pk-yrittäjyyden suhdetta ovat tutkineet Euroopassa, esimerkiksi Alankomaissa Brand ja Bax (2002) ja Iso-Britanniassa esimerkiksi Karami, Analoui ja Cusworth (2004). Brand ja Bax keskittyivät tutkimaan ns. SLAP-mallin kautta HR:n haasteita pienyrityskentässä. Brand ja Bax esittävät tutkimuksensa valossa, että saatavilla oleva tieto HRM:stä pk-kontekstissa on pitkälti kuvailevaa ja sirpaleista (2002:460). Tämä osaltaan luo tilaa uudelle tutkimukselle aiheesta. Karami, Analoui ja Cusworth (2004) keskittyivät laajassa survey-tutkimuksessaan tutkimaan erityisesti brittiläistä, valmistavaa elektroniikkateollisuutta. Resurssipohjainen näkemys ja HRM:n integrointi varsinaiseen liiketoimintastrategiaan olivat tutkijoiden mielenkiinnon kohteena tässä tutkimuksessa.

### **3.5 Parhaat käytännöt strategian toteuttamisen välineenä**

#### **3.5.1 Parhaiden käytäntöjen tutkimus ja kritiikki**

Parhaiden käytäntöjen tutkimus on ollut kansainvälisesti runsasta, mutta kirjavaa. Halusin kuitenkin ottaa osaksi tutkimusta yhden tällaisen näkökulman, *Investors in People*. Seuraavaksi käsittelen parhaiden käytäntöjen tematiikka yleisemmällä tasolla, ennen kuin tarkastelen *Investors in People* –kehittämisen työkalua ulottuvuuksineen lähemmin.

On tärkeää pohtia, miten määritellään parhaat tai edes hyvät käytännöt ja kuinka juuri niillä johdetaan yritysten ihmisiä mahdollisimman tehokkaasti yrityksen strategian toteuttamiseksi. Tarkastelen tätä teemaa strategisen ajattelun kautta. Parhaita käytäntöjä henkilöstöjohtamisessa on kansainvälisesti tutkittu paljonkin viime vuosikymmeninä (Miles&Snow 1984; Schuler & Jackson 1987; Pfeffer 1994; Delery & Doty, 1996). Teeman ympärillä on

käyty osittain vilkastakin tieteellistä keskustelua, mutta yhtä yhtenäistä näkemystä ei ole muodostettu (Guest 2001). Kritiikkiä parhaiden käytäntöjen näkökulma on saanut sen perusolettamuksen vuoksi, että tietyt käytännöt olisivat parempia kuin toiset, riippumatta organisaation kontekstista ja esimerkiksi siitä, kuinka parhaat käytännöt voivat toimivat erilaisissa toimintakulttuureissa, globaalisti eri markkina-alueilla kulttuurillisista eroavaisuuksista huolimatta. Kritiikki on aiheellista ja antaa indikaation siitä, että aihe on kiinnostava ja sitä tulee kehittää.

Tutkimus parhaiden käytäntöjen osalta on keskittynyt usein yhden tai muutaman käytäntöön kerrallaan, yksittäisissä kohdeyrityksissä yksilötasolla (Walker & Smither 1999; Frayne & Geringer 2000). Parhaiden käytäntöjen vaikutuksia esimerkiksi tuloksellisuuteen, yrityksen menestykseen yksittäisen kohdeyrityksen tai toimialan yritysten tasolla on tutkittu ja yhteyksiä eri tekijöiden välillä on myös löydetty (Leonard 1990; Walker & Smither 1999; Wright & Boswell 2000; Shaw 2001).

Tänä päivänä tutkimus keskittyy pikemminkin yksittäisten käytäntöjen tutkimisen sijaan tutkimaan erilaisten käytäntöjen yhdistelmien vaikutuksia kohdeorganisaatioissa. Pikemminkin on olemassa käyttökelpoisia yhdistelmiä, kimppuja (MacDuffie 1995). Tämä näkemys on hyvin hedelmällinen, kun vertaa Beckerin ja Huselidin (2006) näkemykseen differentaatiosta.

Tähän tutkimukselliseen näkökulmaan liittyy myös myöhemmin esiteltävä IIP-näkökulma ja sen soveltaminen kohdeyrityksissä. Myös Guestin (1997) näkemys tukee MacDuffien, Beckerin ja Huselidin oletuksia. Guestin mukaan, uudemmat parhaita käytäntöjä koskevat tutkimukset tukevat olettamusta, että mitä enemmän käytäntöjä hyödynnetään kohdeyrityksissä ikään kuin kimppuna, jonkin osa-alueen käytäntöjen yhteenliittymänä, sitä parempia tutkimustulokset ovat. Tällöinhän yrityksissä on tiettyä systematiikkaa, mahdollisesti strategista ajattelua, että käytäntöjen hyödyntämisestä kokonaisuutena on enemmän organisaatiolle hyötyä kuin *ad hoc* -perusteisesta yksittäisten käytäntöjen soveltamisesta. Erilais-tuneet käytännöt voivat silti olla toimivia yhdistelmiä kussakin yksittäisessä yrityksessä, sovitettuna strategian vaateisiin.

Peruseriaate henkilöstöjohtamisen ja strategisen, liiketoimintalähtöisen kehittämisen parhaiden käytäntöjen näkökulman takana on, että tavoitteena on kehittää henkilöstön osaa-

mistasoa, kompetensseja ja lisätä erityisesti sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin – varmistaakseen pidempi aikaisen toiminnan ja kehittymisen strategian toteuttamiseksi. Kuten olen edellä esittänyt tässä tutkimuksessa, strategian toteuttaminen on keino saavuttaa yrityksen tahtotila, visio sekä liiketoiminnalliset päämäärät, yritystoiminnan perustarkoitus.

Aiempien tutkimusten (Hill&Stewart, 1999; Kerr&MacDougall, 1999), mukaan eivät HRM käytännöt ole ainoastaan epävirallisia, vaan usein integroimattomia organisaation strategiaan. On mielenkiintoista tutkia, millaisia käytäntöjä ja kuinka integroituneita ne ovat strategiaan pk-yrityksissä ja kuinka, osaamisen johtamisen käytännöt kehittämisen välineinä näyttäytyvät yritysjohton kautta suomalaisissa pk-yrityksissä.

Yhtäältä pohdin, onko edes tärkeää luoda yhtenäisiä standardoituja käytänteitä yrityksiin, joiden tilanne ja tarpeet liiketoiminnallisesti vaihtelevat suuresti toisiinsa nähden. Vai olisi-ko niin, että juuri organisaation joustavat rakenteet ja erilaiset toimintamallit edesauttavat strategian ja liiketoimintasuunnitelman toteuttamista mahdollisimman tehokkaasti. Becker ja Huselid (2006:919) ehdottavatkin, että erilaisten HR systeemien (toimintajärjestelmien) luominen ei ole varsinainen haaste vaan se, kuinka saada esimiehet toteuttamaan näitä toimintoja. Tässä yhteydessä he ehdottavat myös SHRM tutkimukselle uutta suuntaa, jossa keskityttäisiin tutkimaan HR arkkitehtuurin ja erityisesti esimiesten roolia henkilöstöstrategian toteuttajina.

HR-toimintojen strateginen painopiste tulisi Beckerin ja Huselidin (2006:920) mukaan keskittää jatkossa enemmän työntekijöiden merkitykseen strategisten kyvykkyyksien osalta. Tämä mahdollistaisi erilaistamisen strategiat yrityksissä, jolloin idea lähenee liiketoimintalähtöistä osaamisen kehittämistä. Tavoitteena on kehittää yksilöiden osaamista, yrityksen strategian toteuttamiseksi ja yrityksen lähtökohdista, strategiasta käsin. Beckerin ja Huselidin idea erilaistamisesta tarkoittaa erilaistamista laajassa merkityksessä Tämä tarkoittaa toimintojen erilaistamista, ei ainoastaan yritysten välillä vaan jopa yrityksen sisällä HR käytänteissä ja toiminnoissa, palvelen parhaiten kyvykkyyksien kehittämistä. Becker ja Huselid korostavat, että johdon tulisikin keskittyä linjaamaan niin HR systeemit kuin investoinnit henkilöstön kehittämiseen strategisten liiketoimintaprosessien mukaisesti (2006:920–921).

Tämän tutkimuksen puitteissa yhdyin Beckerin ja Huselidin (2006: 904) ehdotukseen yrityksen henkilöstön strategisesta merkityksestä:

*”When employees are able to contribute to a firm’s strategic objectives, they have (strategic) value”.*

Tällä Becker ja Huselid tarkoittavat, että inhimillisellä pääomalla, henkilöstö on strategisesti tärkeää vain jos se suoraan toteuttaa yrityksen strategiaa. Tästä johtuen, on myös niin, ettei kaikki strategiset prosessit ole riippuvaisia yksittäisistä työntekijöistä, henkilöstöstä – henkilöstö voi vaihtua ja silti prosessit voivat säilyä yrityksen kannalta strategisesti tärkeinä. Beckerin ja Huselidin tutkimustulosten mukaan, HR käytäntöjen ja systeemien hallinta vaihtelee laajalti yrityksissä (2006:905) ja he päätyivät lopputulokseen, että näin tulisivin olla. Tämä on tarkoituksenmukaista, kun ajattelee kontekstilähtöisesti.

On olemassa erilaisia hyviä toimintamalleja, mutta niiden soveltaminen tulisi tapahtua soveltamalla kulloinkin toimintamalli yrityksen strategian toteuttamista vastaavasti. HR:n asemointi strategiseksi partneriksi linjajohdolle ei sinänsä tuota lisäarvoa vaan voimavarat tulisi keskittääkin siihen, kuinka parhaiten HR systeemit tukevat strategian toteuttamista, jolloin HR-toiminnot voidaan erilaistaa vastaamaan yrityksen tärkeimpien prosessien tarpeita. Jatkuvuus ja tarkoituksenmukaisuus henkilöstön kehittämisen prosesseissa on yhtä tärkeää kuin jatkuvuus ja tarkoituksenmukaisuus liiketoiminnan prosesseissa.

### **3.5.2 Investors in People työkalun merkitys yhdistävänä mallina**

IIP eli *Investors in People* on jo vuonna 1990 Isossa-Britanniassa kehitetty kansainvälinen organisaatioiden ja henkilöstön kehittämisen työkalu. Se on samalla laatustandardi, joka on ollut alun perin kansallinen. Laatustandardina se lähenee pitkälti EFQM-mallia, keskittyen puhtaasti henkilöstöulottuvuuteen. EFQM on Euroopan laatupalkinnon arviointimalli. IIP laatustandardin taustalla on kehitystyö, jossa tutkittiin Ison-Britannian menestyneimpiä ja kilpailukykyisimpiä yrityksiä ja etsittiin näille yhteisiä nimittäjiä standardin pohjaksi. Tavoitteena oli parantaa koko kansakunnan yritysten kilpailukykyä rakentamalla standardi, joka kannustaa yrityksiä ja organisaatioita tavoittelemaan samaa kehitystasoa toimissaan.

Kehitystyö Investor in Peoples taustalla paljasti kyseisten ns. menestyvien yritysten osalta kaksi yhteistä tekijää. *Selkeät ja mitattavissa olevat toiminnan tavoitteet*. Tämän lisäksi keskeisenä keinona tavoitteisiin pääsemiseksi on *henkilöstön osaamisen systemaattinen kehittäminen*. Yrityksistä ilmeni myös, että varsinaiset henkilöstönkehittämistoimet ovat sidoksissa organisaation tavoitteisiin. Tämä on kuitenkin ollut vain yksi yksittäinen tutkimus laajassa kentässä. (Laatukeskus 2008).

IIP standardin taustalla on kolme keskeistä ajatusta, *arvioi, suunnittele, toteuta*. Nämä ajatukset henkilöstön kehittämisestä, organisaation kehittämisestä ovat verrattavissa strategisen ajattelun perusideaan ja muodostavat sen tähden mielenkiintoisen tutkimusteeman. IIP rakentuu 10 indikaattorin varaan ja tässä tutkimuksessa kyseisiä indikaattoreita on sovellettu yhdistämällä niitä esimiestyön indikaattoreihin.

Kehittämisen työkaluna se on levinnyt maailmalle laajasti, eniten sitä käytetään eurooppalaisissa organisaatioissa. Investors in People-mallia on käsitelty kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa (Alberga, Tyson & Parsons 1997; Bell, Taylor & Thorpe 2001; Smith, Boocock, Loan-Clarke & Whittaker 2002; Kidger, Jackson-van Veen, Redfern 2004; Collins & Smith 2004). Tutkimuksellisesti *parhaiden käytäntöjen* kuten IIP:n soveltuvuutta eri yrityksiin eri puolilla maailmaa eri toimintakulttuureissa on kritisoitukin. IIP osalta on olennaista huomata, että sitä on pyritty sopeuttamaan kussakin maassa kansalliset olot huomioiden. Lisäksi IIP:n aidoimmillaan on tarkoitettu toimivan jatkuvan kehittämisen työkaluna, jolloin yritys voi määrittää itselleen tärkeät kehittämisalueet sekä nähdä kehittämisen jatkuvana strategiasidonnaisena ja strategiaa tukevana prosessina. Nämä seikat tuovat IIP-mallin lähemmäksi pikemminkin konfiguraatiivista tarkastelua kuin staattista parhaiden käytäntöjen soveltamista. Työkalun soveltamisen tarkoituksena on johtaa pidempiaikaiseen ja jatkuvan kehittämisen prosessiin. Tällöin kehitystyö voidaan nähdä kokonaisvaltaisena ja systemaattisena, organisaation tilanteen huomioivana. Samalla siirrytään irrallisten, yksittäisten kehitystoimenpiteiden ja kehitysprojektien parista strategiasidonnaiseen kehittämiseen.

### 3.6 Strategian toteuttaminen sosiaalisena ilmiönä

Useat tutkijat (Whittington 1996;2001; 2004; Jarzakowski 2003) ovat viime vuosina olleet kiinnostuneita myös mikrotason strategisesta johtamisesta, strategian toteuttamisesta aktiivisena toimintana. Suomessa Ikävalko (2005) käsitteli teemaa ansiokkaasti väitöskirjassaan. Ilmiö on ajankohtainen ja antaa uuden toiminnan tason näkökulman tutkimukselle. Perinteisen vahvasti rakenteelliseen näkökantaan pohjautuvassa strategisessa johtamisen teoriasuuntauksessa on syntynyt uudentyyppinen, hieman poikkeuksellinen lähestymistapa, jossa sosiaalisella vuorovaikutuksella käytäntöjen toteuttamisessa ja strategialla, sen toteuttamisella, sosiaalisena ilmiönä on uudenlaista kiinnostavuutta. Strategy as practice näkemyksen mukaan strategia on organisaation mikrotasolla tapahtuvaa päivittäistä toimintaa, aktiivista ja vuorovaikutteista toimintaa. Näkemyksessä on sosiologinen ulottuvuus, organisaatio nähdään sosiaalisena kokonaisuutena.

Strategia ei ole jotain, jota organisaatiolla *on* vaan jotain, jota se *tekee* (Jarzakowski, 2004). Tämä ajatus on tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen. Strategia konkretisoituu aktiivisen toiminnan tasolle ja toteuttaa päämäärän ja perustehtävien saavuttamista. Pk-yrityksessä tämä näkökulma on hyvin osuva, strategia konkretisoituu päivittäisessä työssä toimivan johdon toiminnassa ja heidän edistäessä aktiviteetteja, prosesseja ja osaamista sekä sen kehittämistä. Tutkimusnäkökulmallisesti strategy as practice tutkii strategiaa sosiaalisena ilmiönä (Whittington 1996;2002; Jarzakowski 2003). Perinteisesti strategiatutkimuksessahan on keskitytty strategian muodostamisen, liiketaloudellisen implementoinnin tai itse strategioiden tutkimukseen. Uusi sosiaalisempi näkemys tutkii sen sijaan varsinaisia strategian toteuttajia ja tähän liittyviä toimintoja, käytäntöjä.

Whittingtonin (2002) käsitemaailman mukaan on olemassa kolme erillistä, mutta toisiinsa sidoksissa olevaa käsitettä: praxis, practitioner, practices. *Praxis* kuvaa varsinaista strategiatyötä toiminnan tasolla, *practitioner* on strategian toimija ja *practices* kuvaa jo toisaalta-kin tuttua käsitettä toiminnan mahdollistavat käytännöt. Erityinen kiinnostus strategy as practice näkökulmassa on keskijohtoa kohtaan, varsinaisina strategian toimeenpanijoina (Johnson et al. 2003; Whittington 1996;2002). Tämä on tilanne suuremmissa organisaatioissa, jossa strategiatyö on perinteisesti käsitetty osaksi ylimmän johdon toimenkuvaa. Pk-yrityksessä toimiva johto, esimiehet ovat usein myös ylintä johtoa ja on samalla luontevasti strategian toimeenpanijoita. Tämän vuoksi strategy as practice on luonteva osa tutkimuksen



näkökulmaa ja teoreettista viitekehystä. Palaan tähän tuonnempana empiriassa. Strategian toteuttaminen sosiaalisena ilmiönä, vuorovaikutteisuutena korostuu myös pk-kontekstissa.

Strategy as practice näkemyksessä on taustaoletuksena, että varsinaiset strategian toteuttajat, practitioners, voivat omilla valinnoillaan, käytäntöjen kokoelmia hyödyntämällä, vahvistaa käytäntöjä sekä samalla uudistaa käytänteitä. (Whittington 2002). Kysymys siitä, millaisia ovat käytänteet, joilla strategiaa toteutetaan päivittäisessä työssä, millaisia ovat tehokkaat käytänteet ja voivatko ne vaihdella kontekstista tai yrityksestä toiseen, on olennainen. Yhtäältä tässä tutkimuksessa otetaan tarkasteluun kehittämistyökalu, jonka kautta tutkitaan mahdollisia eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä tutkimuksen kohdejoukossa. Whittington (1996:732) esittää, etteivät strategian toteuttamisen käytännöt ole samanlaisia kaikille. Pk-yritysten heterogeenisen luonteen vuoksi, teoreettisesti voidaan ajatella, että pk-yritysten todellisuus on monimuotoinen, tavat toimia ja toteuttaa strategiaa ovat moninaisia.

Mahdollisuus tarkastella liiketoimintaympäristöä yrityksineen, sen muutosvoimia, ennakoida tulevaa ja sopeuttaa liiketoimintastrategiaa, luo samalla mahdollisuuden luoda uusia mahdollisia käytäntöjä, toimintamalleja strategian toteuttamiseksi. Tässä yhteydessä näen tutkimuksen kannalta verkosto-osaamisen ja toisilta yrityksiltä oppimisen näkökulman merkitykselliseksi. Empiriassa otan tähän sekä esimiehen toiminnallisuuden ulottuvuuteen strategian toteuttajana ja muutoksen mahdollistajana kantaa, soveltamalla aiemmin jo testattuja mittaristoja (Viitala 2004; Salojärvi 2005), uutena yhdistelmänä, käyttäen alkuperäisiä soveltuvin osin.

Strategy as practice tukee liiketoimintalähtöisen osaamisen kehittämisen näkökulmaa peruseräiteiltään. Näkemykseen liittyy sosiaalisen ilmiön ulottuvuus, joka konkretisoituu myös johdon roolissa. Strategian sosiaalinen viitekehys tarkoittaa jatkuvaa organisaation jäsenten vuorovaikutusta strategian toteuttamiseksi. Tässä esimiehillä, toimivalla johdolla on muodostamani käsitykseni mukaan avainrooli. Ylin johto ja esimiehet voivat toimia muutoksen mahdollistajina ja suunnan näyttäjinä.

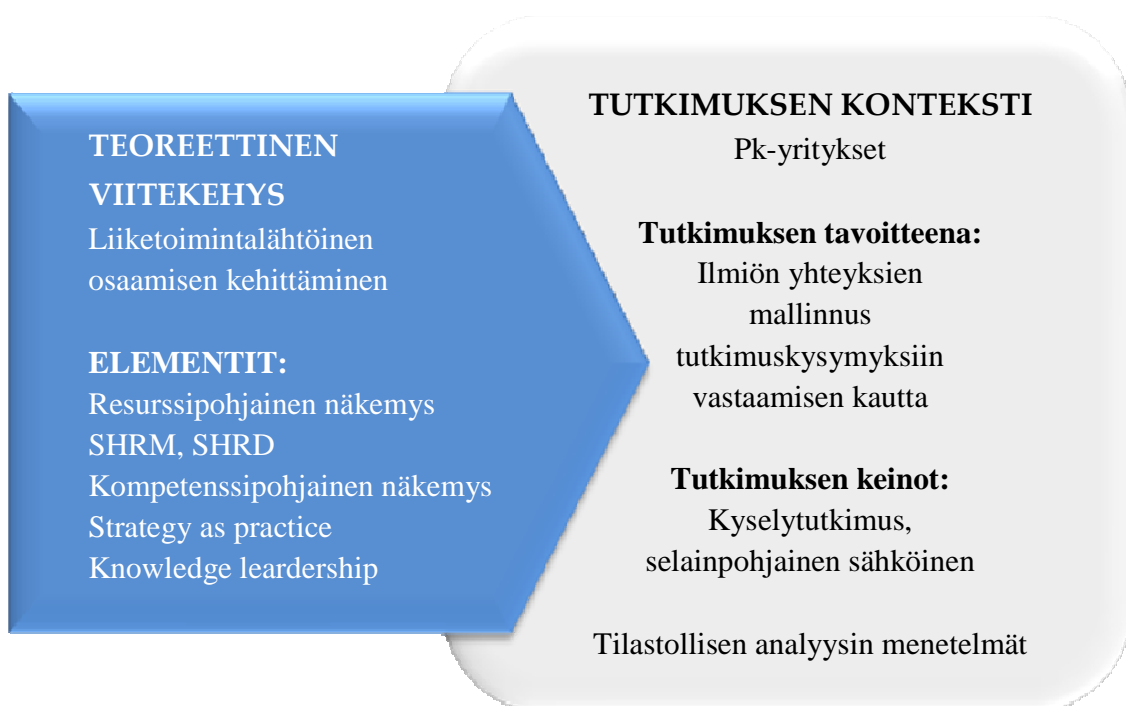
### 3.7 Synteesi liiketoimintälähtöisestä osaamisen kehittamisestä

Edellä olen tarkastellut useampaa teoreettista lähtökohtaa, jotka muodostavat tutkimuksen viitekehyksen, liiketoimintälähtöinen osaamisen kehittäminen ja olen ottanut kantaa siihen, ettei ole olemassa yhtä pätevästi toimivaa teoreettista mallia, joka toimisi jokaisessa kontekstissa. Tässä yhteenvedossa nivon yhteen eri komponenttien antia synteesiksi ja perustelen tutkimuksellisia valintojani empiriaa varten. Liiketoimintälähtöisellä kehittämisellä tarkoitetaan kehittämistoimia, sellaista osaamisen kehittämistä, joka yhtäältä perustuu määritellyn päämäärän ja vision vaateisiin. Toisaalta liiketoimintälähtöisellä kehittämisellä tarkoitetaan sellaisia kehittämistoimia, jotka toteuttavat strategiaa niin organisaatio kuin yksilötasolla.

Strategialähtöisyys ja henkilöstön, osaamisen kehittäminen nivoutuvat jo vahvasti yhteen teoriatasolla SHRM ja SHRD näkökulmissa. Näkökulmassa kehittämistoimien (practices) taustalla on periaatteet, jotka linkittävät käytänteet ja kehittämistoimet strategiaan ja vahvistavat myönteistä, tasapainoista ja jatkuvaa kehitystä koko organisaatiossa. Periaatteet kuvaavat kehittämisen strategista luonnetta. Jatkuva uudistuminen ja kehittäminen on osa normaalia yrityksen toimintaa. Liiketoimintälähtöinen osaamisen kehittäminen kattaa teoriatasolla osaamisen kehittämisen niin yksilöiden kuin koko organisaation osalta. Osaamisen käsitteenä kompetenssi on keskeinen. Organisaation osaaminen voi kehittyä toimimalla yhteistyössä muiden organisaatioiden ja yksilöiden välillä. Tässä toteutuu strategian toteuttamisen sosiaalinen ulottuvuus, strategian toteuttaminen edellyttää vuorovaikutusta kuten strategy as practice-teoria ehdottaa. Esimiehet - ja ylin johto pk-yrityksen tapauksessa – toimivat strategian toteuttajina (practitioner) ja mahdollistajina, toimiessaan päivittäin käytännön työssään yrityksen päämäärän saavuttamiseksi.

Liiketoimintälähtöinen kehittäminen on dynaaminen, jatkuva ja vuorovaikutteinen prosessi, koska yritykset toimivat osana alati muuttuvaa ja yhä kompleksisempää toimintaympäristössä.

Seuraavassa esittelen yhteenvedon omaisesti kuviossa 2 tutkimuksen kohdeilmion teoreettisen viitekehyksen elementit, tutkimuksen keinot yleisellä tasolla sekä tutkimuksen tavoitteen.



**Kuvio 2.** Tutkimuksen kohdeilmiö, taustalla olevat olennaiset keskustelut ja tutkimusmenetelmät ja tavoitteet.

#### 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA ANALYYSIN PERUSTA

Tutkimuksen pääkysymykset ovat:

1.
  - a) **Miten ja missä määrin suomalaisissa teknologiateollisuuden pk-yrityksissä osaamisen liiketoimintalähtöinen kehittäminen ilmenee osana strategista johtamista, johtamisen infrastruktuuria.**
  - b) **Miten yrityksissä nähdään ja nähdäänkö ylipäättään, henkilöstöressurssien painoarvo strategisena voimavarana kilpailukyvyllä.** Tätä pyritään kartoittamaan ja sen intensiteettiä vertailemaan eri yritysryhmien välillä. Tavoitteen asettamiseksi selvitetään yritysten toimivalta johdolta strategisen henkilöstöjohtamisen tematiikkaan liittyviä kysymyksiä, esimerkiksi ovatko strategiset osaamisen osa-alueet määritelty tai tunnistettu yrityksessä ja kuinka henkilöstön rooli näyttäytyy strategian toteuttamisen kannalta.
  
2.
  - a) **Onko pk-yritysten osaamisen kehittäminen strateginen valinta ja pitkäjänteistä integroitua toimintaa, strategian toteuttamista.**
  - b) **Miten strategian toteuttaminen näkyy eri käytäntöjen kautta yrityksissä ja mitä osaamisalueita painotetaan kehittämisessä.**

Tätä näkökulmaa selvitetään tässä aineistossa kysymällä onko henkilöstön kehittämisen integroitu strategiaan ja toteutetaanko sitä tältä pohjalta pitkäjänteisesti. Tätä strategisen valinnan näkökulmaa valaisevat esimerkiksi strategian ja kehittämisen suhteita selvittävät kysymykset. Näkökulma valaisee tutkimukseen osallistuvien yritysten osalta, onko pk-yritysten osaamisen johtaminen strateginen valinta. Osaamisalueiden merkitykseen otetaan kantaa analysoimalla avoimia vastauksia kehittämisestä.

Tarvittaessa tutkimuksen puitteissa voidaan ottaa kantaa myös seuraavaan,

3. **Miten hyvin ja luotettavasti IIP soveltuu mittaamaan liiketoimintalähtöistä kehittämistä pk-yrityksissä?**

## 5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimuksen metodologia

Tieteen tehtävänä on uuden tiedon hankkiminen (Komulainen & Karma 2002: 1). Tämä uuden tiedon hankkimisen näkökulma on ohjannut minua tutkimusta tehdessäni. Tutkielman kautta yritän saada esiin uutta näkökulmaa tiedon laajaan kenttään ja koska kyseessä on opinnäytetyö, ei ole tarkoituksellistakaan luoda sinänsä uutta teoreettista ajattelumallia.

Aiemmissä luvuissa 2 ja 3 on käsitelty tieteellisessä kirjallisuudessa esiintyviä tutkimuksia pk-yritysten ja liiketoimintalähtöisen kehittämisen kannalta sekä tutkimuksen kontekstia. Tutkimuskontekstin käsittely on ollut olennainen osa kokonaisuutta, jotta ymmärtää ne rajoitteet ja mahdollisuudet, jotka ovat olemassa tutkimukselle. Kirjallisuusanalyysin tavoitteena on ollut pohtia aiempaa tutkimusta ja virittää kysymyksenasettelua aiempaan tutkimustraditioon pohjautuen. Aiemman tutkimustiedon pohjalta on ollut mahdollista asettaa myös empiirisen tutkimuksen varsinaiset tutkimuskysymykset. Tässä luvussa on esitetty tutkimuksen empiirinen osa, ensin metodiset valinnat ja tärkeimmät analyysin tuottamat tulokset tässä järjestyksessä. Seuraavassa luvussa, tutkimusraportin päätteeksi tuloksia tarkastellaan lähemmin ja tehdään päätelmiä. Tämän lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin sähköisellä tiedonkeruuinstrumentilla. Aiemmillä tutkimuksilla tarkennetun viitekehyksen määrittelyitä tarkennettiin ja tutkimuksen tehtäviä täsmennettiin. Tutkijan esiymmärryksen suuntaamana valitun teoreettisen tiedon pohjalta sekä empiiristä aineistoa tarkastelemalla ja analysoimalla tutkimuksessa oli tavoitteena löytää uutta tietoa ilmiöstä. Tutkimuksessa on käytetty monia tilastollisia menetelmiä aineiston analysoinnissa. Yhtäältä tähän on vaikuttanut tutkijan mielenkiinto aiheen kerroksellisuutta ja aineistoa kohtaan. Toisaalta tähän monimenetelmällisyyteen on vaikuttanut aineiston laajuus ja luonne. Näiden asioiden vuoksi on tehty metodisia ratkaisuja.

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista, määrällistä tutkimusotetta noudattavaa menetelmää, jossa tutkimuksellisen mielenkiinnon kohteena olevan joukon vastauksista tehdään päätelmiä liiketoimintalähtöisen kehittämisen ja sitä avaavien näkökulmien ilmenemi-

sestä pk-yrityksissä. Samalla tehtiin päätelmiä tarkasteltaessa Investors in People -standardin eri indikaattorien pohjalta muodostettujen muuttujien latautumista kohdejoukossa.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu useimmiten toteutetaan käyttämällä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen (Heikkilä 1999, 16). Suunnitelmallista kyselytutkimuksen eli survey-tutkimuksen on katsottu olevan tehokkain ja taloudellisin tapa kerätä tietoa silloin, kun tutkittavia on paljon (Heikkilä 1999,18).

## **5.2 Selainpohjaisen kyselytutkimuksen metodologinen perusta**

Newby, Watson ja Woodliffin (2003) havaitsivat pk-yrityksiä ja survey-metodia käsittelevässä tutkimusartikkelissaan, että kolmasosa vuosien 1991 ja 2000 välisenä aikana kansainvälisissä tieteellisissä aikakausjulkaisuissa - Entrepreneurship Theory and Practice, The International Small Business Journal, the Journal of Business Venturing ja the Journal of Small Business Management - julkaistuista artikkeleista pohjautui vastaajille postitettuun survey-kyselyyn.

Pk-kenttää tutkittaessa kustannustehokkuus on metodin valintaa ohjaava tekijä. Huolimatta usein suhteellisen alhaisista vastausprosentteista, Newby, Watson ja Woodliff esittävät kyselyn olevan kustannustehokkain menetelmä tutkittaessa pk-yrityksiä. Online-kyselyiden tärkeitä vetovoimatekijöitä ovat juuri ajankäytön tehokkuus ja kustannustehokkuus. Web-pohjaisten kyselyjen käyttö on tutkimusmetodina kasvanut (Kaye & Johnson 1999) ja yhä enenevässä määrin, sähköpostikyselyt, selainpohjaiset kyselyt ovat osa tutkimusmetodien rikasta kenttää.

Peruseriaate niin postitetussa kuin sähköisessä kyselyssä on sama, mikäli kohdejoukko on ennalta määritetty, jolloin voidaan odottaa edustavuutta kohdejoukosta. Sama kysely voidaan toteuttaa niin paperilla kuin verkkoteknologiaa hyödyntäen. Sähköisellä kyselyllä on omat etunsa ja haasteensa suhteessa perinteiseen postikyselyyn. Tarkastelen näitä tekijöitä tutkimukseni kannalta, esiteltyäni ensin internet-kyselyihin liittyviä näkemyksiä.

Dillman (2000) esittää joukon keskeisiä hyötyjä ja etuja tietoverkkopohjaisille kyselyille. Samalla hän ottaa kantaa joukkoon tekijöitä, jotka voivat olla esteitä internet-kyselyyn vastaamiselle. Hyötyinä Dillman (2000) näkee seuraavia tekijöitä: Tutkimusinstrumentin soveltamiseen ja tiedonkeruuseen vaadittavaa aikaa voidaan merkittävästi vähentää, postitukseen ja paperinkäyttöön, kertyvän tiedon manuaaliseen koodaamiseen liittyvät kustannukset voidaan lähes kokonaan eliminoida, tietojärjestelmän hankkimisen ja kehittämisen perustamiskustannusten jälkeen uusien osanottajien, vastaajien kutsuminen ei aiheuta merkittäviä lisäkustannuksia (Dillmann 2000:352–353).

Tutkimuksen tekijän kannalta hyötynä mainittakoon, verkkoteknologiapohjaisena kyselystä saatava varsinainen data, tietoaimes on suhteellisen helppo siirtää toisiin sovelluksiin tilastollista analysointia varten. Tässä on kuitenkin syytä olla tarkkana. Kyselyn aineisto tässä tapauksessa tallennettiin manuaalisesti, jolloin samalla tarkastettiin annetut vastaukset ja muutamassa tapauksessa oltiin yhteydessä vastaajaan lomakkeen täydentämiseksi, lähettämällä sähköposti ja tutkimuslinkki uudelleen tai täydentämällä puhelimitse vastauksia. Tähän suhtauduttiin myönteisesti. Dillmann (2000) on esittänyt tärkeän näkökulman vastamattomuuden ongelmaan online-kyselyissä. Internetin käytön suhteen on eroavaisuuksia populaatioissa. Kaikilla ei ole mahdollisuutta käyttää Internetiä ja vaikka olisi mahdollisuus, eivät saman perusjoukon yksilöt vain yksinkertaisesti ole samalla tasolla atk-valmiuksissa (2000: 355–357.) Tämänkin kohdejoukon osalta on tiedostettava, ettei sähköposti ole välttämättä aktiivisin kanava tavoittaa yksittäisiä henkilöitä.

### **5.3 Tutkimuksen toteutus**

Tulosten analysointia ja kyselytutkimuksen otannan suunnittelua varten potentiaalisten vastaajien taustatiedoista määriteltiin seuraavia tekijöitä: alueellinen sijoittuminen Häme tai muu Etelä-Suomen alue, lukuun ottamatta pääkaupunkiseutua; teknologiateollisuuden toimialaan kuuluminen, yrityskoko, mahdollinen kuuluminen mekatroniikkaklusteriin Hämeessä, yhteystietojen saatavuus (tavoitettavuus).

Tutkimuksessani käytetyn lomakkeen kysymykset esitettiin kohdejoukolle hyödyntäen sähköistä tiedonkeruustrumenttia. Kyselylomakkeen käytön etuna on, että vastaajan anonyymisyys voidaan säilyttää, eivätkä tutkijan omat tulkinnat voi vaikuttaa aineiston keruu-

ja käsittelyvaiheessa. Tällöin saadaan mahdollisimman objektiivinen kuva kohdejoukon vastausten perusteella. Kutsun vastaajaksi tutkimukseen kohdejoukko sai personoidulla sähköpostisaahteella, johon puhuttelua varten vastaajan tiedot (etunimi, sukunimi) saatiin automaattisesti sovelluksen kautta, tätä vaihtoehtoa hyödyntämällä. Tavoitteena tällä oli nostaa varsinaista vastausprosenttia, sillä sähköpostimarkkinointi ja selainpohjaiset tutkimukset on helppo ohittaa sähköpostiviestien tulvassa.

Tutkimuksessa käytetyt kysymykset olivat pääasiassa strukturoituja. Kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä. Toinen toimialan tarkistamista varten ja toinen aidosti tutkimuksellinen kysymys, jossa vastaaja sai antaa mielipiteensä, mitä erityisesti haluaisi kehittää yrityksensä. Avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kuin vastausvaihtoehtoja ei tunneta etukäteen, eikä voida estimoida antamalla valmista vaihtoehtojoukkoa (Heikkilä 1999: 19, 48). Tässä tutkimuksessa avoimella vastauksella kehittämisen kohteista haluttiin ainoastaan saada lisätietoa tai uusia näkökulmia tutkittavaan asiaan.

Tutkimuksessa käytetyt kysymykset olivat pääosin monivalintakysymyksiä. Tällöin vastaajalle annettiin valmiit vaihtoehdot sekä asteikko, jota käyttäen, vastaajaa pyydettiin ystävällisesti vastaamaan esitettyihin väitteisiin. Tässä tutkimuksessa sovellettiin positiivinen-positiivinen skaalattua Likert-asteikkoa, 6-portaisena (Metsämuuronen 2006: 101).

Tutkimuksen kysymykset (liite 1) koottiin ja muokattiin monesta eri lähteestä. Metsämuuronen suosittelee (2006: 57) käyttämään valmista mittaria, mikäli mahdollista. Tällaisen mittarin reliabiliteetti ja valideetti on todennettu aiemmissa tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa käytettiin soveltuvien osin valmiita mittareita. Tutkimuksen viitekehyyksen kannalta etsittiin toimiva yhdistelmä kysymyksiä, jotka liittyvät viitekehyykseen ja mahdolliseen ilmiön todentamiseen kohdejoukossa ja mallintamiseen tämän tiedon pohjalta.

Kyselyn taustatietoja koskevat kysymykset kehitettiin aiemman tutkimuskirjallisuuden ja tutkijan esiymmärryksen pohjalta. Mukaan poimittiin Salojärven (2005) tutkimuksesta kasvua ja kehitysvaihetta koskevat kysymykset (T3, T4, T5). Tämän lisäksi poimittiin muokattavaksi mittaristoon Salojärven tutkimuksesta henkilöstön ja organisaation osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät kysymykset (SHRM1, SHRM2, ISP6). Salojärvi tutki osaamisen johtamisen aktiviteettien ja kasvun suhdetta eri toimialoja edustavien suomalaisten pk-yrityksien osalta.



Esimiestyötä ja esimiesulottuvuutta mittaavat kysymykset (EP1, EP2, EP3, EP4 ja EP5) saatiin Viitalan (2004) väitöskirjasta, jossa tutkittiin nimenomaisesti osaamisen johtamista esimiestyössä. Huomautettakoon tässä yhteydessä, että kysymyksiä käytettiin soveltuvin osin ja niitä muokattiin vastaajaa ajatellen. Viitalan tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä oli käytetty henkilöstön kyselytutkimuksessa, jossa he antoivat arvioita esimiehestään. Tässä suhteessa asetelma on erilainen – ja vaikuttaa myös vastausten tulkintaan tutkimusaineiston osalta.

Investors in People mittariston osalta poimittiin kysymykset, jotka nähtiin käyttökelpoisiksi mittaamaan kyselytutkimuksessa yrityksen kehittämistä. Investors in People ei ole varsinainen kysely vaan perustuu auktorisointiprosessiin, jossa ulkopuolinen auktorisoija todentaa selvittävät asiat niin ylimmän johdon, esimiesten ja henkilöstön kanssa käytyjen tapaamisten ja keskusteluiden pohjalta. Indikaattorien kategoriat ovat kuitenkin pitkälti samanlaiset, joita oli tarkoitus alun perin mitata ja näin ollen IIP-standardin indikaattorit, muokattiin soveltuvin osin muuttujiksi ja sovitettiin osaksi mittaristoa.

Kysymykset kategorisoitiin esiyymmärryksen pohjalta ja esitettiin vastaajille mielekkäässä järjestyksessä. Syvällisempi kategorisointi ei ollut ilmeistä vastaajille, jotta vastaajaa ei olisi johdateltu liikaa. Aineiston kategorisoinnista tarkemmin korrelaatiota käsittelevässä kappaleessa myöhemmin.

Kyselylomake testattiin ensin suppealla otoksella, johon kuului 10 pk-yritystä vastaavista toimialaluokista kuin varsinaisen kohdejoukon vastaajat. Tämän lisäksi kysely testattiin henkilöstöammattilaisella ja kehittämisasiantuntijalla. Testaus voitiin tehdä suppealla otoksella, koska kyseessä on yhdistelmä jo vahvasti testatuista kysymyksistä. Näistä on jo tutkimuksellista näyttöä ja kysymysten toimivuutta yhdistelmänäkään ei ollut syytä epäillä tässä suhteessa. Pilotointiin osallistuneita kyselylomakkeita ei otettu tutkimukseen mukaan. Testauksessa havaitut puutteet korjattiin ja kyselylomake selainpohjaiseksi ratkaisuksi muotoutui lopulliseen muotoonsa. Muutokset olivat sanamuotojen tarkennuksia sekä kysymysten 18 (ISP2), 25 (ISP8) ja 26 (ISP9) muuttaminen puhtaasti kyllä – ei muotoon. Kyseessä olevat mitattavat asiat, jotka muutettiin yksinkertaisempaan muotoon, ovat joko olemassa kohdejoukossa - tai eivät ole. Kyseiset tekijät voivat olla ratkaisevia tekijöitä vertaillaessa eri yrityksiä keskenään ja tämän vuoksi oli tutkimuksen kannalta mielekkästä saattaa kysymykset selkeään muotoon.

*Otosjoukko*

Tutkimuksessa käytettiin pienen joukon otosta, small-scale sample. Otosjoukko 335 oli edustava suhteessa perusjoukkoonsa. Otantamenetelmänä käytettiin kohdejoukon yritysten kohdistumisen varmistamiseksi harkinnanvaraista ositettua suhteellista otantaa painottaen yrityskokoluokkia 10–24 ja 25–49, 50–99 (henkilöä). Mikroyritykset olivat suhteessa ali-edustettuina, mutta tämä oli tarkoituksellista teoreettisen viitekehysten asettamien määrittelyiden ja tutkijan esiyymmärryksen pohjalta. Mikroyritysten todellisuus poikkeaa hieman pienien ja keskisuurien yritysten todellisuudesta henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen osalta. Otantamenetelmän takia otoksesta ennakoitiin tulevan hieman vino, mutta edustavan juuri omaa kohdejoukkoaan. Vinon otannan oikaisemiseksi tuloksien vertailtavuuden ja tilastollisen merkitsevyyden selvittämiseksi oli tilastollisessa analyysissä vaihtoehtoina joko painokertoimien käyttö tai parametrittömien testien ja menetelmien soveltaminen. Tässä tutkimuksessa päädyttiin parametrittömien menetelmien soveltamiseen, jotta aineisto ei muuttuisi millään tavoin alkuperäisestä.

Tutkimuksen primääriaineiston muodostivat teknologiateollisuuden pk-yritykset. Pk-yrityksen määrittelyssä käytettiin virallista EY:n komission määritelmää. Pk-yritys on sellainen yritys, jossa on enintään 250 työntekijää ja jonka liikevaihto on enintään 50 miljoonaa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Usein pk-yrityksen tulee täyttää myös erillinen riippumattomuusvaade. Tutkimuksen kohdejoukko poimittiin Teknologiateollisuus ry:n jäsenrekisteristä, Suomen Yrittäjien jäsenrekisteristä sekä tämän lisäksi aarre.fi-tietopalvelusta, hyödyntäen Kaupparekisteritietoja. Teknologiateollisuus ry:n jäseniä otoksessa on suurin osa, 250 kappaletta. Loput 85 kappaletta poimittiin toimialan perusteella Suomen Yrittäjien rekisteristä 43 kappaletta ja aarre.fi-tietopalvelusta 42 kappaletta. Kriteereinä poiminnalle käytettiin ilmoitettua yrityskokoluokkaa rekistereissä sekä päätoimialan lisäksi alueellista sijoittumista Etelä-Suomen ja Kaakkois-Suomen alueelle, erityisesti Hämeen alueelle ja sen ympäristöön. Yritysten kokoluokista painotettiin erityisesti aitoja pk-yrityksiä, eli tutkimuksen ulkopuolelle pyrittiin rajaamaan niin mikroyritykset kuin suuryritykset. Tutkimukseen ei myöskään otettu Uudenmaan alueelta pääkaupunkiseudun yrityksiä, koska Uudenmaan pk-yrityksiä on tutkittu monin tavoin, monesta näkökulmasta.

Erityinen painotus yritysten osalta valittiin yritysten osalta Hämeen ja Kaakkois-Suomen alueelle, koska yritysten kasvu jatkuu vahvana ja Hämeen alueella teknologiateollisuuden osuus koko Hämeen alueen viennistä on 51 %. Henkilöstöä Hämeen alueella on 5 % koko maan teknologiateollisuuden henkilöstöstä ja liikevaihdon osalta Hämeen alueen osuus vastaa 5 % koko teknologiateollisuus sektorin liikevaihdosta. Hämeen alueella alan osuus elinkeinoelämän tutkimus- ja kehitysinvestoinneista on jopa 54 %. Toimipaikkoja alan yrityksillä Hämeessä yksinomaan on 1600. Tämänkaltaisissa yrityksissä osaamisella on merkitystä kansainvälisen kilpailun kannalta ja yrityksiä tyypillisesti koskettaa työvoimapula, tarvittavia osaajia ei ole saatavilla. Erityisesti osaamisen merkitys ja osaajapula korostuu kansainvälisissä verkostoissa toimivissa alihankintayrityksissä (Mantere 2008).

Perusjoukon valinnassa käytettiin hyväksi Teknologiateollisuus ry:n jäsenrekisteriä sekä alueellisesti LAKES:n (Lahden Seudun Kehittämisyhtiö) välittämiä tietoja alueen mekatroniikkaklusterin jäsenistöstä. Varsinainen selainpohjainen kyselytutkimus tehtiin keväällä 2008. Sähköisen tiedonkeruuninstrumentin hyödyntäminen oli perusteltua metodin taloudellisuuden ja kohdistettavuuden vuoksi.

Kohdejoukolle lähetettiin kutsu kyselyyn osallistumisesta (liite 2) sähköpostilla ja linkki portaaliin, jolloin kysely avautui vastaajille erilliseen selaimeen. Kyselykutsuja kohderyhmälle lähetettiin 335, joista tutkimukselle valideja vastauksia saapui 93 kpl. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen saapui vastauksia 110 kappaletta, joista 17 jouduttiin poissulkemaan joko liian suuren yrityskokoluokan vuoksi tai tyhjän, keskenjätetyn kyselyvastauksen vuoksi. Tällöin vastaaja oli joko täytettyään taustatiedot poistunut selainpohjaisesta kyselystä tai muutoin jo alkuvaiheessa lopettanut kyselyn täyttämisen.

Selainpohjaisen tiedonkeruun osalta todettakoon, että ensimmäisen 10 minuutin aikana ajastetun kyselykutsun lähettämisestä oli vastauksia kertynyt jo 12 %:a. Noin viikon kuluttua varsinaisen kyselykutsun jälkeen lähetettiin kohdejoukolle aktivointimuistutus, jolla saatiinkin nostettua kyselyn vastausprosenttia. Kutsu lähti ainoastaan sille joukolle, joka oli saanut aiemman kutsun, mutta ei vielä ollut vastannut kyselyyn.

Saamani käsityksen mukaan Internet-pohjaisten kyselyiden lisääntynyt käyttö on alentanut myös yleisesti ihmisten vastaushalukkuutta, koska vastaavia sähköpostissa tulevia kyselyjä eri aihealueista tulee yritysten päättäjille usein. Tässä tutkimuksessa tiedonkeruuninstrumen-

tin visuaaliseen ulkoasuun kiinnitettiin huomiota, sillä se on eräs motivointikeino selainpohjaisissa kyselyissä. Kutsun personoidulla saatekirjeellä korostettiin vastaamisen tärkeyttä ja luottamuksellisuutta.

#### *Nolla-positiivinen oletus ja aineiston rajoitteet*

Metsämuuronen (2006) esittää periaatteet mittarin rakentamiselle antaen mahdollisuuden tutkijalle käyttää tyypillisestä Likert-asteikosta erilaista skaalausvaihtoehtoa, niin sanottua nolla-positiivinen skaalausta. Nolla-positiivinen skaalauksen etuina Metsämuuronen (2006, 101) tuo esille, ettei asteikossa tule moniselitteistä keskikohtaa, vaan tällöin asteikon keski-kohta on luonnollinen jatke mitattaville pienemmille arvoille. Tämä vähentää samalla kahden yhtäaikaisen dimension mittaamiseen liittyvää filosofista ongelmaa. Tyypillisessä 5-portaisessa Likert-asteikossa mitataan kahta ulottuvuutta, yhtäältä onko vastaajalla mielipidettä vai ei ja toisaalta voidaan mitata samanmielisyyttä väitteen kanssa. Nolla-positiivinen asteikolla voidaan osaltaan pakottaa vastaaja antamaan mielipiteen helpommin ja samanmielisyyttä latautuu eri voimakkuuksilla, tällöin ei tule tilannetta, jolloin mielipide jäisi antamatta. Vastaaja on selkeästi joko eri mieltä (0) tai samaa mieltä mitta-asteikon arvojen (1-5) mukaan. Mitta-asteikko näyttäytyy kuitenkin vastaajalle 6-portaisena.

Vastaajan kannalta on helpompi, mikäli on olemassa vaihtoehto ”ei mielipidettä, ei osaa sanoa, ei samaa ei eri mieltä”. Näkemykseni on, että tutkittaessa mitä tahansa ilmiötä rakennetulla mittarilla, on parempi saada vastaus suuntaan tai toiseen. Tyhjä vastaus tai ei mielipidettä, ei johda tutkimusta rakentavasti eteenpäin.

Käyttämällä positiivinen-positiivinen tai nolla-positiivinen skaalausta Likert-asteikossa, vastaaja pakotetaan ottamaan kantaa, eikä anneta vastausvaihtoehtoa ’ei mielipidettä, ei osaa sanoa’. Tämä osaltaan voi vähentää vastaushalukkuutta ja alentaa vastausprosenttia koko tutkimuksen osalta. Toimialan yrityksistä suurin osa on toimintansa vakiinnuttaneita, yli 15 vuotta toimineita yrityksiä ja usein johdossa toimii omistajayrittäjä. Yleinen halukkuus käyttää sähköpostia ja internetiä voivat olla eräs vastausprosenttia alentava tekijä. Tässä voi olla myös orientaatioero suhteessa nuorempaan sukupolveen siinä, kuinka helpposti lähestyttäväksi selainpohjainen kysely koetaan kohdejoukossa. Kyselyn toteuttamisen aikaan suurimmat liikepankit varoittelivat asiakkaitaan sähköpostin mukana tulevasta hui-

jauslinkeistä, jolloin tiettyä varovaisuutta on varmasti ollut yleisestikin suhteessa sähköpostin mukana tuleviin kyselyihin.

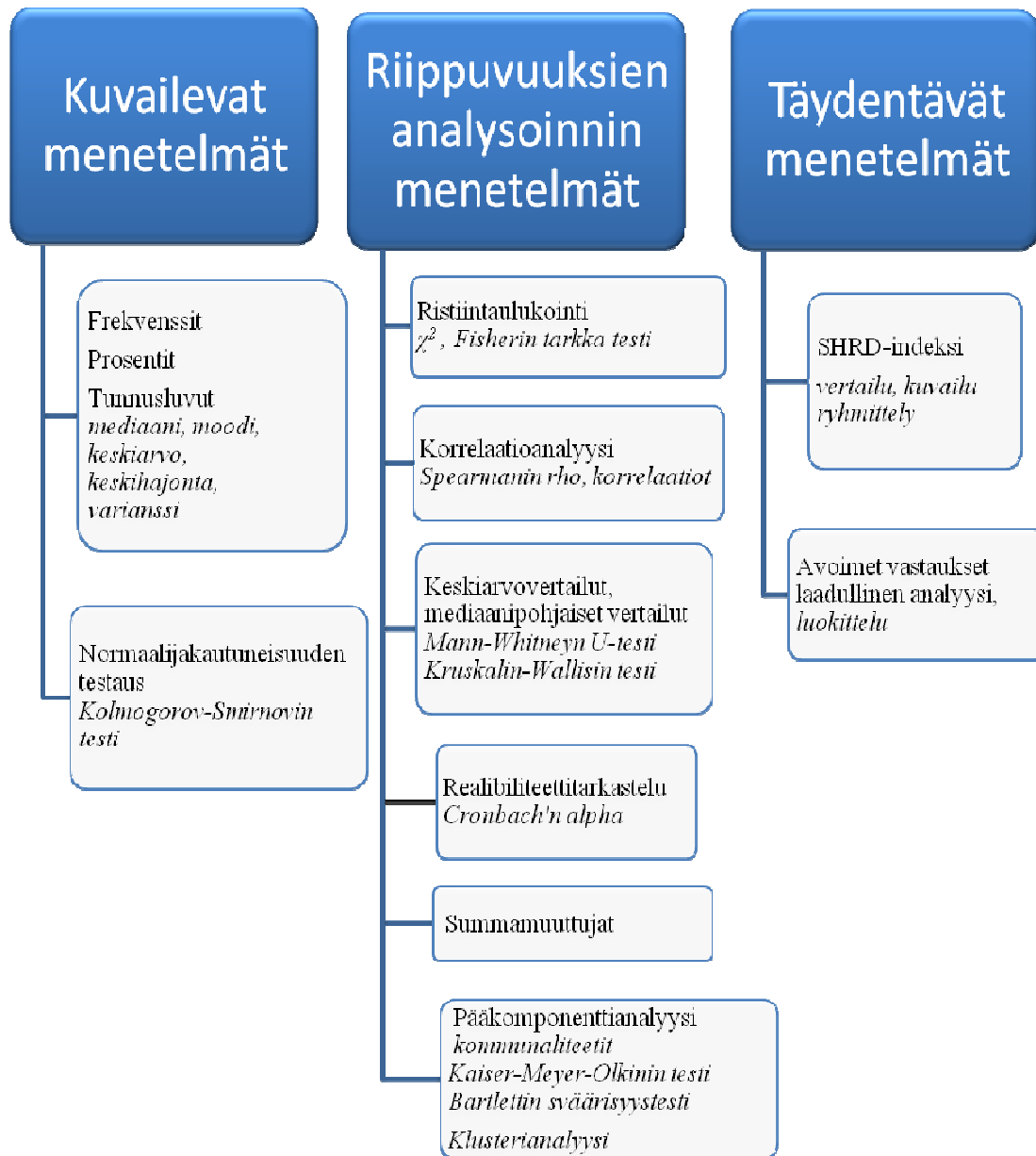
Tilastollinen edustavuus ei ollut ensisijainen tavoite tälle kyselytutkimukselle. Tutkimuksen kohdejoukkona on tietylle maantieteelliselle alueelle sijoittuva, tietyn päätoimialan erikoiset pk-yritykset, jotka saattavat olla taustatekijöiltään hyvin erilaisia. Näihin tekijöihin otetaan kantaa tuonnempana. Tutkimusjoukko kohteena sinänsä on hyvin heterogeeninen ja normaalijakautunut, mutta suppeana tutkimusotoksena jakauma voi olla vino. Tämä on hyvä muistaa tutkimuksen tuloksia tulkittaessa.

Tarkkojen testien käyttöön tämänkaltaisessa aineistossa on perusteita. Menetelmien valinnassa on pohdittu menetelmän soveltuvuutta aineistoon. Metsämuuronen (2004, 25) nostaa esille tarkkojen testien ja approksimaation vertailun Gibbonsiin (1993, 4) viitaten. Tilastollisissa ohjelmistoissa käytetään asymptoottista arvoa tilastolliselle merkitsevyydelle. Asymptoottisella arvolla tarkoitetaan arvoa, joka perustuu todennäköisyyksiin suurissa aineistoissa, suurilla otoksilla. Tällöin ohjelmistojen p-arvot ovat tulkittavissa päteviksi, mikäli otos on suuri. Tämä on mielestäni tärkeä seikka ymmärtää menetelmän valintojen polulla ja oli merkittävä oivallus tutkijallekin tämän tutkimustyön analyysia aloittaessa.

#### **5.4 Aineiston käsittely**

Kerätty aineisto tallennettiin ja analysoitiin käyttämällä nimenomaan kvantitatiivisen aineiston käsittelyyn ja analysointiin tarkoitettua SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) ohjelmaa (Metsämuuronen 2006: 462). Vastaajien kyselykokoomat tallennettiin SPSS 16.0-ohjelmaan numeeriseksi aineistoksi. Ensimmäiseksi datan osalta määriteltiin muuttujien kaikki määritteet valmiiksi datamatriisiin ja tämän jälkeen syötettiin aineisto analysointia varten.

Seuraavassa esittelen yhteenvedon omaisesti kuviossa 3 tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä tilastolliset testit jaoteltuna kuvaileviin menetelmiin, riippuvuuksien analysoinnin menetelmiin sekä täydentäviin menetelmiin.



**Kuvio 3.** Tutkimuksen menetelmälliset valinnat

Aluksi aineistoa tarkasteltiin kuvailevien tilastollisten menetelmien kautta. Aineistosta otettiin suorat jakaumat ja tarkastettiin mahdolliset koodausvirheet (Heikkilä 1999:131; Metsämuuronen 2006:475). Aineistossa ei ollut puuttuvia tietoja, koska puuttuvien tietojen merkitys pohdittiin ja koeasetelmaa suunniteltaessa, selainpohjaisessa kyselyssä kaikkiin

monivalintakysymyksiin oli annettava vastaus. Näin saatiin mahdollisimman kattava aineisto, siltä osin, kun kyselyyn vastattiin. Aineistoa tarkasteltiin kuvailevin menetelmin frekvensseinä, prosenttijakaumina ja tilastollisina tunnuslukuina. Samalla voitiin testata ja havaita aineiston osalta sen muuttujien normaalijakautuneisuutta, tässä käytettiin Kolmogorov-Smirnovin testiä. Tutkimuksen tekemisen kannalta jakauman normalisuus tai sen puute, vinous, yhdistettynä otoskoon pienuuteen vaikuttaa käytettävien tilastollisten menetelmien valintaan jatkoanalyysien osalta. Aineisto on kerätty klusteripohjaisesti, ryväsotannalla. Aineisto on tämän vuoksi hieman vino, eikä välttämättä edusta perusjoukkoa tilastollisesti. Kuviossa 3. on esitetty tässä tutkimuksessa käytetyt analyysimenelmät tiivistetysti. Samalla kuvio antaa käsityksen tutkimusprosessin etenemisestä tilastollisessa analyysissa.

Kuvailevien menetelmien jälkeen siirryin varsinaiseen muuttujien välisten yhteyksien tarkasteluun. Kvantitatiivisessa tutkimustraditiossa on keskeistä ilmiöiden välisten yhteyksien tutkiminen. Tilastollisia menetelmiä käyttäen voidaan löytää muuttujien välille yhteyksiä. Tutkimusaineiston muuttujien yhteisvaihtelua tutkimalla saadaan lisää ymmärrystä ilmiökentän dynamiikasta.

Tilastollisia analyysien tuloksia esitettäessä on käytetty seuraavia tilastollisia merkintätapoja kuvaamaan tilastollista merkitsevyyttä:

- \* = melkein merkitsevä tilastollinen riippuvuus (95 %:n todennäköisyys)
- \*\* = merkitsevä tilastollinen riippuvuus (99 %:n todennäköisyys)
- \*\*\* = erittäin merkitsevä tilastollinen riippuvuus (99,9 % todennäköisyys).

Riippuvuuksien analysoinnissa tämän tutkimuksen aineistolle soveltuvia metodeja ovat ristiintaulukointi, korrelaatioanalyysit, keskiarvovertailut, pääkomponenttianalyysi ja indeksointi. Ristiintaulukoinnin yhteydessä tarkasteltiin jakaumien erojen tilastollista merkitsevyyttä käyttäen Pearsonin  $\chi^2$  -riippumattomuustestiä (khiin neliö) ja parametrittomista testeistä Fisherin tarkkaa testiä (*Fisher's Exact test*) vertailun vuoksi. Testien avulla saadaan tietoa, onko muuttujien välillä todellista eroa vai johtuuko eroavaisuus vain sattumasta. On suositeltavaa metodiselta kannalta käyttää tarkkoja testejä, mikäli mahdollista (Metsämuuronen 2004: 26).

Kahden järjestysasteikollisen muuttujan välistä riippuvuutta analysoin aineiston rajoitteiden, pienen aineistokoon ja vinouden vuoksi, *Spearmanin rho'lla* eli Spearmanin korrelaati-

tiokertoimen avulla. Korrelaation tilastollinen merkitsevyys riippuu otoksen koosta, ei ainoastaan riippuvuuden voimakkuudesta. Korrelaation merkitystä tulee pohtia myös suhteessa otoskokoan. Saatuja arvoja vertailin ja tein päätelmiä muuttujien välisistä riippuvuuksista. Korrelaatioiden laskemisen jälkeen muodostin saatujen korrelaatioiden pohjalta summamuuttujat ja testasin näitä aineiston osalta.

Keskiarvojen erojen tilastollista merkitsevyyttä testattiin tässä tutkimuksessa jakaumasta riippumattomien, parametrittömien testien avulla. Yleensä vinosti jakautuneet muuttujat, pienet otoskoot sekä luokittelu- ja järjestysasteikon muuttujat edellyttävät parametrittömien testien käyttöä ja parametrittömiä testejä kannattaa käyttää, mikäli epäillään reunaehtojen täyttymistä tai useampi ehto täyttyy. Parametrittömät testit perustuvat mediaanien vertailuun varsinaisten normaalijakautuneiden aineistojen muuttujien keskiarvojen sijaan, tällöin ne eivät ole riippuvaisia perusjoukon jakaumasta (Metsämuuronen 2006:370). Kruskalin-Wallis testin testin on parametriton vastine varsinaisen yksisuuntaiselle varianssianalyysille, F-testille. Mann-Whitneyn U -testi on parametritön testi, joka soveltuu sekä mediaanin että keskiarvon erojen testaamiseen. Mann-Whitneyn U-testi on rinnastettavissa parametriseen t-testiin, jota voidaan soveltaa normaalijakautuneeseen aineistoon. (Metsämuuronen 2004:133, 194). Kahden ryhmän eroja tutkin käyttäen Mann-Whitney-U -testiä ja vastavasti useamman ryhmän vertailussa käytin Kruskalin-Wallis testin testin.

Pääkomponenttianalyysia edeltävinä testeinä käytin Bartlettin sväärisyydestä ja Kaiser-Meyer-Olkinin testiä. Kaiser-Meyer-Olkinin (*KMO*) testillä mitataan otoksen osuvuutta sekä Bartlettin sväärisyydestä (*Bartlett's Test*) tutkii hypoteesia, ovatko muuttujien korrelaatiot mahdollisesti nolliä. Kaiserin testin viitearvo on 0,6. Tällöin testien arvot on oltava suurempi tai yhtä suuria kuin viitearvo. Bartlettin testin alin hyväksyttävä arvo saavutetaan kun merkitsevyyden p-arvo on  $< 0.001$ . Nämä kaksi testiä osoittavat parhaimmillaan, että korrelaatiomatriisin muuttujat ovat soveliaita pääkomponenttianalyysiin.

Faktorianalyysin sijaan sovellettiin tässä tutkimuksessa pääkomponenttianalyysina. Varsinaista faktorianalyysia ei tämänkaltaiselle aineistolle voi tehdä, koska varsinaiset reunaehdot menetelmän käyttämiselle eivät täyty. Faktorianalyysia varten aineiston ehtona on pidetty normaalijakautuneisuutta, vähintään 100 havaintoa, vähintään intervalliasteikon käyttöä mittauksessa, tämän lisäksi muuttujien tulisi olla jatkuvia ja muuttujien tulee saada vähintään 9 eri arvoa. Opinnäytetyön luonteen vuoksi menetelmän käyttö on kuitenkin tutki-



muksessa kokeellinen, eikä sen perusteella voi tehdä yleistyksiä. Pääkomponenttianalyysi valittiin tässä tutkimuksessa tilastolliseksi menetelmäksi, koska tutkijana halusin saada suuresta joukosta informaatiota esille tärkeimmät tekijät ilmiön osalta ja ryhmitellä aineistoa tämän pohjalta.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää ilmiön liiketoimintalähtöinen kehittäminen ilmenemistä pk-yrityksissä. Tätä ilmiötä haluttiin analysoida ja kuvata muutamilla ulottuvuuksilla, jotka painottuvat eri tavoin kohdejoukon mahdollisissa alaryhmissä. Menetelmän hyvänä puolena on se, että sen avulla voidaan tiivistää tietoa ja pääkomponenttien kautta voidaan kuvailla ilmiötä pelkistetyillä mallinnuksilla. Pääkomponenttianalyysia voidaan lisäksi käyttää hyväksi aineiston ryhmittelyanalyyseissä. Analyysin perusteella muodostettuja ryhmiä voidaan vertailla keskenään ja suhteessa taustamuuttujiinsa. Tämän pohjalta on mahdollista havaita riippuvuuksia eri muuttujien välillä, havaita mahdollisia yhteneväisyyksiä osaryhmittäin klusteritasolla. Tässä yhteydessä menetelmän käyttö oli perusteltua.

Pääkomponentteja arvioitiin kolmen vaiheen kautta. Yhtäältä tutkin pääkomponenttianalyysin tuottamien tulosten pohjalta varsinaista latausta eli muuttujan korrelaatiota komponenttiin. Latausten suuruuden perusteella, mikäli arvo ylitti 0,5 tason valitsin muuttujat, jotka sisällytin pääkomponentin mukaiseen muodostettavaan summamuuttujaan. Toisaalta tutkin samalla varsinaisia ominaisarvoja (*eigenvalue*) eli komponenttien sisältämien latausten neliöiden summaa jaettuna muuttujien määrällä. Tämä ominaisarvo on muodostettujen pääkomponenttien osalta ilmoitettu liitteessä 6. Kolmanneksi tutkin myös kommunaliteettiarvoja, jotka osoittavat kuinka suuren osan kyseisen muuttujan vaihtelusta komponenttiallennus selittää.

Varsinaisen pääkomponenttianalyysin teossa käytin SPSS:n *Principal Component Analysis*-menetelmää ja rotointi suoritettiin käyttämällä varimax rotaatiota. Pääkomponenttianalyysin yhteydessä laskin myös kontingenssikertoimet muuttujille ja varsinaisen korrelaatiomatriisin. Liite 6 kokoaa yhteen pääkomponenttianalyysistä saadut tulokset käsittäen pääkomponenttien ominaisarvot, pääkomponenteille latautuneiden muuttujien arvot rotoinnin jälkeen sekä kommunaliteettiarvot muuttujittain. Summamuuttujien osamuuttujia, joiden reliabiliteettitarkastelussa alphan arvot jäivät alle 0,5 tarkastelin kriittisesti ja tarvittaessa nämä muuttujat poistettiin myöhemmin aiotusta summamuuttujasta, mikäli ne laskivat osion alphan kokonaisarvoa. Pääkomponenttianalyysin pohjalta latautuneiden komponenttien

pohjalta vertasin uusia muodostuneita muuttujakimppuja tutkijan esiymmärryksessä muodostettuihin alkuperäisiin muuttujaperheisiin. Cronbach'n alfaa käyttäen arvioin mittareiden sekä myöhemmin pääkomponenttianalyysin perusteella muodostettujen summamuuttujien luotettavuutta. Samalla laskin muuttujien reliabiliteetit näiden uusien summamuuttujien osalta, käyttäen Cronbachin alfaa.

Pääkomponenttianalyysin soveltaminen tässä yhteydessä oli puhtaasti eksploratiivinen, sillä aineisto on sen verran suppea, alle 100 tapausta, että aineiston koko voi vaikuttaa testauksen tuloksiin virheellisellä tavalla. Tässä yhteydessä tuloksien tulkinnassa käytän kriittistä otetta ja tuloksia ei voi yleistää suoraan perusjoukkoonsa, ne antavat vain viitteitä todellisuuden luonteesta ja luovat kuvan tästä tutkimusaineistosta.

Laskin aineistosta lisäanalyysinä SHRD-indeksin, voidakseni tarkastella ilmiötä vielä tässä ulottuvuudessa. Tarkastelun tavoitteena oli vertailla eri yritysryhmiä indeksisumman perusteella ja mahdollisesti kategorisoida aineistoa tuloksien perusteella. Indeksien muodostin pääkomponenttianalyysin pääkomponenteille latautuneiden muuttujien yhteenlasketusta summa-arvosta. Tässä yhteydessä suoritettiin uudelleenkoodausta aineiston vastausten skaalan osalta. Tässä yhteydessä käytin ryhmien välisessä vertailussa myös Kruskal-Wallis testin kokeellisesti.

Kyselyssä pyydettiin mielipidettä myös liiketoimintalähtöisestä kehittämisestä. Vastauksen antaminen oli vapaaehtoista, toisin kuin muut kysymykset jotka olivat luonteeltaan pakotettuja. Teorialähtöinen sisällönanalyysi yhdistettynä aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin on tämän kvantitatiivisen tutkimuksen täydentävä kvalitatiivinen analyysimenetelmä. Tässä yhteydessä voidaan puhua triangulaatiosta tutkimuksen menetelmien osalta. Triangulaatioksi kutsutaan menetelmää, jossa useammalta kannalta analysoidaan samaa ilmiötä. Mitä useammalla menetelmällä tutkittavaa aineistoa tarkastellaan, sitä luotettavampaa saatava tieto kohteesta ja ilmiöstä on (Metsämuuronen 2006: 254.)

Avoimet vastaukset luokiteltiin tutkijan harkinnan mukaan peilaten teoriaosassa esiteltyä kompetenssipyramidi -mallia. Vastaukset pyrin kuitenkin kuvaamaan arvioinnin tuloksissa mahdollisimman aineistolähtöisesti, noudattaen tässä kohdin laadulliseen tutkimukseen liittyvää uskollisuutta välittää vastaus niin kuin vastaaja on sen ilmoittanut (Eskola ja Suoranta 1999: 147). Aineiston käsittely perustui loogiseen päättelyyn ja tulkintoihin ja liittä-

mällä kokonaisuus teoreettisen viitekehykseen kompetenssien tasosta ja merkityksestä yrityksen strategian toteuttamisessa. Ensin aineisto pilkottiin osiin ja tarkasteltiin sisältöjä, seuraavassa vaiheessa tieto käsitteellistettiin ja yhdistettiin uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi luokittelun avulla. Ryhmittelyn jälkeen teemat luokiteltiin vielä kompetenssi-pyramidimallia soveltaen 6 osaamisen luokkaan. Luokittelu on suhteellisen yksinkertainen menetelmä, mutta tässä tarkoituksessa lisäanalyysinä riittävä. Johtopäätöksissä peilataan saadun kokonaisuuden yhtenevyyttä valittuun kehykseen.

Liitteessä 3 on yhteenvedona esitetty tarkemmin kyselyn kategoriat ja kyselyn rakenne. Selvyyden vuoksi on vielä eritelty teorialähtöisesti analyysissä ilmenevät kooditukset. Liitteessä 4 on kuvattu kyselylomake sellaisena, kun se näyttäytyi vastaajille selaimessa.

## 5.5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsittelen tärkeimpiä havaintoja tutkimuksesta ja tuon esiin joitain tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Tulosten yleistettävyyttä arvioitaessa on hyvä muistaa, että otos on ollut suhteellisen suppea ja tuloksista ei voi täten vetää suoria yleistyksiä koskemaan koko perusjoukkoa. Tutkimuksen tulokset esitetään, lukuun ottamatta osaa taustatiedoista, liiketoimintalähtöisen kehittämisen viitekehyksen mukaisesti. Lisäksi tuloksissa tarkastellaan painotetusti pääkomponenttianalyysin tuloksia suhteessa tutkimuksen viitekehykseen ja tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin. Ensimmäiseksi tarkastellaan taustatietoja, sen jälkeen varsinaisia dimensioita ja tilastollisen analyysin tuloksia.

Tutkimuksessa käytettiin pienen joukon otosta, small-scale sample. Otosjoukko oli suhteellisen edustava perusjoukkoonsa nähden. Tutkimukseen osallistui yhteensä 93 pk-yrityksen päättävässä asemassa olevaa henkilöä, ylintä johtoa. He eivät edustaneet tässä tutkimuksessa yksilöä sinänsä tutkimuskohteena, vaan tutkimuksen intressi kohdistui yrityksen strategisen johdon näkemyksiin yrityksen kannalta. Tässä tutkimuksessa ei ollut kyseessä vertaileva tai selvittävä tutkimus esimiehistä yksilöulottuvuudella, jolloin tutkimuksen taustatiedoissa ei katsottu merkitykselliseksi selvittää vastaajien koulutustasoa, sosioekonomista asemaa tai sukupuolta ja tehdä analyyseja näiden muuttujien valossa. Esimiehiä tarkasteltiin aiemman teoreettisen viitekehyksen mukaisesti strategisteina, practitioneina, strategian mahdollistajina ja toteuttajina yrityksen kannalta. Kyselyssä pyydettiin arviota *esimiesulot-*

*tuvuudessa*, koska esimiehen toiminta suunnan näyttäjänä ja strategistina, strategian käytännön mahdollistajana ja toteuttajana on keskeinen pk-yrityksessä.

*Vastausprosentti ja kato tässä tutkimuksessa*

Efektiivinen vastausprosentti tutkimuksessa oli 27,76 %. Mikäli osittain puutteelliset ja suurimpaan yrityskokoluokkaan kuuluvat olisivat otettu mukaan tutkimukseen, olisi efektiivinen vastausprosentti ollut 32,84 %. Nämä olisivat kuitenkin vääristäneet aineistoa, joten ne poistettiin tarkemmasta tilastollisesta analyysistä. Suuremmista yrityksistä olisi ollut mahdollista muodostaa oma pieni vertailuryhmänsä, 10 yritystä. Tällöin yritykset olisivat kuitenkin jo melko varmasti identifioituneet alueella. Aineisto päätettiin kuitenkin säilyttää mahdollista jatkotutkimusta varten aiheen tiimoilta.

Sallitun kadon ja yleisen vastausprosentin tutkimiseen ja sallitun viitearvon määrittelyyn sain viitteitä aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta - tutkimalla aiemmin suoritettujen sähköpostikyselyjen vastausprosentteja. Verrattaessa vastausprosenttia vastaaviin tutkimuksiin, voidaan tämän tutkimuksen vastausprosenttia pitää suhteellisen hyvänä. Salojärven (2005) survey-otteella tehdyssä tutkimuksessa kysely lähetettiin satunnaisesti poimitulle otokselle, joka kattoi 540 pk-sektorin yritystä. Kyseisessä tutkimuksessa vastausprosentti oli 20,0 % (Salojärvi 2005:37). Vastaavasti Ukko, Tenhunen & Rantasen (2005) tutkimuksessa, jossa tutkittiin suorituskyvyn johtamisen vaikutuksia yrityksen johtamiseen pk-yrityksissä, vastausprosentiksi tuli 16 %, kysely lähetettiin 591 yritykselle, vastauksia saapui 118 kpl, joista valideja tutkimuksen kannalta 96 kpl.

Huomioitavaa tässä yhteydessä, että molemmissa edellä mainituissa tutkimuksissa sähköpostikysely suunnattiin samantyyppisille yrityksille kuin tässä tutkimuksessa, molemmat tutkimukset olivat kuitenkin keskittyneet useamman päätoimialan tutkimiseen kuin tässä tutkimuksessa haluttiin rajata juuri toimialaluokituksen pohjalta asetelmaa. Viitalan (2005) laajan otteen Internet-pohjaisessa kyselytutkimuksessa, jonka aineisto kerättiin vuonna 2003, vastausprosentti oli 32 %. Ukon, Tenhusen ja Rantasen tutkimuksen saapuneiden vastauksien lukuja tarkastellessa voidaan havaita sama ilmiö kuin omassa tutkimuksessani, tutkimuksen kannalta valideja vastauksia oli hieman vähemmän kuin kokonaisvastausten määrä.

Vastaajien ja vastaamatta jättäneiden osalta ei ole havaittavissa erityisiä erottelevia tekijöitä. Identifikaatiotunnuksen perusteella voitiin ensimmäisten vastausten perusteella päätellä, että vastauksia tuli eri kansainvälisyysasteella toimivista yrityksistä, kaikista kokoluokista. Vastaajille annettiin myös mahdollisuus jättää yhteystietonsa, mikäli haluaisivat tutkimuksen valmistuttua tiivistetyn tutkimusraportin käyttöönsä. Kaikista kyselyyn vastanneista 35 % oli kiinnostunut raportista ja aihepiiristä. Tämä kuvaa osaltaan aiheen kiinnostavuutta kohdejoukossa.

#### *Taustatietoihin liittyvät tutkimustulokset*

Yrityskokoa tärkeimpänä taustamuuttujana arvioitaessa, voidaan havaita vinoutta vasemmalle (kuvio 8, liite 7). Tyyppi-arvo eli moodi aineistossa on 2. Tämä tarkoittaa, että ryhmän 2 yrityskokoluokka on edustettuna enemmän kuin muut luokat ja jakauma poikkeaa normaalisuudesta vinoudellaan (skewness 0,406). Vinous on osittain ymmärrettävää, sillä kyselyn kohdejoukkoon on poimittu nimenomaisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä painottaen kokoluokkia 10-24, 25-49 ja 50-99, henkilöstön määrällä mitattuna. Tilastollisen edustavuuden sijaan tutkimuksen mielenkiinto on painottunut pikemminkin ilmiön mallintamiseen näitä yritysluokkia tarkastelevasta näkökulmasta teoriasta nousseiden teemojen pohjalta. Vinous ei ole kohtalokasta, sillä vinousarvo, skewnessin arvo (0,406) on vähemmän kuin vinouden standard errorin (0,250) kaksinkertainen summa. Vinouden olemassaolo kuitenkin ohjaa käyttämään parametrittomia testejä, tilanteissa jossa se on mahdollista.

#### *Jakauman vinous ja pieni aineistokoko*

Vinoutta yrityskokoluokkaa kuvaavan muuttujan osalta tutkittiin tarkemmin Kolmogorov-Smirnovin testillä, jossa nollahypoteesina  $H_0$  on, että muuttuja noudattaa normaalijakaumaa ja tällöin  $H_1$  on, että muuttujan jakauma ei noudata normaalijakaumaa. Mikäli testin p-arvo on alle 0.05, 5 % riskitasolla, muuttuja ei ole normaalisti jakautunut. Testiparametri poikkeaa yleisesti oletetusta arvotuksesta tilastollisesta merkitsevyydestä. Testin tuloksena havaittiin, että muuttuja ei ole normaalisti jakautunut, Kolmogorov-Smirnov testin p-arvo on pienempi kuin 0.001. Jakaumien normaalisuuden testausta tehtiin muuttujista ja havaittiin vinoutta muutamien muidenkin keskeisten muuttujien osalta. Tällöin normaalijakaumaa noudattavien parametrinen testien käyttäminen tutkittaessa suppeahkoa otosta ei ole tarkoituksen mukaista tässä tutkimuksessa jatkoanalyysseissa.

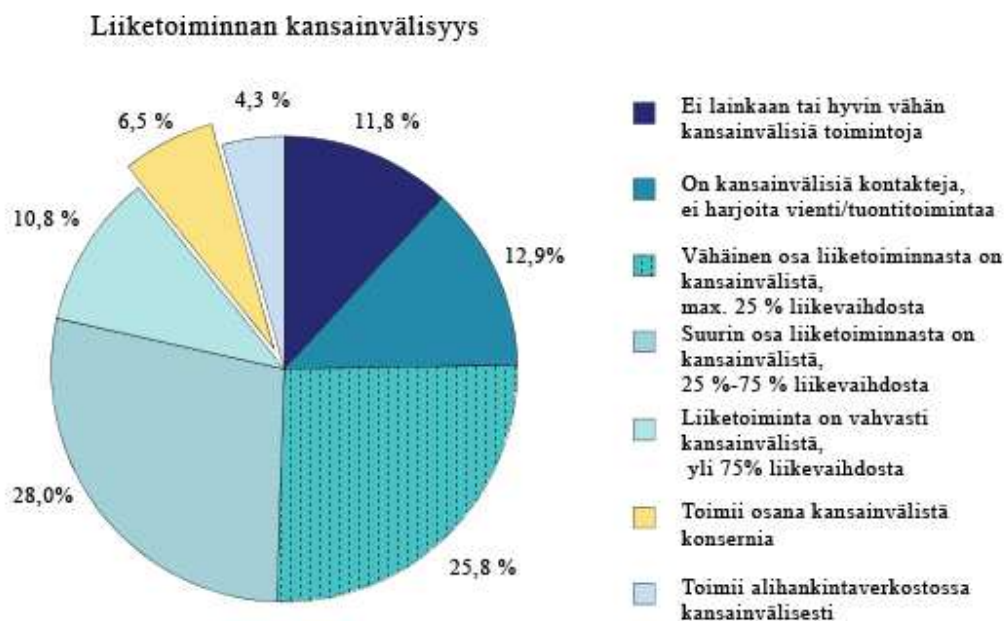
**Taulukko 3.** Normaalijakautuneisuuden testaus yrityskoon muuttujalla T2.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
T2 Yrityksen koko, (henkilöstö)	,210	93	,000	,900	93	,000

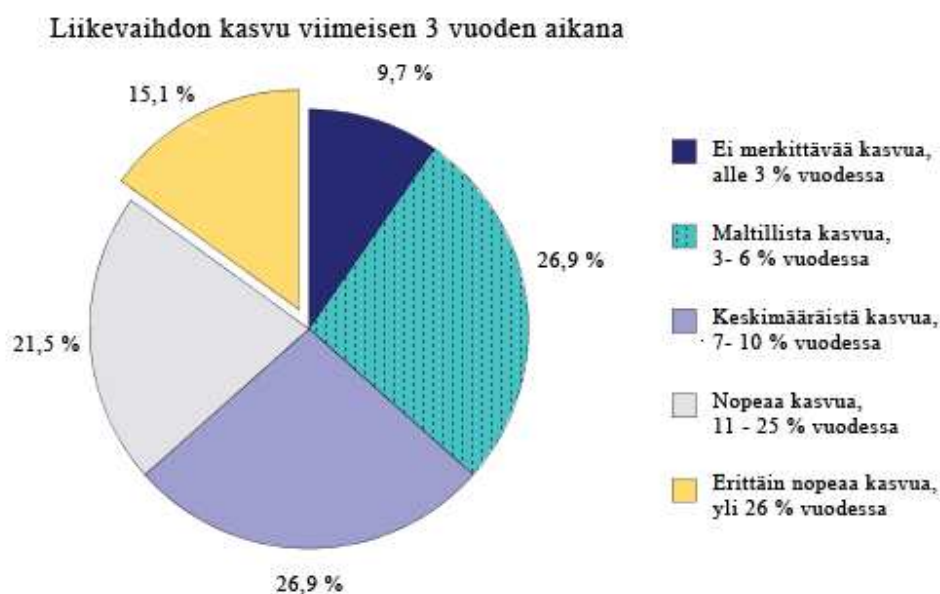
a. Lilliefors Significance Correction

Tutkimuksen yritykset olivat pääasiassa toimintansa jo vakiinnuttaneita. Iältään 15 vuotta tai enemmän oli lopullisesta tutkimusaineistosta yli puolet, 58 % Yritysten ikä oli aineistossa painottunut kategoriaan 5, enemmän kuin 15 vuotta. Aineistosta 5,4 % oli yrityksiä, jotka olivat iältään 5 vuotta tai nuorempia. Näillä 5 vuotta nuoremmilla yrityksillä voidaan olettaa, ettei toiminta ole vakiintunut uomiinsa ja kyseinen yritysryhmä voisi olla innokkaampi kehittämään toimintaansa ja prosessejaan, sekä henkilöstön osaamista liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ikäjakauma tutkittavien yritysten osalta ei noudata normaalijakaumaa, *skewness*-vinousarvo on -1,501 eli jakauma on painottunut oikealle, 5-kategoriaan. *Skewness*-vinousarvo on enemmän kuin sallittu viitearvo. Tämän perusteella parametristen testien käyttö ei ole suositeltavaa.

Kansainvälisyysastetta tutkittaessa, havaitaan kuviosta 4, että yrityksiä, joilla ei olisi min-käänlaisia kansainvälisiä toimintoja tai niitä on hyvin vähän, on koko aineistosta suppea osuus. Pääasiallisesti yrityksillä on jonkinasteisia toimintoja kansainvälisesti. Kansainvälisyys aspektin huomioiminen on sinänsä merkittävää, että tällaiset yritykset voivat saada vaikutteita muilta alan toimijoilta ja yhteistyökumppaneiltaan, toimiessaan laajemmassa verkostossa, toimintaympäristössä kuin puhtaasti kotimaassa toimivat. Vastaavasti tämän aineiston osalta erittäin nopean kasvun yrityksiä oli 15 % (kuvio 5). Keskimääräistä kasvua tai maltillista kasvua edusti molemmissa luokissa 27 % eli yhteensä ylipuolet aineiston yrityksistä.



**Kuvio 4.** Liiketoiminnan kansainvälisyys tutkimusaineiston yrityksissä



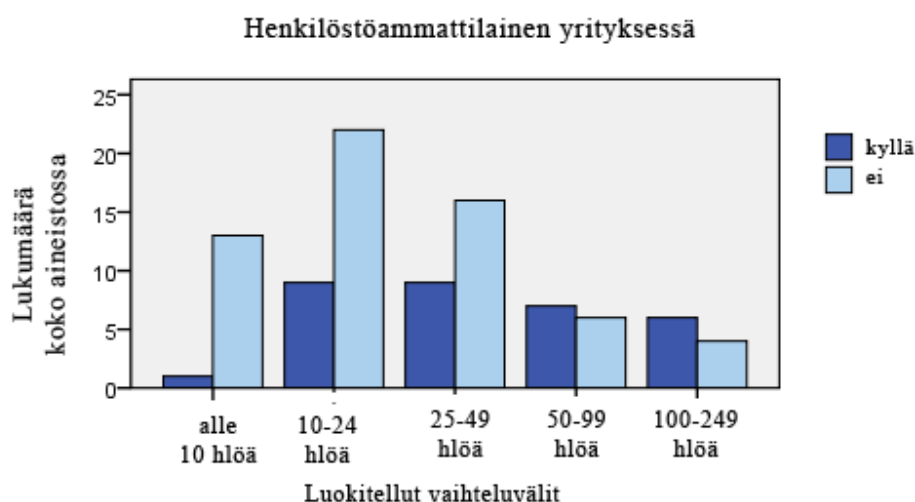
**Kuvio 5.** Liikevaihdon todettu kasvu viimeisen 3 vuoden ajalta (T5).

Aineiston perusteella, henkilöstö nähdään strategisesti tärkeänä voimavarana kasvulle ja yrityksen menestykselle. 99 % tutkittavista yrityksistä oli joko melko paljon, voimakkaasti

tai täysin samalla kannalla väittämän 'Henkilöstöllä ja sen osaamisella on tärkeä rooli kasvun kannalta liiketoiminnassa' (SBD4). Vastinparina tälle käytettiin tutkimuskysymyksenä väittämää 'Henkilöstön kehittäminen on tärkeää – varmistamme, että strategian mukaiset kehittymistarpeet täytetään' (SBD5). Tämän osalta myönteisesti kehittämiseen suhtautui 91 % tutkituista yrityksistä tässä aineistossa. Kysymykset olivat kategoriastaan huolimatta sijoitettu eri osioihin varsinaisessa selainpohjaisessa kyselyssä. Tulokset ovat yhteneväiset. Yhtäältä yrityksissä tunnustetaan henkilöstön merkitys strategisena voimavarana ja toisaalta strategian mukaisten kehittymistarpeiden merkityksen tunnustaa lähes yhtä suuri osa yrityksistä. Osa ensimmäiseen väittämään vastanneista tunnustaa asian merkityksen, mutta tulosten perusteella ei vie asiaa välttämättä konkreettisen toiminnan tasolle.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, ettei pk-yrityksissä välttämättä ole henkilöstöammattilaisia. Tämä sai tukea aineiston tarkastelun osalta. Tämä tukee myös ajatusta, että henkilöstön ja yrityksen osaamisen kehittäminen on pitkälti linjajohdon, esimiesten ja ylimmän johdon vastuulla pk-yrityksissä.

Aineiston tarkastelussa jo kuvailevia menetelmiä käyttäen ja tarkastaen tunnuslukuja aineistosta, havaitsin aineistoon liittyviä haasteita. Näitä haasteita tarkastelen lähemmin myös seuraavissa luvuissa, erityisesti menetelmien valinnan ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta.



**Kuvio 6.** Henkilöstöammattilainen yrityksessä yrityskoon mukaan.



### Ristiintaulukointi

Ristiintaulukointia käytin tutkiessani tärkeimpiä muuttujia suhteessa taustamuuttujiin. Ristiintaulukointi selvittää tutkimuksessa onko tekijöiden välillä riippuvuutta. Ristiintaulukoinnin yhteydessä käytetään yleensä normaalijakautuneessa aineistossa tilastollisen merkitsevyyden testaamiseksi khiin neliö –testiä. Parametrittomana vaihtoehtona tässä aineistossa on käytetty Fisherin Exact-testiä.

Tärkeimmän muuttujaperheen SBD:n osalta havaittiin tutkittaessa selkeän päämäärän ja vision sekä strategian suhdetta eri kokoluokissa, että 99 % yrityksillä oli määritetty selkeä päämäärä ja visio, joita strategia tukee (taulukko 4). Poikkeuksia oli ainoastaan 10-24henkilön yrityksissä, joista osa oli ilmoittanut eriävän mielipiteensä 1 % osuudella. Strategialähtöisyys olikin tutkimuksessa ensimmäinen reunaehto yrityksiä tutkittaessa.

**Taulukko 4.** Yrityksen kokoluokka suhteessa muuttujaan SBD1

		Ristiintaulukointi SBD1 * T2 Yrityksen koko					
		T2 Yrityksen koko, (henkilöstömäärä)					
		< 10	10-24	25-49	50-99	100-249	Yhteensä
SBD1:	Ei lainkaan samaa mieltä	0,0%	3,2%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
	Jonkin verran samaa mieltä	7,1%	19,4%	4,0%	0,0%	10,0%	9,7%
	Yrityksellä on selkeä päämäärä ja visio, joita strategia tukee	50,0%	48,4%	12,0%	7,7%	30,0%	31,2%
	Melko paljon samaa mieltä	35,7%	22,6%	52,0%	61,5%	30,0%	38,7%
	Täysin samaa mieltä	7,1%	6,5%	32,0%	30,8%	30,0%	19,4%
	Yhteensä	100%	100%	100%	100%	100%	100,0%
		14	31	25	13	10	93

### *Korrelaatioanalyysi*

Korrelaatioanalyysi toimi tässä tutkimuksessa esianalyysinä jatkoanalyysille. Tutkimuksen tekijänä minua kiinnosti, mitkä muuttujat korreloivat keskenään. Tämä auttoi päättämään, mitkä muuttujista voidaan siirtää edelleen pääkomponenttianalyysiin ja summamuuttujien rakentamiseen. Korrelaatio mittaa kahden muuttujan välistä lineaarista yhteyttä. Yksinkertaisimmillaan korrelaatio tiivistää tietoa niin, että kahden muuttujan välinen yhteys voidaan ilmaista riippuvuuden tunnusluvulla. Tunnusluku kertoo kuitenkin vain riippuvuuden johdonmukaisuudesta, voimakkuudesta sekä suunnasta. Yhteyksien vaikutustasoista tunnusluvut eivät ilmaise ja tätä analysoidaankin muilla metodeilla. Vaikka riippuvuus voi olla tilastollisesti merkitsevää, tutkittaessa p-arvoa ja korrelaatiokerroimen arvoa, ei muuttujan vaikutus toiseen muuttujaan toiseen muuttujaan ilmene tällä menetelmällä. Aineiston koko ja luonne vaikuttavat tässä käytetyn menetelmän valintaan. Pieni otoskoko ja jakauman vinoisuus sekä mittauksessa käytetty intervalli eli välimatka-asteikko edellyttävät tässä tapauksessa Spearmanin korrelaatiokerrointa (*Spearman rho*) käyttöä.

Korrelaation arvoista käytetään seuraavaa tulkintakehystä:

- $k < 0$ , korrelaatio on negatiivinen – muuttujien arvot muuttuvat eri suuntiin
- $k = 0$ , muuttujien välillä ei ole lineaarista riippuvuutta
- $k > 0$ , korrelaatio on positiivinen – muuttujien arvot muuttuvat samaan suuntaan
- $k = 1$ , teoreettinen mahdollisuus riippuvuus täydellistä.

Korrelaatioarvoista voidaan todeta, että tasolla 0,80–1,0 korrelaatio on erittäin korkea, tasolla 0,60–0,80 korrelaatio on korkea ja tasolla 0,40–0,60 korrelaatio on melko korkea (Metsämuuronen 2006: 360). Korrelaatiolle voi saada arvoja välillä -1 ja +1.

Analyysissä käytettiin kahdensuuntaista korrelaatiotestiä (*Two-tailed*), joka kuvaa korrelaation merkitystä tilastollisesti. Tämä mahdollistaa laajemman analyysin, koska ei keskitytä pelkästään vahvistamaan tai kumoamaan tiettyjä tutkimushypoteeseja muuttujien välisestä suhteesta. Arvioitaessa tilastollista merkitsevyyttä tarkasteltaessa havaittua merkitsevyystasoa eli ns. p-arvoja, käytetään tässä tutkimuksessa yleisesti hyväksyttyä ja tunnettua jaotetta:

$p < .001$  (tilastollisesti erittäin merkitsevä)

$p < .01$  (tilastollisesti merkitsevä)

$p < .05$  (tilastollisesti melkein merkitsevä).

Korrelaatioiden analysoinnissa korrelaatiomatriisin perusteella ryhmittelin muuttujia pääkomponenttianalyysia varten. Liite 3 havainnollistaa tutkimuksessa käytettyjen muuttujien korrelaatiot ja tilastolliset merkitsevyydet, muuttujaryhmittäin. Korrelaatiomatriisin perusteella havaitsin muuttujien korrelaatioiden valtaosin poikkeavan nolosta. Korrelaatiokerroimet ovat kohtuullisia, melko korkeita tai korkeita ja tämän lisäksi tilastollisesti merkitseviä, mikä on hyvä asia tutkimuksen kannalta. Saatu analyysitulokset rohkaisee syventämään analyysia muilla menetelmillä. Muuttujakohtaisen korrelaatiomatriisin perusteella viitekehys saa tukea ja voidaan todeta, että yhteyksiä eri ulottuvuuksien välillä on. Tuloksien arvioinnin yhteydessä on muistettava, että aineiston pienuus ja vinous voivat vaikuttaa tuloksiin. Toisaalta, tässä yhteydessä Metsämuuronen (2006: 361) antaa tulkintaan myönteistä tukea, pienissä otoksissa yleensä huomattavan suuret korrelaatiot osoittautuvat tilastollisesti merkittäviksi.

Tärkeimpänä muuttujaperheenä tässä tutkimuksessa toimii SBD-muuttujat. Muuttujia testasin erityisesti tutkimusta tehdessä. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli, onko pk-yrityksissä liiketoimintalähtöistä kehittämistä ja toisaalta, miten se ilmenee. Yhtäältä tutkimuksen tavoitteissa oli tutkia, näkevätkö pk-yritykset henkilöstön ja osaamisen strategisen merkityksen. Näitä tutkimuksia testasivat väittämät SBD1–SBD7.

Voidaan kysyä, onko yrityskoolla vaikutusta käsitykseen siitä, että henkilöstön kehittäminen parantaa yrityksen suorituskykyä vertailemalla yrityskokoa suhteessa muuttajaan SBD6. Kaiken kaikkiaan 33,3 % tutkituista yrityksistä on tässä suhteessa 'täysin samaa mieltä'.

Matalien korrelaatiokerroimien vuoksi jatkoanalyysista, esimerkiksi summamuuttujista jätettiin pois muuttujat ISP2 ja SHRM3. Näiden korrelaatiot eivät selvästi poikenneet nolosta niin, että ne olisivat olleet tilastollisesti merkitseviä useampien muuttujien suhteen. SHRM3 mittasi tietoa siitä, onko osaavien työntekijöiden saaminen haaste yritykselle tulevaisuudessa ja tämän muuttujan korrelaatiokerroin vaihteli koko aineistossa suhteessa muuttujiin välillä  $-0,121$ – $0,338$ . Vastaavasti korrelaatiokerroin sai ISP2 osalta arvoja  $-0,258$ – $0,266$ . Tämän muuttujan osalta on huomattava, että se sai vain kahta eri arvoa ja sen vuoksi käyttäytyi analyysissa poikkeavasti. ISP2 mittasi tietoa siitä, annetaanko yrityk-

sessä tunnustusta yksilön työpanoksesta. Sinänsä molemmat muuttujamittaukset olivat perusteltuja tutkimusasetelmassa.

Tutkittaessa tarkemmin muuttujia havaitsin, että yrityksistä jopa 86% antoi työntekijän työpanoksesta tunnustusta. Tätä voidaan pitää yleisenä menettelytapana, joka ei selitä kuitenkaan liiketoimintalähtöisen kehittämisen tematiikkaa, tunnustuksen antaminen on osa yrityksen keinovalikoimaa. Ne 14% yrityksistä, jotka eivät anna yksilöiden työpanokselle erityistä tunnustusta jakautuivat kansainvälisyysasteen osalta tasaisesti, mutta suurin osa oli 10-24 henkilön yrityksiä ja myynnin kasvu oli ollut näissä yrityksissä maltillista viimeisen kolmen vuoden aikana. Tilastollisilla testeillä tarkasteltuna, Fisherin tarkka testi vahvisti sen, ettei kansainvälisyysasteella ja tunnustuksen antamisella ole tilastollista merkitsevyyttä ( $p > 0.05$ , *Exact Sig.*  $p=0,217$ ) vaikka organisaatiot eroavat toisistaan jollain asteella. Korrelaatioiden laskemisen jälkeen muodostettiin saatujen korrelaatioiden pohjalta summamuuttujaehdotukset pääkomponenttianalyysin tuloksia odottamaan.

#### *Parametrittomat testit ja keskiarvojen vertailut*

Tutkimuksen aineiston vuoksi ei ollut mahdollista käyttää varsinaista t-testiä tai esimerkiksi yksisuuntaista varianssianalyysia, vaan sen sijaan käytin kahden riippumattoman otoksen keskiarvojen vertailuun Mann-Whitneyn U-testiä ja useamman eri ryhmän keskiarvovertailuun Kruskalin-Wallis testin. Seuraavaksi käyn läpi ydinkysymysten osalta näiden testien tuloksia. Tutkimuksessa haluttiin selvittää liiketoimintalähtöisen kehittämisen merkitystä ja kuinka se ilmenee pk-yrityksissä. Tässä yhteydessä tutkin ensin tarkemmin, eroaako ydinkysymyksen vastausten mediaanit yritysryhmissä kokoluokaltaan 10–24 henkilöä ja 25-49 henkilöä.

Testien tulosten perusteella, Mann-Whitneyn testisuure  $U=243,500$  ja vastaava Wilcoxonin testisuure  $W=739,500$ , jolloin tuloksena on, että kyseisten ryhmien välillä on eroavaisuutta, tilastollinen merkitsevyys on p-arvolla .011, ( $p < .05$ ). Yrityskoolla näiden kahden ryhmän välillä on tämän testin valossa vaikutusta siihen, miten tärkeäksi henkilöstön osaamisen kehittäminen mielletään. Tämän vuoksi oli syytä tarkastella koko yritysjoukkoa eri ryhmiin samankaltaisella menettelyllä. Kruskall-Wallis testillä vertailin pääkysymysmuuttujien mahdollisia eroja yritysryhmissä.

**Taulukko 5.** Mann-Whitneyn U-testi yrityskokoluokille 2 ja 3 suhteessa muuttujaan SBD5

	T2		Mean	Sum	Tilastolliset	
	Yrityksen koko	N	Rank	of Ranks	testit, a	
SBD5:Henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeää, varmistamme, että strategian mukaiset kehittymistarpeet täytetään	10-24 henkilöä	31	23,85	739,50	Mann-Whitney U	243,500
	25-49 henkilöä	25	34,26	856,50	Wilcoxon W	739,500
	Yhteensä	56			Z	-2,540
					Asymp.	,011
					Sig. (2-tailed)	

a. Grouping Variable: T2 Yrityksen koko, (henkilöstömäärä)

**Taulukko 6.** Kruskalin-Wallis testin raportti yrityskoolta eroavien ryhmien ja SBD1 osalta

	T2 Yrityksen koko, (henkilöstömäärä)	N	Mean Rank	Tilastolliset testit, a, b	
SBD1 Yrityksellä on selkeä päämäärä visio, joita strategia tukee	alle 10 henkilöä	14	39,50	Chi-Square	24,240
	10-24 henkilöä	31	31,73	df	4
	25-49 henkilöä	25	60,18	Asymp. Sig.	<b>,000</b>
	50-99 henkilöä	13	63,31		
	100-249 henkilöä	10	50,70		
	Yhteensä	93			

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: T2 Yrityksen koko, (henkilöstömäärä)

Vertailtaessa kaikkia kokoluokkia suhteessa yhteen pääkysymyksistä (SBD5), voitiin havaita, että kaikkien kokoluokkien osalta ryhmien keskiarvojen erojen välillä ei ole tilastollista merkitsevyyttä, ( $p > .05$ ,  $p = 0.132$ ), Kruskalin-Wallis testillä. Vertailtaessa yrityskokoluokkien osalta muita SBD-muuttujaperheen muuttujia, havaitsin, että vain muuttujien

SBD1 'Yrityksellä on selkeä päämäärä ja visio' sekä SBD2 'Yrityksellä on liiketoimintasuunnitelma, jossa on mitattavat suoritustavoitteet' ja yrityskoon välillä on eroa ja ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Muiden muuttujaperheen muuttujien ja yrityskoon välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroavaisuutta.

Näiden saatujen testitulosten valossa voidaan todeta jo tässä vaiheessa tutkimusta, että pk-yritysten ja liiketoimintalähtöisen kehittämisen välillä on yhteyttä. Tämän perusteella tutkimuksessa on pystytty vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen. Toisena pääkysymyksenä oli selvittää, kuinka tai millä tavoin tämä ilmenee yrityksissä. Pk-yrityksien välillä on eroa siinä, onko yrityksissä liiketoimintasuunnitelma, jossa on mitattavat suoritustavoitteet ja toisaalta eroa on myös siinä, että onko yrityksillä selkeä visio ja päämäärä, joita strategia tukee. Se, mitkä ryhmät eroavat toisistaan, ei selviä tämän testin perusteella. Nämä tulokset ovat pohjana jatkoanalyysille.

### *Pääkomponenttianalyysi*

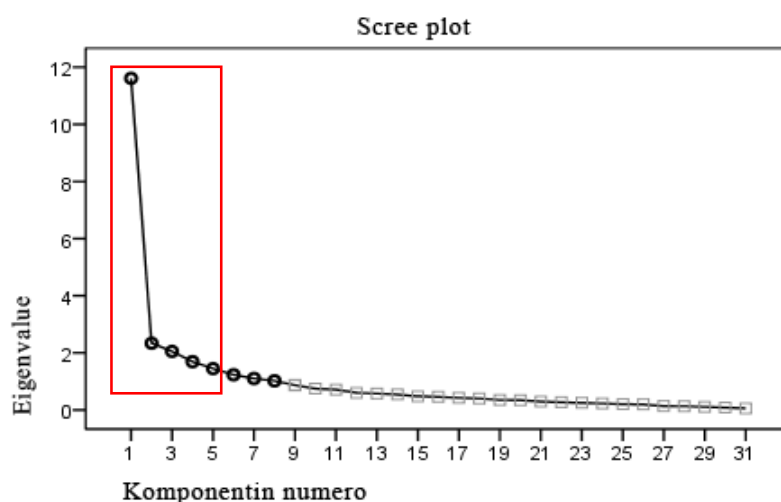
Pääkomponenttianalyysin ja faktorianalyysin ideana on lähinnä aineiston tiivistäminen. Pääkomponenttianalyysi ja varsinainen faktorianalyysi on suositeltavaa tehdä vasta yli sadan havainnon aineistossa. Faktorianalyysi ja pääkomponenttianalyysi perustuvat mallinukseen, jossa etsitään havaittujen muuttujien taustalla vaikuttavia latenteja, piilomuuttujia. Tässä tutkimuksessa pääkomponenttianalyysia käytettiin ensisijaisesti analyysina, jonka pohjalta voidaan muodostettujen summamuuttujien perusteella saada lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä kohdejoukossa ja voidaan kategorisoida kohdejoukkoa ilmiön mallintamiseksi.

Pääkomponenttianalyysin pohjana olivat kontingenssikertoimet, jotka on esitelty liitteessä 6. Tämän lisäksi käytettiin korrelaatiomatriisia työkaluna määrittämään muuttujien suhteita ja kelpoisuutta. Ensimmäiseksi korrelaatiomatriisin ohella tein Kaiser-Meyer-Olkinin (*KMO*) testin, joka mittaa otoksen osuvuutta sekä Bartlettin sväärisyystestin (Bartlett's Test), joka tutkii hypoteesia, ovatko muuttujien korrelaatiot mahdollisesti nolliä. Kaiserin testi – jonka arvo on  $0,830 > \text{viitearvo } 0,6$  ja Bartlettin testi – jonka  $p < 0.001$ , osoittavat, että korrelaatiomatriisin muuttujat ovat soveliaita pääkomponenttianalyysiin (taulukko 7). Tutkittavat muuttujat oli määritetty aiemman teoreettisen viitekehysten pohjalta.

**Taulukko 7.** Kaiserin ja Bartlettin testit korrelaatiomatriisista

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,830
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	1832,675
df	465,000
Sig.	,000

Tarkastelu perustui SPSS:n pääkomponenttianalyysiin, joka tuottaa selkeän ja helposti tulkitettavan faktorirakenteen. Korostettakoon tässä yhteydessä, että kyseessä ei ole varsinainen SEM faktorianalyysi eli rakenneyhtälömallitus vaan pääkomponenttimallinnukseen perustuva tarkastelu. Rotatoinnissa käytin Varimax with Kaiser Normalization –metodia ja iteraatiokierroksia kertyi 23. Tämän perusteella päädyin tarkastelemaan aluksi 8 pääkomponenttia, joista 5 ensimmäistä osoittautuivat merkityksellisimmiksi. Kahdeksan ensimmäisen ominaisarvot (*eigenvalue*) olivat yli yhden. Ominaisarvon raja-arvona käytetään 1, sen alle latautuvat ovat vähemmän merkittäviä kokonaisuuksia. Varimax-rotatoinnin jälkeen kahdeksan pääkomponentin selitysasteeksi tuli 72,5 % (liite 6). Viiden ensimmäisen selitysaste on kuitenkin jo 61,7% ja näiden viiden komponentin merkitys on astetta vahvempi kuin kolmen sitä seuraavan, kuten on esitetty kuviossa 7.

**Kuvio 7.** Komponenttien graafinen tarkastelu, Scree-plot.

Tämän tutkimuksen kommunaliteetit on esitetty tutkimuksen liitteenä 6. Pääkomponenttianalyysissa kommunaliteetteja tarkastellessa havaitsin, että muuttujien kommunaliteetit vaihtelevat välillä 0.54 – 0.80, ollen osittain jopa korkeita. Tämä viittaa siihen, että muuttujat mittaavat suhteellisen luotettavasti pääkomponentteja. Kaikkien 31 muuttujan arvot ovat yli 0.50. Mikäli muuttujat olisivat saaneet alhaisempia kommunaliteetteja kuin 0.40 olisi kyseiset muuttujat kannattanut jättää pääkomponenttialyysistä. Korrelaatiomatriisin aiemman tarkastelun perusteella pääkomponenttialyysistä jätettiin pois muuttujat ISP2 ja SHRM3, jo matalan korreloituvuuden vuoksi.

Analyysissa mukana olleet 31 muuttujaa muodostivat 8 pääkomponenttia. Nämä nimettiin uudelleen sisällön mukaisesti. Viisi ensimmäistä komponenttia ovat tutkimuksen osalta tärkeimmät. Kolmen viimeisen komponentin tuottama lisä selitysasteeseen, ennen rotatointia oli 10,8%. Hyväksyin muuttujan sisällytettäväksi pääkomponenttiin, mikäli sen latautuvuus oli vähintään .5-tasoa, lukuunottamatta ISP7 (.428). Suurin osa pääkomponenttialyysissa olleista 31 muuttujasta olivat niin sanottuja puhtaita muuttujia. Sekamuuttujilla, joilla oli latautumista useamman pääkomponentin suhteen, ei kuitenkaan ollut huomattavan korkeaa latausta kahdelle komponentille.

Ainoa poikkeus, jonka suhteen tein siirron komponentin sisältä toiselle, tämän kahden latautuvaisuuden vuoksi oli esimiestyön muuttuja EP5, jonka siirsin 3.komponentista 4. komponenttiin. Tässä sijoittelussa käytin perusteena sisällöllistä sopivuutta, sillä molemmilla komponenteilla lataus oli yli .5-tasoa.

Pääkomponentteja ja niille latautuneita muuttujia tarkastellessa havaitsin, että puhtaimmin pääkomponentteja kuvasivat pääkomponentissa yksi muuttuja PP4, pääkomponentissa kaksi SBD1, pääkomponentissa kolme SBD6, pääkomponentissa neljä EP1 sekä pääkomponentissa viisi CD4. Taulukossa 8 on esitetty muuttujien kuvaus yhdistettynä pääkomponenttiin. Pääkomponenteista käytetään jatkossa tässä yhteydessä ulottuvuus –käsitettä tarkoittamaan pääkomponentin sisältöä ja merkitystä käsitteellisemmässä muodossa. Taulukossa 8. on myös esitetty ulottuvuuksien käsitteelliset nimitykset, joita käytetään tässä tutkimuksessa pääkomponenteista tarkastellessa tuloksia käsitteellisemmällä tasolla. Saatujen pääkomponenttien perusteella muodostin summamuuttujat ja laskin näiden reliabiliteetit, tehdäkseeni vertailua aineiston osalta eri muuttujiin nähden.



**Taulukko 8.** Pääkomponenttianalyysin tuottamat ulottuvuudet.

---

**1. pääkomponentti – Kehittämisen jatkuvuus ja suunnitelmallisuus**

PP4: Yrityksessä on määritetty ne tiedot, taidot ja toimintatavat, joita esimiehet tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti

Pääkomponentin selitysaste: 15 %<sup>1</sup>.

---

**2. pääkomponentti – Strategialähtöisyys kehittämisessä**

SBD1: Yrityksellä on selkeä päämäärä ja visio, joita strategia tukee

Pääkomponentin selitysaste: 13 %.

---

**3. pääkomponentti – Kehittäminen kasvun ja menestyksen tukena**

SBD6: Henkilöstön kehittäminen parantaa yrityksen suorituskykyä

Pääkomponentin selitysaste: 11 %.

---

**4.pääkomponentti – Esimies strategialähtöisen toiminnan mahdollistajana**

EP1: Esimies pyrkii kehittämään yrityksen ilmapiiriä

Pääkomponentin selitysaste: 11 %.

---

**5. pääkomponentti – Organisaation osaaminen kehittämisessä**

CD4: Yritys hyödyntää yritysverkostoja toimintansa kehittämiseksi

Pääkomponentin selitysaste: 7 %.

---

**6.pääkomponentti – Osaaminen ja osaamisen määrittely proaktiivisesti**

SBD7: Yrityksessä on määritetty osaamis- ja kehittämistarpeet sekä suunnitelmat ja resurssit näiden toteuttamiseksi. Pääkomponentin selitysaste: 5 %.

---

**7.pääkomponentti – Motivaatio ja sitoutuneisuus**

SHRM2: Työntekijät ovat erittäin motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä

Pääkomponentin selitysaste: 5 %

---

**8. pääkomponentti – Liiketoimintalähtöisen kehittämisen sosiaalinen ulottuvuus**

ISP6: työntekijöitä kannustetaan tuomaan esille uusia ideoita ja jakamaan työhön liittyvää osaamistaan yrityksessä

Pääkomponentin selitysaste: 5 %.

---

*Pääkomponenttien sisältö ja summamuuttujien taustaoletukset*

*Kehittämisen jatkuvuus ja suunnitelmallisuus*

Ensimmäisen pääkomponentin sisältämät väittämät kuvaavat kehittämisen suunnitelmallisuutta ja jatkuvuutta (CD), ne luonnehtivat yhtäältä periaatteita (PP), jotka määrittävät käy-

tännön strategian toteuttamista sekä toisaalta juuri strategian toteuttamista (ISP). Pääkomponentille latautuneet väittämät ja niiden lataukset ovat:

- PP4: Yrityksessä on määritetty tiedot, taidot ja toimintatavat, joita esimiehet tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen tehokkaasti (,805)
- ISP4: Henkilöstöä johdetaan ja kehitetään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti(,717)
- PP5: Esimiestyö on suunnitelmallista(707)
- PP3: Yrityksessä on henkilöstöjoht.periaatteet joilla luodaan kannustava työympäristö, (kannustava ilmapiiri, avoin tiedonkulku) (,655)
- PP6: Yrityksessä on määritetty hlöstön kehitt suunnatut investoinnit sekä ajassa, rahassa että resursseissa (,576)
- CD1:Yrityksen aiempien kehitystoimien arviointia käytetään hyväksi uusia toimintasuunnitelmia laadittaessa (yrit.oppii) (,549)
- PP2: Yksilöiden erilaiset tarpeet ymmärretään varmistamalla kaikille tarvittava tuki ja yhdenvertaiset mahdollisuudet suorituskykynsä parantamiseksi (,534)
- PP1: Kehittämissuunnitelmista johdetaan hlöstölle konkreettiset tavoitteet ja niitä seurataan (,516)

#### *Strategialähtöisyys kehittämisessä*

Toiselle pääkomponentille eli liiketoimintalähtöisen kehittämisen ulottuvuudelle latautuivat pääasiassa väittämät, jotka kuvaavat strategialähtöisyyttä (SBD). Väittämät ja niiden lataukset ovat:

- SBD1: Yrityksellä selkeä päämäärä visio, joita strategia tukee (,810)
- SBD3: Strategian toteuttamisen,liiketoiminnan kannalta tärkeät osaamisalueet tunnistettu (,778)
- SBD2: Yrityksellä liiketoimintasuunnitelma, jossa mitattavat suoritustavoitteet (,691)
- ISP1: Yrityksessä osallistetaan henkilöstöä kehitettäessä liiketoimintasuunnitelmaa (,687)
- CD2: Kehittää jatkuvasti toimintatapojaan ja prosessejaan, strategian toteuttamisen kannalta (,586)  
Kehittäminen kasvun ja menestyksen tukena

Liiketoimintalähtöisen kehittämisen kolmas ulottuvuudelle latautuivat väittämät, jotka kuvaavat parhaiten kuinka kehittäminen luo menestystä ja kasvua, näissä korostui myös yksilön työpanoksen merkitys kasvulle ja liiketoimintalähtöisen henkilöstön kehittämisen tärkeä rooli kasvun mahdollistajana (SBD). Seuraavassa eriteltynä tämän ulottuvuuden muutajat ja lataukset:

- SBD6: Henkilöstön kehittäminen parantaa yrityksen suorituskykyä (,783)
- SHRM4: Yksilöiden työpanoksella on merkitystä yrityksemme menestykselle (,736)
- SBD5: Henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeää - varmistamme, että strategian mukaiset kehittymistarpeet täytetään (,640)

SBD4: Henkilöstöllä ja sen osaamisella on tärkeä rooli kasvun kannalta liiketoiminnassa (,591)

*Esimies strategialähtöisen toiminnan mahdollistajana*

Neljäntenä ulottuvuutena on selkeästi esimiehen toiminta strategian toteuttamisen mahdollistajana. Muuttujakimppu on pysynyt yhtenäisenä alkuperäiseen muuttujaperheeseen verrattuna (EP). Väittämät ja lataukset ovat seuraavanlaiset:

EP5: Esimiehenä pitää tärkeänä toimintojen taustojen, tavoitteiden ja vaikutusten kertomista työntekijöille (,523)

EP1: Esimiehenä pyrkii kehittämään yrityksen ilmapiiriä (,795)

EP2: Esimiehenä pyrkii jakamaan näkemyksen tulevaisuuden tarvittavasta osaamisesta (,648)

ISP3: Henkilöstölle annetaan rakentavaa palautetta säännöllisesti ja oikea-aikaisesti (,616)

EP3: Esimiehenä pitää tärkeänä tulevaisuuden suunnitelmien kertomista työntekijöille (,603)

EP4: Esimiehenä kannustaa kehittämään työtehtävien kannalta tarvittavaa osaamista (,578)

*Organisaation osaaminen kehittämisessä*

Viidennessä ulottuvuudessa korostuivat organisaatio oppimisen teemat ja verkostoyhteistyön merkitys. Tähän yhteyteen liittyi vahvasti myös työssäoppimisen merkitys, mikä on looginen yhteys, jos ajatellaan mitä työssäoppiminen konkreettisesti on ja mitä elementtejä siihen liittyy – yksilön osaaminen kehittyy osana organisaatiossa toimimista, osana organisaation osaamisen kehittämistä. Väittämät ja lataukset:

CD4 Hyödyntää yritysverkostoja toimintansa kehittämiseksi (,666)

CD3 Yritys parantanut johtamisen ja henkilöstöjoht käytäntöjä, ottamalla mallia muilta yrityksiltä ja mukauttamalla (,663)

ISP5 Työssäoppiminen on tärkein henkilöstön kehittämismuoto (,502)

Seuraavia kolmea pääkomponenttia tarkastellaan lyhyesti. Näiden ulottuvuuksien yksittäinen selitysaste on matala, joten voi olla perusteltua yhdistää ulottuvuudet yhdeksi kokonaisuudeksi ja tulkita käsitteellisesti laajemmin. Sisällöllisesti muuttujat ja väittämät kuvaavat osaamisen määrittelyä, sen pro-aktiivisuutta ja nykyisen osaamisen tunnustamista henkilöstössä. Toisaalta väittämät kuvaavat henkilöstön motivaatiota ja yhtäältä liiketoimintalähtöisen kehittämisen kannalta tärkeää sosiaalista ulottuvuutta, vuorovaikutusta ja sosiaalista integraatiota henkilöstön osalta. Näiden tekijöiden osalta voisi olla perustellumpaa käsitel-

lä 6-8. ulottuvuuksia jatkoanalyseissa yhtenä kokonaisuutena, käsitteellä Liiketoimintalähtöisen kehittämisen *pro-aktiivinen ja sosiaalinen ulottuvuus*.

*6 pääkomponentti – Osaaminen ja pro-aktiivisuus osaamisen määrittelyssä*

SBD7 Olemme määrittäneet yrityksen osaamis- ja kehittämistarpeet, suunnitelmat ja resurssit näiden tarpeiden täyttämiseksi (,589)

SHRM1 Nykyinen henkilöstömme on keskitasoa pätevämpiä ja ammattitaitoisempia (,532)

*7 pääkomponentti – Motivaatio ja sitoutuneisuus*

SHRM2 Työntekijämme ovat erittäin motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä (,835)

*8 pääkomponentti – Liiketoimintalähtöisen kehittämisen sosiaalinen ulottuvuus*

ISP6 Työntekijöitä kannustetaan tuomaan esille uusia ideoita ja jakamaan työhön liittyvää osaamistaan yrityksessä (,745)

ISP7 Uusille työntekijöille on selkeä ja toimiva perehdytysohjelma tai perehdyttämissuunnitelma (,428).

Pääkomponenttien tuottamien ulottuvuuksien pohjalta loin summamuuttujat kullekin ulottuvuudelle ja laskin näiden reliabiliteetit. Havaitsin, että koska kyseessä on kokeellinen pääkomponenttianalyysin soveltaminen suppeassa aineistossa, oli mahdollista yhdistää tässä tapauksessa myös ulottuvuudet 6-8 yhdeksi ulottuvuudeksi ja näin ollen laskin sen osalta oman reliabiliteettisuurensa. Reliabiliteetti on kohtalaisen korkea kaikilla summamuuttujilla. Muodostettuja summamuuttujia voidaan soveltaa ryhmittelyanalyysissa.

*Ryhmittelyanalyysi*

Koska aineisto oli suppea, oli mahdollisuus hyödyntää klusterointia tutkimuksen aineiston osalta kokeellisesti. Varsinaisen faktorianalyysin suorittamiseksi aineiston olisi tullut olla kooltaan huomattavasti laajempi. Tässä yhteydessä käytin K-Means Kluster –toimintoa ryhmitelläkseni yrityksiä kategorioihin. Toinen vaihtoehto oli vertailla SHRD-indeksin pohjalta yrityksiä ja havaita tätä kautta ryhmittelyssä yhtäläisyyksiä. Sen osalta tein ainoastaan muutamia testauksia, koska kyseessä ei ole virallinen tilastollinen menetelmä. Menetelmä kuitenkin antaa lisätietoa ryhmittelyanalyysin tueksi.

Ryhmittelyanalyysissa käytin K-keskiarvon ryhmittelyanalyysia (K-Means Cluster Analysis), jolla voidaan ryhmitellä havaintoja (Metsämuuronen 2004:163). Päätin jakaa yritysryhmät kolmeen erilliseen klusteriin, sillä neljään jakaminen sirpaloi havaintoja niin, että neljänteen klusteriin tuli vain muutama havainto, jotka eivät kuitenkaan merkittävästi poikenneet, että olisi ollut perusteita omalle klusterille. Yritykset sijoituivat klustereihin seuraavasti, ensimmäiseen tuli pienin osajoukko 22 yritystä, (23,7 %). Toiseen klusteriin tuli 32 yritystä (35,5 %) ja kolmanteen lähes saman verran, 39 yritystä (41,9 %).

Ryhmittelyanalyysi vahvisti käsitystäni aineiston tuloksista ja hahmotteli yritysryhmittäin liiketoimintalähtöisen kehittämisen osalta erilaisissa tiloissa olevia klustereita. Klusterissa 1 liiketoimintalähtöisen kehittämisen asiat ovat parhaiten. Tämä osuus vastaa 22 % tutkimuksen aineistosta. Näiden yritysten osalta ryhmäkeskiarvot ovat yli 4,0 paitsi proaktiivisuuden ja sosiaalisuuden ulottuvuudessa. Tämäkin ulottuvuuden ryhmäkeskiarvo on silti tämän yritysryhmän osalta korkein ja lähestyy 4,0. Tässä klusterissa kehittäminen on erittäin vahvasti liiketoimintaa tukevaa ja strategialähtöistä, kehittäminen nähdään vahvasti avaintekijänä kasvuun ja menestykseen ja esimies omalla toiminnallaan toimii suunnan näyttäjänä ja strategian toteuttajana, mahdollistajana. Organisaatio kokonaisuutena kykenee oppimaan aiemmasta toiminnastaan ja hyödyntää organisaatio-osaamistaan laajalti. Jos verrataan tässä yhteydessä henkilöstöammattilaisten suhdetta yrityksiin, niin vain 34 % yrityksistä oli nimetty henkilöstöammattilainen tai henkilöstön kehittäjä. Seuraavassa on esitelty yhteenvetona ryhmittelyanalyysin klusterit sekä ryhmäkeskiarvot eri ulottuvuuksilla.

**Taulukko 9.** Klusterianalyysin tuottamat yritysryhmät ja niiden ryhmäkeskiarvot

	Kehittämisen jatkuvuus ja suunnitel- mallisuus	Strategia- lähtöisyys kehittämi- sessä	Kehittäminen kasvun ja menestyksen tukena	Esimies strategia- lähtöisen toiminnan mahdol- listajana	Organisaation osaaminen kehittämisessä	Proaktiivi- suuden ja sosiaalisuu- den ulottu- vuus
Klusteri 1, n=22	<b>4,20</b>	<b>4,97</b>	<b>5,50</b>	<b>5,21</b>	<b>4,86</b>	<b>3,65</b>
Klusteri 2, n=32	2,77	3,34	4,07	3,80	3,30	2,41
Klusteri 3, n=39	3,54	4,11	4,91	4,60	3,91	3,10
F	41,2	47,1	59,4	46,0	53,7	49,7
Sig.	***	***	***	***	***	***

Tilastollinen merkitsevyys: \*\*\* <0.01,

Huom. klustereiden F-testejä tulee käyttää ainoastaan kuvaileviin tarkoituksiin.

Klusteri 3 on myös kaikilla ulottuvuuksilla suhteellisen vahva ja tässä klusterissa korostuu erityisesti Kehittämisen näkeminen kasvua ja menestystä tukevana. Kolmannessa klusterissa kehittäminen ei ole niin vahvasti suunnitelmallista ja jatkuvaa toimintaa yrityksissä ja vastaavasti organisaation oppiminen ei ole niin vahvaa kuin 1 klusterin yrityksillä.

Klusteri 2 on kaikista poikkeavin kolmesta klusterista. Näissä yrityksissä, jotka vastaavat noin reilua kolmasosaa koko aineistosta, kehittäminen ei ole strategialähtöistä vaan enemmänkin kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten soveltuvaa. Näissä yrityksissä tulevaisuuden

ennakointi ja ihmisten integraatio organisaatiossa strategian toteuttamiseksi on myös suhteessa alhaisempaa kuin vertailuryhmissä. Tässä klusterissa esimies ja ylin johto kuitenkin yrittää toimia strategian toteuttajana ja mahdollistajana. Kehittäminen nähdään tärkeänä osa-alueena, mutta se ei vain ole suunnitelmallista toimintaa tai vahvasti integroitunutta liiketoimintastrategiaan. Korostettakoon tässä yhteydessä, että tämäkään klusteri ei toimi huonommin kuin muut klusterit. Tavat toimia ovat moninaisia, tälle yritystyyppille ad hoc toiminta voi olla luonteenomaista ja toimimalla esimerkiksi alihankintasuhteessa suurempaan toimijaan, on tällaisessa toiminnassa joustavuuden elementti hyvin tärkeä. Tulokset voivat kertoa myös toiminnan joustavuudesta, jolloin varsinainen kovien strategisten suunnitelmien tekeminen ja toteuttaminen ei vain ole yhtä tärkeää näille yrityksille kuin kahdelle muulle klusterille ja niiden yrityksille.

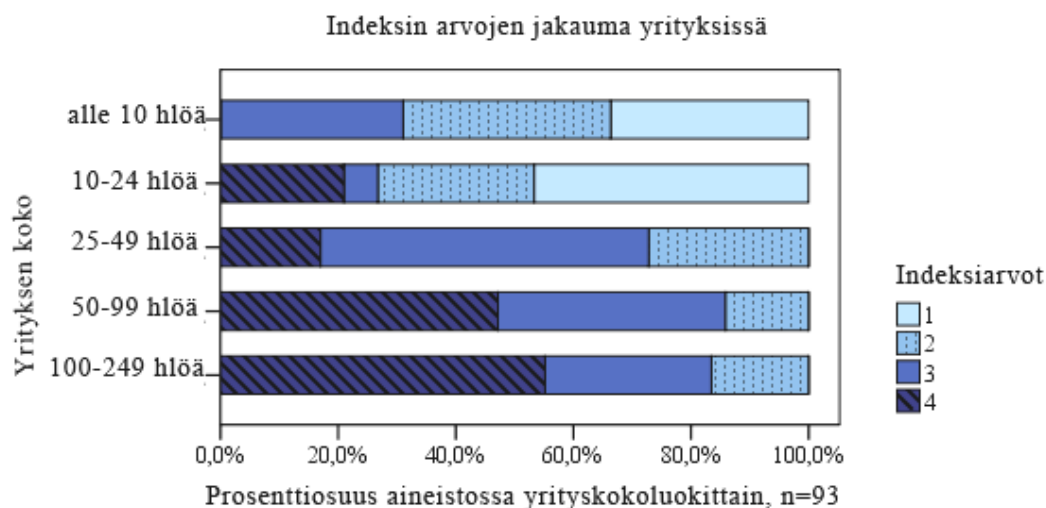
Ulkopuolisia palveluita yritykset ostivat kuitenkin henkilöstön ja yrityksen osaamisen kehittämiseen riippumatta siitä, oliko henkilöstöammattilaista yrityksessä vai ei. Yrityksistä 58 % myönsi hyödyntävänsä ulkopuolisia asiantuntijapalveluita kehittämisessä. Tämä tukee Hurmerinta-Peltomäen ja Nummelan tutkimusta (2004), jossa otettiin kantaa siihen, kuinka pk-yritysten kannattaakin hyödyntää ulkopuolisia resursseja kysymyksissä, jotka eivät ole heidän omassa ydinosaamisensa piirissä. Yrityskokoluokkien suhteen 60 % ulkopuolisia palveluita ostavista yrityksistä oli pieniä 10–49 henkilön yrityksiä.

#### *SHRD-Indeksi ja vertaileva analyysi*

Täydentävänä analyysinä käytin tutkimuksessa SHRD-indeksin laskentaa ja sen mittaamista kohdejoukossa. Tavoitteena oli saada lisää tietoa kuinka yritykset jakautuvat liiketoimintalähtöisen kehittämisen suhteen. Indeksien summamuuttujien pohjana olivat pääkomponenttianalyysin tuottamat ulottuvuudet ja niihin latautuneet muuttujat.

Indeksin muodostin pääkomponenttianalyysin pääkomponenteille latautuneiden muuttujien yhteenlasketusta summa-arvosta. Tässä yhteydessä suoritettiin uudelleenkodeausta aineiston vastausten skaalan osalta, jolloin indeksiin tulivat mukaan ainoastaan reaaliset arvot. Näiden muuttujien osalta tein uudelleen luokittelua, jotta analyysiin ei tulisi mukaan kuin viisiportainen skaala (1-5). Vastausvaihtoehto 'ei lainkaan samaa mieltä' koodattiin nollassi, koska indeksissä haettiin positiivista arvojen summaa ja aiempi arvo 1 oli vääristänyt tulosta. Indeksien muodostavat 31 osiota ja yhteenlaskettu indeksiarvo on alimmillaan 31 ja

korkeimmillaan 155. Tässä yhteydessä käytin ryhmien välisessä vertailussa myös Kruskalin-Wallis testin kokeellisesti.



**Kuvio 8.** SHRD-Indeksin arvojen jakautuminen kohdeyrityksissä kokoluokittain.

Indeksipisteet voidaan aineiston perusteella jakaa neljään luokkaan:

1.luokka: heikko	42 – 68,	joita edusti 6,5 % aineistosta
2. luokka: kohtalainen	69 – 94,	joita edusti 43,0 % aineistosta
3. luokka: hyvä	95 – 120,	joita edusti 41,9 % aineistosta
4.luokka: erinomainen	121 - 146,	joita edusti 8,6 % aineistosta

Mikäli testin kokonaispistemäärä on 155, niin ylimmän tuloksen kohdalla oli 95 % piste-määrästä saavutettu ja täten asiointi olisi erinomainen. Korkeimpia indeksin arvoja, 121 pistettä tai enemmän saivat selkeästi keskisuuret yritykset. Eniten 3-luokan arvosanaa hyvä saivat 25–49 kokoluokan yritykset. Indeksien laskentatuloksia verrattaessa klusterointiin, joka tehtiin kolmiluokkaiseksi jaotteluna voidaan kuitenkin tehdä joitain päätelmiä. Mikäli vaiheluväli olisi tehty kolmiluokkaiseksi kuten klusteroinnissa, olisivat tulokset varmasti enemmän yhdenmukaiset.



**Taulukko 10.** Neliluokkaisten indeksiarvojen jakauma kokoluokittain.

Neliluokkaisen indeksiarvojen jakauma kokoluokittain				
indexarvo	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	6,5	6,5	6,5
2	40	43,0	43,0	49,5
3	39	41,9	41,9	91,4
4	8	8,6	8,6	100,0
Yhteensä	93	100,0	100,0	

Tässä yhteydessä voidaan havaita, että kuten klusterianalyysissa, niin tässäkin sellaisten yritysten osuus, joilla mittauksen mukaan on korkeimmat pistemäärät, on suhteessa vähän, vain 9 % aineistosta. Klusterianalyysissa 1 klusteriin sijoittui 22 yritystä. Tässä skaalan eron vuoksi osa tuosta joukosta, yhteensä 14 yritystä on 3.luokassa 'hyvä'. Tässä neliluokkaisella jaottelulla on perusteensa. Pistemäärien vaihteluväli oli yhteensä 42 – 146 ja kolmiluokkaisena jokaiseen ryhmään olisi tullut 48 pisteen vaihteluväli, joka on luokkana jo suuri vertailuun. Tulokset ovat kuitenkin samansuuntaiset.

Tutkittaessa yrityksiä kestävän kasvun idean mukaan, yhdistin todetun myynnin kasvun muuttujan ja yrityksen iän summamuuttujaksi ja tarkastelin yritysten jakaumia. Liitteessä 7, taulukosta 19, voidaan havaita, että tällä yhdistelmämuuttujalla tarkasteltuna yritykset jakautuvat lähes normaalijakauman mukaan. Suurinta osaa yrityksiä voi luonnehtia keskimääräisen kasvun vahvoiksi yrityksiksi, jotka ovat vakiinnuttaneet toimintansa.

Korrelaation osalta sovelsin Spearman rho'ta. Tämän osalta korrelaatio oli tilastollisesti merkitsevää ( $p > 0.05$ ), vaikkakin suhteellisen alhaista ( $,240$ ), verrattaessa kansainvälisyysastetta (T4) ja muodostettua indeksimuuttujaa 4-luokkaisena (taulukko 11). Näin ollen yhteyttä indikaattorin ja kansainvälisyysasteen välillä on, vaikka se ei ole tilastollisesti kovin vakuuttavaa.

**Taulukko 11.** Korrelaatioanalyysi SHRD-indeksin suhteesta kansainvälisyysasteeseen.

<b>Correlations</b>				
			T4 Kansain- välisyysaste	indeksi _4luokk.
Spearman's rho	T4 Kansainvälisyysaste	Correlation Coefficient	1,000	,240*
		Sig. (2-tailed)		,020
		N	93	93
	ind_4luok	Correlation Coefficient	<b>,240*</b>	1,000
		Sig. (2-tailed)	<b>,020</b>	
		N	93	93

Indeksi on pääkomponenttianalyysin pohjalta muodostettuna luotettava mittausväline. Se kykenee mittaamaan sitä, mitä on asetettu. Tältä osin voidaan todeta, että tutkimuksen kolmanteen pääkysymykseen on nyt vastattu. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, voiko IIP:n kaltaisella mittaristolla luotettavasti mitata liiketoimintalähtöistä henkilöstön kehittämistä pk-yrityksissä. Ja tutkijana voin näiden tuloksien pohjalta vastata myöntävästi, tutkimushypoteesi sai myönteistä tukea. Seuraavaksi tarkastelen laajemmin mittareiden luotettavuutta. Mittauksen luotettavuudesta

Tässä tutkimuksessa mittarin reliabiliteetin tarkastelussa mittareita arvioitiin tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Mittarin yhtenäisyyttä arvioitiin käyttäen Cronbachin alfaa, joka on tyypillinen yhteneväisyyden mittari. Korkea yhtenäisyys kertoo, että mittarin osiot mitaavat samantyyppistä asiaa ja tukee toistettavuuden ideaa lisäten luottamusta tutkimukseen. Yhtäältä korkea reliabiliteetti indikoi mittarin kykyä erotella luotettavasti ja tehokkaasti mitatut havainnot, lisäten mittarin luotettavuutta (Metsämuuronen 2006: 442–443).

Cronbachin alpha testasin koko mittaristosta lukuun ottamatta avoimia vastauksia, joiden antaminen oli vastaajalle vapaaehtoista. Tässä yhteydessä tutkin luotettavuutta myös kriittisesti – huomioiden aineiston koon rajoitukset. Rajoittamalla osioiden lukumäärän pääkomponenttianalyysin mukaisten ulottuvuuksien muuttujiin alkuperäisen 42 osion sijaan, mittariston reliabiliteetti nousi alkuperäisestä (0,918). Mittariston kokonaisreliabiliteettia tarkasteltaessa havaitaan siis selkeä muutos. Luottamusväli tässä aineistossa mittaristolle, jossa

on 31 osiota, 95 % luottamusvälillä on [0.921-0.9562], alphan ollessa tällöin 0,940. Tutkimukseen osallistui 93 vastaajaa. Tästä voidaan todeta, että mittari on hyvä aineiston pienen koon huomioivalla luottamusvälillä. Yhtäältä yleisenä alphan alimpana hyväksyttävänä arvona on pidetty arvoa 0,60 (Metsämuuronen 2006:451), toisaalta johtamistieteissä riittäväenä luotettavana alphan alarajana, voidaan pitää 0,50 (Viitala 2004:159). Alkuperäisten tutkimuskysymyksen muodostamat muuttujat analysoin myös muuttujaperheittäin. Tämä oli esianalyysi korrelaatioanalyysin ohella sille, mitkä muuttujat kelpuutettaisiin varsinaisiin summamuuttujiin ja jatkoanalyysiin.

#### *Summamuuttujien vertailu luotettavuustarkastelun yhteydessä*

Mielenkiintoista on huomata, miten alkuperäiset summamuuttujat ja niiden reliabiliteetit muuttuivat pääkomponenttianalyysin pohjalta. Alkuperäisissä summamuuttujissa reliabiliteetti oli yli .800 neljässä kokonaisuudessa, (SBD, PP, CD ja EP). Pääkomponenttianalyysin ja rotatoinnin tuottamien summamuuttujien reliabiliteetti oli enää vain kolmen summamuuttujan osalta yli .800. Vastaavasti alkuperäisten muuttujaperheiden osalta, oli yhden kokonaisuuden reliabiliteetti alle 0.500, mutta niin lähellä 0.500 rajaa (.493), että arvon mukaan mittaria voidaan pitää luotettavana. Reliabiliteettitarkastelu summamuuttujien osalta (pääkomponenttianalyysin sekä tutkijan esiymmärryksen perusteella) on esitetty taulukossa 18, tutkimuksen liitteenä 8.

Tutkijan esiymmärryksessä ryhmittelin muuttujat eri muuttujaperheisiin. Muuttujakimput kokosivat teorian pohjalta yhteen erilaisia muuttujia. Muuttujien väittämät pyrittiin rakentamaan niin, että ne mittaisivat mahdollisimman hyvin haluttuja teoriasta nousseita teemoja kohdejoukossa. Summamuuttujien reliabiliteetteja tarkastellessa, voidaan todeta, että reliabiliteetti on kaikilla muilla muuttujaperheillä korkeahko, paitsi SHRM -nimikkeen alle yhdistetyillä muuttujilla. Tarkasteltuani reliabiliteettianalyysia tarkemmin (taulukko 12) tämän mittarin osalta huomasin, että poistamalla SHRM3-muuttujan SHRM-osioista, reliabiliteetti nousisi jo huomattavasti (.593). Korrelaatioanalyysissä kyseinen muuttuja korreloi alhaisesti ja tuolloin oli jo selkeä indikaatio, ettei mittariin kannata sisällyttää ko. muuttujaa jatkoanalyysissä. Reliabiliteettitarkastelu jo esiymmärryksessä rakennettujen summamuuttujien osalta vahvisti tämän käsityksen.

**Taulukko 12.** Summamuuttuja SHRM:n reliabiliteettien tarkastelu.

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SHRM1	14,32	3,221	,385	,327
SHRM2	14,35	3,644	,321	,395
<b>SHRM3</b>	<b>13,74</b>	<b>3,737</b>	<b>,125</b>	<b>,593</b>
SHRM4	13,52	3,557	,369	,356

*Avoimien vastausten analysointi*

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää mitä kohdejoukon esimiehet ja ylin johto haluaisivat ensisijaisesti kehittää yrityksessään. Tutkimuksessa vastaajilla oli mahdollisuus antaa oma näkemyksensä siitä, mitä haluaisivat kehittää yrityksessään, mikäli resurssirajoitteita ei olisi. Tällä kysymyksen asettelulla pyrin saamaan esille todelliset tarpeet. Avoimia vapaamuotoisia vastauksia annettiin kyselyssä 32. Luokiteltuna pyramidimallin mukaan osaamisen kehittämisen tarpeet jaettiin 6 luokkaan, kuvaamaan yrityksen kannalta merkityksellisiä kompetensseja.

**Taulukko 13.** Avoimien vastausten frekvenssit kompetenssialueittain

	<b>Kompetenssialue</b>	<b>Frekvenssi</b>
44. Mikäli aika tai taloudelliset tekijät eivät rajoittaisi millään tavoin, mitä haluaisitte erityisesti kehittää yrityksessänne tai henkilöstönne osaamisessa?	1 Tekninen osaaminen, vastualueen asiantuntijuus	10
	2 Yleinen liiketoimintaosaaminen	2
	3 Osaamisen johtaminen ja tiedonhallinta	6
	4 Johtamistaidot, Esimiesosaaminen, Alaistaidot	5
	5 Sosiaalinen osaaminen, vuorovaikutustaidot	9
	6 Yksilön valmiudet, sisältäen asenteet ja motivaation	4
	Muut maininnat:	
	Monitaitoisuus, moniosaaminen	7
	ilmapiiri	2
	laatujärjestelmä	1

Analyysissä pilkottiin saman vastaajan erilaisia tarpeita kuvaava vastaus useampaan kategoriaan, mikäli vastauksessa oli mainittu eri kompetenssialueita yhden pääalueen sijaan. Voidaan olettaa, että toimiva johto on päämääräsuuntautunut asemansa vuoksi ja on ymmärtänyt alkuperäisen kysymyksen asettelun yritystoiminnan menestyksen kannalta. Avoimissa vastauksissa korostuivat 1 'Tekninen osaaminen, vastuualueen asiantuntijuuden' ja 2 'Sosiaalisen osaamisen ja vuorovaikutustaitojen' kehittämisen tarpeet. Yllättävän monta vastausta tuli kuitenkin kategoriaan 3, 'Osaamisen johtaminen ja tiedonhallinta' sekä 4, 'Johtamis- ja esimiestaidot, alaistaidot'. Se mikä tekee vastaukset näissä kategorioissa merkitykselliseksi, on niiden sidonnaisuus vuorovaikutteisuuteen. Saatujen vastauksien voidaan selkeästi nähdä vastaavan kompetenssipyramidirakennetta.

Tämän lisäksi aineistosta nousi selkeästi esiin monitaitoisuuden vaatimus. Tähän monitaitoisuuden vaatimukseen ja vuorovaikutteisuuteen otin kantaa aiemmin jo tutkijan esiyttämisessä sekä teoriaosuudessa. Monitaitoisuuden ja moniosaamisen kannalta eräs kuvaavimmista vastauksista oli pienen yrityksen johdon vastaus:

*"Monitaitoisuutta. esim. konesuunnittelijat eivät juurikaan ymmärrä sähköistä ja päinvastoin. Koulutus ei ole tukenut tarpeeksi laajaa työnkuvaa. Moniosaamista, nykyistä laajempaa teknistä koulutusta".*

Pk-yrityksessä haasteena onkin juuri laaja työnkuva ja osaamisen vastaavuus työnkuvaan nähden. Huomion kiinnitti vastaajan erityinen painotus, ettei alan koulutus ole tarpeeksi tukenut laajaa työnkuvaa. Yhtäältä tekijöistä on puutetta ja toisaalta tämä antaa viitteen pohtia onko alan koulutus ajantasaista nykypäivän vaatimuksiin nähden. Useammassa vastauksessa otettiin kantaa myös myyntitaitoihin ja kielitaidon kehittämisen tarpeisiin. Kielitaito on osa vuorovaikutusosaamista ja vastaavasti myynti- ja jälkimarkkinointitaidot ovat oikeastaan yhdistelmä niin vuorovaikutusosaamista kuin oman vastuualueen asiantuntijuutta, teknistä osaamista tässä suhteessa. Myös projektityöskentely- ja verkostoitumistaidot nousivat esiin aineistosta. Kahdessa vastauksessa otettiin kantaa selkeimmin systemaattisempaan lähestymistapaan henkilöstön kehittämisessä. Mielenkiintoinen ilmaisultaan oli seuraava kommentti:

*"Henkilöiden kierrättämismahdollisuuksien pitkäjänteistä kehittämistä".*

Tämä tulkinnallisesti vastaus lähenee myös monitaitoisuutta ja osaamisen jakamisen, organisaation oppimisen teemaa. Henkilöiden kierrättäminen työtehtävissä on myös tehokas työssäoppimisen muoto, jolla voidaan samanaikaisesti laajentaa osapuolien osaamista. Eniten mainintoja sai kuitenkin kompetenssitaso 1, tekninen osaaminen ja oman vastuualueen asiantuntijuuden kehittäminen henkilöstön osalta. Tätä voidaan kuvata myös 'kovana osaamisena', erästä vastaajaa lainatakseni. Eräs vastaaja satoi teknisen osaamisen kehittämisen ilmapiiriin oivalla tavalla:

*”Auttaa huomaamaan, että perustaitoihin ja – asioihin panostamalla työnteko helpottuu, ilmapiiri paranee huomattavasti”.*

Avoimet vastaukset tukevat myös kvantitatiivisessa osassa käsiteltyjä pääkomponenttianaalyyysin tuloksia. Pääkomponenttianaalyyseissä erityisenä komponenttina latautui motivaatio. Tämä heijastaa SHRM mallinnuksen yhteydessä mainittuja komponentteja, jossa yhtenä komponenttina oli ihmisten (työntekijöiden) käytös ja vapaa tahto motivaation taustalla. Tätä motivaatiota ja asennetta peräänkuulutettiin myös avoimissa vastauksissa. Seuraava vastaus kuvaa semanttisella tasolla, kuinka tärkeää on strategian toteuttaminen eli työ itsessään. Huonolla motivaatiolla ei voi saavuttaa päämääriä tai toteuttaa strategiaa täysipainoisesti.

*”Joidenkin henkilöiden motivaatiota, että tietäisivät mitä varten ollaan töissä”.*

Saatujen tulosten perusteella on asetettuun tutkimuskysymykseen mitä osaamisalueita painotetaan kehittämisessä saatu kattava ja moniulotteinen vastaus. Vastaukset tukevat teoriaosassa esitettyä näkemystä strategian toteuttamisen vuorovaikutteisuuden tärkeydestä, koska toimiva johto haluaa kehittää yrityksensä toiminnan kannalta henkilöstön oman vastuualueen asiantuntijuutta, vuorovaikutus- ja jopa alaitaitoja. Huomion arvoista on, ettei erilaiset toiminnanohjaus- ja laatujärjestelmät tai suorituskykymittarit saivat ainoastaan yhden maininnan. Tämä on ristiriidassa teoreettiseen tutkimussuuntaukseen nähden, sillä valtaosa pk-sektorin tutkimuksestakin keskittyy tutkimaan nimenomaan toiminnanohjausjärjestelmiä, niiden soveltuvuutta yksittäisissä yrityksissä tai suorituskykyä. Vastausten määrä kuvaa kuitenkin tässä tutkimuksessa autenttisesti asian tilaa kohdejoukossa. Vaihtoehtoina on, että yrityksillä on laajalti jo laatujärjestelmät käytössään tai he eivät koe sitä ensisijaisesti tärkeänä.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena oli ymmärtää ilmiötä liiketoimintalähtöinen henkilöstön ja osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä teknologiateollisuudessa. Tässä viimeisessä luvussa tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta, ensin lyhyesti validiteetin ja reliabiliteetin käsitettä ja sen jälkeen, mitä ne tarkoittavat juuri tässä tutkimuksessa. Sen jälkeen tarkastellaan yhteenvedon omaisesti keskeisiä tuloksia ja pohditaan näiden merkitystä ja samalla otetaan kantaa mahdollisiin jatkotutkimuksiin aiheen tiimoilta.

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta voidaan pitää yhtä luotettavana kuin siinä käytettyjä mittaristoja. Tässä yhteydessä halusin soveltaa jo olemassa olevia mittaristoja, joilla oli todettu korkeahko tai korkea reliabiliteetti. Teoriakehyksen pohjalta päädyin ratkaisuun, jossa yhdistin useammasta eri lähteestä tärkeimmiksi katsomani muuttujat, jotka parhaiten peilaavat teoreettista viitekehystä.

#### *Mittauksen luotettavuudesta*

Kyselytutkimuksen osalta on olemassa tiettyjä yleisiä heikkouksia. Tämän lisäksi tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää erilaiset mittausvirheet, joita voi aiheutua mittausvälineiden epätarkkuudesta, mittausmenetelmien heikkouksista tai käsitteiden määrittelyn puutteellisuudesta. Tarkastelemalla reliabiliteetin ja validiteetin käsitettä ennen mittauksen suorittamista, tavoitteena oli minimoida mahdollisia mittausvirheitä sekä reliabiliteettia ja validiteettia heikentäviä tekijöitä. (Metsämuuronen 2006:55) Hyvällä asetelmalla, käsitteen muodostuksella ja teorian johtamisella sekä otannalla voidaan parantaa tutkimuksen validiteettia. Käsitteen määrittelyn ja teorian johtamisen kautta etsittiin tutkimukseen parhaiten soveltuvat mittariosiot, jotta voidaan peilata teoriaa aineistossa.

Toisaalta on pohdittava, kielen merkitystä objektiivisen totuuden välittäjänä – kielen avulla yksilö luo vuorovaikutuksessa todellisuutta osallistuen ympäröivään sosiaaliseen kontekstiin. (Säljö 2001.) Eri asioilla, sanoilla ja termeillä voi olla eri merkityksiä yksilöille. Tätä

on pyritty tässä tutkimuksessa huomioimaan avaamalla käsitteet vastaajille tarvittaessa ja antamalla tarvittava tieto tutkimuksessa käytettävistä käsitteistä varsinaisen kyselyn ohessa.

## 6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen toistettavuutta (Metsämuuronen:2006, 64). Reliabiliteetti määritellään myös kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tämä vaatimus haettiin varmistaa ottamalla käyttöön tilastolliset testit, jotka erityisesti soveltuivat tähän aineistoon (parametrittomat testit). Tutkimuksessa käytettiin summamuuttujia, jotka koostuivat useasta samaa asiaa mittaavista osimuuttujista. Reliabiliteetin kasvattamiseksi jätettiin summamuuttujia muodostettaessa pois ne selittävät tekijät, jotka huonosti korreloivat kohteena olevaan yhdistettyyn muuttujaan (Heikkilä 1999:179.) Tutkimuksen luotettavuutta varmennettiin myös sillä, että vastauksia pyydettiin laajalta maantieteelliseltä alueelta.

Tässä tutkimuksessa mittarien reliabiliteetin tarkastelussa mittareita ja niiden osioita arvioitiin tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Mittarin yhtenäisyyttä arvioitiin käyttäen Cronbachin alfaa, joka on tyypillinen yhteneväisyyden mittari. Korkea yhtenäisyys kertoo, että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa ja tukee toistettavuuden ideaa lisäten luottamusta tutkimukseen. Yhtäältä korkea reliabiliteetti indikoi mittarin kykyä erotella luotettavasti ja tehokkaasti mitatut havainnot, lisäten mittarin luotettavuutta (Metsämuuronen 2006: 65–69, 442–443).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta nostaa se, että vastaajien antamat vastaukset rekisteröityivät vain kerran portaaliin. Vastaamisen osalta vastaaminen oli rajoitettu sähköpostikutsun, jolloin varmistettiin ettei kohdejoukon ulkopuoliset voi osallistua tutkimukseen. Vastaaminen rajoittui myös vastaajatunnukseen, joka identifioitui sähköpostikutsun kautta. Vastaajatunnus ei ollut ilmeinen vastaajille. Vastaajille korostettiin luottamuksellisuutta niin tietojen tallentamisen kuin tietojen käsittelyn osalta ja tämän luottamuksellisuuden vuoksi myös arkistoitavista tutkimusvastauskokoomista on poistettu yksilöintitunnukset. Vastaajille korostettiin, että tutkimuksen aineisto jää tutkijan käytettäväksi eikä mahdollisia yhteystietoja anneta kolmansille osapuolille. Vastaajille annettiin mahdollisuus jättää yhteystietonsa, mikäli haluaisivat tutkimusraportin tiivistelmän käyttöönsä tutkimuksen val-



mistuttua. Vastaajia pyydettiin myös olemaan yhteydessä sähköpostilla tai puhelimitse tutkimuksen tekijään mahdollisten kysymysten tai lisätietojen osalta.

### 6.3 Tutkimuksen validiteetti

Validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen – ulkoinen validiteetti tarkoitetaan sitä, onko kyseinen tutkimus yleistettävissä ja jos on, niin mihin ryhmiin ja sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta (Metsämuuronen 2006:55, 64–65). Tutkimuksen sisäistä validiteettia, eli mittaako tutkimuskysymykset sitä mitä on haluttukin mitata, on pyritty lisäämään ottamalla tutkimukseen mukaan liiketoimintalähtöisen kehittämisen viitekehyksen ulottuvuuksia selittävät teoreettiset mallit. Johtopäätöksiä teossa on näin pystytty ottamaan huomioon hyvin aihepiirin laajuus ja moninaisuus. Kysymykset johdettiin teoreettisissa malleissa olevista teemoista ja tällöin kysymykset saatiin vastaamaan hyvin kirjallisuuskatsauksessa esitettyjä käsitteitä ja mallinnuksia. (Heikkilä 1999: 28, 178, Metsämuuronen 2006: 57, 63.) Kyselylomakkeen kysymykset poimittiin aiemmin käytetyistä aihepiirin eri tutkimuksista, jolloin kysymyksiä mitattavuus oli jo testattu aiemmin. Tämän lisäksi sovellettiin erityistä liiketoimintalähtöisen osaamisen kehittämisen standardin sisältöä ja muunnettiin standardin indikaattoreita muuttujiksi tutkimukseen. Näiden muuttujien luotettavuus osoittautui korkeaksi myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen sisäistä validiteettiä (tutkimuksen omaa luotettavuutta) lisäsi myös omiin kokemuksiin ja näkemyksiin liittyvät itsenäisesti ja vapaaehtoisesti annetut vastaukset yrityksen kehittämisestä. (Metsämuuronen 2006: 58.)

Uusitalo (2001) esittää tutkimuksen luotettavuutta kuvaten ajatuksen pätevyysalueesta eli tutkijan - ja tässä tapauksessa tutkielman tekijän - on kyettävä arvioimaan, missä olosuhteissa voi olettaa, että saadut tulokset ovat päteviä ja milloin ei. Pätevyysalue on ns. *yleistettävyyden* -periaate, joka on tieteellisen tiedon tunnuspiirre (Uusitalo 2001.) Pätevyysaluetta arvioidaan tässä tutkimuksessa suhteessa tutkimuksen asetelmaan ja otantaan ja mahdollisiin rajoitteisiin. Ulkoisen validiteetin tarkastelua käsitellään tutkimuksen mittareiden käytettävyyden arvioinnin yhteydessä.

### *Mittareiden käytettävyydestä ja ulkoisesta validiteetista*

Mittareiden käytettävyyttä arvioitaessa Laitinen (1998:120–134) tuo esiin mittaukselle keskeisiä vaatimuksia. Näitä ovat reliabiliteetti, validiteetti, relevanssi, edullisuus ja uskottavuus. Laitisen mittareiden käytettävyyden ja Metsämuurosen yleisten luotettavuuden näkemysten pohjalta olen kehittänyt jo olemassa olevia mittaristoja tavoitteelliseen suuntaan. Olen muodostanut synteesin ja tarkastellut sen luotettavuutta eri näkökulmista, jotta arvioinnin vaatimukset täyttyisivät.

Tulosten tulkinnan kannalta ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, että muut tutkijat tulkitisivat kyseiset mittaustulokset ja tutkimustulokset samoin kuin tutkimuksessa on esitetty. Tätä on vaikea arvioida ilman muiden tutkijoiden kontribuutiota tutkimuksen tarkasteluun. Sannottakoon tässä yhteydessä, että tilastollisten parametrittomien testien antamien viitteiden perusteella tutkimuksen tilastollisesta merkitsevyydestä muuttujien osalta, tutkimusta voi pitää myös ulkoisesti validina.

## **6.4 Tutkimustulosten pohdintaa**

Tämä tutkimus on ollut empiirinen kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusprosessi itsessään ollut hyvin avartava kokemus ja mielenkiintoinen.. Tutkimusprosessissa olen halunnut tehdä selkeitä valintoja teoria-aineuksen osalta, mitkä tutkimukset ja teoreettiset lähtökohdat ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä ja mitä näistä aiemmista tutkimuksista haluan tuoda tässä yhteydessä esille. Henkilöstöjohtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen parissa on tehty paljon hyvää ja laadukasta tutkimustyötä vuosikymmeniä. Tutkimuksen käsite liiketoimintalähtöinen osaamisen kehittäminen voidaan osaltaan nähdä osaamisen johtamisen alateemana ja näin se liittyy luontevasti aiempaan tutkimusperinteeseen.

Tutkimustiedon ja tiedonhankinnan osalta on tavoitteellista pyrkiä luotettavuuteen tiedon objektiivisuuden avulla. Missä määrin sitten voidaan tietoa väittää objektiiviseksi, mikäli se tilastollisesti edustaa mitattavissa olevaa dataa ja tämän tilastollisesti mitattavissa olevia muuttujan arvoja – ollen kuitenkin yksittäisen henkilön antama subjektiivinen, omakohtainen näkemys asiaintilasta. Tässä tutkimuksessa vastaukset ovat yrityksen edustajan antamaa tietoa siitä, millä tavalla ilmiö näyttäytyy juuri tämän yrityksen todellisuudessa. Tilas-

tollista analyysia käytettiin tässä yhteydessä tarkastelemalla yksittäisten vastausten sijaan kokonaisuuksia otoksen kannalta ja tekemällä päätelmiä kohdejoukon osalta. Tiedonkeruun luotettavuutta on tässä tutkimuksessa lisätty käyttämällä sähköistä tiedonkeruulinstrumenttia.

Tutkimuksessa olen metodologiselta kannalta soveltanut hypoteettis-deduktiivista päättelyä ja lähestynyt aihetta teoriatasolta viitekehyksen kautta empiriaan. Tällöin teoriasta johdetuilla muuttujilla mittauksen kautta saadaan joko tukea asetetuille hypoteeseille tai hypoteesit voidaan hylätä (Metsämuuronen 2006:396; Kyrö 2004). Hypoteesina tutkimuksen taustalla oli yhteys liiketoimintalähtöisen kehittämisen ja pk-yritysten suhteessa. Osaltaan voidaan nähdä, että tutkimuksessa on sovellettu hermeneuttista dialogia, koska olen pyrkinyt tulkitsemaan aineistosta nousevia merkityksiä (Kyrö 2004:75).

Onnistuin johtamaan tutkimuskentästä ja teoriamallinnuksista yhteneväisyyksiä, joiden pohjalta muuttujat määriteltiin. Muuttujien semanttisen määrittelyn jälkeen havaittiin yhteneväisyyksiä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja voitiin soveltaa osaksi jo valmiita mittaristoja, rakentamalla lopulta oma mittari näiden pohjalta. Päättely johti muuttujien testaukseen ja tilastolliseen analyysiin, vaikka alun perin kiinnostukseni on syntynyt henkilöstön ja osaamisen kehittämisen työssä yksittäisten yritysten parissa.

Tutkimusprosessi tuotti moniulotteisen kuvan ilmiöstä ja löydökset tukevat aiempaa tutkimusta. Joustavuuden elementin ymmärtäminen on pk-kontekstin toimintalogiikan ymmärtämisessä keskeistä. Tämä selittää, miksi yrityksissä ei välttämättä ole virallisia käytänteitä tai henkilöstöammattilaista, vaan yritykset hyödyntävät ulkopuolisia palveluita kehittääkseen toimintaansa ja osaamistaan. Tämä tutkimus on kuitenkin vain yksi näkemys asian osalta, mutta kuvaa kontekstinsa osalta asian tilaa.

### *Keskeiset tutkimustulokset*

Tilastollisen analyysin perusteella voin todeta, että liiketoimintalähtöinen kehittäminen näyttäytyy eri tavoin tutkitussa kohdejoukossa ja klusteroinnin perusteella oli mahdollista erottaa jopa kolmenlaisia eri tavoin tässä yhteydessä toimivia yritysryhmiä. Klusteroinnin ja riippuvuusanalyysin perusteella loin kuvan siitä, miten ilmiö näyttäytyy tässä aineistossa ja sain selville millä tekijöillä on yhteyttä liiketoimintalähtöisen kehittämisen eri ulottu-

vuuksiin. Aiemman tutkimuskirjallisuuden olettamukset saivat tukea myös tässä tutkimuksessa. Pk-yrityksillä on joustavampi rakenne ja joustavammat toimintaperiaatteet. Kaikki käytännöt eivät välttämättä ole virallisia. Tämä ei poissulje sitä mahdollisuutta, ettei yritys toimisi henkilöstön kehittämisessä strategialähtöisesti liiketoimintasuunnitelmaansa toteuttaen.

Yhtäältä voidaan tarkastella esimerkiksi peruskäytänteitä henkilöstön kehittämisessä, perehdyttämistä ja kehityskeskusteluja. Suurin osa yrityksistä soveltaa kehityskeskusteluja, mutta toisaalta voidaan pohtia, mitä vaikutusta näillä on, sillä vain puolet yrityksistä dokumentoi keskustelujen tavoitteet ja aktiivisesti seuraa tavoitteiden saavuttamista. Pienellä osalla, alle kymmenellä prosentilla tutkituista yrityksistä, ei ole käytössään minkään asteista perehdytysuunnitelmaa tai perehdytysprosessia. Vastaavasti vajaa 40 prosenttia yrityksistä tässä aineistossa koki perehdytyskäytäntönsä toimivaksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Tämä kertoo myös siitä, että perehdytysprosessin kehittämiseen voi tulevaisuudessa suunnata enemmän huomiota tämänkaltaisissa yrityksissä, sillä toimiva ja tarkoituksenmukainen perehdytysprosessi on kannattava investointi. Se vähentää sosiaalistumisen ja työtehtävien oppimiseen käytettävää työaikaa työsuhteen alussa ja nopeuttaa osaavien työntekijöiden tuloksellista tapaa toimia yrityksen strategian toteuttamiseksi. Voidaan siis todeta, että tietäntyyppisten avainkäytänteiden soveltaminen voidaan kokea yrityksessä investoinniksi.

HRD:n merkitystä ei voida ainoastaan ymmärtää kapeasti - määrällisesti mitattavina koulutuspäivinä. Tutkimustiedon puitteissa tiedetään etteivät pienet ja keskisuuret yritykset panosta muodolliseen kouluttamiseen ja valmentamiseen yhtä paljon kuin suuret yritykset – yhtäältä on tunnustettu, että hyvin harvoin pk-yrityksessä on henkilöstön ja osaamisen kehittämisen asiantuntijaa (Westhead & Storey 1997; Hill & Stewart 1999). Tämä näkemys sai myös tukea tässä tutkimuksessa, henkilöstöammattilainen oli vain 34 % yrityksistä. Silti yrityksiä tukeva liiketoimintalähtöinen kehittäminen näyttäytyi moninaisena ilmiönä tutkimukseen osallistuneiden yritysten osalta.

Ulkopuolisia palveluita yritykset ostivat kuitenkin henkilöstön ja yrityksen osaamisen kehittämiseen riippumatta siitä, oliko henkilöstöammattilaista yrityksessä vai ei. Yrityksistä 58 % myönsi hyödyntävänsä ulkopuolisia asiantuntijapalveluita kehittämisessä. Tämä tukee Hurmerinta-Peltomäen ja Nummelan tutkimusta (2004), jossa otettiin kantaa siihen, kuinka pk-yritysten kannattaakin hyödyntää ulkopuolisia resursseja kysymyksissä, jotka eivät ole

heidän omassa ydinosaamisensa piirissä. Tässä yhteydessä pk-yritykset saattavat jopa hyötyä ulkopuolisista HRM:n ja HRD:n palveluista. Yhtenä vaihtoehtoisena mallina sisäisen HR-henkilön tai osaston sijaan, on hyödyntää palvelukonsepteja – ulkopuolista konsultoivaa asiantuntijaosaamista. Tällöin esimerkiksi asiantunteva HRD-ammattilainen voi palvella useampaa alan yritystä tyypillisissä haasteissa ja kehittämisprosesseissa. Ulkoistettujen HRD- ja HR-palveluiden määrä onkin viimeisten vuosien aikana ollut kasvussa Suomessa.

Työssäoppiminen on tässä suhteessa monesti korvannut ulkopuolisen valmentamisen. Työssäoppiminen on tehokas valmennusmuoto ja palvelee erityisesti yrityksen tarpeita. Yhä enenevässä määrin myös varsinaisia koulutuksen sisältöjä tuotetaan nykyisin itsenäisesti yrityksissä täsmätarpeisiin. Suunnitelmallisuutta valmentamiseen ja kouluttamiseen tuovat nykyisin erilaiset tiedonhallinnan järjestelmät ja sovellukset. Näiden käyttöönotto on pienillekin yrityksille hyvä ja suhteessa edullinen vaihtoehto ulkopuolisen koulutuksen sijaan. Miksi pitäisikään ajatella, että pienten ja keskisuurten tulisi investoida yhtä paljon määrällisesti mitattaviin koulutuspäiviin? Voiko olla niin, että tavat toimia ovat moninaisia ja kehittämiskäytösten erilaiset, vaihtoehtoiset tavat toimia ovat yhtä hyviä strategian toteuttamisen kannalta kontekstista riippuen? Tämä näkemys on ollut vallalla jo aiemmin tutkimuskirjallisuudessa (vrt. Hill & Stewart 1999; De Kok, Uhlander & Thurik 2003) ja tutkimus tukeekin tätä teoreettista näkemystä.

Tutkimuksen rajoitusten vuoksi, ei ole mahdollista tehdä kausaalipäätelmiä tai yleismaailmallisia tulkintoja vaan tulkinta tulee rajoittaa kontekstiinsa. Aineisto oli sen verran suppea ja erilaisia taustamuuttujia olisi voinut olla enemmän, laajemmasta aineistosta olisi voinut tehdä syvällisempiä analyyseja ja selvittää kausaalisuutta tilastollisin menetelmin. Voin todeta, että teoriasynteesi liiketoimintalähtöisestä osaamisen kehittämisestä saa tukea. Tutkimustyö on tuonut esiin joitain keskeisiä piirteitä liiketoimintalähtöisestä osaamisen kehittämisestä pk-yritysten osalta.

Yksittäisten mallien sijaan – vaikka niitä esiteltiin teoriaosassa tutkimuskirjallisuuden pohjalta ajattelun tueksi – pyrin tässä tutkimuksessa korostamaan erilaisten ratkaisumallien ja strategisen ajattelun suhdetta, pohtimaan näitä eroja ja niiden merkitystä. Pyrin teoreettisessa viitekehyksessä valottamaan ilmiöön liittyviä näkemyksiä eri näkökulmista ja empirian kautta tuomaan esiin seikkoja, jotka näyttävät teoreettisen viitekehyksen mukaisesti

aineistossa. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata ennalta asetettuihin tutkimushypoteeseihin ja antaa lisää tietoa liiketoimintalähtöisen kehittämisen ilmenemisestä pk-yrityksissä teknologiateollisuuden alalta. Teknologiateollisuuden yritykset käsittää tässä tutkimuksessa kone- ja metalliteollisuuden toimialan yrityksiä, mutta myös suunnittelu- ja valmistavaa teollisuutta muutamilta muilta teknologiateollisuuden aloilta. Tutkimuksen aineisto oli suhteessa kohdejoukkoonsa suhteellisen edustava. Tuloksia ei kuitenkaan voi yleistää koskemaan koko teknologiateollisuuden pk-yrityksiä, koska aineisto oli kerätty Etelä-Suomen alueelta, mukaan ottamatta kuitenkaan pääkaupunkiseudun yrityksiä.

Yhtenä tavoitteena oli määritellä mitä liiketoimintalähtöisellä kehittämisellä tarkoitetaan ja luoda tämän osalta synteesi aiemman johtamistieteiden tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Tässä synteessissä yhdistelin rohkeallakin tavalla eri näkemyksiä ja pyrin näkemään jo olemassa olevia yhteyksiä sekä luomaan siltoja muutaman eri näkemyksen välille. Tutkimusta tehdessä havaitsin aineistoa analysoidessa ilmiöiden liittyvän toisiinsa ja muuttujien korreloivan vahvasti keskenään. Tutkimuksellisesti käytin erilaisia tilastollisia menetelmiä monipuolisesti huomioiden kuitenkin aineiston asettamat rajoitteet. Tavoitteena ei ole ensisijaisesti ole ollut asioiden todistelu perusjoukossaan vaan yhteyksien ja ilmiön mallintaminen käsitteelliselle tasolle tämän aineiston perusteella.

Aineiston otannan osalta on käytetty suhteellista harkinnanvaraista otosta keskittyen tietyn päätoimialan yrityksiin, tietyissä kokoluokissa. Tällä rajauksella on tavoitteena ollut luoda edustava otos tutkittavista määritellyistä yrityksistä, jotka muodostavat tutkimusotoksen kaikista mahdollisista tutkimusyksiköistä kohdejoukossaan. Menettely aiheutti vinoutta aineistossa, mutta tätä seikkaa on pyritty huomioimaan käyttämällä juuri tälle aineistolle soveltuvia tilastollisia menetelmiä. Vaihtoehtona olisi ollut painokertoimien käyttö. Tutkimuksien tuloksia tarkastellessa tämä aineiston osittainen vinous yhdistettynä aineiston kokoon asettaa rajoitteita tutkimuksen tulosten yleistettävyydelle. Otantatutkimuksena tämä tutkimus liittyy tieteellisten empiiristen tutkimusten saagaan. Tutkimuksen osalta on hyvä huomata, että kyseessä on ollut selittävä (*explanatory*) tutkimus, jonka tarkoituksena on ollut, Karman ja Komulaisen (2002) näkemykseen yhtyen, lisätä tarkasteltavan ilmiön tieteellistä ymmärrystä löytämällä mahdollisesti jotain uutta tutkittavan ilmiön osalta.

Tutkimuksessa on ollut tavoitteena myös testata indeksipohjaista mittaria, IIP standardia. Tämä poikkeaa jo olemassa olevan mittarin yleisestä käytötavasta, joka perustuu ulkopuo-

lisen arvioijan antamaan näkemykseen organisaation tilasta, jolloin kohdeyritykselle voidaan myöntää laatusertifikaatti asetettujen ehtojen täytyessä. Indeksien taustalla on käsitys siitä, että mitä korkeampia arvoja indeksin osatekijät lataavat, sitä laadukkaammin kohdeorganisaatiossa toimitaan tai sitä tärkeämpiä mitattavat asiat ovat kohdeorganisaatiossa. Mittauksella saatu tunnusluku ei sinänsä kerro välttämättä asiointilasta suhteessa onko asiat hyvin vai huonosti kohdeorganisaatiossa. Mittaus antaa kuvan *sen hetkisestä tilasta* kohdeorganisaatiosta ja on sen vuoksi suhteutettava kokonaisuuteen, kontekstiin ja mahdollisiin edellisiin mittausarvoihin. Mittauksella oli tavoitteena saada indikaatio asiointilasta yksittäisten kohdeorganisaatioiden osalta suhteutettuna koko tutkimusotokseen. Henkilöstötoimintojen tilan ja kehityksen kuvaaminen indeksin avulla on Investors in People –ajattelun taustalla. Kyseessä on tapa käyttää laatutyössä kehitettyjä mittaristoja ja rakentaa tästä henkilöstötoiminnoille ’hyvien käytäntöjen’ indeksi.

Tässä tutkimuksessa käytetyn mittariston luotettavuuden osalta voidaan todeta, että sen osiokohtainen sekä kokonaisreliabiliteetti oli korkea. Tätä selittää se, että tutkimuksessa tarkoituksellisesti hyödynnettiin testattuja mittaristoja ja luotiin synteesimittari peilautuen teoreettiseen viitekehukseen. Osaltaan myös valittujen muuttujien osalta kysymyksen asettelu on ollut sellainen, että kohdejoukosta on saatu tietoa analyysin perustaksi. Voidaan todeta, että mittaristo on mitannut sitä mitä on pitänytkin ja luotettavasti. Mittariston osalta on laskettu myös luottamusväli tämän kokoisessa aineistossa. Ulkoista validiteettia voidaan myös pitää hyvänä, sillä vastaavat kysymykset ja mittaukset voitaisiin toistaa toisessa kontekstissa, eri aikana. Investors in People laatusertifikaatin soveltaminen indeksimittarina toimi tässä aineistossa hyvin.

Tutkittaessa erilaisia kehittämistarpeita vuorovaikutustaitojen kehittäminen nousi esiin yhdessä monitaitoisuuden kanssa. Tämä tukee aiemmin teoriassa esitettyä *strategy as practice* näkemystä strategian toteuttamisesta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

## 6.5 Lopuksi

Tutkimuksen puitteissa saatiin arvokasta tietoa pk-yritysten osaamisen kehittämisen strategiasidonnaisuudesta. Esimiesten rooli strategian toteuttajana ja mahdollistajana eräänlaisena suunnan näyttäjänä sai myös tukea. Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, kuinka

luotettavasti IIP:n kaltaisten indeksien avulla voidaan mitata liiketoimintalähtöistä kehittämistä. Tulosten valossa voidaan todeta, että tutkimuskysymykseen saatiin realistinen vastaus ja mittari todettiin luotettavaksi tässä yhteydessä. Se ei kuitenkaan paljasta taustalla vaikuttavia yksittäisiä kontekstuaalisia tekijöitä ja näihin tulisi perehtyä tarkemmin ja syvemmin yksittäisten yritysten osalta esimerkiksi laadullisen case-tutkimuksen keinoja hyödyntäen.

Yrityksen strategian toteuttamiseen tarvitaan erilaisia käytäntöjä henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen alueellakin. Irrallisena ilman sidosta strategian toteuttamiseen ei käytännöllä ole arvoa. Kehittämistoimien vaikuttavuuden arviointi tulisi myös olla osa jatkuvaa kehittämisprosessia. Osaamisen ja henkilöstön kehittämistä ei voi standardisoida mustavalkoisesti suuryritysten onnistuneiden käytäntöjen osalta vaan kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat pk-yrityksissä kehittämisen käytäntöihin ja kuinka suuren painoarvon kehittämisprosessit saavat. Kuten Viitalan (2004) tutkimuksessakin esitettiin, kehityskeskustelukäytännöt ovat eräs tutkimusta vaativa kokonaisuus. Tässäkin tutkimuksessa kehityskeskustelujen osalta ilmeni, ettei kehityskeskusteluiden sisältöä tai tavoitteita välttämättä dokumentoida tai asetettuja tavoitteita ei välttämättä seurata. Laadullisen tutkimuksen keinoilla voitaisiin mahdollisesti tutkia kehityskeskusteluiden vaikuttavuutta alan yrityksissä tai pk-yrityksissä ylipäättään. Toinen seikka johon voi jatkotutkimuksissa kiinnittää huomiota on ulkopuolisten palveluiden hyödyntäminen ja palveluiden vaikuttavuus. Samoin pelkkien koulutuspäivien tilastointi ja raportointi mittarina ei välttämättä kerro asian todellista tilasta, mikäli koulutuksen vaikuttavuutta ei ole mitattu. Näissä kysymyksissä jatkotutkimus syventävä olisi näkemykseni mukaan hyödyllistä.

Reflektoidessa ajatuksiani, tulin siihen lopputulokseen, että osaamisen kehittäminen on tärkeää pk-yrityksessä. Ajatus siitä, että kehittämisen tulee olla liiketoimintaan sidoksissa, strategialähtöistä ja strategian toteuttamiseen tähtäävää, sai vahvistusta. Luonteeltaan näen kehitystyön jatkuvana prosessina, jonka on uudistettava yrityksen menestykselle tärkeitä osaamisalueita, kompetensseja. Kyky uudistua on tärkeä ominaisuus toimintaympäristön globaalissa muutoksessa – ja se tuo ajatukseen dynaamisuutta. Yritys on toiminnallaan monitahoisessa vuorovaikutuksessa ympäröivään maailmaan. Yrityksen sisällä on vuorovaikutusta eri yksilöiden ja eri ryhmien välillä, joiden päämääränä on toteuttaa ja uudistaa strategiaa vision saavuttamiseksi.



**LÄHTEET**

- Alberga, T., Tyson, S. & D. Parsons. (1997). An evaluation of the Investors in People Standard. *Human Resource Management Journal*, 7:2, 47–60.
- Aro, Antti W. (2006). *Onko työssä tolkkua*. Helsinki: Edita. 106 s. ISBN 951-37-4211-3.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J. (1994). Commentary: a hierarchy of corporate resources. *Advances in Strategic Management* 10 A, 113–125.
- Becker, B.E. & M.A. Huselid, (2006). Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management* 32, 898–925.
- Bell, E., Taylor, S. & R. Thorpe (2001). Investors in people and the standardization of professional knowledge in personnel management. *Management Learning*; 32: 2, 201– 219.
- Boxall, P. F. (1998) Human resources strategy and industry-based competition: A conceptual framework and agenda for theoretical development. Teoksessa *Research in personnel and human resources management*, (eds.) Wright, P.M., Dyer, L. D., Boudreau, J. W. & G. T. Milkovich 1-29. Madison:IRRA.
- Boxall, P. F. & J. Purcell, (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire : Palgrave Macmillan. 287 s. ISBN 0-333-77820-0.
- Brand, M.J. & E.H. Bax, (2002). Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy. *Education & Training* 44: 8/9, 451-463.
- Brush, C. G., Greene, P. G. & M. M. Hart (2001). From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, 15:1, 64–78.
- Collins, L. A. & A. J. Smith (2004). Understanding the new Investors in People standard – Lessons from experience. *Personnel Review*; 2004; 33, 5/6, 583–604.
- Daft, R. L. (1983). *Organization theory and design*. New York: West.
- De Kok, J. M. P. & L. Uhlaner (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17:4, 273-291.

- De Kok, J. M. P. (2002). The Impact of Firm-Provided Training on Production. Testing for Firm-Size Effects. *International Small Business Journal*, 20:3, 271 – 295.
- Delery, J. E. & D. H. Doty (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational predictions. *Academy of Management Journal* 39:4, 802 – 835.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet surveys--The tailored design method*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Durand, T. (1997); Strategizing for innovation: Competence analysis in assessing strategic change. Teoksessa *Competence-Based Strategic Management*. 127–150. Eds. Heene, A. & R. Sanchez. Chichester: John Wiley & Sons.
- Durand, T. (2000). Forms of Incompetence. Teoksessa *Theory Development for Competence-based Management*, 69–95. Eds. Sanchez, R. & A. Heene. USA: JaiPress Inc.
- Eisenhardt, K. M. & J. A. Martin, (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21:10/11, 1105–1121.
- Eskola J. & J. Suoranta (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy. 268 s. ISBN 951-768-035-X.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & M. A. Devanna (1984): *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons. 528 s. ISBN 0-47-181079-7.
- Frayne, C. A. & J. M. Geringer (2000). Self-Management training for improving job performance: a field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology* 85:3, 361–372.
- Garavan, T. N. & D. McGuire (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace learning*, 13:3/4 144–163.
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: a Review and Research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3, 263 – 276.
- Guest, D. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management* 12:7, 1092 – 1106.
- Hall, D. T. (1984). Human resource development and organizational effectiveness. Teoksessa *Strategic Human Resource Management*. Ed. Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & M. A. Devanna. New York: John Wiley & Sons. 528 s. ISBN 0-47-181079-7.

- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14:8, 607–618.
- Hamel G. & C. K. Prahalad (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* May-June: 62–73.
- Hamel G. & C. K. Prahalad (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review* 72:4, 122–129.
- Hamel G. & C. K. Prahalad (1996). *Competing for the Future*. Paperback with a new preface by the authors. Boston: Harvard Business School Press. 357 s. ISBN 0-87-584716-1.
- Hannula M., Kukko M. & J. Okkonen (2003). Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. e-Business Research Center Research Reports 6. Tampereen yliopisto. 48 s. ISBN 951-44-5633-5.
- Heikkilä T. (1999). Tilastollinen tutkimus. 2.uud.p.Helsinki:Oy Edita Ab. 320 s. ISBN 951-37-2896-X.
- Heene, A. (1994). Preface, Teoksessa *Competence-based Competition*. Eds. Hamel, G. & A. Heene. The Strategic Management Series. Chichester: John Wiley & Sons. 358 s. ISBN 0-47-194397-5.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W. & Camp M. S., (2000). Human resource Management in Small and Middle-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25:1, 11–26.
- Hill, R. & J. Stewart, (1999). Human resource development in small organizations. *Human Resource Development International*, 2, 103–123.
- Hill, R. & J. Stewart. Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24:2/3/4, 105–117.
- Hornsby, J. S. & D. F. Kuratko, (1990). Human resource management in small business: critical issues for the 1990's. *Small Business Management* 29:3, 9–19.
- Hudson, M., Smart, A. & M. Bourne, (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* 21:8, 1096–1112.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. & N. Nummela (2004). From temporary support to systematic resource development: expert services from an SME perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11:2, 233–243.

- Jarzakowski, P. (2003). Strategic Practices: An activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40:1, 23–55.
- Jarzakowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation and Practices-in-Use. *Organizational Studies* 25:4, 529–569.
- Johnson, G., Melin, L. & R. Whittington, (2003). Micro-strategy and strategizing. *Journal of Management Studies*, 40:1, 3–20.
- Kaye, B. K. & Johnson, T. J. (1999). Taming the cyber frontier. techniques for improving online surveys. *Social Science Computer Review*, 17, 323–337.
- Karami, A., Analoui, F. & J. Cusworth (2004). Strategic Human Resource Management and Resource-based approach: The evidence from the British Manufacturing Industry. *Management Research News*, 27:6, 50–63.
- Kerr, A. & M. McDougall (1999). The small business of developing people. *International Small Business Journal* 17:2, 65–74.
- Khandekar, A. & A. Sharma, (2005). Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12:2, 211–226.
- Kidger, P., Jackson-van Veen, M. & D. Redfern (2004). Transferring the Investors in People concept from the UK to The Netherlands. *Journal of European Industrial Training*; 2004; 28, 6/7, 499–518
- Kirjavainen, P. & R. Laakso-Manninen, (2001). *Strategisen osaamisen johtaminen*. 2.painos. Helsinki: Edita Oyj. 260 s. ISBN 951-37-3127-8.
- Komulainen, E. & Karma, K.(2002). *Tilastollisen kuvauksen perusteet käyttäytymistieteissä*. Toinen laitos. Helsingin yliopisto. ISBN 952-10-0289-1.
- Krogh, G., Nonaka, I. & M. Aben (2001). Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework. *Long Range Planning*, 34, 421-439.
- Kyrö, P. Tutkimusprosessi valintojen polkuna (2003). Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy. 164 s. ISBN 951-44-5868-0.
- Laitinen, E. K. (1998). Yritystoiminnan uudet mittarit.. Jyväskylä: Kauppakaari Oy. 360 s. ISBN 952-14-0050-1.
- Lehtonen T. (2002). Organisaation osaamisen hallinta. Acta Universitatis Tamperensis. Tampere : Tampere University Press. 219 s. ISBN: 951-44-5340-9.

- Luoma, M. (2000). Human Resource Development as a Strategic Activity. Single Component view of Strategic Human Resource Management. Acta Wasaensia 77. Vaasan yliopisto. 167 s. ISBN 951-683-860-X.
- Lähteenmäki, S., J. Storey, & S. Vanhala, (1998). HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles. *Human resource Management Journal* 8:2, 51–65.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48:2, 197–221.
- Mantere, H. ”Teknolagateollisuus kasvaa yhä Hämeessä”, Etelä-Suomen Sanomat. 15.02.2008: Talous, s.14.
- Malleson, S. (2007). Investors in People aids staff loyalty at Pauley Design. *Human Resource Management International Digest*, 15:2, 18–20.
- McWilliams, A. & D. Smart, (1995). The resource-based view of the firm. Does it go far enough in shedding the assumptions of the S-C-P paradigm? *Journal of Management Inquiry* 4:4, 309–318.
- Metsämuuronen J. (2004). *Pienten aineistojen analyysi. Parametrittömien menetelmien perusteet ihmistieteissä. Metodologia-sarja 9.* Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy. 268 s. ISBN 952-5372-16-2.
- Metsämuuronen J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2.* Opiskelijalaitos. 3 uudistettu painos. Vaajakoski: Gummerrus Kirjapaino Oy. 884 s. ISBN 952-5372-20-0.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, (Summer):36–52.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work.* Paperback. New York: Harper and Row.
- Minzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science* 24: 9, 934 – 948.
- Newby, R., Watson, J. & D. Woodcliff, (2003). SME Survey Methodology: Response Rates, Data Quality and Cost Effectiveness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28:2, 163-172.
- Nurmi, T. 2004: Gummeruksen suuri suomen kielen sanakirja. Gummerus Kirjapaino Oy; Jyväskylä. 1344 s. ISBN 951-20-6541-X.

- Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of The Firm*. 3. edition, paperback. New York: Oxford University Press. 296 s. ISBN 0-19-828977-4.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press. 281 s. ISBN 0-87-584717-X.
- Priem, R. L. & J. E. Butler, (2001a). Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review* 26: 1, 22–40.
- Priem, R.L. & J. E. Butler, (2001b). Tautology in the resource based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review* 26:1, 57–66.
- Puhakka, Pirjo (2007). Liiketoimintalähtöinen henkilöstön kehittäjä – Menestyksekkäs toiminnan kehittäminen –seminaari 19.06.2007, Fintra. Helsinki.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of a firm. Teoksessa: *Competitive Strategic management*. 556-570. Ed. Lamb, R. B. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs. 686 s. ISBN 0-13-154972-3.
- Salojärvi, Sari. (2005). Increasing Knowledge Focus - a Means for Entrepreneurs to Remain on a Growth Path: Essays on the Role and Nature of Knowledge Management in Finnish SMEs. *Ekonomi och samhälle* nr 145. Svenska handelshögskolan. Helsinki: Edita Prima Ltd. s. ISBN 951-555-879-4.
- Sanchez, R., Heene A. & H. Thomas (1996). *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Oxford: Pergamon. 416 s. ISBN 0-08-042585-2.
- Sanchez, R. & A. Heene (1997a). A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management. Teoksessa *Strategic Learning and Knowledge management*, 3-15. Ed. Heene, A. & Sanchez, R. Chichester: John Wiley & Sons. ISBN 0-47-196881-1.
- Sanchez, R. & A. Heene (1997b). Competence-based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research and Practice. Teoksessa *Strategic Learning and Knowledge management*, 3–42. Ed. Heene, A. & Sanchez, R. Chichester: John Wiley & Sons. ISBN 0-47-196881-1.
- Sanchez, R. (2001). Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of the Competent Organization. Teoksessa *Knowledge Management and Organizational Competence*, 3–37. Ed. Sanchez, R. Oxford University Press. ISBN 0-19-924028-0.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management, Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57, 518–532.

- Schuler, R. S. & S. E. Jackson (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1:3, 207–219.
- Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D. & A. Forrier. Linking HRM and Small Business Performance: An examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Businesses. *Small Business Economics*, 26, 83–101.
- Shaw, J. D., Gupta, N. & J. E. Delery (2001). Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal* 22:4, 379–386.
- Singh, M. & N. Vohra, (2005). Strategic Human Resource Management in Small Enterprises. *The Journal of Entrepreneurship* 14:1, 57–70.
- Smith, A. J., Boocock, G., Loan-Clarke, J. & J. Whittaker (2002). IIP and SMEs: Awareness, benefits and barriers. *Personnel Review*, 31: 1/2, 62–85.
- Storey, D. J. (1996). *Understanding the Small Business Sector*. Reprod. of 1994. London:Routledge. 355 s. ISBN: 0-415-10038-0.
- Storey, J. & Salaman, G. (2006). Strategising and the Use of Business Knowledge. Conference Paper. EGOS conference Bergen, July 6-7th 2006. pp.1–18. Grant reference RES 334-25-0008.
- Ståhle, P. & M. Grönroos (2000). *Dynamic Intellectual Capital: Knowledge Management in Theory and Practice*. Vantaa: WSOY. 296 s. ISBN 951-0-25286-7.
- Säljö, R. (2001) *Oppimiskäytännöt - sosiokulttuurinen näkökulma*. Juva:WS Bookwell. 272 s. ISBN: 951-44-5884-2.
- Teece, D.J., Pisano, G. & A. Schuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18:509–533.
- Tickle, W. & J. McLean (2004). Raising the Standard: The contribution of the Investors in People Award to quality in the organization. *The British Journal of Administrative Management*; Jan/Feb, 10–13.
- Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. (2005). Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen – johdon ja henkilöstön näkökulmat. Tutkimusraportti 9, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.
- Uusitalo, H. (2001). Tiede, tutkimus ja tutkielma – johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY. 121 s. ISBN: 951-0174-57-9.

- Viitala, R. (2004). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 4. painos. Acta Wasaensia 109. Vaasan yliopisto. 254 s. ISBN 952-476-040-1.
- Viitala, R. (2005a). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 396 s. ISBN: 952-5123-62-6.
- Viitala, R. (2005b). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning* 17:7/8, 436–451.
- Walker, A. G. & J. W. Smither (1999). A five-year study of upward feedback: what managers do with their results matters. *Personnel Psychology* 52:2, 393–424.
- Walker, J. (1978). Linking human resource planning and strategic planning. *Human Resource Planning* 1, 1–18.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5:2, 171–180.
- Westhead, P. & D. J. Storey (1997). Management training in small firms - a case of market failure? *Human Resource Management Journal*, 7: 2, 61–71.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29:5, 731–735.
- Whittington, R. (2001). *What is Strategy - and Does it Matter?* 2.painos. London: Thomson Learning.
- Whittington, R. (2002). Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field. Best Paper Proceedings Academy of Management. Denver.
- Whittington, R. (2004). Strategy after modernism: recovering practice. *European management Review*, 2004:1, 62–68.
- Wright, P. M. & W. R. Boswell (2002). Desegrating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28:3, 247–276.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & S. A. Snell (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27:6, 701–720.
- Wright P.M. & G.C. McMahan, (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* 18, 295–320.



**Elektroniset lähteet:**

- Euroopan Komissio (2006). Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. Globaali Eurooppa kilpailijana maailmassa. KOM(2006) 567. [Siteerattu 15.12.2007]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0567:FI:NOT>>.
- European Commission (2003). Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of European Union*, 20.5.2003. [Siteerattu 10.1.2008]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/)>.
- Euroopan Unioni (2008). Eurooppa sanasto. [Siteerattu 10.01.2008]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:[http://europa.eu/scadplus/glossary/sme\\_fi.htm/](http://europa.eu/scadplus/glossary/sme_fi.htm/)>.
- De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M. & R. Thurik (2003). Human Resource Management With Small Firms; Facts And Explanations. ERIM Report Series Research in Management: ERS-2003-015-STR. Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam, The Netherlands. [Siteerattu 01.03.2007]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:<http://www.irim.eur.nl>> .
- Laatukeskus (2008). IIP - Investors in People. [Siteerattu 10.01.2008] Saatavilla World Wide Webistä: <URL:<http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=12329>> .
- Vanhanen, M. (2005). Pääministerin ilmoitus eduskunnalle hallituksen politiikasta 2005 ja keskeisimmistä eduskunnalle annettavista esityksistä 10.2.2005. [Siteerattu 10.01.2008]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:<http://www.vn.fi/toiminta/selonteot/selonteot/fi.jsp?oid=210057>>.
- Teknologiateollisuus ry (2008). [Siteerattu 10.1.2008]. Saatavilla www-osoitteessa: <URL:<http://www.teknologiateollisuus.fi>>
- Tilastokeskus (2008) Yritysrekisterin vuositilasto. [Siteerattu 10.1.2008]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:<http://www.stat.fi/til/syr/index.html>> .

**LIITE 1/1. Tutkimuksen kysymykset.****Taustoittavat kysymykset (1-8):**

1. Yrityksen toimiala: (TOL2002-luokitusnumero tai sanallisesti päätoimialan mukaan)
2. Yrityksen koko (henkilöstömäärällä mitattuna):
  - alle 10 hlöä
  - 10–24 hlöä
  - 25–49 hlöä
  - 50–99 hlöä
  - 100–249 hlöä
  - enemmän kuin 250 hlöä
3. Yrityksenne ikä vuosissa:
  - alle 3 vuotta
  - 3–5 vuotta
  - 6–10 vuotta
  - 11–15 vuotta
  - enemmän kuin 15 vuotta
4. Kansainvälisyysaste yrityksessänne:
  - Ei lainkaan tai hyvin vähän kansainvälisiä toimintoja, kontakteja
  - Meillä on kansainvälisiä kontakteja yritysverkostossa, mutta emme itse harjoita vienti/tuontitoimintaa
  - Vähäinen osa liiketoiminnasta on kansainvälistä, max. 25 % liikevaihdosta
  - Suurin osa liiketoiminnastamme on kansainvälistä (25 %–75 % liikevaihdosta)
  - Liiketoimintamme on vahvasti kansainvälistä, (vientiiä/tuontia yli 75 % liikevaihdosta)
  - Olemme osa kansainvälistä konsernia
  - Toimimme alihankintaverkostossa kansainvälisesti
5. Myynnin kasvu yrityksessänne:
  - Ei merkittävää kasvua, alle 3 % vuodessa, viimeisen 3 vuoden aikana
  - Maltillista kasvua, 3–6 % vuodessa, viimeisen 3 vuoden aikana
  - Keskimääräistä kasvua, 7–10 % vuodessa, viimeisen 3 vuoden aikana
  - Nopeaa kasvua, 11–25 % vuodessa, viimeisen 3 vuoden aikana
  - Erittäin nopeaa kasvua, yli 26 % vuodessa, viimeisen 3 vuoden aikana
6. Kasvuodotukset tulevaisuudelle:
  - Ei merkittävää kasvua, alle 3 % vuodessa, seuraavan 3 vuoden aikana
  - Maltillista kasvua, 3–6 % vuodessa, seuraavan 3 vuoden aikana
  - Keskimääräistä kasvua, 7–10 % vuodessa, seuraavan 3 vuoden aikana
  - Nopeaa kasvua, 11–25 % vuodessa, seuraavan 3 vuoden aikana
  - Erittäin nopeaa kasvua, yli 26 % vuodessa, seuraavan 3 vuoden aikana
7. Yrityksessämme on nimetty henkilöstöammattilainen tai henkilöstöasioiden hoitaja (kyllä / ei)
8. Ostimme henkilöstön / yrityksen kehittämisen palveluita ulkopuolelta (kyllä / ei)

**LIITE 1/2. Tutkimuksen kysymykset.**

Kysymyksissä 9.–43. vastausvaihtoehdot:

- Ei lainkaan samaa mieltä
- Vain hieman samaa mieltä
- Jonkin verran samaa mieltä
- Melko paljon samaa mieltä
- Voimakkaasti samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä.

Poikkeuksena kysymykset 18., 25. – 26. vastausvaihtoehdot kyllä / ei.

9. Yrityksellämme on selkeä päämäärä ja visio, joita strategia tukee.
10. Yrityksellämme on liiketoimintasuunnitelma, jossa on mitattavat suoritustavoitteet.
11. Yrityksessämme osallistetaan henkilöstöä kehitettäessä yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa ja sovittaessa ryhmien ja yksilöiden tavoitteista.
12. Yrityksessämme on tunnistettu strategian toteuttamisen / liiketoiminnan kannalta tärkeät osaamisalueet.
13. Henkilöstöllä ja sen osaamisella on tärkeä rooli kasvun kannalta liiketoiminnassamme.
14. Yrityksessämme on määritetty yrityksen / yksikköjen osaamis- ja kehittämistarpeet sekä suunnitelmat ja resurssit tarpeiden täyttämiseksi.
15. Yrityksemme kehittämissuunnitelmista johdetaan henkilöstölle konkreettiset tavoitteet ja niiden saavuttamista arvioidaan.
16. Yrityksessämme ymmärretään yksilöiden erilaiset tarpeet ja varmistetaan kaikille tarvittava tuki sekä yhdenvertaiset kehittämismahdollisuudet suorituskykynsä parantamiseksi.
17. Yksilöiden työpanoksella on merkitystä yrityksemme menestykselle.
18. Yksilöiden työpanoksesta annetaan tunnustusta (esimerkiksi palkanlisät, ansiomerkit, ylimääräiset vapaat, koulutusmahdollisuudet).
19. Yrityksessämme on määritetty henkilöstöjohtamisen periaatteet, joiden avulla luodaan työympäristö, missä jokaista kannustetaan tuottamaan ajatuksia oman ja toisten suorituskyvyn parantamiseksi.
20. Yrityksessämme on määritetty ne tiedot, taidot ja toimintatavat, joita esimiehet tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti.
21. Esimiestyö on suunnitelmallista.
22. Henkilöstöä johdetaan ja kehitetään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.
23. Nykyinen henkilöstömme on keskitasoa pätevämpiä ja ammattitaitoisempia.
24. Henkilöstölle annetaan rakentavaa palautetta säännöllisesti ja oikea-aikaisesti.
25. Yrityksessämme käydään säännöllisesti kehityskeskustelut, tulos-, tavoite- tai arviointikeskustelut.
26. Kehitys- tai tulos-, tavoitekeskustelut dokumentoidaan ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista seurataan.

**LIITE 1/3. Tutkimuksen kysymykset.**

27. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeää - varmistamme, että henkilöstön strategian mukaiset kehittämistarpeet täytetään.
28. Työssäoppiminen on tärkein henkilöstön kehittämismuoto yrityksessämme.
29. Työntekijämme ovat erittäin motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä.
30. Työntekijöitä kannustetaan tuomaan esille uusia ideoita ja jakamaan työhön liittyvää osaamistaan.
31. Uudet työntekijöille sekä uusiin työtehtäviin tuleville on selkeä ja looginen perehdyttämisohjelma tai perehdyttämissuunnitelma, joka auttaa heitä työskentelemään tehokkaasti alusta alkaen.
32. Osaavien työntekijöiden saaminen on haaste yrityksellemme lähitulevaisuudessa.
  
33. Henkilöstön kehittäminen parantaa organisaation, oman yksikön suorituskykyä.
34. Yrityksessämme on määritetty henkilöstön kehittämiseen suunnatut investoinnit sekä ajassa, rahassa että resursseissa.
35. Yrityksen aiempien kehittämistoimien arviointia käytetään hyväksi uusia toimintasuunnitelmia laadittaessa.
36. Kehitämme jatkuvasti toimintatapojamme ja prosessejamme, strategian toteuttamisen kannalta.
37. Olemme yrityksessä parantaneet omia johtamisen ja henkilöstön kehittämisen käytäntöjä, ottamalla esimerkiksi mallia muilta yrityksiltä ja sovittamalla sitä omaan organisaatioomme.
38. Hyödynnämme yritysverkostoja kehittääksemme toimintaamme.
  
39. Esimiehenä pyrin aktiivisesti kehittämään yrityksemme ilmapiiriä.
40. Esimiehenä pyrin jakamaan yrityksessä näkemyksen siitä, millaista osaamista tarvitsemme tulevaisuudessa.
41. Esimiehenä pidän tärkeänä, että yrityksemme tulevaisuuden suunnitelmat kerrotaan työntekijöille.
42. Esimiehenä kannustan työntekijöitä kehittämään työtehtäviensä kannalta tarvittavaa osaamista.
43. Esimiehenä pidän tärkeänä, että toiminnan taustat, tavoitteet ja vaikutukset kerrotaan työntekijöille.
44. Mikäli aika tai taloudelliset tekijät eivät rajoittaisi millään tavoin, mitä haluaisitte erityisesti kehittää yrityksessänne tai henkilöstönne osaamisessa?
45. Voitte ystävällisesti jättää yhteystietonne oheiseen tekstikenttään, mikäli haluatte raportin tutkimuksen tuloksista sen valmistuttua.

**LIITE 2.** Tutkimuksen kutsukirje.

Arvoisa Etunimi Sukunimi,

Pyydän Teitä ystävällisesti osallistumaan sähköiseen kyselytutkimukseen, jossa kartoitetaan pk-yritysten liiketoimintalähtöistä kehittämistä, johdon näkemysten kautta. Liiketoimintalähtöisellä kehittämisellä tarkoitetaan henkilöstön kehittämistoimia, jotka edesauttavat liiketoiminnan menestystä ja yrityksen strategian toteuttamista.

Tutkimus muodostaa pro gradu tutkielmani ”Liiketoimintalähtöinen osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä” aineiston (Vaasan yliopisto, kauppatieteiden tiedekunta, Johtamisen laitos).

Tämän tutkimuksen sähköiseen kyselyyn vastaaminen vie vain noin 5 minuuttia arvokkaasta ajastanne. Kyselyn ensisijaisina tavoitteina on ollut juuri helppokäyttöisyys ja nopeus vastaajalle. Sähköinen kysely avautuu uuteen selainikkunaan oheista linkkiä klikkaamalla.

Tutkimus muodostuu 44 kysymyksestä, joista 8 ensimmäistä kartoittavat yrityksenne yleisiä taustatietoja. Seuraavat 35 väittämää (samaa mieltä, eri mieltä –asteikolla), mittaavat yrityksen kehittämiseen liittyviä tekijöitä. Vastaaminen on nopeaa, valitsette näkemystänne lähinnä olevan vaihtoehtoon. Lopuksi voitte antaa avoimen vastauksen yrityksen kehittämisestä. Kaikilla vastauksilla on merkitystä, vaikka yrityksessänne ei tällä hetkellä tehtäisi kehittämistoimia tai ette olisi samaa mieltä väittämien kanssa.

Tutkimuspyyntö on lähetetty satunnaisesti poimitulle joukolle Teknologiateollisuuden tai Mekatroniikkaklusterin pk-yritysten päättäjiä Etelä-Suomen alueella.

Pk-yrityksessä ei välttämättä ole nimettyä henkilöstöammattilaista. Tämä ei kuitenkaan merkitse, ettei henkilöstö- tai kehittämistoimia olisi hoidettu – silti asiat voivat olla erinomaisesti pk-yrityksen kannalta. Tavat toimia ovat moninaisia.

Oheista linkkiä klikkaamalla pääsette osallistumaan tutkimukseen:

URL://http:// (tässä yksilöity tutkimuskutsu tunnuksenaan jokaiselle vastaajalle).

Yhteystietoni ovat ohessa. Annan mielelläni lisätietoja ja vastaan kysymyksiinne.

email:           x  
gsm:             x

Yhteistyöstä ja arvokkaasta ajastanne kiittäen,

Janna Ahtiainen, Lahti  
Vaasan yliopisto

**LIITE 3.** Kyselylomakkeen teemat, niitä mittaavat kysymykset ja kategoriat

<b>Kysymyksen teemat</b>	<b>Kategoria, nro</b>
<b>Taustatiedot ,yleiset taustamuuttajat (kysymysnumerot 1-8)</b>	
toimiala, jos ilmoitettu (tarkistuskysymys)	T1
yrittäjän koko, henkilöstön määrällä mitattuna	T2
kehitysvaihe, ikä (Salojärvi)	T3
kansainvälisyysaste	T4
liikevaihdon kasvu (Salojärvi)	T5
kasvuodotukset (Salojärvi)	T6
henkilöstöammattilainen yrityksessä	T7
ulkopuolisten palveluiden käyttö kehittämissasioissa	T8
<b>IIP periaatteet / IIP indikaattorin kysymykset</b> (kysymysnumerot 9-22, 24-27,31, 33-37)	
IIP1: Organisaation strategia suorituskyvyn parantamiseksi on selkeästi määritetty ja ymmärretty	SBD1- SBD2, ISP1
IIP2: Henkilöstön kehittäminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista	SBD3,SBD4, SBD7,PP1
IIP3: Henkilöstöjohtamisen periaatteet varmistavat kaikille yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet	PP2,PP3
IIP4: Osaaminen, jota esimiehet tarvitsevat johtaa ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti, on selvästi määritetty ja ymmärretty	PP4, PP5
IIP5: Esimiehet johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti	ISP4,ISP8, ISP9
IIP6: Henkilöstön työpanosta organisaatiolle arvostetaan ja siitä annetaan tunnustusta	ISP2,ISP3, SHRM4
IIP7: Henkilöstö oppii ja kehittyy tehokkaasti	SBD5,ISP7
IIP8: Investointi henkilöstöön parantaa organisaation suorituskykyä	SBD6,PP6, CD1
IIP9: Johtamista ja henkilöstön kehittämistä parannetaan jatkuvasti	CD2, CD3
<b>Muut kysymykset (kysymysnumerot 23, 28-30)</b>	
Henkilöstön ammattitaitoisuus ja pätevyys (Salojärvi)	SHRM1
Motivaatio (Salojärvi)	SHRM2
Tiedon ja ideoiden jako yrityksessä (Salojärvi)	ISP6
Työssäoppimisen merkitys kehittämisessä	ISP5
Yritysverkostojen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä	CD4
<b>Esimiestyötä koskevat kysymykset (Viitala)</b> (kysymysnumerot 39-43)	EP1-EP5

## LIITE 4. Mallisivu selainpohjaisesta kyselystä.

**Tutkimus liiketoimintalähtöisestä kehittämisestä pk-yrityksissä 2008**

**Taustakysymykset**

**1. Yrityksenne toimiala (kirjoita päätoimialanne tai TOL02-luokituksen koodi oheiseen tekstikenttään)**

**2. Yrityksenne koko, henkilöstömäärällä mitattuna:**

Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto

alle 10 henkilöä  
 10-24 henkilöä  
 25-49 henkilöä  
 50-99 henkilöä  
 100-249 henkilöä  
 enemmän kuin 250 henkilöä

**3. Yrityksenne ikä vuosissa:**

Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto

alle 3 vuotta  
 3-5 vuotta  
 6-10 vuotta  
 11-15 vuotta  
 enemmän kuin 15 vuotta

**4. Yrityksenne kansainvälisyysaste:**

Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto

Ei lainkaan tai hyvin vähän kansainvälisiä toimintoja, kontakteja  
 Meillä on kansainvälisiä kontakteja yritysverkostossa, mutta emme itse harjoita vienti/tuontitoimintaa  
 Vähäinen osa liiketoiminnasta on kansainvälistä (max. 25% liikevaihdosta)  
 Suurin osa liiketoiminnastamme on kansainvälistä (25% - 75% liikevaihdosta)  
 Liiketoimintamme on vahvasti kansainvälistä, (vientiiä/tuontia yli 75% liikevaihdosta)  
 Olemme osa kansainvälistä konsernia  
 Toimimme alihankintaverkostossa kansainvälisesti

**5. Myynnin kasvu yrityksessänne:**

Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto

Ei merkittävää kasvua, alle 3% vuodessa, viimeisen 3 vuoden aikana  
 Maltillista kasvua, 3-6% vuodessa, viimeisen 3 vuoden aikana  
 Keskimääräistä kasvua, 7-10% vuodessa, viimeisen 3 vuoden aikana  
 Nopeaa kasvua, 11-25% vuodessa, viimeisen 3 vuoden aikana  
 Erittäin nopeaa kasvua, yli 26% vuodessa, viimeisen 3 vuoden aikana

**6. Kasvuodotukset tulevaisuudessa:**

Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto

Ei merkittävää kasvua, alle 3% vuodessa, seuraavan 3 vuoden aikana  
 Maltillista kasvua, 3-6% vuodessa, seuraavan 3 vuoden aikana  
 Keskimääräistä kasvua, 7-10% vuodessa, seuraavan 3 vuoden aikana  
 Nopeaa kasvua, 11-25% vuodessa, seuraavan 3 vuoden aikana  
 Erittäin nopeaa kasvua, yli 26% vuodessa, seuraavan 3 vuoden aikana

## LIITE 5 / 1. Korrelaatiomatriisi (osat 1 ja 2)

	SBD1	SBD2	SBD3	SBD4	SBD5	SBD6	SBD7	SHRM1	SHRM2	SHRM4	ISP1	ISP3	ISP4	ISP5	ISP6	ISP7
SBD1																
SBD2	,679															
SBD3	,633	,502														
SBD4	,515	,407	,423													
SBD5	,389	,417	,216	,475												
SBD6	,509	,357	,312	,645	,556											
SBD7	,456	,364	,644	,461	,294	,255										
SHRM1	,044	,018	,099	,298	,257	,277	,231									
SHRM2	,034	,070	,004	,262	,169	,238	,062	,474								
SHRM4	,274	,213	,158	,488	,327	,573	,174	,298	,196							
ISP1	,566	,583	,645	,525	,409	,428	,402	,169	,173	,300						
ISP3	,271	,392	,197	,232	,370	,214	,253	,136	,208	,167	,412					
ISP4	,149	,220	,282	,236	,230	,101	,267	,213	,203	,071	,268	,431				
ISP5	,093	,082	,044	,232	,226	,256	,083	,195	,200	,276	-,040	,013	,169			
ISP6	,286	,149	,405	,384	,203	,407	,377	,191	,248	,446	,388	,266	,255	,239		
ISP7	,394	,284	,388	,316	,256	,323	,441	,071	-,083	,245	,470	,403	,407	-,048	,424	
PP1	,451	,535	,552	,408	,506	,410	,481	,140	,009	,258	,583	,422	,395	,120	,226	,464
PP2	,186	,230	,363	,238	,287	,280	,401	,295	,233	,295	,333	,302	,449	,119	,374	,346
PP3	,246	,340	,256	,192	,302	,213	,121	,003	,181	,160	,392	,395	,491	,213	,351	,260
PP4	,301	,482	,431	,442	,428	,364	,376	,201	,214	,183	,499	,500	,542	,168	,278	,448
PP5	,255	,320	,280	,402	,378	,284	,186	,167	,131	,201	,424	,442	,423	,107	,244	,410
PP6	,199	,323	,330	,341	,378	,231	,449	,269	,206	,149	,296	,309	,571	,191	,282	,449
CD1	,326	,448	,502	,380	,426	,359	,380	,175	,065	,310	,414	,503	,466	,243	,313	,371
CD2	,475	,358	,576	,363	,212	,281	,535	,128	,079	,101	,525	,333	,438	,191	,323	,464
CD3	,317	,277	,405	,210	,280	,162	,313	-,015	-,055	,223	,342	,390	,305	,103	,333	,319
CD4	,357	,285	,376	,328	,400	,443	,420	,328	,037	,473	,361	,252	,200	,277	,399	,272
EP1	,266	,278	,311	,306	,203	,286	,427	,260	,288	,200	,249	,502	,388	,035	,321	,255
EP2	,311	,384	,439	,341	,334	,371	,524	,286	,128	,301	,386	,371	,320	,052	,422	,415
EP3	,463	,511	,483	,530	,377	,474	,481	,242	,217	,426	,543	,474	,302	,106	,523	,445
EP4	,318	,372	,392	,504	,315	,442	,447	,266	,280	,449	,408	,442	,253	,143	,543	,427
EP5	,416	,435	,397	,527	,540	,679	,330	,384	,261	,467	,484	,516	,413	,173	,443	,421

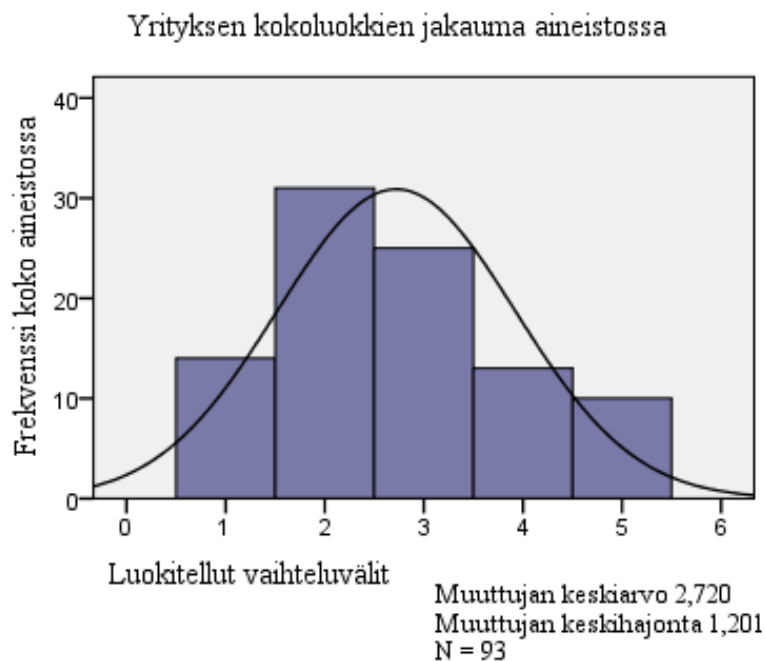


	PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	CD1	CD2	CD3	CD4	EP1	EP2	EP3	EP4	EP5
SBD1															
SBD2															
SBD3															
SBD4															
SBD5															
SBD6															
SBD7															
SHRM1															
SHRM2															
SHRM4															
ISP1															
ISP3															
ISP4															
ISP5															
ISP6															
ISP7															
PP1															
PP2	,460														
PP3	,406	,435													
PP4	,570	,466	,637												
PP5	,408	,335	,293	,662											
PP6	,540	,386	,385	,542	,326										
CD1	,606	,419	,493	,706	,450	,488									
CD2	,427	,322	,376	,460	,189	,338	,477								
CD3	,480	,277	,450	,367	,231	,292	,563	,519							
CD4	,432	,307	,239	,188	,051	,298	,512	,443	,567						
EP1	,328	,274	,176	,345	,216	,394	,432	,301	,331	,306					
EP2	,440	,425	,282	,445	,182	,449	,627	,440	,524	,554	,664				
EP3	,380	,268	,203	,344	,289	,387	,448	,414	,385	,480	,538	,560			
EP4	,390	,257	,214	,353	,307	,363	,402	,319	,353	,408	,503	,588	,616		
EP5	,473	,352	,318	,449	,330	,451	,486	,404	,225	,450	,534	,558	,713	,585	

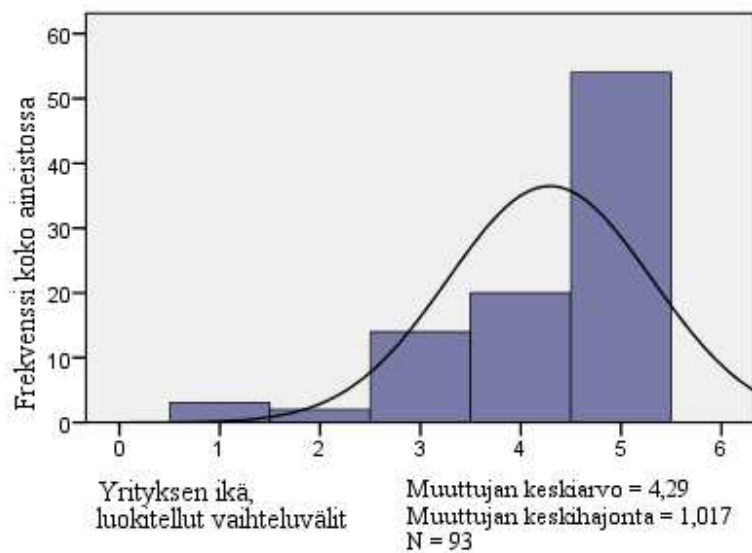
**LIITE 6. Pääkomponenttianalyysi liiketoimintalähtöinen kehittäminen**

Muuttuja	1	2	3	4	5	6	7	8	Kommunaliteetti
PP4	<b>,805</b>								,804
ISP4	<b>,717</b>								,669
PP5	<b>,707</b>		,308						,683
PP3	<b>,655</b>				,410				,768
PP6	<b>,576</b>					,448			,639
CD1	<b>,549</b>			,324	,469				,774
PP2	<b>,534</b>					,346			,543
PP1	<b>,516</b>	,423							,726
ISP7	,454						-,391	<b>,428</b>	,753
SBD1		<b>,810</b>	,304						,774
SBD3		<b>,778</b>							,797
SBD2		<b>,691</b>							,746
ISP1	,326	<b>,687</b>							,712
CD2		<b>,586</b>			,386				,681
SBD6			<b>,783</b>						,755
SHRM4			<b>,736</b>					,348	,726
SBD5	,347		<b>,640</b>						,698
SBD4		,459	<b>,591</b>						,684
EP5			<b>,539</b>	<b>,523</b>					,740
EP1				<b>,795</b>					,757
EP2				<b>,648</b>	,365	,318			,771
ISP3	,507			<b>,616</b>					,720
EP3		,404	,359	<b>,603</b>					,741
EP4			,364	<b>,578</b>				,347	,674
CD4			,391		<b>,666</b>				,791
CD3				,321	<b>,663</b>				,747
ISP5			,312		<b>,502</b>		,432		,617
SBD7		,540				<b>,589</b>			,767
SHRM1			,323			<b>,532</b>	,491		,678
SHRM2							<b>,835</b>		,800
ISP6								<b>,745</b>	,798
Ominaisarvo	11,6	2,3	2,1	1,7	1,4	1,2	1,1	1,0	(Eigenvalues)
Selitysaste	37,5%	7,5%	6,6%	5,5%	4,7%	4,0%	3,6%	3,3%	(initial)
Selitysaste	14,6%	13,4%	11,3%	10,9%	7,1%	5,3%	5,2%	5,0%	(rotated)

LIITE 7/1. Tilastollisten analyysien täydentävät kuviot ja taulukot.



**Kuvio 9.** Yrityksen kokoluokkien, T2 jakauma aineistossa.



**Kuvio 10.** Yrityksen ikä, T3 jakauma aineistossa.

**LIITE 7/2.** Tilastollisten analyysien täydentävät kuviot ja taulukot.

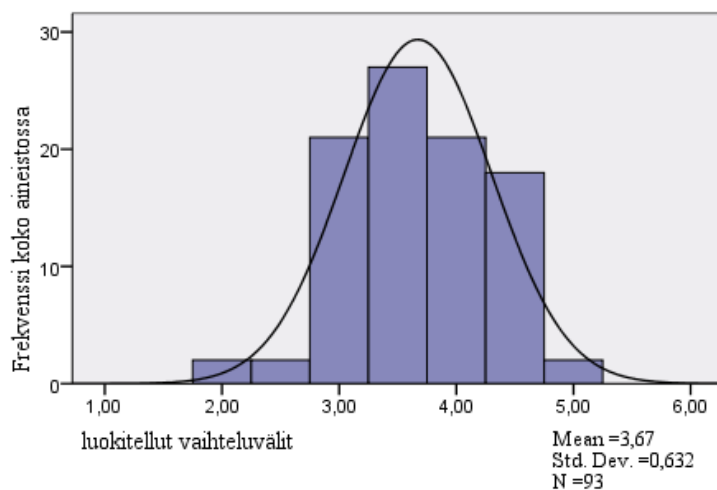
**Taulukko 14.** Kruskallin-Wallis testin raportti, SBD5 ja yrityskokoryhmät.

	T2 Yrityksen koko, (henkilöstömäärä)	N	Mean Rank	Tilastolliset testit, a, b	
SBD5 Henkilöstön	alle 10 henkilöä	14	51,79	Chi-Square	7,066
osaamisen	10-24 henkilöä	31	37,82	df	4
kehittäminen	25-49 henkilöä	25	54,88	Asymp. Sig.	. ,132
on tärkeää	50-99 henkilöä	13	46,65		
- varmistamme, että	100-249 henkilöä	10	49,50		
strategian mukaiset	100-249 henkilöä	10	49,50		
kehittymistarpeet täytetään	Total	93			

**Taulukko 15.** Kruskallin-Wallis testin raportti, SBD2 ja yrityskokoryhmät.

	T2 Yrityksen koko, (henkilöstömäärä)	N	Mean Rank	Tilastolliset testit, a, b	
<b>SBD2</b> Yrityksellä liike-	alle 10 henkilöä	14	46,18	Chi-Square	19,398
toimintasuunnitelma,	10-24 henkilöä	31	31,21	df	4
jossa mitattavat suoritus-	25-49 henkilöä	25	55,58	Asymp. Sig.	<b>,001</b>
tavoitteet	50-99 henkilöä	13	59,42		
	100-249 henkilöä	10	59,50		
	Yhteensä	93			

**LIITE 7/3.** Tilastollisten analyysien täydentävät kuviot ja taulukot.



**Kuvio 11.** Kestävän kasvu summamuuttujan jakauma.

**Taulukko 16.** Yritysten halukkuus ostaa ulkopuolisia kehittämisspalveluita.

T8: Yritys ostaa henkilöstön, yrityksen kehittämisen palveluita ulkopuolelta			
		kyllä	ei
Kestävän kasvun tunnusluku	2,00	1	1
	2,50	1	1
	3,00	14	7
	3,50	12	15
	4,00	13	8
	4,50	11	7
	5,00	2	0
Yhteensä		54	39

**LIITE 7/4.** Tilastollisten analyysien täydentävät kuviot ja taulukot.

**Taulukko 17.** Summamuuttujien reliabiliteettitarkastelu sekä analyysin koodit

Summamuuttuja	N, muuttujat	Cronbach'n alpha	Ulottuvuus pääkomponenttianalyysin mukaan
1	8	,876	Kehittämisen jatkuvuus ja suunnitelmallisuus
2	5	,857	Strategialähtöisyys kehittämisessä
3	4	,799	Kehittäminen kasvun ja menestyksen tukena
4	6	,876	Esimies strategialähtöisen toiminnan mahdollistajana
5	3	,600	Organisaation osaaminen kehittämisessä
6	5	,603	Liiketoimintalähtöisen kehittämisen pro-aktiivinen ja sosiaalinen ulottuvuus

Esiymmärryk- sen summa- muuttuja	N, muuttujat	Cron- bach'n alpha	Muuttujaperheen tunnus
1 SBD-perhe	7	,846	Liiketoimintalähtöinen kehittäminen, eri tekijät Strategy Based Develoment
2 ISP-perhe	7	,664	Stategian toteuttaminen, keinoja Implementing Strategy Practices
3 PP-perhe	5	,812	Toimintaperiaatteet strategian toteuttamisen taustal- la Principals of Practices
4 SHRM-perhe	4	,493	Strategisen henkilöstöjoht. tekijöitä
5 CD-perhe	4	,806	Jatkuva kehittäminen, Continous Development
6 EP-perhe	5	,875	Esimiesulottuvuus, Practitioner

Teoreettisen viitekehyksen ulottuvuudet ja tutkimusanalyysin koodit

Teoriakehyksen ulottuvuus ja kategorian, muuttujaperheen koodi:	Koodi:
<b>Strategy Based Develoment:</b> Liiketoimintalähtöinen kehittäminen	<b>SBD</b>
<b>Principals of Practices:</b> Toimintaperiaatteet strategian toteuttamisen taustalla	<b>PP</b>
<b>Implementing Strategy Practices:</b> Strategian toteuttaminen, keinoja	<b>IP</b>
<b>SHRM:</b> Strategisen henkilöstöjohtamisen tekijöitä	<b>SHRM</b>
<b>Continuous Development:</b> kehittämisen jatkuvuus ja uudistuminen	<b>CD</b>
<b>Esimiesulottuvuus, Practitioner:</b> Esimies strategian toteuttajana, mahdollistajana	<b>EP</b>