



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sara Valtonen

## **Henkilöstöstrategian rooli kasvun mahdollistajana:**

tapaustutkimus liikunta-alan kasvuyrityksestä

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Sara Valtonen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Henkilöstöstrategia kasvun mahdollistajana: tapaustutkimus liikunta-alan kasvuyrityksestä		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järnlström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	90

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella henkilöstöstrategian roolia kasvun mahdollistajana liikunta-alan kasvuyrityksessä. Tutkimus syventää ymmärrystä siitä, miten henkilöstöstrategia linjataan liiketoimintastrategiaan kasvuvaiheessa, millaisia henkilöstöstrategisia painopisteitä muodostuu sekä mitkä tekijät edistävät ja estävät henkilöstöstrategian toteutumista. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelemalla organisaation johtoa, esihenkilöitä ja työntekijöitä.

Tulokset osoittavat, että henkilöstöstrategian rooli kasvun mahdollistajana rakentuu erityisesti sen kyvystä tukea liiketoimintastrategian toteutumista rekrytointin, osaamisen kehittämisen ja sitouttamisen kautta. Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välinen suhde ei kuitenkaan ole ainoastaan yksisuuntainen, vaan myös kaksisuuntainen, sillä henkilöstöön liittyvät tekijät, kuten osaamisen saatavuus, vaikuttavat liiketoimintastrategian toteuttamiskelpoisuuteen ja siihen millaisia tavoitteita liiketoimintastrategiaan voidaan asettaa henkilöstöresurssien näkökulmasta.

Tutkimuksen keskeinen kontribuutio on osoittaa, että henkilöstöstrategia näyttäytyy kasvuyrityksessä ennen kaikkea ristiriitaisten vaatimusten tasapainottamisena, kuten kasvun ja henkilöstön pysyvyyden, joustavuuden ja sitoutumisen sekä kasvun ja laadun välillä. Nämä jännitteet ovat tutkimuksen keskeinen kontribuutio ja heijastavat henkilöstöstrategian keskeistä roolia strategian toteuttamisen mekanismina.

Tutkimus osoittaa, että henkilöstöstrategia toimii kasvuyrityksessä mekanismina strategisten tavoitteiden ja organisaation arjen toiminnan välillä. Henkilöstöstrategian keskeinen rooli on mahdollistaa kasvu rakentamalla tarvittavat resurssit, kyvykkyydet ja toimintamallit. Henkilöstöstrategian vaikuttavuus ei perustu yksittäisiin käytäntöihin, vaan kykyyn sovittaa yhteen henkilöstöön liittyvät valinnat, organisaation rakenteet sekä kasvun asettamat vaatimukset. Näin henkilöstöstrategia näyttäytyy dynaamisena ja kontekstisidonnaisena kokonaisuutena, joka voi joko mahdollistaa tai rajoittaa organisaation kasvutavoitteiden saavuttamista.

Tutkimus tuottaa uutta empiiristä ymmärrystä henkilöstöstrategian käytännön toteutumisesta kasvuyrityksessä ja osoittaa, että henkilöstöstrategia näyttäytyy kasvun mahdollistajana erityisesti silloin, kun se kykenee yhdistämään strategiset tavoitteet organisaation arjen toimintaan ja tasapainottamaan useita keskenään ristiriitaisia vaatimuksia.

---

**AVAINSANAT:** henkilöstöstrategia, strateginen henkilöstöjohtaminen, kasvuyritys, henkilöstökäytännöt, tapaustutkimus

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Kirjallisuuskatsaus	11
2.1	Strategia ja strategiaprosessi	12
2.2	Henkilöstöstrategia osana organisaation kokonaisstrategiaa	15
2.3	Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategian muodostuminen	17
2.3.1	Henkilöstö kilpailuedun lähteenä ja strategisena resurssina	20
2.3.2	Henkilöstöstrategian teoreettiset lähestymistavat	23
2.3.3	Henkilöstöressurssien strateginen suunnittelu	26
2.3.4	Strategisen henkilöstöjohtamisen mallit	28
2.4	Strateginen henkilöstöjohtaminen strategian toteuttamisen mekanismina	33
2.4.1	Henkilöstöjohtamisen integraatio strategiseen päätöksentekoon	35
2.4.2	Strategiset riskitekijät henkilöstöstrategian näkökulmasta	38
2.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	40
3	Tutkimusaineistot ja -menetelmät	44
3.1	Kohdeorganisaatio	45
3.2	Aineistonkeruu	47
3.3	Aineiston analysoiminen	49
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	52
4	Tulokset	55
4.1	Henkilöstöstrategian linjakuus liiketoimintastrategiaan	55
4.2	Henkilöstöstrategian keskeiset painopisteet kasvuvaiheessa	57
4.3	Henkilöstöstrategian toteutumista edistävät ja estävät tekijät	63
4.4	Synteesi: henkilöstöstrategia kasvun mahdollistajana	68
5	Johtopäätökset	72
5.1	Teoreettiset johtopäätökset	73

5.2 Käytännön johtopäätökset ja kehittämisehdotukset	76
5.3 Tutkimuksen rajoitteet	78
5.4 Jatkotutkimusaiheet	80
Lähteet	81
Liitteet	85
Liite 1. Johtoryhmän haastattelurunko	85
Liite 2. Esihenkilöiden haastattelurunko	87
Liite 3. Työntekijöiden haastattelurunko	89
Liite 4. Tekoälyseloste	90

## **Kuviot**

Kuvio 1 5-P-malli (Schuler, 1992).	18
Kuvio 2 Henkilöstöressurssien strategisen suunnittelun malli (Kauhanen, 2012, s. 22).	27
Kuvio 3 Harvardin malli (Beer ja muut, 1984).	29
Kuvio 4 Michiganin malli: HR-sykli (Paauwe & Farndale, 2018).	30
Kuvio 5 Guestin malli (Guest, 1997).	32
Kuvio 6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	42
Kuvio 7 Henkilöstöstrategisten painopisteiden yhteys kasvun edellytyksiin.	61
Kuvio 8 Henkilöstöstrategisten puutteiden vaikutusketju kasvun edellytyksiin.	63
Kuvio 9 Henkilöstöstrategia kasvun mahdollistajana kasvuyrityksessä.	71

## **Taulukot**

Taulukko 1 Haastateltavien taustatiedot.	48
Taulukko 2 Esimerkki aineiston analysoimisesta.	51

# 1 Johdanto

Yrityksen kasvua voidaan tarkastella useista näkökulmista, kuten liikevaihdon, markkinaosuuden, henkilöstön määrän tai tuottavuuden kehittymisenä. Kasvuyrityksiä koskevassa kirjallisuudessa korostuu näkemys siitä, ettei kasvulle ole olemassa yhtä yhtenäistä tai lineaarista mallia. Yritykset voivat kasvaa eri tavoin ja eri aikoina, usein epätasaisesti ja vaihteittain (Monteiro, 2019). Tästä syystä kasvua ei tule nähdä pysyvänä tilana vaan ilmiönä, joka voi toistua useita kertoja yrityksen elinkaaren aikana.

Kasvuyritysten merkitys taloudessa on huomattava, sillä ne luovat uusia työpaikkoja ja vauhdittavat innovaatiota. OECD:n ja Euroopan unionin määritelmän mukaan kasvuyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka työllistää vähintään 10 henkilöä ja jonka työntekijämäärän keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia kolmen peräkkäisen vuoden ajan (Suomen Yrittäjät, 2025). Koska kasvuyrityksen määritelmä perustuu pitkälti henkilöstön määrän kasvuun, henkilöstöön liittyvillä strategisilla valinnoilla on keskeinen rooli kasvun mahdollistajana. Kasvua voidaan mitata myös liikevaihdon kehityksen kautta, mutta henkilöstön kasvu heijastaa suoraan organisaation kykyä skaalata toimintaansa.

Kasvuyrityksille on ominaista toimintaympäristö, jossa on epävarmuutta ja nopeita muutoksia. Sekä Monteiro (2019) että Coad ja Rao (2008) korostavat, että kasvuun liittyy merkittäviä riskejä ja ennakoimattomuutta. Kasvuvaiheessa yritykset toimivat usein tilanteessa, jossa tulevaa kehitystä, markkinamuutoksia tai kasvun kestävyyttä on vaikea ennakoida. Kasvu voi käynnistyä esimerkiksi markkinamahdollisuuksien avautumisesta, innovaatiosta tai ulkoisista olosuhteista, mutta sen jatkuminen ei ole varmaa. Tämä epävarmuus heijastuu yrityksen sisäisiin rakenteisiin ja johtamiskäytäntöihin. Lisäksi kasvuvaiheeseen liittyy usein merkittäviä organisatorisia muutoksia, jotka vaikuttavat työntekijöiden rooleihin, työtehtäviin ja työprosesseihin. Nopean kasvun tai skaalautumisen aikana organisaation rakenteet, rutiinit ja työn organisointi muuttuvat, mikä voi lisätä työn kuormitusta ja epävarmuutta työntekijöiden näkökulmasta (Genedy ja muut, 2024).

Rakenteiden keskeneräisyys on kasvuyrityksille tyypillinen piirre. Lancker ja muut (2022) toteavat, että nuorissa ja nopeasti kasvavissa yrityksissä henkilöstöjohtaminen on usein aluksi epämuodollista ja perustuu yrittäjän henkilökohtaisiin ratkaisuihin sekä epävirallisiin toimintatapoihin. Näin ollen henkilöstöön liittyvät käytännöt, kuten rekrytointi, palkitseminen tai työn organisointi, toteutuvat usein ilman selkeitä prosesseja tai systemaattisia käytäntöjä. Monteiron (2019) mukaan nopean kasvun myötä yrityksen on kuitenkin kyettävä kehittämään rakenteitaan ja prosessejaan, jotta toiminnan koordinointi ja ohjaus säilyvät hallittavina. Mikäli rakenteiden kehittäminen ei pysy kasvun tahdissa, yritys voi kohdata tehottomuutta ja epäselvyyttä vastuunjaossa. Tämä saattaa hidastaa tai jopa estää kasvun.

Kasvu kuormittaa merkittävästi myös johtamista. Kasvuyrityksissä johtajien ja perustajien rooli muuttuu usein nopeasti operatiivisesta tekemisestä strategisempaan suuntaan. Monteiron (2019) mukaan yksi kasvun haasteista liittyy siihen, kykeneekö johto mukauttamaan omaa toimintaansa ja kehittämään organisaation johtamiskyvykkyyksiä kasvun edellyttämällä tavalla. Johtamisen kuormittuminen voi ilmetä esimerkiksi päätöksenteon hidastumisena, johtamisvastuiden kasaantumisena tai puutteellisena esihenkilötyönä. Tämä vaikuttaa suoraan henkilöstön kokemuksiin ja suoriutumiseen.

Henkilöstön määrän kasvaessa ja organisaation monimutkaistuessa korostuvat osaamisen kehittämisen, työnjaon selkeyden ja johtamiskäytäntöjen merkitys. Kasvuvaiheessa yritykset tarvitsevat yhä enemmän inhimillistä pääomaa. Tällöin henkilöstöresurssit muodostuvat keskeiseksi kasvun mahdollistavaksi tekijäksi. Aiempi tutkimus osoittaa, että voimakas skaalaaminen voi lisätä työntekijöiden kuormitusta ja heikentää työtyytyväisyyttä, sillä työn vaatimukset kasvavat samalla kun organisaation rakenteet ja prosessit ovat usein vielä kehittymässä (Genedy ja muut, 2024). Näin ollen kasvu ei ole pelkästään taloudellinen ilmiö. Se kytkeytyy tiiviisti henkilöstöön,

johtamiseen ja organisaation kykyyn hallita kasvun mukanaan tuomia muutoksia (Monteiro, 2019; Coad & Rao, 2008).

Vaikka henkilöstöjohtamisen merkitys organisaatioiden suorituskyvyille on tunnistettu laajasti, kasvuyritysten kontekstissa tehty tutkimus on edelleen suhteellisen hajanaista. Lancker ja muut (2022) toteavat, että suuri osa strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksesta on keskittynyt vakiintuneisiin ja usein suuriin organisaatioihin, kun taas nuorten ja kasvavien yritysten henkilöstökäytännöt ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Edelleen on rajallisesti tutkimusta siitä, miten henkilöstöön liittyvät strategiset ratkaisut kehittyvät yrityksen kasvun myötä, ja millä tavoin henkilöstöstrategia tukee organisaation kykyä hallita kasvun mukanaan tuomia muutoksia. Tämä tutkimuksellinen puute on merkittävä, sillä juuri kasvuvaiheessa organisaation rakenteet, johtamiskäytännöt ja henkilöstöön liittyvät ratkaisut muotoutuvat tavalla, joka voi vaikuttaa yrityksen pitkän aikavälin kehitykseen.

Tutkimusta lähestytään strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta keskittyen erityisesti henkilöstöstrategian rooliin liiketoimintastrategian toteuttamisessa ja kasvun mahdollistamisessa. Tässä viitekehyksessä henkilöstöresurssit nähdään strategisena resurssina, ja henkilöstöstrategia mekanismina, jonka kautta liiketoimintastrategian tavoitteet konkretisoituvat organisaation toiminnassa. Strateginen henkilöstöjohtaminen ei rajoitu pelkästään liiketoimintastrategian tukemiseen, vaan sillä on myös aktiivinen rooli strategian muotoilussa ja toimeenpanossa (Becker & Huselid, 2006). Tämä näkökulma soveltuu tutkimukseen erityisen hyvin, sillä tutkimuksessa tarkastellaan, miten henkilöstöstrategia tukee organisaation kasvustrategiaa kasvuvaiheessa.

Kasvuyritysten johtamista käsittelevä tutkimus (Demir ja muut, 2017) tuo esiin, että strateginen huomio kohdistuu usein markkinoihin, tuotteisiin ja rahoitukseen. Tämän takia henkilöstöön liittyvät strategiset ratkaisut jäävät toissijaisiksi. Tämä voi muodostaa kasvulle pullonkaulan, sillä osaamisen puute, johtamiskapasiteetin rajallisuus ja

rekrytointiongelmat voivat hidastaa skaalautumista. Näin ollen kasvuyritysten tulisi nähdä henkilöstöstrategia kasvun mahdollistajana, ei pelkästään tukifunktiona. Tällöin henkilöstöstrategian tehtävä on rakentaa kasvua tukevat käytännöt ja organisaatorakenne, varmistaa kriittinen osaaminen ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista nopean muutoksen keskellä.

Aiempi tutkimus on korostanut henkilöstöstrategian merkitystä organisaation suorituskyvylle ja strategiselle linjakuudelle (Becker & Huselid, 2006; Demir ja muut, 2017). Kasvuyritysten kontekstissa on kuitenkin edelleen rajallisesti ymmärrystä siitä, miten henkilöstöstrategia rakentuu ja toteutuu käytännössä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Organisatorisista ja johtamiseen liittyvistä tekijöistä, jotka rakentavat tai haastavat henkilöstöstrategian toteutumista kasvuvaiheessa käytännön tasolla, on vielä vähän empiiristä tietoa. Tämä tutkimus vastaa tähän tutkimusaukkoon tarkastelemalla henkilöstöstrategiaa liikunta-alan kasvuyrityksessä osana strategian käytännön toteutumista. Tapaustutkimus mahdollistaa syvällisen analyysin siitä, miten henkilöstöstrategia kytkeytyy liiketoimintastrategiaan, millaisia painopisteitä sille rakentuu kasvuvaiheessa ja mitkä tekijät edistävät tai estävät sen toteutumista.

Tämä tutkimus tuottaa uutta empiiristä ymmärrystä siitä, miten henkilöstöstrategia muotoutuu ja toteutuu käytännössä kasvuyrityksen arjessa. Aiempi strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimus on keskittynyt pääosin vakiintuneisiin organisaatioihin, minkä vuoksi kasvuyritysten kontekstissa henkilöstöstrategian käytännön toteutumisesta on edelleen rajallisesti tietoa. Tutkimus tarkentaa ymmärrystä siitä, millaisten tekijöiden kautta henkilöstöstrategia kytkeytyy liiketoimintastrategiaan sekä miten se toimii kasvun mahdollistajana nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

### **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten henkilöstöstrategia voi toimia kasvuyrityksen kasvun mahdollistajana ja millaisia strategisia henkilöstövalintoja tämä edellyttää kasvuvaiheessa. Tutkimus tarkastelee henkilöstöstrategiaa osana

strategista henkilöstöjohtamista ja keskittyy erityisesti niihin valintoihin ja painopisteisiin, joilla yritys pyrkii tukemaan kasvutavoitteidensa saavuttamista. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tutkimus tarkastelee strategisen henkilöstöjohtamisen keskeisiä malleja ja periaatteita, jotka ovat erityisen relevantteja kasvuyritysten kontekstissa. Näiden teoreettisten näkökulmien avulla pyritään jäsentämään, millaisia henkilöstöstrategisia ratkaisuja kasvuyrityksissä tehdään ja miten ne kytkeytyvät liiketoimintastrategiaan. Tutkimusongelma on seuraava: *Miten henkilöstöstrategia voi tukea liikunta-alan kasvuyrityksen kasvutavoitteiden saavuttamista?*

Tutkimusongelmaa tarkennetaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. *Miten henkilöstöstrategia linjataan liiketoimintastrategiaan kasvuvaiheessa?*
2. *Millaisia henkilöstöstrategisia painopisteitä kasvuyritys tunnistaa kasvutavoitteidensa tukemiseksi?*
3. *Mitkä tekijät edistävät ja mitkä estävät henkilöstöstrategian toteutumista kasvuyrityksessä?*

Näin ollen tämä tutkimus tarkastelee, miten henkilöstöstrategian muotoilu ja keskeiset painopisteet tukevat yrityksen kasvua kasvuyrityksen kontekstissa. Lisäksi tutkimus analysoi niitä organisatorisia, johtamiseen liittyviä ja toimintaympäristöön kytkeytyviä tekijöitä, jotka joko edistävät tai estävät henkilöstöstrategian toteutumista. Lopuksi tutkimus pyrkii tuottamaan sekä teoreettisia että käytännönläheisiä näkemyksiä henkilöstöstrategian rakentamisesta ja johtamisesta kasvuyrityksissä.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkimus jakautuu viiteen pääosioon. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Johdannon jälkeen luvussa 2 esitetään katsaus tutkimuksen kannalta keskeiseen kirjallisuuteen ja tarkastellaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä keskeisiä käsitteitä, jotka liittyvät henkilöstöstrategiaan ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen

kasvuyritysten kontekstissa. Luvun tarkoituksena on muodostaa tutkimukselle teoreettinen viitekehys, jonka avulla empiirisiä havaintoja tarkastellaan.

Luvussa 3 kuvataan tutkimuksen metodologinen lähestymistapa. Luvussa esitellään tutkimusasetelma, tapaustutkimuksen valinta, aineistonkeruumenetelmät sekä aineiston analyysitavat. Lisäksi luvussa perustellaan tehdyt metodologiset valinnat.

Luvussa 4 esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset. Tulokset perustuvat haastatteluaineistoon, joka on kerätty tapaustutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Haastateltavat toimivat organisaatiossa esihenkilö- tai johtotehtävissä tai osana operatiivista henkilöstöä, ja heidän näkemyksiään hyödynnetään henkilöstöstrategian roolin tarkastelussa kasvun mahdollistajana.

Lopuksi luvussa 5 kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset havainnot ja suhteutetaan ne aiempaan tutkimukseen. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita sekä esitetään jatkotutkimusaiheita ja käytännön suosituksia.

## 2 Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja keskeisiä käsitteitä, jotka liittyvät henkilöstöstrategiaan ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen kasvuyritysten kontekstissa. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on jäsentää aiempaa tutkimusta siitä, miten henkilöstöön liittyvät strategiset valinnat kytkeytyvät organisaation strategiisiin tavoitteisiin ja millä mekanismeilla henkilöstöstrategia voi tukea organisaation suorituskykyä ja kasvua. Tässä tutkimuksessa kirjallisuutta jäsennetään erityisesti henkilöstöstrategian muotoutumisen, strategisen yhteensopivuuden sekä strategian toteutumisen mekanismien näkökulmista.

Luvussa tarkastellaan ensin strategian ja henkilöstöstrategian välistä suhdetta sekä strategiaprosessin merkitystä strategian toteutumisessa. Tämän jälkeen käsitellään strategista henkilöstöjohtamista mukaan lukien resurssilähtöinen teoria, henkilöstöstrategian vaikuttavuutta tarkastelevat näkökulmat sekä strategisen henkilöstöjohtamisen keskeiset mallit. Lisäksi tarkastellaan henkilöstöstrategian roolia strategian toteuttamisen mekanismina sekä niitä organisatorisia tekijöitä, jotka voivat muodostua strategisiksi riskeiksi erityisesti kasvuvaiheessa olevissa organisaatioissa.

Tässä tutkimuksessa strateginen henkilöstöjohtaminen toimii yläkäsitteenä, jonka kautta tarkastellaan henkilöstön roolia strategian toteuttamisessa. Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan organisaation tekemiä keskeisiä henkilöstöön liittyviä valintoja, jotka ohjaavat henkilöstökäytäntöjä ja tukevat liiketoimintastrategian toteutumista (Viitala, 2021). Henkilöstökäytännöt viittaavat näiden valintojen konkreettisiin toteutusmuotoihin, kuten palkitsemiseen, rekrytointiin ja osaamisen kehittämiseen (Armstrong & Taylor, 2023, s. 74–75). Tässä tutkimuksessa henkilöstöresursseilla viitataan organisaation inhimilliseen pääomaan, kuten osaamiseen, kokemukseen ja kyvykkyyksiin.

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on muodostaa teoreettinen viitekehys, jonka avulla voidaan tarkastella henkilöstöstrategian roolia kasvuyrityksen strategisten tavoitteiden tukemisessa.

## **2.1 Strategia ja strategiaprosessi**

Strategia on organisaation suunnitelma, jonka avulla yritys pyrkii luomaan kilpailuetua ja saavuttamaan tavoitteensa. Strategian avulla organisaatio pyrkii luomaan ja ylläpitämään kestävästä kilpailuetua, mikä voi heijastua parempaan taloudelliseen suorituskykyyn ja kestäväan kasvuun (Becker & Huselid, 2006; Paauwe & Farndale, 2018). Huonosti muotoiltu tai organisaation arjesta irrallinen strategia voi kuitenkin heikentää henkilöstön sitoutumista ja suoriutumista kaikilla organisaatiotasolla (Bruin, 2020). Tämän vuoksi strategian muotoilu ja jalkauttaminen ovat merkittävässä roolissa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Strategian toteutuminen riippuu olennaisesti siitä, kuinka hyvin se on linjassa organisaation resurssien kanssa. Organisaation tavoitteet realisoituvat viime kädessä työntekijöiden toiminnan kautta, jonka vuoksi henkilöstöresurssit muodostuvat keskeiseksi strategiseksi resurssiksi. Paauwen ja Farndalen (2018) mukaan henkilöstöresurssien strateginen hallinta tukee pitkäjänteistä kasvua ja mahdollistaa organisaation sopeutumisen markkinoiden muutoksiin. Mikäli strategiset tavoitteet eivät ole linjassa organisaation osaamisen, johtamisen tai henkilöstörakenteen kanssa, strategian toteutuminen voi vaarantua. Kasvuyrityksissä tämä korostuu, sillä strategisia valintoja tehdään usein epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Strategian toteutuminen ei kuitenkaan riipu ainoastaan strategian sisällöstä. Yhtä merkittävässä roolissa on myös se, miten strategiaa organisaatiossa rakennetaan ja toteutetaan. Strategiaprosessi kuvaa niitä vaiheita ja käytäntöjä, joiden kautta strategia muotoutuu, konkretisoituu ja muuttuu organisaation toiminnaksi (Kilpinen, 2022). Strategiaa ei tulisi nähdä pelkästään suunniteltuna prosessina, vaan se voidaan nähdä myös oppimisena, poliittisena neuvotteluna, kulttuurisena vuorovaikutuksena ja

ympäristön muutoksiin reagoitina (Paauwe & Farndale, 2018). Tällöin strategia ei ole ainoastaan dokumentti tai päätös, vaan jatkuvasti muotoutuva kokonaisuus, joka elää organisaation arjessa ja jossa organisaation jäsenten rooli korostuu strategian toteutuksessa.

Strategiaprosessit voidaan jakaa perinteiseen ja inhimilliseen. Gratton (1996) ja Kilpinen (2022) haastavat perinteisen strategiäkäsityksen, jossa strategia nähdään ylimmän johdon suunnittelemana kokonaisuutena, joka jalkautetaan organisaatioon vaiheittain, ja jota päivitetään säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain. Perinteisessä strategiaprosessissa muun organisaation rooli rajoittuu vain toteuttamiseen. Tällainen lineaarinen lähestymistapa olettaa, että strategia voidaan suunnitella etukäteen ja toteuttaa suunnitelman mukaisesti. Kasvuyritysten kontekstissa tämä oletus on kuitenkin usein ongelmallinen, sillä nopea muutos, epävarmuus ja rakenteiden keskeneräisyys haastavat suunnitelmallisen strategiatyön.

Tästä syystä ihmiskeskeinen strategiaprosessi tarjoaa tämän tutkimuksen kannalta relevanttimman näkökulman. Se korostaa strategian muotoutumista ihmisten toiminnan, vuorovaikutuksen ja arjen käytäntöjen kautta (Kilpinen, 2022). Tämä mahdollistaa henkilöstöstrategian tarkastelun käytännön toteutumisenä, jossa strategiset valinnat eivät aina ole selkeästi suunniteltuja.

Ihmiskeskeisessä strategiaprosessissa strategia ymmärretään jatkuvana dialogina yrityksen suunnasta, tavoitteista ja tarvittavista kyvykkyyksistä. Grattonin (1996) mukaan juuri tämä jatkuva strateginen dialogi tekee näkyväksi kuilun strategisen retoriikan ja organisaation todellisten toimintakäytäntöjen välillä ja mahdollistaa strategisten riskien tunnistamisen ajoissa. Kasvuyrityksessä, jossa resurssit ovat rajalliset ja strategisten riskien tunnistaminen on näin ollen kriittistä, strategiaprosessin rooli riskien tunnistamisen välineenä korostuu.

Johdon rooli eroaa merkittävästi perinteisen ja ihmiskeskeisen strategiaprosessin välillä. Kilpisen (2022) mukaan ihmiskeskeisessä strategiaprosessissa johdon keskeinen tehtävä on strategian mahdollistaminen. Tämä tarkoittaa strategisten tavoitteiden selkeyttämistä, esteiden poistamista sekä sellaisten rakenteiden, palkitsemisen ja johtamiskäytäntöjen muokkaamista, jotka ohjaavat henkilöstön käyttäytymistä strategisten tavoitteiden suuntaisesti (Gratton, 1996). Johto ei näin ollen ainoastaan määrittele strategiaa, vaan luo edellytykset sen toteutumiselle organisaation arjessa. Tällainen lähestymistapa painottaa strategian toteutumisen käytäntöihin kytkeytyvää luonnetta, mikä on keskeistä kasvuyritysten kaltaisissa dynaamisissa toimintaympäristöissä.

Henkilöstön rooli muodostaa selkeimmän eron perinteisen ja ihmiskeskeisen strategiaprosessin välillä. Ihmiskeskeisessä strategiaprosessissa henkilöstö toimii aktiivisena strategian edistäjänä oman osallisuutensa kautta (Kilpinen, 2022). Strategian toteutuminen kytkeytyykin vahvasti organisaation käyttäytymiseen, rakenteisiin ja johtamiskäytäntöihin. Grattonin (1996) mukaan strategia onnistuu vain silloin, kun yksilöiden ja tiimien toiminta on linjassa strategisten tavoitteiden kanssa. Mikäli organisaation rakenteet, palkitsemisjärjestelmät tai kulttuuriset käytännöt ohjaavat työntekijöitä strategian kannalta ristiriitaiseen käyttäytymiseen, strategia voi epäonnistua.

Ihmiskeskeisen strategiaprosessin ydinajatus onkin korostaa keinoja, joiden avulla organisaatio kehittää ja hyödyntää henkilöstön kyvykkyksiä, suoriutumista ja sitoutumista strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Kilpinen, 2022). Tällainen lähestymistapa korostaa strategian toteutumisen sosiaalista ja kontekstisidonnaista luonnetta. Tämä on olennaista kasvuyrityksissä, joissa toimintaympäristö on jatkuvasti muuttuva ja strategian toteutuminen edellyttää joustavuutta sekä henkilöstön aktiivista roolia.

Kasvuyrityksissä strategiaprosessin merkitys korostuu entisestään. Nopea kasvu, rakenteiden keskeneräisyys ja johtamisen kuormittuminen voivat tehdä strategian

toteuttamisesta haastavaa. Tällaisessa kontekstissa strategian onnistuminen edellyttää usein osallistavaa strategiatyötä, jossa henkilöstön osaaminen ja kokemukset hyödynnetään strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Strategiaprosessin luonne vaikuttaa siten suoraan siihen, millaiseksi organisaation henkilöstöstrategia muodostuu ja kuinka tehokkaasti se pystyy tukemaan yrityksen kasvutavoitteita.

## **2.2 Henkilöstöstrategia osana organisaation kokonaisstrategiaa**

Henkilöstöstrategia on merkittävä osa organisaation kokonaisstrategiaa, sillä strategisten tavoitteiden toteutuminen perustuu viime kädessä ihmisten toimintaan. Kasvuyrityksissä henkilöstöstrategian merkitys korostuu, sillä organisaation nopea laajentuminen voi lisätä henkilöstöön ja johtamiseen liittyviä haasteita. Henkilöstömäärän kasvu, osaamisvaatimusten muutokset ja johtamisrakenteiden kehittyminen voivat luoda tilanteita, joissa henkilöstöressurit eivät enää vastaa liiketoiminnan tarpeita. Tällöin henkilöstöstrategian tehtävä on varmistaa, että organisaation henkilöstöressurit, johtamiskäytännöt ja osaamis pohja pysyvät linjassa organisaation kasvustrategian kanssa (Viitala, 2021).

Armstrong ja Taylor (2023, s. 74–75) erottavat henkilöstöstrategian, strategisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöpolitiikat toisistaan seuraavasti. Strateginen henkilöstöjohtaminen toimii käsiteellisenä viitekehyksenä ja henkilöstöpolitiikka puolestaan kuvaa vakiintuneita toimintatapoja eli sitä, miten organisaatiossa asioita tehdään käytännössä. Henkilöstöstrategia puolestaan toimii käytännön välineenä, jonka avulla asioita toteutetaan. Henkilöstöstrategia on luonteeltaan tavoitteellinen ja dynaaminen, ja sen tehtävänä on ohjata organisaation henkilöstöjohtamisen kehittämistä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä näkemys henkilöstöstrategiasta on merkittävä etenkin kasvuyrityksissä. Kasvuyritysten toimintaympäristö on altis muutoksille, joten hyvin johdettu ja ennakoivana välineenä toimiva henkilöstöstrategia antaa paremmat edellytykset kasvun onnistumiselle.

Henkilöstöstrategian lähtökohta on sen linjakkuus suhteessa liiketoimintastrategiaan. Liiketoimintastrategia vastaa kysymykseen siitä, miten yritys kilpailee markkinoilla ja saavuttaa kestävästä kilpailuedun (Paauwe & Farndale, 2018; Bruin, 2020). Kilpailuedun ytimessä on kyky tuottaa asiakkaille arvoa tavalla, joka on kilpailijoiden vaikeasti kopioitavissa (Bruin, 2020).

Henkilöstöstrategia määrittää puolestaan ne henkilöstökäytännöt, rakenteet ja kompetenssit, joiden kautta organisaation suorituskykyä ja kulttuuria kehitetään (Becker & Huselid, 2006). Liiketoimintastrategian onnistuminen edellyttää, että nämä henkilöstöön liittyvät ratkaisut tukevat organisaation tavoitteita ja mahdollistavat niiden toteutumisen käytännössä (Paauwe & Farndale, 2018). Tätä henkilöstökäytäntöjen ja liiketoimintastrategian välistä linjakkuutta kutsutaan strategiseksi yhteensopivuudeksi (strategic fit). Sen lähtökohtana on ajatus, että eri kilpailustrategiat edellyttävät niitä tukevia henkilöstökäytäntöjä, jotta strategia voidaan toteuttaa tehokkaasti ja saavuttaa parempi suorituskyky (Paauwe & Farndale, 2018). Strategista yhteensopivuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Outside-in-lähestymistavassa korostetaan ulkoisen toimintaympäristön vaikutusta strategiaan ja henkilöstökäytäntöihin. Inside-out-lähestymistapa puolestaan painottaa organisaation sisäisten resurssien, kuten henkilöstön osaamisen ja kyvykkyyksien, vaikutusta.

Strateginen yhteensopivuus on kasvuyrityksille erityisen tärkeää, koska se varmistaa, että rajalliset resurssit kohdistuvat tarkoituksenmukaisesti liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun henkilöstöön liittyvät ratkaisut ovat linjassa liiketoimintastrategian kanssa, organisaatio kykenee toteuttamaan kasvua käytännössä. Yhteensopivuuden puute voi sen sijaan johtaa pullonkauloihin, kuten osaajapulaan, korkeaan vaihtuvuuteen tai toiminnan tehottomuuteen, mikä voi hidastaa kasvun toteutumista.

Paauwe ja Farndale (2018) esittävät myös useita muita yhteensopivuuden eli "fitin" muotoja, jotka tarkastelevat henkilöstökäytäntöjen linjakkuutta strategian ja toimintaympäristön kanssa. Sisäinen yhteensopivuus (internal fit) viittaa

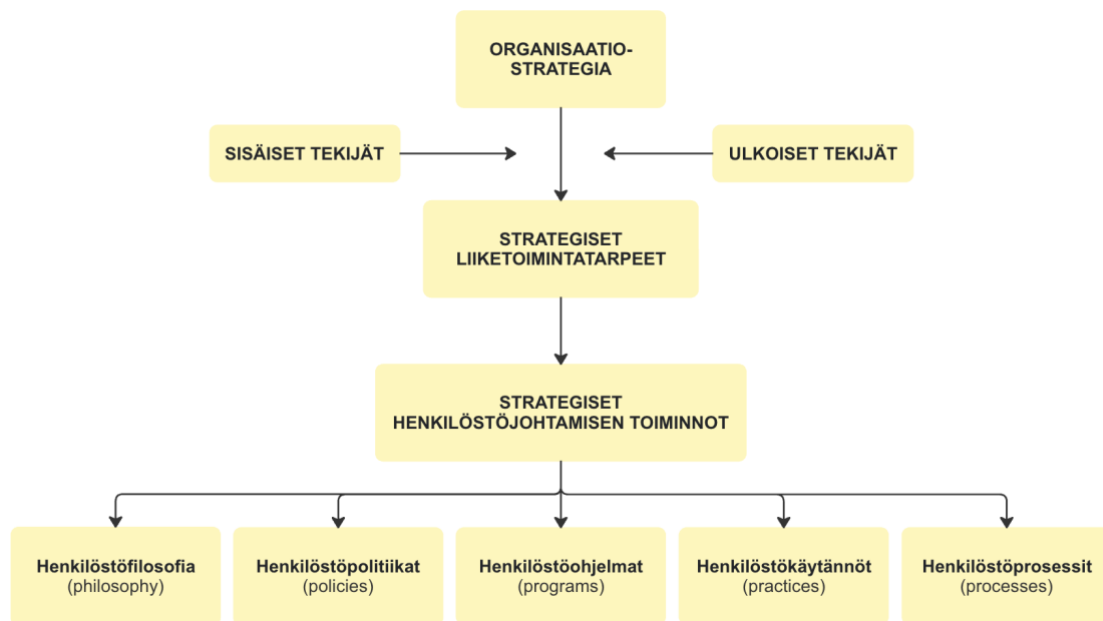
henkilöstökäytäntöjen keskinäiseen johdonmukaisuuteen. Käytäntöjen tulee muodostaa toisiaan tukeva kokonaisuus, joka edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Organisatorinen yhteensopivuus (organizational fit) puolestaan viittaa henkilöstökäytäntöjen yhteensopivuuteen organisaation muiden keskeisten järjestelmien, rakenteiden ja prosessien kanssa. Toimintaympäristön yhteensopivuus (environmental tai institutional fit) tarkoittaa, että henkilöstöstrategian ja henkilöstökäytäntöjen tulee olla linjassa organisaation ulkoisen toimintaympäristön, kuten lainsäädännön, työmarkkinajärjestelmän ja sidosryhmien odotusten kanssa.

Näitä yhteensopivuuden muotoja yhdistää oletus siitä, että organisaatio kykenee rakentamaan johdonmukaisen ja strategisesti linjatun henkilöstöjärjestelmän. Kasvuyritysten kontekstissa tämä oletus voi kuitenkin olla haastava, sillä nopea muutos, epävarmuus ja resurssirajoitteet voivat vaikeuttaa eri yhteensopivuuden muotojen samanaikaista saavuttamista. Aiemmin kuvatusa merkityksestään huolimatta strateginen yhteensopivuus näyttäytyy tässä tutkimuksessa enemmän tavoitteena kuin toteutuneena tilana, ja sen tarkastelu avaa näkökulman siihen, miten henkilöstöstrategia muotoutuu käytännössä.

### **2.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategian muodostuminen**

Strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM) tarkoittaa henkilöstöjohtamisen integroimista organisaation strategisiin tarpeisiin siten, että henkilöstökäytännöt tukevat liiketoimintastrategian toteutumista (Schuler, 1992). Strateginen henkilöstöjohtaminen tarkastelee henkilöstöä organisaation olennaisena strategisena resurssina ja painottaa sen roolia kilpailuedun rakentamisessa sekä tulevaisuuden kyvykkyyksien kehittämisessä (Gerhart & Feng, 2021). Strategisen henkilöstöjohtamisen lähtökohta on, että henkilöstökäytännöt eivät ole pelkästään operatiivisia tukitoimintoja, vaan ne muodostavat strategisen järjestelmän, joka vaikuttaa organisaation suorituskykyyn.

Strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaisuutta voidaan havainnollistaa esimerkiksi Schulerin (1992) 5-P-mallin avulla. Malli on esitetty kuviossa 1. Malli koostuu viidestä toisiaan täydentävästä osa-alueesta. Osa-alueisiin kuuluu henkilöstöfilosofia (*philosophy*), joka kuvaa organisaation perusnäkemyistä henkilöstön roolista ja arvosta, sekä henkilöstöpolitiikat (*policies*), jotka ohjaavat henkilöstöön liittyvää päätöksentekoa ja toimintaperiaatteita. Lisäksi siihen kuuluu henkilöstöohjelmat (*programs*), joiden tarkoituksena on koordinoita toimia, joilla helpotetaan muutosta ja ratkaistaan merkittäviä henkilöstöön liittyviä liiketoimintaongelmia, sekä henkilöstökäytännöt (*practices*), jotka ohjaavat työntekijöiden käyttäytymismalleja organisaatiossa. Myös henkilöstöprosessit (*processes*) ovat osa mallia. Ne määrittävät, miten henkilöstöön liittyvät ratkaisut suunnitellaan ja toteutetaan käytännössä.



**Kuvio 1** 5-P-malli (Schuler, 1992).

5-P-mallin ajatus on, että strategisen henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden tulee muodostaa johdonmukainen ja strategisesti linjattu kokonaisuus, joka tukee organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamista (Schuler, 1992). Tämä on tärkeää, sillä ilman yhteensopivuutta henkilöstöön liittyvät ratkaisut voivat olla ristiriitaisia,

heikentää organisaation toimintaa ja estää strategisten tavoitteiden saavuttamista. Kun osa-alueet ovat keskenään yhteensopivia ja linkittyvät liiketoiminnan strategisiin tarpeisiin, strateginen henkilöstöjohtaminen voi toimia merkittävänä välineenä organisaation strategisen muutoksen ja kasvun toteuttamisessa.

Myös Wright ja McMahan (1992) korostavat henkilöstökäytäntöjen yhdenmukaisuuden merkitystä. Heidän mukaansa henkilöstöstrategisten valintojen tulee olla yhtenäinen ja strateginen kokonaisuus, jonka tehtävänä on ohjata työntekijöiden käyttäytymistä organisaation strategisten tavoitteiden suuntaisesti. He esittävät tämän kausaalisen ketjuna, jossa liiketoimintastrategia ohjaa henkilöstöstrategisia valintoja, nämä valinnat muovaavat työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä. Käyttäytymisen kautta puolestaan vaikutetaan organisaation suorituskykyyn ja kilpailukykyyn. Tämä kausaalinen ketju korostaa, että henkilöstöstrategian vaikuttavuus ei ole suoraviivaista, vaan riippuu siitä, miten strategiset valinnat välittyvät organisaation arkeen työntekijöiden toiminnan kautta. Samalla se viittaa siihen, että henkilöstöstrategian toteutuminen voi olla altis erilaisille tulkintaeroille ja käytännön haasteille, joka on relevanttia kasvuyritysten kontekstissa.

Käytännössä strategisen henkilöstöjohtamisen rakentaminen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi voi kuitenkin olla haastavaa, sillä organisaatiot joutuvat usein tasapainottamaan useita vaatimuksia etenkin kasvuyritysten kontekstissa. Tämä voi vaikeuttaa strategisten valintojen yhtenäistä toteuttamista. Näin ollen henkilöstöstrategian toteutuminen ei ole pelkästään suunnittelukysymys, vaan kytkeytyy siihen, miten strategia tulkitaan ja sovelletaan organisaation käytännöissä. Tässä tutkimuksessa strategista henkilöstöjohtamista tarkastellaan erityisesti tästä näkökulmasta: miten henkilöstöstrategiset valinnat muotoutuvat ja toteutuvat käytännössä kasvuyrityksessä, jossa toimintaympäristö on nopeasti muuttuva ja asettaa useita erilaisia vaatimuksia strategiselle henkilöstöjohtamiselle.

### 2.3.1 Henkilöstö kilpailuedun lähteenä ja strategisena resurssina

Pfeffer (1995;2005) toteaa, että kovan kilpailun vuoksi yritysten on erittäin vaikeaa erottua markkinoilla ja menestyä hyödyntäen perinteisiä keinoja. Hän korostaa, että menestyvät yritykset eivät rakenna kestävästä kilpailuetua teknologian, markkina-aseman tai toimialan kautta, vaan sen kautta, miten ne johtavat ja hyödyntävät henkilöstöresurssejaan. Näissä organisaatioissa työntekijät nähdään merkittävänä strategisena resurssina.

Pfeffer (2005) on tunnistanut 13 parhaaksi käytännöksi nimettyä henkilöstökäytäntöä, joita menestyvät yritykset hyödyntävät. Hän kuitenkin korostaa, että käytäntöjä tulee käsitellä kokonaisuutena, jotta niiden vaikuttavuus yrityksen menestykseen on parhain mahdollinen. Hän listaa henkilöstökäytännöt seuraavasti:

1. Työllisyyden turvaaminen
2. Valikoiva ja onnistunut rekrytointi
3. Hyvä palkkaus
4. Tuloksesta palkitseminen
5. Omistajuus, henkilöstö osakkeenomistajina
6. Avoin tiedonjako
7. Osallistaminen ja valtuuttaminen
8. Itseohjautuvat tiimit
9. Koulutus ja osaamisen kehittäminen
10. Moniosaaminen ja ristiintyöskentely
11. Tasa-arvoinen kulttuuri
12. Palkkatasa-arvo
13. Sisäiset urapolut ja ylennykset talon sisällä

Tämä kuitenkin herättää kysymyksen siitä, missä määrin tällaiset käytännöt ovat sovellettavissa kasvuyrityksen kontekstissa, jossa resurssit ovat rajalliset.

Pfefferin (2005) mukaan nämä henkilöstökäytännöt lisäävät sitoutumista, luottamusta ja motivaatiota, parantavat tuottavuutta ja laatua sekä kannustavat innovointiin ja

yhteistyöhön. Lisäksi ne rakentavat yrityskulttuuria, jota kilpailijoiden on vaikea kopiaida. Henkilöstökäytäntöjen tuomat tulokset kuitenkin näkyvät hitaasti, minkä vuoksi henkilöstön näkeminen strategisena resurssina vaatii johdolta pitkäjänteisyyttä. Tämä voi olla haastavaa kasvuyrityksissä, joissa toiminta on nopeatempoista ja päätöksiä joudutaan tekemään lyhyellä aikavälillä ilman mahdollisuutta odottaa henkilöstöstrategisten ratkaisujen vaikutusten realisoitumista.

Käytäntöjen soveltaminen ei myöskään ole yksiselitteistä, sillä kaikki yritykset eivät onnistu, vaikka niitä hyödynnetään. Pfeffer (2005) toteaa, että henkilöstökäytäntöjen lisäksi ei kuitenkaan voida unohtaa muita tekijöitä, kuten markkinoita, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen. Tämä tuo esiin haasteen, joka korostuu etenkin kasvuyrityksissä, joissa resurssit ovat rajalliset. Organisaatiot eivät voi samanaikaisesti maksimoida kaikkia henkilöstöön liittyviä tavoitteita, kuten kustannustehokkuutta, sitoutumista ja joustavuutta. Näin ollen syystä henkilöstöstrategia edellyttää usein valintoja erilaisten tavoitteiden välillä.

Myös Barney (1991) korostaa Pfefferin tavoin sitä, että organisaation kestävän kilpailuedun perusta ei ole ensisijaisesti ulkoisissa markkinatekijöissä, vaan yrityksen hallussa olevissa resursseissa, kuten henkilöstöresursseissa. Hänen mukaansa resurssilähtöinen teoria (Resource-Based View, RBV) tarkastelee organisaation kilpailuetua ja taloudellista menestystä juurikin organisaation sisäisten resurssien kautta, joita ovat henkilöstöön liittyvä inhimillinen ja sosiaalinen pääoma, kuten osaaminen, kulttuuri ja oppiskyky. Nämä sisäiset resurssit ovat arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavissa tai siirrettävissä, jolloin ne voivat muodostaa kestävän kilpailuedun. Kasvuyritysten kontekstissa tämä korostaa henkilöstöstrategian roolia kriittisten kyvykkyyksien rakentamisessa. Henkilöstön osaaminen ja organisaatiokulttuuri muodostavat keskeisiä henkilöstöresursseja, ja niitä tukevat henkilöstökäytännöt vahvistavat näiden resurssien kehittymistä (Becker & Huselid, 2006; Järlström & Luoma, 2014). Tämä kokonaisuus voi mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen muuttuvassa ja epävarmassa toimintaympäristössä.

Resurssilähtöinen teoria toimii eräänlaisena teoreettisena siltana strategiatutkimuksen ja strategisen henkilöstöjohtamisen välillä. Se selittää, miten henkilöstöresurssit voivat vaikuttaa yrityksen kilpailuetuun ja suorituskykyyn (Gerhart & Feng, 2021). Resurssilähtöisen teorian näkökulmasta olennaista on se, miten henkilöstökäytännöt muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden, joka on muille organisaatiolle vaikeasti jäljiteltävissä.

Kilpailuetua ei synny pelkästään parhaiden käytäntöjen hyödyntämisestä, vaan erityisesti niiden onnistuneesta toteuttamisesta organisaation omassa kontekstissa. Henkilöstökäytäntöjen implementointi on usein monimutkaista ja vaatii organisatorisia muutoksia, minkä vuoksi samojen käytäntöjen kopiointi kilpailijoilta ei välttämättä johda samanlaisiin tuloksiin (Gerhart & Feng, 2021). Tästä syystä henkilöstöstrategian arvo syntyy usein siitä, miten käytännöt sovitetaan organisaation kulttuuriin, rakenteisiin ja strategisiin tavoitteisiin.

Kasvuyrityksissä resurssilähtöinen ajattelu korostuu, sillä kestävässä kasvussa kilpailuetu ei perustu niinkään tuotteisiin tai prosesseihin, vaan osaamiseen ja kyvykkyyksiin, joita on vaikea kopioida. Tämän vuoksi henkilöstöstrategian keskiöön nousee inhimillisen pääoman systemaattinen kehittäminen ja henkilöstökäytäntöjen linjaaminen kasvustrategiaan (Järnström & Luoma, 2014). Mikäli inhimillisen pääoman kehittäminen ei pysy kasvun tahdissa, henkilöstöresurssit voivat muodostua kasvun rajoitteeksi kilpailuedun lähteen sijaan.

Resurssilähtöinen teoria vahvistaa henkilöstöresurssien strategista merkitystä kasvuyrityksen johtamisessa. Kun henkilöstö nähdään strategisena resurssina eikä pelkkänä kustannustekijänä, henkilöstöstrategiasta muodostuu olennainen osa yrityksen kokonaisstrategiaa. Tällöin panopiste siirtyy kustannusten vähentämisestä henkilöstöresurssien kehittämiseen ja niihin tehtäviin investointeihin (Ulrich ja muut, 2019). Tämä edellyttää, että henkilöstöstrategia kytkeytyy osaksi strategista

päätöksentekoa ja että sitä toteuttavat henkilöstökäytännöt tukevat yrityksen pitkän aikavälin kasvutavoitteita.

### **2.3.2 Henkilöstöstrategian teoreettiset lähestymistavat**

Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa henkilöstöstrategian vaikuttavuutta on tarkasteltu useiden teoreettisten näkökulmien kautta. Näiden näkökulmien avulla on pyritty selittämään, miksi ja millä edellytyksillä henkilöstöstrategia vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Delery ja Doty (1996) erottavat kolme pääasiallista näkökulmaa: universalistisen, kontingenssinäkökulman ja konfiguraationäkökulman.

Universalistisessa näkökulmassa tietyt "parhaat käytännöt" (best practices) oletetaan suorituskykyä parantaviksi kontekstista riippumatta (Delery & Doty, 1996). Tätä näkökulmaa on kuitenkin kritisoitu siitä, ettei ole selkeästi määritelty, millainen olisi ihanteellinen joukko universaaleja henkilöstökäytäntöjä. Käytännöt, jotka toimivat hyvin yhdessä organisaatiossa, eivät välttämättä ole tehokkaita toisessa. Tämä johtuu siitä, että ne eivät välttämättä sovi yhteen organisaation strategian, teknologian tai työskentelytapojen kanssa (Opara & Waheduzzaman, 2025). Tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin henkilöstöstrategiaa voidaan ylipäätään rakentaa universaalien ratkaisujen varaan tilanteessa, jossa organisaatiot toimivat erilaisissa ja muuttuvissa konteksteissa. Kasvuyritysten kohdalla tässä korostuu kontekstisidonnaisuuden merkitystä, sillä nopeasti muuttuva toimintaympäristö ja rajalliset resurssit rajoittavat valmiiden mallien suoraa soveltamista.

Kontingenssinäkökulmassa henkilöstöstrategian tehokkuus riippuu sen sopivuudesta organisaation liiketoimintastrategiaan ja toimintaympäristöön (Delery & Doty, 1996). Tämän näkökulman haaste on, ettei se riittävästi huomioi muita organisaation järjestelmiä ja ympäristötekijöitä, jotka voivat estää henkilöstöjärjestelmän sovittamisen organisaatioon (Opara & Waheduzzaman, 2025). Tämä näkökulma olettaa, että organisaatio pystyy selkeästi määrittämään ja toteuttamaan strategiaan sopivan

henkilöstöjärjestelmän, vaikka käytännössä eri vaatimukset voivat olla keskenään ristiriidassa.

Youndt ja muut (1996) tarjoavat empiiristä tukea kontingenssinäkökulmalle tarkastelemalla henkilöstöjärjestelmien, strategian ja organisaation suorituskyvyn välistä suhdetta. He erottavat hallinnollisen henkilöstöjärjestelmän (administrative HR), joka korostaa kontrollia, tehokkuutta ja kustannusten hallintaa, sekä inhimillistä pääomaa kehittävän henkilöstöjärjestelmän (human-capital-enhancing HR), joka puolestaan painottaa osaamisen kehittämistä, koulutusta, osallistamista ja työntekijöiden sitouttamista. Heidän mukaansa henkilöstöjärjestelmien vaikutus organisaation suorituskykyyn riippuu niiden yhteensopivuudesta yrityksen strategian kanssa. Inhimillistä pääomaa kehittävä henkilöstöjärjestelmä on yhteydessä parempaan suorituskykyyn erityisesti silloin, kun se on linjassa organisaation strategisten painotusten kanssa. Tämä tutkimus tukee näkemystä, jonka mukaan henkilöstöstrategian vaikuttavuus perustuu strategiseen sopivuuteen eikä yksittäisiin universaaleihin käytäntöihin.

Konfiguraationäkökulma korostaa puolestaan henkilöstökäytäntöjen sisäistä johdonmukaisuutta sekä yhtäaikaista strategista sopivuutta (Delery & Doty, 1996). Konfiguraatiolähestymistapa tunnustaa, ettei henkilöstökäytännöille ole yhtä kaikille sopivaa ratkaisua, ja korostaa tarvetta huomioida sekä sisäiset että ulkoiset tilannetekijät, jotka vaikuttavat käytäntöjen tehokkuuteen (Opara & Waheduzzaman, 2025). Tämä näkökulma on hyödyllinen kasvuyritysten kohdalla, sillä niiden henkilöstöstrategiset valinnat eivät yleensä perustu vakiintuneisiin ”best practices” -ratkaisuihin, vaan strategiseen sopivuuteen ja käytäntöjen keskinäiseen yhteensovittamiseen. Kuitenkin henkilöstökäytäntöjen sisäinen johdonmukaisuus ja strateginen yhteensopivuus eivät aina ole samanaikaisesti saavutettavissa, mikä voi johtaa tilanteisiin, joissa organisaatio joutuu tekemään valintoja erilaisten tavoitteiden välillä.

Yksi tapa tarkastella henkilöstökäytäntöjen yhteisvaikutusta on korkean suorituskyvyn henkilöstökäytäntöjen (High Performance Work Practices, HPWP) näkökulma. Wright ja McMahan (1992) korostavat henkilöstökäytäntöjen ja organisaation suorituskyvyn välistä yhteyttä. Korkean suorituskyvyn henkilöstökäytäntöjen tavoitteena on parantaa työntekijöiden osaamista, motivaatiota ja osallistumismahdollisuuksia organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Tähän sisältyy muun muassa valikoiva rekrytointi, koulutus, suoriutumisen arviointi, tulospalkkaus ja osallistavat työjärjestelyt.

Huselidin (1995) tutkimus osoittaa, että korkean suorituskyvyn henkilöstökäytäntöjen laajempi ja systemaattisempi käyttö on yhteydessä alhaisempaan henkilöstön vaihtuvuuteen, korkeampaan tuottavuuteen sekä parempaan taloudelliseen suorituskykyyn. Keskeinen havainto on, että henkilöstökäytäntöjen vaikutus syntyy ennen kaikkea niiden yhteisvaikutuksesta. Tämä tukee konfiguraationäkökulmaa, jossa henkilöstökäytäntöjen keskinäinen johdonmukaisuus ja toisiaan vahvistava rakenne nähdään olennaisena suorituskyvyn kannalta. Samalla havainto antaa tukea myös universalistiselle näkemykselle, jonka mukaan tietyt henkilöstökäytännöt ovat keskimäärin yhteydessä parempaan organisaation suorituskykyyn kontekstista riippumatta.

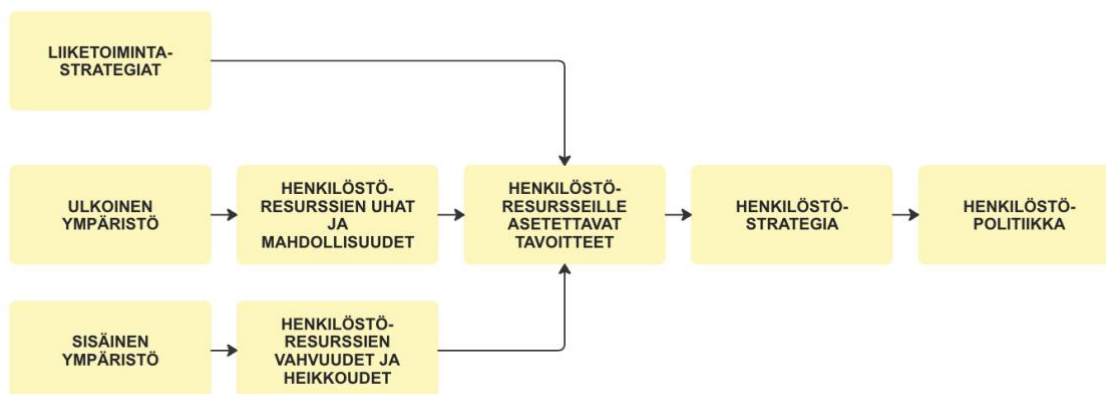
Tuorempi tutkimus on kuitenkin tarkentanut käsitystä korkean suorituskyvyn henkilöstöjärjestelmien roolista. Hu ja muut (2026) osoittavat, että vaikka korkean suorituskyvyn henkilöstöjärjestelmät ovat yhteydessä parempaan organisaation suorituskykyyn, niiden käyttöönotto ei ole yhdenmukaista eri organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan erityisesti organisaation sisäiset strategiset tekijät, kuten resurssit, aiempi suorituskyky ja kyvykkyydet, selittävät henkilöstöjärjestelmien käyttöä enemmän kuin ulkoiset institutionaaliset paineet. Tämä on olennaista kasvuyritysten kohdalla, sillä niiden toiminta perustuu usein rajallisiin resursseihin ja nopeasti kehittyviin kyvykkyyksiin, jotka ohjaavat henkilöstöstrategisten ratkaisujen muodostumista

Näin ollen henkilöstöstrategian vaikuttavuutta ei voida selittää ainoastaan yksittäisten parhaiden käytäntöjen kautta. Vaikuttavuus rakentuu ennen kaikkea käytäntöjen keskinäisestä johdonmukaisuudesta sekä niiden yhteensopivuudesta organisaation strategian ja toimintaympäristön kanssa. Universalistinen, kontingenssi- ja konfiguraationäkökulma tuottavat toisistaan poikkeavia, mutta samalla toisiaan täydentäviä selityksiä henkilöstöstrategian vaikuttavuudelle. Kasvuyritysten kontekstissa erityisesti kontingenssinäkökulma korostuu, sillä henkilöstöstrategisten ratkaisujen toimivuus on vahvasti sidoksissa organisaation tilanteeseen, resursseihin ja kehitysvaiheeseen. Samanaikaisesti nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa sekä universaalien ratkaisujen soveltamisen että johdonmukaisen henkilöstöjärjestelmän rakentamisen. Näin ollen henkilöstöstrategia näyttäytyy vähemmän ennalta määriteltynä kokonaisuutena ja enemmän jatkuvana tasapainotteluna erilaisten strategisten vaatimusten välillä.

### **2.3.3 Henkilöstöressurssien strateginen suunnittelu**

Henkilöstöressurssien strateginen suunnittelu on prosessi, jossa asetetaan tavoitteet organisaation henkilöstölle, rakennetaan strategia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja luodaan henkilöstökäytäntöjä koskevat linjaukset (Kauhanen, 2012, s. 22). Tämä auttaa ennakoimaan, millaista osaamista ja kuinka paljon henkilöstöä organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa.

Viitalan (2014) mukaan henkilöstöstrategian keskeisin tehtävä on varmistaa, että henkilöstöstrategiset valinnat tukevat organisaation strategista suuntaa, ja ovat sovitettu yhteen organisaation sisäisten ja ulkoisten edellytysten kanssa. Hänen mukaansa organisaation rakenne ja henkilöstöstrategia nähdään johdettuna mission, vision ja strategian pohjalta. Nämä toisiaan tukevat elementit sopeutetaan edelleen yrityksen toimintaympäristön taloudellisiin, poliittisiin ja kulttuurisiin tekijöihin. Kuvio 2 kuvaa, miten organisaation sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö liittyvät toisiinsa sekä vaikuttavat liiketoimintastrategiaan ja sitä kautta henkilöstöstrategiaan.



**Kuvio 2** Henkilöstöresurssien strategisen suunnittelun malli (Kauhanen, 2012, s. 22).

Henkilöstöresurssien strategisessa suunnittelussa on siten huomioitava sekä organisaation sisäiset edellytykset että ulkoisen toimintaympäristön reunaehdot (Viitala 2014). Ulkoisen ympäristön kartoituksen kautta selvitetään siihen liittyvät uhat ja mahdollisuudet. Ulkoisen ympäristön tarkastelussa otetaan huomioon markkina-alueen talouden suhdannevaihe, toimialan kehitys ja suhdannevaihe globaalisti sekä uusi teknologia. Lisäksi siinä huomioidaan poliittinen tilanne, lainsäädännön muutokset, väestö rakenne, yhteiskunnan arvot, työmarkkinat, ammattiyhdistysliikkeet, kilpailijat ja asiakkaat sekä muut sidosryhmät. (Kauhanen 2012, s. 23; Viitala, 2014; Ulrich ja muut, 2019).

Kauhanen (2012) jakaa organisaation sisäisen ympäristön kahteen osaan: henkilöstön ominaisuuksiin ja organisaation rakenteellisiin tekijöihin. Kun tarkastellaan nykyistä henkilöstöä sekä sen vahvuuksia ja kehityskohteita, huomio kohdistuu muun muassa henkilöstön rakenteeseen (esimerkiksi määrä, ikä, sukupuoli ja koulutus), osaamiseen ja kokemukseen, asenteisiin työtä ja elämää kohtaan sekä tuottavuuteen ja suoritustasoon. Lisäksi arvioidaan henkilöstön kykyä kehittyä, sitoutumista työhön, uraan ja organisaatioon, työtyytyväisyyttä sekä valmiuksia ja halua tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Kauhasen mukaan henkilöstöresurssille asetettaviin tavoitteisiin ja henkilöstöstrategiaan vaikuttavat myös erilaiset organisatoriset tekijät, kuten organisaation koko ja sen elinkaaren vaihe, käytössä oleva teknologia sekä organisaatorakenne.

Näin ollen henkilöstöressurssien strategisessa suunnittelussa olennaista on tasapaino organisaation sisäisten edellytysten ja ulkoisen toimintaympäristön vaatimusten välillä. Tämä edellyttää sekä nykyisen henkilöstön osaamisen ja rakenteen arviointia että toimintaympäristön muutosten ennakointia. Kasvuyritysten kontekstissa tämä tasapaino voi olla erityisen haastava, sillä nopea kasvu, epävarmuus ja muuttuvat osaamistarpeet vaikeuttavat pitkän aikavälin suunnittelua. Tällöin henkilöstöressurssien strateginen suunnittelu ei näyttäydy pelkästään rationaalisena ennakointiprosessina, vaan myös jatkuvana sopeutumisenä muuttuviin tilanteisiin. Tämä korostaa henkilöstöstrategian roolia käytännön johtamistyössä, jossa suunnittelua ja toteutusta joudutaan sovittamaan yhteen samanaikaisesti.

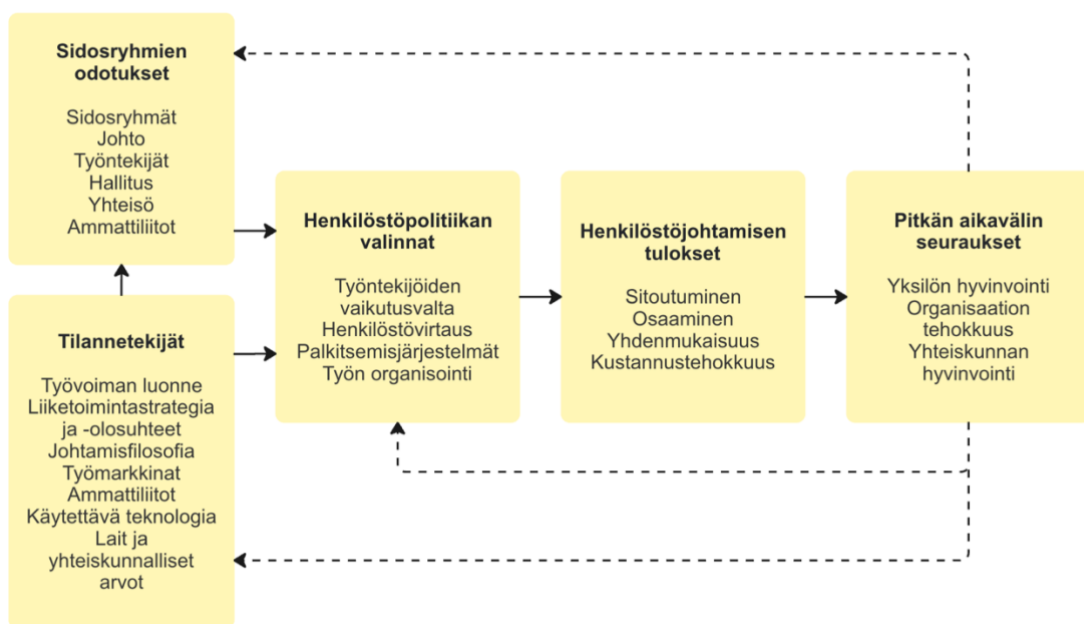
#### **2.3.4 Strategisen henkilöstöjohtamisen mallit**

Henkilöstöressurssien strategisen suunnittelun tueksi on kehitetty useita erilaisia strategisen henkilöstöjohtamisen malleja. Näitä malleja ovat esimerkiksi Harvardin malli, Michiganin malli ja Guestin malli.

Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on tunnistettu, että henkilöstöön liittyvät strategiset valinnat eivät tapahdu tyhjiössä, vaan siihen vaikuttavat samanaikaisesti useat sidosryhmät ja tilannetekijät. Harvardin malli (Beer ja muut, 1984) edustaa sidosryhmiä korostavaa lähestymistapaa, jossa työntekijät nähdään organisaation merkittävänä resurssina eikä pelkästään kustannustekijänä. Mallin keskeinen ajatus on, että henkilöstöstrategian tulisi palvella omistajien taloudellisten tavoitteiden lisäksi myös työntekijöiden, johdon, ammattiliittojen, yhteiskunnan ja muiden sidosryhmien intressejä (Beer ja muut, 2015). Kasvuyritysten kontekstissa tämä korostuu, sillä eri sidosryhmien odotukset voivat olla keskenään ristiriitaisia.

Harvardin malli on esitetty kuviossa 3. Malli jäsentää henkilöstöstrategiaa kokonaisuutena, jossa tilannetekijät ja sidosryhmien odotukset muodostavat kontekstin henkilöstöpoliittisille valinnoille (Beer ja muut, 2015). Näihin valintoihin kuuluvat

esimerkiksi työn organisointi, palkitsemisjärjestelmät ja henkilöstövirtojen hallinta, joiden kautta organisaatio pyrkii tukemaan strategisten tavoitteiden toteutumista. Mallin mukaan nämä valinnat johtavat henkilöstöjohtamisen tuloksiin, kuten sitoutumiseen, osaamiseen ja kustannustehokkuuteen, jotka edelleen heijastuvat pitkän aikavälin seurauksiin, kuten organisaation suorituskykyyn sekä yksilöiden ja yhteiskunnan hyvinvointiin. Pitkän aikavälin seuraukset puolestaan vaikuttavat takaisin organisaation toimintaympäristöön ja sidosryhmiin.

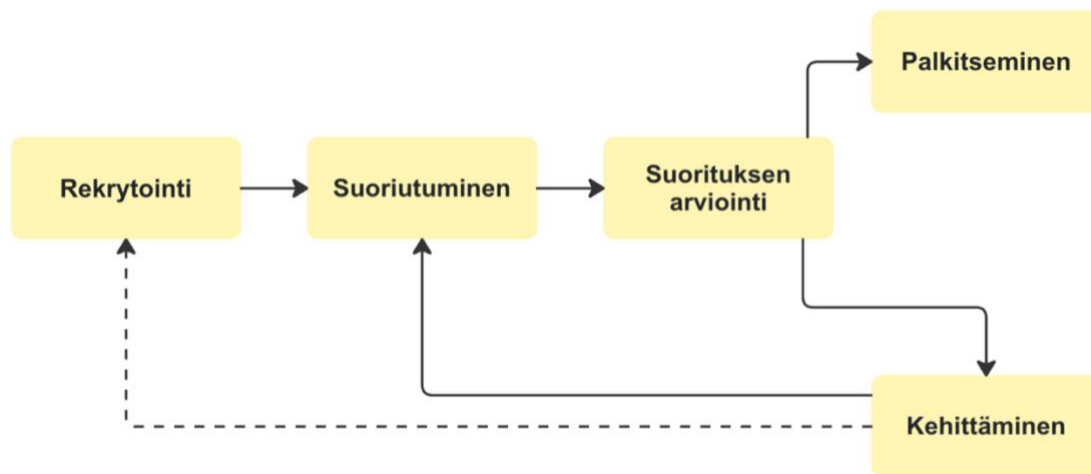


**Kuvio 3** Harvardin malli (Beer ja muut, 1984).

Malli korostaa, että strateginen henkilöstöjohtaminen on dynaaminen järjestelmä, jossa organisatorinen konteksti, strategiset valinnat ja niiden seuraukset ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Beer ja muut, 2015). Tällöin henkilöstöstrategian toteutuminen ei ole yksisuuntaista, vaan muotoutuu erilaisten odotusten, reunaehtoien ja valintojen risteyksessä. Tämä näkökulma on relevantti kasvuyrityksille, sillä niiden toimintaa muovaavat samanaikaisesti useat tekijät, kuten nopea kasvu, rajalliset resurssit ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö. Malli kuitenkin perustuu oletukseen, että organisaatio kykenee sovittamaan yhteen eri sidosryhmien tavoitteet. Tämä voi olla

haastavaa tilanteessa, jossa samanaikaiset vaatimukset ovat keskenään ristiriitaisia ja muuttuvat nopeasti.

Michiganin malli (1984) puolestaan korostaa strategisen henkilöstöjohtamisen roolia organisaation strategian toteutumisessa. Mallin mukaan henkilöstöjärjestelmien ja organisaation rakenteen tulisi olla linjassa organisaation strategian kanssa (Armstrong & Taylor, 2023, s. 9). Malli on kuvattu kuviossa 4. Mallin keskiössä ovat neljä keskeistä henkilöstötoimintoa, joita kutsutaan HR-sykliksi. Näitä ovat henkilöstön rekrytointi, suorituksen arviointi, palkitseminen sekä henkilöstön kehittäminen (Paauwe & Farndale, 2018). Organisaatio rekrytoi strategian kannalta sopivia työntekijöitä, arvioi heidän suoritustaan, palkitsee suoriutumisen perusteella ja kehittää henkilöstön osaamista tukemaan organisaation tavoitteita. Nämä toiminnot muodostavat jatkuvan kehän, jossa henkilöstöjärjestelmää ohjataan strategian mukaisesti.



**Kuvio 4** Michiganin malli: HR-sykli (Paauwe & Farndale, 2018).

Michiganin mallissa korostuu johdon rooli sekä henkilöstöjärjestelmien yhteys organisaation tehokkuuteen. Mallia on kuitenkin kritisoitu siitä, että se tarkastelee henkilöstöä ensisijaisesti organisaation tavoitteiden välineenä. Sitä on luonnehdittu niin sanotuksi "hard HRM" -malliksi, jossa korostetaan tehokkuutta ja johdon ohjaavaa roolia, mutta huomioidaan vähemmän työntekijöiden tai muiden sidosryhmien näkökulmia

(Beer ym., 2015). Tämä korostaa, että henkilöstöjärjestelmien strateginen ohjaus voi olla tehokasta, mutta samalla se voi rajoittaa joustavuutta ja henkilöstön osallistumismahdollisuuksia. Tällainen lähtökohta voi olla haastava erityisesti tilanteissa, joissa organisaation toimintaan kohdistuu samanaikaisesti useita odotuksia.

Aiempi tutkimus osoittaa, että henkilöstöstrategian vaikutus organisaation suorituskyykyyn ei ole suora, vaan välittyy työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen kautta (Guest, 1997). Tämä viittaa siihen, että henkilöstöstrategian vaikuttavuus riippuu siitä, miten hyvin organisaatio onnistuu tuottamaan sitoutumista, osaamista ja joustavuutta.

Guestin mallin (1989; 1997) mukaan henkilöstöjohtamisen vaikutukset organisaation suorituskyykyyn syntyvät ensisijaisesti työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen muutoksen kautta. Malli on kuvattu kuviossa 5. Mallissa henkilöstöstrategia ohjaa henkilöstökäytäntöjä, kuten rekrytointia, koulutusta, palkitsemista ja työn organisointia. Näiden käytäntöjen tavoitteena on tuottaa henkilöstöjohtamisen tuloksia, kuten sitoutumista, laatua ja joustavuutta, joiden kautta vaikutetaan työntekijöiden käyttäytymiseen. Guestin mukaan nämä kolme tulosta muodostavat perustan työntekijöiden käyttäytymiselle organisaatiossa, mikä voi näkyä suurempana työpanoksena ja parempana yhteistyönä. Käyttäytymisen kautta syntyvät organisaatiotason suorituskyykytulokset, kuten korkeampi tuottavuus, parempi laatu ja alhaisempi henkilöstön vaihtuvuus, jotka puolestaan heijastuvat organisaation taloudelliseen menestykseen, kuten kannattavuuteen ja sijoitetun pääoman tuottoon.



**Kuvio 5** Guestin malli (Guest, 1997).

Guestin malli korostaa myös henkilöstökäytäntöjen keskinäisen johdonmukaisuuden merkitystä. Mallin mukaan yksittäiset henkilöstökäytännöt eivät tuota merkittäviä vaikutuksia, elleivät ne muodosta keskenään yhteensopivaa kokonaisuutta (Guest, 1997). Kasvuyritysten kontekstissa tämä malli on erityisen relevantti, sillä nopea muutos ja kasvun paineet asettavat haasteita henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja sitoutumisen ylläpitämiseksi. Tällöin henkilöstöstrategian vaikuttavuus riippuu pitkälti siitä, miten hyvin strategiset valinnat konkretisoituvat työntekijöiden toiminnassa organisaation arjessa.

Tarkastellut mallit tarjoavat erilaisia näkökulmia siihen, miten henkilöstöstrategia kytkeytyy organisaation suorituskykyyn. Ne myös paljastavat keskeisiä jännitteitä strategisen henkilöstöjohtamisen toteutuksessa. Harvardin malli korostaa sidosryhmien huomioimista, Michiganin malli strategista ohjausta ja tehokkuutta, ja Guestin malli henkilöstöstrategian välittymistä työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen kautta. Yhdessä tarkasteltuna mallit viittaavat siihen, että henkilöstöstrategian vaikuttavuus rakentuu monivaiheisesti, jolloin strategiset valinnat, henkilöstökäytännöt ja työntekijöiden tulkinnat kytkeytyvät toisiinsa. Kasvuyrityksissä tämä korostaa erityisesti tarvetta yhdistää tehokkuus- ja kehittämisenäkökulmat, jotta organisaatio kykenee samanaikaisesti kasvamaan ja säilyttämään toimintakykynsä.

## **2.4 Strateginen henkilöstöjohtaminen strategian toteuttamisen mekanismina**

Strategisen henkilöstöjohtamisessa on olennaista se, miten valitut henkilöstökäytännöt vaikuttavat organisaation toimintaan ja strategisten tavoitteiden toteutumiseen (Viitala, 2021). Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa tätä suhdetta tarkastellaan usein mekanismina, jossa henkilöstöstrategiset valinnat vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, ja sitä kautta organisaation suorituskykyyn (Becker & Huselid, 2006). Aiemmin kuvattu Wright ja McMahanin (1992) esittämä kausaalinen ketju kuvaa juuri tätä suhdetta liiketoimintastrategian, henkilöstökäytäntöjen, työntekijöiden käyttäytymisen ja organisaation suorituskyvyn välillä. Tämä mekanismi ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, vaan siihen voi liittyä tulkintaeroja, ristiriitoja ja käytännön toteutuksen haasteita.

Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa henkilöstöstrategian vaikutuksia voidaan tarkastella HRM-outcome-ketjun kautta. Guest (2024) esittää HRM-outcome-ketjun, jolla tarkoitetaan mallia, jossa teoreettiset lähtökohdat ohjaavat henkilöstökäytäntöjen valintaa, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin ja käyttäytymiseen. Näiden kautta syntyvät organisaatiotason vaikutukset, kuten tuottavuus, innovatiivisuus tai taloudellinen suorituskyky. Tämä ketju olettaa kuitenkin, että henkilöstökäytännöt välittyvät työntekijöille johdonmukaisesti, mikä ei käytännössä ole aina itsestään selvää varsinkaan kasvuyritysten kontekstissa.

Kasvuyrityksissä konteksti vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisia henkilöstöjärjestelmiä on mahdollista tai tarkoituksenmukaista rakentaa. Guestin (2024) mukaan toimintaympäristö voi mahdollistaa tai rajoittaa henkilöstöstrategisia valintoja. Tämän vuoksi henkilöstöstrategia ei ole yksiselitteinen tai universaali ratkaisu vaan se muotoutuu yrityksen strategisten tavoitteiden, kehitysvaiheen ja toimintaympäristön vuorovaikutuksessa.

Bowenin ja Ostroffin (2004) mukaan henkilöstöstrategian vaikutukset eivät kuitenkaan synny pelkästään henkilöstökäytäntöjen sisällöstä, vaan siitä, miten selkeästi ja johdonmukaisesti käytännöt viestivät organisaation tavoitteista työntekijöille. He esittävät käsitteen HRM-järjestelmän vahvuus (HRM system strength), joka kuvaa sitä, missä määrin henkilöstöjärjestelmä luo työntekijöille yhteisen käsityksen organisaation odotuksista ja palkittavista toimintatavoista. HRM-järjestelmän vahvuus rakentuu erottuvuudesta, johdonmukaisuudesta ja yhteisymmärryksestä.

Kun henkilöstökäytännöt ovat selkeitä ja keskenään linjassa, työntekijät muodostavat yhtenäisen käsityksen siitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. Tämä ohjaa heidän käyttäytymistään strategian mukaisesti. Mikäli henkilöstökäytännöt ovat epäselviä tai ristiriitaisia, tulkinnat hajautuvat ja strategian toteutuminen vaikeutuu (Bowen & Ostroff, 2004). Kasvuyrityksissä HRM-järjestelmän vahvuuden merkitys korostuu erityisesti, sillä organisaation nopea laajentuminen ja henkilöstön vaihtuvuus voivat heikentää yhteisten tulkintojen muodostumista. Tällöin henkilöstöstrategian johdonmukaisuus ja viestinnällinen selkeys muodostuvat keskeisiksi kasvun hallinnan näkökulmasta.

Näin ollen strateginen tavoite ei muutu automaattisesti toiminnaksi, vaan edellyttää systemaattista työtä erityisesti ihmisiin ja henkilöstökäytäntöihin liittyvien tekijöiden osalta. Gratton (1996) esittää nelivaiheisen mallin, jonka avulla organisaatio voi tunnistaa ja ylittää kuulun strategisen vision ja organisaation nykyisten käytäntöjen välillä.

Grattonin (1996) esittämä prosessi alkaa pitkän aikavälin vision artikuloinnista, jonka tarkoituksena on luoda yhteinen käsitys siitä, millaista osaamista, johtamista ja käyttäytymistä strategian toteuttaminen edellyttää. Tämän jälkeen tunnistetaan strategisesti kriittiset ihmis- ja prosessitekijät, kuten osaaminen, johtamiskäytännöt ja työn organisointi. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan nykytilan ja strategisten tavoitteiden välinen yhteensopivuus, jolloin voidaan tunnistaa ne tekijät, jotka tukevat tai estävät strategian toteutumista. Grattonin mukaan juuri tässä vaiheessa strategian toteuttamisen keskeiset riskit tulevat näkyviksi. Organisaatio saattaa esimerkiksi pitää

itseään asiakaslähtöisenä tai innovatiivisena, mutta käytännön palkitsemis- ja arviointijärjestelmät ohjaavat täysin toisenlaiseen käyttäytymiseen. Viimeisessä vaiheessa määritellään konkreettiset toimenpiteet, joiden avulla strateginen muutos voidaan toteuttaa organisaation käytännöissä. Gratton korostaa, että tämä vaihe paljastaa strategiatyön poliittisen ja emotionaalisen luonteen. Rationaalinen ymmärrys ei yksin riitä, jos organisaation rakenteet ja valtasuhteet ylläpitävät vanhoja toimintatapoja.

Grattonin (1996) malli konkretisoi aiemmin esitettyä HRM-outcome -ketjua osoittamalla, miten strateginen tavoite muunnetaan henkilöstökäytäntöjen kautta käyttäytymiseksi ja edelleen suorituskyyvyksi. Kasvuyrityksissä strategisen vision ja arjen käytäntöjen välinen kuilu voi korostua rakenteiden keskeneräisyyden, nopean muutoksen ja resurssipaineiden vuoksi. Tällöin henkilöstöstrategian rooli strategisen suunnan konkretisoijana ja käyttäytymisen ohjaajana korostuu entisestään.

Yhdessä tarkasteltuna nämä näkökulmat korostavat, että strategian toteutuminen ei tapahdu automaattisesti strategiadokumenttien kautta, vaan ihmisten toiminnan kautta. Henkilöstökäytäntöjen vaikutus rakentuu työntekijöiden kokemusten, tulkintojen ja käyttäytymisen kautta. Samalla henkilöstöstrategian vaikuttavuus riippuu siitä, kuinka johdonmukaisesti käytännöt viestivät organisaation tavoitteista ja kuinka hyvin ne tukevat strategisesti toivottua toimintaa. Kasvuyritysten kontekstissa tämä korostaa sitä, että strategian toteutuminen on altis epäjatkuvuuksille, tulkintaeroille ja rakenteellisille rajoitteille. Tämä tekee henkilöstöstrategiasta keskeisen välineen strategian konkretisoimisessa organisaation arkeen.

#### **2.4.1 Henkilöstöjohtamisen integraatio strategiseen päätöksentekoon**

Henkilöstöjohtamisen strateginen vaikuttavuus liittyy myös siihen, missä määrin henkilöstöjohtaminen osallistuu organisaation strategiseen päätöksentekoon. Golden ja Ramanujam (1985) tarkastelevat henkilöstöjohtamisen ja liiketoimintastrategian välistä integraatiota ja tunnistavat neljä erilaista suhdetta: hallinnollisen, yksisuuntaisen,

kaksisuuntaisen ja integroidun yhteyden. Näissä henkilöstöjohtamisen rooli vaihtelee operatiivisesta tukitoiminnosta strategisen päätöksenteon kiinteäksi osaksi.

Hallinnollisessa yhteydessä (administrative linkage) henkilöstöjohtaminen toimii pääasiassa operatiivisena tukifunktiona, jonka rooli rajoittuu henkilöstöhallinnollisten prosessien tehokkaaseen hoitamiseen. Yksisuuntaisessa yhteydessä (one-way linkage) liiketoimintastrategia määritellään ensin, ja henkilöstöjohtamisen tehtävänä on tukea strategian toteutusta ilman vaikutusmahdollisuuksia strategisiin valintoihin. Kaksisuuntaisessa yhteydessä (two-way linkage) henkilöstöjohtaminen osallistuu strategiaprosessiin ja tuo henkilöstönäkökulman osaksi strategista keskustelua, jolloin strategia ja henkilöstökäytännöt muotoutuvat vuorovaikutuksessa. Integroidussa yhteydessä (integrative linkage) henkilöstöjohtaminen on kiinteä osa strategista johtamista, ja henkilöstö nähdään kilpailutekijänä sekä strategisten valintojen lähtökohtana.

Goldenin ja Ramanujamin (1985) malli konkretisoi strategisen henkilöstöjohtamisen teorian käytännön tasolla, sillä se tarkastelee, missä määrin henkilöstöjohtaminen osallistuu strategisten valintojen muotoutumiseen. Heidän mukaansa mukaan henkilöstöjohtamisen strateginen rooli ei kehity automaattisesti, vaan edellyttää tietoista ja aktiivista integraatiota strategiaprosessiin. Eri integraatiotasot eivät kuitenkaan ole pelkästään kehitysvaiheita, vaan voivat kuvastaa myös organisaation kykyä tai kyvyttömyyttä yhdistää henkilöstönäkökulma osaksi strategista ajattelua.

Erytisesti kasvuyrityksissä henkilöstöjohtamisen rooli voi jäädä hallinnolliselle tasolle, vaikka liiketoiminnan strateginen kompleksisuus kasvaa nopeasti. Tällöin vaarana on, että henkilöstöön liittyvät strategiset ratkaisut jäävät reaktiivisiksi ja operatiivisiksi, vaikka liiketoiminnan kasvu edellyttäisi proaktiivista ja strategisesti integroitua henkilöstöjohtamista. Näin ollen henkilöstöjohtamisen rooli tulisi yltää kasvuyrityksissä vähintäänkin yksisuuntaisen yhteyden tasolle, jossa sen tehtävänä on tukea valmiiksi määriteltyjen strategisten valintojen toteuttamista. Vaikka tämä voi olla resurssien ja

organisaation kehitysvaiheen näkökulmasta ymmärrettävää, se rajoittaa henkilöstönäkökulman hyödyntämistä strategisessa päätöksenteossa.

Tuoreempi tutkimus (Kure, 2025) osoittaa, että vaikka henkilöstö nähdään laajasti organisaatioiden strategisena resurssina ja merkittävänä kilpailuedun lähteenä, henkilöstöjohtajat eivät useissa organisaatioissa osallistu strategiseen päätöksentekoon sen alkuvaiheessa. Henkilöstöjohtamisen rooli painottuu usein strategioiden toimeenpanoon, ja sen strategisessa osallistumisessa on myös toimialakohtaisia eroja. Lisäksi monilta organisaatioilta puuttuu kirjallinen henkilöstöstrategia, mikä heikentää henkilöstöjohtamisen systemaattista kytkeytymistä organisaation strategisiin tavoitteisiin. Myös henkilöstöstrategioiden muuntaminen konkreettisiksi toimenpiteiksi on usein puutteellista.

Kuren (2005) tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että henkilöstöjohtamisen strategista roolia tulisi vahvistaa integroimalla henkilöstöjohtajat varhaisessa vaiheessa strategiaprosesseihin, kehittämällä selkeitä henkilöstöstrategioita sekä lisäämällä johdon sitoutumista henkilöstöjohtamisen strategiseen merkitykseen. Nämä havainnot viittaavat siihen, että henkilöstöjohtamisen strateginen rooli ei toteudu automaattisesti, vaan vaatii organisaatiolta aktiivisia valintoja ja priorisointia.

Etenkin kasvuyrityksissä, joissa toiminta on nopeatempoista ja resurssit rajalliset, henkilöstöjohtamisen rooli painottuu helposti operatiiviseen toteuttamiseen strategisen osallistumisen sijaan. Toisaalta varhaisessa kehitysvaiheessa organisaation rakenteet ja toimintamallit eivät ole vielä vahvasti vakiintuneita, mikä voi helpottaa henkilöstöjohtamisen integroitumista osaksi strategista päätöksentekoa. Tällöin henkilöstöön liittyvät näkökulmat voidaan huomioida joustavammin ennen kuin käytännöt ja rakenteet lukkiutuvat, mikä voi tukea strategian toteuttamiskelpoisuutta pitkällä aikavälillä.

#### 2.4.2 Strategiset riskitekijät henkilöstöstrategian näkökulmasta

Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta strategian onnistuminen riippuu siitä, onko organisaatiolla riittävät kyvykkyydet toteuttaa strategia käytännössä. Strategiat voivat epäonnistua, mikäli organisaation rakenteet, johtamiskäytännöt tai henkilöstöresurssit eivät tue strategisten tavoitteiden toteutumista (Gratton, 1996). Tällöin henkilöstöstrategia voidaan nähdä välineenä strategisten riskien tunnistamisessa ja hallinnassa. Sen avulla voidaan varmistaa, että organisaation osaaminen, johtaminen ja toimintatavat tukevat strategian toteutumista.

Tutkimuksissa on tunnistettu useita henkilöstöön ja organisaation toimintatapoihin liittyviä tekijöitä, jotka muodostuvat usein strategian toteutumisen kannalta riskialueiksi. Beer (2022) kuvaa strategian toteuttamisen esteitä niin kutsuttuina ”hiljaisina esteinä” (silent killers), jotka usein jäävät organisaatioissa tunnistamatta tai käsittelemättä avoimesti. Myös Gratton (1996) on tehnyt tutkimusta siitä, mitkä tekijät vaikuttavat strategian onnistumiseen.

Ensimmäinen riskeistä liittyy organisaation rakenteeseen ja päätöksenteon hajautumiseen. Hajauttaminen ja matalammat organisaatorakenteet nähdään usein strategisten tavoitteiden, kuten kasvun, kansainvälistymisen ja innovaatioiden, edellytyksenä (Gratton, 1996). Hajauttaminen ei kuitenkaan automaattisesti lisää kilpailukykyä, ellei sitä tasapainoteta ydinkyvykkyyksien keskittämisellä. Beer (2022) korostaa vastaavasti, että epäselvät strategiset prioriteetit ja heikko johtoryhmän toiminta voivat estää organisaatiota linjaamasta rakenteitaan ja toimintatapojaan strategian mukaisesti.

Toinen riskitekijä liittyy organisaation kykyyn tehdä yhteistyötä yli funktioiden ja yksikkörajojen. Vaikka strategisessa keskustelussa korostetaan usein tiimityötä, verkostomaista toimintaa ja eri funktioiden välistä yhteistyötä, organisaation henkilöstökäytännöt voivat edelleen perustua perinteisiin hierarkkisiin rakenteisiin (Gratton, 1996). Esimerkiksi suorituksen arviointi, palkitseminen ja urapolut voivat

ohjata työntekijöitä toimimaan yksikkökohtaisesti sen sijaan, että ne tukisivat yhteistyötä organisaation eri osien välillä. Tämä ristiriita strategisen vision ja käytännön toimintatapojen välillä voi heikentää strategian toteutumista. Myös Beer (2022) korostaa, että heikko koordinointi keskeisten toimintojen, liiketoimintojen tai maantieteellisten alueiden välillä on yksi strategian toteuttamisen keskeisistä esteistä.

Kolmas riskialue liittyy viestintään ja organisaation oppimisprosesseihin. Strategian toteuttaminen edellyttää, että tieto liikkuu tehokkaasti organisaation sisällä yli yksikkö-, maa- ja funktiorajojen. (Gratton, 1996). Lisäksi on tärkeää, että organisaatio kykenee oppimaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Mikäli viestintä on sulkeutunutta ja organisaation eri tasojen välillä vallitsee matala luottamus, strategisten muutosten toteuttaminen vaikeutuu (Beer, 2022). Organisaation heikot viestintä- ja oppimisrakenteet voivat johtaa siihen, että strateginen kasvu jää pelkäsi rakenteelliseksi laajentumiseksi ilman todellista osaamisen ja toimintatapojen integraatiota.

Neljäs riskitekijä liittyy suorituskyvyn johtamiseen. Grattonin (1996) mukaan organisaatiot hallitsevat hyvin taloudellisten mittareiden käytön, mutta kokevat merkittäviä haasteita strategisesti tärkeiden pehmeiden tekijöiden, kuten innovaatiokäyttämisen, asiakaskeskeisyyden ja tiimityön, arvioinnissa ja palkitsemisessa. Mikäli suorituskyvyn johtamisen järjestelmät eivät tue strategisesti toivottua käyttäytymistä, työntekijöiden toiminta voi ohjautua strategian kannalta ristiriitaiseen suuntaan.

Viides riskialue liittyy osaajien rekrytointiin ja sitouttamiseen. Gratton (1996) tuo esiin psykologisen sopimuksen muutoksen, jossa organisaatiot eivät enää välttämättä tarjoa pitkäaikaista työsuhdeturvaa työntekijöille. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa organisaatiot menettävät juuri ne avainosaajat, joiden hallussa on strategisesti kriittistä osaamista ja hiljaista tietoa. Henkilöstöstrategian näkökulmasta tämä korostaa sitouttamisen, osaamisen kehittämisen ja työntekijäkokemuksen merkitystä strategisten kyvykkyyksien ylläpitämisessä.

Kuudes riskitekijä liittyy koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen. Beer (2022) korostaa, että puutteellinen johtamisen ja osaamisen kehittäminen voi muodostua merkittäväksi esteeksi strategian toteuttamiselle. Gratton (1996) tarkastelee osaamisen kehittämistä strategisena investointina, joka mahdollistaa organisaation sopeutumisen muuttuvaan toimintaympäristöön. Osaamisen systemaattinen kehittäminen nähdään välttämättömäksi pitkän aikavälin kilpailukyvyllä erityisesti kansainvälistymiseen ja kustannustehokkuuteen tähtäävissä strategioissa. Mikäli organisaatio ei panosta systemaattisesti osaamisen kehittämiseen, strategiset tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta. Tämä johtuu siitä, että organisaatiolla ei ole riittäviä kyvykkyyksiä toteuttaa strategisia muutoksia käytännössä.

Yhteistä näille riskitekijöille on, että ne eivät ole yksittäisiä ongelmia, vaan ilmentävät laajempia ristiriitoina organisaation strategisten tavoitteiden ja käytännön toimintatapojen välillä. Näiden riskien hallinta muodostuu keskeiseksi haasteeksi erityisesti kasvuvaiheessa olevissa organisaatioissa.

Kasvuyritysten kontekstissa nämä riskitekijät voivat korostua. Organisaation nopea laajentuminen voi haastaa johtamisrakenteita, lisätä tarvetta fuunktorajojen ylittävälle yhteistyölle ja vaikeuttaa yhteisen strategisen suunnan ylläpitämistä. Tällöin henkilöstöstrategian tehtävänä ei ole ainoastaan tukea strategian toteuttamista, vaan myös tunnistaa ja hallita niitä organisatorisia riskejä, jotka voivat estää strategisten tavoitteiden saavuttamisen.

## **2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

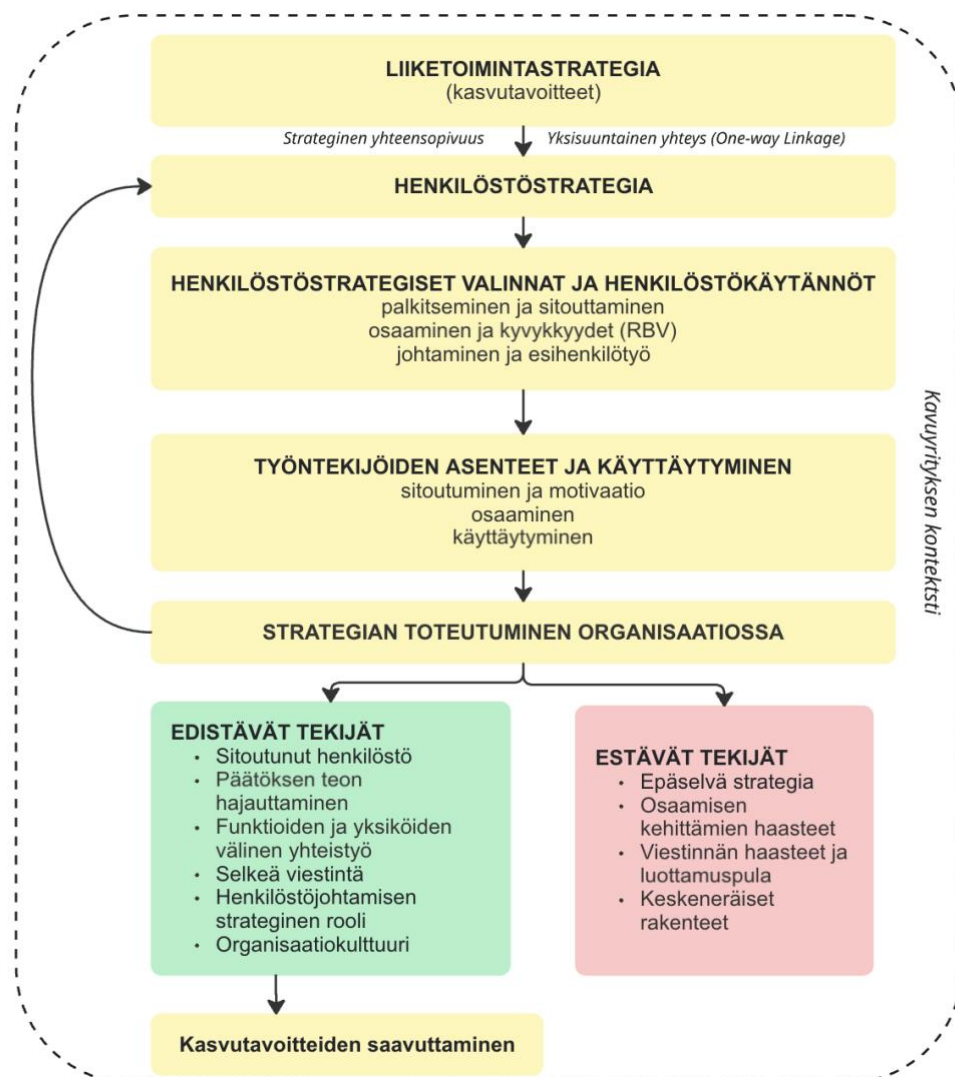
Tämä tutkimus esittää teoreettisen viitekehksen, joka kokoaa yhteen tutkimuksen kannalta olennaisimmat strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmat ja havainnollistaa, miten henkilöstöstrategia kytkeytyy organisaation kasvun mahdollistamiseen. Viitekehys rakentuu kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen teoreettisten lähtökohtien varaan.

Viitekehyksen lähtökohtana on liiketoimintastrategia, joka määrittää organisaation kasvutavoitteet ja strategisen suunnan. Henkilöstöstrategian muodostumista tarkastellaan strategisen yhteensopivuuden (strategic fit) näkökulmasta. Kasvuyrityksen kontekstissa henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välinen suhde voi kuitenkin ilmetä yksisuuntaisena yhteytenä (one-way linkage), jossa liiketoimintastrategia määrittää ensin ja henkilöstöstrategia rakentuu sen tueksi. Tätä perustellaan siten, että tämä on resurssien ja organisaation kehitysvaiheen näkökulmasta ymmärrettävää. Kuitenkin yksisuuntainen yhteys rajoittaa henkilöstönäkökulman hyödyntämistä strategisessa päätöksenteossa. Toisaalta varhaisessa kehitysvaiheessa vakiintumattomat rakenteet voivat helpottaa henkilöstöjohtamisen integroitumista strategiseen päätöksentekoon. Tämä luo edellytyksiä henkilöstöjohtamisen kehittymiselle operatiivisesta tukifunktiosta kohti strategista kumppanuutta kasvun edetessä.

Henkilöstöstrategia konkretisoituu henkilöstöstrategisina valintoina ja henkilöstökäytäntöinä, jotka liittyvät esimerkiksi osaamisen kehittämiseen, johtamiseen ja palkitsemiseen. Näiden valintojen merkitystä voidaan tarkastella resurssilähtöisen teorian (RBV) kautta, jonka mukaan henkilöstöresurssit ja siihen liittyvät kyvykkyydet voivat muodostaa kestävästä kilpailuedun.

Henkilöstöstrategisten valintojen ja henkilöstökäytäntöjen vaikutus organisaation suorituskykyyn välittyy työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen kautta. Wrightin ja McMahanin (1992) esittämä kausaalinen ketju sekä Guestin (2024) HRM–outcome-ajattelu korostavat, että henkilöstökäytännöt vaikuttavat esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen, osaamiseen ja motivaatioon, jotka puolestaan ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä organisaatiossa. Strategia toteutuu näin ollen käytännössä vasta työntekijöiden toiminnan kautta. Henkilöstöstrategia ei ole kuitenkaan ennalta määritelty ja muuttumaton, vaan muotoutuu jatkuvasti strategian toteutuksen aikana syntyvän oppimisen ja palautteen perusteella.

Viitekehys huomioi myös strategian toteutumiseen vaikuttavat tekijät. Aiempi tutkimus on tunnistanut useita henkilöstöön, rakenteisiin ja johtamiseen liittyviä tekijöitä, jotka voivat joko edistää tai estää strategian toteutumista. Näitä ovat esimerkiksi organisaation rakenne ja toimintatavat, johtamiskäytännöt sekä organisaatiokulttuuri. Kasvuyrityksen konteksti läpäisee koko viitekehyksen. Nopea kasvu, muuttuvat osaamistarpeet ja organisaation rakenteiden kehittymättömyys asettavat erityisiä vaatimuksia henkilöstöstrategialle ja sen toteuttamiselle. Kuvio 6 havainnollistaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.



**Kuvio 6** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Teoreettinen viitekehys jäsentää henkilöstöstrategian roolin dynaamisena mekanismina, jossa strategiset valinnat, henkilöstökäytännöt ja työntekijöiden toiminta kytkeytyvät toisiinsa. Prosessia muovaavat samanaikaisesti erilaiset organisatoriset edellytykset ja rajoitteet, jotka voivat joko mahdollistaa tai estää kasvutavoitteiden saavuttamisen. Viitekehys ei kuitenkaan ole lineaarinen, vaan sisältää takaisinkytkentöjä, joiden kautta strategian toteutumisesta syntyvä oppiminen voi vaikuttaa strategisten valintojen ja henkilöstöstrategian kehittämiseen.

### 3 Tutkimusaineistot ja -menetelmät

Tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten henkilöstöstrategia voi tukea liikunta-alan kasvuyrityksen kasvutavoitteiden saavuttamista. Tutkimuskysymykset ovat luonteeltaan ymmärtäviä ja tulkitsevia ("miten" ja "millaisia"), minkä vuoksi laadullinen lähestymistapa on perusteltu. Tapaustutkimus on tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa syvällistä ymmärrystä tietyistä ilmiöistä sen todellisessa kontekstissa (Yin 2018, s. 45). Tässä tutkimuksessa tarkasteltava ilmiö on henkilöstöstrategian rooli kasvuyrityksen kasvun tukemisessa. Ilmiötä ei tarkastella yleisellä tasolla, vaan yhden organisaation kontekstissa, mikä tekee tapaustutkimuksesta tarkoituksenmukaisen lähestymistavan.

Tapaustutkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkimuskysymykset kohdistuvat siihen, miten ja miksi jokin ilmiö tapahtuu, tutkijalla on vain rajallinen kontrolli tutkittaviin tapahtumiin ja tutkimuksen kohteena on ajankohtainen ilmiö (Yin 2018, s. 32–33). Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma koskee sitä, miten henkilöstöstrategia voi tukea kasvuyrityksen kasvutavoitteiden saavuttamista. Tämän lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välistä linjakkuutta, kasvun painopisteitä sekä niitä tekijöitä, jotka edistävät tai estävät henkilöstöstrategian toteutumista kasvuyrityksessä.

Tapaustutkimus mahdollistaa monimutkaisten sosiaalisten ilmiöiden syvällisen tarkastelun, koska tutkimus keskittyy yksittäiseen tapaukseen ja pyrkii ymmärtämään sitä kokonaisvaltaisesti osana sen todellista toimintaympäristöä (Yin 2018, s. 35). Tässä tutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan yhden liikunta-alan kasvuyrityksen kontekstissa. Organisaatiota tarkastellaan tapaustutkimukselle tyypillisesti kokonaisvaltaisena yksikkönä, jonka kautta pyritään hahmottamaan henkilöstöstrategian ja kasvutavoitteiden välistä suhdetta.

Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyttä, vaan analyyttinen yleistettävyyttä, jossa yksittäisen tapauksen kautta pyritään tuottamaan teoreettista

ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Yin 2018, s. 53). Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ymmärrystä henkilöstöstrategian toteutumisen mekanismeista tietyssä kontekstissa. Tuloksia ei ole tarkoitus yleistää kaikkiin kasvuyrityksiin.

Tutkija toimii kohdeorganisaatiossa henkilöstöpäällikkönä, mikä mahdollistaa syvällisen ymmärryksen organisaation toiminnasta ja henkilöstökäytännöistä. Lisäksi tutkijan asema mahdollistaa pääsyn organisaation aineistoihin. Tutkijan sisäinen asema on huomioitu tutkimuksen toteutuksessa ja analyysissa tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta koskevien periaatteiden mukaisesti. Tutkijan rooli edellyttää tässä tapauksessa tietoista reflektiota mahdollisista ennako-oletuksista ja rooliristiriidoista. Tutkimuksessa pyritään huomioimaan tämä muun muassa keräämällä aineistoa useilta organisaatiotasoilta sekä tarkastelemalla aineistoa systemaattisesti tutkimuskysymysten näkökulmasta.

### **3.1 Kohdeorganisaatio**

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii FitPit Oy, joka toimii liikunta-alalla ja on kasvuvaiheessa oleva yritys. Tapaus valittiin tarkoituksenmukaisesti, sillä yrityksen kehitysvaihe ja henkilöstörakenne tarjoavat erityisen otollisen kontekstin tarkastella henkilöstöstrategian roolia tilanteessa, jossa kasvu ja organisatoriset rakenteet kehittyvät samanaikaisesti.

FitPit on vuonna 2015 perustettu uinninopetukseen erikoistunut yritys. Sen toiminta on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana. Yrityksen kasvu on ilmennyt erityisesti toiminnan laajentumisena useisiin toimipisteisiin sekä kasvavana henkilöstötarpeena. Samanaikaisesti organisaatio on tilanteessa, jossa toiminnan laajeneminen, henkilöstön määrän kasvu ja rakenteiden kehittäminen tapahtuvat rinnakkain. Yrityksen liikevaihto on myös kasvanut. Vuonna 2024 liikevaihto oli 1,5 miljoonaa euroa, joka tarkoittaa noin 10 % kasvua edellisvuoteen verrattuna. Vuonna 2025 liikevaihto oli noin 2 miljoonaa euroa, joka tarkoittaa 33 % kasvua vuoteen 2024 verrattuna.

FitPitin ydinliiketoiminta koostuu uinninopetuksesta, johon sisältyvät muun muassa uintikurssit ja uimakoulut, peruskoulujen uinninopetus, avovesikurssit sekä yksityisopetukset. Yritys on viime vuosien aikana keskittänyt toimintansa vain uinninopetukseen ja sen ympärillä oleviin elementteihin. Lisäksi yritys harjoittaa vuokraustoimintaa, kuten allas- ja uimaratavuokrauksia kuluttajille, sekä toimii allasoperaattorina vuokraten omia altaitaan muiden yritysten ja seurojen käyttöön. Yrityksen toiminta-alue kattaa Espoon, Helsingin ja Kirkkonummen, ja toimintaa toteutetaan useissa eri toimipisteissä.

Yritys työllistää noin 80 henkilöä, joista valtaosa toimii uimaopettajina. Henkilöstörakenne painottuu osa-aikaisuuteen, sillä suurin osa uimaopettajista työskentelee tehtävässä päätyön tai opintojen ohella. Henkilöstörakenne on tutkimuksen kannalta olennainen, sillä osa-aikaisuus mahdollistaa toiminnan joustavan järjestämisen, mutta asettaa samanaikaisesti haasteita henkilöstöstrategian toimeenpanolle erityisesti sitoutumisen näkökulmasta. Lisäksi organisaatiossa työskentelee pienempi joukko hallinnollisia työntekijöitä sekä esihenkilöitä, joiden rooli korostuu henkilöstöstrategian toimeenpanossa ja henkilöstökäytäntöjen toteuttamisessa.

FitPitin toimintaympäristöön liittyy useita kasvua määrittäviä tekijöitä. Uimaopettajien saatavuus on rajallista, henkilöstön vaihtuvuus on suhteellisen korkeaa ja toiminta on maantieteellisesti hajautunutta useisiin toimipisteisiin. Lisäksi organisaation rakenteet ja toimintamallit eivät kaikilta osin ole kehittyneet kasvun tahdissa. Nämä tekijät luovat tilanteen, jossa henkilöstöön liittyvät strategiset valinnat nousevat keskeiseen rooliin kasvun mahdollistamisessa.

FitPit on tutkimuskohteena perusteltu, sillä se toimii työvoimavaltaisella ja osaamisintensiivisellä toimialalla, jossa henkilöstön saatavuus, sitoutuminen ja henkilöstöön liittyvät käytännöt ovat keskeisiä kilpailutekijöitä. Yrityksen kehitysvaihe tarjoaa mahdollisuuden tarkastella, miten henkilöstöstrategia rakentuu ja millainen rooli

sillä on kasvun tukemisessa tilanteessa, jossa organisaation kehitys, rakenteet ja henkilöstöstrategian toimeenpano ovat jatkuvassa muutoksessa.

### 3.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joita täydennettiin organisaation dokumenttiaineistolla. Haastattelut muodostavat tutkimuksen pääaineiston. Haastatteluaineistoa täydennettiin organisaation sisäisillä dokumenteilla, kuten strategia- ja suunnittelumateriaaleilla sekä henkilöstöön liittyvillä linjauksilla. Dokumenttiaineistoa käytettiin ensisijaisesti kontekstin hahmottamiseen ja haastatteluaineiston tulkinnan tukena, ei itsenäisenä analyysiyksikkönä.

Haastattelut ovat yksi keskeisimmistä tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä, koska niiden avulla voidaan ymmärtää tapahtumien taustalla olevia ”miten” ja ”miksi” -selityksiä sekä osallistujien näkökulmia (Yin 2018, 161). Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa ennalta määriteltyjen teemojen systemaattisen käsittelyn, mutta antaa samalla tilaa haastateltavien omille tulkinnoille ja kokemuksille (Juuti & Puusa 2020, luku 6). Sen metodinen etu on myös se, että tutkija voi kysyä lisäkysymyksiä ja pyytää tarkennuksia. Etukäteen valmisteltu haastattelurunko auttaa kuitenkin varmistamaan, että tutkija saa tutkimusongelman näkökulmasta merkityksellistä tietoa. Haastattelu on menetelmänä tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuva, jonka vuoksi se on hyvä strategisten ilmiöiden tarkasteluun (Juuti & Puusa 2020, luku 6). Parhaimmillaan haastattelun kautta päästään kiinni haastateltavien mieltymyksiin, ajatuksiin, odotuksiin ja kokemuksiin. On kuitenkin tärkeää muistaa, että haastattelujen avulla kerätystä aineistosta tehty analyysi on lopulta tutkijan omaa puhetta.

Haastatteluihin osallistui kahdeksan henkilöä eri organisaatiotasoilta. Haastateltavat valittiin siten, että aineisto kattaisi sekä strategisen että operatiivisen näkökulman. Haastateltaviin kuului yrityksen johto, esihenkilöitä sekä operatiivista henkilöstöä. Tällainen valinta mahdollistaa ilmiön tarkastelun useista näkökulmista organisaation

sisällä. Haastateltavat olivat työskennelleet organisaatiossa vaihtelevasti alle vuodesta yli kymmeneen vuoteen, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun sekä uusien että pidempään organisaatiossa toimineiden näkökulmista. Myös haastateltavien koulutustaustat vaihtelivat ammatillisesta tutkinnosta ylempään korkeakoulututkintoon, mikä lisäsi aineiston monipuolisuutta. Haastatteluaineisto koostui yhteensä 65 sivusta litteroitua tekstiä. Haastattelujen kesto vaihteli 13 minuutista 41 minuuttiin. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 3 tuntia. Haastattelujen pituuteen vaikutti osittain haastateltavien rooli organisaatiossa sekä heidän kokemuksensa tutkimuksen teeman parissa. Taulukko 1 kuvaa haastateltavia ja heidän taustojaan. Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi yksittäisiä tehtävänimikkeitä tai organisaatiotasoja ei raportoida taulukossa.

**Taulukko 1** Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Työskennellyt organisaatiossa	Koulutustausta	Haastattelun kesto	Litteroitua aineistoa
Haastateltava 1	yli 10 vuotta	Ylempi korkeakoulututkinto	41min	15 sivua
Haastateltava 2	yli 10 vuotta	Alempi korkeakoulututkinto	34min	13 sivua
Haastateltava 3	alle vuoden	Ylempi korkeakoulututkinto	17min	4 sivua
Haastateltava 4	1-3 vuotta	Ammatillinen tutkinto	21min	8 sivua
Haastateltava 5	1-3 vuotta	Alempi korkeakoulututkinto	27min	8 sivua
Haastateltava 6	1-3 vuotta	Ammatillinen tutkinto	20min	5 sivua
Haastateltava 7	3-5 vuotta	Alempi korkeakoulututkinto	16min	7 sivua
Haastateltava 8	3-5 vuotta	Lukiokoulutus	13min	5 sivua

Haastattelurunko muotoiltiin erikseen kullekin kohderyhmälle, jotta tutkimuksessa voitiin huomioida heidän erilaiset näkökulmansa henkilöstöstrategiaan ja sen toteutumiseen. Kysymysten muotoilussa huomioitiin kunkin ryhmän rooli organisaatiossa siten, että haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin omasta kokemuksestaan ja näkökulmastaan käsin. Yrityksen johdon haastatteluissa painotettiin strategisen tason näkökulmaa, esihenkilöiden haastatteluissa puolestaan keskityttiin henkilöstöstrategian käytännön toteuttamiseen ja johtamiskäytäntöihin, ja operatiivisen henkilöstön haastatteluissa puolestaan tarkasteltiin henkilöstöstrategian ilmenemistä arjen työssä. Haastattelurunkojen eriyttämisestä huolimatta kaikissa haastatteluissa käsiteltiin samoja keskeisiä teemoja. Nämä teemat jaettiin viiteen ryhmään seuraavasti:

- organisaation strategia ja kasvutavoitteet
- henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian linjakuus
- henkilöstöstrategian keskeiset painopisteet kasvuvaiheessa
- henkilöstöstrategian toteutumista edistävät ja estävät tekijät
- kasvu ja tulevaisuuden kehittämistarpeet

Yhteiset teemat mahdollistivat aineiston vertailukelpoisuuden eri haastattelyryhmien välillä, kun taas kysymysten muotoilu kullekin ryhmälle erikseen lisäsi aineiston syvyyttä.

Ennen varsinaisia haastatteluja haastattelurungot (liitteet 1–3) testattiin pilottihaastattelulla, jonka avulla varmistettiin kysymysten ymmärrettävyys ja toimivuus. Lisäksi haastateltaville toimitettiin etukäteen saatekirje, jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, käsiteltävät teemat sekä osallistumisen vapaaehtoisuus ja luottamuksellisuus. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina maaliskuun 2026 aikana. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teamsin välityksellä.

### **3.3 Aineiston analysoiminen**

Aineiston analysointi tapahtui abduktiivisena sisällönanalyysinä, jossa yhdistettiin aineistosta nouseva teemoittelu ja teoreettinen tulkinta. Abduktiivinen lähestymistapa mahdollisti sen, että analyysi ei perustunut valmiisiin kategorioihin, mutta ei myöskään

ollut täysin aineistolähtöinen. Aineistosta tehtyjä havaintoja tarkennettiin ja syvennettiin suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Analyysi eteni vaiheittaisena prosessina, jossa aineiston lukeminen, jäsentäminen ja tulkinta vuorottelivat. Ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineisto luettiin useaan kertaan kokonaiskuvan hahmottamiseksi ja sitä tarkasteltiin avoimesti ilman valmiita kategorioita. Tämän jälkeen aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisia merkitysyksiköitä, jotka liittyivät henkilöstöstrategian rooliin, toteutumiseen sekä siihen vaikuttaviin tekijöihin. Merkitysyksikkö saattoi olla yksittäinen lause tai laajempi ajatuskokonaisuus.

Toisessa vaiheessa aineisto koodattiin manuaalisesti. Koodaus perustui aineistosta tunnistettuihin merkitysyksiköihin, jotka pelkistettiin ja nimettiin niiden sisällön perusteella. Koodauksessa aineistosta tunnistettiin esimerkiksi rekrytointiin, sitoutumiseen ja johtamiseen liittyviä ilmauksia. Näitä ryhmiteltiin alustaviksi alateemoiksi. Koodauksessa pyrittiin säilyttämään aineiston alkuperäinen merkitys mahdollisimman tarkasti.

Kolmannessa vaiheessa alateemoja yhdistettiin laajemmiksi pääteemoiksi, jotka jäsensivät aineistoa tutkimuskysymysten näkökulmasta. Teemoittelun tuloksena muodostettiin tutkimuksen keskeiset pääteemat, jotka kuvaavat henkilöstöstrategian roolia ja toteutumista kasvuyrityksessä. Nämä pääteemat ovat henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välinen linjakkuus, henkilöstöstrategian keskeiset painopisteet kasvuvaiheessa sekä henkilöstöstrategian toteutumista edistävät ja estävät tekijät.

Analyysin aikana aineistosta nousi esiin ilmiöitä, joita ei voitu täysin selittää alkuperäisen teoreettisen viitekehyksen avulla. Tämän seurauksena analyysia syvennettiin tarkastelemalla henkilöstöstrategiaa jännitteisten vaatimusten näkökulmasta. Tämä ei muuttanut tutkimuksen lähtökohtaa, vaan tarkensi ja syvensi henkilöstöstrategian roolin tulkintaa kasvuyrityksen kontekstissa. Tarkastelutapa auttoi ymmärtämään, miten

henkilöstöstrategia rakentuu käytännössä tilanteessa, jossa organisaatio kohtaa useita samanaikaisia vaatimuksia.

Analyysissa kiinnitettiin erityistä huomiota aineiston sisäisiin ristiriitoihin sekä eroavaisuuksiin eri haastateltavaryhmien välillä. Näiden nähtiin tarjoavan keskeistä tietoa siitä, miten henkilöstöstrategia rakentuu ja toteutuu organisaation eri tasoilla käytännössä. Näin analyysi ei keskittynyt ainoastaan yhteneviin näkemyksiin, vaan myös eroihin, jotka auttoivat hahmottamaan ilmiön monimuotoisuutta.

Analyysin läpinäkyvyyden lisäämiseksi taulukossa 2 esitetään esimerkki analyysin etenemisestä alkuperäisistä ilmauksista pelkistettyihin ilmauksiin, koodaukseen sekä edelleen alateemoihin ja pääteemoihin. Taulukko havainnollistaa, miten yksittäisistä havainnoista muodostettiin systemaattisesti laajempia tulkinnallisia kokonaisuuksia.

**Taulukko 2** Esimerkki aineiston analysoimisesta.

Alkuperäinen ilmaus (aineisto)	Pelkistetty ilmaus	Koodi	Alateema	Pääteema
"Vauvauinti on haastavaa saada osaamista vapailta markkinoilta."	Vaikeus löytää osaajia	osaajapula	Rekrytinnin haasteet ja riskit	Henkilöstöstrategian painopisteet
"Virhepalkkaukset ovat kovia iskuja taloudellisesti."	Rekrytointivirheiden korkea kustannus	virherekrytointi	Rekrytinnin haasteet ja riskit	Henkilöstöstrategian painopisteet
"Ohjaajat ovat yrityksen kasvot." "Asiakkaat jatkaa kun työ tehdään hyvin"	Henkilöstö keskeinen rooli palvelussa	henkilöstön merkitys liiketoiminnassa	Henkilöstön rooli strategiassa	Henkilöstöstrategian linjakuus liiketoiminta-strategiaan
"Henkilöstön sitouttaminen tärkeää." "Vaihtuvuus täytyy saada kuriin."	sitouttamisen merkitys	sitouttaminen	Henkilöstön pysyvyys	Henkilöstöstrategian painopisteet
"Esihenkilö on käytännössä etänä."	Esihenkilö ei ole fyysisesti läsnä arjessa	etäjohtaminen	Johtamisen käytännöt ja toimivuus	Henkilöstöstrategian toteutumista estävät tekijät

Analyysiprosessi ei edennyt lineaarisesti vaiheesta toiseen vaan vaiheet toistuivat samanaikaisesti ja useita kertoja. Aineiston tulkinta tarkentui analyysin edetessä, ja aiempia tulkintoja arvioitiin uudelleen suhteessa uusiin havaintoihin. Tutkijan rooli analyysissä oli aktiivinen, ja tulkinnassa pyrittiin reflektiivisyyteen huomioimalla omat ennako-oletukset sekä suhde kohdeorganisaatioon. Analyysin tavoitteena oli tuottaa jäsennelty ja tulkinnallinen ymmärrys henkilöstöstrategian roolista kasvuyrityksen kontekstissa.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti tutkimuksessa tulee esittää ne perusteet, joiden mukaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana (Juuti & Puusa 2020, luku 11). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Luotettavuuden arviointi rakentuu useista tekijöistä, kuten tutkimusasetelmasta, aineistonkeruusta, analyysistä sekä tutkijan roolista tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 140–141). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan erityisesti uskottavuuden, läpinäkyvyyden ja analyttisen yleistettävyyden näkökulmista.

Tutkimuksen uskottavuutta vahvistettiin aineistonkeruun ja analyysin huolellisella toteutuksella. Aineisto kerättiin useilta organisaatiotasoilta, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun sekä strategisesta että operatiivisesta näkökulmasta. Haastatteluaineistoa täydennettiin organisaation dokumenttiaineistolla, mikä tuki aineiston tulkintaa ja lisäsi tutkimuksen kokonaisvaltaisuutta. Aineiston riittävyttä arvioitiin analyysin aikana. Haastatteluissa alkoi toistua samankaltaisia teemoja, eikä uusia merkittäviä näkökulmia enää ilmennyt. Tämä viittaa laadulliselle tutkimukselle tyypillisen teoreettisen kylläisyyden saavuttamiseen.

Tutkimuksen läpinäkyvyyttä vahvistettiin kuvaamalla tutkimusprosessin vaiheet, aineistonkeruu ja analyysi yksityiskohtaisesti. Näin lukija voi arvioida tutkimuksen toteutustapaa sekä johtopäätösten muodostumista. Haastattelujen litteroinnilla varmistettiin, että haastatteluaineistoon voidaan palata analyysin eri vaiheissa.

Tutkijan asema kohdeorganisaation henkilöstöpäällikkönä tuo tutkimukseen sekä vahvuuksia että rajoitteita. Sisäinen asema mahdollisti syvällisen ymmärryksen organisaation toiminnasta, mutta edellytti samanaikaisesti tietoista reflektiivisyyttä analyysissa ja tulkinnassa. Tutkija pyrki huomioimaan oman asemansa vaikutukset koko tutkimusprosessin ajan tarkastelemalla aineistoa systemaattisesti tutkimuskysymysten näkökulmasta sekä tiedostamalla mahdolliset ennako-oletuksensa.

Sisäinen tutkijarooli saattoi vaikuttaa siihen, miten avoimesti haastateltavat toivat esiin kriittisiä näkökulmia. Tämän riskin minimoimiseksi haastateltaville korostettiin tutkimuksen vapaaehtoisuutta, anonymiteettiä ja luottamuksellisuutta. Analyysivaiheessa tutkija pyrki tietoisesti erottamaan omat ennakkokäsityksensä aineistosta nousevista havainnoista sekä tarkastelemaan aineistoa analyttisesti. Reflektiivisyys oli olennainen osa tutkimusprosessia.

Haastattelujen alussa haastateltavia ohjeistettiin kuvaamaan asioita mahdollisimman avoimesti ja siten, että tutkijaa lähestyttäisiin organisaation ulkopuolisena henkilönä. Tällä pyrittiin siihen, että haastateltavat avaisivat organisaation käytäntöjä ja ilmiöitä riittävästi. Tästä huolimatta aineistossa esiintyi tilanteita, joissa vastaajat viittasivat organisaation sisäisiin käytäntöihin, järjestelmiin ja toimintatapoihin ilman tarkempaa selitystä. Tämä vaikutti aineiston ilmaisujen tiivyyteen, mutta toisaalta tutkijan organisaatiotuntemus mahdollisti näiden viittausten tulkinnan osana analyysiä. Samalla tämä kuitenkin edellytti tutkijalta tietoista reflektiota tulkinnan perusteluista.

Tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyys, vaan analyttinen yleistettävyys. Tutkimuksen tulokset tarjoavat teoreettista ymmärrystä henkilöstöstrategian roolista kasvun mahdollistajana ja niitä voidaan soveltaa vastaaviin konteksteihin, joissa henkilöstöstrategiaa tarkastellaan osana kasvua tukevia organisatorisia prosesseja.

Näin ollen tutkimuksen luotettavuus ei perustu yksittäisiin menetelmällisiin ratkaisuihin, vaan koko tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen, reflektiivisyyteen ja aineiston systemaattiseen analyysiin. Tutkimus tarjoaa analyyttisesti yleistettävää tietoa henkilöstöstrategian roolista kasvuyrityksen kontekstissa, vaikka tulokset eivät ole tilastollisesti yleistettävissä.

## 4 Tulokset

Tulokset esitetään kolmen keskeisen teeman kautta. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan *henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välistä linjakkuutta*. Toisessa alaluvussa analysoidaan *henkilöstöstrategian keskeisiä painopisteitä* kasvuvaiheessa. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan *henkilöstöstrategian toteutumista edistäviä ja estäviä tekijöitä* ristiriitaisten jännitteiden näkökulmasta. Lopuksi neljännessä alaluvussa kootaan synteesi, jossa tarkastellaan näiden havaintojen pohjalta henkilöstöstrategian roolia kasvun mahdollistajana.

### 4.1 Henkilöstöstrategian linjakkuus liiketoimintastrategiaan

Aineiston perusteella henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välinen linjakkuus kohdeorganisaatiossa ei perustu muodolliseen tai eksplisiittisesti määriteltyyn henkilöstöstrategiaan. Sen sijaan linjaus näyttäytyy käytännön tasolla tehtävien henkilöstöön liittyvien valintojen kautta, jotka ohjautuvat suoraan liiketoiminnan kasvutavoitteista. Tämä viittaa siihen, että henkilöstöstrategian linjakkuus voi rakentua myös ilman muodollista strategiaa, mutta tällöin se jää usein implisiittiseksi, reaktiiviseksi ja vähemmän johdonmukaiseksi.

Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välinen yhteys konkretisoituu erityisesti rekrytoinnin, osaamisen ja henkilöstörakenteen kautta. Kasvun edellyttämät resurssit määrittävät, millaisia osaajia organisaatio tarvitsee, kuinka paljon henkilöstöä rekrytoidaan sekä millaisia rooleja eri kasvuvaiheissa tarvitaan. Tämä näkökulma painottui erityisesti yrityksen johdon puheessa, kun taas esihenkilöiden ja operatiivisen henkilöstön puheessa sitä ei juurikaan tunnistettu. Tämä viittaa siihen, että strateginen henkilöstösuunnittelu ei ole vielä jäsentynyt organisaatiossa yhteisesti jaetuksi näkemykseksi.

Yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttaminen näyttöytyy vahvasti riippuvaisena henkilöstöstä ja sen osaamisesta. Tämä näkökulma korostui erityisesti johdon ja

esihenkilöiden haastatteluissa. Myös operatiivisen henkilöstön puheessa teema oli havaittavissa hieman epäsuoremmin, mikä voi viitata epävarmuuteen korostaa omaa merkitystä. Tämä voi viitata myös erilaiseen tapaan hahmottaa henkilöstön strateginen rooli organisaation eri tasoilla. Aineiston mukaan palveluliiketoiminnassa henkilöstö näyttäytyy merkittävänä kilpailutekijänä, sillä organisaatio myy käytännössä työntekijöidensä osaamista sekä heidän tuottamaansa asiakaskokemusta:

*”Meidän henkilöstö on tosi avain asemassa palvelun toimittamisessa.”*

(Haastateltava 3)

*”Meidän tuote on palvelu ja ihmiset tekee sen palvelun.”* (Haastateltava 5)

Nämä havainnot osoittavat, että liiketoimintastrategian toteutuminen kytkeytyy suoraan henkilöstöön liittyviin valintoihin, mikä tekee rekrytoinnista, osaamisen varmistamisesta ja henkilöstörakenteesta keskeisiä linjaamisen mekanismeja.

Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välinen linjakuus näyttäytyy aineistossa osin reaktiivisena. Henkilöstöön liittyvät ratkaisut tehdään usein kasvun synnyttämien tarpeiden pohjalta, eikä niitä johdeta systemaattisesti ennakoivasta henkilöstöstrategiasta käsin. Tätä reaktiivisuutta tunnistettiin eniten johdon ja esihenkilöiden keskuudessa, kun taas operatiivinen henkilöstön puheessa reaktiivisuus ei ilmentynyt. Tämä reaktiivisuus ilmenee esimerkiksi siten, että henkilöstöön liittyviin haasteisiin reagoidaan nopeasti niiden ilmetessä:

*”Me kuitenkin tosi nopeasti pystytään tarttumaan niinku haastekohtiin, että missä näkyy ongelmia, vaikka johtamisen osalta.”* (Haastateltava 2)

Sitaatti kuvastaa organisaation kykyä reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin, mutta samalla viittaa siihen, että henkilöstöön liittyviä ratkaisuja ei systemaattisesti ennakoida, vaan ne rakentuvat pitkälti esiin nousevien haasteiden pohjalta.

Aineisto viittaa myös siihen, että henkilöstöjohtamisen asema organisaation päätöksenteossa tukee henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välistä linjaamista. Henkilöstöjohtamisen rooli ei rajoitu pelkästään operatiiviseen toteutukseen, vaan se osallistuu strategisiin valintoihin johtoryhmätasolla.

*“Te otatte koko ajan enemmän roolia johtoryhmätasolla... te teette isoja päätöksiä... on tärkeää, että nämä funktiot saa äänen kuuluviin.”* (Haastateltava 2)

Oheista sitaattia on muokattu kevyesti selkeyden ja anonymiteetin varmistamiseksi ilman, että sen merkitys muuttui. Tämä sitaatti kuvastaa, että henkilöstöön liittyvät näkökulmat tuodaan osaksi strategista päätöksentekoa, mikä mahdollistaa niiden kytkeytymisen suoraan liiketoiminnan tavoitteisiin. Näin henkilöstöjohtamisen asema toimii yhtenä vahvistavana mekanismina strategioiden välisessä linjaamisessa.

Tulokset osoittavat, että henkilöstöstrategian linjaaminen kasvuvaiheessa ei välttämättä edellytä muodollista strategiadokumenttia, mutta tällöin henkilöstöön liittyvät valinnat jäävät helposti implisiittisiksi, reaktiivisiksi ja vähemmän johdonmukaisiksi. Aineisto viittaa siihen, että henkilöstöstrategia rakentuu erityisesti liiketoiminnan kasvatavoitteista johdettujen osaamis- ja resurssitarpeiden kautta, mutta niiden ennakoiva ja systemaattinen suunnittelu on rajallista.

## **4.2 Henkilöstöstrategian keskeiset painopisteet kasvuvaiheessa**

Aineisto osoittaa, että kasvuvaiheessa henkilöstöstrategia rakentuu erityisesti kolmen painopisteen varaan: rekrytoinnin, sitouttamisen ja osaamisen kehittämisen. Näiden kautta organisaatio pyrkii ratkaisemaan kasvun haasteita ja mahdollistamaan liiketoimintastrategian toteutumisen käytännössä. Nämä painopisteet muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden, jossa yhden osa-alueen haasteet heijastuvat suoraan muihin.

Rekrytointi nousi aineistossa yhdeksi keskeiseksi kasvun mahdollistajaksi. Erityisesti johdon haastatteluissa korostui näkemys siitä, että yrityksen kasvu on suoraan riippuvainen kyvystä hankkia riittävästi osaavaa ja organisaatioon sopivaa henkilöstöä. Rekrytointi ei näin ollen näyttäyty pelkästään resurssien lisäämisenä, vaan strategisena valintana, jossa korostuu oikeiden kompetenssien ja kulttuurisen sopivuuden varmistaminen. Tätä näkökulmaa kuvastaa seuraava havainto:

*”Tässä yhdessätoista vuodessa kohta niin on aika pitkälti oppinut sen, että ei ole kyllä varaa huteihin yhtään, koska se alkaa näkyä aika nopeaa tuolla meidän isossa kenttähenkilöstössä... Virhepalkkaukset on tosi kovia iskuja myös taloudellisesti.”* (Haastateltava 2)

Sitaatti korostaa rekrytoinnin riskejä ja strategista herkkyyttä. Yksittäiset rekrytointipäätökset voivat vaikuttaa nopeasti sekä operatiiviseen toimintaan että taloudelliseen suorituskkyyn. Rekrytoinnin onnistuminen näyttäytyy aineistossa kuitenkin eri tavoin organisaation eri tasoilla. Johdon puheessa korostuvat rekrytoinnin riskit ja vaikutukset liiketoiminnan suorituskkyyn, kun taas operatiivisen henkilöstön näkökulmasta rekrytointi näyttäytyy enemmän työyhteisön toimivuuden ja ilmapiirin kautta. Tätä kuvastaa seuraava havainto:

*”Luulisin, että aika hyvin sitten on niinku rekrytoinnissa onnistuttu, että on tällaisia dynaamisia, positiivisia, iloisia, eteenpäin katsovien tyyppejä.”* (Haastateltava 5)

Tämä viittaa siihen, että rekrytoinnin onnistumista arvioidaan organisaation eri tasoilla eri kriteerein. Operatiivisessa työssä korostuvat henkilöstön sosiaaliset ja toiminnalliset ominaisuudet, kun taas johdon näkökulmassa painottuvat rekrytointien strategiset ja taloudelliset vaikutukset. Näiden näkökulmien ero viittaa siihen, että rekrytointi toimii samanaikaisesti sekä operatiivisena että strategisena mekanismina kasvun

mahdollistamisessa. Samanaikaisesti aineisto tuo esiin, että osaavan työvoiman saatavuus muodostaa keskeisen kasvua rajaavan tekijän. Tämä korostuu erityisesti erikoisosaamista vaativissa tehtävissä:

*”Vauvauintiin on esimerkiksi haastavaa saada tällä hetkellä riittävää osaamista vapailta markkinoilta.” (Haastateltava 3)*

Tämä vahvistaa näkemystä henkilöstöstä strategisena resurssina. Kasvun mahdollisuudet eivät määräydy pelkästään kysynnän perusteella, vaan organisaation kyvystä vastata siihen osaavan työvoiman avulla.

Toinen painopiste liittyi henkilöstön sitouttamiseen ja vaihtuvuuden hallintaan. Aineistossa korostui tarve vähentää vaihtuvuutta sekä lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta erityisesti tilanteessa, jossa työvoima on osa-aikaista. Sitoutumisen merkitys kytkeytyy suoraan organisaation kykyyn ylläpitää toiminnan jatkuvuutta ja laatua kasvun aikana. Vaihtuvuus lisää rekryointitarvetta, kuormittaa organisaatiota ja kasvattaa kustannuksia, minkä vuoksi sitouttaminen on keskeinen strateginen keino kasvun mahdollistamisessa. Sitouttamisen haaste näyttäytyy aineistossa rakenteellisena ilmiönä, joka liittyy organisaation toimintamalliin eikä pelkästään yksilötason tekijöihin:

*”Iso tiimi nollatuntisopimuksilla, että iso ongelma on sitouttaa ihmisiä ja saada meidän vaihtuvuus kuriin.” (Haastateltava 2)*

Eryityisesti johto ja esihenkilöt korostivat sitouttamisen merkitystä strategisena kysymyksenä, kun taas operatiivisen henkilöstön puheessa se ilmeni enemmän työn mielekkyyteen ja arjen kokemuksiin liittyvänä tekijänä. Tämä viittaa siihen, että sitoutuminen rakentuu eri tasoilla erilaisista lähtökohdista, mikä lisää sen johtamisen kompleksisuutta.

Kolmantena painopisteenä aineistossa nousi esiin osaamisen kehittäminen. Organisaation palvelu perustuu työntekijöiden osaamiseen, minkä vuoksi oikeanlaisen osaamisen varmistaminen on strategisesti tärkeää. Koulutuksen, perehdytyksen ja jatkuvan oppimisen merkitys korostui aineistossa keinona varmistaa toiminnan yhtenäisyys ja laatu kasvun aikana. Osaamisen kehittämisen merkitys korostuu erityisesti toiminnan laajentuessa uusiin toimipisteisiin:

*”Koulutuksen ja perehdytyksen kanssa me on tehty paljon työtä, että toi on se millä me saadaan se bändi soittamaan yhteen... Tosi herkästi tässä voi käydä sillä tavalla, että kun me lähdetään ponnistamaan pääkaupunkiseudulta ulos niin sitten siellä ei tapahdukaan ihan silleen kun mitä me on ajateltu.”* (Haastateltava 2)

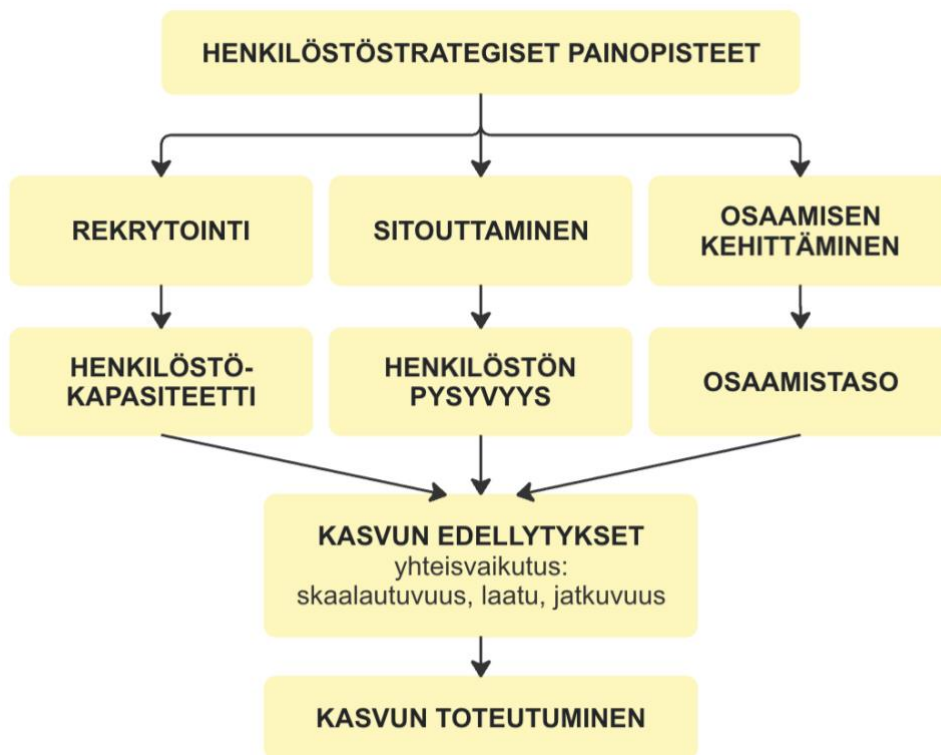
Sitaatti havainnollistaa, että osaamisen kehittäminen ei ainoastaan tue yksilötason suoriutumista, vaan toimii välineenä toiminnan yhtenäisyyden ja laadun varmistamisessa. Näin se mahdollistaa organisaation toimintamallien monistamisen, mikä on keskeinen edellytys skaalautuvalle kasvulle.

Edellä esitettyjen painopisteiden lisäksi aineistossa korostui organisaation skaalautuvuuteen liittyvät haasteet. Kasvun myötä organisaation toiminnan kompleksisuus lisääntyy. Tämä edellyttää selkeämpää työnjakoa, rakenteiden kehittämistä sekä yhtenäisten toimintamallien luomista. Tarve tunnistettiin kaikilla organisaatiotasolla, vaikka sen ilmenemismuodot vaihtelivat. Skaalautuvuuden haasteita kuvastaa seuraava havainto:

*”Vaikka tehtäisiin johtamisen pelikirjaa tai muuta tukimateriaalia sinne, niin kuitenkin se johtaminen elää vähän sen kulttuurin mukaisesti ja erilaista johtamista tarvitaan erilaisissa vaiheissa, niin ehkä just tää, että miten se sitten skaalautuu ja pystytään olemaan yhtä ketteriä tulevaisuudessa.”* (Haastateltava 2)

Tämä viittaa siihen, että kasvun myötä organisaatio joutuu tasapainoilemaan ketteryyden ja struktuurin luomisen välillä. Skaalautuvuuden rakentaminen on henkilöstöstrateginen haaste, joka liittyy johtamiskäytäntöjen, rakenteiden ja kulttuurin yhteensovittamiseen.

Kuvio 7 havainnollistaa, miten edellä esitetyt henkilöstöstrategiset painopisteet kytkeytyvät kasvun edellytyksiin. Rekrytointi, sitouttaminen ja osaamisen kehittäminen muodostavat mekanismeja, joiden kautta organisaatio rakentaa skaalautuvuutta, toiminnan laatua ja jatkuvuutta, jotka muodostavat keskeiset edellytykset kasvun toteutumiselle.



**Kuvio 7** Henkilöstöstrategisten painopisteiden yhteys kasvun edellytyksiin.

Toisaalta aineisto tuo esiin myös tilanteita, joissa henkilöstöstrategiset valinnat eivät tue kasvua, vaan niiden puutteet muodostavat toisiinsa kytkeytyvän vaikutusketjun, joka heikentää organisaation kasvumahdollisuuksia. Henkilöstöstrategisten painopisteiden

puutteet, kuten rekrytoinnin haasteet, riittämätön sitouttaminen sekä osaamisen kehittämisen puutteellisuus, heijastuvat henkilöstötason ilmiöihin, kuten vaihtuvuuteen, osaamisvajaisiin ja johtamishaasteisiin. Nämä haasteet eivät ole toisistaan irrallisia, vaan ne ruokkivat toisiaan. Rekrytoinnin haasteet lisäävät kuormitusta ja heikentävät työntekijäkokemusta, mikä vaikeuttaa sitouttamista ja lisää vaihtuvuutta. Korkea vaihtuvuus puolestaan heikentää osaamisen kertymistä ja lisää tarvetta jatkuvalla perehdyttämiseksi, mikä sitoo resursseja ja vaikeuttaa osaamisen systemaattista kehittämistä. Puutteellinen osaamisen kehittäminen taas heikentää työn mielekkyyttä ja suoriutumista, mikä voi edelleen lisätä vaihtuvuutta ja vaikeuttaa onnistunutta rekrytointia.

Aineiston perusteella rekrytoinnin haasteet näyttäytyvät erityisesti osaajapulana ja virherekrytointeina, joilla on suoria vaikutuksia organisaation kasvukykyyn ja operatiiviseen toimintaan. Osaajapula rajoittaa palvelutarjonnan laajentamista, sillä ilman riittävää ja oikeanlaista osaamista organisaatio ei kykene vastaamaan kasvavaan kysyntään. Virherekrytoinnit puolestaan heijastuvat nopeasti työyhteisön toimintaan sekä palvelun laatuun. Samanaikaisesti henkilöstön vaihtuvuus heikentää osaamisen kertymistä ja toimintatapojen vakiintumista, mikä voi näkyä palvelun laadun vaihteluna ja epäyhtenäisyytenä. Operatiivisten haasteiden kautta vaikutukset ulottuvat niin edelleen liiketoiminnan tasolle. Palvelun laadun heikkeneminen ja kapasiteettirajoitteet voivat johtaa asiakaskatoon, samalla kun vaihtuvuus ja rekrytointitarve lisäävät kustannuksia. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus heikentää organisaation kannattavuutta ja rajoittaa sen kykyä kasvaa. Kuvio 8 havainnollistaa tätä edellä kuvattua vaikutusketjua.



**Kuvio 8** Henkilöstöstrategisten puutteiden vaikutusketju kasvun edellytyksiin.

Kokonaisuutena tarkasteltuna aineisto viittaa siihen, että henkilöstöstrategian puutteet eivät ilmene yksittäisinä ongelmina, vaan vaikutusketjuina, joissa henkilöstöstrategiset valinnat ja niiden seuraukset kytkeytyvät toisiinsa. Tämä korostaa henkilöstöstrategian roolia kasvun mahdollistamisen lisäksi myös sen rajoittajana. Mikäli henkilöstöstrategiset valinnat eivät ole keskenään yhteensopivia tai suhteessa liiketoiminnan tavoitteisiin, ne voivat muodostaa rakenteellisia esteitä kasvulle.

#### **4.3 Henkilöstöstrategian toteutumista edistävät ja estävät tekijät**

Aineiston perusteella henkilöstöstrategian toteutuminen kasvuyrityksessä ei ole yksiselitteisesti joko onnistunutta tai epäonnistunutta. Sitä määrittävät useat tekijät, jotka ovat osin ristiriitaisia. Näitä tekijöitä voidaan tarkastella jännitteinä, jotka syntyvät kasvun vaatimusten ja organisaation henkilöstöön liittyvien edellytysten välillä. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta jännitteet kuvaavat tilanteita, joissa henkilöstöstrategisilla valinnoilla on samanaikaisesti sekä kasvua mahdollistavia että sitä rajoittavia seurauksia.

Yksi aineiston perusteella havaittu jännite liittyy kasvun ja henkilöstön pysyvyyden väliseen suhteeseen. Organisaation tavoitteena on kasvaa nopeasti, mikä edellyttää jatkuvaa rekrytointia ja riittävää henkilöstökapasiteettia. Samanaikaisesti aineistossa korostui korkea vaihtuvuus, erityisesti osa-aikaisen työvoiman osalta, mikä lisää rekrytointitarvetta ja kuormittaa organisaatiota. Tilannetta haastaa lisäksi se, että työntekijöillä on usein pieniä tuntityösopimuksia, mikä heikentää sitoutumista ja lisää henkilöstön määrää suhteessa tehtyihin työtunteihin. Tämä kasvattaa johtamiskuormaa ja vaikeuttaa toiminnan hallintaa. Jännite syntyy näin ollen tilanteessa, jossa kasvun edellyttämä henkilöstömäärän lisääminen perustuu rakenteellisesti osa-aikaiseen työvoimaan, mutta sama rakenne heikentää sitoutumista ja lisää vaihtuvuutta. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa organisaation on samanaikaisesti lisättävä henkilöstöä ja hallittava sen pysyvyyttä, mikä tekee henkilöstöstrategian toteuttamisesta jatkuvaa tasapainoilua kapasiteetin ja jatkuvuuden välillä.

Toinen jännite liittyy toiminnan joustavuuden ja henkilöstön sitoutumisen väliseen suhteeseen. Osa-aikainen ja joustava henkilöstörakenne mahdollistaa resurssien tehokkaan kohdentamisen ja tukee toiminnan skaalautuvuutta erityisesti vaihtelevan kysynnän tilanteissa. Samanaikaisesti tämä rakenne heikentää työntekijöiden sitoutumista ja vaikeuttaa yhtenäisen organisaatiokulttuurin rakentamista. Jännite syntyy siitä, että sama tekijä, joka mahdollistaa kasvun (joustavuus), heikentää sen kannalta keskeistä edellytystä (sitoutuminen). Tämä ilmenee myös tarpeena kohdentaa henkilöstökäytäntöjä eri tavoin työntekijöiden työpanoksen mukaan:

*”Jos mietitään vaikka niinku kehityskeskusteluja ja muita mitä esimerkiksi kokoaikaisille työntekijöille tehdään, että on tosi tärkeää mun mielestä suhteuttaa se tuki, kehityskeskustelut ja toimenpiteet, mitä siellä työntekijälle annetaan, niin siihen määrään mitä hän tekee viikkotunteja. Elikkä jos henkilö tekee 2 tuntia viikossa niin se että hänellä olisi niinku samat kehityskeskustelut, samat toimenpiteet kuin kokoaikaisella niin se on aika hukkaan heitettyä resurssia.” (Haastateltava 1)*

Sitaatti havainnollistaa, että henkilöstöstrategian toteuttaminen edellyttää eriyttämistä, mikä lisää johtamisen kompleksisuutta ja haastaa yhdenmukaisten käytäntöjen rakentamista.

Kolmas jännite liittyy kasvun ja toiminnan laadun väliseen tasapainoon. Aineistossa korostui, että palvelun laatu on keskeinen kilpailutekijä, mutta samanaikaisesti kasvun myötä henkilöstömäärä lisääntyy ja toiminta hajautuu useisiin toimipisteisiin. Tämä lisää riskiä toiminnan epäyhtenäisyydestä ja laadun heikkenemisestä. Laadun varmistaminen edellyttää systemaattista perehdytystä, koulutusta sekä yhtenäisiä toimintamalleja, mutta nopea kasvu voi haastaa näiden käytäntöjen toteuttamisen. Jännite syntyy tilanteessa, jossa organisaation tulee samanaikaisesti laajentaa toimintaansa ja varmistaa sen yhdenmukaisuus, mikä asettaa merkittäviä vaatimuksia henkilöstöstrategialle.

Neljäs jännite liittyy organisaation maantieteelliseen hajautumiseen ja johtamisen toteutumiseen. Henkilöstö työskentelee useissa eri toimipisteissä, mikä vaikeuttaa viestintää, esihenkilöiden läsnäoloa ja yhteisten toimintatapojen jalkauttamista. Esihenkilöiden vastuulla on usein suuri määrä työntekijöitä. Tämä lisää johtamisen kuormittavuutta ja vaikeuttaa yksilöllistä ohjausta. Jännite syntyy siitä, että toiminnan laajentuminen lisää hajautuneisuutta, mutta samanaikaisesti strategian toteuttaminen edellyttää yhtenäistä johtamista ja yhteisiä tulkintoja. Tämä ilmenee aineistossa seuraavasti:

*”Bisnes on vaikeasti johdettavaa, koska esihenkilö on käytännössä etänä. Näin ollen se strategian jalkauttaminen on myöskin erilaista ja vaikeampaa.”*

(Haastateltava 1)

Sitaatti havainnollistaa, kuinka organisaation hajautuneisuus näyttäytyy strategian toimeenpanossa ja johtamisen käytännön toteutumisessa. Tämä voi johtaa tilanteeseen,

jossa henkilöstöstrategiset linjaukset eivät toteudu johdonmukaisesti organisaation eri osissa. Myös operatiivisen henkilöstön joukossa tunnistettiin tämä siitä näkökulmasta, että työtä saattaa joutua tekemään yksin tai hyvin pienen tiimin kesken irrallaan muusta henkilöstöstä, joka vaikeuttaa viestintää sekä heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä.

Viides jännite liittyy kasvun nopeuden ja organisatoristen rakenteiden kehittymisen väliseen suhteeseen. Tämä tunnistettiin erityisesti yrityksen johdon näkökulmasta. Aineiston perusteella organisaation tavoitteena on merkittävä vuosittainen kasvu ja toiminnan laajentaminen, mutta samanaikaisesti organisaation rakenteet, prosessit ja toimintamallit eivät kaikilta osin kehity kasvun tahdissa. Tämä ilmenee epäselvinä rooleina, tarpeena selkeyttää työnjakoa sekä haasteina toiminnan systematisoinnissa. Jännite syntyy tilanteessa, jossa kasvun edellyttämä ketteryys ja rakenteellinen selkeys asettavat osin ristiriitaisia vaatimuksia organisaatiolle.

Nämä jännitteet eivät ole toisistaan irrallisia, vaan muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden. Esimerkiksi osa-aikaisuuteen perustuva henkilöstörakenne mahdollistaa joustavuuden ja kasvun, mutta samanaikaisesti se lisää vaihtuvuutta, vaikeuttaa sitouttamista ja kasvattaa johtamisen kuormitusta hajautuneessa organisaatiossa. Näin yksittäinen henkilöstöstrateginen valinta voi tuottaa samanaikaisesti sekä kasvua mahdollistavia että sitä rajoittavia vaikutuksia. Tämä viittaa siihen, että henkilöstöstrategian toteutuminen kasvuyrityksessä perustuu valintojen keskinäisen yhteensovittamisen hallintaan.

Jännitteiden rinnalla aineisto tuo esiin myös tekijöitä, jotka edistävät henkilöstöstrategian toteutumista. Tätä voidaan tarkastella myös parhaiden käytäntöjen näkökulmasta (Pfeffer, 2005), mikä auttaa jäsentämään, millä tavoin organisaation nykyiset henkilöstökäytännöt tukevat tai rajoittavat kasvua. Aineisto osoittaa, että organisaatiossa on useita henkilöstökäytäntöjä, jotka tukevat strategian toteutumista. Rekrytointiin panostetaan, palkitseminen on osittain tulokseen sidottua ja osaamisen

kehittäminen on merkittävässä roolissa. Lisäksi avoin tiedonjako ja palkkatasa-arvo tukevat organisaatiokulttuuria. Samanaikaisesti aineisto tuo esiin myös puutteita, jotka voivat heikentää henkilöstöstrategian vaikuttavuutta. Esimerkiksi palkkataso nähdään osin kilpailukyvyttömänä ja urapolkujen puute voi heikentää henkilöstön sitoutumista pitkällä aikavälillä. Lisäksi useita Pfefferin esittämiä käytäntöjä, kuten työllisyyden turvaaminen, omistajuus tai itseohjautuvien tiimit, ei aineiston perusteella voida arvioida.

Aineiston mukaan keskeisiä mahdollistavia tekijöitä ovat toimivat ja yhtenäiset henkilöstökäytännöt, rakenteellinen selkeys, johtamisen laatu sekä organisaatiokulttuuri. Toimivat henkilöstökäytännöt, kuten perehdytys, koulutukset, viestintä ja palautekäytännöt, tukevat strategisten tavoitteiden jalkauttamista arkeen ja varmistavat, että työntekijöillä on tarvittava osaaminen tehtäviensä hoitamiseen. Rakenteellinen selkeys, yhtenäiset toimintamallit ja standardoidut käytännöt puolestaan mahdollistavat toiminnan skaalautumisen hallitusti ja vähentävät epävarmuutta organisaation sisällä.

Johtamisen merkitys korostuu erityisesti kasvun kontekstissa. Johdon kyky määrittää selkeät tavoitteet, esihenkilöiden aktiivinen rooli arjen johtamisessa sekä muutosjohtamisen taidot mahdollistavat strategisten linjausten viemisen käytäntöön. Aineiston perusteella hyvä viestintä, nopea reagointikyky sekä esihenkilöiden tuki ovat keskeisiä tekijöitä strategian toteutumisen kannalta erityisesti operatiivisen henkilöstön näkökulmasta.

Myös organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri näyttäytyvät edistävinä tekijöinä. Aineistossa korostui, että positiivinen ilmapiiri ja toimivat tiimisuhteet tukevat työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja työssä jaksamista:

*”Sitten tietenkin se, että on hyvät välit kollegoiden kanssa, että on semmoinen kannustava ja ystävällinen ilmapiiri siellä altaalla.” (Haastateltava 7)*

Samanaikaisesti kasvuyrityksen toimintaympäristö edellyttää työntekijöiltä joustavuutta, resilienssiä ja kykyä toimia muuttuvissa tilanteissa:

*”Henkilöstön tulee olla aika joustavaa, jotta pystyy kasvamaan yrityksen mukana. Ja kyllä jokaisen pitää olla valmis niinku kehittämään omaa kompetenssia jatkuvalla syötöllä.”* (Haastateltava 3)

Kokonaisuutena tarkasteltuna henkilöstöstrategian toteutuminen kasvuyrityksessä näyttäytyy tasapainoiluna erilaisten ja osin ristiriitaisten tekijöiden välillä. Aineiston perusteella keskeinen haaste ei liity yksittäisten henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen, vaan siihen, että samat rakenteet ja valinnat tuottavat samanaikaisesti sekä kasvua mahdollistavia että sitä rajoittavia vaikutuksia. Henkilöstöstrategian toteutuminen edellyttää siten kykyä hallita näitä jännitteitä tietoisesti, ei pelkästään ratkaista yksittäisiä ongelmia. Tämä korostaa henkilöstöstrategian roolia dynaamisena kokonaisuutena, jossa keskeistä on eri tekijöiden välinen tasapaino kasvun eri vaiheissa.

#### **4.4 Synteesi: henkilöstöstrategia kasvun mahdollistajana**

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset yhdistävä synteesi, jossa tarkastellaan henkilöstöstrategian roolia kasvun mahdollistajana kasvuyrityksen kontekstissa. Synteesi kokoaa yhteen henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välisen suhteen, henkilöstöstrategiset painopisteet sekä strategian toteutumista edistävät ja estävät tekijät.

Tutkimuksen perusteella henkilöstöstrategia ei näyttäydy kasvuyrityksessä erillisenä tai staattisena suunnitelmana, vaan dynaamisena mekanismina, jonka kautta liiketoimintastrategia konkretisoituu organisaation toiminnassa. Samanaikaisesti henkilöstöstrategia määrittää myös keskeisesti myös strategian toteutumisen reunaehtoja. Henkilöstöön liittyvät tekijät, kuten osaamisen saatavuus, henkilöstörakenne ja vaihtuvuus, vaikuttavat siihen, millä tavoin ja missä laajuudessa kasvutavoitteita voidaan käytännössä saavuttaa. Näin henkilöstöstrategian ja

liiketoimintastrategian välinen suhde on luonteeltaan dynaaminen ja osin kaksisuuntainen.

Tutkimus tuo esiin, että henkilöstöstrategia rakentuu organisaation kasvuvaiheessa erityisesti kolmen keskeisen painopisteen varaan: rekrytoinnin, osaamisen kehittämisen ja sitouttamisen. Näiden kautta organisaatio pyrkii varmistamaan riittävän henkilöstökapasiteetin, osaamistason sekä toiminnan jatkuvuuden kasvun aikana. Painopisteiden vaikutukset konkretisoituvat henkilöstötason ilmiöinä, kuten sitoutumisena, osaamisena, vaihtuvuutena ja toimintakykynä, jotka puolestaan vaikuttavat suoraan organisaation kykyyn toteuttaa kasvustrategiaansa.

Keskeinen synteessin havainto on, että henkilöstöstrategian toteutumiseen kasvuyrityksessä liittyy useita samanaikaisia ja keskenään ristiriitaisia vaatimuksia. Aineiston perusteella jännitteitä ovat kasvun ja henkilöstön pysyvyyden välinen suhde, joustavuuden ja sitoutumisen välinen tasapaino, kasvun ja toiminnan laadun välinen ristiriita sekä organisaation hajautumisen ja johtamisen välinen jännite. Nämä jännitteet kuvaavat tilanteita, joissa henkilöstöstrategisten valintojen vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä, vaan edellyttävät jatkuvaa tasapainottelua erilaisten tavoitteiden välillä.

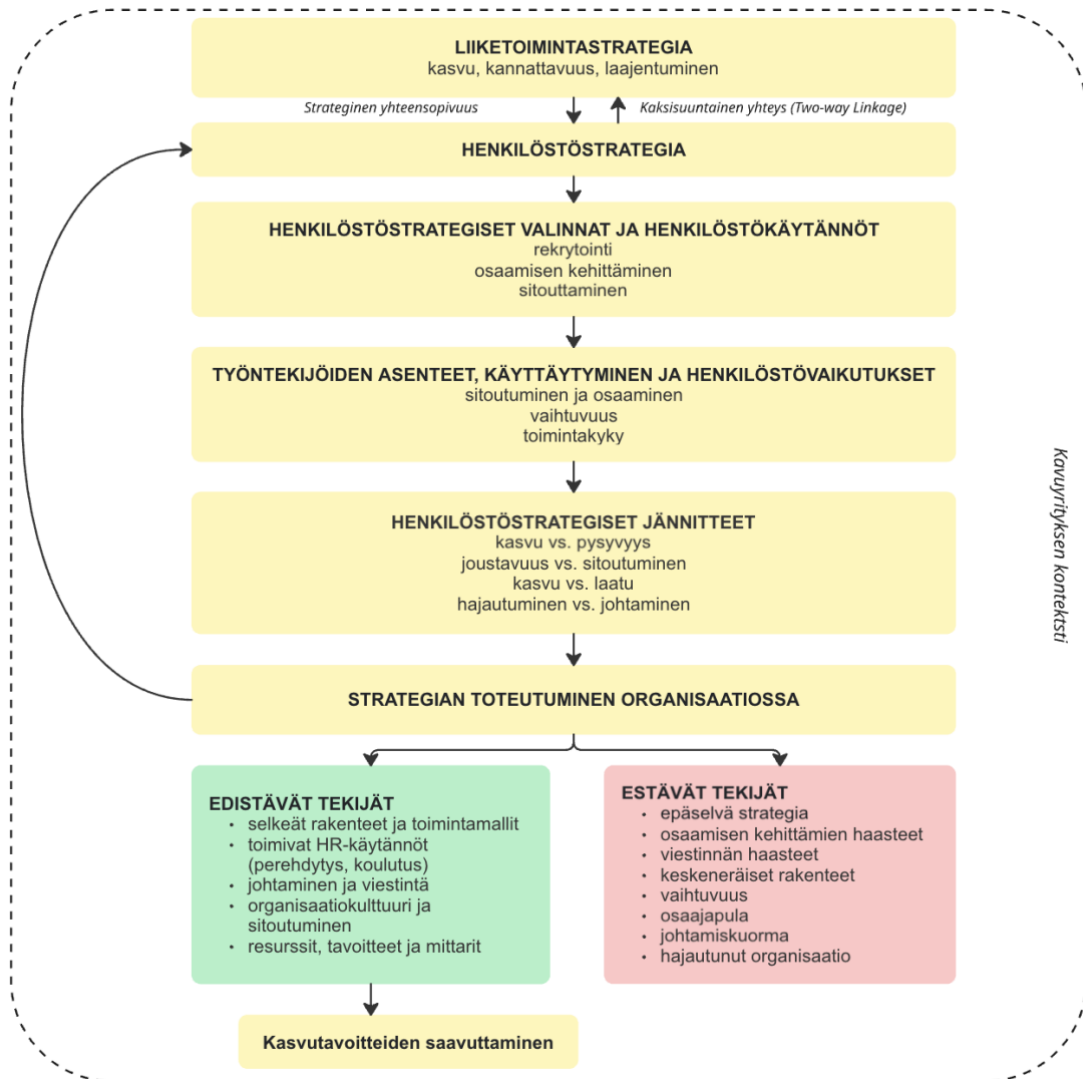
Jännitteiden merkitys ei rajoitu yksittäisiin haasteisiin, sillä ne kuvaavat henkilöstöstrategian perustavanlaatuista luonnetta kasvuyrityksessä. Tutkimus osoittaa, että samat henkilöstöstrategiset valinnat voivat tuottaa samanaikaisesti sekä kasvua mahdollistavia että sitä rajoittavia vaikutuksia. Esimerkiksi osa-aikaisuuteen perustuva henkilöstörakenne mahdollistaa joustavuuden ja skaalautuvuuden, mutta samalla heikentää sitoutumista ja lisää vaihtuvuutta. Näin henkilöstöstrategian keskeinen haaste ei ole yksittäisten ratkaisujen optimointi, vaan kyky hallita niiden välisiä keskinäisiä vaikutuksia.

Tulokset osoittavat, että henkilöstöstrategian vaikuttavuus ei perustu yksittäisiin henkilöstökäytäntöihin, vaan niiden keskinäiseen yhteensopivuuteen ja kykyyn

muodostaa johdonmukainen kokonaisuus. Mikäli henkilöstöstrategiset valinnat eivät tue toisiaan tai ole linjassa liiketoiminnan tavoitteiden kanssa, seurauksena voi olla ketjureaktio, jossa henkilöstöön liittyvät haasteet heijastuvat operatiiviseen toimintaan ja edelleen liiketoiminnan suorituskykyyn. Tämä korostaa henkilöstöstrategian systeemistä luonnetta, jossa yksittäiset päätökset vaikuttavat laajemmin organisaation toimintaan. Samanaikaisesti tutkimus tunnistaa tekijöitä, jotka mahdollistavat henkilöstöstrategian onnistuneen toteutumisen. Näitä ovat selkeät rakenteet ja toimintamallit, toimivat henkilöstökäytännöt, laadukas johtaminen ja viestintä sekä organisaatiokulttuuri, joka tukee sitoutumista ja yhteisiä toimintatapoja. Näiden tekijöiden kautta organisaatio pystyy luomaan edellytyksiä sille, että henkilöstöstrategiset valinnat välittyvät työntekijöiden toimintaan ja tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Vastaavasti henkilöstöstrategian toteutumista estävät tekijät liittyvät tilanteisiin, joissa organisaation rakenteet, resurssit tai toimintatavat eivät tue strategisten tavoitteiden jalkauttamista. Aineiston perusteella tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi osaajapula, korkea vaihtuvuus, viestinnän haasteet, keskeneräiset rakenteet sekä johtamisen kuormittavuus hajautuneessa organisaatiossa. Nämä tekijät voivat heikentää henkilöstöstrategisten valintojen vaikuttavuutta, estää niiden johdonmukaisen toteutumisen sekä vaikeuttaa yhteisten toimintatapojen muodostumista organisaation eri osissa. Tämän seurauksena strategian toteutuminen hidastuu tai jää osittaiseksi, mikä voi rajoittaa organisaation kykyä saavuttaa kasvutavoitteensa.

Kuvio 9 havainnollistaa synteessin keskeiset elementit ja niiden väliset suhteet. Kuvio kokoaa yhteen henkilöstöstrategian roolin kasvun mahdollistajana esittämällä, miten liiketoimintastrategiasta johdetut henkilöstöstrategiset valinnat vaikuttavat henkilöstötason ilmiöihin ja edelleen strategian toteutumiseen. Samalla kuvio tuo esiin henkilöstöstrategiaan liittyvät jännitteet sekä ne tekijät, jotka joko tukevat tai estävät strategian onnistunutta toteuttamista.



**Kuvio 9** Henkilöstöstrategia kasvun mahdollistajana kasvuyrityksessä.

Synteesin kuvio laajentaa kirjallisuuskatsauksessa esitettyä teoreettista viitekehystä tuomalla siihen dynaamisen ja jännitteitä korostavan näkökulman. Siinä missä teoreettinen viitekehys kuvaa henkilöstöstrategian roolia lineaarisena vaikutusketjuna, synteesimalli osoittaa, että kasvuyrityksen kontekstissa henkilöstöstrategian toteutuminen on monimutkaisempi ja edellyttää samanaikaisten, osin ristiriitaisten vaatimusten hallintaa.

## 5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöstrategia voi tukea kasvuyrityksen kasvutavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian väliseen linjakkuuteen, henkilöstöstrategian keskeisiin painopisteisiin kasvuvaiheessa sekä niihin tekijöihin, jotka edistävät tai estävät henkilöstöstrategian toteutumista. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena liikunta-alan kasvuyrityksessä, ja aineisto koostui organisaation eri tasoilla toimivien henkilöiden haastatteluista.

Analyysi osoittaa, että henkilöstöstrategian rooli ei rajoitu strategian toteuttamisen tukemiseen, vaan se toimii mekanismina, jonka kautta organisaation kasvuedellytykset rakentuvat käytännössä. Kohdeorganisaatiossa henkilöstöstrategia ei ilmene selkeästi määriteltynä tai muodollisena strategisena kokonaisuutena. Henkilöstöstrategia rakentuu käytännön strategisten valintojen kautta. Nämä valinnat (rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja sitouttaminen) muodostavat kokonaisuuden, jonka kautta liiketoimintastrategian tavoitteet konkretisoituvat työntekijöiden toiminnaksi ja edelleen organisaation suorituskyvyksi.

Tulokset viittaavat, että henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välinen suhde on dynaaminen ja osin kaksisuuntainen. Vaikka henkilöstöstrategiset valinnat ohjautuvat pääosin liiketoiminnan kasvutavoitteista, henkilöstöön liittyvät tekijät, kuten osaamisen saatavuus, henkilöstön pysyvyys ja rakenteet, määrittävät samalla, millä tavoin ja missä laajuudessa kasvua voidaan toteuttaa. Henkilöstöstrategia toimii näin sekä strategian toteuttamisen välineenä että sen reunaehtoja määrittävänä tekijänä.

Keskeinen johtopäätös liittyy henkilöstöstrategisten valintojen keskinäiseen yhteensopivuuteen. Tutkimus osoittaa, että yksittäiset henkilöstökäytännöt eivät riitä tukemaan kasvua, vaan niiden tulee muodostaa johdonmukainen ja toisiaan tukeva kokonaisuus. Mikäli henkilöstöstrategiset valinnat eivät ole keskenään linjassa tai ne eivät tue liiketoiminnan tavoitteita, seurauksena voi olla ketjureaktio, jossa henkilöstöön

liittyvät haasteet heijastuvat operatiiviseen toimintaan ja edelleen liiketoiminnan suorituskykyyn.

Keskeinen tutkimuksen kontribuutio on, että henkilöstöstrategia näyttäytyy kasvuyrityksessä ennen kaikkea jännitteiden hallinnan mekanismina. Sen keskeinen tehtävä ei ole ainoastaan tukea strategian toteutumista, vaan tasapainottaa samanaikaisia ja osin ristiriitaisia vaatimuksia, kuten kasvun, tehokkuuden, laadun ja henkilöstön sitoutumisen välillä.

Kokonaisuutena tutkimus osoittaa, että henkilöstöstrategia ei ole tukitoiminto vaan strateginen kasvun mahdollistaja. Sen vaikuttavuus perustuu kykyyn sovittaa yhteen strategia ja organisaation arki, tasapainottaa ristiriitoja ja rakentaa oikeat resurssit. Henkilöstöstrategia ei näin ollen ole pelkästään strategian toteuttamisen väline, vaan keskeinen tekijä, joka mahdollistaa tai rajoittaa organisaation kasvutavoitteiden saavuttamista.

## **5.1 Teoreettiset johtopäätökset**

Tämä tutkimus syventää ymmärrystä henkilöstöstrategian roolista kasvuyrityksen kontekstissa tarkastelemalla sitä strategian toteuttamisen välineenä. Tulokset tukevat aiempaa strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimusta, jonka mukaan henkilöstöstrategian vaikutus organisaation suorituskykyyn välittyy työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen kautta (Wright & McMahan, 1992; Guest, 2024). Samalla tutkimus täydentää tätä kausaalista logiikkaa osoittamalla, että kasvuyrityksessä tämä vaikutus ei ole lineaarinen, vaan siihen liittyy useita samanaikaisia ja keskenään ristiriitaisia vaatimuksia.

Tutkimus vahvistaa käsitystä henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välisestä yhteensopivuudesta (strategic fit), mutta tuo siihen dynaamisen näkökulman. Tutkimuksen perusteella strategista henkilöstöjohtamista tulisi tarkastella vähemmän staattisena yhteensopivuuden rakentamisena ja enemmän dynaamisena jännitteiden

hallintana. Tämä haastaa perinteistä strategic fit -ajattelua, jossa oletetaan johdonmukaisen ja ristiriidattoman henkilöstöstrategian olevan optimaalinen tila. Tämän tutkimuksen valossa henkilöstöstrategian vaikuttavuus rakentuu pikemminkin kyvystä hallita ja tasapainottaa väistämättömiä ristiriitoja kasvun eri vaiheissa.

Aiemmassa tutkimuksessa henkilöstöstrategia nähdään usein liiketoimintastrategiasta johdettuna kokonaisuutena (Pauwe & Farndale, 2018). Tämän tutkimuksen perusteella suhde on kuitenkin kaksisuuntaisempi: henkilöstöstrategiset valinnat eivät ainoastaan toteuta liiketoimintastrategiaa, vaan myös määrittävät sen toteuttamisen reunaehdoja. Tätä voidaan tarkastella Goldenin ja Ramanujamin (1985) esittämän kaksisuuntaisen yhteyden (two-way linkage) kautta, jossa henkilöstöjohtaminen ei ainoastaan reagoi strategisiin valintoihin, vaan osallistuu niiden muotoutumiseen tuomalla esiin henkilöstöön liittyviä mahdollisuuksia ja rajoitteita. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että kasvuyrityksen kontekstissa henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välinen suhde kehittyy kohti juuri tällaista, kaksisuuntaista yhteyttä, vaikka se ei vielä ole täysin integroitunut.

Tutkimus tukee myös resurssilähtöistä teoriaa (Barney, 1991) osoittamalla, että henkilöstö ja siihen liittyvät kyvykkyydet muodostavat keskeisen kilpailuedun lähteen kasvuyrityksessä. Tulokset kuitenkin tarkentavat tätä näkökulmaa osoittamalla, että henkilöstö ei ole pelkästään kilpailuetua tuottava resurssi, vaan myös potentiaalinen kasvun rajoite. Esimerkiksi osaajapula, korkea vaihtuvuus ja henkilöstörakenteeseen liittyvät haasteet voivat rajoittaa strategian toteutumista. Näin tutkimus laajentaa resurssilähtöistä näkökulmaa tuomalla esiin resurssien kaksijakoisen roolin sekä mahdollistajina että rajoitteina.

Tutkimus tuo lisäarvoa strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimukseen korostamalla henkilöstöstrategisten valintojen keskinäisen yhteensopivuuden merkitystä. Aiemmassa tutkimuksessa on painotettu henkilöstökäytäntöjen kokonaisvaikutusta ja niiden keskinäistä johdonmukaisuutta (Delery & Doty, 1996; Guest, 1997; Schuler, 1992), ja

tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä näkemystä. Samalla tutkimus osoittaa, että kasvuyrityksessä henkilöstöstrategian keskeinen haaste ei ole yksittäisten käytäntöjen valinta, vaan niiden keskinäisen yhteensovittamisen hallinta muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä korostaa henkilöstöstrategian systeemistä ja dynaamista luonnetta.

Tutkimuksen merkittävä teoreettinen kontribuutio liittyy jännitteiden näkökulmaan. Tutkimus osoittaa, että henkilöstöstrategian toteutuminen kasvuyrityksessä rakentuu jännitteiden kautta, jotka syntyvät samanaikaisista mutta osin ristiriitaisista vaatimuksista. Esimerkiksi joustavuuden ja sitoutumisen, kasvun ja laadun sekä hajautumisen ja johtamisen väliset jännitteet kuvaavat tilanteita, joissa henkilöstöstrategiset valinnat tuottavat samanaikaisesti sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia.

Tämä havainto täydentää aiempaa strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimusta, joka on usein tarkastellut henkilöstöstrategiaa johdonmukaisena ja keskenään yhteensopivana kokonaisuutena (Delery & Doty, 1996). Tämän tutkimuksen perusteella henkilöstöstrategia näyttäytyy sen sijaan dynaamisena ja jatkuvaa tasapainottelua vaativana prosessina, jossa keskeistä ei ole ristiriitojen poistaminen, vaan niiden hallinta. Näin tutkimus tuo strategisen henkilöstöjohtamisen keskusteluun näkökulman, jossa henkilöstöstrategian vaikuttavuus perustuu kykyyn navigoida ja yhteensovittaa erilaisia vaatimuksia kasvun eri vaiheissa.

Kokonaisuutena tutkimus vahvistaa käsitystä henkilöstöstrategiasta strategian toteuttamisen mekanismina, mutta laajentaa sitä kolmella tavalla: korostamalla henkilöstöstrategian kaksisuuntaista suhdetta liiketoimintastrategiaan, tuomalla esiin henkilöstöressurssien roolin sekä mahdollistajina että rajoitteina sekä jäsentämällä henkilöstöstrategian toteutumista jännitteiden kautta. Näin tutkimus syventää ymmärrystä henkilöstöstrategian roolista erityisesti kasvuyritysten kontekstissa.

## 5.2 Käytännön johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimus tarjoaa myös käytännön suuntaviivoja henkilöstöstrategian kehittämiseen kasvuyrityksessä. Tulosten perusteella voidaan esittää useita käytännön johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia.

Tulokset korostavat tarvetta siirtyä reaktiivisesta toiminnasta kohti ennakoivampaa henkilöstöstrategiaa. Aineiston perusteella henkilöstöön liittyvät ratkaisut tehdään usein kasvun synnyttämien tarpeiden pohjalta, mikä voi johtaa tilanteisiin, joissa henkilöstöressurit eivät vastaa liiketoiminnan tavoitteita oikea-aikaisesti. Tämän vuoksi organisaation tulisi systematisoida henkilöstöstrategiaansa erityisesti osaamistarpeiden ennakkoinnin ja rekrytoinnin suunnittelun osalta. Ennakoiva henkilöstöstrategia mahdollistaa paremman varautumisen kasvuun ja vähentää operatiivisten haasteiden syntymistä.

Tutkimus osoittaa, että henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välinen yhteys tulisi tehdä näkyvämmäksi koko organisaatiossa. Tulosten perusteella strateginen ymmärrys painottuu erityisesti johdon tasolle, kun taas operatiivisella tasolla yhteys strategiaan jää osin epäsuoraksi. Tämän vuoksi organisaation tulisi panostaa strategian viestintään ja konkretisointiin siten, että työntekijät ymmärtävät oman roolinsa strategian toteuttamisessa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tavoitteiden selkeämpää kytkemistä arjen työhön, esihenkilöiden roolin vahvistamista strategian tulkitsijoina sekä viestinnän systematisointia.

Lisäksi tulokset korostavat rekrytoinnin strategista merkitystä kasvun mahdollistajana. Organisaation kyky kasvaa on vahvasti sidoksissa sen kykyyn hankkia oikeanlaista osaamista oikeaan aikaan. Tämä edellyttää rekrytointiprosessien kehittämistä sekä työnantajamielikuvan vahvistamista, jotta organisaatio pystyy kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Lisäksi rekrytoinnissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota kulttuuriseen sopivuuteen ja pitkäaikaiseen sitoutumispotentialiin, sillä virherekrytointien vaikutukset voivat olla merkittäviä sekä operatiivisesti että taloudellisesti.

Tehtävänkuvien tarkempi määrittely, rekrytointikriteerien selkeyttäminen ja yhtenäiset rekrytointikäytännöt voivat vähentää epäonnistuneiden rekrytointien riskiä ja parantaa henkilöstöstrategian johdonmukaisuutta.

Tutkimuksen mukaan henkilöstön sitouttaminen nousee keskeiseksi kehittämiskohteeksi erityisesti osa-aikaisuuteen perustuvassa henkilöstörakenteessa. Tulosten perusteella korkea vaihtuvuus lisää rekrytointitarvetta, kuormittaa organisaatiota ja heikentää toiminnan jatkuvuutta. Sitouttamista voidaan vahvistaa kehittämällä urapolkuja, parantamalla palkkauksen kilpailukykyä sekä lisäämällä työn merkityksellisyyttä ja yhteisöllisyyttä. Lisäksi sitouttamistoimenpiteiden tulisi olla suhteutettuja työntekijöiden työpanokseen, jotta resurssien käyttö on tarkoituksenmukaista.

Tulosten perusteella organisaation tulisi tarkastella henkilöstörakennettaan kriittisesti erityisesti jatkuvuuden ja sitoutumisen näkökulmasta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tuntimäärien kasvattamista keskeisille työntekijäryhmille, roolien selkeyttämistä sekä pitkäkestoisempien työsuhteiden mahdollistamista. Näin henkilöstörakenne voisi paremmin tukea toiminnan skaalautuvuutta ja vähentää vaihtuvuudesta aiheutuvaa kuormitusta. Tämä on keskeistä, sillä henkilöstörakenne toimii perustana kaikille muille henkilöstöstrategisille valinnoille.

Osaamisen kehittäminen näyttäytyy tutkimuksessa merkittävänä tekijänä toiminnan laadun varmistamisessa ja skaalautuvuuden rakentamisessa. Perehdytyksen, koulutusten ja jatkuvan oppimisen rooli korostuu erityisesti tilanteessa, jossa organisaatio laajenee useisiin toimipisteisiin. Tämän vuoksi organisaation tulisi panostaa systemaattisiin ja yhtenäisiin osaamisen kehittämisen käytäntöihin, jotka tukevat toiminnan yhdenmukaisuutta ja mahdollistavat laadun säilymisen kasvun aikana.

Tulokset myös korostavat rakenteiden ja toimintamallien kehittämisen merkitystä kasvun tukena. Kasvun myötä organisaation toiminnan kompleksisuus lisääntyy, mikä edellyttää selkeämpää roolitusta, vastuiden määrittelyä ja yhtenäisiä toimintatapoja.

Rakenteellinen selkeys tukee johtamista, vähentää epävarmuutta ja mahdollistaa toiminnan hallitun skaalautumisen.

Lisäksi tutkimus osoittaa, että henkilöstöstrategian toteuttaminen edellyttää kykyä hallita laajasti erilaisia vaatimuksia. Organisaation tulee samanaikaisesti lisätä joustavuutta ja vahvistaa sitoutumista, kasvaa ja säilyttää toiminnan laatu sekä kehittää rakenteita ilman, että ketteryys katoaa. Tämän vuoksi henkilöstöstrategian kehittämisessä tulisi siirtyä yksittäisten ongelmien ratkaisemisesta kohti kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa, jossa keskeistä on tasapainon löytäminen erilaisten tavoitteiden välillä.

Kokonaisuutena tarkasteltuna tutkimus osoittaa, että henkilöstöstrategian kehittäminen kasvuyrityksessä ei ole yksittäisten käytäntöjen optimointia, vaan kokonaisvaltaista strategista työtä, jossa henkilöstöön liittyvät valinnat, rakenteet ja johtamiskäytännöt sovitetaan yhteen tukemaan organisaation kasvutavoitteita.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitteet**

Tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella suhteessa sen rajoitteisiin, jotka liittyvät erityisesti tutkimusasetelmaan, aineistoon sekä tutkijan rooliin.

Kyseessä on yhden organisaation tapaustutkimus, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Tapaustutkimuksen vahvuutena on kuitenkin ilmiön syvälinen ymmärtäminen kontekstissaan. Näin ollen tulokset tarjoavat syvällistä tietoa henkilöstöstrategian roolista kasvuyrityksen kontekstissa, mutta niitä tulee soveltaa muihin organisaatioihin kontekstisidonnaisesti.

Aineisto perustuu pääosin haastatteluihin, mikä tarkoittaa, että tulokset heijastavat haastateltavien kokemuksia, tulkintoja ja näkemyksiä. Haastatteluaineistoon liittyy aina subjektiivisuuden elementti, ja vastaajat voivat esimerkiksi painottaa tiettyjä näkökulmia tai jättää joitakin asioita käsittelemättä. Lisäksi tutkijan sisäinen asema organisaatiossa

on voinut vaikuttaa aineiston muodostumiseen, esimerkiksi siten, että haastateltavat ovat muokanneet vastauksiaan sosiaalisen toivottavuuden näkökulmasta.

Analyysi perustui litteroituihin haastatteluaineistoihin ilman alkuperäisiä äänitallenteita, mikä rajaa mahdollisuutta tarkastella esimerkiksi äänenpainoja ja muita vuorovaikutuksen vivahteita. Tätä pyrittiin kompensoimaan analyysin systemaattisuudella: aineisto käytiin läpi useaan kertaan ja analyysi eteni vaiheittaisen koodauksen ja teemoittelun kautta. Lisäksi analyysin läpinäkyvyyttä vahvistettiin esittämällä suoria sitaatteja aineistosta, jolloin lukija voi arvioida tulkintojen perusteltavuutta. Aineiston monipuolisuutta lisäsi se, että haastatteluja toteutettiin organisaation eri tasoilla, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun useista näkökulmista.

Myös tutkijan asema kohdeorganisaatiossa voi vaikuttaa aineiston tulkintaan. Tutkija on voinut tiedostamattaan ohjata analyysiä omien ennakkokäsitystensä suuntaan tai tulkita aineistoa organisaatiotuntemuksensa kautta. Tätä pyrittiin hallitsemaan reflektiivisellä otteella koko tutkimusprosessin ajan sekä analysoimalla aineistoa systemaattisesti tutkimuskysymysten näkökulmasta.

Lisäksi aineiston määrä ja koostumus asettavat rajoitteita tulosten laajuudelle. Vaikka aineisto kattaa useita organisaatiotasoja ja mahdollistaa ilmiön tarkastelun eri näkökulmista, se ei välttämättä tavoita kaikkia organisaation sisäisiä näkemyksiä tai kokemuksia. Lisäksi osa aineistossa esiin nousseista teemoista, kuten henkilöstöstrategiaan liittyvät jännitteet, muodostuivat analyysivaiheessa, eikä niitä ollut eksplisiittisesti huomioitu aineistonkeruuvaiheessa. Tämä on voinut vaikuttaa siihen, kuinka syvällisesti kyseisiä ilmiöitä on pystytty tarkastelemaan aineiston tasolla.

Näin ollen tutkimuksen rajoitteet liittyvät laadulliselle tapaustutkimukselle tyypillisiin tekijöihin. Näistä huolimatta tutkimus tuottaa perusteltua ja syvällistä ymmärrystä henkilöstöstrategian roolista kasvuyrityksessä sekä tarjoaa teoreettisesti ja käytännöllisesti relevantteja johtopäätöksiä.

## 5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimus avaa useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Koska tutkimus perustuu yhden organisaation tapaustutkimukseen, jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella ilmiötä useamman kasvuyrityksen kontekstissa. Näin voitaisiin vertailla, miten henkilöstöstrategia rakentuu erilaisissa organisaatioissa, eri toimialoilla ja eri kasvuvaiheissa, ja tunnistaa mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroja henkilöstöstrategisten ratkaisujen ja kasvun välisessä suhteessa.

Lisäksi jatkotutkimusta olisi hyödyllistä tehdä henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välisestä suhteesta. Tässä tutkimuksessa suhde näyttäytyi dynaamisena ja osin kaksisuuntaisena, mutta jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella systemaattisemmin, miten henkilöstöstrategia osallistuu strategisten valintojen muotoutumiseen eri organisaatioissa ja toimialoilla.

Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi perusteltua syventää ymmärrystä henkilöstöstrategiaan liittyvistä jännitteistä. Tässä tutkimuksessa tunnistetut jännitteet tarjoavat lähtökohdan tarkemmalle analyysille. Tulevaisuuden tutkimuksessa voitaisiin tarkastella, millaisia johtamiskäytäntöjä ja organisatorisia ratkaisuja organisaatiot hyödyntävät näiden jännitteiden hallinnassa sekä miten ne vaikuttavat organisaation suorituskykyyn pitkällä aikavälillä.

Jatkotutkimuksessa olisi myös hyödyllistä tarkastella henkilöstöstrategian vaikutuksia kvantitatiivisesti esimerkiksi henkilöstön sitoutumisen, vaihtuvuuden ja organisaation taloudellisen suorituskyvyn näkökulmasta. Tämä voisi täydentää laadullista ymmärrystä henkilöstöstrategian vaikutusmekanismeista ja vahvistaa tutkimuksen teoreettisia johtopäätöksiä.

## Lähteet

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Book of Human Resource Management Practice: A Guide to The Theory and Practice of People Management* (16th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beer, M. (2022) Developing Strategic Human Resource Theory and Making a Difference: An Action Science Perspective. *Human Resource Management Review*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.005>
- Beer, M., Boselie, P. & Brewster, C. (2015). Back to The Future: Implications for The Field of HRM of The Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. The Free Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*, 32. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of The "Strength" of The HRM System. *Academy of Management Review*, 29. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Bruin, L. (2020). Three Levels of Strategy: Corporate Strategy, Business Strategy and Functional Strategy. Business to you. Noudettu 20.11.2025 osoitteesta <https://www.business-to-you.com/levels-of-strategy-corporate-business-functional/>
- Coad, A. & Rao, R. (2008). Innovation and Firm Growth in High-tech Sectors: A Quantile Regression Approach. *Research policy*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.01.003>
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39. <https://doi.org/10.2307/256713>

- Demir, R., Wennberg, K. & McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-growth Firms: A Review and Theoretical Framework. *Long Range Planning*, 50. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>
- Genedy, M., Hellersted, K., Naldi, L. & Wiklund, J. (2024). Growing Pains in Scale-ups: How Scaling Affects New Venture Employee Burnout and Job Satisfaction. *Journal of Business Venturing*, 39. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106367>
- Gerhart, B. & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Golden, K.A. & Ramanujam, V. (1985). Between a Dream and a Nightmare: On The Integration of Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes. *Human Resource Management*, 24. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240405>
- Gratton, L. (1996). Implementing a Strategic Vision - Key Factors for Success. *Long Range Planning*, 29. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00019-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00019-2)
- Guest, D.E. (2024). Strengthening Links Between HRM Theories, HR Practices and Outcomes: A Proposal to Advance Research on HRM and Outcomes. *Human Resource Management Journal*, 35. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12569>
- Guest, D.E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Hu, D., Oh, I.-S., Hun Han, J., Jiang, K. Pan, Y. & Bentley F.S. (2026). A Meta-Analysis of Antecedents of High-Performance Work System Use: The Role of Firms' Strategic and Institutional Environmental Forces. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.70023>
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

- Järnlström, M. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityodellisuutta? Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. (s. 42–59).
- Kauhanen, J., (2012) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Alma Talent Oy.
- Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent Oy.
- Kure, T. G. (2025). The strategic role of human resource managers in shaping decision-making in Ethiopia. *PLOS One*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0327296>
- Monteiro, G. (2019). High-growth Firms and Scale-ups: A Review and Research Agenda. *RAUSP Management Journal*, 54. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2018-0004>
- Opara, S. & Waheduzzaman, W. (2025). The universal, contingency or configurational HRM approaches for organizational performance: Lessons from Australian performing arts. *German Journal of Human Resource Management*, 39. <https://doi.org/10.1177/23970022241231538>
- Paauwe, J. & Farndale, E. (2018). *Strategy, HRM, and Performance: A Contextual Approach*. OUP Oxford. ProQuest Ebook Central.
- Pfeffer, J. (2005). Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. *Academy of Management Perspectives*, 19. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417910>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Suomen Yrittäjät. (2025). Kasvu ja kehitys. Noudettu 20.11.2025 osoitteesta: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/kasvu-ja-kehitys/>
- Ulrich, D., Storey, J. & Wright, P. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429490217>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.

- Lancker, E. van, Knockaert, M. Audenaert, M. & Cardon, M. (2022). HRM in Entrepreneurial Firms: A Systematic Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.10085>
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Youndt, M., Snell, S., Dean J. & Lepak, D. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 39. <https://doi.org/10.2307/256714>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Johtoryhmän haastattelurunko**

#### **Taustakysymykset**

Kuinka kauan olet työskennellyt FitPitillä?

Mikä on nykyinen tehtäväsi FitPitillä?

Kuinka pitkään olet työskennellyt tällä alalla?

Mikä on koulutustaustasi?

Millaisia keskeisiä vastuualueita työhösi kuuluu?

Toimitko esihenkilöroolissa? Jos kyllä, kuinka monesta henkilöstä vastaat?

#### **Teema 1. Organisaation strategia ja kasvutavoitteet**

Miten kuvailisit organisaation nykyistä strategiaa ja keskeisiä tavoitteita?

Mitkä ovat organisaation tärkeimmät kilpailutekijät?

Millaisia muutoksia ja tavoitteita kasvu tuo organisaation toimintaan tulevaisuudessa?

#### **Teema 2: Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian linjakuus**

Miten henkilöstöön liittyviä asioita huomioidaan strategisessa päätöksenteossa?

Millä tavoin henkilöstöstrategia voi tukea yrityksen kasvutavoitteita?

#### **Teema 3: Henkilöstöstrategian keskeiset painopisteet kasvuvaiheessa**

Miten koet henkilöstöjohtamisen toimivan organisaatiossa tällä hetkellä?

Mitkä henkilöstöön liittyvät asiat ovat tällä hetkellä tärkeimpiä yrityksen kasvun kannalta?

Millaisia henkilöstökäytäntöjä organisaatiossa pidetään tärkeinä strategian toteuttamisen kannalta?

Mihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin organisaatiossa panostetaan tai tulisi panostaa erityisesti (esim. rekrytointi, koulutus, johtaminen, sitouttaminen)?

#### **Teema 4: Henkilöstöstrategian toteutumista edistävät ja estävät tekijät**

Mitkä tekijät edistävät henkilöstöstrategian toteutumista organisaatiossa?

Mitkä tekijät puolestaan vaikeuttavat sen toteuttamista?

Millaista tukea kaipaisit?

**Teema 5: Kasvu ja tulevaisuuden haasteet**

Millaisia henkilöstöön liittyviä haasteita organisaation kasvu tuo mukanaan?

Mitä henkilöstöjohtamisessa pitäisi kehittää tulevaisuudessa?

Miten esimerkiksi rekrytointi, koulutus tai palkitseminen tukevat strategiaa?

## **Liite 2. Esihenkilöiden haastattelurunko**

### **Taustakysymykset**

Kuinka kauan olet työskennellyt FitPitillä?

Mikä on nykyinen tehtäväsi FitPitillä?

Kuinka pitkään olet työskennellyt tällä alalla?

Mikä on koulutustaustasi?

Millaisia keskeisiä vastuualueita työhösi kuuluu?

Toimitko esihenkilöroolissa? Jos kyllä, kuinka monesta henkilöstä vastaat?

### **Teema 1. Organisaation strategia ja kasvutavoitteet**

Miten yrityksen strategia näkyy teidän tiiminne toiminnassa?

Mitkä asiat ovat tällä hetkellä tärkeimpiä tavoitteita toiminnassa?

### **Teema 2: Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian linjakuus**

Miten henkilöstöjohtaminen tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista?

Millaisia odotuksia tai tavoitteita henkilöstölle asetetaan strategian näkökulmasta?

### **Teema 3: Henkilöstöstrategian keskeiset painopisteet kasvuvaiheessa**

Miten koet henkilöstöjohtamisen toimivan organisaatiossa tällä hetkellä?

Mitkä asiat ovat henkilöstöjohtamisessa tärkeimpiä kasvun näkökulmasta?

Millaiset käytännöt tukevat työntekijöiden onnistumista työssä?

Millaiset asiat käytännöissä helpottavat tai vaikeuttavat johtamista?

### **Teema 4: Henkilöstöstrategian toteutumista edistävät ja estävät tekijät**

Millaiset tekijät helpottavat strategian toteuttamista arjen työssä?

Mitä haasteita kohtaat henkilöstön johtamisessa?

Millaista tukea kaipaisit?

### **Teema 5: Kasvu ja tulevaisuuden haasteet**

Mitä haasteita kasvu tuo johtamiseen ja arjen työhön?

Millaisia muutoksia tarvittaisiin toiminnan kehittämiseksi?

### **Liite 3. Työntekijöiden haastattelurunko**

#### **Taustakysymykset**

Kuinka kauan olet työskennellyt FitPitillä?

Mikä on nykyinen tehtäväsi FitPitillä?

Kuinka pitkään olet työskennellyt tällä alalla?

Mikä on koulutustaustasi?

Millaisia keskeisiä vastuualueita työhösi kuuluu?

#### **Teema 1. Organisaation strategia ja kasvutavoitteet**

Millaisena koet yrityksen suunnan tai tavoitteet tällä hetkellä?

Miten yrityksen tavoitteet näkyvät omassa työssäsi?

#### **Teema 2: Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian linjakuus**

Millä tavalla työntekijöiden rooli näkyy yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa?

Millä tavalla oma työsi tukee yrityksen tavoitteita?

Koetko, että työntekijöiden työtä johdetaan yrityksen tavoitteita tukevalla tavalla?

#### **Teema 3: Henkilöstöstrategian keskeiset painopisteet kasvuvaiheessa**

Miten koet henkilöstöjohtamisen toimivan organisaatiossa tällä hetkellä?

Millaiset käytännöt tukevat työn tekemistä (esim. perehdytys, koulutus, työjärjestelyt)?

#### **Teema 4: Henkilöstöstrategian toteutumista edistävät ja estävät tekijät**

Mitkä asiat tukevat hyvää työskentelyä ja tavoitteiden saavuttamista?

Mitkä asiat puolestaan vaikeuttavat työn tekemistä?

Millaista tukea kaipaisit?

#### **Teema 5: Kasvu ja tulevaisuuden kehittämistarpeet**

Mitä asioita työssä tai organisaation toiminnassa pitäisi kehittää tulevaisuudessa?

Millaiset asiat tukevat työssä jaksamista ja onnistumista?

#### **Liite 4. Tekoälyseloste**

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty ChatGPT-tekoälysovellusta. Tekoälysovellusta hyödynnettiin pro gradu -tutkielmassa ideoinnin ja tekstin jäsentelyn tukena. Tutkija on huomionnut Vaasan yliopiston asettamat ohjeistukset sekä säännöt tekoälyn soveltamiseen tutkielmassa. Tekoälyllä ei ole tuotettu valmista tekstiä työhön, vaan sitä on käytetty erityisesti tutkielman rakenteen hahmottelussa, kielellisen ilmaisun viimeistelyssä sekä tutkimus- ja haastattelukysymysten muotoilussa ja ideoinnissa. Lisäksi tekoälyä on hyödynnetty ajattelun tukena eräänlaisena sparrausvälineenä tutkimusprosessin aikana sekä mahdollisten lähteiden ja teemojen tunnistamisessa. Kaikki tutkielmassa käytetyt lähteet on kuitenkin haettu, tarkistettu ja valittu itsenäisesti luotettavista tieteellisistä tietokannoista. Kaikki keskeinen sisältö, analyysi, johtopäätökset ja lähteiden käyttö perustuvat tekijän omaan työskentelyyn ja arviointiin. Tutkielmassa esitetyt tulkinnat, johtopäätökset ja mahdolliset virheet ovat yksinomaan tekijän vastuulla.