



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sanna Kärkäs

Strategia-ajattelu ja henkilöstön strateginen johtaminen pk-yrityksissä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sanna Kärkäs		
Tutkielman nimi:	Strategia-ajattelu ja henkilöstön strateginen johtaminen pk-yrityksissä		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Marko Kohtamäki		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	127

TIIVISTELMÄ :

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä asema strategiatyöllä on erilaisissa pk-yrityksissä ja mikä sisältö henkilöstön strategisella johtamisella on erilaisissa pk-yrityksissä. Kirjallisuuskatsauksessa kuvataan strategian ja henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet, strategiatyön prosessi ja eri vaiheiden sisältö sekä strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Strategian ja henkilöstöjohtamisen välisiä riippuvuuksia pohditaan eri näkökulmista.

Tutkimus on luonteeltaan ensisijaisesti kvantitatiivinen. Tiedon keruuna käytettiin pk-yrityksille lähetettyä nettikyselyä, johon saatiin 524 vastausta. Kyselyyn sisältyi avoimia kysymyksiä. Kyselyaineiston analysoinnissa käytettiin SPSS:n tilastollisia työkaluja, kuten ristiintaulukointeja, logistista regressioanalyysiä ja pääkomponenttianalyysiä. Tärkeimmät tutkimustulokset raportoitiin yksityiskohtaisesti. Tulosten luotettavuutta ja tutkimuksen puutteita arvioitiin erikseen.

Kyselyn tulokset osoittivat, että strateginen suunnittelu ja johtaminen oli kohdejoukossa monin tavoin puutteellista. Kaikista vastanneista 15 %:lla ei ollut lainkaan strategiaa, 42 %:lla joko ei ollut strategiaa tai sitä ei ollut dokumentoitu mitenkään. Vain noin neljäsosassa pk-yrityksissä strategia oli aktiivisessa käytössä, sitä päivitettiin säännöllisesti ja se toimi suunnannäyttäjäksi siihen, mihin panostettiin käytännön työssä.

Yrityksen koko (henkilöstön määrä) oli keskeisin taustamuuttuja sille, miten yritykset toteuttivat strategista ajattelua. Tämän vuoksi kyselyn tulokset on esitetty pitkälti yritysten kokoluokittain (mikro alle 10 työntekijää, pienet 10–49 työntekijää ja keskisuuret 50–249 työntekijää). Erilaiseen strategia-ajatteluun vaikuttavat asenteet, osaaminen ja olennaisilta osin liiketoiminnan vaatimukset. Yrityskoon kasvaessa on välttämätöntä lisätä liiketoiminnan ennakoivaa suunnittelua.

Tulokset osoittivat myös sen, että tehokkaan ja motivoivan henkilöstöjohtamisen kannalta monet keinot olivat vajaa käytössä. Kehityskeskusteluja käytiin varsin laajasti, vaikkakaan ei aina säännöllisesti. Henkilöstön osaamiseen panostaminen oli vähäisempää. Noin neljäsosassa yrityksistä laadittiin vuosittain henkilökohtaisia koulutussuunnitelmia. Henkilöstön kannustamisessa hyviin työsuorituksiin käytettiin tulospalkkioita esihenkilöille noin 30 %:ssa yrityksistä. Yrityksistä puuttui suurelta osin kokonaisvaltainen ote henkilöstöasioissa. Tutkimuksen lopuksi esitetään, miten pk-yritykset voivat hyödyntää tutkimusta. Lisäksi pohditaan, millä keinoilla strategiatyöstä saadaan nykyistä helpommin hallittavaa ja mitä jatkotutkimusta tarvitaan tämän tutkimuksen havaintojen vahvistamiseksi ja täydentämiseksi.

AVAINSANAT: strategia, strateginen suunnittelu, strateginen ajattelu, strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia, henkilöstöjohtamisen käytännöt

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimusongelma	8
1.2	Tutkimuksen eteneminen	9
2	Kirjallisuuskatsaus	11
2.1	Strategia	11
2.2	Strategiaan liittyvät keskeiset käsitteet	12
2.3	Strategian laadinta	15
2.3.1	Tilanneanalyysi	15
2.3.2	Strategian muotoilu	18
2.3.3	Strategian implementointi	24
2.3.4	Strategian toteutuksen seuranta ja arviointi	25
2.4	Strategia ja yrityksen suorituskyky	27
2.5	Strategia pk-yrityksen näkökulmasta	29
2.6	Henkilöstön johtaminen	32
2.7	Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet	32
2.8	Strategia ja henkilöstöstrategia	34
2.9	Henkilöstöstrategian sisältö	37
2.9.1	Henkilöstöstrategiat	38
2.9.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen käytännössä	42
2.10	Henkilöstöstrategian osat	45
2.11	Henkilöstön johtaminen pk-yrityksen näkökulmasta	56
3	Tutkimusaineistot ja -menetelmät	61
3.1	Pk-yritykset	61
3.2	Tutkimusmenetelmät	62
3.2.1	Lomakkeen suunnittelu ja testaus	63
3.2.2	Kyselyn toteuttaminen	64
3.2.3	Tulosten analysoinnissa käytettävät tilastomatemattiset menetelmät	67
4	Tulokset	70
4.1	Strategiatyö pk-yrityksissä	70

4.2	Henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä	75
4.3	Tulokseen ja kasvuun vaikuttavat tekijät (logistiset regressioanalyysit)	82
4.4	Keskeisimmät tutkimushavainnot	86
4.5	Tutkimuksen hyödyntäminen pk-yrityksissä	88
4.5.1	Strategisen ajattelun kehittäminen	88
4.5.2	Henkilöstöjohtamisen kehittäminen	90
5	Johtopäätökset	92
5.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	92
5.2	Tutkimuksen teoreettinen merkitys	94
5.3	Tutkimuksen käytännön merkitys	95
5.4	Tutkimukset rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	97
	Lähteet	100
	Liitteet	109
	Liite 1. Kysely	109
	Liite 2. Muuttujien suorat jakautumat (N=435)	119

Kuviot

Kuvio 1. Yritystoiminnan peruskäsitteet (mukailtu Kaijala ja Tolvanen, 2020, s. 14).....	12
Kuvio 2. Strategiaprosessi (Coulter, 2005, s. 30)	15
Kuvio 3. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (mukailtu Porter, 2008)	16
Kuvio 4. Porterin arvoketjuanalyysi (Razak ja Vattikoti, 2018).....	17
Kuvio 5. Porterin kilpailustrategiat (Coulter, 2005, s. 192)	20
Kuvio 6. Yritysstrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet (mukailtu Torrington, Hall, Taylor ja Atkinson, 2020, s. 67).....	36
Kuvio 7. Strategisen henkilöstöjohtamisen malli (Armstrong, 2008, s. 49)	43
Kuvio 8. Henkilöstötoiminnon roolit yrityksessä (Viitala, 2013, s. 247).....	44
Kuvio 9. Palkitsemisen kokonaisuus (Viitala, 2013, s. 139)	52
Kuvio 10. Yrityksen sijainti Kuvio 11. Yrityksen toimiala	65
Kuvio 12. Yrityksen vakituinen henkilöstö Kuvio 13. Yrityksen liikevaihto.....	66
Kuvio 14. Kyselyyn vastaajan asema Kuvio 15. Yritys konsernin osa	67
Kuvio 16. Yrityksen ostamat henkilöstöpalvelut	77

Taulukot

Taulukko 1. Strategisen suunnittelun hyödyt ja haitat pk-yrityksissä (Coulter, 2005, s. 268)	30
Taulukko 2. Yritysten lukumäärä henkilökunnan mukaan 2020. (Yrittäjät 1)	61
Taulukko 3. Yrityksen visio, missio ja arvot	70
Taulukko 4. Strategiaprosessin toteutus	71
Taulukko 5. Strategian sisältö.....	72
Taulukko 6. Strategian toteuttaminen ja sen resurssointi	74
Taulukko 7. Suhtautuminen strategiatyöhön.....	75
Taulukko 8. Henkilöstökäytäntöjen toteutustaso	76
Taulukko 9. Henkilöstösuunnittelun yleisyys	78
Taulukko 10. Koulutussuunnitelmien laadinta	79
Taulukko 11. Avainhenkilöiden kehittämis- ja koulutustavoitteet	80
Taulukko 12. Johdon tulospalkkiot.....	80

Taulukko 13. Työhyvinvoinnin edistämisen taso	81
Taulukko 14. Mallin selitysaste (nettotulos)	83
Taulukko 15. Mallin vakio ja selittävät muuttujat (nettotulos)	83
Taulukko 16. Mallin selitysaste (liikevaihdon kasvu)	85
Taulukko 17. Mallin vakio ja selittävät muuttujat (liikevaihdon kasvu)	85

1 Johdanto

Pienten ja keskisuurten yritysten (jatkossa pk-yritysten) merkitys taloudessa on viime vuosikymmeninä korostunut entisestään, kun suuryritysten suhteellinen osuus niin työpaikoista kuin liikevaihdosta on laskenut (Yrittäjät 1). Tästä huolimatta strategiaa ja henkilöstöjohtamista käsittelevissä tutkimuksissa yritysesimerkit kohdistuvat lähinnä suuriin yrityksiin. Useimmat strategiaa käsittelevät teoriat on kehitetty ja testattu suuryrityksiä varten. Vaikka kansainvälinen pk-tutkimus on laajaa, silti on niukasti empiiristä näyttöä siitä, miten pk-yritykset rakentavat strategiansa ja mitä strategiatyökaluja ne käyttävät. (Bellamy, Amoo, Kieran ja Hiddlestone-Mumfords, 2019)

Tutkimuskohteekseni valikoitui pk-yritysten strateginen ajattelu ja henkilöstöjohtaminen. Strategia ei toteudu käytännössä, jos strategiset tavoitteet ovat kirkkaana vain yrittäjäjohtajan ajatuksissa. Siksi strategia-ajattelun ja henkilöstöjohtamisen välinen sidos on mielenkiintoinen selvityskohde. Tutkimuksen peruskäsitteistä strategia ja strateginen henkilöstöjohtaminen on runsaasti määritelmiä. Seuraavat määritykset osoittavat sitä tutkimusotetta, jota olen ajatellut noudattaa.

Armstrongin (2008) mukaan strategialla on kaksi perusmerkitystä. Se katsoo tulevaisuuteen ja etsii parhaat mahdolliset ratkaisut yrityksen omassa toimintaympäristössä. Strategia asettaa pitkän aikavälin tavoitteet ja suunnan niiden saavuttamiseksi. Tehokas strategia huomioi nykyisyyden, ennakoii tulevaisuutta ja pyrkii löytämään keinot menestymiselle. Yrityksen tulee sovittaa resurssinsa ja kyvykkyytensä liiketoimintaympäristön luomiin mahdollisuuksiin sekä niiden mukanaan tuomiin riskeihin. Resurssien tulee olla jatkuvasti tehokkaasti käytössä ja tuottaa hyviä tuloksia. (Armstrong, 2008, s. 22)

Armstrongin (2008) mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen tähtää yrityksen päämäärien saavuttamiseen johtamalla ihmisiä hyväksytyyn henkilöstöstrategian ja siihen liittyvien henkilöstöpolitiikan ja -käytäntöjen avulla. Keskeisiä ovat toimenpiteet, joilla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Strateginen henkilöstöjohtaminen pyrkii

varmistamaan, että yrityksessä on taitava, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö, jonka avulla on mahdollista saavuttaa pysyvä kilpailuetu. (Armstrong, 2008, s. 33–35)

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsitelty teoria ja kyselytutkimuksen tulokset yhdessä palvelevat kaikkia pk-yrityksiä, jotka ovat käynnistämässä tai kehittämässä yrityksen strategista suunnittelua ja johtamista. Tutkimus palvelee pk-yrityksiä myös henkilöstöjohtamisen kehittämässä entistä selkeämmin strategiaa tukevaksi.

1.1 Tutkimusongelma

Pk-yritykset muodostavat hyvin moninaisen yritysjoukon, jolle yhteistä on se, että niissä ei ole yleensä suurta joukkoa korkeasti koulutettuja henkilöitä laatimaan strategia- tai johtamisohjeita. Kirkkaan strategisen ajattelun tarve on kuitenkin ilmeinen, koska kilpailu pakottaa selkeään asemoitumiseen ja rajalliset resurssit edellyttävät omien ainutlaatuisten vahvuuksien täysimääräistä hyödyntämistä. Yrittäjän strategiset taidot ovat terveen toiminnan ehdoton edellytys. (Santalainen, 2009, s. 178; Coulter, 2005, s. 267)

Pk-yritysten rajalliset henkilöstöresurssit asettavat tiukat vaatimukset myös henkilöstöhallinnolle. Henkilöstön (strategisen) johtamisen on mahdollisimman hyvin tuettava yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja valittua strategiaa. (Woschke, Haase ja Kratzer, 2017)

Vaikka pk-yrityksellä ei olisikaan dokumentoitua strategiaa, jokaisen yrityksen on perustamisvaiheessa mietittävä toimintamallit, strategia. Muutoin uhkana on liiketoiminnan ajautuminen vaikeuksiin. (Santalainen, 2009, s. 178) Vaikka pk-yrityksellä ei olisikaan dokumentoitua henkilöstöstrategiaa, se on joutunut ja joutuu koko ajan huolehtimaan siitä, että yrityksen henkilökunnalla on oikeanlainen osaaminen ja kyvyt suoriutua esihenkilöiden antamista tehtävistä. (Coulter, 2005, s. 273)

Kirjallisuuskatsauksessa on tavoitteena löytää pk-yrityksen kannalta hyödyllisiä tapoja luoda ja toteuttaa strategiaa sekä henkilöstön johtamista. Lisäksi tavoitteena on pelkistää teoriaa siten, että sitä on helppo soveltaa yrityksen omassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen empiirinen aineisto hankitaan nettikyselyn avulla. Aineiston analysoinnin tavoitteena on selvittää pk-yritysten vallitsevia käytäntöjä strategia-ajattelun ja henkilöstöjohtamisen osalta.

Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

1. Mikä asema strategiatyöllä (strategian laadinta/päivittäminen/ implementointi / seuranta) on erilaisissa pk-yrityksissä?
2. Mikä sisältö henkilöstön strategisella johtamisella on erilaisissa pk-yrityksissä?

Tutkimuksissa on osoitettu, että korkeatasoinen strateginen suunnittelu ja henkilöstöjohtaminen vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn (kappale 2.4). Tässä tutkimuksessa selvitetään päätutkimuskysymysten lisäksi, tukeeko saatu kyselyaineisto tuloksen ja kasvun paranemista, jos vastaajat ovat todenneet strategian ja henkilöstöjohtamisen olevan korkeatasoista.

1.2 Tutkimuksen eteneminen

Tässä opinnäytetyössä on viisi päälukua. Toiseen päälukuun ”Kirjallisuuskatsaus” on koottu koko tämän tutkimuksen perustana oleva teoria, joka jakaantuu kahteen asiakokonaisuuteen: strategiaan ja henkilöstöjohtamiseen. Teoriatarkastelu palvelee pk-yrityksille suunnatun kyselyn tekemistä ja samalla se pyrkii avaamaan pk-yritysten strategista ajattelua tutkimusten valossa. Kolmannessa pääluvussa ”Tutkimusaineisto ja -menetelmät” esitetään lyhyt kuvaus tutkimuskohteena olevista pk-yrityksistä sekä kerrotaan kyselyn toteuttamisesta ja aineiston analysoinnissa käytetyistä tutkimusmenetelmistä.

Neljännessä pääluvussa ”Tulokset” päähuomio on kyselyllä saaduissa tuloksissa. Tulosten yhteydessä pohditaan tutkimuksen hyödyntämismahdollisuuksia pk-yrityksissä.

Viidennessä pääluvussa "Johtopäätökset" arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, tutkimuksen teoreettista ja käytännön merkitystä. Lopuksi tuodaan esiin tähän tutkimukseen liittyviä rajoituksia sekä mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

2 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus jakaantuu kahteen asiakokonaisuuteen: strategiaan ja henkilöstöjohtamiseen. Strategiaan liittyviä kysymyksiä käsitellään kappaleissa 2.1–2.5. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset ovat kappaleissa 2.6–2.11.

2.1 Strategia

Strategiaa voidaan lähestyä hyvin monella tavalla. Yksi tapa on tarkastella strategiaa kolmitasoisesti yritysstrategiana, liiketoimintastrategiana ja toimintostrategiana. **Yritysstrategiassa** linjataan, minkälaisessa liiketoiminnassa yritys on mukana ja miten eri liiketoiminnoista rakennetaan yksi yhtenäinen yritys. Yritysstrategiaan kuuluvat suuret investoinnit, omaisuuden myynnit, fuusiot ja yritysostot. Tämä strategia on tarpeen, kun yritys toimii useilla liiketoiminta-alueilla. Pk-yritysten kohdalla näin ei useinkaan ole, joten yritysstrategian rooli niissä on vähäinen. **Liiketoimintastrategia** vastaa kysymyksiin, miten me kilpailemme ja kuinka saavutamme kestävän kilpailuedun suhteessa kilpailijoihin. Sen luonnissa on olennaista tuntea sekä yrityksen sisäinen että ulkoinen toimintaympäristö. Yrityksen jokaiselle liiketoiminta-alueelle on tarpeellista tehdä oma liiketoimintastrategiansa. **Toimintostrategioissa** selvitetään, miten eri toiminnot, kuten markkinointi, henkilöstöhallinto, tuotanto, parhaiten tukevat liiketoimintastrategian tavoitteiden saavuttamista. Toimintostrategiat menevät pisimmälle yksityiskohtiin, joihin kuuluvat mittarit ja projektit. (Bruin, 2020; Talin, 2024)

Pk-yritysten luonteen vuoksi päähuomio on jatkossa liiketoimintastrategialla. Toimintostrategioiden sisältöjä ei avata, mutta ne ovat mukana liiketoimintastrategioiden kuvauksissa.

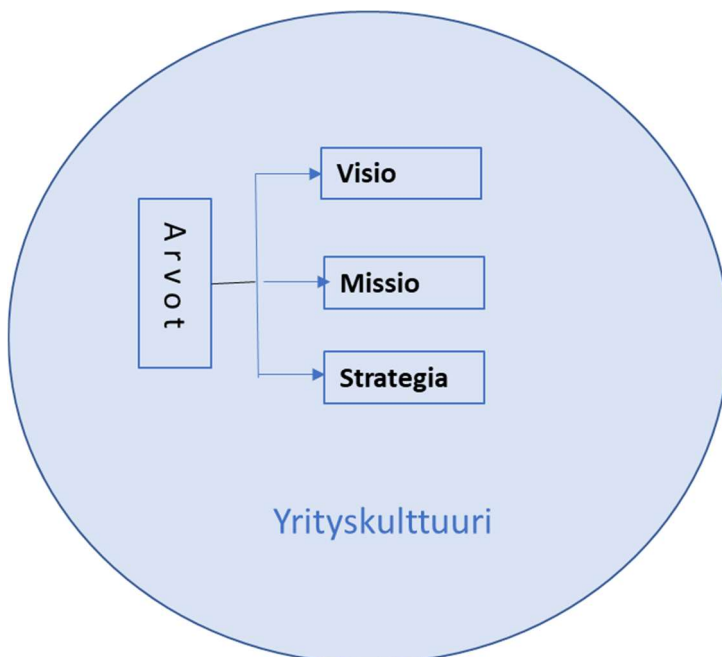
Seuraavassa kappaleessa (2.2) kuvataan strategian ymmärtämisen kannalta keskeiset käsitteet. Strategian suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä toimintatapoja esitetään strategiaprosessin avulla siten, että pk-yritysnäkökulma tuodaan soveltuvin osin esiin kappaleessa 2.3. Strategisen suunnittelun ja yrityksen suorituskyvyn välistä suhdetta

pohditaan kappaleessa 2.4. Lopuksi nostetaan esiin täydentäviä havaintoja siitä, miten strategia-ajattelu toteutuu pk-yrityksissä tutkimusten valossa.

2.2 Strategiaan liittyvät keskeiset käsitteet

Yrityksen toimintaa voidaan kuvata vision, mission, arvojen, yrityskulttuurin ja strategian avulla. Henkilöstölle ne voivat jäädä vieraiksi, jos niistä ei osata puhua riittävän yksinkertaisesti ja selkeästi. (Kaijala ja Tolvanen, 2020, s. 13)

Tässä tutkimuksessa yrityksen visio, missio, arvot ja kulttuuri ovat annettuja. Ne luovat raamit strategiyölle ja niillä kaikilla on vaikutuksia siihen, minkälainen strategia on mahdollinen ja voi olla käytännössä toteutettavissa. Seuraavassa on kuvio näiden käsitteiden riippuvuuksista (kuvio 1).



Kuvio 1. Yritystoiminnan peruskäsitteet (mukailtu Kaijala ja Tolvanen, 2020, s. 14)

Visio on kuvaus siitä, mitkä ovat yrityksen pyrkimykset tulevaisuudessa. Tämän lisäksi visio on tehokas viestintäväline, jolla yritys kertoo sidosryhmille, miten se erottuu kilpailijoista. (Kaijala ja Tolvanen, 2020, s. 15) Visio toimii suunnannäyttäjänä strategiyölle kuvaamalla pitkän aikavälin pyrkimyksiä. Mikäli yrityksen visiona on olla

jollakin tuotealueella markkinajohtajana esimerkiksi viiden vuoden kuluttua, sen on tehtävä nykyhetkessä vision mahdollistavia päätöksiä tarvittavista toimenpiteistä ja investoinneista. (Karlöf ja Lövingsson, 2004, s. 355–356)

Missio kertoo yrityksen ydintehtävästä ja toiminta-ajatuksista. Se vastaa kysymykseen siitä, miksi yritys on perustettu. (Kaijala ja Tolvanen, 2020, s. 14–16) Missio tähtää päämäärän saavuttamiseen ja antaa kehyksen resurssien ja toimintojen priorisointiin. Missio määrittää usein kohdemarkkinan, päätuotteet tai -palvelut, yrityksen identiteetin ja vastuullisuuden sekä maantieteellisen toiminta-alueen. (Bowen, 2018)

Arvot heijastavat yrityksen toimintatapoja ja niiden avulla yritys ohjaa koko henkilöstön toimintaa. (Kaijala ja Tolvanen, 2020, s. 14–16) Arvot kuvaavat yrityksen päätöksentekoa ja käyttäytymistä. Arvot merkitsevät yrityksen julkista sitoumusta kohdella kaikkia osapuolia arvojen mukaisesti. Arvot kuvaavat yrityksen strategisia pyrkimyksiä, johtamisfilosofiaa ja yrityskulttuuria. (Taher, 2023)

Yrityskulttuuria on käsitelty johtamiskirjallisuudessa 1980-luvun puolivälistä lähtien. Se muodostuu julkilausutuista tai piilevistä arvoista ja käyttäytymisnormeista. Yrityskulttuuri voi sanella myös pukeutumisen, sisäisen keskusteluilmapiiirin, kokouskäytännöt ja raporttien pituudet. Yrityskulttuuri vaikuttaa myös siihen, minkälainen johtamistapa onnistuu yrityksessä. (Karlöf ja Lövingsson, 2004, s. 98–99)

Yrityskulttuuri kehittyy yleensä pitkän ajan kuluessa ja sen muuttaminen on hyvin haasteellista. Uudistusten toteuttaminen vaatii johdon sitoutunutta ja systemaattista toimintaa. Tämä on avainasia yritysjohtajille, jotka pyrkivät päivittämään strategiaansa ja johtotapaansa. Kun johto näkee muutoksen välttämättömäksi, on sen perehdyttävä yrityksessään vallitsevaan kulttuuriin ja analysoitava se. Vasta tämän jälkeen on järkevää aloittaa tavoitteellinen uudistustyö, joka kohdistuu organisaatiokulttuurin muokkaamiseen. (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 291)

Kun yrityksen suuntaa muutetaan, on tärkeää tunnistaa, ovatko nykyiset toimintatavat ja arvot ristiriidassa suunniteltujen uudistusten kanssa, kuten uusien johtamismallien tai strategioiden kanssa. Jos näin on, johdon tulee huomioida suunnitelmissaan myös tarvittavat muutokset yrityskulttuurissa. (Cameron ja Quinn, 2006, s. 34–35) Cameron ja Quinn (2006) esittelevät teoksessaan menetelmiä yrityskulttuurin tarkasteluun ja muokkaamiseen.

Strategian kaksi perusmerkitystä ovat katsoa tulevaisuuteen ja etsiä parhaita ratkaisuja yrityksen omassa toimintaympäristössä. Se asettaa yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet sekä suunnan niiden saavuttamiseksi. Hyvin suunniteltu ja toteutettu strategia huomioi nykyisyyttä sekä ennakoii tulevaisuutta. Strategialla haetaan keinoja menestymiseen. Yrityksen resurssit ja kyvykkyydet on sovitettava liiketoimintaympäristön luomiin mahdollisuuksiin sekä niiden mukanaan tuomiin riskeihin. Resurssien tulee olla jatkuvasti tehokkaasti käytössä ja tuottaa hyviä tuloksia. (Armstrong, 2008, s. 22)

Strategia auttaa selviytymään, vaikka toimintaympäristö muuttuu. Strategia sisältää tulostavoitteet, liikeympäristön määrittelyn ja asiakasedun. Tulostavoitteet tarvitaan, jotta strategiassa määritellyt keinot ovat oikeassa suhteessa tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia luo suunnan, jotta on selvillä, mitä painotetaan ja mitä ei. Strategia voi sisältää yksittäisen hankkeen, jolla pyritään luomaan kilpailuetua. Esimerkkinä hankestrategiasta on yritysosto. Joskus strategia kuvaa johdonmukaisen toimintamallin, joka ohjaa yrityksen toimintaa ennakoitavasti. (Santalainen, 2009, s. 18–20)

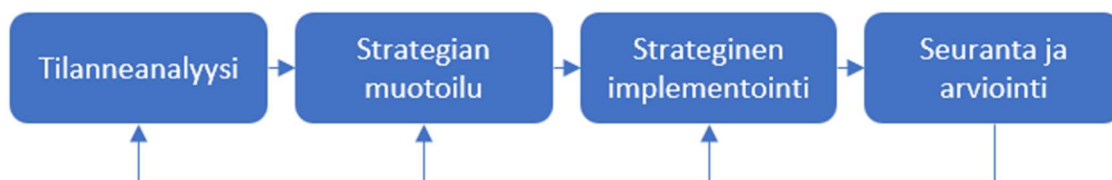
Strategiassa on otettava kantaa, millä keinoin yritys vastaa kilpailuun. Yritys voi esimerkiksi etsiä markkinoita, joilla kilpailu on vähäistä, tai sellaiset tuotteet, palvelun tai niiden yhdistelmän, jollaista asiakkaat eivät osanneet aiemmin toivoa. Tällöin toteutuu kilpailustrategian ydin: tee asioita toisin. Strategia voi myös olla systemaattinen lähestymistapa, konsepti, jonka avulla tulkitaan ympäröivää maailmaa ja jonka tuottamien ympäristösignaalien avulla tehdään strategisia valintoja, jotka kantavat

epävarmassakin tulevaisuudessa. Strategia voi yhtä lailla olla satasivuinen dokumentti lukuisine analyyseineen kuin pelkästään yrittäjän päässä kirkastunut strategiasuunnitelma. (Santalainen, 2009, s. 18–20)

Kamensky (2010) esittää strategialle kolme tiivistä määritelmää. Strategia on yrityksen tiedostettu toiminnan suunnan ja keskeisten tavoitteiden valinta jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Strategia auttaa yritystä kontrolloimaan omaa ympäristöään. Yritys käyttää strategiaa hallitakseen ympäristöään, sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä ja niiden keskinäistä vaikutusta, varmistaakseen asetettujen kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteiden saavuttamisen tietoisesti. (Kamensky, 2010. s 18)

2.3 Strategian laadinta

Strategiaprosessiin kuuluu neljä kuviossa 2 kuvattua vaihetta: tilanneanalyysi, strategian muotoilu, strategian implementointi ja strategian seuranta ja arviointi.



Kuvio 2. Strategiaprosessi (Coulter, 2005, s. 30)

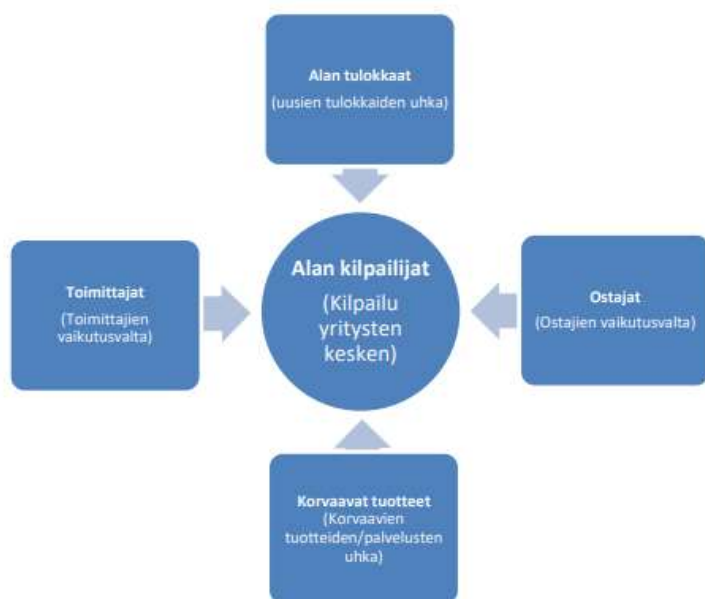
Seuraavissa kappaleissa kuvataan, miten tilanneanalyysillä luodaan pohja strategian muodostamiselle. Strategian muotoilua tarkastellaan tässä tutkimuksessa lähinnä liiketoimintastrategian luomisena, johon kytkeytyvät eri toiminnoissa tarvittavat muutokset. Strategian implementoinnissa ja seurannassa kuvataan keskeisimmät toimenpiteet. Pk-yritysten näkökulma tuodaan esiin kaikissa vaiheissa.

2.3.1 Tilanneanalyysi

Tilanneanalyysi tehdään kahdesta näkökulmasta: ulkoa sisäänpäin-lähestymistavasta ja sisältä ulospäin-lähestymistavasta. Ulkoa sisäänpäin-lähestymistavassa analysoidaan

toimintaympäristöä, asiakkaiden tarpeita, kilpailijoita, toimialan rakennemuutosta ja muita liiketoimintaan liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia. Tavoitteena on löytää kilpailuetu asemoitumalla toisin kuin muut. (Santalainen, 2009, s. 58)

Ulkoisella analyysillä tarkastellaan laajasti yrityksen toimintaan välillisesti vaikuttavia yhteiskunnan ilmiöitä, kuten taloussuhteita, poliittista tilanneetta, lainsäädäntöä ja väestön rakennetta. Näissä tapahtuvilla muutoksilla voi olla yritykselle myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia. (Coulter, 2010, s. 76) Tämän lisäksi analyysissä tarkastellaan myös yrityksen toimintaan suoraan vaikuttavia ilmiöitä, kuten kilpailijoita, asiakkaita ja toimittajia, joita voidaan tarkastella esimerkiksi kuvion 3 Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Näiden analyysien avulla yritys kykenee reagoimaan ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin sekä saa niistä tukea suunnitteluun, päätösten tekemiseen sekä strategian muotoiluun. (Porter, 2008)



Kuvio 3. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (mukailtu Porter, 2008)

Sisältä ulospäin-lähestymistavassa olettauksena on, että pysyvin kilpailuetu syntyy osaamisen ja muiden näkymättömien voimavarojen ympärille. Yrityksen sisäisellä analysoinnilla pyritään tunnistamaan nykyiset vahvuudet ja heikkoudet. Tavoitteena on ainutlaatuisten pätevyyksien kehittäminen. Kilpailuedun hyödyntäminen ja ylläpito

edellyttää oikeanlaisia resursseja ja pätevyksiä. (Santalainen, 2009, s. 58) Sisäinen analyysi tuo esiin yrityksen resurssit, kyvykkyydet ja ydinpätevyydet. Sisäisessä analyysissä voi hyödyntää esimerkiksi Porterin arvoketjuanalyysiä (kuvio 4).



Kuvio 4. Porterin arvoketjuanalyysi (Razak ja Vattikoti, 2018)

Arvoketjuanalyysi sisältää kaikki ne toiminnot, joilla tuote tai palvelu saadaan asiakkaalle. Arvoketju koostuu perustoiminnoista, kuten ostojen logistiikka ja markkinointi ja myynti, sekä tukitoiminnoista, kuten henkilöstöhallinto ja ostot. Yrityksen kilpailuetu syntyy siitä, kuinka hyvin yritys kykenee organisoimaan ja toteuttamaan kaikki toiminnot. (Razak ja Vattikoti, 2018)

Strategiatyö pk-yrityksissä on aina yksilöllistä, eikä vastaa suuryrityksissä havaittua ammatillista tasoa. Tämän vuoksi strategiaprosessi pk-yrityksissä ei sisällä perusteellista kattavaa ympäristöanalyysiä, vaan keskittyy enemmän asiakkaisiin ja markkinoihin osittain suunnitelmallisesti osittain sattumanvaraisesti. Vähäisemmälle huomiolle jää resurssipohjainen analyysi. Syyksi tutkijat näkevät sen, että pk-yritykset ovat usein osana tarjontaketjussa, jota jokin suuryritys hallitsee. Pk-yrityksen pyrkimys löytää uusia asiakkaita muutama suureen asiakkaaseen liittyvän riskin vähentämiseksi johtaa markkinoihin keskittyvään ympäristöanalyysiin. (Ates ja Bititci, 2009)

Pk-yritysten vähäinen kiinnostus systemaattiseen tiedon keruuseen ulkoisesta toimintaympäristöstä ei näytä perustuvan ainoastaan resurssien niukkuuteen, vaan myös siihen, että tiedon keruun ei nähdä tuottavan riittävää lisäarvoa strategiatyöhön.

Ainoastaan yksi Bellamyn johtamassa tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä teki kilpailija-analyysiä. Pk-yrityksillä ei ollut käytössä työkalua tai sovellusta, joka olisi jäsentänyt ja helpottanut tiedon keruuta. Tämä viittaa siihen, että teoreettiset viitekehykset istuvat heikosti pk-yritysten strategiatyöhön. (Bellamy ja muut, 2019)

2.3.2 Strategian muotoilu

Strategian muotoilussa yritys hahmottaa tulevaisuutensa ja määrittää strategisen asemansa ja suuntaviivat, joiden mukaan edetä. (Thongsookularn, 2018) Strategian laadinnan lähtökohtina ovat yrityksen missio ja strategiaprosessin aikana täsmennetyt päämäärät, joiden toteuttamiseksi suunnitellaan strategiset toimenpiteet. Strategia pyritään muotoilemaan niin, että yrityksen menestys voidaan turvata. Yhtenä keskeisenä tavoitteena on luoda kestävä kilpailuetu. (Mitchell, 2009) Strategiset päämäärät ovat sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia. Päämäärien aikahorisontti vaihtelee, mutta on tyypillisesti korkeintaan viisi vuotta. Päämäärien on oltava konkreettisia, mitattavissa olevia, jotta niiden toteutumista voidaan seurata. (Cohen ja Cyert, 1973)

Päämäärät voivat olla yrityksen toimintoihin liittyviä (uuden hinnoittelumallin luominen, tuotannon kustannusrakenteen tehostaminen, tuotantolinjan modernisointi) tai yrityksen markkinoihin liittyviä (uusille markkinoille tunkeutuminen, uusien tuotteiden kehittäminen). Strategisten linjausten rakentamiseksi kaikkien päämäärien osalta on tehtävä tilannearvio siitä, missä nyt ollaan ja kuinka paljon on tehtävää päämäärän saavuttamiseksi. (Cohen ja Cyert, 1973)

Strategisten vaihtoehtojen selvittäminen käynnistetään usein yrityksen sisäisestä toimintaympäristöstä, eri toiminnoista. Vaihtoehtoisista ratkaisuista on haettava koko yrityksen kannalta optimaalinen kokonaisuus hyväksytyjen päämäärien saavuttamiseksi. Monesti päämäärien saavuttaminen edellyttää yrityksen ulkoisen toimintaympäristön mukaanottoa. Tällöin voi tulla kyseeseen esimerkiksi uuden osaamisen hankkiminen tai myynnin tehostamiseen tarvittavan jakeluyrityksen ostaminen. Tämän

suunnitteluvaiheen lopputuloksena syntyy strategisten toimenpiteiden kokonaisuus, jolla tähdätään yrityksen suorituskyvyn tehostamiseen ja päämäärien saavuttamiseen. (Cohen ja Cyert, 1973)

Strategian yhtenä keskeisimmistä tavoitteista on vastata siihen, miten yritys menestyy kilpailussa. Yrityksellä on hallussaan kilpailuetu, kun se kykenee hankkimaan asiakkaita ja säilyttämään niitä kilpailijoita paremmin. Yritys pyrkii vahvistamaan ainutlaatuisia, kilpailijoista poikkeavia kyvykkyyksiä ja käyttämään niitä pärjätäkseen kilpailussa. Esimerkkejä ainutlaatuisista pätevyyksistä ovat ylivoimainen teknologia, loistavat tuoteominaisuudet, huipputehokas jakelukanava tai asiakaspalvelu. Kilpailustrategian ydin on olla erilainen kuin kilpailija. (Mitchell, 2009)

Porter on kehittänyt neljä erilaista kilpailustrategiaa (kuvio 5) Yritys voi pyrkiä toimialallaan **kustannusjohtajuuteen** eli alhaisimpiin tuotantokustannuksiin. Mahdollisen hintakilpailun syntyessä alhaisimmilla kustannuksilla toimiva yritys on vahvassa kilpailuasemassa. Alhaisten kustannusten ansiosta yritys voi myydä muita halvemmalla ja silti tuottaa voittoa. Päähuomion ollessa kustannusten kurissa pitämisessä riskinä on, että tuotekehitys ja asiakasodotusten muuttuminen unohtuvat ikävin seurauksin. Tämä kilpailustrategiaa sopii hyvin, kun tuotteet ovat samankaltaisia, eikä niiden erilaistamiseen ole juurikaan mahdollisuuksia. (Coulter, 2010, s. 166–167; Mitchell, 2009)

Tuotteiden **erilaistamisella** yritys pyrkii tarjoamaan asiakkaille niiden arvostamia tuoteominaisuuksia, joita kilpailijoiden on vaikea tarjota. Kestävällä pohjalla oleva erilaistaminen edellyttää yritykseltä kilpailijoista poikkeavia ydinpätevyksiä, ainutlaatuisia resursseja tai kyvykkyyksiä. Yrityksen on oltava kyvykäs tuoteinnovaatioissaan ja teknologiassaan. Asiakkaat odottavat saavansa tuotteensa parhaimmilla uusilla ominaisuuksilla. Vahvan brändin luominen vahvistaa yrityksen asemaa. Toisaalta yrityksen haasteena on pystyä koko ajan tarjoamaan ainutlaatuisia tuotteita. (Coulter, 2010, s. 167–168; Mitchell, 2009)

Yritys voi keskittyä kapeaan markkinasegmenttiin, jolle se tarjoaa tuotteita muita halvemmalla. Tämä **kustannusfokusointi** edellyttää, että yritys pystyy tuottamaan tarjoamansa tuotteet tai palvelut muita alhaisemmillä kustannuksilla. **Erilaistamisfokusoinnissa** yritys keskittyy kapeaan markkinasegmenttiin. Tällainen markkinasegmentti voi olla rajatulla maantieteellisellä alueella oleva asiakaskunta, odotuksiltaan poikkeava asiakasjoukko tai erikoistuote. Tarkka fokusointi helpottaa yritystä hallitsemaan asiakaskuntansa ja reagoimaan nopeasti muuttuviin odotuksiin. (Coulter, 2010, s. 169; Mitchell, 2009)

		Kilpailuedun lähde	
		Matalat kustannukset	Ainutlaatuisuus
Valittu segmentti	Koko toimiala	Kustannusjohtajuus	Erilaistaminen
	Valittu segmentti	Kustannusfokusointi	Erilaistamisfokusointi

Kuvio 5. Porterin kilpailustrategiat (Coulter, 2005, s. 192)

Miles ja Snow ovat kehittäneet kilpailustrategioita, jotka perustuvat yrityksen mukautumiseen kilpailuympäristöönsä. Näitä strategioita on neljä: etsijä, puolustaja, analysoija ja reagoija. **Etsijä** pyrkii koko ajan innovoimaan uusia tuotteita ja löytämään uusia markkinoita. **Puolustaja** pyrkii säilyttämään nykyisen vakiintuneen asemansa markkinoilla. **Analysoija** seuraa tarkasti, mitä markkinoilla tapahtuu. Se jäljittelee parhaiten menestyviä tuotteita ja on samalla varovainen tarttumaan uusiin tuotteisiin ja uusiin markkina-alueisiin. **Reagoijalla** ei ole mitään tiettyä strategiaa. Se pyrkii mukautumaan muutoksiin ja tekee muutoksia omaan toimintaansa vain pakon edessä. (Coulter, 2010, s. 163–166)

Strategian laadinnassa on valittavana useita painotuksia. Erilaiset kilpailustrategiat tarjoavat vaihtoehtoja rakentaa menetyksen turvaava kilpailuetu. Kasvustrategioista on tullut yhä tärkeämpi keinoa turvata menestystä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kasvu tarkoittaa yrityksen sekä laadullista että määrällistä kehittämistä. Laadullinen kehittäminen, kuten uudet paremmat tuotteet, voi sinänsä tarjota perustaa kasvulle. Yrityksellä on valittavana oma kasvustrategiansa useista vaihtoehtoista. (Ilhan ja Durmaz, 2015)

Orgaaninen kasvu toteutuu, kun yrityksen toimintaa laajennetaan, hankitaan uusia resursseja ja kehitetään uusia tuotteita. Orgaaninen kasvu voi käytännössä olla hidasta, jos yrityksen taloudelliset resurssit ovat vähäiset. Ansoffin mukaan intensiivisiä kasvustrategioita on neljä: markkinoille tunkeutuminen, markkinoiden kehittäminen, tuotteiden kehittäminen ja toiminnan erilaistaminen. Yritys voi päästä nopeaan kasvuun rakentamalla kumppanuuksia, yritysostoin tai fuusioitumalla toiseen yritykseen. Menestyvän kilpailustrategian valinnassa on perehdyttävä asiakkaiden odotuksiin, kilpailijoihin sekä muuttavan toimintaympäristön tuomiin haasteisiin. (Ilhan ja Durmaz, 2015)

Strategisten päämäärien saavuttamiseksi joudutaan kehittämään eri toimintoja strategisten linjausten mukaisesti. (Cohen ja Cyert, 1973; Coulter, 2010, s. 139–144) Toimintostrategioita (markkinointi, tietojärjestelmät, laskentatoimi, tuotanto, henkilöstö) voidaan laatia osana strategiasuunnittelua. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan toimintostrategioista lähemmin vain henkilöstöstrategiaa (kappaleissa 2.9). Santalaisen (2009) mukaan toimintostrategioiden vaarana on, että ne jäävät päivittäisjohtamisen jalkoihin. Tasokkuudestaan huolimatta niitä ei joko tarvita tai niiden soveltaminen vaatii kohtuuttomasti lisäponnistuksia. (Santalainen, 2009, s. 59)

Pk-yritysten strateginen suunnittelu on vähemmän muodollista ja systemaattista kuin suuryrityksissä. Tämä koskee yhtä lailla strategian formulointia kuin muitakin vaiheita. Pk-yrityksissä strateginen suunnittelu noudattaa valikoidusti strategian perusteorioita.

Strategian formuloinnissa strategisten vaihtoehtojen pohdinta ja strategialinjausten valinta vaihtoehtoanalyysin pohjalta on harvinaista. Perusstrategia ja strategiset päämäärät kuvataan formuloinnin lopputuloksena. Päämäärätavoitteiden ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden välille ei yleensä ole rakennettu loogista yhteyttä. (Ates ja Bititci, 2009)

Mintzbergin ja Watersin jo 1980 luvulla tekemien tutkimushavaintojen perusteella yrityksen toteutunut havaittavissa oleva strategia on hyvin epätodennäköisesti täysin harkittu, suunnitelmien (deliberate) mukainen, vaan siihen vaikuttaa muotoutuva strategia (emergent). Suunniteltu strategia sisältää mahdollisimman tarkoin määritellyt aikomukset ja huolellisen implementoinnin. Puhtaasti suunnitellun strategian toteuttaminen törmää kuitenkin hyvin usein siihen, että yrityksen hallitseman toimintaympäristö osoittaa suunnitellun strategian toimimattomuuden. Tällöin yrityksen selviytyminen ja menestys edellyttävät strategian muuttamista, joka sopii muotoutuvaan strategiaan. Muotoutuva strategia on oppiva, ympäristön vaatimuksiin sopeutuva toisin kuin suunniteltu strategia, joka on tarkkaan määritelty ja kontrolloitu. Muotoutuva strategia voi olla täysin johdon hallinnassa, mutta sen joustavuus mahdollistaa tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin ja muuttamaan suuntaa tarvittaessa. (Mintzberg ja Waters, 1985)

Pk-yritysten näkökulmasta mielenkiintoinen strategiatyyppi on yrittäjästrategia, joka perustuu omistajayrittäjän visioon, henkilökohtaiseen valtaan ohjata organisaatiotaan haluttuun suuntaan. Se on luonteeltaan osittain suunniteltu strategia, koska yrittäjällä voi olla vahva näkemys strategisista linjauksista. Koska kaikki valta on omistajayrittäjällä, hän voi sujuvasti muuttaa yrityksen suuntaa havaitessaan toimintaympäristössä reagointia edellyttäviä muutoksia. Tällöin yrittäjästrategia saa selvästi muotoutuvan strategian luonteen. Yrittäjästrategiaa esiintyy lähinnä aloittavissa ja pienissä yrityksissä. (Mintzberg ja Waters, 1985)

Muotoutuvan strategian roolia pk-yrityksissä on tutkittu 2000-luvun alusta lähtien (muun muassa Sainidis, Gill ja White 2001, Leitner 2007, Wiesner ja Millett 2012 sekä Alenzy 2018). Australiassa selvitettiin 1230 yrityksen otoksella, kumpi strategiamuoto on vallitseva, suunnitelmallinen vai muotoutuva. Lisäksi katsottiin, vaikuttiko yrityksen koko strategisiin valintoihin. Tulokset osoittivat, että suunniteltu strategia oli selvästi yleisempi kuin muotoutuva strategia. Strategiatyökalujen niukka käyttö osoitti, että analyyttinen, syvälinen ote puuttui strategiastyöstä. Muotoutuvalla strategialla oli oma merkityksensä kohdeyrityksissä, vaikka strategien lähtökohtana oli suunnittelu. Tutkimus osoitti, että mitä suurempi yritys oli, sitä jäsentyneempää strategiastyö oli ja sitä enemmän hyödynnettiin strategiastyökaluja. (Wiesner ja Millett, 2012)

Englantilaisissa pienissä ja keskisuurissa teollisuusyrityksissä tehty kyselytutkimus vahvisti muotoutuvan strategian vahvan aseman. Strategian sisältöä suunniteltiin, mutta muodollista kunnollista suunnitteluprosessia strategian formuloimiseksi ei ollut. Vastaajista peräti 73 % ilmoitti, että strategian sisältöä ei ollut dokumentoitu. Pitkälti tästä syystä strategian toteutumisen seuranta oli puutteellista. Tutkijat katsoivat, että kohdeyrityksissä pidettiin ympäristön muutoksiin nopeasti reagoivaa mukautuvaa strategiaan etusijalla. Suoriutumisen seuranta keskittyi lyhyen tähtäimen tuloksiin. (Sainidis ja muut, 2001)

Saudi Arabian pk-yrityksissä tehty kyselytutkimus antoi ristiriitaisia tuloksia. Haastattelujen perusteella oli pääteltävissä, että enemmistö yrityksistä noudatti muotoutuvaa strategiaa. Tilastollisilla menetelmillä analysoitu kyselyaineisto kuitenkin vahvisti, että yli 90 %:ssa vastanneista yrityksistä strategian formulointi perustui muodolliseen suunnitteluun ja että vain alle 10 % yrityksistä tukeutui muotoutuvaan strategiseen malliin. Suunnittelustrategian yleisyyden nähtiin johtuvan vallitsevasta yrityskulttuurista. Perinteisellä suunnittelulla uskottiin vältettävän paremmin riskejä kuin jos olisi toimittu toimintaympäristön muutoksiin reagoivan muotoutuvan strategian varassa. (Alenzy, 2018)

2.3.3 Strategian implementointi

Strategiaprosessi kuvataan vaiheittaisena, mutta todellisuudessa eri vaiheita, tilanneanalyysi, strategian formulointi ja implementointi, tehdään rinnakkain. Strategian formulointi on haastavaa, mutta erinomaisestakaan strategiasta ei saada tavoiteltuja hyötyjä yritykselle, jos sen implementoinnissa ei onnistuta. Tutkimusten mukaan implementointi epäonnistuu hyvin usein tai sitä ei tehdä lainkaan. Tällöin yrityksen tuloksellisuus ei parane suunnitellulla tavalla. Implementoinnin heikon toteutuksen on todettu synnyttävän eroja yritysten suorituskyvyssä. (Köseoglu, Altin, Chan ja Aladag, 2020; Tawse ja Tabesh, 2020)

Strategian implementoinnin tehokkuuteen vaikuttavat monet tekijät: organisaation rakenne, johtajien kyvykkyys, seurantamekanismit, resurssit, yrityskulttuuri, laaja yhteisymmärrys laaditusta strategiasta ja viestintä. Organisaatorakenteen täytyy tukea johtamisen tehokkuutta kitkattomasti eri hierarkiatasojen välillä. Implementoinnista vastaavien johtajien kyvykkyys, sitoutuneisuus ja yhteistyötaidot vaikuttavat ratkaisevasti, miten implementointi onnistuu. Johtajilla on oltava hyvät seurantavälineet arvioida, miten implementointi etenee ja miten lopputulos vastaa hyväksytyyn strategian sisältöä. (Köseoglu ja muut, 2020; Tawse ja Tabesh, 2020)

Strategian implementointi vaatii paitsi henkilöresursseja myös omat budjetit ja aikataulut. Vasta riittävällä resurssoinnilla luodaan puitteet, joissa implementointi voi onnistua. Yrityskulttuuri voi tukea tai jarruttaa implementointia. Kulttuurin täytyy olla kannustava, rohkaiseva ja palkitseva, jotta implementoinnissa mukana olevat rohkeasti tarttuvat uusiin haasteisiin. (Rani, 2019) Implementoinnin onnistumisen kannalta kriittistä on se, että kaikki implementointia johtavat henkilöt ovat samaa mieltä valitusta strategiasta. Implementointiprosessi voi epäonnistua, jos osa johtajista tai tekijöistä vastustaa suunniteltuja toimenpiteitä. (Köseoglu ja muut, 2020) Jatkuva ja riittävä viestintä kaikille implementoinnissa mukana oleville ja myös koko henkilökunnalle on implementoinnin menestymisen kulmakiviä. Viestinnän on oltava oikea-aikaista ja

ymmärrettävää. Onnistuneella viestinnällä voidaan myös rakentaa yhteisymmärrystä työstettäviä uudistuksia kohtaan. (Köseoglu ja muut, 2020)

Strategian implementointi voi sisältää pitkän tähtäimen suunnittelua (toiminnan tehokkuuden parantaminen, tuotantoteknologian kehittäminen) tai lyhyen tähtäimen kehittämishankkeita (hinnoittelun uusiminen, uuden asiakashallintajärjestelmän hankinta). Implementointia varten eri kehittämiskohteista rakennetaan toteutusohjelmia tai projekteja, joilla kullakin on oma johtaja, henkilöresurssit, budjetit ja aikataulut. Näiden kehittämishankkeiden etenemistä seurataan sekä laadullisilla että määrällisillä mittareilla. Kullekin kehityshankkeelle voidaan määrittää välitarkistuksia, kun hanke on edennyt tiettyyn vaiheeseen. (Allio, 2005)

Pk-yrityksissä strategian formulointi voi jäädä puutteelliseksi, jolloin myöskään implementoinnissa ei pystytä toimimaan systemaattisesti. Atesin ja Bitichin tutkimus osoitti, pk-yritykset toteuttivat implementoinnin ilman yhtenäistä suunnitelmaa. Osa kohdisti resursseja implementointiin, osa ei. Työvoiman sopeuttaminen strategian vaatimukseen jäi puutteelliseksi. Muutosten hallinta oli heikkoa. Uudesta strategiasta tiedotettiin vaihtelevasti. (Ates ja Bititci, 2009)

2.3.4 Strategian toteutuksen seuranta ja arviointi

Strategian arvioinnissa tarkastellaan, miten hyvin strategia on implementoitu ja miten hyvin ollaan etenemässä kohti strategisia päämääriä. Formuloitua strategiaa kannattaa analysoida jo implementointivaiheessa, koska strategian lähtökohtaolettamukset voivat muuttua pitkään jatkuvan implementoinnin aikana. Strategian seurannassa ja arvioinnissa on tärkeää ottaa tarkasteluun mitattavissa olevat päämäärät ja tavoitteet. Osa tavoitteista on saavutettavissa lyhyen ajan kuluessa, osa on pitkän tähtäimen tavoitteita. Siksi kerättävän seurantatiedon on kyettävä osoittamaan, onko yrityksen toiminta etenemässä tavoitteiden mukaisesti. (Lastiri, 2023; Wright, 2023)

Strategia etenee suunnitellusti, jos yritys toimii sovittujen linjausten mukaisesti ja tulokset vastaavat tavoitteita. Jos seuranta ja arviointi paljastaa tavoitepoikkeamia, on arvioitava, onko yritys toimimassa sovittujen suunnitelmien mukaisesti saavuttaakseen päämääränsä vai ovatko strategian perusteena olleet lähtökohtaolettamukset muuttuneet, jolloin strategiset linjaukset ovat voineet vanhentua. Jos toiminta on ollut suunnitelmien vastaista, korjaavat toimenpiteet ovat välttämättömiä. Jos strategian perusteet ovat muuttuneet ilman että koko strategialta on pohja pudonnut, strategisia linjauksia on muutettava. Strategiaa on tarkistettava vastaamaan muuttuneita olosuhteita. (Lastiri, 2023)

Strategian toteutumista voi seurata kolmesta näkökulmasta: koko yritys, valitut kilpailukeinot ja toiminnot. Yritystason arvioinnissa haetaan vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: kuinka hyvin strategiset päämäärät on saavutettu, kuinka hyvin tuottavuus- ja tehokkuustavoitteisiin on päästy, kuinka hyvin yritys pärjää suhteessa alalla oleviin parhaisiin toimijoihin. (Coulter, 2005, s. 241–246)

Yrityksen strategia sisältää yleensä sekä toiminnan tehostamiseen tähtäviä hankkeita että markkinoilla pärjäämiseen tähtäviä hankkeita. Niiden onnistuneisuutta on seurattava ja arvioitava eri mittareiden avulla (kannattavuus, myynnin kehitys, markkinaosuus). Tuloksia on arvioitava eri näkökulmista: onko markkina muuttunut ennakkoidusta, onko meillä aiemmin tunnistamattomia heikkouksia, osaammeko hyödyntää kilpailuetuamme. Jos kilpailuetu on menetetty, yrityksen on arvioitava uudelleen toimintaansa markkinoilla uuden kilpailuedun kehittämiseksi. (Coulter, 2005, s. 203–204)

Strategian implementointiin kuuluu strategisten päämäärien saavuttamiseksi usein eri toimintoihin (tuotantoprosessi, tietojärjestelmät) kohdistuvia toimenpideohjelmia. Niiden onnistuneisuutta voidaan arvioida sekä kvalitatiivisilla että kvantitatiivisilla mittareilla. Toiminnoittain katsotaan, mitä suunniteltiin tehtäväksi ja mitä lopulta toteutui. Mittareille asetettujen tavoitetasojen avulla saadaan näkyviin, onko tavoite

(tuotehävikin pieneneminen, uuden asiakashallintajärjestelmän toimivuus) saavutettu. Eri tasoilla suoritettu strategian toteutumisen arviointi voi paljastaa tarpeita strategiapäivityksiin. Toimintaympäristön muutosnopeus vaikuttaa pitkälti siihen, kuinka usein strategiaa tulee arvioida. (Coulter, 2005, s. 168–173)

Atesin ja Bititcin (2009) pk-yrityksiä käsittelevässä tutkimuksessa selvitettiin koko strategiaproessin toteuttamistasoa. Kuten muidenkin prosessin vaiheiden osalta strategian toteutumisen seuranta ja arviointi oli kohdeyrityksissä hyvin epäyhtenäistä. Strategisista toimenpiteistä kerättiin osassa yrityksistä palautetta, osassa ei. Strategian tarkistuksia tehtiin vielä harvemmin. Missään yrityksessä ei analysoitu strategian yhteensopivuutta eri toimintojen suunnitelmiin, eikä mahdollista tarvetta päämäärien tarkistuksiin. (Ates ja Bititci, 2009)

Ruzindana ja Irechukwu (2013) olivat tehneet laajan tutkimuskartoituksen teollisuustuotantoa harjoittavien pk-yritysten strategisen suunnittelun vaikutuksista yritysten suorituskykyyn. Tutkimustulosten mukaan strategian toteutumisen seuranta ja arviointi tuki yritysten kasvua ja kehitystä. Johtopäätöksenä oli, että seurannan ja arvioinnin ansiosta yritykset löytävät heikkouksiaan ja voivat ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Tutkijat kehittivät strategian arviointi varten viitekehyksen, johon kuuluivat avainmittarit, tiedon keruumenetelmät, palautekäytännöt, suoriutumisvertailut toimialan keskiarvoihin ja jatkuva toiminnan kehittäminen. Heidän omat havaintonsa olivat, että strategian arviointi vaatii kunnollisen mittariston, joka tuottaa riittävästi informaatiota mahdollisesti tarvittavia korjaavia toimenpiteitä varten. (Ruzindana ja Irechukwu, 2013)

2.4 Strategia ja yrityksen suorituskyky

Wolf ja Floyd (2013) tekivät laajan kirjallisuusselvityksen strategiaa käsittelevistä tutkimuksista. Tarkastelu jakaantui kahteen aikajaksoon: 1980–1993 ja 1994–2011. Selvityksen mukaan ensimmäisellä jaksolla yleisin tutkimusaihe oli strategisen suunnittelun ja yrityksen suorituskyvyn välinen suhde. Kirjoittajien johtopäätös oli, että

strateginen suunnittelu vaikuttaa positiivisesti yrityksen suorituskykyyn ja että metodologiset erot todennäköisesti selittävät epäyhtenäiset tutkimustulokset. Jälkimmäisellä tarkastelujaksolla (1994–2011) erityisesti resurssipohjainen lähestymistapa (resource-based view) tarjosi teoreettisen pohjan tarkastella strategisen suunnittelun ja yrityksen kilpailuedun ja muiden tulosten välisiä yhteyksiä. (Wolf ja Floyd, 2013)

Porterin kolmen kilpailustrategian, hintajohtajuuden, differoitumisen ja keskittymisen vaikutusta yrityksen tulokseen tutkittiin 113 yrityksen kyselytutkimuksella. Nämä yritykset sovelsivat strategiassaan jotain näistä kilpailustrategioista. Aineiston analysoinnissa käytettiin tilastomatemattisia menetelmiä. Tulokset olivat selviä. Kaikki Porterin kilpailukykystrategiat lisäsivät yritysten suorituskykyä ja niiden tulokset paranivat. Suurin vaikutus tulokseen oli differoitumisstrategialla, joka mahdollistaa sen, että yritys luo oman position markkinoilla. Tämä positio suojaa yritystä kilpailijoilta, mutta samalla yritys luopuu hintajohtajuudesta ja sen tuomasta suuresta markkinaosuudesta. (Islami, Mustafa ja Topuzovska Latkovikj, 2020)

Laaja kyselytutkimus osoitti, että heikolla strategisella suunnittelulla ja puutteellisella strategian toteuttamisella yritys menettää merkittävän osan tulospotentialistaan. Kyselyaineiston tuloksena oli keskimäärin 37 % tulosmenetyksiä. Tutkimus osoitti useita syitä heikkoon suoritukseen: riittämättömät resurssit, heikosti kommunikoitu strategia, tarvittavia toimenpiteitä ei oltu riittävästi määritelty, epäselvät vastuualueet toteutuksessa, organisatoriset siilot ja yrityskulttuuri esteenä toteutukselle, riittämätön tulosten seuranta, riittämätön palkitseminen ja palaute onnistumisista/epäonnistumisista, heikko ylemmän tason johtaminen, johto ei sitoutunut, strategiaa ei oltu hyväksytty, puutteellinen osaaminen ja kyvyt organisaatiossa. (Mankins ja Steele, 2005)

Tutkijat esittivät raportissaan keinovalikoiman, jonka avulla yritys voi parantaa suoriutumistaan. Strategiaa ja sen toteuttamista on tarkasteltava yhdessä, koska vain

toiseen puuttuminen johtaa helposti vain osittaiseen tilanteen paranemiseen. Raportissa annetaan seitsemän sääntöä, joilla yritys voi parantaa strategista johtamistaan. Selkeä viesti, mitä yritys tekee ja mitä se ei tee. Kaikki on kerrottava mahdollisimman yksinkertaisesti ja konkreettisesti. Strategian pitkän tähtäimen tavoitteet ovat realistisia ja terveessä suhteessa kilpailijoiden suoriutumiseen. Kaikkien johtajien on ymmärrettävä tulostittarit samalla tavalla. Resurssitarpeet käsitellään riittävän ajoissa. Prioriteetit määritellään selvästi. Tuloksia mitataan jatkuvasti. Henkilöstön motivointiin ja kehittämiseen panostetaan. (Mankins ja Steele, 2005)

Yritykset, jotka kykenevät luomaan tiukan kytköksen strategian, suunnitelmien ja suoriutumisen (tulosten) välillä, saavuttavat huomattavan tehokkuuden toiminnassaan. Tuloksetekovaje, joka syntyy heikosta strategiasta ja heikosta strategian implementoinnista, saadaan kurotuksi umpeen. (Mankins ja Steele, 2005)

2.5 Strategia pk-yrityksen näkökulmasta

Pk-yritykselle on yhtä tärkeää kuin suurelle yritykselle löytää pysyvä kilpailuetu. Menestyvillä pk-yrityksillä on epäilemättä jotain, millä ne erottuvat kilpailijoistaan. Johtamiskirjallisuudessa on kuitenkin pohdittu sitä, tarvitseeko pk-yritys strategista suunnittelua. (Coulter, 2005, s. 267) Taulukossa 1 on näkökohtia puolesta ja vastaan. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on, että strateginen suunnittelu hyödyttää pk-yrityksiä eli hyödyt ylittävät mahdolliset haitat.

Taulukko 1. Strategisen suunnittelun hyödyt ja haitat pk-yrityksissä (Coulter, 2005, s. 268)

Hyödyt	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • myönteinen vaikutus yrityksen suorituskyvylle • myönteinen vaikutus pitkän tähtäimen menestykselle • täydellisempi kuva strategisista haasteista joihin yritys joutuu vastaamaan • pakottaa johdon tunnistamaan ja arvioimaan sekä ulkoiset että sisäiset tekijät • myönteinen vaikutus tuoteinnovaatioille 	<ul style="list-style-type: none"> • vie aikaa ja resursseja • strategiasta vastaava ei osaa laatia strategiaa • suunnitelmat ovat vain suunnitelmia – toteutus on olennaisinta • liika suunnittelu on haitallista –mahdollisuudet menevät sivu suun

Taulukossa 1 kuvatut strategiseen suunnitteluun liittyvät haitat ovat pitkälti asenteisiin pohjautuvia. Suunnittelua ei kannata tehdä, koska se vain sitoo resursseja ja koska strategiasta ei ole kuitenkaan hyötyä muuttuvassa maailmassa. Osaamistakaan strategiatyöhön ei ole riittävästi. Strategiseen suunnitteluun uskovat näkevät, että strategia auttaa yrityksen johtamisessa parempiin tuloksiin ja että toimintaympäristön muutokset hallitaan suunnittelun avulla entistä luotettavammin. (Coulter, 2005, s. 267–269)

Pk-yrityksissä omistajayrittäjän riskinottovalmiudella on suuri vaikutus siihen, kuinka valmis hän on tarttumaan avautuviin uusiin mahdollisuuksiin. (Alvarezin ja Barney'n 'Mahdollisuuksien löytämisteoria', 2007). Yrittäjä, joka on optimistinen, luottaa itseensä eikä pelkää epäonnistumista, on todennäköisesti valmis tarttumaan uusiin haasteisiin. Hänen luomansa strategia syntyy asteittain etenevien päätösten avulla. Uudet mahdollisuudet eivät usein sopeudu olemassa oleviin toimialarakenteisiin tai tuote- ja markkinamäärittäisiin. Kilpailuetu perustuu hiljaista tietoa hyödyntävään oppimiseen. (Santalainen, 2009, s. 178–180)

Pk-yrityksissä on tärkeää oppia se, että monet tärkeät yritykseen vaikuttavat muutokset ovat vähittäin eteneviä. Jos näihin muutoksiin ei osata reagoida riittävän ajoissa, niiden vaikutukset voivat olla todella vakavia. Pk-yritysten kilpailuetu löytyy usein kapeista markkinarajoista, joihin suurilla yrityksillä ei ehkä ole edes kiinnostusta. Pk-yrityksen pienet resurssit eivät anna mahdollisuuksia voimakkaisiin omaisuuden myynteihin, tuotannon karsimisiin tai organisaation rakenteiden muutoksiin. Pk-yrityksen voima on keskittää resurssit valittuihin tuotteisiin ja markkinoihin. (Coulter, 2005, s. 267–271)

Aloittavalle yritykselle tyypillisiä strategisia perusteita tulla markkinoille ovat täysin uusi tuote tai palvelu, rinnakkain kilpaileminen, tilaisuuden hyväksikäyttö, franchising ja yritysosto. Uuden tuotteen kehittäminen markkinoille on haastavaa, koska samanaikaisesti oman tuotteen lanseerauksen kanssa voi tulla kilpailevaa tuotantoa. Jos uusi tuote ehtii selvästi ensimmäisenä markkinoille, yrityksellä on hyvät lähtökohdat menestyä. Rinnakkain kilpailussa menestyminen edellyttää, että uusi yritys tekee jotain paremmin tai halvemmalla kuin jo markkinoilla olevat. Tilaisuuteen tarttuminen tarkoittaa jonkin liikeidean kopioimista ja hyödyntämistä jossakin toisessa paikassa. Franchising-ketjuun mukaan meno tarjoaa valmiin liikeidean ja toimintapuitteet, joissa oikealla paikalla ja tehokkaasti toimimalla voi menestyä. Yritysosto tarjoaa valmiin yrityksen. Ostettavaan yritykseen voi kuitenkin liittyä tunnistamattomia riskejä, jolloin kauppahinta on ollut liian suuri. (Vanhala, Laukkanen ja Koskinen, 1995, s. 100–102)

Pk-yritykset toimivat pääsääntöisesti hajautuneilla toimialoilla, joissa millään yrityksellä ei ole hallitsevaa markkina-asemaa, vaan siellä toimii paljon pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Näille toimialoille tulo on helppoa, koska se ei vaadi suuria pääomia tai suurta osaamista. Mutta vaikka yritystoiminnan aloittamisen kynnyks on matala, hyvän kannattavuuden saavuttaminen on todella vaikeaa, koska tasaväkisiä kilpailijoita samoilla tuotteilla ja palveluilla on paljon. Oikean strategian merkitys on ratkaiseva. Toimialalla pitkään olleet ovat voineet rakentaa kilpailuedun esimerkiksi erinomaiseen liikkeen sijaintiin perustuen. Osa uusistakin toimijoista voi luoda menestysstrategian, joka saa yrityksen esimerkiksi toimimaan muita alhaisemmilla kustannuksilla, joka

perustuu tarkkaan suunniteltuun, kaiken epäolennaisen karsivaan palveluun tai jossa liiketoimintaa harjoitetaan muista yrityksistä poikkeavalla, asiakkaita innostavalla tavalla. (Vanhala ja muut, 1995, s. 102–104)

2.6 Henkilöstön johtaminen

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan laajasti henkilöstön johtamista ennen muuta strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Aluksi kuvataan teemaan liittyvät keskeiset käsitteet (2.7), minkä jälkeen analysoidaan strategian ja henkilöstöstrategian keskinäistä suhdetta (2.8). Henkilöstöstrategian sisältövaihtoehtoja (2.9) tuodaan esiin seuraavaksi. Henkilöstöstrategia sisältää hyvin monia käytäntöjä, jotka on ryhmitelty kappaleeseen 2.10. Tutkimuksen kohdejoukkona ovat pk-yritykset, joiden käytäntöjä arvioidaan lopuksi kappaleessa 2.11.

2.7 Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet

Johtamisen tutkimus on tuottanut paljon käsitteitä ja teorioita. Samoille käsitteille löytyy yleensä useita määrittäjiä, jotka parhaimmillaan täydentävät toisiaan ja ikävimmällään aiheuttavat tulkintavaikeuksia. Ilmiöiden moninaisuuden vuoksi tyhjentävien ja yksiselitteisten määrittäysten antaminen on ymmärrettävästi vaikeaa, jollei mahdotonta. Siksi tässä yhteydessä esitetyt käsitelmäärittäykset on nähtävä tutkielman tekijän käsityksinä ilmiöistä, ja ne palvelevat teoreettista tarkastelua antaessaan lukijalle tulkinnan siitä, mitä käsitteellä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Asioiden johtaminen (management)

Asiajohtaja (manager) toimii saamansa esihenkilöaseman suomin valtuuksiin. Toisin sanoen hänellä on muodollisen asemansa perusteella valtaa käskää muita. Asiajohtaja on tehtäväorientoitunut. Hän haluaa saada käsillä olevan työn hoidetuksi aikataulun mukaisesti. Hänellä on mielessään lyhyen tähtäimen tavoitteet, hän välttää riskejä ja pyrkii toiminnan tehokkuuteen luomalla standardeja. (Algahtani, 2014)

Asioiden johtamisella (management) tarkoitetaan suunnittelua, tavoitteiden asettamista, päätöksentekoa, organisointia, eri toimintojen koordinoitua, resurssien jakoa, budjetointia, toiminnan valvontaa ja tiedottamista. Asiajohtaja määrittää myös strategiat ja standardit. Asioiden johtamisessa korostuu tehokkuus. (Markkula, 2011)

Ihmisten johtaminen (leadership)

Ihmisten johtajat panostavat motivaatioon ja inspiraatioon. He pyrkivät luomaan ilmapiirin, jossa työyhteisössä toimivat haluavat toteuttaa johtajan asettamaa visiota, pitkän tähtäimen tavoitteita, ja he ovat valmiit ottamaan riskejä sekä haastamaan vallitsevan tilanteen saavuttaakseen yhteisiä päämääriä. Ihmisten johtajat huolehtivat alaistensa eduista, minkä vuoksi heidän toiveitaan ja pyyntöjään noudatetaan vapaaehtoisesti. Ihmisten johtajilta vaadittavia ominaisuuksia ovat itseluottamus, palvelualttius, valmennustaidot, luotettavuus, kuuntelutaito, vastuuntunto, rehellisyys, realismi, toisten huomioon ottaminen ja kyky tunnistaa olennaiset asiat (priorisointikyky). (Algahtani, 2014)

Ihmisten johtamisella tarkoitetaan työhyvinvoinnista ja henkilöstöresursseista huolehtimista, vuorovaikutuksen kehittämistä, konfliktien ratkaisemista, visiointia, motivointia, koordinoitua, yhteistyön parantamista ja toiminnan kehittämistä. Ihmisten johtaja luo organisaation arvot, kehittää, kuvaa vision toisille ja auttaa ihmisiä tämän vision saavuttamisessa. Leadership-prosessia voidaan pitää vuorovaikutusprosessina, jossa ihmiset vaikuttavat toisiinsa. Ihmisten johtamisessa korostuu työelämän laatu. (Markkula, 2011)

Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen tähtää yrityksen päämäärien saavuttamiseen johtamalla ihmisiä hyväksytyyn henkilöstöstrategian ja siihen liittyvien henkilöstöpolitiikan sekä henkilöstökäytäntöjen avulla. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa keskeistä ovat toimenpiteet, joilla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Strateginen henkilöstöjohtaminen pyrkii varmistamaan, että yrityksessä

on taitava, sitoutunut ja hyvin motivoitunut henkilöstö, jonka avulla on mahdollista saavuttaa pysyvä kilpailuetu. (Armstrong, 2008, s. 33–35)

Strateginen henkilöstöjohtaminen edellyttää sekä pätevää asioiden johtamista että osallistavaa ihmisten johtamista. Vaikka asiajohtamiselle ja ihmisten johtamiselle on olemassa omat määräykset, käytännön elämässä johtamistyyli sekoittuvat keskenään, mikä sinänsä on osoittautunut johtamisen tuloksellisuuden kannalta hyväksi. (Markkula, 2011)

2.8 Strategia ja henkilöstöstrategia

Strategia yhdistää yrityksen vision, mission, päämäärät ja tavoitteet sekä määrittää resurssien käytön. Kilpailuetu pohjaa resurssipohjaisen lähestymistavan mukaan yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön, johon kuuluvat keskeisenä henkilöresurssit. Henkilöresursseja kehittämällä yritys kilpailee ulkoisilla markkinoilla. Tietopohjaisen lähestymistavan mukaan yrityksen tieto jakaantuu kolmeen kategoriaan: ydintietoon, kehittyneeseen tietoon ja innovatiiviseen tietoon, joka luo kilpailuetua pitkällä tähtäimellä. Kyvykkyydet-lähestymistavan mukaan yksilöiden kyvykkyydet voivat luoda kilpailuedun. Suhdenäkemyksen mukaan kilpailuetu on saavutettavissa yrityksen ja sen ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden välisestä vuorovaikutuksesta. (Bailey, Mankin, Kelliher ja Garavan, 2018, s. 45–49)

Paauwe ja Farndalen mukaan strategia sisältää päämäärät ja suoritusmittarit, kuten markkinaosuudet, kasvun, kilpailullisen asemoinnin ja keinot saavuttaa nuo päämäärät. Keinoja ovat esimerkiksi rahoitus, teknologia ja henkilöresurssit. Liiketoimintastrategian keskeinen tavoite on saavuttaa kilpailuetu, joka edellyttää omat päämääränsä ja resurssinsa. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöresurssien välinen yhteys on monitahoinen. (Paauwe ja Farndale, 2017, s. 9–10)

Strateginen henkilöstöjohtaminen luo edellytykset saavuttaa strategisia päämääriä ja tavoitteita. Henkilöstöjohtamisen tehtävä on hankkia oikeanlainen, osaava henkilöstö,

kehittää strategiaa tukevaa yrityskulttuuria ja luoda HR-käytännöt, jotka tukevat henkilöstöressurssien kehittämistä. (Bailey ja muut, 2018. s. 57)

Strategista henkilöstöjohtamista tarkastellaan usein mallina, joka koostuu prosessista, sisällöstä ja ilmiöiden kytkeytymisestä toisiinsa. Mallissa on viisi elementtiä: osapuolet, tilannetekijät, HR-politiikat, HR-tulokset ja pitkän tähtäimen vaikutukset. Osapuolia ovat muun muassa työntekijät, johto, ammattiyhdistykset, hallitus. Tilannetekijöitä ovat muun muassa työvoiman rakenne, strategia, työmarkkinat, lait. HR-politiikat sisältävät muun muassa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, palkitsemisen ja työnjaon. HR-tulokset koostuvat sitoutuneisuudesta, pätevydestä, kustannustehokkuudesta ja yhteensopivuudesta. Pitkän tähtäimen vaikutuksia ovat työhyvinvointi, organisaation tehokkuus ja yhteiskunnallinen hyvinvointi (Paauwe ja Farndale, 2017 s. 22–23)

Henkilöstöstrategia tuo parhaan menestyksen yritykselle, kun se on linjassa yrityksen ulkoisen toimintaympäristön kanssa, kun se tukee liiketoimintastrategiaa, kun se tuottaa tehokkaat henkilöstökäytännöt ja kun HR-järjestelmät ja muut järjestelmät sopivat yhteen. (Paauwe ja Farndale 2017, s. 39–55) Henkilöstöstrategia edellyttää sekä vertikaalista että horisontaalista yhteensopivuutta. Vertikaalinen yhteensopivuus tarkoittaa liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian integrointia. Integroinnista voi tehdä haasteellista se, että liiketoimintastrategiaa ei ole riittäväällä yksityiskohtaisuudella kuvattu. Toinen haaste on se, että liiketoiminnan ja henkilöstöasioiden välillä on monenlaisia ja monitasoisia kytkentöjä. (Armstrong, 2008, s. 67–68)

Horisontaalinen integraatio saavutetaan, kun henkilöstöstrategian osat (henkilöstön valinta, kehittäminen, palkitseminen jne.) sopivat yhteen ja tukevat toisiaan. Tavoitteena on, että kaikki henkilöstöstrategian osat tukevat toisiaan ja edistävät yhdessä johdonmukaisesti strategisten tavoitteiden toteuttamista. (Armstrong, 2008, s. 68)

Henkilöstöstrategia on harvoin täysin yhteensopiva ulkosiin vaatimuksiin. Siksi henkilöstöstrategian on oltava joustava. Esimerkiksi muuttuva toimintaympäristö johtaa

toiminnan uudistamiseen ja aivan uudenslaisiin vaatimuksiin henkilöstön osaamisessa. (Paauwe ja Farndale 2017, s. 39–55)

Henkilöstöstrategia on aina jollakin tavalla kytköksissä liiketoimintastrategiaan. Tämä keskinäinen suhde voi saada viisi erilaista ilmenemismuotoa (kuvio 6). Yhtenä ääripäänä on, että strategia ja henkilöstöstrategia suunnitellaan täysin erillään toisistaan. Toisena ääripäänä on, että ne suunnitellaan yhdessä (viides vaihtoehto kuviossa), jolloin henkilöstö nähdään selvästi strategisena kilpailuetuna. Kakkosvaihtoehtona on, että strategia laaditaan ensin, jonka jälkeen tutkitaan, mitä vaikutuksia sillä on henkilöstöstrategiaa ja toimitaan sen mukaisesti. Kolmannessa vaihtoehdossa strategian ja henkilöstöstrategian laadinnassa käydään vuoropuhelua, jolla on vaikutusta molempien lopputulokseen. Neljännessä vaihtoehdossa henkilöstöstrategia vaikuttaa olennaisesti laadittavaan yritysstrategiaan. (Torrington, Hall, Taylor ja Atkinson, 2020, s. 67–69)



Kuvio 6. Yritysstrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet (mukailtu Torrington, Hall, Taylor ja Atkinson, 2020, s. 67)

Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välistä suhdetta voi arvioida myös ulottuvuudella reaktiivinen – proaktiivinen. Suhde on reaktiivinen, jos henkilöstöjohto saa valmiin strategian tiedokseen ja joutuu sen jälkeen sopeuttamaan henkilöstöstrategian siihen. Proaktiivisessa tilanteessa henkilöstöjohto ja yritysjohto laativat yhdessä strategiat. Henkilöstöresurssit otetaan strategian luonnissa lähtökohtana, edellytyksenä ja myös mahdollistajana. (Viitala, 2013, s. 57)

Henkilöstöstrategia tukee parhaiten strategisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista, kun se linkittyy yhteensopivasti yrityksen toimintaympäristöön ja tuottaa kaikki tarvittavat HR-palvelut. Yhteensopivuus tuottaa yritykseen dynaamisuutta ja rakentaa kestäväää kilpailuetua. Onnistunut, hyvin toteutettu henkilöstöstrategia parantaa yrityksen suorituskykyä. (Pauwe ja Farndale, 2017 s. 56–57)

2.9 Henkilöstöstrategian sisältö

Henkilöstöstrategian täytyy samanaikaisesti tähdätä henkilöstön taitojen, motivaation ja käyttäytymisen kehittämiseen siten, että liiketoimintastrategian toteuttaminen onnistuu. Henkilöstöstrategia tarkoittaa henkilöstökäytäntöjen (kuten henkilöstön valinta, koulutus ja palkitseminen) kokonaisuutta, jonka avulla eri tehtävissä toimivat henkilöt pystyvät mahdollisimman hyvään suoritukseen yrityksen strategisten päämäärien saavuttamisessa. Henkilöstöstrategia sisältää eri henkilöstöryhmille suunniteltuja käytäntöjä (esimerkiksi koulutus). Kun henkilöstökäytännöt on oikein suunniteltu ja saatu käytäntöön, ne varmistavat henkilöstön korkean suorituskyvyn ja samalla yrityksen tuloksellisen toiminnan. (Wright, 2008)

Henkilöstöstrategiaa ja strategista henkilöstöjohtamista käsitellään alan kirjallisuudessa joskus päällekkäisinä käsitteinä ja joskus täysin erillisinä käsitteinä. Vaikka niiden sisältö ei olekaan monessa suhteessa erillinen, niitä tarkastellaan tässä tutkimuksessa erikseen seuraavissa kappaleissa. Viime kädessä voidaan tosin todeta, että kyseessä on henkilöstöstrategian kokonaisuus, joka kattaa alueen kaikki ilmiöt. (Wright, 2008)

2.9.1 Henkilöstöstrategiat

Henkilöstöstrategialla on useita määrittäjiä. Se nähdään yrityksen strategisina valintoina hallita työvoimaansa. Henkilöstöstrategia on toimintaperiaatteiden ja prosessien kokonaisuus, joiden avulla yritys johtaa henkilöstöään mahdollisimman tehokkaasti. Henkilöstöstrategia tekee HR-funktiosta strategisen partnerin yrityksen strategian formulointiin ja implementointiin, jossa olennaisena osana ovat henkilöstöhallinnon osa-alueiden (rekrytoinnin, palkitsemisen, kannustamisen) käytännöt. Hyvin laadittu henkilöstöstrategia ohjaa henkilöstöresursseja koskevien kehittämissuunnitelmien muotoutumiseen. (Bailey ja muut, 2018 s. 94 ; Kalyani ja Sahoo, 2011; Vrchota ja Řehoř, 2019)

Henkilöstöstrategian sisältö on yrityskohtainen, koska sekä ulkoinen että sisäinen toimintaympäristö vaikuttavat tehtäviin linjauksiin. Henkilöstöstrategiaa voidaan tarkastella hierarkkisesti ylätasoa ohjaavien periaatteiden, toimintaa ohjaavien valittujen menettelytapojen ja yksittäisten HR-käytäntöjen avulla. Erityisesti periaatteiden ja menettelytapojen on oltava yhteensopivia liiketoimintastrategian kanssa, jotta yrityksen henkilöstö kykenee toimimaan strategisten päämäärien saavuttamiseksi. HR-käytäntöjen valinnassa tukeudutaan usein parhaiksi havaittuihin toimintatapoihin, joskaan niidenkään ei tule olla ristiriidassa strategisten tavoitteiden kanssa. Henkilöstöstrategian avulla voidaan katsoa tavoiteltavan kahta asiaa: yrityksen inhimillisten voimavarojen strategista arvoa ja ainutlaatuisuutta, joka voi tuoda pysyvää kilpailuetua. (Bailey ja muut, 2018, s. 95–98).

Henkilöstöstrategian sisältö on samanlaisten muutospaineiden kohteena kuin liiketoimintastrategia. Sen vuoksi yrityksen on pohdittava, milloin henkilöstöstrategian päivittämiseen on tarpeen ryhtyä ja keiden kuuluu olla mukana tuossa päivittämisessä. Henkilöstöstrategian tarkasteluun vaikuttaa se, mikä näkökulma on vaikuttavin. Hyvin yleistä on, että henkilöstöstrategiaa aletaan pohtia, jos liiketoimintastrategia muuttuu. Toinen vaihtoehto on se, että henkilöstöstrategiaa tarkastellaan yrityksen liiketoiminnan pohjalta. Henkilöstöstrategia voi keskittyä myös vain henkilöstöön vaikuttaviin seikkoihin.

Neljäntenä vaihtoehtona on se, henkilöstrategia keskittyy HR-funktioon ja sen kehittämiseen. Henkilöstöstrategian uudistukset on implementoitava suunnitelmallisesti ja muutoksista on tiedotettava kaikille sidosryhmille muutoin sisällöllisillä uudistuksilla ei ole haluttua vaikutusta. (Bailey ja muut, 2018, s. 101–109)

Henkilöstöstrategioille on tunnistettavissa kaksi päätyyppiä: 1) kokonaisuuden kattavat strategiat, jotka tähtäävät esimerkiksi korkeaan suoritustasoon ja 2) kapean alueen strategiat, jotka tähtäävät esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen tai palkitsemiseen. Yleistavoitteena henkilöstrategiat vastaavat kysymykseen, minkälaista henkilöstöpolitiikkaa ja -käytäntöjä yritys aikoo harjoittaa nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstöstrategiat kuvaavat tahtotilan, osoittavat tarkoituksen ja suunnan. (Armstrong, 2008, s. 53–54)

Henkilöstöstrategian kehittämisessä on yhtenä tutkimussuuntana ollut HR-käytäntöjen keskinäiset riippuvuudet ja vaikutukset. Paljon huomiota on saanut kolme lähestymistapaa painottaa johtamista: korkea suoritustaso, korkea osallistaminen ja korkea sitouttaminen. Korkeaan suoritustasoon tähtäävä johtamisote painottaa henkilöstön taitoja, vuorovaikutusta, tiimityötä ja motivaatiota. Siihen kuuluvat myös tiukka rekrytointi, laaja ja perusteellinen valmennus, kannustepalkkaus ja suorituksen arviointimekanismit. Korkeaan osallistamiseen päästään antamalla henkilöstölle mahdollisuus oman työn valvontaan ja työtehtävien hyvään ymmärtämiseen. Työntekijöitä kohdellaan kumppaneina, joita arvostetaan ja joiden mielipiteet otetaan huomioon. Tiiviin tiedon jakamisen ansiosta kaikki ymmärtävät yrityksen toiminnan tarkoituksen ja tavoitteet. Korkeaan sitouttamiseen päästään, kun johdon ja työntekijöiden välille saadaan vahva luottamus. Työntekijät toimivat pitkälti itseohjautuvasti. Lähestymistapaan kuuluu urapolkujen ja valmennuksen suunnittelu, toimintojen joustavuus ja jäykkien toimenkuvien hylkääminen, hierarkkisisuuden vähentäminen, tiimityön ja yhteisen ongelmanratkaisutavan korostaminen. (Armstrong, 2008, s. 55–56; Bailey ja muut, 2018 s. 38 ja 130)

Laadittu henkilöstöstrategia voi vastata tietoisesti tai tietämättä jotain kolmesta teoreettisesta lähestymistavasta: yhteensopivuusajattelu, resurssiajattelu ja parhaisiin käytäntöihin perustuva ajattelu. Tutkimus on osoittanut, että lähestymistavat toimivat eri tavoin erilaisissa yrityksissä ja yrityskulttuureissa. Yhden tutkimuksen mukaan korkeaan suoritustasoon ja sitoutumiseen tähtäävä henkilöstöstrategia toimi parhaiten teollisuudessa, kun taas strategian ja henkilöstöstrategian yhteensopivuus paransi suorituskykyä parhaiten palvelualalla. (Torrington ja muut 2020, s. 80; Paauwe ja Farndale, 2017, s. 79)

Parhaiden käytäntöjen lähestymistavassa henkilöstöstrategiaa rakennetaan parhaiksi havaittujen käytäntöjen varaan. Tutkimustulosten mukaan hyödynnetään henkilöstökäytäntöjä, jotka johtavat parhaisiin tuloksiin (alhainen henkilöstön vaihtuvuus, korkea työn tuottavuus sekä yrityksen kannattavuus). Tässä lähestymistavassa haetaan henkilöstökäytäntöjen kokonaisuuksia (nippuja), jotka toimivat tehokkaasti yhdessä. Esimerkiksi sitouttaminen, tiimityön kehittäminen, henkilöstön valmennus ja palkitseminen hyvistä suorituksista edistävät kaikki motivaatiota ja kehittymistä. Parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen haasteena on todettu olevan se, että parhaat käytännöt voivat sopia hyvin yhdenlaiseen työyhteisöön, mutta eivät toimi toisella toimialalla tai toisenlaisessa yrityskulttuurissa. (Torrington ja muut 2020, s. 69–71; Paauwe ja Farndale, 2017, s. 42–43)

Henkilöstöstrategioiden, henkilöstöjohtamisen ja henkilöstökäytäntöjen vaikutusta yrityksen suoriutumiseen on tutkittu laajasti. Paauwen ja Farndalen (2017) mukaan henkilöstöjohtamisella on myönteinen vaikutus yrityksen suoriutumiseen. Tulokset jättävät kuitenkin avoimia kysymyksiä, koska henkilöstöjohtamisen ja yrityksen tuloksen välisten syy-yhteyksien syntymekanismia ei ymmärretä. Puhutaan mustasta laatikosta. Tämän vuoksi syy-yhteyksiä on rakennettu niputtamalla henkilöstökäytäntöjä (taitoja lisäävät, motivoivat, työntekijöille mahdollisuuksia tarjoavat) ja katsomalla, miten niistä voidaan vaiheittaisten riippuvuuksien kautta päästä lopulta yrityksen taloudellisiin

tuloksiin. Tämä analyysi osoitti henkilökäytäntöjen ja yrityksen tuloksellisuuden välisen yhteyden. (Paauwe ja Farndale, 2017, s. 75–94)

Bailey ja muut tarkastelevat strategisen henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituskyvyn välistä yhteyttä sovellettujen teorioiden avulla. Kukin teoria tuo uuden näkökulman syy-yhteyksien tarkasteluun, mutta täydellistä läpimurtoa ei ole saavutettu. Johtopäätös näistä tutkimuksista on kuitenkin se, että henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituskyvyn välillä on positiivinen yhteys. Eryteisesti korkeaan suoritustasoon ja korkeaan sitoutumiseen tähtäävät HR-käytännöt paransivat yritysten suoriutumista. (Bailey ja muut, 2018 s. 156 ja 159–165). Parajulin, Mahatin ja Kandelin (2023) tutkimus vahvistaa henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituskyvyn välisen yhteyden ongelmallisuuden. Hän ei löytänyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä HR-käytäntöjen ja yrityksen suorituskyvyn välillä. Sen sijaan hän pystyi osoittamaan, että työvoiman pitkäjänteisellä kokemuksella on suora vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. Tällä perusteella henkilöstöstrategian ja HR-käytäntöjen kehitystyössä tulee ottaa huomioon työvoiman erilainen kokemus, jotta henkilöstöjohtamisesta saadaan paras vaikutus yrityksen tulokseen. (Parajuli, Mahat, ja Kandel, 2023)

Pk-yritysten henkilöstöjohtamisen käytäntöjä on tutkittu jonkin verran. Tutkimushavaintojen mukaan pk-yrityksissä on suuri hajonta sen suhteen, minkälaisia HR-käytäntöjä noudatetaan. Yrityksen koon kasvaessa henkilöstökäytännöt monipuolistuvat ja saavat muodollisen sisällön. Liiketoimintastrategialla oli suuri vaikutus HR-käytäntöihin. Löydösten mukaan henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian hyvällä yhteensovittamisella oli tärkeä vaikutus yrityksen menestymiseen. (Vrchota ja Řehoř, 2019)

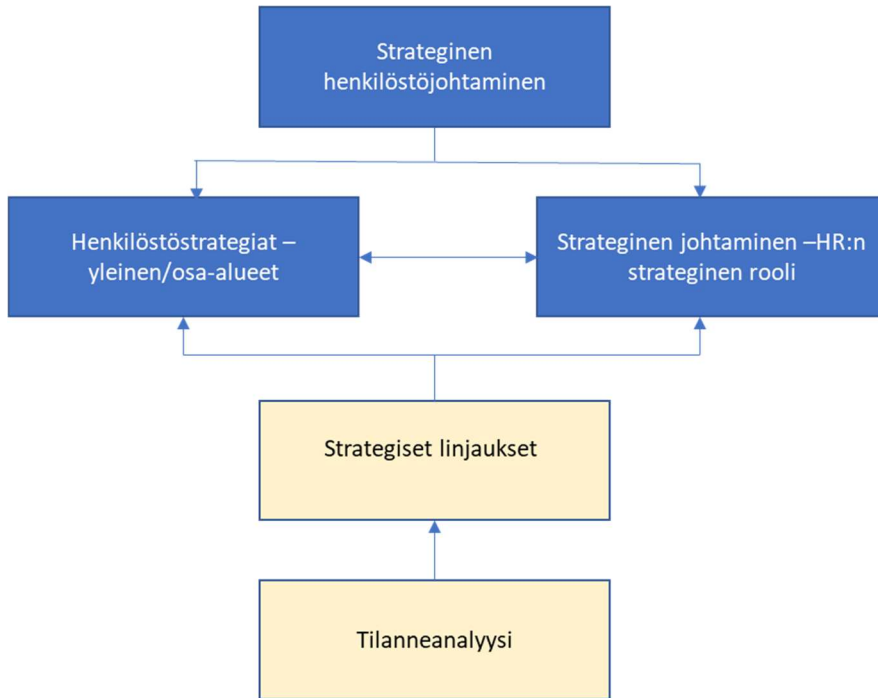
Vrchota ja Řehoř (2019) selvittivät 290 pk-yritystä käsittävässä kyselytutkimuksessa henkilöstöstrategian vaikutusta HR-prosesseihin. Tutkituista pk-yrityksistä ainoastaan 40 %:lla oli määritelty henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategia oli yleisin korkean osaamisen yrityksissä. Vastausten mukaan henkilöstöstrategia määritti selvästi, kuinka

HR-prosesseja tulee kehittää päämäärien saavuttamiseksi. Haastatellut johtajat arvioivat, että HR-prosessit toimivat lähinnä keskinäisesti. Tähän voi vaikuttaa se, että henkilöstöammattilaista ei yleensä ollut yrityksessä. Omistayrittäjällä oli keskeinen rooli henkilöstöasioiden linjauksessa. Tutkimustulokset vahvistivat sen, että niissä yrityksissä, joissa oli henkilöstöstrategia, HR-prosessit toimivat tehokkaammin. (Vrchota ja Řehoř, 2019)

2.9.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen käytännössä

Strateginen henkilöstöjohtaminen on prosessi, joka yhdistää henkilöstökäytännöt liiketoimintastrategiaan. Linjajohto vastaa henkilöstöstrategian toteuttamisesta. Henkilöstösuunnittelun kautta liiketoimintastrategiat muuttuvat henkilöstötoimenpiteiksi. Strateginen henkilöstöjohtaminen palvelee yrityksen sidosryhmiä (sijoittajia, asiakkaita ja henkilöstöä). (Ulrich, 2007, s. 232)

Strategisen henkilöstöjohtamisen pohjana on kolme näkökulmaa: henkilöstöllä on keskeinen rooli yrityksen menestyksessä, henkilöstö- ja liiketoimintastrategian on integroitava toisiinsa ja henkilöstöstrategian eri osien on tuettava toisiaan. Strategisilla linjauksilla on luonnollinen yhteys henkilöstökysymyksiin. Kuviossa 7 on kuvattu strategian ja strategisen henkilöstöjohtamisen välinen yhteys. Yrityksen strategisen suunnittelu tarjoaa loogisen perustan kehittää henkilöstöhallintoa ja sopeuttaa se muuttuviin olosuhteisiin, joissa yritys toimii. Kun kuviossa 7 esitetty yhteys toimii, henkilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia toimivat yhteen ja ne vastaavat yrityksen pitkän tähtäimen vaatimuksiin. (Armstrong, 2008, s. 34, 49)

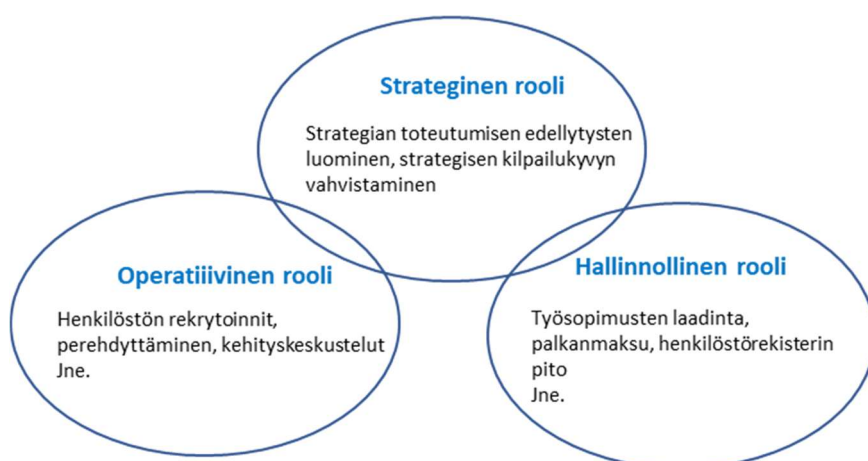


Kuvio 7. Strategisen henkilöstöjohtamisen malli (Armstrong, 2008, s. 49)

Strategisessa henkilöjohtamisessa valitaan selkeä ja johdonmukainen tapa, miten ihmisiä kohdellaan. Tällöin luodaan periaatteet ja käytännöt, jotka auttavat henkilöstön johtamisessa. HR-johtajan tehtävänä on tarkastella henkilöresursseja koko yrityksen näkökulmasta ja pitkällä tähtäimellä, kun linjaesimiehet keskittyvät oman yksikkönsä suoriutumiseen lyhyellä tähtäimellä. Henkilöresurssien tarpeen määrittää liiketoimintastrategia, vaikka liiketoimintastrategiaa ja henkilöstöstrategiaa olisi kehitetty vuorovaikutteisesti. (Leopold ja Harris, 2009, s. 21–25)

Henkilöresurssien on täytettävä useita vaatimuksia, jotta ne voivat vastata liiketoimintastrategian tarpeisiin. Henkilöresurssien on oltava strategisia eli niiden pitää hallita osaamista, taitoja ja kyvykkyyksiä päämäärien saavuttamiseksi ja parhaimmillaan tuodakseen yritykselle kilpailuetua. Niiden pitää parantamaan yrityksen tehokkuutta, omata taitoja, joita ei ole helppo jäljitellä. Esimerkiksi ainutlaatuisen tiimityön kehittäminen voi tarjota vaikeasti kopioitavan toimintatavan. Henkilöresurssien on sitouduttava toteuttamaan annettuja tehtäviä myös muutostilanteissa. Keskeistä henkilöresursseille on asiakastarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen. (Kalyani ja Sahoo, 2011)

Yrityksen henkilöstötoiminnot koostuvat hyvin erilaisista asioista, joista todellisuudessa vain osa vaikuttaa välittömästi liiketoimintastrategian onnistumiseen. Seuraavassa kuviossa (kuvio 8) on esitetty henkilöstötoimintojen eri roolit, joista ilmenee, että henkilöstöasioihin kuuluu paljon myös hallinnollisia rutiineja. (Viitala, 2013, s. 247) Niiden tehokas hoito on tärkeää, mutta strateginen näkökulma vaatii oman erillispanostuksensa.



Kuvio 8. Henkilöstötoiminnon roolit yrityksessä (Viitala, 2013, s. 247)

Ulrichin (2007) mukaan henkilöstöjohtamisella on neljä erilaista roolia: ohjaaminen strategisiin henkilöstöresursseihin (strateginen kumppani), yrityksen perusorganisaatorakenteiden hallinta (hallinnollinen asiantuntija), henkilöstön opastaminen ja kehittäminen (henkilöstön kehittäjä) sekä uudistusten ja muutosten edistäminen (muutoksen edistäjä). Strategisena kumppanina henkilöstöammattilaisen tehtävänä on henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen. Strategisen kumppanin keskeisiä tehtävinä ovat hyväksytyn strategian toteuttamisen varmistaminen omalta osaltaan, henkilöstösuunnitelmien sovittaminen liiketoimintasuunnitelmiin ja yrityksen osaamisen kehittäminen. (Ulrich, 2007, s. 47 ja 81)

Henkilöstöhallinnon hyvien käytäntöjen on osoitettu useissa tutkimuksissa parantavan yrityksen suorituskykyä ja tuloksellisuutta. Nytemmin on selvitetty myös sitä, miten nämä käytännöt vaikuttavat ihmisten toiminnan tehostumiseen. Selitys on nähty siinä, että henkilöstökäytännöt vaikuttavat asenteisiin, käyttäytymiseen ja sitä kautta työn

tuloksiin. Asenteiden katsotaan olevan kytköksissä siihen, kuinka paljon henkilö on halukas panostamaan työhön. Kun henkilöstökäytännöillä on myönteinen vaikutus asenteisiin, tulokset paranevat. Kun henkilöstöjohtaminen onnistuu lisäämään työntekijöiden sitoutuneisuutta työhön, työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja luottamusta, henkilöiden tuottavuus nousee ja heillä on valmius ylittää työssään tavanomainen vaatimustaso. (Torrington ja muut 2020, s. 78–79)

2.10 Henkilöstöstrategian osat

Henkilöstöjohtamisen käytännöistä on useita ryhmittelyjä. Leopold ja Harris jäsentävät käytännöt seuraavasti: henkilöstön tasapuolinen kohtelu ja erilaisuuden hallinta, henkilöstön arviointi, valinta ja arvottaminen, suorituksen johtaminen, palkitsemisstrategiat ja suorituspalkkiot, irtisanoutuvien vastuullinen kohtelu, kansainvälisen yrityksen henkilöstökysymykset. (Leopold ja Harris, 2009, s. 126, 153, 189, 223, 250 ja 289) Bailey ja muut tarkastelevat seuraavia henkilöstökäytäntöjä: strateginen henkilöstöressurssien kehittäminen, lahjakkuuksien johtaminen, työvoimasuhteiden hallinta (lait, työmarkkinajärjestöt), työvoiman sitouttaminen, tietämyksen (näkyvä tieto ja hiljainen tieto) hallinta, liike-etiikka, yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys, muutosjohtaminen. (Bailey ja muut, 2018, s. 181, 205, 224, 243, 283 ja 304)

Tässä tutkimuksessa käytetään jatkoanalyysissä Helsilän ja Salojärven (2013) esittämää ryhmittelyä: henkilöstöhallinto, rekrytointi ja valintaprosessit, osaamisen kehittäminen ja johtaminen, kyvykkyyksien hallinta, suoritusten arviointi, palkitsemisjärjestelmät, työsuhdehallinto ja henkilöstöpalvelut sekä työhyvinvoinnin tukeminen. (Helsilä ja Salojärvi, 2013, s. 6–8) Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan kutakin osa-aluetta erikseen. Tarkoituksena on antaa riittävä kuvaus osa-alueista kyselyyn saatujen vastausten tulkintaa varten.

Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on prosessi, joka lähtee liikkeelle yrityksen lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteista ja liiketoimintasuunnitelmista. Näiden suunnitelmien perusteella

on ennakoitavissa tulevaisuuden osaamistarpeet ja henkilöstön tarve erilaisiin tehtäviin. Tällöin kartoitetaan yrityksessä jo olevat henkilöresurssit, heidän osaamisensa ja taitonsa. Prosessin lopputuloksena syntyy henkilöstösuunnitelma ja työvoiman tarvesuunnitelma. (Aquinas, 2009, s. 36–38)

Hyvä henkilöstösuunnittelu tukee yrityksen strategisia tarpeita ja se mukautuu yrityksen muutoksiin. Esimerkiksi kasvua tavoittelevalla yrityksellä on erilaiset tarpeet kuin toiminnan supistamista, alasajoa tai myyntiä harkitsevalla yrityksellä. (Joki, 2021, s. 23)

Henkilöstösuunnittelun ydintehtävänä on Joen (2021) mukaan suunnitella ja ennakoida organisaation näkökulmasta, että oikeassa paikassa on oikeaan aikaan oikeaa osaamista. Menestynein henkilöstösuunnittelun malli on miettiä ensin 'kuka' ja vasta sen jälkeen 'mitä', jolloin yritykseen haetaan oikeat henkilöt ennen yrityksen kehityssuunnan miettimistä. Henkilöstösuunnittelu on olennainen osa yrityksen toimintaa niin pienissä kuin isoissakin yrityksissä. Jo keskisuuren kokoluokan yrityksissä suunnittelun tueksi tarvitaan tietokantoja ja -järjestelmiä tukemaan henkilöstösuunnittelun raportointia. (Joki, 2021, s. 22–23)

Henkilöstösuunnittelun tehtäviin kuuluu myös eri tehtävien toimenkuvien suunnittelu ja kuhunkin tehtävään edellytettävien ominaisuuksien (koulutus, osaaminen) kuvaukset. Henkilöstösuunnittelun täytyy seurata koko henkilöstön suorituskykyä, asenteita, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Henkilöstösuunnittelulla on oltava perillä mahdollisista esteistä tai häiriöistä, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön työpanokseen. Henkilöstön liikkuvuudesta voi syntyä uhka yrityksen suorituskyvylle. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla on mahdollista parantaa henkilöstön pysyvyyttä ja työn tuottavuutta, millä on iso rooli yrityksen menestykselle. (Aquinas, 2009, s. 39–42)

Henkilöstösuunnittelu ei ole täysin vapaaehtoista, koska yhteistoimintalaki velvoittaa henkilöstösuunnitelman laadintaan kaikissa yli 20 henkilöä työllistävissä yrityksissä. Jokaisella esihenkilöllä on vastuu henkilöstösuunnittelusta omalla vastualueellaan.

Esihenkilöllä on paras tietämys yksikkönsä suunnitelmista ja tarpeista. Näin esihenkilöiltä saadaan yksityiskohtaista tietoa henkilöstösuunnitteluun. Yrityksen johto tekee isot linjaukset ja kehykset henkilöstösuunnittelulle ohjeeksi esihenkilöille ja henkilöstöammattilaisille. Pienissä yrityksissä toiminta voi olla vähemmän systemaattista ja muodollista. Asiat selvitetään keskusteluissa eri osapuolten kesken. (Viitala, 2013, s. 62–63 ja 68–69)

Henkilöstön hankinta ja valinta

Henkilö voidaan rekrytoida joko yrityksen sisältä (ylennys, tehtäväsiirto) tai yrityksen ulkopuolelta. Rekrytointipolitiikka ohjaa henkilövalintojen tekemistä yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Hyvä rekrytointipolitiikka turvaa myös valittavien henkilöiden työssä onnistumis- ja etenemismahdollisuuksia, koska työtehtävien ja valintakriteerien yhteensopivuus on mietitty. (Aquinas, 2009, s. 50–54)

Uutta henkilöä rekrytoidessa on tarpeellista pohtia koko työyhteisöä ja sen toimivuutta. Uuden henkilön ei välttämättä tarvitse vastata poislähteneen henkilön profiilia. Korvausrekrytoinnissa tulee harkita ja ennakoida, miten työympäristö on muuttumassa tulevaisuudessa, joka osaltaan määrittää, minkä tyyppistä osaamista yrityksessä tarvitaan. (Joki, 2021, s. 67)

Henkilöstön valintaan on kaksi periaatteellista lähestymistapaa. Perinteisen tavan mukaan ajatellaan, että on olemassa oikea henkilö tehtävään. Toisen ajattelutavan mukaan henkilön valinta on vuorovaikutteinen prosessi. Perinteinen lähestymistapa korostaa systemaattisuutta, jossa toimenkuva on tarkoin määritelty, tehtäviin sopivien henkilöiden ominaisuudet on kuvattu. Tämän jälkeen hankitaan sopivia kandidaatteja, joita arvioidaan ja tehdään lopullinen valinta. Jälkikäteen analysoidaan, kuinka hyvin valittu henkilö suoriutui tehtävässä ja olivatko käytetyt valintakriteerit oikeita. (Leopold ja Harris, 2009, s. 154–155)

Vuorovaikutteinen prosessi sisältää useita keskusteluja työnantajan edustajan ja hakijoiden välillä. Näissä keskusteluissa välittyvät molempien osapuolten odotukset ja arvot. Neuvottelujen on katsottu olevan mahdollisia, koska valittavan henkilön ominaisuuksia ei ole lyöty lukkoon, vaan molempien osapuolten tarpeet ja odotukset ovat keskeisessä roolissa. Prosessin lopputuloksena muotoutuu käsitys siitä, onko hakija soveltuva organisaatioon ja vastaako organisaatio henkilön ajatuksia. Molemmissa valintatavoissa tavoitteena on löytää sopiva henkilö. Perinteisessä tavassa olennaista on, että henkilön ominaisuudet vastaavat johdon määrittämiä kriteerejä. Prosessivalinnassa sopivuus syntyy neuvottelujen avulla ja molemmat osapuolet tekevät päätöksiä siitä, kuinka hyvin toisaalta hakijan odotukset ja tarpeet täyttyvät uudessa tehtävässä ja toisaalta, kuinka hyvin työnantajan arvot, työilmapiiri ja päämäärät näyttävät sopivan valittavalle henkilölle. (Leopold ja Harris, 2009, s. 157–158)

Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisen pohjana toimii yhteinen visio, arvot, strategia ja tavoitteet. Oikean tiedon ja osaamisen hankinta perustuu yrityksen strategian määrittämään tarpeeseen. Organisaatio vertaa nykyistä osaamistaan uuden tiedon hankintatarpeisiin, ja oppimisprosessissa syntyy uutta osaamista. Uutta tietoa haetaan organisaation ulkopuolelta ja sovelletaan laajalti sisäisesti, hyödyntäen oppimiskokemuksia. Sosiaalisen median, tietojärjestelmien ja oppimista edistävien menetelmien käyttö tehostaa uuden tiedon hankintaa. Oppimiskulttuuri ja -mahdollisuudet ovat optimaaliset, kun ilmapiiri kannustaa avoimuuteen ja on luottavainen uusien asioiden kokeilemisessa, jopa virheitä salliva. (Vuorinen, 2013)

Yrityksen menestys perustuu sen osaamiseen. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja vaaliminen ovat siksi ensiarvoisen tärkeitä. Henkilöstö kykenee toimimaan työssään halutulla tavalla, kun se ymmärtää ja tuntee yrityksen strategian. (Joki, 2021, s. 115) Strategian toteutumiseksi yrityksen tulee huolehtia henkilöstön osaamisesta, resursseista ja ennen muuta motivaatiosta (Lindroos ja Lohivesi, 2010, s. 166). Yrityksen kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaksi osaamiseksi kutsutaan strategista osaamista ja

ydinkyvyyttä. Ydinkyvyyksillä tarkoitetaan osaamista, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Kokonaisuutena yrityksen osaaminen koostuu toimintaa tukevasta osaamisesta (kuten taloushallinto, sisäiset palvelut), perusosaamisesta (välttämätöntä kaikille toimialan yrityksille) ja kriittisestä osaamisesta (tarjoaa kilpailuetua). Yrityksen on tuettava ja kehitettävä kaikkia näitä osaamisen alueita. (Viitala, 2013, s. 170–175)

Henkilöstön kehittämisen on hyvä perustua tarvekartoitukseen liiketoiminnan, tarpeiden ja ydinosaamisen tarpeista sekä yksilö että työyhteisötasolla (Joki, 2021, s. 120). Lindroos ja Lohivesi (2010) painottavat, että usein strategiassa ei huomioida henkilöstön motivaatiota ja tahtotilaa kehittymiseen, jolloin suorituksen taso jää heikoksi. Jotta henkilöstöltä voidaan odottaa korkeaa suoriutumistasoa, tulee sekä osaamisen, resurssien että henkilön itsensä tahtotila olla kohdallaan. (Lindroos ja Lohivesi, 2010, s. 166–167)

Kyvykkyyksien johtaminen

Kyvykkyydet määritellään usein ylimmän johdon lupaavimmiksi jäseniksi ja asiantuntijoiksi organisaation eri tasoilla. Kyvykkyyksiksi voidaan katsoa myös kaikki korkean kehittymispotentiaalin omaavat henkilöt huolimatta siitä millä organisaatiotasolla tai tehtävässä he toimivat. Kyvykkyyksien merkitys yrityksen menestykselle voi olla suuri. Siksi yritykset pyrkivät houkuttelemaan huippukykyjä, panostamaan heidän kehittymiseensä ja huolehtimaan heidän urakierrosta ja pysymisestä yrityksessä. (Bailey ja muut, 2018, s. 206–209)

Kyvykkyyksien johtamisessa yritys haluaa varmistaa, että sillä on palkkalistoillaan riittävästi kehityskykyisiä henkilöitä, jotka voidaan tarvittaessa siirtää entistä haastavampiin johtamis- ja asiantuntijatehtäviin. Tämä edellyttää kyvykkäiden henkilöiden etsimistä ja valitsemista sekä henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien laatimista ja toteutusta näille henkilöille. Se, minkälaisia johtamis- ja asiantuntijakyykyjä tarvitaan, pohjaa yrityksen strategiaan ja pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Näin ollen

tulevien avainhenkilöiden kompetenssit määräytyvät tulevaisuuden tarpeiden perusteella. (Helsilä ja Salojärvi, 2013, s. 177–179)

Kyvykkyyksien johtamisessa keskeistä on valittujen valmentaminen ja kehittäminen tulevaisuuta varten. Kehittämismuotoina ovat coaching, mentorointi, koulutus, valmennusohjelmat, erityistehtävät, soveltava oppiminen sekä työkierto. Kyvykkyyksien kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on kasvattaa yritykseen osaajajoukko, joka pystyy turvaamaan yrityksen kilpailukyvyn tulevaisuudessa. Tällöin haetaan vastauksia siihen, miten varmistetaan oikeanlaiset johtajat ja asiantuntijat, toimiiko valittujen eteneminen sopivassa tahdissa haastavampiin tehtäviin, ovatko uusiin tehtäviin valitut valmiita ottamaan uudet haasteet vastaan sekä miten tehtäväsiirrot ovat onnistuneet. (Helsilä ja Salojärvi, 2013, s. 189–191)

Suoritusarviointi

Työntekijöiden suoritusarviointi on yksi henkilöstöjohtamisen yleisimpiä työkaluja, jolla halutaan osaltaan varmistaa työntekijöiden yrityksen tavoitteiden mukainen toiminta. Suoritusarvioinneilla on lukuisia tavoitteita. Niillä voidaan osoittaa yksittäisen työntekijän vahvuuksia ja puutteita. Niillä voidaan motivoida ja kannustaa työntekijää entistä parempiin suorituksiin ja määritellä kehitymis- ja koulutustarpeita. Suoritusarviointit toimivat pohjana palkankorotuksille, ylennyksille, urasuunnittelulle. Suoritusarviointiprosessin täytyy olla oikeudenmukainen ja luotettava, koska muussa tapauksessa suoritusarviointit johtavat heikkoon työmoraaliin ja työpanoksen alenemiseen. (Rafikul, Islama ja Rasad, 2006)

Työntekijöiden suhtautuminen suoritusarviointeihin on varauksellista. Tämän vuoksi työntekijöiden osallistuminen arviointiprosessista ja arviointikriteereistä käytävään keskusteluun parantaa yhteistyöilmapiiriä. Suoritusarviointien perusteina on oltava arviointikriteerit ja henkilökohtaiset suoritustavoitteet. Avoin keskustelu esimiehen kanssa, työntekijän itsearviointi ja rakentava palaute luovat pohjaa onnistuneille kehityskeskusteluille. (Rafikul ja muut, 2006)

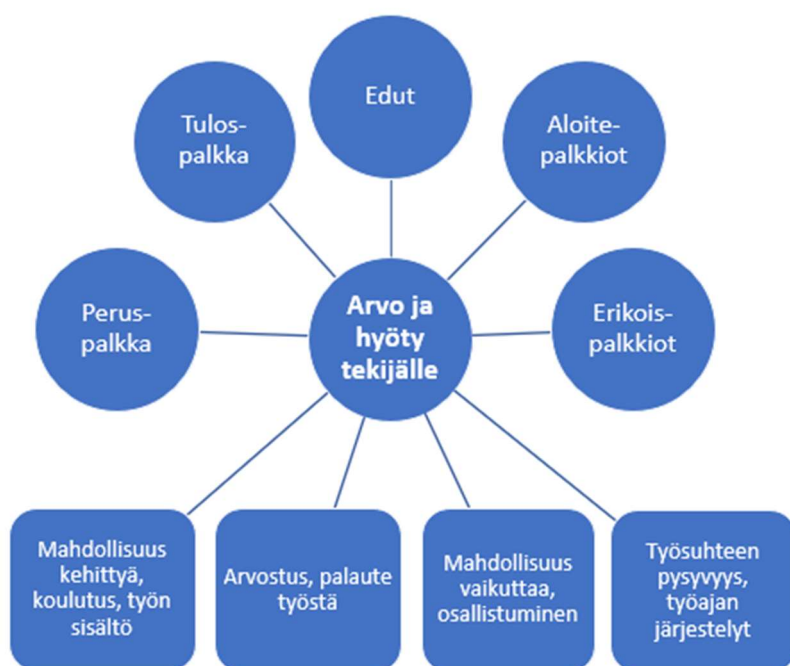
Suoriutumiskeskustelussa on hyvä käsitellä työntekijän suoriutuminen tehtävissään, osaaminen ja asenteet, tehtävässä saavutettu kokemus ja yleinen kokemus työssä olosta. Kukin arvioitava osa-alue saa pisteytyksen siitä, kuinka hyvin työntekijä on suoriutunut. Tärkeä vaihe on palautteen anto. Palkitsemisperusteiden ja mahdollisten palkankorotusten on oltava mahdollisimman selkeitä ja ymmärrettäviä, jotta työntekijä kokee, että häntä on kohdeltu oikeudenmukaisesti. (Fekete ja Rozenberg, 2014)

Henkilöstön palkitseminen

Palkitsemisen perusteena olevat tavoitteet tulisi määrittää suoraan yrityksen strategiasta. Esimerkiksi voimakasta kasvua tavoitteleva yritys voi palkita uusien asiakkaiden hankinnasta. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi taloudellisia (tuotto, voitto, myyntikate) tai laadullisia (asiakastyytyväisyys). (Joki, 2021, s. 144) Palkitsemisen strategisen näkökulman tuovat esiin myös Leopold ja Harris. Palkkaustapojen tulee olla riittävän joustavia, että ne voivat ottaa huomioon markkinamuutokset ja yrityksen taloudellisen tilanteen varsinkin silloin, kun palkkauksessa on vahvana elementtinä tuloksen huomioon ottaminen. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian yhteensopivuus korostuu myös palkitsemisessa. (Leopold ja Harris, 2009, s. 224–225)

Henkilöstön palkitsemisessa työnantajien intressissä on kytkeä palkat ja muu palkitseminen työntekijöiden suoriutumiseen. Palkka määräytyy harvoin yksinomaan suoriutumisen perusteella, mutta työnantajien pyrkimyksenä on usein saada merkittävä osa korvauksista työntekijän saavutuksiin perustuvaksi. Saavutuksiin perustuva osa palkasta voi rakentua yksilön, tiimin, työpisteen tai jopa koko yrityksen suoriutumiseen. Joissakin palkkamalleissa osa korvauksista perustuu henkilön työssä osoittamiin taitoihin ja pätevyyteen. Suoriutumiseen perustava palkitseminen ei kuitenkaan ole ongelmatonta, koska henkilöt motivoituvat eri tavalla rahallisista korvauksista ja koska korvausta ei ehkä nähdä ponnistusten arvoiseksi. Suorituspalkkaus voi myös johtaa lyhyen tähtäimen toimintaan ja rapauttaa yhteistyötä. (Leopold ja Harris, 2009, s. 227–235)

Yrityksen palkitsemisperiaatteet perustuvat palkitsemisstrategiaan ja palkkapolitiikkaan. Palkitsemisstrategiassa määritetään, miten yritys asemoituu palkitsemisessa työnantajakentässä, erityisesti oman alansa yritysten joukossa. Yritys voi esimerkiksi linjata, että se haluaa maksaa keskipalkkoja korkeampia palkkoja ja näin houkuttaa hyvää työvoimaa. (Viitala, 2013, s. 148) Työntekijöiden palkitsemisvaihtoehdot ovat hyvin moninaisia, kuten seuraavasta kuviosta ilmenee (kuvio 9).



Kuvio 9. Palkitsemisen kokonaisuus (Viitala, 2013, s. 139)

Palkka ja siihen liittyvät luontoisedut (kuten puhelin, auto, lounasetu) yhdessä ovat yleensä pääasiallinen palkitsemismuoto (kuvio 9). Työhön sitoutumisen ja motivaation kannalta palkkaa tärkeämmiksi voivat nousta arvostuksen ja tunnustuksen saaminen, henkilökohtainen kasvu ja osaamisen hyödyntäminen, toiminnan autonomia ja menestyminen vaikeissa tehtävissä, mahdollisuudet kehittyä ja edetä, mielenkiintoiset ja motivoivat työtehtävät. (Härkönen, Nissinen ja Tiusanen, 1990, s. 12–13; Viitala, 2013, s. 139)

Tutkimusten mukaan palkitsemisella (palkka, luontaisedut, suorituspalkkiot) on vaikutusta työsuoritukseen yksilötasolla. Tiimi- tai yritystasolla tällaista riippuvuutta ei ole voitu osoittaa. Kiistattominta palkitsemisen vaikutus työsuoritukseen on kiinteän palkan yhteydessä, kun työsuoritus on ennakoitavissa. Tulospalkkaa koskevat tutkimustulokset ovat osittain ristiriitaisia, sillä epäonnistunut tulospalkka on voinut vähentää työn tuloksia alentuneen työmoraalin vuoksi. Henkilökohtaisten ominaisuuksien on osoitettu vaikuttavan siihen, mitä palkkamallia kannattaa soveltaa. Riskiä karttavat pitävät yleensä kiinteää korvausta parhaimpana. Kilpailuhenkiset, kovaan suoritustasoon tähtäävät henkilöt puoltavat suorituksiin perustuvan palkkauksen käyttöä. (Thierry, 2002, s. 343)

Työsuhdeasiat ja henkilöstöpalvelut

Työsuhdeasiat on länsimaissa vahvasti säädelty. Tämä asettaa tiukat reunaehdot yrityksen henkilöstöpolitiikalle. Yrityksillä on tarve rakentaa mahdollisimman joustavat henkilöstösuhteet, joista hyötyvät yhtä lailla työntekijät kuin työnantaja. Samalla yrityksen on otettava huomioon lakien ja sopimusten asettamat velvoitteet. Haasteena on sovittaa yhteen juridiset pelisäännöt ja yksittäisen työntekijän tarpeet. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta korostuu esimiesten tasapuolinen ja reilu kohtelu, jonka ansiosta työntekijöillä voi olla suurempi ymmärrys ja sietokyky työnantajapuolen virheisiin. Asiat voidaan sopia ilman oikeudellisia toimia. (Leopold ja Harris, 2009, s. 93–94)

Työsuhdeasioita säätelevät Suomessa lait ja asetukset sekä työehtosopimukset (yksityisellä puolella toimialakohtaiset työehtosopimukset (TES) ja julkisella puolella virkaehtosopimukset (VES)). Työsuhdetta sääteleviä lakeja ovat työsopimuslaki, tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhteistoimintalaki sekä työturvallisuuslait. Tasa-arvolaki edellyttää, että ketään ei syrjitä esimerkiksi sukupuolen perusteella rekrytoinnissa. Laki yksityisyyden suojasta liittyy vahvasti rekrytointiin. Työnteon aloittamisen jälkeen kaikki työsuhdetta säätelevät lait ovat vaikuttamassa työntekijän ja työnantajan väliseen suhteeseen. Käytännössä ongelmaksi voi muodostua

laajan ja monimutkaisen lainsäädännön sekä sopimuskäytännön tuntemuksen puute. Kiistatilanteissa voi mahdollisesti saada apua työntekijäjärjestöiltä tai työnantajaliitosta. (Helsilä ja Salojärvi, 2013, s. 243–248)

Yritykset tarjoavat laajan kirjon henkilöstöpalveluita, joista osa on lakisääteisiä ja osa vapaaehtoisia. Esimerkiksi yrityksen järjestämät työterveyspalvelut ja vakuutukset voivat olla tasoltaan vain lakisääteisiä tai laajempia. Usein henkilöstöpalveluita käytetään yrityksessä kannustamis- ja palkitsemiskeinona. Luontoisetuina yritys voi tarjota esimerkiksi työsuhdeasunnon, autoedun, työpaikkaruokailun ja työmatkakuljetuksen. Yritykset voivat myös tukea harrastustoimintaa, loma- ja virkistystoimintaa sekä opiskelua. (Helsilä ja Salojärvi, 2013, s. 263–266)

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla ja yrityksen tuloksenteekokyvyllä on tutkimuksissa osoitettu suora yhteys korkeaa suoritustasoa edellyttävissä työpaikoissa. Työhyvinvointia tarkasteltiin kolmesta näkökulmasta: työtyytyväisyys, työpaikan ihmissuhteiden laatu ja terveys. Erilaiset henkilöstökäytännöt (36 eri tutkimusta) onnistuivat edistämään työtyytyväisyyttä ja ihmissuhteiden laatua sekä samalla yrityksen tuloksellisuutta. Sen sijaan henkilöstökäytännöillä oli kielteinen vaikutus terveyteen (stressi, ahdistuneisuus, loppuun palaminen). Tutkimukset osoittivat, että tasapainon löytäminen työhyvinvoinnin ja yrityksen suorituskyvyn välille on erittäin tärkeää. (Pauwe ja Farndale, 2017, s. 93–94)

Kauhasen (2016, s. 97–98) mukaan yritykset tarkastelevat työhyvinvointia liian kapealaisesti, eikä työhyvinvointia eri näkökulmista katsovat tahot (esimerkiksi ylin johto, luottamus- ja työsuojeluhenkilöstö, työterveyshuolto ja esihenkilöt) ole samanaikaisesti mukana kehitysprosessissa. Työhyvinvoinnin kehitys on niin monitahoinen, että sitä ei voi pitää irrallisena muusta johtamisesta. Tämän vuoksi työhyvinvointi tulee sulauttaa organisaation strategiaan ja johtamiskäytänteisiin. (Kauhanen, 2016, s. 27–28) Myös Kehusmaa (2011, s. 138) näkee, että yrityksen ei tule tehdä erillisiä strategioita, kuten

työhyvinvointistrategiaa, vaan laadukkaasti tehdyn liiketoimintastrategian tulee antaa tarvittavat edellytykset tarkempien toimintasuunnitelmien laatimiselle.

Kehusmaa (2011, s. 112) määrittää työhyvinvoinnin kulmakiviksi reilun johtamisen, kunnan työolosuhteet, mielekkään ja sujuvan työn sekä kannustavan työyhteisön. Kehusmaan (2011) mallin sisältö on monilta osin sama kuin Auralla ja Ahosella (2016), mutta Kehusmaan (2011) malli korostaa enemmän me-henkeä sekä työyhteisöä. Työkyvyn perustana vaikuttavat terveydentila, arvot ja asenneilmapiiri, osaaminen, työyhteisö ja -ympäristö. Työn ja vapaa-ajan tasapaino ilmenee joustavuutena ja elämänlaatuna. Tulevaisuusvaikutukset koostuvat toimeentulo- ja terveystilasta. (Aura ja Ahonen, 2016, s. 20–21) Yritys vastaa työhyvinvoinnista ja sen tuloksellisuudesta. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yhä selvemmin osa kaikkien esihenkilöiden työkenttää. Työhyvinvointi on osa jatkuvaa kehittämistä. Koulutuksen merkitys on tässä työssä keskeinen. (Aura ja Ahonen, 2016, s. 219)

Pk-yrityksissä tehty tutkimus osoitti puutteita työhyvinvoinnin edistämässä. Vain puolella yrityksistä tehtiin työhyvinvointisuunnitelma. Sama koski myös ongelmatilanteisiin varautumista. Mitä pienempi yritys, sitä alhaisempi oli niiden yritysten osuus, jolla oli selvät työhyvinvointi- ja varautumissuunnitelmat. Tutkimuksen perusteella työpaikkojen terveyspalvelut, työtehtävien selkeys ja uusien työntekijöiden opastus oli pääosin hyvällä tasolla. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus ja sairauslomat arvioitiin yleisesti ottaen vähäisiksi. Johtamiskentällä painotettiin erityisesti henkilöiden johtamistaitoja, henkilöstön hyvinvoinnin johtamisen sulauttamista päivittäiseen toimintaan ja eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen kehittämistä. Työntekijöiden tulevaisuususkon ja vaikuttamismahdollisuuksien vahvistamista pidettiin työhyvinvoinnin kannalta tärkeinä. (Manka, 2023, s. 120)

Tutkimus osoitti, että työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan lisää panostusta. Monissa pk-yrityksissä edes lakisääteisiäkään velvoitteita ei ole kaikilta osin täytetty. Pk-yrityksistä valtaosa kaipasi lisää tietoa ja tukea työhyvinvoinnin kehittämiseen (Manka, 2023, s. 123)

2.11 Henkilöstön johtaminen pk-yrityksen näkökulmasta

Monet edellä kuvatuista henkilöstöjohtamisen periaatteista ja toimintatavoista soveltuvat paremmin suuriin yrityksiin kuin pieniin, koska isoissa yrityksissä on yleensä jo omat henkilöstöosastot ja henkilöstökysymyksiin erikoistuneita asiantuntijoita. Tämä ei poista sitä tosiasiaa, että henkilöstökysymykset ovat yhtä lailla tärkeitä niin pienissä kuin suurissakin yrityksissä. Koska henkilöstömäärien kasvu toteutuu ennen muuta pk-yrityksissä, henkilöstöön liittyvä osaaminen korostuu entisestään.

Vuonna 2016 tehty laaja tutkimus ”Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä” antaa monipuolisen kuvan henkilöstöjohtamisesta ja myös sen kehittämistarpeista. Pk-yritysten henkilöstöjohtamisen on todettu useissa tutkimuksissa olevan heikolla tasolla. Yksi keskeisimmistä syistä on henkilöstökysymyksiin perehtyneen asiantuntijan puuttuminen. Kun henkilöstöasioiden hoito keskittyy henkilöstörutiineista huolehtimiseen, henkilöstöjohtamisella ja yrityksen strategialla ei juuri ole yhteyttä toisiinsa. Strategisesta henkilöstöjohtamisesta voidaan puhua hyvin harvan pk-yrityksen kohdalla. Henkilöstökäytännöt ovat epämuodollisia ja niitä hoidetaan, kun ratkaistavia asioita ilmaantuu. (Viitala, Kultalahti ja Kantola, 2016, s. 11 ja 24)

Viitalan ja muiden (2016) tutkimuksen empiirinen tarkastelu koostui 11 pk-yritystä käsittävästä case-tutkimuksesta, sadan yrityksen kyselytutkimuksesta sekä sadan yrityksen haastattelututkimuksesta. Case-yrityksissä henkilöstöjohtaminen oli hyvin epätasaista. Heikointa se oli yrityksissä, joissa ei ollut nimetty ketään vastuulliseksi hoitamaan henkilöstökysymyksiä. Johtopäätöksenä oli, että jo pienissä yrityksissä on syytä olla henkilöasioista vastuullinen ja keskisuurissa yrityksissä vastuuhenkilön nimikkeen, henkilöstöpäällikkö tai -johtaja, tulee vahvistaa henkilön roolia. Esimiehiä ei mitenkään koulutettu esimiestehtäviin, minkä vuoksi henkilöstöjohtaminen ontui jo perustasolla. Työhyvinvointi nousi case-yrityksissä keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi. (Viitala ja muut, 2016, s. 88–89)

Yritysten henkilöstöjohtamisen tilannetta selvitettiin haastattelujen (372) avulla. Henkilöstöjohtamisen strategisuus oli varsin puutteellista. Haastatelluista toimitusjohtajista 35 % kertoi, että heillä on dokumentoitu henkilöstöstrategia. Henkilöstönäkökulma otettiin strategisessa suunnittelussa erittäin hyvin huomioon 25 %:ssa (ei henkilöstöpäällikköä) ja 11 %:ssa (henkilöstöpäällikkö palkattu). Henkilöstöpäällikkö toi lisää kriittisyyttä tarkasteluun. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen oli hyvin hoidettu noin joka neljännessä yrityksessä. Tulokset osoittivat, että pk-yrityksissä on paljon tehtävää strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. (Viitala ja muut, 2016, s. 134–135)

Henkilöstöjohtamisen resurssointi oli vaihtelevaa. Haastatelluista yrityksistä 35 %:lla oli henkilöstöpäällikkö. Henkilöstöpalveluja vahvistettiin ostamalla niitä ulkoa (rekryointipalvelut 58 %, palkanlaskenta 59 %, koulutuspalvelut 94 % ja hyvinvointipalvelut 90 %). Henkilöstömäärän tarvetta ennakoidaan hyvin 69 %:ssa yrityksistä. Osaamisen kehittämisen systemaattisuus puuttui pääsääntöisesti. Koulutussuunnitelmia laadittiin noin puolessa yrityksistä, vaikka se on yli 20 henkilön yrityksissä laissa velvoitettu. Kehityskeskusteluja käydään hyvin kattavasti noin joka kolmannessa yrityksessä. Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien tekemistä vaikeutti se, että noin kolmasosassa tehtävistä ei ollut määritelty toimenkuvaa. (Viitala ja muut, 2016, s. 136–148)

Tutkimuksen mukaan vähän yli puolelle johtajista ja esimiehistä annettiin hyvistä suorituksista tulospalkkioita. Palkitsemisen muodot olivat kuitenkin varsin rajallisia. Vaikka työhyvinvointia pidettiin tärkeänä asiana, työhyvinvointisuunnitelma ja erillinen työhyvinvointibudjetti oli vain noin puolella yrityksistä. Esimiestyön haasteet tulivat esiin myös haastattelututkimuksessa. Koulutus esimiestehtäviin oli vähäistä. Tutkimus paljasti useita kehittämiskohteita. Henkilöstöjohtamisen periaatteet kannattaa määrittää ja vastuut siinä kirkastaa, esimiestyöhön pitää saada opastusta, henkilökohtainen tavoiteasetanta kaipaava selvennystä. (Viitala ja muut, 2016, s. 147–156)

Tuomen tutkimus vahvisti, että pk-yrityksissä strateginen henkilöstövoimavarojen kehittäminen on yrityskohtaisesta ja vaihtelevaa perusteellisuudeltaan. Henkilöstökysymyksiin liittyvä keskustelu oli vähäistä, minkä vuoksi yksittäiset työntekijät saattoivat muodostaa henkilöstökäytännöistä omia mielikuviaan, jotka eivät pitäneet paikkaansa. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen oli tärkeässä roolissa päällikkötason tehtävissä. Koska keskustelukulttuuri puuttui, kukin pyrki hankkimaan itsenäisesti tietoa ja parantamaan siten osaamistaan. Johtavassa asemassa olevien uranäkymät jäivät epäselviksi, koska tietoa asiasta ei ollut. Yksilötason kehittyminen oli pk-yrityksissä aktiivista, mutta koko henkilöstön kehittämissuunnitelmat puuttuivat. Omistajajohtajan suhtautumisella oli ratkaiseva merkitys siihen, miten strategiseen henkilöstövoimavarojen kehittämiseen suhtauduttiin. (Tuomi, 2005, s. 200–203)

Tuomen tutkimus osoitti myös olennaisia puutteita pk-yritysten johtamisessa. Pk-yrityksetkin tarvitsevat yhä enemmän jatkuvaa oppimista ja uusien taitojen ja kyvykkyyksien kehittämistä. Näihin vaateisiin istuu heikosti autoritaarinen johtaminen. Esimiesten on entistä paremmin hallittava toiminnan muutosprosesseja ja kyettävä ohjaamaan työntekijät omaksumaan uusia käytäntöjä siten, että luottamus esimiehiin ja työntekijöihin säilyy. Pk-yritysten menestyksen kannalta on tärkeää, että näiden yritysten harvalukuiset esimiehet saavat perehdytystä johtamistaitoihin pystyäkseen uudistamaan yrityksen toimintaa. (Tuomi, 2005, s. 204–205)

USA:ssa suoritetusta 600 pk-yritystä koskevasta tutkimuksesta selvitettiin henkilöstön johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Havainnoilla on monia yhtymäkohtia myös suomalaisten pk-yritysten henkilöstökäytäntöihin. (Viitala ja muut, 2016)

Koska hyvin monet pk-yritykset toimivat yrittäjävetoisesti ja niissä on vain harvoja työntekijöitä, henkilöstökäytännöt ovat useimmiten epämuodollisia ja heijastelevat enemmänkin periaatteita kuin määriteltyjä käytäntöjä. Tutkimuksessa tarkasteltiin näiden epämuodollisten henkilöstökäytäntöjen vaikutusta yrityksen toimintaan. Tutkijat arvioivat henkilöstökäytäntöjä, työntekijöiden asenteita ja yrityksen tuloksellisuutta eri

mittareilla. Henkilöstöhallintoa tarkasteltiin kolmesta näkökulmasta: henkilöstövalinnat, henkilöstön johtaminen sekä henkilöstön motivointi ja pysyvyys. Näissä kussakin havaittiin erilaista käytäntöä. (Wright, 2008)

Henkilöstön valinnassa pk-yritys voi hakea avoimena olevaan tehtävään sopivaa henkilöä, jolla on juuri tarvittavat taidot tuohon tehtävään, tai se voi hakea yritykseen sopivaa henkilöä, jolloin tarkastellaan henkilön kaikkia taitoja, hänen ominaisuuksiaan tulevan tiimin kannalta ja hänen sopivuuttaan yrityskulttuuriin. Henkilöstön johtaminen voi perustua tiukkaan päivittäisten tehtävien valvontaan, johon liittyy paljon sääntöjä ja menettelytapoja, jotka ohjaavat työntekijän työtahtia ja aikatauluja. Toinen lähestymistapa on antaa työntekijälle enemmän itsenäisyyttä kuvaamalla hänelle tehtävät, mutta jättämällä itse tekeminen itseohjautumisen varaan. Työntekijän on omaksuttava vastuullisuus hoitaa itsenäisesti annettuja tehtäviä. (Wright, 2008)

Henkilöstön motivaatioon ja pysyvyyteen pk-yritykset voivat käyttää taloudellisia kannustimia, maksaa korkeampaa palkkaa kuin kilpailijat, palkita hyvistä suorituksista. Tutkimus on osoittanut yrityksen päässeen parempiin tuloksiin, mikäli se haki yritykseen sopivia henkilöitä, antoi työntekijöille itsenäisyyttä ja vastuuta omasta työstään sekä pyrki luomaan työntekijöille tunnesiteitä yritykseen. (Wright, 2008)

Yleisintä pk-yrityksissä on epämuodollinen henkilöstöhallinto. Tämän vuoksi muodollisen henkilöstöpolitiikan ja -käytäntöjen tutkiminen johtaa heikkoihin tuloksiin, koska ne joko kokonaan puuttuvat tai ne ohjaavat heikosti toimintaa. Pk-yritysten toiminnan luonteessa ja laajuudessa on valtavat erot. Tämä näkyy myös henkilöstökäytännöissä, joista on vaikea tehdä kokonaisvaltaisia johtopäätöksiä. Henkilöstökäytäntöihin vaikuttavat yhtä lailla yrityksen koko kuin sen toiminnan luonne ja toimintaympäristö. Vähän ammattitaitoa vaativissa yrityksissä havaittiin olevan vähemmän muodollisia käytäntöjä kuin korkean teknologian yrityksissä tai kansainvälisissä yrityksissä. Pk-yritysten tapa hoitaa henkilöstöasioita näyttää olevan enemmän reaktiivinen kuin strateginen. Omistajajohtajan omaksumilla periaatteilla

näytti olevan hyvin suuri vaikutus siihen, miten henkilöstöasioita yrityksessä hoidetaan. Jos omistajayrittäjä oli oivaltanut hyvän henkilöstöhallinnon tarjoamat hyödyt, tällä oli ratkaiseva vaikutus siihen, että henkilöstöasioiden hoitoa kehitettiin systemaattisesti. (Torrington ja muut 2020, s. 621–622)

Pk-yrityksissä erityisesti henkilöstön luottamus ja suhteet johtoon vaikuttavat suuresti henkilöstön työpanokseen. Useissa tutkimuksissa on todettu, että pk-yrityksen suorituskyky parani sitä selvemmin, mitä monipuolisemmin se sovelsi hyväksi todettuja henkilöstökäytäntöjä (viestintä, valmentaminen, sitouttaminen ja uralla etenemismahdollisuudet). Omistajavetoisissa yrityksissä omistajajohtajan vaikutus on ratkaisevan tärkeä. Tämän vuoksi henkilöstökäytäntöjen kehitystyö saadaan varmimmin liikkeelle, kun omistajayrittäjä on oivaltanut saatavissa olevat hyödyt. Koska pk-yrityksessä on väistämättä niukasti henkilöstöasioiden osaamista, ulkopuolinen asiantuntija-apu on yleensä tarpeen parhaiden henkilöstökäytäntöjen käyttöönotossa. Pk-yrityksissä on lisäksi tärkeä oivaltaa, että henkilöstökäytäntöjen kehitystyössä on otettava huomioon yrityksen toiminnan luonne, toimintaympäristö ja yrityskulttuuri. (Torrington ja muut 2020, s. 626–627)

3 Tutkimusaineistot ja -menetelmät

Tutkittava aineisto saadaan pk-yrityksille suunnatusta nettipohjaisesta kyselystä. Pk-yritykset -kappaleessa (3.1) tarkastellaan kohdejoukkoa. Seuraavassa kappaleessa 3.2 kuvataan kyselyn suunnittelu ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät.

3.1 Pk-yritykset

Tilastokeskus määrittelee pk-yritykset keskisuuriin, pieniin ja mikroyrityksiin henkilökunnan, liikevaihdon ja taseen loppusumman perusteella. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia ovat henkilökunnan määrään ja liikevaihtoon perustuvat määrittelyt. Yritys määritetään keskisuureksi, kun se työllistää 50–249 henkilöä tai sen liikevaihto on yli 10 mEUR - 50 mEUR. Pienyritys työllistää 10–49 henkilöä tai sen liikevaihto on 2 mEUR - 10 mEUR. (Tilastokeskus 1) Mikroyritykset työllistävät alle 10 henkilöä ja niiden liikevaihto alle 2 mEUR. Lisäkritereinä pk-yritysmäärittelylle on se, että pk-yritys on itsenäinen eli että se ei kuulu konserniin (Tilastokeskus 2).

Valtaosa Suomen yrityksistä on pk-yrityksiä. Suuryrityksiksi (henkilökunta yli 250) luokitellaan vain 0,2 % (662) kaikista yrityksistä. Mikroyrityksissä (kokoluokassa 1–9 työllistävät) on itsensä työllistäviä 190.000. Kaikista yrityksistä 93 % työllistää alle 10 henkilöä. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavimpaan keskikokoisten yritysten ryhmään kuuluu 3.109 yritystä (1 % kaikista yrityksistä) (taulukko 2).

Taulukko 2. Yritysten lukumäärä henkilökunnan mukaan 2020. (Yrittäjät 1)

Henkilöstö	Yritysten lukumäärä	%-osuus
1–9	274 562	93 %
10–49	16 632	6 %
50–249	3 109	1 %
250 -	662	0 %
Yhteensä	294 965	100 %

Vaikka suuryrityksiä on kappalemääräisesti vähän, niiden osuus yritysten liikevaihdosta on 42 %. Pk-yritysten liikevaihto-osuus on noin 58 %. Suuryritysten suhteellinen osuus yritysten liikevaihdosta on ollut laskussa (Yrittäjät 1). Tämä korostaa osaltaan pk-sektorin merkitystä.

Yritykset työllistävät Suomessa liki 1,5 miljoonaa henkilöä. Pk-yritysten osuus työvoimasta oli 2020 noin 65 % ja yli 250 työllistävien osuus työvoimasta 35 %. Pk-yrityksissä työskentelevien määrä kasvoi vuodesta 2001 vuoteen 2020 noin 157.000 henkilöä, vastaava luku yli 250 työllistävässä yrityksissä oli noin 8.000 henkilön vähennys. (Yrittäjät 1)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Empiirisen osan aineisto kerätään laajalla nettikyselyllä. Kyselyssä keskitytään kahteen asiakokonaisuuteen: pk-yritysten strateginen suunnittelu ja strateginen johtaminen sekä pk-yritysten strateginen henkilöstöjohtaminen.

Kyselytutkimusta (survey) käytetään kvantitatiivisesti kuvaamaan tietyn joukon erityispiirteitä. Näihin erityispiirteisiin liittyy usein muuttujien välisten suhteiden selvittäminen. Kyselyllä kerättävä tieto saadaan ihmisiltä, minkä vuoksi se on subjektiivista. Kyselytutkimus kohdistuu yleensä osaan koko joukkoa, mutta tästä osajoukosta saadut tulokset voivat olla yleistettävissä koko perusjoukkoon. (Glasow, 2005, s. 5)

Kyselyn suunnittelu sisältää kaksi vaihetta. Ensiksi otos perusjoukosta täytyy määritellä. Otossuunnitelma kertoo, millä menetelmillä otos perusjoukosta muodostetaan ja millä keinoilla kysely suoritetaan. Toiseksi arvioidaan, minkä kokoinen otos edustaa riittävällä tarkkuudella perusjoukkoa ja kuinka luotettavia tuloksia tuolla otosjoukolla on saatavissa sekä mikä on toivottava vastausprosentti tulosten tarkkuuden varmistamiseksi. (Glasow, 2005, s. 7) Otoksen muodostamiseen on neljä eri menetelmää: yksinkertainen

satunnaisotanta, systemaattinen satunnaisotanta, ositettu otanta ja ryväotanta (Mattila, 2003).

Tilastollista otosta ei voitu tehdä, koska kattavaa kokoluokittaista pk-yrityskantaa ei ollut käytettävissä. Kyselyyn mukaan otettavat poimittiin Orbis tietokannasta saatujen sähköpostiosoitteiden perusteella. Kaikkiaan 13.000 yritykselle lähetettiin kysely sähköpostitse. Näin syntyvän ns. itsevalikoituvan otoksen (Kuusela, 2009) mahdollisia vaikutuksia tutkimustulosten luotettavuuteen ja yleistettävyyteen koko pk-yrityskenttään arvioidaan kappaleessa 5.4 Tutkimukset rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.

3.2.1 Lomakkeen suunnittelu ja testaus

Kyselylomakkeen laatimista varten on käyty läpi lukuisia strategiaa ja henkilöstöjohtamista käsitteleviä ulkomaisia ja kotimaisia kyselytutkimuksia. Kotimaiset tutkimukset ovat olleet pääosin opinnäytetöitä. Koska tämän tutkimuksen aiheet ovat varsin yleisiä tutkimuskirjallisuudessa, odotukset teoriaan pohjaavien kysymyssarjojen löytämiseksi olivat suuret. Todellisuus osoittautui kuitenkin toisenlaiseksi. Yhtäkään kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa olisi tutkittu empiirisen aineiston avulla teoriassa esitetyn strategisen suunnittelun ja johtamisen toteutumista käytännössä, ei löytynyt. Sama lopputulema oli myös strategisen henkilöstöjohtamisen kohdalla.

Kyselylomakkeen suunnittelun lähtökohta oli rakentaa kysymykset johdonmukaisesti teoriasta käsin. Strategiakysymysten pohjana oli strategiaprosessin vaiheistus: tilanneanalyysi, strategian muotoilu, strategian implementointi sekä seuranta ja arviointi. Tilanneanalyysi sisälsi sekä yrityksen sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön.

Strategisen henkilöstöjohtamisen osalta ei kyselyyn otettu vaikeasti mitattavia asennekysymyksiä, vaan kysely rakennettiin strategisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen pohjalta (henkilöstövoimavarojen suunnittelu, rekrytointi ja valinta, kyvykkyyksien hallinta, osaamisen kehittäminen ja hallinta, suorituksen hallinta sisältäen

suorituksen arvioinnin, palkitseminen, työsuhdehallinto ja henkilöstöpalvelut, sekä työhyvinvoinnin tukeminen). (Helsilä ja Salojärvi, 2013, s. 6–8) Näin vastaajilla oli edessään konkreettisia asioita, joihin kannan ottaminen voitiin katsoa olevan kohtalaisen selvää. Kysymykset paljastivat myös suoraan, miten henkilöstöasioita johdetaan.

Yksi kiinnostavimmista kysymyksistä on strategisen suunnittelun ja johtamisen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Tätä on käsitelty kappaleessa 2.4. Kyselyyn otettiin kaksi suoriutumista mittaavaa kysymystä, jotka koskivat nettotuloksen tasoa ja liikevaihdon kasvua.

Kyselyn taustakysymykset rajattiin kuuteen kysymykseen: yrityksen sijainti, koko, kuuluminen konserniin, toimiala, liikevaihto ja vastaajan asema yrityksessä. Taustakysymykset tulivat lomakkeen alkuun ja sen jälkeen kaikki strategiaa ja henkilöstön johtamista koskevat väittämämuuttajat.

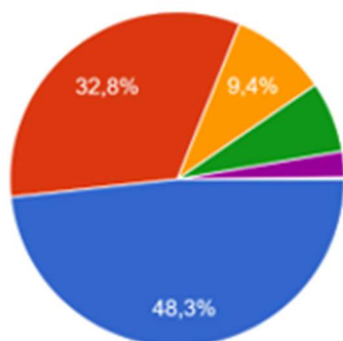
Kyselylomake lähetettiin testausta varten kommentoivaksi ja täytettäväksi neljän yrityksen edustajalle, jotka olivat lupautuneet antamaan palautetta lomakkeesta. Palautteen perusteella yksittäisten kysymysten muotoilua täsmennettiin.

Lopullinen kyselylomake toteutettiin Google Formsin avulla. Palvelu sisältää kaikki yleiset kysymystyypit sekä myös perustyökalut vastausten analysointiin. Aineiston käsittelyä helpottaa se, että vastauslomakkeet voidaan linkittää Excel-taulukkoon Google Sheets-palvelussa. Exceliin siirretty aineisto voidaan puolestaan siirtää komennoilla SPSS:ään ilman manuaalista näpyttelyä. Kyselylomake on liitteessä 1.

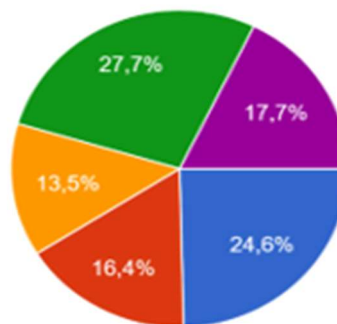
3.2.2 Kyselyn toteuttaminen

Kyselylomake lähetettiin noin 13.000 yrityssähköpostiin vaiheittain 23.1. – 30.1.2024. Vastaukset pyydettiin kaikilta 11.2.2024 mennessä. Määräpäivään mennessä vastauksia oli tullut 524 kappaletta eli 4 % pyydytyistä vastauksista.

Taustamuuttujatarkastelussa ovat mukana kaikki vastaajat (524). Vastaajien maantieteellinen sijainti painottuu Etelä- ja Länsi-Suomeen, mutta vastaajia on myös Lapista (kuvio 10). Päätoimialoittain tarkasteltuna vastaajajoukko jakaantuu melko tasaisesti eri toimialaryhmiin (kuvio 11).



- Etelä-Suomi
- Länsi-Suomi
- Itä-Suomi
- Oulu
- Lappi
- Ahvenanmaa



- Teollisuus (C–E)
- Rakentaminen (F)
- Kauppa, ravintolat, majoitus (G,I)
- Muut markkinapalvelut: kuljetus; informaatio, viestintä; rahoitus, kiinteistöt; liike-elämän palvelut (H, J–N)
- Yhteiskunnalliset palvelut: julkinen hallinto; koulutus; terveys- ja sosiaalipalvelut; alkutuotanto, muut palvelut (A–B, O–R)

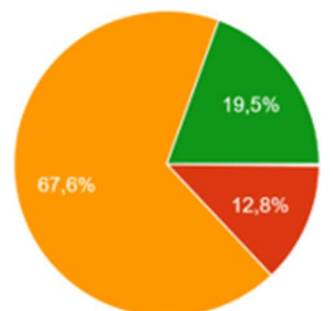
Kuvio 10. Yrityksen sijainti

Kuvio 11. Yrityksen toimiala

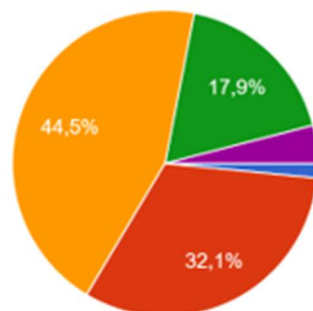
Taustamuuttujissa on kaksi yritysten kokoa selvittävää kysymystä: henkilöstö ja liikevaihto. Valtakunnallisesti mikroyrityksiä on yrityskannasta 93 % (vastaajista 12,8 %), pieniä yrityksiä 6 % (vastaajista 67,6 %) ja keskisuuria yrityksiä 1 % (vastaajista 19,5 %). Vastaajajoukko painottuu selvästi pk-yritysten suurempaan joukkoon (kuvio 12). Tämän vuoksi tulokset esitetään pääosin kokoluokittain. Liitteessä 2 on esitetty suorat jakaumat (frekvenssit ja prosenttiosuudet) ei konserniin kuuluvista vastaajista.

Vastaajajoukon liikevaihtojakauman painopiste on 2–10 miljoonan euron liikevaihtoluokassa (44,5 %). Keskisuurten yritysten iso osuus näkyy myös

liikevaihtoluvuissa, joiden mukaan yli 10 miljoonan liikevaihto on vastaajien joukossa selvästi yli 20 % (luokat 10–50 ja yli 50) (kuvio 13).



- Yksinyrittäjä
- Mikroyritys (alle 10 työntekijää)
- Pieniyritys (10 – 49 työntekijää)
- Keski-suuri (50 – 249 työntekijää)



- Alle 250.000 euroa
- 250.000 – 2.000.000 euroa
- 2.000.000 – 10.000.000 euroa
- 10.000.000 – 50.000.000 euroa
- 50.000.000 euroa -

Kuvio 12. Yrityksen vakituinen henkilöstö

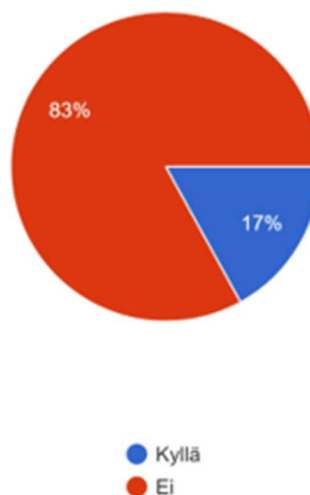
Kuvio 13. Yrityksen liikevaihto

Vastaajia pyydettiin kertomaan asemansa yrityksessä (kuvio 14). Toimitusjohtaja-tasoisia vastaajia oli liki 70 %. Asiantuntijoita oli vain muutama prosentti. Vastaajia voidaan pitää asemansa puolesta pätevinä ottamaan kantaa yrityksen strategiaa ja henkilöstöjohtamista koskeviin kysymyksiin.

Vastausten analysoinnin kannalta tärkeä kysymys oli, kuuluuko yritys johonkin konserniin (kuvio 15). Tutkimuksessa haluttiin selvittää itsenäisten yritysten strategia-ajattelua ja henkilöstöjohtamista. Tämän vuoksi konserneihin kuuluvat vastaajat (89) tiputettiin pois jatkoanalyysistä. Analysoitavien yritysten määräksi jäi 435 yritystä.



Kuvio 14. Kyselyyn vastaajan asema



Kuvio 15. Yritys konsernin osa

3.2.3 Tulosten analysoinnissa käytettävät tilastomatematikkaiset menetelmät

Tutkimuskysymysten lisäksi asetettiin seuraavat hypoteesit:

1. Mitä suurempi yritys on, sitä täydellisempi on sen strateginen suunnittelu ja johtaminen.
2. Mitä suurempi yritys on, sitä kattavampia ja monipuolisempia ovat yrityksen henkilöstökäytännöt.
3. Mitä täydellisempi strateginen suunnittelu ja johtaminen on, sitä paremmin yritys saavuttaa nettotulostavoitteen.
4. Mitä täydellisempi strateginen suunnittelu ja johtaminen on, sitä paremmin yritys saavuttaa liikevaihdon kasvutavoitteen.

Empiirisen aineiston analysointi perustuu kvantitatiiviseen tarkasteluun ja se tehdään tilastomatematillisella ohjelmistolla (SPSS). Taustamuuttujista esitetään suorat jakaumat (kappaleessa 3.2.2). Tutkimuskysymysten ja aineiston luonteen vuoksi tilastollinen analyysi keskittyy ristiintaulukointeihin yrityksen kokoa ilmaisevan taustamuuttujan (mikro, pieni, keskisuuri) ja väittämämuuttujien välillä. Aiemmissa strategiatutkimuksissa

on löydetty yhteys strategisen suunnittelun ja yrityksen suoriutumisen välillä. Tuon yhteyden olemassaoloa tutkitaan tässä työssä logistisen regressioanalyysin avulla.

Suorat jakaumat

Suora jakauma kuvaa yhden muuttujan frekvenssijakaumaa eli sitä, kuinka monta tapausta muuttujan eri arvoja (esimerkiksi 50–249 työllistävät yritykset) saaduissa vastauksissa esiintyy. Kaikista taustamuuttujista esitetään suorat jakaumat, joissa ovat mukana prosenttijakautumat. Prosenttijakaumat helpottavat kokoluokkien hahmottamista. (Kananen 2008, s. 41) Tutkimuksen liitteenä 2 ovat väittämämuuttujien suorat jakaumat, joissa esitetään frekvenssit ja prosenttijakaumat.

Ristiintaulukoinnit

Kahden muuttujan (x ja y) keskinäistä suhdetta voidaan yksinkertaisimmillaan tarkastella ristiintaulukoinnin avulla. Taulukkoon tulevien muuttujien arvojen erojen tilastollista merkitsevyyttä voidaan tarkastella erilaisilla tunnusluvuilla. Ristiintaulukoinnissa on mukana kaksi muuttujaa, kuten esimerkiksi yrityksen kokoluokkaa ja strategian laatiminen. Muuttujien riippuvuuksien tilastollista merkitsevyyttä tarkastellaan khiin neliötestillä. (Kananen, 2008, s. 44)

Logistinen regressioanalyysi

Logistisella regressioanalyysillä halutaan tutkia vahvistaako kyselyaineisto seuraavat hypoteesit:

Mitä täydellisempi strateginen suunnittelu ja johtaminen on, sitä paremmin yritys saavuttaa nettotulostavoitteensa.

Mitä täydellisempi strateginen suunnittelu ja johtaminen on, sitä paremmin yritys saavuttaa liikevaihdon kasvutavoitteensa.

Teoriaosassa kappaleessa 2.4 'Strategia ja yrityksen suorituskyky' todetaan, että laadukkaalla strategialla ja strategian implementoinnilla (johtamisella) on yrityksen tulosta parantava riippuvuus.

Logistisilla regressiomalleilla katsotaan, löytyykö muuttujista (kysymyksistä) sellainen joukko, joka selittää yrityksen nettotuloksen tasoa (muutettu dikotomiseksi: tavoite alitettu, tavoite saavutettu) tai liikevaihdon kasvua (muutettu dikotomiseksi: tavoite alitettu, tavoite saavutettu).

Logistinen regressioanalyysi ei ole rajoitusten suhteen niin tiukka kuin perinteinen regressioanalyysi. Selittäjien ei tarvitse olla normaalijakautuneita, eikä lineaarisesti toisistaan riippuvia, eikä ryhmien varianssien tarvitse olla yhtä suuria. (Metsämuuronen, 2008, s. 114–116)

Merkitsevyystasot

Khiin neliötestiä voidaan käyttää taulukoitujen muuttujien merkitsevyydestinä. Sen avulla voidaan arvioida, ovatko ryhmien (kuten yritysten kokoluokkien) väliset erot satunnaisia vai todellisia. Eroavaisuuksia tarkastellaan neljällä eri tasolla:

$p \leq 0.001$ erittäin merkitseviä (***)

$p \leq 0.01$ merkitseviä (**)

$p \leq 0.05$ melkein merkitseviä (*)

$p > 0.05$ eivät merkitseviä

(Kananen 2008, s. 49)

4 Tulokset

Kyselyaineiston tilastollisen analyysin tavoitteena on tutkia, miten kirjallisuuskatsauksessa kuvattu strateginen suunnittelu ja johtaminen sekä henkilöstön johtaminen toteutuvat käytännössä. Tulosten analysoinnissa ensimmäisenä esitellään kyselyn tulokset strategisen suunnittelun ja johtamisen osalta (4.1). Kyselyn toisen pääalueen, henkilöstöjohtamisen, tulokset käsitellään kappaleessa 4.2. Regressiomallin avulla tutkitaan, löytyykö strategian ja strategisen henkilöstöjohtamisen ja tuloksen tai liikevaihdon kasvun välillä riippuvuus (4.3). Keskeisimmät tutkimushavainnot on koottu kappaleeseen 4.4. Lopuksi kappaleessa 4.5 pohditaan, miten pk-yritykset voivat hyödyntää tätä tutkimusta.

4.1 Strategiatyö pk-yrityksissä

Tässä tutkimuksessa yrityksen visio, missio ja arvot eivät ole varsinaisesti osana strategiaprosessia. Nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön vuoksi yrityksellä on kuitenkin tärkeää olla pitkän tähtäimen visio, jota kohti koko yrityksen henkilöstö voi ponnistella. Selkeästi määritelty missio auttaa tehokkaasti kohdistamaan resurssit ja kertoo yrityksen olemassaolon tarkoituksen. Arvot antavat reunaehdoja toimintatavoille sekä sisäisessä että ulkoisessa liiketoimintaympäristössä. (Altiok, 2011; Brătian ja Bălănescu, 2008) Tätä taustaa vasten tutkittavilla yrityksillä on melko hyvät taustalähtökohdat strategian ja strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Taulukosta 3 ilmenee, että valtaosalla yrityksistä on määritelty visio, missio ja arvot.

Taulukko 3. Yrityksen visio, missio ja arvot

N=435	Kyllä, %	Ei, %
Yrityksessä on määritelty visio	77	23
Yrityksessä on määritelty missio	67	33
Yrityksessä on määritelty arvot	78	22

Koko aineistosta (435) esitetään strategiatyötä kuvaava yhteenveto (taulukko 4). Vastausten ääripäät antavat hyvän kuvan kohdejoukon panostuksesta strategiatyöhön.

Strategian sisällön dokumentointi on puutteellista, implementointia ei viedä läpi koko organisaation. Strategian toteutumista seurataan valikoitujen strategisten tavoitteiden osalta, mutta koska implementointi on pääsääntöisesti tehty puutteellisesti, seurannalla on vaikea saada kokonaiskuva.

Taulukko 4. Strategiaproessin toteutus

Strategiaprosessi	Ei tehty	Tehty erinomaisesti
Ulkoinen analyysi	4 %	30 %
Sisäinen analyysi	4 %	9 %
Strategian muotoilu (dokumentointi)	42 %	12 %
Strategian implementointi	24 %	4 %
Strategian toteutumisen seuranta	14 %	25 %

Seuraavassa tulokset esitetään henkilökunnan määrään perustuvan kokoluokituksen mukaan (mikro, pieni, keskisuuri). Kustakin strategiaproessin vaiheesta on esitetty kaksi kysymystä, ainoana poikkeuksena tästä on seuranta ja arviointi, jota käsittelee vain yksi kysymys. Tuloksista nostetaan keskeisiä havaintoja. Laadittujen ristiintaulukointien khiin neliötestillä tutkittu tilastollinen merkitsevyys on pääsääntöisesti joko erittäin merkitsevä tai merkitsevä eli yrityksen koko vaikuttaa tuloksiin

Tilanneanalyysi

Tilanneanalyysin ensimmäisessä kysymyksessä selvitetään ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien kartoitusta ja toisessa kysymyksessä yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien selvittämistä. Ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia liki puolet mikroyrityksissä ei selvitä lainkaan tai selvittää vähäisessä määrin asiaa. Vastaavasti keskisuurissa yrityksissä liki 60 % tekee melko kattavan tai perusteellisen selvityksen. Pienissä yrityksissä perusselvityksen tai melko kattavan selvityksen tekee yhteensä kaksi kolmannelta.

Oman yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien tunteminen on yrityksen menestymisen perusta. Kyselytulos antaa jossain määrin ristiriitaisen kuvan tilanteesta.

Mikroyrityksissä asiaan paneutuminen on vähäisempää kuin muissa kokoluokissa. Mikroyrityksissä selvitetään vähän tai tehdään perusselvitys kahdessa kolmasosassa näistä yrityksistä. Pienissä yrityksissä paneudutaan jonkin verran paremmin vahvuuksiin ja heikkouksiin kuin mikroyrityksissä. Keskisuurissa yrityksissä tehdään melko kattavia tai perusteellisia selvityksiä 58 %:ssa näistä yrityksistä

Strategian muotoilu

Strategian muotoiluun liittyvinä kysymyksinä haluttiin tietää, kuinka yleisesti yritykset asettavat strategisia pitkän tähtäimen tavoitteita ja kuinka kattavasti strategian sisältö dokumentoidaan. Mielenkiintoista on, että iso osa yrityksistä ei aseta lainkaan pitkän tähtäimen tavoitteita (mikro=35 %, pieni=28 % ja keskiuuri=14 %). Tärkeimmät tai kattavat pitkän tähtäimen tavoitteet asettaa kuitenkin huomattavan suuri joukko yrityksistä (mikro=24 %, pieni=39 % ja keskiuuri=61 %).

Strategian kirjalliseen muotoon saattaminen näyttää tulosten perusteella olevan haasteellista. Mikroyrityksistä 71 % ja pienistä yrityksistä 44 % ei ollut laatinut strategiadokumenttia. Keskisuurissa yrityksissä sen sijaan oli laadittu strategia ja toteutussuunnitelma tai vielä tätäkin täydellisempi tavoitteet sisältävä kuvaus strategiasta ja sen toteuttamisesta (58 %). Taulukko 5 osoittaa selvästi erojen olemassaolon ilman merkitsevyydestä. Lisäksi Khiin neliötesti vahvistaa tämän kiistattomasti (khiin neliötesti ,001)

Taulukko 5. Strategian sisältö

Toteutusaste	Mikro	Pieni	Keskisuuri
Ei mietitty	23 %	10 %	4 %
Ei dokumentoitu	48 %	34 %	7 %
Pääkohdat kuvattu	15 %	27 %	31 %
Strategia ja toteutussuunnitelma laadittu	10 %	19 %	36 %
Strategia, toimintostrategiat sekä toteutussuunnitelma ja tavoitteet kuvattu	5 %	10 %	22 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

Strategian implementointi

Strategian implementointiin liittyen kysyttiin, miten strategisten suunnitelmien toteuttaminen oli ohjeistettu ja miten strategia vietiin toteutukseen. Strategiasta saatavat hyödyt edellyttävät strategian onnistunutta implementointia. Strategisten suunnitelmien toteuttamista ohjaavat menettelytavat ovat yksi perusta strategian sujuvalle käyttöönotolle. Implementointiohjeistusta ei juurikaan ole tai se on puutteellista mikroyrityksissä (83 %). Mikroyrityksessä on vain alle 10 työntekijää, joten ohjeistuksen tarve voi olla rajallinen. Ohjeistuksen vähäisyys näkyy myös pienissä yrityksissä (67 %) ja keskisuurissa yrityksissä (37 %). Keskisuurissa yrityksissä ohjeistukselle on jo perusteita (työntekijöitä 50–249). Näin näyttää olevan, sillä niissä on kattavat ohjeet tai osittain perusteelliset ohjeet yli puolella yrityksistä (52 %).

Strategian implementointi edellyttää vahvaa resurssointia. Hyvin pelkistettyjenkin strategialinjausten maastouttaminen koko henkilöstön eläväksi toiminnaksi vaatii mittavaa informointi- ja perehdyttämispansotusta. Taulukosta 6 ilmenee, että mikroyrityksissä ei juurikaan tuoda strategiaa koko henkilöstön tietoon. Joka neljännessä pienessä yrityksissä koko henkilöstö on mukana strategian implementoinnissa ja noin kahdessa kolmasosassa keskisuurista yrityksistä.

Mikroyrityksissä 39 %:ssa strategian toteutuksesta vastaa ylin johto. Tämä voi olla riittävää, kun käytännön työssä toimintaa ohjataan strategialähtöisesti. Heikkoutena on se, että työntekijät eivät välttämättä ymmärrä, mihin johto tähtää, jolloin tulokset eivät ehkä ole parhaita mahdollisia.

Taulukko 6. Strategian toteuttaminen ja sen resursointi

Toteutusaste	Mikro	Pieni	Keskisuuri
Ei ole tehty	40 %	25 %	8 %
Toteutus toimitusjohtajan ja johtoryhmän tehtävänä	39 %	28 %	22 %
Toteutuksessa johtoryhmä ja avainhenkilöt	11 %	21 %	26 %
Strategian läpivientiin kuuluu koko henkilöstön informointi	8 %	23 %	36 %
Koko henkilöstö sitoutetaan strategiaan perehdytyspaketeilla, joille budjetit ja resurssit	2 %	3 %	7 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

Seuranta ja arviointi

Strategian toteutumisen seurannasta ja arvioinnista tehtiin vain yksi kysymys. Ilman strategian toteutumisen seurantaan yritys ei kykene joustavasti korjaaviin toimenpiteisiin. Kyselyn vastaukset ovat osittain huolestuttavia. Mikroyrityksissä 31 %:ssa seuranta ei ole lainkaan tai vuosibudjetoinnin yhteydessä tarkastellaan joitakin asioita. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tilanne on parempi. Vähintään tärkeimmät tavoitteet ovat seurannassa 65 %:ssa pienyrityksissä ja 85 % keskisuurissa yrityksissä.

Suhtautuminen strategiatyöhön

Kohdejoukolta kysyttiin yleistä suhtautumista strategiatyöhön. Tämä kysymys toimii testikysymyksenä sen suhteen, ovatko vastaukset linjassa edeltäviin strategiaprosessia tarkasteleviin kysymyksiin. Taulukossa 7 nähtävä mikroyritysten melko kielteinen kanta strategiatyöhön on ehkä yllättävänkin korkea (ei panosteta tai vain vähän 46 %). Toisaalta keskisuurten yritysten vastausten myönteisyys on korkealla tasolla (koko strategian päivitys toteutetaan aika ajoin tai strategia on säännöllisessä seurannassa ja vaikuttaa päivittäiseen johtamiseen yhteensä 68 %). Pienissä yrityksissä toimitusjohtajan ja johtoryhmän keskeinen rooli strategiatyössä korostuu (42 % yrityksistä). Vastaukset tähän asennekysymykseen vaikuttavat olevan linjassa aiempiin kysymyksiin annettujen vastausten kanssa, joten kyselyn luotettavuus tältä osin vahvistuu.

Taulukko 7. Suhtautuminen strategiatyöhön

Suhtautuminen	Mikro	Pieni	Keskisuuri
Ei panosteta	35 %	15 %	1 %
Vähäinen panostus	11 %	9 %	3 %
Toimitusjohtaja ja johtoryhmä pohtivat kokouksissaan	32 %	42 %	28 %
Strategiaprosessi toteutetaan epäsäännöllisesti	11 %	15 %	22 %
Strategian säännöllinen päivitys ja aktiivinen käyttö johtamisessa	10 %	20 %	46 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

Muut strategiakysymykset

Pk-yrityksissä on rajallisesti yritysjohtamisen asiantuntemusta. Siksi kysyttiin, missä määrin yritykset käyttävät konsultteja strategiatyössä. Vastaajista 68 % ei ollut käyttänyt lainkaan konsultteja avustamaan strategiatyötä. Strategiatyön käynnistysvaiheessa 17 % yrityksistä pyysi tukea konsulteilta. Noin 10 % yrityksistä pyysi ohjeistusta prosessin eri vaiheissa. Vain 5 % yrityksistä konsultit olivat mukana avustamassa koko prosessin ajan. Yksikään yritys ei antanut vetovastuuta strategiaprosessissa konsulteille.

20. Yrityksen nettotulos suhteessa yrityksen suunnittelemaan nettotulokseen on ollut viimeisten kolmen vuoden aikana*

21. Yrityksen liikevaihdon kasvu suhteessa yrityksen suunnittelemaan kasvuun on ollut viimeisten kolmen vuoden aikana*

Kysymysten 20 ja 21 ilmaisemia muuttujia käytetään selitettävänä muuttujina logistisissa regressiomalleissa. Mallien avulla tutkitaan, löytyykö tilastollisesti merkitsevä riippuvuus nettotuloksen tai liikevaihdon kasvun ja strategiaa ja henkilöstöjohtamista koskevien muuttujien välillä. Tarkastelu on kappaleessa 4.3.

4.2 Henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä

Koko aineistosta (435) esitetään henkilöstökäytäntöjen toteutumista kuvaava yhteenveto (taulukko 8). Pk-yrityksissä näyttää olevan tyypillistä, että henkilöstön kehittämiseen panostetaan varsin rajallisesti. Henkilöstökäytännöt tarjoavat hyvän

mahdollisuuden rakentaa motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä. Kaikilla osa-alueilla on paljon kehittämistä (taulukko 8).

Taulukko 8. Henkilöstökäytäntöjen toteutustaso

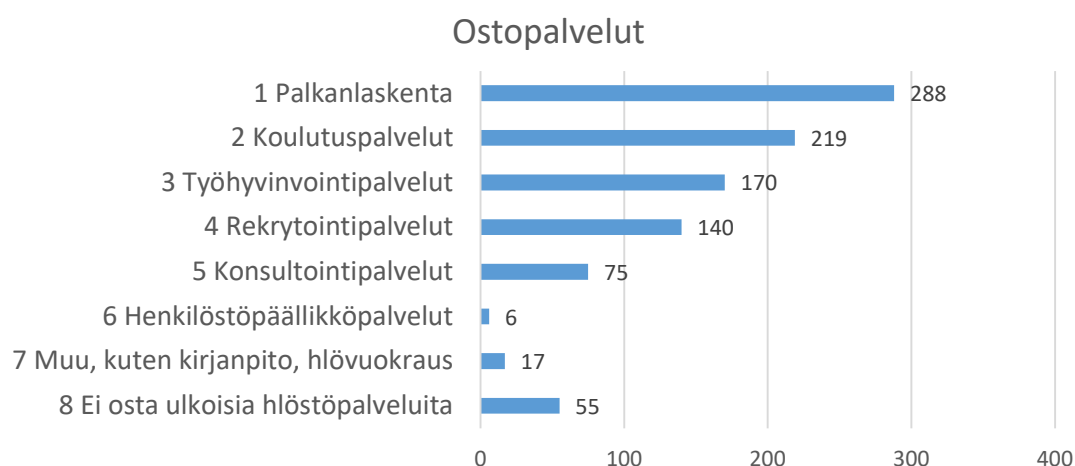
Henkilöstökäytännöt	Ei ole	Hyvin kattava
Henkilöstösuunnittelu	7 %	3 %
Koulutussuunnitelma	31 %	26 %
Avainhenkilöiden kehittämistavoitteet	45 %	19 %
Johdon tulospalkkiot	42 %	32 %
Henkilöstöedut	3 %	23 %
Työhyvinvoinnin kehittäminen	5 %	17 %

Kohdejoukossa henkilöstöasiantuntijan palkkaaminen vastaamaan henkilöstöasioista on vähäistä. Henkilöasioista vastaa mikroyrityksissä ylivoimaisella osuudella toimitusjohtaja (74 %). Pienissä yrityksissäkin henkilöstöasiat kuuluvat toimitusjohtajalle 58 %:ssa yrityksistä ja keskisuurista yrityksistä toimitusjohtajan osuus henkilöasioiden vastuuhenkilönä on 39 %. Vasta keskisuurissa yrityksissä henkilöstöammattilainen, henkilöstöpäällikkö tai henkilöstöjohtaja, vastaa merkittäväällä osuudella henkilöstöasioista (31 %).

Henkilöstöstrategia on yksi keskeisimmistä toimintostrategioista, koska henkilöstö toteuttaa liiketoimintastrategian ja jos oikeanlaista henkilöstöä ei ole, yrityksen menestyminen on uhattuna. Tämän vuoksi kysymys sisällytettiin tähän tutkimukseen. Vastaajista (435) 60 %:lla ei ole henkilöstöstrategiaa. Tämä ei ole yllättävää, koska strategiakysymyksiin annetut vastaukset viittaavat siihen, että muodolliseen strategiatyöhön panostetaan verrattain vähän. Mikroyrityksistä 22 %:lla, pienillä yrityksillä 40 %:lla ja keskisuurilla yrityksillä 60 %:lla oli jonkinlainen henkilöstöstrategia mietittynä. Vastausten perusteella voi päätellä, että henkilöstöstrategia ei ole aktiivinen johtamisen apuväline, koska vain pieni joukko ilmoittaa, että dokumenttia päivitetään.

Yrityksen strategian ja henkilöstöstrategian keskinäinen riippuvuus on yrityksen johtamisen kannalta kiinnostava kysymys, koska teoreettisen osuuden mukaan parhaaseen johtamistulokseen päästään, jos strategiaa ja henkilöstöstrategiaa suunnitellaan yhdessä. Silloin henkilöstöressurssien uudistumistarpeeseen ja -mahdollisuuksiin voidaan puuttua välittömästi strategiatyön aikana. Yleisin vastausvaihtoehto on se, että strategia- ja henkilöstöstrategiapohdinnoissa otetaan huomioon ainakin jossain määrin keskinäisriippuvuudet. Miten strategiassa voidaan edetä nykyisillä henkilöstöresursseilla? Minkälaista liikkumavaraa nykyiset henkilöstöresurssit tarjoavat strategiseen suunnitteluun? Teorian mukainen tavoitteleminen on, että strategia- ja henkilöstöosaamista edustavat henkilöt ovat tiiviissä yhteistyössä, kun yrityksen strategiaa pohditaan. Vastausten perusteella yli kymmenesosa mikroyrityksistäkin toimii näin, pienistä yrityksistä 16 % ja keskisuurista yrityksistä joka viides.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää monipuolisesti sitä, miten henkilöstöjohtamista ja henkilöstöasioita toteutetaan pk-yrityksistä. Kiinnostava näkökulma on se, mitä tehtäviä tai palveluja ostetaan ulkoa. Tähän kysymykseen saatujen vastausten perusteella yleisimmät ostopalvelut ovat palkanlaskenta 66 %:lla, koulutuspalvelut 50 %:lla, työhyvinvointipalvelut 39 %:lla ja rekrytointipalvelut 32 %:lla vastaajista. Osalla vastaajista on useampia kuin yksi ostopalvelu käytössään. Ainoastaan 13 %:lla vastaajista ei ole mitään ostopalveluja käytössään.



Kuvio 16. Yrityksen ostamat henkilöstöpalvelut

Kohdeyrityksissä tehdään henkilöstösuunnittelua (henkilöstötarpeen kehittyminen, osaamistarpeiden tunnistaminen) vaihtelevasti. Mikroyrityksissä viidenneksellä ei ole henkilöstösuunnittelua (taulukko 9). Jossain määrin tai satunnaisesti henkilöstökysymyksiä mietitään 66 %:ssa mikroyrityksistä. Pienissä yrityksissä tämä osuus on 63 % eli melkein sama kuin mikroyrityksissä. Kattavaa tai erittäin kattavaa henkilöstösuunnittelua on keskiuurissa yrityksissä. Niissäkin kuitenkin suunnittelun vähäisyys ilmenee liki puolessa yrityksistä.

Taulukko 9. Henkilöstösuunnittelun yleisyys

Henkilöstösuunnittelu	Mikro	Pieni	Keskisuuri
Ei ole	19 %	6 %	3 %
Jossain määrin	47 %	37 %	19 %
Satunnaisesti	19 %	26 %	29 %
Kattavasti	13 %	28 %	44 %
Erittäin kattavasti	2 %	4 %	4 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

Henkilöstön rekrytointia ohjaavat kirjalliset periaatteet ja menettelytavat ovat melko harvinaisia. Mikroyrityksistä 73 %:lla ei ole lainkaan tällaisia ohjeita. Sama tilanne on joka toisella pienyrityksellä. Keskiuurilla yrityksillä on jälleen suurin aktiivisuus ohjeistuksessa. Kattavat tai erittäin kattavat ohjeet ovat joka kolmannella keskiuurella yrityksellä.

Soveltuvuustestien käyttö henkilöstövalinnoissa on myös harvinaista. Vastaosassa mikroyrityksiä (84 %) ja pieniä yrityksiä (75 %) soveltuvuustestejä ei käytetä lainkaan. Keskiuurissa yrityksissä soveltuvuustestejä käytetään melko tasaisesti johtajien valinnassa (22 %), johto- ja päällikkötason valinnoissa (15 %) ja johto-, esihenkilö- ja asiantuntijavalinnoissa (19 %).

Koulutussuunnitelmien teko on suurelta osin satunnaista. Mikroyrityksissä joka toisessa ei laadita koulutussuunnitelmia, joka kolmannessa suunnitelmien teko on satunnaista ja joka kymmenennessä suunnitelmat laaditaan vuosittain. Pienissä yrityksissä joka

neljännessä suunnitelmat laaditaan vuosittain. Keskisuurissa vastaava luku on 40 %. Vain satunnaisesti suunnitelmat laaditaan pienyrityksissä 29 %:ssa tapauksia ja keskisuurissa yrityksissä 24 %:ssa tapauksia (taulukko 10).

Taulukko 10. Koulutussuunnitelmien laadinta

Koulutussuunnitelma	Mikro	Pieni	Keskisuuri
Ei laadita	50 %	32 %	11 %
Satunnaisesti	32 %	29 %	24 %
Säännöllisesti useamman vuoden välein	6 %	10 %	8 %
Kahden vuoden välein	0 %	4 %	17 %
Vuosittain	11 %	25 %	40 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

Kehityskeskusteluja käydään vuosittain mikroyrityksissä 23 %:ssa, pienissä yrityksissä liki joka toisessa ja keskisuurissa yrityksissä kahdessa kolmasosassa. Kehityskeskustelujen satunnaisuuskin on kuitenkin melko yleistä (mikro 48 %, pieni 31 % ja keskisuuri 22 %).

Sisäisten koulutustilaisuuksien järjestäminen on pitkälti kaksijakoista. Joko niitä järjestetään satunnaisesti (mikro 55 %, pieni 34 % ja keskisuuri 25 %) tai vuosittain (mikro 24 %, pieni 47 % ja keskisuuri 64 %). Mikroyrityksistä joka viidennessä ei ole sisäistä koulutusta ja pienissä yrityksissä joka kymmenessä. Ulkoisiin koulutustilaisuuksiin osallistuminen on lähinnä joko satunnaista tai sitten vuosittaista. Satunnaista osallistuminen on useimmiten mikroyrityksissä (61 %). Vuosittainen osallistuminen ulkoiseen koulutukseen on tyypillisintä keskisuurissa yrityksissä (47 %). Alle 10 %:ssa yrityksistä ei osallistuta lainkaan ulkopuolisten järjestämiin koulutustilaisuuksiin

Avainhenkilöille (johto ja tärkeimmät asiantuntijat) ei pääosin suunnitella kehitymis- ja koulutustavoitteita (taulukko 11) Mikroyrityksissä kahdessa kolmasosassa kehittämistavoitteita ei suunnitella lainkaan. Pienissä yrityksissä näin on liki puolella yrityksistä ja keskisuurissa joka neljännessä. Mielenkiintoinen on satunnaisen suunnittelun yleisyys (mikro 26 %, pienet 30 % ja keskisuuret 35 %). Tämä voitaneen tulkita niin, että toiminnan muutosten yhteydessä syntyy tarve hankkia uutta osaamista

yritykseen, jolloin valitaan koulutukseen sopivat henkilöt, joille tarjotaan mahdollisuus hankkia uutta pätevyyttä.

Taulukko 11. Avainhenkilöiden kehittämis- ja koulutustavoitteet

Kehittämistavoitteet	Mikro	Pieni	Keskisuuri
Ei ole	65 %	45 %	25 %
Satunnaisesti	26 %	30 %	35 %
Säännöllisesti useamman vuoden välein	0 %	4 %	8 %
Kahden vuoden välein	2 %	2 %	6 %
Vuosittain	8 %	20 %	26 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

Henkilöstöjohtamista selkeyttää, jos avainhenkilöille asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet vuosittain. Näin menetellään joka toisessa keskisuudessa yrityksessä, noin joka kolmannessa pienessä yrityksessä ja joka viidennessä mikroyrityksessä. Mikroyrityksissä ja pienissä yrityksissä suunnilleen joka kolmannessa ei aseteta henkilökohtaisia tavoitteita. Satunnaisesti tavoitteita asetetaan melko usein (mikro 40 %, pienet 28 % ja keskisuuret 25 %).

Johdon tulospalkkioiden käyttö on harvinaisinta mikroyrityksissä, joissa noin puolella tulospalkkiot eivät ole käytössä lainkaan (taulukko 12). Tähän kysymykseen satunnaisuus sopii, koska poikkeuksellisen onnistunut vuosi voi olla peruste palkita johtoa ylimääräisillä palkkioilla. Keskisuurissa yrityksissä tulospalkkiot ovat mukana vuosittaisissa suoriutumisarvioinneissa 56 %:lla yrityksistä, pienissä 28 %:lla ja mikroyrityksissäkin 16 % :lla.

Taulukko 12. Johdon tulospalkkiot

Johdon tulospalkkiot	Mikro	Pieni	Keskisuuri
Ei ole	48 %	46 %	22 %
Satunnaisesti	34 %	23 %	21 %
Säännöllisesti useamman vuoden välein	0 %	1 %	0 %
Kahden vuoden välein	0 %	1 %	1 %
Vuosittain	18 %	30 %	56 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

Esihenkilöiden palkitseminen tulospalkkioilla on selvästi vähäisempää kuin johdon palkitseminen. Tosin vuosittainen tulospalkkio on mahdollinen liki puolella (44 %) keskisuurista yrityksistä.

Työehtosopimuksen soveltamisen yleisyys on mielenkiintoinen kysymys. Mikroyrityksistä 15 % ja pienistä yrityksistä 16 % ei sovelta lainkaan toimialan työehtosopimusta. Valtaosassa pk-yrityksiä työehtosopimus on laajassa käytössä. Suurimmassa osassa työtehtäviä tai kaikissa työtehtävissä sovelletaan työehtosopimusta 81 %:ssa mikroyrityksiä, 79 %:ssa pieniä yrityksiä ja 96 %:ssa keskisuuria yrityksiä.

Yrityksen tarjoamat henkilöstöedut (esim. korkeatasoinen työterveyshuolto, työpaikkaruokailu, henkilöstön virkistystoiminnan tukeminen) ovat vastaajien mielestä keskimääräistä paremmat 42 %:lla mikroyrityksistä, 60 %:lla pienyrityksistä ja 76 %:lla keskisuurista yrityksistä. Vastaus on sikäli uskottava, että yrityskoon kasvaessa yrityksen taloudellinen liikkumavara paranee, jos yritys menestyy. Tosin henkilöstöetujen tason vertailu yritysten välillä ei välttämättä ole aivan helppoa.

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä tiedusteltiin, kuinka paljon yrityksessä panostetaan työhyvinvointiin. Vastausten jakauma on taulukossa 13. Työhyvinvointiin panostaminen on pienintä mikroyrityksissä, joissa noin joka kolmannessa yrityksessä työhyvinvointia edistetään heikosti. Työhyvinvointiin panostetaan kuitenkin hyvin tai erittäin hyvin melko suuressa osassa pieniä ja keskisuuria yrityksiä (pienet 45 % ja keskisuuret 61 %).

Taulukko 13. Työhyvinvoinnin edistämisen taso

Työhyvinvoinnin edistämisen tuki	Mikro	Pieni	Keskisuuri
Ei lainkaan	13 %	4 %	1 %
Heikosti	21 %	13 %	6 %
Kohtuullisesti	44 %	37 %	32 %
Hyvin	16 %	28 %	39 %
Erittäin hyvin	6 %	17 %	22 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

4.3 Tulokseen ja kasvuun vaikuttavat tekijät (logistiset regressioanalyysit)

Tässä kappaleessa esitetään kaksi logistista regressiomallia, joilla tutkitaan, löydetäänkö niiden avulla riippuvuus nettotuloksen tai liikevaihdon kasvun ja strategiaa ja henkilöstöjohtamista koskevien muuttujien välillä. Tätä halutaan tutkia, koska strategiakirjallisuudessa on osoitettu vahva näyttö strategisen suunnittelun ja tuloksen välillä. Tätä teemaa on käsitelty kappaleessa 2.4 Strategia ja yrityksen suorituskyky.

NETTOTULOKSEEN PERUSTUVA MALLI

Nettotuloksen suuruudesta kysyttiin seuraavasti:

20. Yrityksen nettotulos suhteessa yrityksen suunnittelemaan nettotulokseen on ollut viimeisten kolmen vuoden aikana*

Nettotulosmuuttaja on mallin selitettävä muuttuja ja siitä tehtiin dikotominen yhdistämällä tavoitteen alittavat luokat yhteen ja tavoitteen täyttävät ja ylittävät yhteen seuraavasti:

Nettotulos sai arvot

alle tavoitteen = 0

tavoite saavutettu = 1

Selittäviksi muuttujiksi valittiin nettotuloksen kanssa korkeimmin tilastollisesti merkitsevästi korreloivat muuttujat. Kriteerit täyttäviä selittäviä muuttujia löytyi neljä:

q39 henkilöstöedut

q23 henkilöstöstrategia

q17 strategian toteutumisen seuranta

q10 ulkopuoliset uhkat ja mahdollisuudet

Analyysissä olivat mukana kaikki ei-konserneihin kuuluvat vastaajat (435). SPSS ajo suoritettiin pakotetusti eli kaikki valitut selittävät muuttujat olivat mukana.

Nagelkerke R Square kertoo taulukossa 14 mallin selitysasteen, joka on vain noin 4 %. Selitysasteella tarkoitetaan sitä, kuinka suuren osan selitettävän muuttujan vaihtelusta pystytään selittämään selittävien muuttujien avulla.

Taulukko 14. Mallin selitysaste (nettotulos)

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	579,979 ^a	,029	,039

a. Estimation terminated at iteration number 3 because parameter estimates changed by less than ,001.

Lopputuloksena syntyvässä mallissa (taulukko 15) muuttujista vain 'henkilöstöedut' on tilastollisesti melkein merkitsevä. Tämän vuoksi on oletettavaa, että muut selittävät muuttujat eivät juurikaan kasvata selitysastetta. Malliin otettiin parhaiten nettotuloksen kanssa korreloivat muuttujat. Lopputulos osoittaa, että kunnollisia selittäviä muuttujia ei tässä tutkimuksessa löydetty.

Taulukko 15. Mallin vakio ja selittävät muuttujat (nettotulos)

Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Henkilöstöedut	,236	,100	5,630	1	,018	1,266
	Henkilöstöstrategia	,087	,108	,650	1	,420	1,091
	Strategian tot. seuranta	,020	,092	,048	1	,826	1,020
	Uhkat ja mahdollisuudet	,115	,121	,902	1	,342	1,122
	Constant	-1,116	,433	6,637	1	,010	,327

a. Variable(s) entered on step 1: Henkilöstöedut, Henkilöstöstrategia, Strategian tot. seuranta, Uhkat ja mahdollisuudet.

Malli rakennettiin myös niin sanotulla lisäävällä menettelyllä (stepwise order), jossa selittävien muuttujien joukosta valitaan se, jolla yksinään on paras selitysvoima. Seuraavaksi muuttujaksi valitaan se muuttuja, jolla on tilastollisesti merkitsevästi toiseksi eniten selitysvoimaa. Näin jatketaan, kunnes selitysaste ei parane. (Metsämuuronen, 2008, s. 120). Lisäävällä menettelyllä laadittu malli ei parantanut selitysastetta.

Johtopäätös

Tämän kyselyn korrelaatioltaan parhailta selittävillä muuttujilla ei voitu osoittaa riippuvuutta yrityksen nettotuloksen tavoitteen toteutumiseen. Mallin selitysaste jäi 4 %:iin.

LIKEVAIHDON KASVUUN PERUSTUVA MALLI

Liikevaihdon kasvusta kysyttiin seuraavasti:

21. Yrityksen liikevaihdon kasvu suhteessa yrityksen suunnittelemaan kasvuun on ollut viimeisten kolmen vuoden aikana*

Liikevaihdon kasvu on mallin selitettävä muuttuja ja siitä tehtiin dikotominen yhdistämällä tavoitteen alittavat luokat yhteen ja tavoitteen täyttävät ja ylittävät yhteen seuraavasti:

Liikevaihdon kasvutavoite sai arvot

alle tavoitteen = 0

tavoite saavutettu = 1

Selittäviksi muuttujiksi valittiin liikevaihdon kasvutavoitteen kanssa korkeimmin tilastollisesti merkitsevästi korreloivat muuttujat. Kriteerit täyttäviä selittäviä muuttujia löytyi kuusi:

q12 Strategiset tavoitteet

q27 HR-suunnittelu

q30 Koulutussuunnitelma

q35 Avainhenkilöiden (=johto ja esihenkilöt) kehittymistavoitteet

q39 Henkilöstöedut

q40 Työhyvinvointi

Analyysissä olivat mukana kaikki ei-konserneihin kuuluvat vastaajat (435). SPSS ajo suoritettiin pakotetusti eli kaikki valitut selittävät muuttujat olivat mukana.

Nagelkerke R Square kertoo taulukossa 16 mallin selitysasteen, joka on vain runsaat 8 %. Selitysasteella tarkoitetaan sitä, kuinka suuren osan selitettävän muuttujan vaihtelusta pystytään selittämään selittävien muuttujien avulla.

Taulukko 16. Mallin selitysaste (liikevaihdon kasvu)

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	550,555 ^a	,060	,082

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Lopputuloksena syntyvässä mallissa (taulukko 17) muuttujista vain 'henkilöstöedut' on tilastollisesti melkein merkitsevä. Tämän vuoksi on oletettavaa, että muut selittävät muuttujat eivät juurikaan kasvata selitysastetta. Malliin otettiin parhaiten liikevaihdon kasvun kanssa korreloivat muuttujat. Lopputulos osoittaa, että kunnollisia selittäviä muuttujia ei tässä tutkimuksessa löydetty.

Taulukko 17. Mallin vakio ja selittävät muuttujat (liikevaihdon kasvu)

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Strategiset tavoitteet	,060	,108	,312	1	,577	1,062
	HR-suunnittelu	-,108	,135	,639	1	,424	,898
	Koulutussuunnitelma	,104	,084	1,523	1	,217	1,109
	Avainhlö. kehittämistavoitteet	,116	,091	1,609	1	,205	1,123
	Henkilöstöedut	,346	,128	7,259	1	,007	1,414
	Työhyvinvointi	,009	,144	,004	1	,952	1,009
	Constant	-1,186	,434	7,468	1	,006	,305

a. Variable(s) entered on step 1: Strategiset tavoitteet, HR-suunnittelu, Koulutussuunnitelma, Avainhlö. kehittämistavoitteet, Henkilöstöedut, Työhyvinvointi.

Malli rakennettiin myös niin sanotulla lisäävällä menettelyllä (stepwise order), jossa selittävien muuttujien joukosta valitaan se, jolla yksinään on paras selitysvoima. Seuraavaksi muuttujaksi valitaan se muuttuja, jolla on tilastollisesti merkitsevästi toiseksi

eniten selitysvoimaa. Näin jatketaan, kunnes selitysaste ei parane. (Metsämuuronen, 2008, s. 120). Lisäävällä menettelyllä laadittu malli ei parantanut selitystasetta.

Johtopäätös

Tämän kyselyn korrelaatioltaan parhailla selittävillä muuttujilla ei voitu osoittaa riippuvuutta yrityksen liikevaihdon kasvutavoitteen toteutumiseen. Mallin selitysaste jäi 8 %:iin.

4.4 Keskeisimmät tutkimushavainnot

Vastauksia kyselyyn tuli 524, joista varsinainen analyysi tehtiin konserniin kuulumattomista yrityksistä (435). Vastaajat olivat kattavasti eri puolilta Suomea ja toimialajakauma oli myös monipuolinen. Yritykset jakaantuivat ilman konserneihin kuuluvia yrityksiä koon mukaan seuraavasti: mikroyritykset 14 % (62), pienet yritykset 301 (69 %) ja keskisuuret yritykset 17 % (72).

Tulokset olivat tutkimushypoteesien mukaisia eli yrityksen koko vaikuttaa tilastollisesti merkitsevästi strategisen suunnittelun tasoon ja henkilöstökäytäntöjen kattavuuteen ja monipuolisuuteen.

Yrityksiltä kysyttiin strategian olemassaolosta kahdella kysymyksellä (13 ja 18). Vastaajayrityksistä (435) strategiaa ei ollut määritelty lainkaan 15 %:ssa yrityksistä (mikrot 35 %, pienet 15 % ja keskisuuret 1 %). Strategiaa ei ole tai sitä ei ole mitenkään dokumentoitu 42 %:ssa vastaajista (mikrot 71 %, pienet 44 % ja keskisuuret 11 %).

Kuitenkin noin neljäsosassa pk-yrityksissä (mikrot 10 %, pienet 20 % ja keskisuuret 46 %) strategia oli aktiivisessa käytössä, sitä päivitettiin säännöllisesti ja se toimi suunnannäyttäjäksi siihen, mihin panostettiin, missä haluttiin menestyä. Tulokset osoittivat hyvin selvästi, että yrityskoon kasvaessa strateginen suunnittelu lisääntyy. Tämä on ymmärrettävää, koska yrityksen kasvaessa sen menestyminen edellyttää entistä suunnitelmallisempaa liikkeenjohtoa.

Kyselylomakkeen strategiaa koskevaan avoimeen kysymykseen tuli runsaasti kantaa ottavia vastauksia. Monissa vastauksia katsottiin, että strategiaan panostaminen ei kannata. Se on ajan ja resurssien tuhlausta. Hyvin monet vastaajista pitivät strategiaa tärkeänä, mutta siihen ei ajan puutteen, osaamisen tai organisaatiossa ilmenevän vastustuksen vuoksi panosteta riittävästi, jotta strategiasta tulisi toimintaa ohjaava käytäntö. Noin neljännes kuvasi, miten strategiasta oli rakennettu käytäntöön sovitettu työkalu. Kaikki työntekijät olivat selvillä siitä, mihin yrityksessä tähdättiin, mikä oli menestymisen kannalta olennaista.

Henkilöstöstrategia oli 60 % vastaajista. Strategiaa ja henkilöstrategiaa pohdittiin tiiviissä yhteistyössä 17 % yrityksistä (mikrot 13 %, pienet 16 % ja keskisuuret 19 %). Toisin sanoen strategian muutoksia arvioitiin henkilöresurssien näkökulmasta. Jos muutoksen katsottiin aiheuttavan uuden osaamisen hankkimista yritykseen, suunnitelmat resurssoinnista käynnistettiin osana yhteistä strategiaprosessia. Valtaosassa yrityksistä hyväksytty strategia antoi sysäyksen henkilöresurssien miettimiselle tai henkilöresurssit toimivat strategisten muutosten rajoittajina.

Kehityskeskusteluja käytiin varsin laajasti, vaikkakaan ei aina säännöllisesti. Henkilöstön osaamiseen panostaminen oli vähäisempää. Henkilökohtaisia koulutussuunnitelmia laadittiin selvästi harvemmin. Noin neljäsosassa yrityksistä laadittiin vuosittain henkilökohtaisia koulutussuunnitelmia. Henkilöstön kannustamisessa hyviin työsuorituksiin käytettiin tulospalkkioita esihenkilöille noin 30 %:ssa yrityksistä. Tehokkaan ja motivoivan henkilöstöjohtamisen kannalta monet keinot olivat vajaa käytössä. Yrityksistä puuttui suurelta osin kokonaisvaltainen ote henkilöstöasioissa.

Kyselylomakkeen henkilöstöjohtamista koskevaan avoimeen kysymykseen tuli selvästi vähemmän vastauksia kuin strategiakysymykseen. Vastauksista sai kuitenkin hyvän käsityksen siitä, mitkä asiat koettiin haastavimpina henkilöstön johtamisessa. Johtavassa asemassa olevilla henkilöillä oli yleisenä ongelmana ajan puute esihenkilötyössä. Esihenkilöiden ammatillisen osaamisen puutteet aiheuttivat heikkoa johtamista ja

henkilökunnan kohtelua. Henkilöstön muutosvastarinta nähtiin hankaluutena, kun uudistuksia piti viedä läpi. Lukuisissa kommentteissa tuotiin esiin nuoren sukupolven suhtautuminen työhön. Nuorten odotukset työelämästä olivat ristiriidassa todellisuuden kanssa. Hyvin usein esihenkilö oli neuvoton, kun nuoret työntekijät piti saada merkittäviin ponnistuksiin ja joustavuuteen työpaikalla. Strategian ja henkilöstöstrategian puuttuminen nähtiin myös esihenkilötyötä vaikeuttavana. Ylivoimaisesti suurimpana haasteena pidettiin kuitenkin ammattitaitoisen työvoiman saatavuutta ja siitä seuraavaa perehdyttämistarvetta.

4.5 Tutkimuksen hyödyntäminen pk-yrityksissä

Suomessa kannustetaan oman yrityksen perustamiseen. Perustamisvaiheeseen on tarjolla monenlaista tukea. Esimerkiksi Uusyrityskeskus auttaa yritystä kehittämään liikeideaansa toimivaksi. [Linkki Uusyrityskeskuksen kattavaan oppaaseen "Perustamisopas alkavalle yritykselle"](#) on lähdeluettelossa. Mutta vaikka yrittäjää autetaan alkuun, monet yritykset joutuvat lopettamaan toimintansa viiden ensimmäisen toimintavuoden aikana (Huuho ja Saintula, 2018). Yhtenä perussyyinä on epäilemättä se, että yllättäviin haasteisiin ja muutoksiin ei osata varautua. Strateginen ajattelu ja tehokas henkilöstöjohtaminen puuttuvat. Seuraavissa kappaleissa 4.5.1 ja 4.5.2 nostetaan esiin keinoja tilanteen korjaamiseksi.

4.5.1 Strategisen ajattelun kehittäminen

Kirjallisuuskatsauksessa kuvattu teoria ja kyselytutkimuksen tulokset tarjoavat paljon aineistoa strategiseen ajatteluun. Pk-yritysten on tunnistettava, että suuryrityksissä strategiatyö on erilaista kuin pk-yrityksissä. Pk-yrityksillä on vähemmän resursseja, suppeampi liiketoiminta ja pienempi markkinaosuus kuin suurilla yrityksillä. Pk-yritysten on tiedettävä omat erityispiirteensä. Pk-yritysten etuna suurempiin on yleensä joustavampi päätöksenteko ja siten myös strategian implementoinnissa mahdollisuus nopeasti vastata markkinamuutoksiin tai kilpailijoiden synnyttämiin uusiin uhkiin. Tämä

kaikki edellyttää, että pk-yrityksellä on ymmärrys strategisen lähestymistavan merkityksestä ja sisällöstä.

Vaikka lähtökohdat pk-yrityksen tehokkaalle strategiatyölle ovat olemassa, pk-yrityksessä nähdään ajan, tiedon, sopivien työkalujen ja ennen muuta osaamisen puute esteenä sille, että strateginen suunnittelu edes käynnistettäisiin. Jos yritys ei kykene tunnistamaan tilannettaan ja luomaan menestyvää strategiaa, se joutuu reagoimaan muutoksiin sen sijaan, että se olisi aktiivinen toimija.

Kyselyn strategiaa koskevat kysymykset perustuvat kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn strategiaproessin vaiheistukseen (tilanneanalyysi, strategian muotoilu, strategian implementointi sekä seuranta ja arviointi). Kyselyn tuloksia voi peilata oman viiter ryhmän (mikro, pieni, keskisuuri) vastauksiin. Vastausvaihtoehdoissa lähdetään yleensä siitä, että asian suhteen ei tehdä mitään ja sen jälkeisissä vaihtoehdoissa tehdään enenevässä määrin perusteellista selvitystä ja analyysiä asiasta. Itsestään selvää ei ole se, että perusteellisin vaihtoehto on yrityksen luonteen ja tilanteen vuoksi paras. Tämän vuoksi yrityksen johto joutuu jokaisen kysymyksen kohdalla arvioimaan sitä, mikä vaihtoehto tuo optimaalisen lisän strategiatyöhön.

Strategian perustaksi on joka tapauksessa arvioitava yrityksen nykyiset resurssit (henkilökunta, teknologia, rahoitus ja strategian implementointiin tarvittava aika), joiden varassa strategiatyö käynnistyy. Strategisilla tavoitteilla (esimerkiksi myynnin kasvu 15 % tai kustannusten karsiminen 10 %) annetaan konkreettiset, mitattavat päämäärät, joihin luotavan tai päivitetävän strategian avulla pyritään.

Tilanneanalyysissä ensimmäisenä on sisäisten vahvuuksien, heikkouksien sekä kehitysalueiden tunnistaminen. Tarkastelussa ovat organisaatio, prosessit, nykyiset resurssit ja niiden saatavuus. Teoriaosassa viitataan strategiatyökaluihin, joita esitellään perusteellisesti muun muassa Tero Vuorisen teoksessa ”Strategiakirja”. Ulkoisessa analyysissä on hyvä selvittää asiakkaiden mahdollisesti muuttuvat odotukset,

kilpailijoiden tuotteet ja palvelut, teknologian kehittyminen. Tilanneanalyysin tavoitetaso on tärkeää määrittää, koska analyysien tekeminen voi olla työlästä, eikä saatavalla tiedolla kuitenkaan ehkä ole olennaista merkitystä strategian kannalta.

Strategian formuloinnissa on tärkeää löytää toteuttamiskelpoinen suunnitelma. Jos tavoitteena on rakentaa kilpailuetua tehokkaalla valmistusprosessilla, suunnitelmat tehostamisesta ovat keskeisellä sijalla. Jos asiakaspalvelun parantamisella haetaan kilpailukykyä, asiakaspalvelu on nostettava tarkastelun pääkohteeksi.

Strategiaa käsittelevän teorian mukaan koko henkilöstön sitouttaminen strategian implementoinnin yhteydessä on kannattavaa. Kyselyn tulosten perusteella pk-yritykset eivät nähneet kovin tarpeelliseksi henkilöstön kunnollista perehdyttämistä ja sitouttamista strategiaan (kysymys 16). Tässä on epäilemättä pohdinnan paikka sille, miten henkilöstö saadaan parhaiten ymmärtämään, missä yrityksessä mennään, mitä tavoitellaan ja miten.

Kun uusi strategia on otettu käyttöön, on välttämätöntä, että sen toteutumista seurataan asetettujen tavoitteiden kautta. Jos seuranta jätetään tekemättä, hyväkin strategia voi jäädä vain suunnitelmaksi. Jos seuranta osoittaa, että tavoitteista on jääty jälkeen, syyt poikkeamille selvitetään ja tarvittaessa strategiaa tarkistetaan.

Jokaisen yrityksen on löydettävä sille sopiva tapa toteuttaa strategista suunnittelua ja johtamista. Kysely antaa jonkinlaisen kirjon siitä, miten tuota työtä tehdään erikokoisissa pk-yrityksissä.

4.5.2 Henkilöstöjohtamisen kehittäminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen pyrkii varmistamaan, että yrityksessä on taitava, sitoutunut ja hyvin motivoitunut henkilöstö, jonka avulla on mahdollista saavuttaa pysyvä kilpailuetu. (Armstrong, 2008, s. 33–35) Jos yrityksellä ei ole selkeää strategiaa ja avoimesti määriteltyjä päämääriä, ei henkilöstöjohtaminen voi tuottaa sellaista tukea,

jota tarvitaan menestymiseen. Strategia ja henkilöstöjohtaminen ovat siten vahvasti sidoksissa toisiinsa. Näin ollen suora johtopäätös on, että kun yrityksessä pohditaan strategiaa, on syytä ottaa samalla tarkasteluun henkilöstöresurssit. Tässä kohden voi todeta, että kysymykseen ”Strategian ja henkilöstöstrategian keskinäinen riippuvuus” oikea vastaus on: strategia ja henkilöstöstrategia laaditaan tiiviisti yhdessä.

Edellä raportoidun kyselyn henkilöstöjohtamista koskevat kysymykset perustuivat teokseen ”Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt” (Helsilä ja Salojärvi, 2013) Kysymyksiin ei ole oikeaa vastausta, mutta useimmiten valintaa ’ei tehdä mitään’ voidaan pitää vääränä. Kyselyn tuloksia voi peilata oman viiteryhmän (mikro, pieni, keskisuuri) vastauksiin. Lienee selvää, että mikroyrityksessä ei ehkä kannata ryhtyä kirjoittamaan rekrytointiohjekirjaa, mutta sen sijaan on vakavasti syytä pohtia, miten henkilöstön osaaminen pidetään kunnossa ja sitä kehitetään (kysymykset sisäinen ja ulkoinen koulutus).

Nopeallakin vastausten läpikäynnillä saa käsityksen siitä, miten viiteryhmissä yleisimmin toimitaan. Yritysjohdon tehtäväksi jää jokaisen kysymyksen kohdalla pohtia, toimimmeko tässä asiassa yrityksen menestyksen ja tulevaisuuden kannalta järkevästi. Tyytyväinen, motivoitunut ja osaava henkilöstö on joka tapauksessa yrityksen menestymisen perusta, johon kannattaa tähdätä.

5 Johtopäätökset

Tässä päätöskappaleessa arvioidaan aluksi tutkimuksen luotettavuutta (5.1). Tutkimuksen teoreettista merkitystä (5.2) ja käytännön merkitystä (5.3) tarkastellaan seuraavissa kappaleissa. Lopuksi tuodaan esiin tutkimuksen puutteellisuuksia ja mahdollisia tutkimuskohteita, joiden tuloksena voi syntyä parempi ymmärrys sille, miten suomalaisten pk-yritysten johtamista voidaan parantaa (kappale 5.4).

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tulosten luotettavuus jakaantuu kahteen alaluokkaan: reliabiliteettiin (=luotettavuuteen) ja validiteettiin (=pätevyyteen). Mittaustulosten reliabiliteetti määritellään niiden kyvyksi tuottaa johdonmukaisia, ei-satunnaisia tuloksia. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan arvioida toistamalla sama mittaustapa (kysely) useita kertoja. Mikäli tulokset pysyvät muuttumattomina, mittaus on reliabeli. Tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti viittaa siihen, että mittaukset voidaan toistaa samoin tuloksin myös eri tutkimuksissa ja erilaisissa konteksteissa. (Heikkilä, 2014, s. 178)

Tutkimuksen sisäistä reliabiliteettia tukee se, että kyselyssä käytetty terminologia on sekä strategian että henkilöstöjohtamisen osalta tuttua yritysjohtajille. Erityisesti henkilöstöjohtamisen kysymykset käsittelevät konkreettista tekemistä henkilöstöhallinnon eri osa-alueilla. Luotettavuus syntyy, kun kysymykset ovat ymmärrettäviä. Ulkoistakin reliabiliteettia tukee kyselyaineisto, joka sisältää liike-elämässä vakiintunutta terminologiaa

Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa kirjallisuuskatsauksessa kuvatun pk-yritysten strategia- ja henkilöstöjohtamista koskevan käyttäytymisen kanssa. Tässä tutkimuksessa muuttujien keskiarvotuloksiin vaikuttaa tilastollisesti erittäin merkittävästi yrityksen koko (henkilökunnan määrä). Tämän vuoksi tulokset esitettiin yritysten kokoluokittain.

Validiteetti viittaa siihen, miten hyvin mittaus tarkastelee sitä ilmiötä tai ominaisuutta, jota sen on tarkoitus mitata. Validiteetin muotoja on useita: sisältövaliditeetti, dimensionaalisuus, konvergenssivaliditeetti, erotteluvaliditeetti ja nomologinen validiteetti. Sisältövaliditeetissa on kysymys siitä, kuinka hyvin jokin teoreettinen käsite, kuten strategia, on pystytty operationalisoimaan. Kyselytutkimuksessa tähän vaikuttaa pääasiassa se, miten onnistuneita ja asianmukaisia kysymykset ovat. (Heikkilä, 2014, s. 177; Ketokivi, 2009, s. 60–76)

Tässä tutkimuksessa sisältövaliditeettia pyrittiin nostamaan rakentamalla kysymykset mahdollisimman suoraan teoreettisten käsitteiden pohjalta. Yhtä käsitettä kohti oli pääsääntöisesti kaksi kysymystä. Kyselylomakkeen loogista eheyttä tutkittiin pääkomponenttianalyysillä, joka kykeni yhdistämään tilastollisesti pätevästi muuttujat kuuteen käsitteellisesti selvään pääkomponenttiin. Pääkomponenttianalyysin SPSS-ajaja ei raportin laajuuden vuoksi otettu mukaan.

Tulosten analyysissä lähes kaikki muuttujat (kysymykset) ristiintaulukoitiin yrityksen koon (henkilöstön määrän) kanssa, jolloin kullekin kokoluokalle saatiin omat tulokset. Mittarin dimensionaalisuus ei näin noussut tärkeään asemaan. Pääkomponenttianalyysissä muuttujien lataukset olivat huomattavan korkeita, mikä viittaa hyvään konvergenssivaliditeettiin. Erotteluvaliditeettia tai nomologista validiteettia ei ole tutkittu. Erotteluanalyysissä tutkitaan teorian ja tutkimustulosten yhteensopivuutta. Esimerkiksi faktorianalyysin estimoidut faktorit voivat näyttää tukevan teoriaa, mutta faktoreiden tutkiminen paljastaa, että taustalla on muuttujien välisiä korrelaatioita, jotka vievät pohjan pois tulosten suoraviivaiselta tulkinnalta. (Ketokivi, 2009, s. 69–72)

Nomologinen validiteetti perustuu ajatukseen, että käsitteestä tulee täysin teoreettisesti merkityksellinen vasta, kun se esitetään osana laajempaa teoreettista kehystä. Mikäli tilastollinen analyysi ei tue hypoteesia, syy ei ole välttämättä teoriassa, vaan myös mittaus voi olla puutteellinen. (Ketokivi, 2009, s. 72–74) Tämä tulkinta voi tulla

kysymykseen, kun tämän tutkimuksen logistisessa regressioanalyysissä ei saatu hypoteeseille vahvistusta.

5.2 Tutkimuksen teoreettinen merkitys

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli perehtyä strategiaa, strategista johtamista ja strategista suunnittelua käsittelevään kirjallisuuteen ja jäsentää havainnot pk-yritysten strategiatyötä palvelemaan muotoon. Strategisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstökäytäntöjen tutkimisen avulla oli niin ikään tavoitteena rakentaa teoreettinen viitekehys, joka tukee pk-yritysten henkilöstöjohtamista.

Strategiakirjallisuudesta on erittäin haastavaa löytää eheää, loogista strategisen suunnittelun mallia. Strategiaa käsitteleviä teorioita on lukuisia, mutta ne tarkastelevat yleensä vain jostakin näkökulmasta strategisia kysymyksiä tarjoamatta kokonaisvaltaista ratkaisua. Pk-yritysten kannalta on ikävää se, että teoreettiset tarkastelut painottuvat vahvasti suuryritysnäkökulmaan. Pk-yrityksissä on ratkaistavana samoja, ehkä vähemmän monimutkaisia strategisia ongelmia kuin suuryrityksissä. Tämän vuoksi strategisen johtamisen ja suunnittelun teorian kehittäminen nykyistä paremmin pk-yrityksille soveltuvaksi on tarpeen.

Strateginen suunnitteluprosessi etenee suunnitelmallisesti ja jäykästi hahmotetun tulevaisuuskuvan ja päämäärien pohjalta. Muutokset lähtökohtaolettamuksissa prosessin aikana voivat viedä pohjaa pois suunnitelluilta strategisilta linjauksilta. Tämän vuoksi strategisen johtamisen teorian pitäisi rakentua selvästi dynaamisempaan tutkimusotteeseen. Teoreettinen kuvaus strategioiden sovellettavuuden lähtökohdista helpottaisi strategiaprosessin ohjausta. (Pricop, 2012) Pk-yrityksille virheelliseen tulevaisuuden kuvaan rakentuva strategia voi muodostua kohtalokkaaksi. Tämän vuoksi muodollisen strategisen suunnittelun ja muotoutuvan (emergent) strategian (Mintzberg ja Waters, 1985) yhteensovittaminen kaipaa tutkimusta.

Strategiaprosessin eri vaiheisiin on kehitetty lukuisia työkaluja. Niissä on sama perusongelma kuin strategiaa kuvaavissa teorioissa. Monet työkaluista soveltuvat sellaisenaan heikosti pk-yritysten käyttöön. Tutkimus- ja kehitystyötä tarvitaan strategiatyökalujen käytettävyyden parantamiseksi pk-yrityksissä.

Strategista henkilöstöjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa käsitellään pk-yrityksiä vain lyhyesti tai ei lainkaan. Henkilöstöjohtamisen strategisuuden tarve on ilmeinen pk-yrityksissä, koska strategian toteuttaminen voi onnistua vain oikeilla osaavilla henkilöstöresursseilla. Teoriakirjoista ei ole saatavissa vastauksia siihen, minkälainen henkilöstöstrategia palvelee yrityksen johtamista. Tämän vuoksi strategiaa ja henkilöstöjohtamista koskeva teoreettinen tutkimus kaipaa täydennystä.

Henkilöstökäytäntöjen osalta tilanne ei ole yhtä ongelmallinen. Lainsäädäntö asettaa moniin henkilöstökysymyksiin perustason, jota yrityksissä tulee noudattaa. Monissa kohdin lakien asettamat vaatimukset on kytketty suoraan yrityksen kokoon (yleensä henkilöstömäärään). Ongelma syntyy kuitenkin siitä, että alan kirjallisuudessa olevat kuvaukset soveltuvat suuriin yrityksiin. Teoreettista tarkastelua ja tutkimusta tarvitaan sovittamaan henkilöstöstrategia ja henkilöstökäytännöt pk-yrityksille. Suuryrityksille suunnitellut ratkaisut eivät sellaisenaan toimi pk-yrityksissä.

5.3 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tässä tutkimuksessa saadut ja aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että strategiatyö ja henkilöstön johtaminen ovat monin tavoin puutteellisia pk-yrityksissä. Mitä pienempi yritys sitä suurempia ovat yleensä havaitut puutteet. Täysin yksiselitteistä ei tietenkään ole se, minkälaista strategista suunnittelua ja johtamista esimerkiksi mikroyrityksessä tarvitaan. Jokainen yritys on tässäkin suhteessa yksilöllinen. Tästä huolimatta on selvää, että jos strateginen ajattelu ja suunnitelmallinen henkilöstön johtaminen puuttuvat täysin, riskit epäonnistumiseen yritystoiminnassa kasvavat.

Pk-yrityksiä ei pidä käsitellä yhtenä kokonaisuutena yritysten strategista ajattelua tutkittaessa. Mikroyritykset, pienet yritykset ja keskisuuret yritykset lähestyvät strategiaa kysymyksiä eri painotuksin. Vaikka näillä yrityksillä on ratkaistavanaan samat peruskysymykset, ongelmien monimutkaisuus ja laajuus poikkeavat eri koko luokissa. Tutkimusten mukaan strategia tai henkilöstökäytänteet ovat pk-yrityksissä harvoin kunnolla dokumentoituja, ja mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä varmimmin tilanne on tämä. Jos strategian tai henkilöstöjohtamisen periaatteet ovat vain omistajayrittäjän ajatuksissa, yrityksen tilanne on haavoittuvainen.

Kiinnostavinta tässä tutkimuksessa ovat keskikokoisista yrityksistä (50–249 työllistävät) saadut tulokset. Keskikokoiset yritykset toimivat strategia-ajattelussa ja henkilöstöjohtamisessa melko usein tavalla, jota voidaan pitää tavoitetilana. Mikroyritysten ja keskisuurten yritysten välillä on suuri toimintatapaero näissä kysymyksissä. Keskikokoiset yritykset ovat kasvaessaan kehittyneet myös strategiaosaajiksi. Tätä kehityskulkua voi tuskin kuitenkaan pitää automaattisena, koska niin moni yritys joutuu lopettamaan toimintansa joidenkin vuosien jälkeen aloittamisesta.

Keskikokoiset yritykset ovat kasvaessaan joutuneet monella tavalla tarkastelemaan yrityksen menestystekijöitä (strategiaa) ja henkilöstön kyvykkyyksiä. Strateginen osaaminen ja hyvät henkilöstökäytänteet ovat tulevaisuuden menestyksen keskeisiä edellytyksiä. Keskikokoisissa yrityksissä on parhaimmat edellytykset nopeasti siirtyä voimakkaaseen kasvuvaiheeseen ja kansainvälistymiseen. Tässä suhteessa tutkimustulokset ovat vain osittain ilahduttavia, sillä suuri osa keskisuurista yrityksistäkin toimii hyvin vajavaisin tiedoin ja panostuksin strategia- ja henkilöstökysymyksissä.

Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot paljastivat konkreettisia kehityskohteita pk-yrityksissä. Strategiatyön merkitys täytyy iskostaa pk-yrityksiin. Strategiatyön osaamista on parannettava. Erityisesti pk-yrityksissä on tunnistettava muodollisen strategisen suunnittelun ja muotoutuvan strategian sisältö ja soveltaminen. Henkilöstöjohtamisen

strategisuus on ymmärrettävä strategiatyöhön olennaisesti kuuluvana asiana. Henkilöstöasioista vastaava henkilö on aina nimettävä, vaikka henkilöstöpäällikköä ei palkattaisikaan. Esimiesten johtamistaitoihin on panostettava paljon nykyistä enemmän. Monien henkilöstökäytäntöjen systemaattinen läpikäynti voi tuoda paljon uutta kehitettävää, jolla yrityksen suoritus- ja kilpailukyky kohenee.

5.4 Tutkimukset rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustulosten yleistettävyyteen koko pk-yrityskantaan vaikuttaa se, että kyselytutkimuksessa saatu yritysaineisto ei perustu tilastollisesti pätevään otantamenetelmään. Vastaajajoukko on syntynyt noin 13.000 lähetettyyn kyselyyn saaduista vastauksista, joista on muotoutunut niin sanottu itsevalikoitunut otos. Vastausten perusteella tosin mikään ei viittaa siihen, että valikoitunut joukko ei edustaisi tyypillisiä pk-yrityksiä.

Toinen tulosten yleistettävyyttä rajoittava seikka on se, että vastaajajoukko painottuu liiaksi pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, sillä valtaosa toimivista pk-yrityksistä on mikroyrityksiä (henkilökunta alle 10). Tätä ongelmaa on korjattu sillä, että päätulokset raportoidaan kokoluokittain (mikro, pieni, keskisuuri). Tulokset osoittavat sen tärkeän seikan, että koko pk-yrityskantaa koskevat lausunnot ovat helposti harhaanjohtavia, koska erikokoiset yritykset elävät toisistaan poikkeavissa todellisuuksissa.

Tutkimukseen ei saatu riittävästi vastauksia eri kokoluokissa olevista yrityksistä. Tämän vuoksi aineisto ei ole riittävä osajoukkojen pitkälle menevään tilastolliseen analyysiin. Kyselylomakkeen sisäisen eheyden ja kysymysten ymmärrettävyyteen eteen tehtiin paljon työtä. Regressioanalyysi ei kuitenkaan vahvistanut hypoteesia laadukkaan strategian ja henkilöstöjohtamisen sekä tuloksen tai liikevaihdon kasvun välillä. Koska tuo yhteys on muissa tutkimuksissa voitu todeta, tässä tutkimuksessa muuttujien (kysymysten) sisältö ja rakenne ei ole ollut oikea tai jokin muu tuntemattomaksi jäävä seikka selittää epäonnistumisen. Toimivan kysymyssarjan rakentaminen on yksi jatkotutkimuksen kohde.

Vaikka kyselytutkimuksen tulosten yleistettävyyteen on suhtauduttava varauksellisesti, hyvin laaditun kyselylomakkeen avulla on mahdollista saada luotettavaa tietoa vastaajajoukosta, joka kokonsa vuoksi antaa hyvän perustan tilastolliselle analyysille.

(Glasow, 2005, s. 11–13; Tähtinen, Laakkonen ja Broberg, 2020, s. 26–29)

Tutkimuksen tilastollisista puutteista huolimatta saadut tulokset näyttävät olevan suhteellisen luotettavia, koska ne ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Tällä perusteella tämä tutkimus voi toimia hyvänä referenssinä jatkotutkimuksille.

Koko pk-yrityskantaan kohdistuvalla kvantitatiivilla tutkimuksella on tarvetta, jotta voidaan osoittaa tutkimustulosten tilastollinen yleistettävyys. Tältä osin tämän tutkimuksen osalta on varaus erityisesti siksi, että vastaajajoukko ei vastaa jakaumaltaan pk-yritysten kokoluokkia.

Uudessa tutkimuksessa on siksi tärkeä saada oikein painotettu edustava otos koko pk-kannasta sekä riittävät, edustavat osajoukot kaikista ryhmistä (mikro, pieni, keskisuuri). Tällöin on mahdollista analysoida erikseen koko pk-kantaa ja erikseen osajoukkoja. Yksittäisen tutkijan saattaa olla vaikeaa saada edustavaa otosta ja riittävää määrää vastauksia ilman Suomen Yrittäjien tukea. Yrittäjillä on jäseniä paikallisyhdistyksissä lähes 70.000 ja toimialajärjestöissä noin 36.000 (Yrittäjät 2).

Tämä tutkimus osoitti, että pk-yritysten käyttäytyminen strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa poikkeaa tilastollisesti merkittävästi yritysten koon (mikro, pieni, keskisuuri) mukaan. Yrityskokoluokittaiseen kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen lisätutkimukseen on perusteita, koska tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot paljastavat monessa kohdin puutteellista liikkeenjohdollista osaamista. Se, missä kaikissa kohdissa ovat strategisen suunnittelun ja johtamisen aidot kipupisteet, on tärkeää tutkimustyötä.

Tällä tutkimuksella ei voitu osoittaa korkeatasoisen strategiatyön ja henkilöstöjohtamisen vaikutusta yrityksen suorituskykyyn kohoamiseen (tuloksen

paranemiseen ja liikevaihdon kasvuun). Jatkotutkimuksilla on pyrittävä kehittämään tutkimusasetelma, jolla tuo yhteys voidaan todistaa. Tämä tutkimus suomalaisella yritysaineistolla on erittäin tärkeää, koska se voi toimia merkittävänä motivaattorina panostaa entistä enemmän yrityksen johtamiseen (strategiaan ja henkilöstöön).

Lähteet

- Allio M. K. (2005, 1. elokuuta). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, volyymi 26, 12-21. Noudettu 5.4.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/235277910_A_short_practical_guide_to_implementing_strategy
- Alenzy M. Z. (2018, 12. helmikuuta). Strategic Approach of Saudi Small and Medium-Sized Enterprises: More of Emergent or Deliberate? *International Business Research*, volyymi. 11. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n3p110>
- Altiok P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Volyymi 24, 61-71. Noudettu 22.2.2024 osoitteesta https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015850?ref=cra_js_challenge&fr=RR-1
- Alvarez, S. A. & Barney, J. B. (2007, 16. marraskuuta). Discovery And Creation: Alternative Theories Of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*. Volyymi 1, 11-26. Noudettu 16.11.2023 osoitteesta https://effectuation.org/hubfs/Journal%20Articles/2017/05/Alvarez_et_al-2007-Strategic_Entrepreneurship_Journal-1.pdf
- Aquinas P. G. (2009). *Human Resource Management*. Principles and Practice.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management. A Guide to action*. India: Replika Press Ltd.
- Ates A. & Bititci U. (2009, kesäkuuta) *Strategy management in small to medium-sized enterprises: Evidence from UK manufacturing SMEs*. University of Strathclyde. Noudettu 27.3.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/228442188_Strategy_management_in_small_to_medium-sized_enterprises_Evidence_from_UK_manufacturing_SMEs
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.

- Bailey C., Mankin D., Kelliher C. & Garavan T. (2018). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Bellamy L. C., Amoo N., Kieran M. & Hiddlestone-Mumfords J. (2019, 18. huhtikuuta). The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process. *International Journal of Organizational Analysis*, volyymi 13-32. Noudettu 27.3.2024 osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-02-2018-1363/full/html>
- Bowen S. (2018, 22. elokuuta). *Vision and Mission*. University of South Carolina. Noudettu 27.3.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/327879895_Mission_and_Vision
- Bruin L. (2020, 29. elokuuta). *Three Levels of Strategy: Corporate Strategy, Business Strategy and Functional Strategy*. Business to you. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta <https://www.business-to-you.com/levels-of-strategy-corporate-business-functional/>
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass cop.
- Cohen K. J. ja Cyert R. M. (1973, heinäkuussa) Strategy: Formulation, Implementation, and Monitoring. *The Journal of Business*, volyymi 46, 349–67. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta <https://www.jstor.org/stable/2351385>
- Coulter, M. (2005). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Coulter M. (2010). *Strategic Management in Action*. Prentice Hall.
- Fekete M. ja Rozenberg I. (2014, 25-27. kesäkuuta). *The practical model of employee performance evaluation*. ToKnowPress. Noudettu 7.4.2024 osoitteesta <https://toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-09-3/papers/ML14-495.pdf>
- Glasow, P. (2005). *Fundamentals of Survey Research Methodology*. Noudettu 11.1.2024 osoitteesta https://www.mitre.org/sites/default/files/pdf/05_0638.pdf
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Oppiminen Oy
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (2013). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum Oyj.

- Huuhko, E. & Saintula, T. (2018, 29. tammikuuta). Vain joka toinen yritys toimii viiden vuoden päästä – Tulevat yrittäjät harjoittelevat yrityksen lopettamista. *YLE*. Noudettu 26.2.2024 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-10028067>
- Härkönen E., Nissinen J. & Tiusanen O. (1990). *Ihmisten johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Ilhan A. ja Durmaz Y. (2015, 4. maaliskuuta) Growth Strategies in Businesses and A Theoretical Approach. *International Journal of Business and Management*, volyymi 10, 210-214. Noudettu 28.3.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/283644997_Growth_Strategies_in_Businesses_and_A_Theoretical_Approach/link/56425f0008ae997866c4982b/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnNOUGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- Islami, X. & Mustafa, N. & Topuzovska Latkovikj, M. (2020, 13. tammikuuta). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, volyymi 6, artikkeli 3 (2020). Noudettu 15.12.2023 osoitteesta <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-0009-1>
- Jackson T. (2024, 13. maaliskuuta). *Breaking Down The Three Levels Of Strategy In Any Business*. ClerPoint Strategy. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta <https://www.clearpointstrategy.com/blog/levels-of-strategy>
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7. painos). Hansaprint Oy, Vantaa
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö – strateginen investointi?* Viro: Printon.
- Kalyani M. & Sahoo M. P. (2011, 8. elokuuta) Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Management*, volyymi 6. Noudettu 6.4.2024 osoitteesta <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/11576>
- Kamensky M. (2010). *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Talentum. Helsinki
- Kananen, J. (2008). *Kvantti – kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä*. Printo, Viro.

- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. (2004). *Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja*. Edita. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kehusmaa K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kaariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Ketokivi, M. (2009). *Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi*. Gaudeamus Helsinki University Press
- Kuusela, V. (2009). *Otantamenetelmä on surveytutkimuksen kulmakivi*. Noudettu 23.11.2023 osoitteesta https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-12-14_003.html?s=0
- Köseoglu M. A., Altin M., Chan E. & Aladag O. F. (2020, elokuuta). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, volyymi 89. Noudettu 2.4.2024 osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920301262>
- Lastiri L. (2023, 12. ketäkuuta). *Monitoring & Control of Corporate Strategy (Importance & Implementation)*. Noudettu 5.4.2024 osoitteesta <https://www.kippy.cloud/post/monitoring-control-of-corporate-strategy>
- Leopold J. ja Harris L. (2009). *The Strategic Manging of Human Resources*. Prentice Hall.
- Leitner K-H. (2007, 26. lokakuuta) *The dynamics of intended, emergent and realized strategies in SMEs: A longitudinal study*. Noudettu 31.3.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/253407795_The_dynamics_of_intended_emergent_and_realized_strategies_in_SMEs_A_longitudinal_study
- Lindroos, J-E & Lohivesi, K. (2010). *Onnistu strategiassa 3. painos*. Talentum, Helsinki
- Manka M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talent, Helsinki
- Mankins, M. C. & Steele, R. (2005). *Turning Great Strategy into Great Performance*. Harvard Business Review, 121-143. Noudettu 5.12.2023 osoitteesta https://alea.ee/wp-content/uploads/2023/04/HBRs-10-Must-Reads-on-Strategy-2011-Harvard-Business-Review-Press_-Harvard-Business-School-Press-1.pdf#page=57
- Markkula, M. (2011). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet*. Vaasan Yliopisto, ACTA WASAENSIA NO 243. Noudettu

- 26.12.2023 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf
- Mattila, M. (2003). Otos ja otantamenetelmät. KvantimOTV. Noudettu 12.12.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>
- Metsämuuronen, J. (2008). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2*. International Methelp Oy
- Mintzberg H. ja Waters J. A. (1985, kesäkuuta/syyskuuta) Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, volyymi 6, 257-272. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250060306>
- Mitchell R. C. (2009, kesäkuuta). *Strategy Formulation*. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2013/04/BUS300-2.3_Strategy-Formulation.pdf
- Orbis database. Noudettu 2.2.2024 osoitteesta <https://orbis-r1-bvdinfo-com.proxy.uwasa.fi/version-20231204-3-4/Orbis/1/Companies/Search>
- Paauwe J. ja Farndale E. (2017) *Strategy, HRM and Performance*. Oxford University Press.
- Parajuli S., Mahat D. & Kandel D. R. (2023, 15. syyskuuta). Strategic Human Resources Management: Study the Alignment of HR Practices with Overall Business Strategy and Its Impact on Organizational Performance. *International Journal for Multidisciplinary Research*, volyymi 5. Noudettu 6.4.2024 osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/373946879>
- Porter M. E. (2008, tammikuussa). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.
- Pricop O. C. (2012, 12. lokakuuta). Critical aspects in the strategic management theory. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, volyymi 58, 98–107. Noudettu 29.3.2024 osoitteesta https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281204445X?ref=cra_js_challenge&fr=RR-1
- Rafikul Islama R. ja Rasad S. M. (2006, kesäkuuta). Employee Performance Evaluation by the AHP: A Case Study. *Asia Pacific Management Review*, volyymi 11, 163–

176. Noudettu 7.4.2024 osoitteesta
<https://rafikulislam.com/uploads/myworks/27066075955b8a1b374434.pdf>
- Rani P. (2019). *Strategy Implementation in Organizations: A Coptual Overview*.
 University of Oulu. Noudettu 4.4.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020042119563>
- Razak A. ja Vattikoti K. (2018) Critical Evaluation of Value Chain Analysis for Assessing
 Competitive Advantage-A Study on Select Companies of E-Tailing Industry.
Academy of Strategic Management Journal, volyymi 17, 6. Noudettu 28.3.2024
 osoitteesta <https://www.abacademies.org/articles/critical-evaluation-of-value-chain-analysis-for-assessing-competitive-advantagea-study-on-select-companies-of-etailing-industry-7652.html>
- Ruzindana A. ja Irechukwu E. N. (2013). Strategic Management Practices and
 Sustainability of Small and Medium Sized Enterprises in Processing and
 Manufacturing Sector in Rwanda: A Case of 7 Selected Small and Medium Sized
 Enterprises in Rwanda. *Journal of Entrepreneurship & Project Management*.
 volyymi 7, 61-80. Noudettu 5.4.2024 osoitteesta.
<https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-entrepreneurship-proj/article/view/1903/2427>
- Sainidis E., Gill R.E. & White A. (2001, 14. toukokuuta) Emergent strategies in SMEs. *4th SME International Conference*. Allborg, Denmark. Noudettu 31.3.2024
 osoitteesta
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/3469528/Barriers_to_Effective_Product_Development_Within_SMEs_In_the_Medical_Manufacturing_Sector.pdf?response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBarriers_to_Effective_Product_Development_Within_SMEs_In_the_Medical_Manufacturing_Sector.pdf&Expires=1712769771&Signature=RIzx00jxwQbfq15KLa8rxvu7aNIABSmil5OxJBGOc95z8KCgp0-qxw3~VdztVXls3oSYTMYxgLYtP21TeaXrPmxruul8yH45rvgzrJ61~D2AI96dMzRw1TuaqhM2riQrP7bx25FFkcsud3h0SZRp942ALGFe5iTalqiwVEQxTdICKPD90X~ACH0k9r7HwNG3yWYCdElqOWieqRhSVBilcwS6cMLS2rGhkOFOWgVgGDMIKrIW1uK

- AUPBo~6gPRU6rt~ryKvN7sVAEbYhwtwrZ-
nFVFUk57nTfYnzUrbjfiFRrOef3zQTEtA0dfRpPpAK5kueLEL-
EzuNpwTn~bbaYpw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=242
- Santalainen, T. (2009). Strateginen ajattelu & toiminta. Turenki: Hansaprint Oy.
- Taher A. (2023, 19. syyskuuta) Do corporate values have value? The impact of corporate values on financial performance. *Future Business Journal*, volyymi 9, artikkeli 75. Noudettu 27.3.2024 osoitteesta
<https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-023-00254-9>
- Talin B. *Strategic Planning for SMEs: Guide on how to get started as Small and Medium-Sized Enterprise*. More Than Digital Insights. Noudettu 26.3.2024 osoitteesta
<https://insights.mtd.info/strategic-planning-for-smes-small-medium-enterprises/>
- Tawse A. ja Tabesh P. (2020, helmikuuta). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, volyymi 39. Noudettu 2.4.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Thierry H. (2002). *Enhancing Performance through Pay and Reward Systems*. John Wiley & Sons, Ltd. UK.
- Thongsookularn S. (2018, 8. tammikuuta). Strategic formulation meaning, definition and explanation. *E-Journal of Mumanities Arts and Social Sciences*, volyymi 19. Noudettu 4.4.2024 osoitteesta
https://www.researchgate.net/publication/344723185_STRATEGIC_FORMULATI ON_MEANING_DEFINITION_AND_EXPLANATION
- Tilastokeskus 1. Pienet ja keskisuuret yritykset. Noudettu 15.1.2024 osoitteesta
https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html
- Tilastokeskus 2. Mikroyritys. Noudettu 15.1.2024 osoitteesta
<https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>
- Torrington, D. & Hall, L. & Taylor, S. & Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management*. 11th Edition. Harlow, UK: Pearson Education Ltd.
- Tuomi L. (2005). *Strategic Human Resource Development in SMEs*. Vaasan yliopisto. Noudettu 28.3.2024 osoitteesta

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8068/isbn_952-476-087-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Tähtinen, J. & Laakkonen, E. & Broberg, M. (2020). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Noudettu 22.1.2024 osoitteesta https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Ulrich, D. (2007). Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus.
- Uusyrityskeskus. (2022). Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2022. Noudettu 25.2.2024 osoitteesta https://uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2022/02/Uusyrityskeskus_Perustamisopas_alkavalle_yrittajalle_2022.pdf
- Vanhala, S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. (1995). Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otava.
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Edita Publishing.
- Viitala R., Kultalahti S. & Kantola J. (2016). Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja 211. Noudettu 7.4.2024 osoitteesta https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-723-1.pdf
- Vrchota J. ja Řehoř P. (2019, 12. elokuuta). The Influence of Human Resource Strategy to the Function of Human Resource Processes in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Serbian Journal of Management, volyymi 12. Noudettu 6.4.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/335897364_The_influence_of_a_human_resource_strategy_to_the_function_of_human_resource_processes_in_small_and_medium-sized_enterprises_SMEs

- Vuorinen, T. (2014). Strategiatyö ja strategian työkalut. LTA 1/14. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta http://lta.lib.aalto.fi/2014/1/lta_2014_01_d5.pdf
- Wiesner R. ja Millett B. (2012) Strategic approaches in Australian SMEs: Deliberate or emergent? *Journal of Management & Organization*, volyymi 18,98-122. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Retha-Wiesner/publication/269638341_Strategic_approaches_in_Australian_SMEs_Deliberate_or_emergent/links/54a794bd0cf257a6360abd01/Strategic-approaches-in-Australian-SMEs-Deliberate-or-emergent.pdf
- Wolf, C. & Floyd, S. W. (2013, 26. maaliskuuta). Strategic planning research: toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*. Volyymi 43, 6. Noudettu 27.11.2023 osoitteesta <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206313478185>
- Woschke T., Haase H. & Kratzer J. (2017, 20. helmikuuta). Resource scarcity in SMEs: effects on incremental and radical innovations. *Management Research Review*, volyymi 33-47. Noudettu 31.3.2024 osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-10-2015-0239/full/html>
- Wright, P. M. (2008). Human Resource Strategy: Adapting To The Age Of Globalization. SHRM Foundation. USA. Noudettu 17.11.2023 osoitteesta <https://www.studocu.com/row/document/arab-academy-for-science-technology-maritime-transport/marketing/hr-strategy-globalization/43173566>
- Wright T. (2023, 20. lokakuuta). *Strategy Evaluation Process: Comprehensive Guide + Examples*. Cascade. Noudettu 5.4.2024 osoitteesta <https://www.cascade.app/blog/strategy-evaluation>
- Yrittäjät 1. Yrittäjätilastot. Noudettu 5.1.2024 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/08/Yrittajyystillastot-2020.pdf>
- Yrittäjät 2. Tietoa yrittäjistä. Noudettu 28.2.2024 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/>

Liitteet

Liite 1. Kysely

Strategia-ajattelu ja henkilöstön strateginen johtaminen pk-yrityksissä

Tervetuloa osallistumaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä koskevaan tutkimukseen

Vastaamalla tähän kyselyyn autat lisäämään tutkimustietoa pk-yrityksistä. Kysely on keskeinen osa kauppatieteiden maisterin tutkintoon kuuluvaa opinnäytetyötäni Vaasan yliopistossa. Tutkimuksen aihe on 'Strategia-ajattelu ja henkilöstön strateginen johtaminen pk-yrityksissä'.

Kyselyyn voi vastata täysin anonyymisti. Vastaajan mahdollisesti jättämät henkilö-, yritys- ja yhteystiedot jäävät ainoastaan tutkijan tietoon, eikä niitä julkaista tai jaeta muille osapuolille missään vaiheessa. Vastausten analysointi perustuu koko aineiston käsittelyyn yhdessä.

Kyselyyn tulee vastata 11.2. mennessä ja vastaamiseen on hyvä varata aikaa noin 20 minuuttia.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Sanna Kärkäs

Taustatiedot

1. Yrityksen sijainti *

1. Etelä-Suomi
2. Länsi-Suomi
3. Itä-Suomi
4. Oulu

5. Lappi
6. Ahvenanmaa

2. Yrityksen vakituisen henkilökunnan määrä *

1. Yksinyrittäjä
2. Mikroyritys (alle 10 työntekijää)
3. Pieniyritys (10 – 49 työntekijää)
4. Keski-suuri (50 – 249 työntekijää)

3. Kuuluuko yritys johonkin konserniin (yli 250 henkilöä työllistävä yritys omistaa vähintään 25 % vastaaja- yrityksestä)? *

1. Kyllä
2. Ei

4. Yrityksen toimiala (päätoimiala, jos toimintaa useilla toimialoilla) *

Toimialaluokan vieressä olevat kirjaimet, kuten C-F, viittaavat Tilastokeskuksen antamiin toimialatunnisteisiin.

1. Teollisuus (C–E)
2. Rakentaminen (F)
3. Kauppa, ravintolat, majoitus (G,I)
4. Muut markkinapalvelut: kuljetus; informaatio, viestintä; rahoitus, kiinteistöt; liike-elämän palvelut (H, J–N)
5. Yhteiskunnalliset palvelut: julkinen hallinto; koulutus; terveys- ja sosiaalipalvelut; alkutuotanto, muut palvelut (A–B, O–R)

5. Yrityksen liikevaihto viimeisen toteutuneen tilikauden aikana? *

1. Alle 250.000 euroa
2. 250.000 – 2.000.000 euroa
3. 2.000.000 – 10.000.000 euroa
4. 10.000.000 – 50.000.000 euroa
5. 50.000.000 euroa –

6. Vastaajan asema yrityksessä *

1. Yrityksen omistaja/johtaja
2. Toimitusjohtaja (palkattu)
3. Johtoryhmän jäsen
4. Muu johtaja tai esihenkilö
5. Henkilöstöpäällikkö (ei johtoryhmän jäsen)
6. Asiantuntija

Strategia ja suoriutuminen

7. Yrityksessä on määritelty visio *

1. Kyllä
2. Ei

8. Yrityksessä on määritelty missio *

1. Kyllä
2. Ei

9. Yrityksessä on määritelty arvot *

1. Kyllä
2. Ei

Tilanneanalyysi

10. Yrityksen ulkopuolisten uhkien (kuten uudet kilpailijat) ja mahdollisuuksien (kuten uudet asiakasryhmät) tunnistaminen *

1. Ei selvitetty
2. Vähäisessä määrin selvitetty
3. Tehty perusselvitys
4. Tehty melko kattava selvitys
5. Tehty perusteellinen selvitys

11. Yrityksen sisäisten heikkouksien (kuten kapea rahoituspohja) ja vahvuuksien (kuten ylivoimaisen tehokas valmistusprosessi) tunnistaminen *

1. Ei selvitetty
2. Vähäisessä määrin selvitetty
3. Tehty perusselvitys
4. Tehty melko kattava selvitys
5. Tehty perusteellinen selvitys

Strategian muotoilu

12. Pitkän tähtäimen strategisten tavoitteiden asettaminen (kuten kasvu, kannattavuus, markkinaosuus) *

1. Ei ole asetettu

2. Asetettu tavoitteet vain seuraavalle vuodelle
3. Asetettu muutamia pitkän tähtäimen tavoitteita
4. Asetettu tärkeimmiksi nähdylle asioille pitkän tähtäimen tavoitteet
5. Asetettu pitkän tähtäimet tavoitteet sisältävät kattavasti sekä yrityksen sisäisen toiminnan (kuten prosessitehokkuus) että yrityksen toimintaympäristön (kuten markkinaosuus)

13. Strategian sisällön kirjoittaminen tilanneanalyysin ja pitkän tähtäimen tavoitteiden pohjalta *

1. Strategian sisältöä ei ole varsinaisesti mietitty
2. Strategiasta on muodostettu käsitys, mutta ei ole laadittu kirjallista strategiadokumenttia
3. On kuvattu lyhyesti strategian pääkohdat
4. On kuvattu strategia ja suunnitelmat sen toteuttamiseksi
5. On kuvattu sekä liiketoimintastrategia (kuten perusteet kilpailussa pärjäämiseen), toimintokohtaiset strategiat (kuten markkinointistrategia) sekä suunnitelmat ja tavoitteet strategian toteuttamiseen

14. Konsulttien käyttö strategiatyössä *

1. Ei ole käytetty lainkaan
2. Käytetty ohjeistamaan strategiatyöhön käynnistysvaiheessa
3. Käytetty tukemaan koko prosessia ohjeistamalla (tilanneanalyysi, formulointi ja implementointi)
4. Käytetty osallistumaan strategiatyöhön koko prosessin aikana (tilanneanalyysi, formulointi ja implementointi)
5. Käytetty vastaamaan strategian tekemisestä ja toteuttamisesta (tilanneanalyysi, formulointi ja implementointi)

Strategian implementointi

15. Selvät ohjeet ja menettelytavat ohjaamaan strategisten suunnitelmien toteuttamista

*

1. Ei ole tehty
2. Joitakin asioita on kirjattu suuntaa antavasti ohjeeksi
3. Perusteellisia ohjeita on osaan strategisia suunnitelmia
4. Perusteelliset ohjeet on laadittu kattavasti kaikille strategisille suunnitelmille
5. Perusteellisten ohjeiden lisäksi on määritetty toteutuksen seurantaan mittarit

16. Selvät suunnitelmat strategian ja strategisten suunnitelmien toteuttamiseen tarvittavien taloudellisten, inhimillisten ja muiden resurssien käytöstä *

1. Ei ole tehty
2. Strategian toteutus on jäänyt toimitusjohtajan tai johtoryhmän tehtäväksi
3. Strategian toteutukseen on kytketty ylimmän johdon lisäksi avainhenkilöitä
4. Strategian läpivientiin panostetaan kertomalla strategiasta koko henkilöstölle
5. Strategian läpivientiin sitoutetaan koko henkilöstö eri tasoisten perehdytyspakettien avulla ja siihen on varattu budjetti ja tarvittavat muut resurssit

Seuranta ja arviointi

17. Strategisten suunnitelmien ja tavoitteiden tulosten seuranta *

1. Ei ole seuranta
2. Joitakin asioita seurataan vuosibudjetoinnin yhteydessä
3. Tärkeimmiksi luokitelluista tuloksista on seuranta vuosibudjetoinnin yhteydessä (kuten esimerkiksi myynnin kasvu)
4. Kaikkien suunnitelmien ja tavoitteiden tuloksia seurataan epäsäännöisesti
5. Kaikkien suunnitelmien ja tavoitteiden tuloksien seurannalle on määritetty seurantarytmi

18. Suhtautuminen strategiatyöhön yrityksessänne *

1. Strategiatyöhön ei panosteta, koska sitä ei nähdä tarpeelliseksi tai yrityksessä ei ole siihen riittävää osaamista
2. Strategiatyöhön panostetaan vain vähän, koska sen kustannukset ovat suuret, prosessi on monimutkainen ja koska siitä saatavat hyödyt ei ole varmoja
3. Strategiaa pohditaan ja kehitetään epämuodollisesti toimitusjohtajan tai johtoryhmän toimesta
4. Strategiatyöhön panostetaan epäsäännöllisin väliajoin ja silloin pyritään viemään strategiaprosessi kokonaisuudessaan läpi
5. Strategia on aktiivisessa käytössä yrityksen johtamisessa ja sitä päivitetään säännöllisesti

19. Minkälaisena näette strategiatyön ja mikä merkitys strategialla on yrityksessänne?

(vapaaehtoinen avoin kysymys)

Yrityksen suoriutuminen

20. Yrityksen nettotulos suhteessa yrityksen suunnittelemaan nettotulokseen on ollut viimeisten kolmen vuoden aikana *

1. Paljon heikompi
2. Jonkin verran heikompi
3. Suunnitelmien mukainen

4. Jonkin verran parempi
5. Hyvin paljon parempi

21. Yrityksen liikevaihdon kasvu suhteessa yrityksen suunnittelemaan kasvuun on ollut viimeisten kolmen vuoden aikana *

1. Paljon heikompi
2. Jonkin verran heikompi
3. Suunnitelmien mukainen
4. Jonkin verran parempi
5. Hyvin paljon parempi

Henkilöstön johtaminen

22. Yrityksenne henkilöasioista vastaa *

1. Henkilöstöpäällikkö/-johtaja
2. Toimitusjohtaja muiden tehtävien ohella
3. Taluspäällikkö/-johtaja muiden tehtävien ohella
4. Hallintopäällikkö/-johtaja muiden tehtävien ohella
5. Yrityksen lakimies muiden tehtävien ohella
6. Muu: *(avoin vastaus)*

23. Yrityksen henkilöstöstrategian suunnittelu *

Mikäli vastaat vaihtoehdon 1, siirry kysymykseen 25. Mikäli vastaat jonkin vaihtoehdoista 2–4, vastaa myös jatkokysymykseen 24.

1. Yrityksellä ei ole julkituotua henkilöstöstrategiaa
2. Yrityksellä on henkilöstöstrategia, mutta sitä ei ole kirjoitettu
3. Yrityksellä on kirjoitettu henkilöstöstrategia, mutta sen päivittämisestä ei ole sovittu
4. Yrityksellä on kirjoitettu henkilöstöstrategia, ja sitä päivitetään aika ajoin

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen jonkin vaihtoehdoista 2–4, vastaa seuraavaan kysymykseen:

24. Yrityksenne strategian ja henkilöstöstrategian keskinäinen riippuvuus

1. Strategialla ja henkilöstöstrategialla ei ole kytkentää toisiinsa
2. Henkilöstöstrategia johdetaan yrityksen strategiasta
3. Strategia ja henkilöstöstrategia vaikuttavat toisiinsa
4. Strategia laaditaan yrityksessä olevien henkilöstöressurssien pohjalta, henkilöstön uudistaminen ei ole mukana strategian suunnittelussa
5. Strategia ja henkilöstöstrategia laaditaan tiiviissä yhteistyössä

25. Yrityksenne ostamat henkilöstöpalvelut *

Rastita ne henkilöstöpalvelut, joita yritys ostaa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta

1. Rekrytointipalvelut
2. Koulutuspalvelut
3. Palkanlaskenta
4. Työhyvinvointipalvelut
5. Henkilöstöpäällikköpalvelut
6. Konsultointipalvelut (esim. muutostilanteessa)
7. Yritys ei osta mitään henkilöstöpalveluita ulkopuoliselta palveluntarjoajalta
8. Muu: *(avoin vastaus)*

26. Mitä pidätte suurimpina haasteina henkilöstöjohtamisessa? *(vapaaehtoinen avoin kysymys)***Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat**

27. Yrityksessä tehdään henkilöstösuunnittelua (henkilöstötarpeen kehittyminen, osaamistarpeiden tunnistaminen) *

1. Ei lainkaan
2. Jossain määrin
3. Satunnaisesti
4. Kattavasti
5. Erittäin kattavasti

28. Yrityksen rekrytointin periaatteista ja menettelyistä on kirjalliset ohjeet *

1. Ei lainkaan
2. Jossain määrin
3. On, mutta ne eivät pidä paikkaansa
4. Kattavasti
5. Erittäin kattavasti

29. Henkilöstövalinnoissa käytämme soveltuvuustestejä *

Huom. Mikäli yritys on asiantuntijaorganisaatio, jossa ei ole ns. työntekijäporrasta, käytä vain vaihtoehtoja 1-3 tai 5.

1. Ei lainkaan
2. Vain johtotason työntekijöille
3. Vain esihenkilö/päällikkö ja johtotason työntekijöille

4. Vain asiantuntija, esihenkilö/päällikkö ja johtotason työntekijöille
5. Kaikissa valinnoissa

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

30. Yrityksessämme tehdään päivitettävä koulutussuunnitelma *

1. Ei lainkaan
2. Satunnaisesti
3. Säännöllisesti, mutta harvemmin kuin kahden vuoden välein
4. Kahden vuoden välein
5. Vähintään vuosittain

31. Yrityksessämme käydään kehityskeskusteluja *

1. Ei lainkaan
2. Satunnaisesti
3. Säännöllisesti, mutta harvemmin kuin kahden vuoden välein
4. Kahden vuoden välein
5. Vähintään vuosittain

32. Yrityksessämme järjestetään henkilöstön sisäisiä koulutustilaisuuksia *

1. Ei lainkaan
2. Satunnaisesti
3. Säännöllisesti, mutta harvemmin kuin kahden vuoden välein
4. Kahden vuoden välein
5. Vähintään vuosittain

33. yrityksemme avainhenkilöt osallistuvat ulkopuolisiin koulutustilaisuuksiin *

1. Ei lainkaan
2. Satunnaisesti
3. Säännöllisesti, mutta harvemmin kuin kahden vuoden välein
4. Kahden vuoden välein
5. Vähintään vuosittain

34. Yrityksemme avainhenkilöille (johto ja tärkeimmät asiantuntijat) on suunniteltu erikseen kehitymis- ja koulutustavoitteet *

1. Ei lainkaan
2. Satunnaisesti
3. Säännöllisesti, mutta harvemmin kuin kahden vuoden välein
4. Kahden vuoden välein
5. Vähintään vuosittain

Suorituksen johtaminen – suoritusarviointi

35. Yrityksessämme asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita johdolle ja esihenkilöille *

1. Ei lainkaan
2. Satunnaisesti
3. Säännöllisesti, mutta harvemmin kuin kahden vuoden välein
4. Kahden vuoden välein
5. Vähintään vuosittain

36. Yrityksessämme palkitaan johtoa tavoitteiden saavuttamisen perusteella (tulospalkkiot) *

1. Ei lainkaan
2. Satunnaisesti
3. Säännöllisesti, mutta harvemmin kuin kahden vuoden välein
4. Kahden vuoden välein
5. Vähintään vuosittain

37. Yrityksessämme palkitaan esihenkilöitä tavoitteiden saavuttamisen perusteella (tulospalkkiot) *

1. Ei lainkaan
2. Satunnaisesti
3. Säännöllisesti, mutta harvemmin kuin kahden vuoden välein
4. Kahden vuoden välein
5. Vähintään vuosittain

Työsuhdeasiat ja henkilöstöpalvelut

38. Yrityksessämme sovelletaan toimialan työehtosopimusta *

1. Ei lainkaan (yrityskohtainen sopimuskäytäntö)
2. Joissain rooleissa
3. Noin 50 % rooleista
4. Suurimmassa osassa rooleista
5. Kaikissa rooleissa (esim. toimitusjohtajan sopimusta ei tarvitse huomioida)

39. Yrityksemme tarjoamat henkilöstöedut (esim. korkeatasoinen työterveyshuolto, koulutus, työpaikkaruokailu, henkilöstön virkistystoiminnan tukeminen jne.) ovat... *

1. Henkilöstöetuja ei ole
2. ...suppeat
3. ...perustasolla
4. ...hieman paremmat kuin monessa muussa työpaikassa
5. ...erittäin kattavat

Työhyvinvoinnin edistäminen

40. Yrityksessämme tuetaan henkilöstön työhyvinvointia varmistavaa ja kehittävää toimintaa *

1. Ei lainkaan
2. Heikosti
3. Kohtuullisesti
4. Hyvin
5. Erittäin hyvin

Saako sinua haastatella?

Jätä alle yhteystietosi, mikäli sinua saa kyselyyn vastaamisen lisäksi haastatella aiheeseen liittyen. Haastattelu suoritetaan Teamsin avulla ja se kestää maksimissaan 30 minuuttia. Haastatteluita käytetään tutkimuksessa anonyymisti.

Haastatteluihin valitaan muutama henkilö ja heihin ollaan yhteydessä 16.2. mennessä.

Nimi (*avoin kenttä*)

Sähköpostiosoite (*avoin kenttä*)

Liite 2. Muuttujien suorat jakautumat (N=435)**Uhkat ja mahdollisuudet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei selvitetty"	19	4,4	4,4	4,4
	"Vähän selvitetty"	97	22,3	22,3	26,7
	"Perusselvitys"	160	36,8	36,8	63,4
	"Melko kattava"	130	29,9	29,9	93,3
	"Perusteellinen"	29	6,7	6,7	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Heikkoudet ja vahvuudet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei selvitetty"	17	3,9	3,9	3,9
	"Vähän selvitetty"	93	21,4	21,4	25,3
	"Perusselvitys"	154	35,4	35,4	60,7
	"Melko kattava"	131	30,1	30,1	90,8
	"Perusteellinen"	40	9,2	9,2	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Strategiset tavoitteet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei asetettu"	42	9,7	9,7	9,7
	"Seuraavalle vuodelle"	75	17,2	17,2	26,9
	"Muutamia pt tav."	143	32,9	32,9	59,8
	"Tärkeimmät pt tav."	133	30,6	30,6	90,3
	"Kattavat pt tav"	42	9,7	9,7	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Strategia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei mietitty"	48	11,0	11,0	11,0
	"Ei dokumentoitu"	136	31,3	31,3	42,3
	"Pääkohdat kuvatta"	113	26,0	26,0	68,3
	"Strat. ja tot. suun."	88	20,2	20,2	88,5
	"Lt ja toim.strat. ja tav."	50	11,5	11,5	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Konsulttien käyttö

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei"	297	68,3	68,3	68,3
	"Käynnistyksessä"	72	16,6	16,6	84,8
	"Tukena prosessissa"	44	10,1	10,1	94,9
	"Osallistuminen koko proses."	22	5,1	5,1	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Implementoinnin ohjeistus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	118	27,1	27,1	27,1
	"Suuntaa-antavia"	163	37,5	37,5	64,6
	"Osaan perusteelliset ohjeet"	97	22,3	22,3	86,9
	"Kattavat ohjeet"	33	7,6	7,6	94,5
	"Kattavat ohjeet ja mittarit"	24	5,5	5,5	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Suunnitelmat resurssien käytöstä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	106	24,4	24,4	24,4
	"Toteutus tj ja jr"	124	28,5	28,5	52,9
	"Tot. ylin jr ja avainhlöt"	89	20,5	20,5	73,3
	"Koko hlöstön informointi"	100	23,0	23,0	96,3
	"Hlöstön perehdyttäminen"	16	3,7	3,7	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Strategian tot. seuranta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	62	14,3	14,3	14,3
	"Osittain vuosibud. yht."	91	20,9	20,9	35,2
	"Tärkeimmät vuosibud. yht."	108	24,8	24,8	60,0
	"Epäsään. kattava seuranta"	67	15,4	15,4	75,4
	"Säännöl. kattava seuranta"	107	24,6	24,6	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Suhtautuminen strat.työhön

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei panosteta"	67	15,4	15,4	15,4
	"Vähäinen panostus"	37	8,5	8,5	23,9
	"Tj ja jr pohtivat"	165	37,9	37,9	61,8
	"Strat.prosessi tot. epäsään."	67	15,4	15,4	77,2
	"Srtat. sään. päivitys ja akt. käyttö"	99	22,8	22,8	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

HR-vastuullinen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"HR-pääl./joht."	75	17,2	17,2	17,2
	"Tj"	249	57,2	57,2	74,5
	"Talouspääl./joht."	31	7,1	7,1	81,6
	"Hallintopääl./joht."	26	6,0	6,0	87,6
	"Muu"	54	12,4	12,4	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Henkilöstöstrategia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	261	60,0	60,0	60,0
	"On dokumentoimattomana"	95	21,8	21,8	81,8
	"On, ei akt. päivitystä"	23	5,3	5,3	87,1
	"On, sään. päivitys"	56	12,9	12,9	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Strat. ja HR-strat. riippuvuus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei kytkentää"	10	2,3	5,7	5,7
	"HR johdetaan strategiasta"	56	12,9	32,0	37,7
	"Strat. ja HR kytköksissä"	76	17,5	43,4	81,1
	"Strat. HR resurssien pohjalta"	4	,9	2,3	83,4
	"Strat ja HR yhdessä"	29	6,7	16,6	100,0
	Total	175	40,2	100,0	
Missing	System	260	59,8		
Total		435	100,0		

HR-suunnittelu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	31	7,1	7,1	7,1
	"Jossain määrin"	153	35,2	35,2	42,3
	"Satunnaisesti"	112	25,7	25,7	68,0
	"Kattavasti"	124	28,5	28,5	96,6
	"Erittäin kattavasti"	15	3,4	3,4	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Rekrytoinnin ohjeet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	207	47,6	47,6	47,6
	"Jossain määrin"	154	35,4	35,4	83,0
	"On, mutta päivittämättä"	4	,9	,9	83,9
	"Kattavasti"	58	13,3	13,3	97,2
	"Erittäin kattavasti"	12	2,8	2,8	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Soveltuvuustestit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	305	70,1	70,1	70,1
	"Johtotasolle"	43	9,9	9,9	80,0
	"Johto- ja päällikötasolle"	33	7,6	7,6	87,6
	"Johto, esihlö, pääl. ja as.tunt."	27	6,2	6,2	93,8
	"Kaikille"	27	6,2	6,2	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Koulutussuunnitelma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	135	31,0	31,0	31,0
	"Satunnaisesti"	124	28,5	28,5	59,5
	"Sään., mutta harvoin"	41	9,4	9,4	69,0
	"2v välein"	24	5,5	5,5	74,5
	"Vuositain"	111	25,5	25,5	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Kehityskeskustelut

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	35	8,0	8,0	8,0
	"Satunnaisesti"	138	31,7	31,7	39,8
	"Sään., mutta harvoin"	32	7,4	7,4	47,1
	"2v välein"	26	6,0	6,0	53,1
	"Vuositain"	204	46,9	46,9	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Sisäiset koulutukset

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	43	9,9	9,9	9,9
	"Satunnaisesti"	155	35,6	35,6	45,5
	"Sään., mutta harvoin"	21	4,8	4,8	50,3
	"2v välein"	15	3,4	3,4	53,8
	"Vuositain"	201	46,2	46,2	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Ulkopuoliset koulutukset

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	32	7,4	7,4	7,4
	"Satunnaisesti"	195	44,8	44,8	52,2
	"Sään., mutta harvoin"	28	6,4	6,4	58,6
	"2v välein"	20	4,6	4,6	63,2
	"Vuositain"	160	36,8	36,8	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Avainhlö. kehittymistavoitteet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	194	44,6	44,6	44,6
	"Satunnaisesti"	130	29,9	29,9	74,5
	"Sään., mutta harvoin"	17	3,9	3,9	78,4
	"2v välein"	10	2,3	2,3	80,7
	"Vuositain"	84	19,3	19,3	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Henkilökohtaiset tavoitteet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	128	29,4	29,4	29,4
	"Satunnaisesti"	128	29,4	29,4	58,9
	"Sään., mutta harvoin"	30	6,9	6,9	65,7
	"2v välein"	8	1,8	1,8	67,6
	"Vuositain"	141	32,4	32,4	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Johdon tulospalkkiot

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	183	42,1	42,1	42,1
	"Satunnaisesti"	106	24,4	24,4	66,4
	"Sään., mutta harvoin"	3	,7	,7	67,1
	"2v välein"	3	,7	,7	67,8
	"Vuositain"	140	32,2	32,2	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Esihenkilöiden tulospalkkiot

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	191	43,9	43,9	43,9
	"Satunnaisesti"	109	25,1	25,1	69,0
	"Sään., mutta harvoin"	6	1,4	1,4	70,3
	"2v välein"	2	,5	,5	70,8
	"Vuositain"	127	29,2	29,2	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Toimialan työehtosopimus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	57	13,1	13,1	13,1
	"Joissain rooleissa"	13	3,0	3,0	16,1
	"Noin puolella rool."	8	1,8	1,8	17,9
	"Suurimmassa osassa"	89	20,5	20,5	38,4
	"Kaikilla"	268	61,6	61,6	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Henkilöstöedut

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	14	3,2	3,2	3,2
	"Suppeat"	50	11,5	11,5	14,7
	"Perustasolla"	107	24,6	24,6	39,3
	"Kesk.määr. paremmat"	162	37,2	37,2	76,6
	"Erittäin kattavat"	102	23,4	23,4	100,0
	Total	435	100,0	100,0	

Työhyvinvointi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"Ei ole"	22	5,1	5,1	5,1
	"Heikosti"	57	13,1	13,1	18,2
	"Kohtuullisesti"	161	37,0	37,0	55,2
	"Hyvin"	123	28,3	28,3	83,4
	"Erittäin hyvin"	72	16,6	16,6	100,0
	Total	435	100,0	100,0	