



Keskisuomalaisten pk-yritysten johtamisen kehittämisen tarpeet

Emmi Risto

Opinnäytetyö, AMK

Tammikuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma AMK

Risto, Emmi

Keskisuomalaisten pk-yritysten johtamisen kehittämisen tarpeet.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tammikuu 2024, 65 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksessa tutkittiin keskisuomalaisten pk-yritysten johtamisen kehittämisen tarpeita. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Jyväskylän ammattikorkeakoulun (Jamk) Liiketoimintayksikön nouseva vahvuusala Uudistava johtaminen. Tutkimuksen tutkimusongelmana eli lähtökohtana oli maakunnan pk-yritysten monenlaiset tunnistetut tarpeet johtamisen kehittämiseen liittyen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää tarkemmin, mitä johtamisen kehittämisen tarpeita keskisuomalaisissa pk-yrityksissä on. Tutkimusongelmaan haettiin vastausta tutkimuskysymysten avulla, jotka olivat ”Mitkä ovat keskeisimmät johtamisen tehtävät maakunnan alueen pk-yrityksissä” ja ”Missä johtamisen osa-alueissa pk-yrityksissä tarvitaan kehittämistä”.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui liiketoiminnan johtamisen ja henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Teoriaosiossa käsiteltiin strategian johtamista, suorituskyvyn johtamista, strategista henkilöstöjohtamista, osaamisen johtamista sekä uudistumisen ja muutoksen johtamista. Tutkimus tehtiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta hyödyntäen. Kohderyhmänä olivat keskisuomalaiset pk-yritysten johtajat. Tutkimuskutsu lähetettiin tietokannasta tietyillä kriteereillä haetuille pk-yritysten johtajille. Verkkokysely toteutettiin marraskuussa 2023 ja vastausprosentti oli sähköpostitse lähetetyn tutkimuskutsun osalta 5,7 % (14 vastaajaa). Tämän lisäksi tutkimuskutsua jaettiin myös Uudistavan johtamisen LinkedIn sivulla sekä Liiketoimintayksikön Facebookissa, joiden kautta saatiin vielä 2 vastaajaa. Tutkimuksen aineisto jäi tavoiteltua pienemmäksi, sillä sähköpostiyhteystietoja oli alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen vain noin 25 % siitä määrästä, mitä niitä piti olla käytettävissä. Tämä heikentää tutkimuksen luotettavuutta ja vastauksiin on siitä syystä suhtauduttava kriittisesti.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella keskisuomalaisten pk-yritysten johtamisessa keskeisimpiä tehtäviä ovat suunnittelu, päätöksenteko, ihmisten johtaminen, organisointi ja seuranta. Keskeisimmät johtamisen kehittämisen tarpeet tutkimuksen mukaan liittyvät uudistumisen ja muutoksen johtamiseen, suorituskyvyn johtamiseen sekä osaamisen johtamiseen. Tutkimustulosten perusteella tunnistettiin, että maakunnan pk-yrityksissä etenkin johtamisen systemaattisuudessa ja tavoitteellisuudessa kaivataan kehittämistä. Tutkimustulosten perusteella keskisuomalaisten pk-yritysten johtamisen kehittämisen tarpeet ovat hyvin samankaltaisia kuin teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseet yleisimmät johtamisen kehittämisen kohteet.

Avainsanat (asiasanat)

Johtaminen, pienet ja keskiuuret yritykset, liiketoiminnan johtaminen, henkilöstöjohtaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liitteenä saatekirje ja muistutusviesti sekä kyselylomake s. 56–65.

Risto, Emmi

Needs for developing the management of SME's in Central Finland

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, January 2024, 65 pages.

Bachelor's Degree Programme in Business Management. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The study examined the management needs of small and medium-sized companies (SME) in Central Finland. The thesis was commissioned by Jyväskylä University of Applied Sciences (Jamk) School of Business. The research problem was the diverse identified needs of small and medium-sized enterprises in the region in relation to management development. The aim of the study was to find out in more detail what are the needs for management development in Central Finland SMEs. The research questions were 'What are the functions of managing SMEs?' and 'Which areas of management do SMEs need to develop?'.

The theoretical framework consisted of the areas of business management and human resource management. The theoretical framework included strategy management, performance management, strategic human resource management, competence management, and leadership of renewal and change. A quantitative research approach was chosen as the method for this study. The target group was Central Finnish SME leaders, who were selected to participate through an existing database. The survey was carried out and the material was collected via e-mail using a transmitted online questionnaire. The survey was conducted in November 2023 and the response rate of the survey was 5,7 % (14 respondents). In addition the call for research was also shared on the Uudistava johtaminen LinkedIn page and on the Business Unit's Facebook page, through which 2 more respondents were received. The material of the study was smaller than intended. The email contact information was only about 25 % of the amount that was supposed to be available. This undermines the reliability of the research and the answers must therefore be viewed critically.

Based on the results of the study, the most important tasks in the management of SMEs in Central Finland were considered to be planning, decision-making, human resources, organizing and monitoring. The main leadership development needs according to the study were renewal and change management, performance management and competence management. Based on the results of the research, it was identified that especially the systematic and goal-oriented nature of management, need to develop in the SMEs. Based on the research results, the needs for developing the management of SMEs in Central Finland are very similar to the most common areas of development of management that emerged in the theoretical framework.

Keywords/tags (subjects)

Leadership, small and medium-sized enterprises, business management, human resource management

Miscellaneous (Confidential information)

Cover letter, Reminder message and Thesis questionnaires are attached pp. 56–65.

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Työn merkitys	3
1.2	Toimeksiantaja	4
1.3	Opinnäytetyön aihe ja aiheen rajaus	5
2	Pk-yritysten johtaminen	7
2.1	Johtamisen määrittelyä, näkökulmat ja osa-alueet	7
2.2	Liiketoiminnan johtaminen	8
2.2.1	Strategian johtaminen	9
2.2.2	Suorituskyvyn johtaminen	11
2.3	Henkilöstöjohtaminen ja sen osa-alueet	12
2.3.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen	14
2.3.2	Osaamisen johtaminen	16
2.3.3	Uudistumisen ja muutoksen johtaminen	18
3	Tutkimusasetelma	20
3.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	20
3.2	Tutkimusmenetelmät	21
3.3	Aineistonkeruu ja -analyysi	23
3.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	25
4	Tutkimuksen tulokset	28
4.1	Vastaajien taustatiedot	29
4.2	Johtamisen tehtävät	30
4.3	Uudistumisen ja muutoksen johtaminen	33
4.4	Suorituskyvyn johtaminen	34
4.5	Osaamisen johtaminen	35
4.6	Strategian johtaminen	36
4.7	Strateginen henkilöstöjohtaminen	37
5	Johtopäätökset	40
5.1	Keskeisimmät johtamisen tehtävät maakunnan alueen pk-yrityksissä	40
5.2	Kehittämistä vaativat johtamisen osa-alueet pk-yrityksissä	41
6	Pohdinta	48
	Lähteet	51
	Liitteet	56
	Liite 1. Saatekirje, muistutusviesti ja LinkedIn postaus (tutkimuskutsu)	56

Liite 2. Verkkokysely.....	58
----------------------------	----

Taulukot

Taulukko 1. Yrityksen koko	29
Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden ammattinimikkeet	30
Taulukko 3. Yrityksen sijainti.....	30
Taulukko 4. Johtamisen tehtävät, joihin käytetään eniten aikaa keskisuomalaisissa pk-yrityksissä	31
Taulukko 5. Omaan johtamiseen liittyvien väittämien Likert-asteikolliset vastausjakaumat	32
Taulukko 6. Keskeisimmät johtamisen kehityskohteet	32
Taulukko 7. Uudistumisen ja muutoksen johtamiseen liittyvien väittämien Likert-asteikolliset vastausjakaumat	33
Taulukko 8. Suorituskyvyn johtamiseen liittyvien väittämien Likert-asteikolliset vastausjakaumat	34
Taulukko 9. Osaamisen johtamiseen liittyvien väittämien Likert-asteikolliset vastausjakaumat	36
Taulukko 10. Strategian johtamiseen liittyvien väittämien Likert-asteikolliset vastausjakaumat	37
Taulukko 11. Yrityksen HR-osaston tai HR-asiantuntijan olemassa olo	38
Taulukko 12. Strategiseen henkilötöjohtamiseen liittyvien väittämien Likert-asteikolliset vastausjakaumat	39

1 Johdanto

1.1 Työn merkitys

Liiketoimintaympäristö muuttuu ja kehittyy jatkuvasti ja tämä on osa normaalia kehityskulkua. Kuitenkin viimeisten vuosien aikana muutos on ollut hyvin nopeaa ja liiketoimintaympäristöissä on kohdattu jatkuvasti uusia, entistä syvempiä ja laaja-alaisempia metatason muutoksia. Digitalisoituminen ja teknologioiden kehittyminen, koronapandemia ja sen vauhdittamat teknologiset muutokset sekä Venäjän hyökkäysota ja energiakriisi ovat lyhyellä aikajänteellä tapahtuneita suuria muutoksia, jotka vaikuttavat monin eri tavoin yritysten liiketoimintaan tällä hetkellä toimialasta ja yrityksen koosta riippumatta.

Liiketoimintaympäristöt ovat siis jatkuvassa ja nopeassa muutoksessa, mikä haastaa yritysten strategisten tavoitteiden toteuttamista sekä johtamista, jolla näihin tavoitteisiin pyritään (Kauppinen & Piispanen 2013, 5). Myös uusien sukupolvien astuminen työelämään lisää yritysten muutospaineita, sillä uusilla työntekijäsukupolvilla on hyvin erilaiset odotukset ja osaaminen verrattuna aiempiin sukupolviin. Tämä edellyttää johtajilta erilaista otetta johtamiseen ja vuorovaikutukseen. (Forsten-Astikainen, Saalasti & Kultalahti 2019.) On tunnistettu, että yrityksen johtamista täytyy kehittää, jotta muutoksiin pystytään vastaamaan vaikuttavasti ja hallitusti (Kauppinen & Piispanen 2013, 5).

Edellä kuvatut muutokset liiketoimintaympäristöissä vaikuttavat laajasti myös pienten ja keski suurten yritysten (pk-yritys) toimintaan. Pk-yritykset ovat Tilastokeskuksen (n.d.) määritelmän mukaan yrityksiä, joissa työskentelee vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Pk-yritykset ovat merkittäviä työllistäjiä Suomessa, sillä kaksi kolmasosaa maamme työpaikoista on pk-yrityksissä (Pk-yrityksen määritelmä 2015, 3). Lisäksi yli puolet (57,5 %) kaikkien suomalaisten yritysten liikevaihdosta syntyy pk-yrityksissä (Yrittäjyys Suomessa, n.d). Kuten näiden lukujen kautta nähdään, pk-yritysten rooli ja merkitys talouskasvun mahdollistajina ja työllistäjinä Suomessa on merkittävä. Heilmann, Forsten-Astikainen ja Kultalahti (2018, 4) kuitenkin toteavat, että pk-yrityksiin liittyen on tehty verrattain vähän tutkimusta, joten tämä opinnäytetyö on merkittävä siinä mielessä, että työssä tarkastellaan ja selvitetään nimenomaan pk-yritysten johtamiseen liittyviä haasteita ja kehittämisen kohteita.

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Jyväskylän ammattikorkeakoulun (Jamk) Liiketoimintayksikön nouseva vahvuusala Uudistava johtaminen. Liiketoimintayksikössä halutaan kehittää johtamisen palveluita vastaamaan entistä paremmin kohderyhmän eli etenkin Keski-Suomen alueen pk-yritysten tarpeisiin. Toimin itse osa-aikaisena myyntiassistenttina Jamkin Liiketoimintayksikössä ja työskentelen Johtamisen tiimissä vahvuusalatyön ja johtamisen palveluiden parissa. Liiketoimintayksikössä on tunnistettu, että pk-yritysten johtamisessa on paljon kehitettävää muuttuvan ja haastavan liiketoimintaympäristön, yleisen osaajapulan sekä pk-yritysten luonteen vuoksi. Pk-yritykset ovat tyypillisesti henkilömäärältään pieniä yrityksiä, joissa ei ole esim. erillistä HR-osastoa. Tämä tarkoittaa usein sitä, että yrittäjä itse tai yrityksen toimitusjohtaja ja esihenkilöt ovat vastuussa niin strategisen kuin päivittäisenkin johtamisen toteuttamisesta.

Tutkimuksen perusteella toimeksiantaja haluaa kehittää ja kohdentaa palveluliiketoimintaansa vastaamaan entistä paremmin maakunnan pk-yritysten tarpeisiin johtamisosaamiseen liittyen. Ammattikorkeakoulun yhtenä lakisääteisenä tehtävänä on toteuttaa työelämää ja aluekehitystä edistävää ja toiminta-alueen elinkeinorakennetta uudistavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-toimintaa (Ammattikorkeakoululaki 932/2014, 4 §). Jamkin strategiassa osaamisen ja kilpailukyvyyn kehittäminen sen toimintaympäristössä on nostettu keskeiseksi tavoitteeksi. Jamk haluaa kehittää yhteiskunnallista vaikuttavuutta tekemällä yhteistyötä alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa ja tarjoamalla kumppaneille apua ja tukea liiketoiminnan uudistamiseen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2020–2030 n.d, 7–9.) Johtaminen on yksi keskeinen ja vahva osaamisalue sekä nouseva vahvuusala Jamkissa, joka tarkoittaa, että johtamisen teemaa ja siihen liittyvää tutkimus-, kehitys- ja innovointitoimintaa halutaan painottaa tulevaisuudessa yhä enemmän. Tähän liittyen toimeksiantaja haluaa toteuttaa myös laadukasta, kannattavaa ja tuloksellista palveluliiketoimintaa, jonka myötä se voi osaltaan vastata toimintaympäristössään toimivien yritysten ja muiden kumppaniensa tulevaisuuden osaamis- ja kehittämistarpeisiin (Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2020–2030 n.d, 7–9.)

Myös Jamkin keskeisimmän toiminta-alueen eli Keski-Suomen strategiassa alueen elinvoimaisuus ja osaaminen ovat aluekehittämisen pitkän tähtäimen tavoitteita (Keski-Suomen strategia 2025–2050 n.d). Näin ollen opinnäytetyön tutkimus liittyy myös osaksi suurempaa kokonaisuutta Keski-Suomen alueen kilpailukyvyyn kehittämisessä. Opinnäytetyön tutkimukselle on siis tarvetta ja aihe

on merkityksellinen, ajankohtainen ja tukee sekä toimeksiantajan että Keski-Suomen alueen tavoitteita osaamisen ja johtamisen kehittämisen näkökulmasta.

1.3 Opinnäytetyön aihe ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön aiheena on pk-yrityksen johtaminen. Pk-yritysten johtamista tarkastellaan työn teoriaosiossa kahden johtamisen keskeisen kokonaisuuden eli liiketoiminnan johtamisen ja henkilöstöjohtamisen kautta. Nämä kokonaisuudet eivät suinkaan ole toisistaan erillisiä, vaan kytkeytyvät molemmat hyvin keskeisesti yrityksen kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Jotta työstä saadaan rakenteellisesti järkevä kokonaisuus, tarkastellaan johtamista teoriaosiossa näiden kahden johtamisen osa-alueen kautta. Kyseiset osa-alueet edustavat myös Jamkin Liiketoimintayksikön johtamisen asiantuntijoiden osaamisalueita, jolloin tarkastelu on senkin vuoksi perusteltua rakentaa näiden osa-alueiden kautta. Teoriaosiossa tutustutaan sekä kansainvälisten että suomalaisten lähteiden esittämiin näkemyksiin ja teorioihin pk-yritysten johtamisesta. Empiirisessä osiossa teoriatietoa pyritään tarkentamaan kartoittamalla keskisuomalaisten pk-yritysten näkökulmia pk-yritysten johtamiseen ja johtamisen kehittämistarpeisiin liittyen.

Opinnäytetyö rajataan maantieteellisesti käsittämään keskisuomalaisia pk-yrityksiä, sillä Keski-Suomi on toimeksiantajan keskeisintä toiminta-aluetta. Sisällöllisesti työ rajataan käsittelemään johtamista edellä mainittujen osa-alueiden mukaisesti eli työssä tarkastellaan pk-yritysten johtamista liiketoiminnan johtamisen ja henkilöstöjohtamisen kautta. Työstä rajataan kuitenkin pois esihenkilötyö, vaikka se onkin yksi keskeinen johtamisen osa-alue pk-yrityksissä. Tämä rajaus tehdään, koska Jamkin Liiketoimintayksikössä on jo tunnistettu kattavasti esihenkilötyöhön liittyviä kehittämisen tarpeita pk-yrityksissä ja tarjottavia palveluita on jo räätälöity monipuolisesti yritysten tarpeiden pohjalta (Kemell 2023).

Aihetta on tutkittu jonkin verran aikaisemmin ja siitä on tehty erilaisia kotimaisia ja kansainvälisiä julkaisuja. Yritysten kehittämiskohtia ja pk-yritysten johtamista on tutkittu useissa opinnäytetöissä. Penttinen (2007) on käsitellyt pk-yritysten johtamista, johdon tehtäviä ja johtamisprosesseja opinnäytetyössään yhdistäen niihin budjetoinnin ja rullaavan ennustamisen näkökulman. Penttisen opinnäytetyö on tehty talousjohtamisen näkökulmasta, kun taas tämä työ käsittelee pk-yritysten johtamista liiketoiminta johtamisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Silvola (2021) puoles-

taan on käsitellyt opinnäytetyössään pk-yritysten strategisen johtamisen kehittämistä pienessä toimeksiantaja yrityksessä. Silvolan työssä on keskitytty nimenomaan strategiseen johtamiseen ja sen kehittämiseen, kun taas tässä opinnäytetyössä käsitellään pk-yrityksen johtamista laajemmasta näkökulmasta tarkoituksena lisätä ymmärrystä laajemmin pk-yritysten johtamisen kokonaisuudesta. Rummukainen (2015) on kirjoittanut opinnäytetyön aiheesta pk-yritysten kilpailukyvyn parantaminen Kanta-Hämeessä. Rummukaisen työssä toimeksiantajana on ollut Hämeen ammattikorkeakoulu ja työn tarkoituksena on ollut kehittää ylemmän korkeakoulutuksen osaamisrakennetta. Tuo työ on lähtökohdiltaan melko samanlainen kuin tämä opinnäytetyö, sillä toimeksiantajana toimii ammattikorkeakoulu ja työn tavoitteena on kehittää ammattikorkeakoulun tarjontaa. Tässä opinnäytetyössä ensisijainen tarkoitus on kuitenkin kehittää ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan sisältöä, ei siis korkeakoulutuksen sisältöä, kuten Rummukaisen työssä. Rummukaisen (2015) opinnäytetyössä aihe on myös rajattu nimenomaan pk-yritysten kilpailukykyyn sekä kansainvälistymiseen, joita taas puolestaan tässä työssä ei käsitellä.

Työn toimeksiantajaan Jamkiin liittyen on myös tehty tutkimuksia, jotka tukevat ja osittain myös rajaavat tämän opinnäytetyön tekemistä. Karjalainen (2021) on tutkinut Jamkin kansainvälistyville yrityksille tarjottavien palveluiden kehittämistä palvelumuotoilun näkökulmasta. Tästä syystä omassa työssäni kansainvälistymisen johtaminen on perusteltua rajata pois, sillä aiheesta on tarjolla hyvinkin tuoretta tietoa Karjalaisen opinnäytetyössä. Martelius-Louniala (2022) puolestaan on tehnyt selvityksen Jamkin palveluliiketoiminnasta ja palveluliiketoiminnan nykytilasta. Tuo julkaisu toimii pohjana tälle opinnäytetyölle, sillä Martelius-Lounialan tutkimuksessa haastateltiin mm. Jamkin sidosryhmien edustajia, jotka nostivat esiin johtamisen kehittämisen tarpeita. Martelius-Lounialan tekemän selvityksen nostot siis osaltaan puoltavat sitä, että tämä opinnäytetyö on tärkeää toteuttaa, jotta näistä johtamisen kehittämistarpeista saadaan syvällisempää ja kokonaisvaltaisempaa tietoa Jamkin palveluliiketoiminnan sisältöjen kehittämisen tueksi suoraan kohderyhmältä eli Keski-Suomen pk-yritysten johtajilta.

2 Pk-yritysten johtaminen

2.1 Johtamisen määrittelyä, näkökulmat ja osa-alueet

Johtaminen määritellään yksinkertaistettuna tarkoittamaan toimintaa, jolla saadaan asioita tapahtumaan. Toiminnan tavoitteena on saada hankittua sellaiset resurssit, joita oikein kohdentamalla ja hyödyntämällä pystytään kehittymään ja saavuttamaan jokin haluttu päämäärä sekä kehittämään yrityksen toimintaa niin, että samalla pidetään huoli ihmisten työhyvinvoinnin säilymisestä. (Viitala & Jylhä 2019; Seeck 2021.) Kamensky (2015) kuvaa johtamisen olevan kyky saada aikaan tuloksia yhdessä organisaation kanssa. Hän korostaa tuloksellisuuden mittaavan aina lopulta johtamisessa onnistumista. Lisäksi tärkeää on yhdessä tekeminen, sillä tulokset saavutetaan aina yhdessä henkilöstön kanssa, ei heidän avullaan. Osaaminen ja kyvykkyys liittyvät vahvasti johtamiseen, sille ne toimivat johtamisen lähtökohtana. (Kamensky 2015.) Johtamiseen liittyy olennaisesti myös vastuu ja valta, sillä johtamiseen sisältyy odotus siitä, että sen kautta kannetaan vastuuta organisaation toiminnasta ja tehokkuudesta, joka edellyttää vallan käyttämistä. Vastuuta edellytetään, koska johtamisella pyritään saavuttamaan jokin haluttu päämäärä ja se edellyttää vastuunkantoa ihmisistä, asioista ja tuloksista. (Markkula 2011, 184.)

Kuten huomataan, johtaminen on hyvin laaja-alaista ja monitahoista toimintaa, joten sitä on haastavaa määritellä kaikenkattavasti tai käsitellä yhtenä yksiselitteisenä kokonaisuutena. Tämä on johtanut siihen, että johtamiseen liittyvässä tutkimuksessa ja kirjallisuudessa esitetään erilaisia oppeja johtamisesta sen hetken ajankohtaisten tekijöiden vaikutuksesta eli siis sen mukaan, mikä milloinkin on nähty tärkeänä johtamisen kohteena. On hyvä ymmärtää, että johtamista käsitellään aina jonkin näkökulman tai tilannetekijän kautta eli käsitys johtamisesta on muuttunut ja muuttuu ajan kuluessa. Yhteiskunnallinen muutos vaikuttaa johtamiskäsityksiin ja -oppeihin vahvasti, sillä muutokset ja kehityksen eteneminen nostavat esiin uusia asioita, joiden kautta johtamista tarkastellaan. (Jylhä & Viitala 2013.) Markkulan (2011, 184) mukaan huomionarvoista tässä muutoksessa on se, että kun johtamisajattelu muuttuu, tulisi myös johtamisen toimintana muuttua. Tällä hetkellä pinnalla on johtamiskäsitys, jossa korostetaan ihmisten johtamista. Ihmisten johtaminen vaatii toiminnan tasolla korkeatasoista ja vuorovaikutteista johtamista. (Markkula 2011, 184.) Tässä työssä johtamista lähestytään kahden tekijän, henkilöstön ja liiketoiminnan näkökulmista. Nämä liittyvät vahvasti toisiinsa eivätkä sinällään ole erotettavissa toisistaan. Liiketoiminnan johtaminen

toteutuu henkilöstön kanssa ja heidän kauttaan ja henkilöstöjohtamisella on merkittävät vaikutukset yrityksen liiketoiminnan menestymiseen (Johtamisen malleja n.d).

Johtamisen laaja-alaisuuden vuoksi myös johtamiseen liittyvistä osa-alueista ja tehtävistä on esitetty erilaisia malleja. Juuti (1996, 5) kuvaa johtamisen osa-alueiksi suunnittelun, organisoinnin sekä valvonnan. Kairtamo (2013) puolestaan esittää johtamisen kulmakiviksi suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja arvioinnin. Tämä on hieman uudenaikaisempi näkemys johtamisen osa-alueista. Viitala ja Jylhä (2019) puolestaan lisäävät vielä ihmisten johtamisen yhdeksi johtamisen tehtäväksi kuten myös päätöksenteon, joka liittyy vahvasti kaikkiin muihin johtamisen osa-alueisiin ja tehtäviin. Pk-yritysten johtamisesta puhuttaessa Kairtamo (2013) mainitsee strategiatyön, mittaamisen, seurannan ja arvioinnin sekä riskienhallinnan olevan keskeisiä johtamisen tehtäviä ja kulmakiviä etenkin juuri pk-yrityksissä. Johtamisen osa-alueet esitetään siis hieman eritavalla lähteestä ja ajasta riippuen.

Riippumatta siitä, kuinka johtamisen osa-alueet määritellään, tuntuu etenkin pk-yrityksissä olevan tyypillistä, että johtajat ovat usein yksin vastuussa useista eri johtamisen osa-alueista ja tehtävistä (Quansah, Moghaddam, Solansky & Wang 2022). Johtamisen kokonaisuutta pk-yrityksissä usein kuvaakin vaihtelevuus, pirstaleisuus ja lyhytkestoisuus, sillä johtamisen tehtäväkenttään kuuluvat niin laajat strategiset toiminnot kuin yksittäiset operatiiviset päätöksetkin. Johtamisen osa-alueet eivät siis ole läheskään aina kovinkaan selkeitä kokonaisuuksia, jotka systemaattisesti ohjaisivat yrityksen johtamista, vaan ne lomittuvat osittain päällekkäin ja ovat sisällöltään hyvin vaihtelevia esim. tehtävien laajuuden osalta. (Viitala & Jylhä 2019.) Etenkin pk-yrityksen johtamisessa haasteena on usein ajanpuute ja kiire, jolloin johtaja ei ehdi paneutua kaikkiin johtamisen osa-alueisiin ja tehtäviin tai toteuttaa niitä omassa työssään (Kairtamo 2013). Tämän takia asioiden asettaminen tärkeysjärjestykseen sekä erilaisten valintojen tekeminen ovatkin usein johtajana toimimisen suurimpia haasteita (Viitala & Jylhä 2019).

2.2 Liiketoiminnan johtaminen

Liiketoiminnan johtaminen on merkittävässä roolissa yrityksen menestymisen kannalta. Jotta yritys voi menestyä kilpailussa toimintaympäristössään tarvitaan kykyä ja osaamista luoda toimivia liiketoimintamalleja, joiden kautta voidaan tuottaa asiakkaille arvoa (Viitala & Jylhä 2019). Liiketoiminnan johtamisen keskiössä on resurssien tehokas käyttäminen, sillä liiketoiminnan tavoitteena

on tuottaa tuotoksia erilaisten resurssien avulla. Jotta menestytään, vaatii se hyvän tuotos per resurssit – suhteen eli hyvän tuottavuuden, joka usein ilmaistaan kannattavuutena. Resursseja täytyy siis osata käyttää tehokkaasti ja systemaattisesti niin, että onnistutaan tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. (Kamensky 2015.) Jotta liiketoimintamallit mahdollistavat yrityksen menestymisen, vaativat ne strategian johtamista (Viitala & Jylhä 2019). Tarkastellaan seuraavaksi liiketoiminnan johtamista strategian ja suorituskyvyn kautta.

2.2.1 Strategian johtaminen

Strategialle ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaan strategia-ajattelijat kuvaavat sitä kukin hieman eri tavalla. Strategian määritelmään kuuluu kuitenkin usein johdonmukaisuuden ja tarkoituksellisuuden korostaminen. Sanotaan, että strategian avulla kuvataan näkemystä yrityksen tulevaisuuden tilasta mikä toiminnalla halutaan saavuttaa. Strategia sisältää siis tietoisia valintoja, toimia ja tavoitteita. (Kehusmaa 2010, 14.)

Santalaisen (2009, 178) mukaan pk-yrityksissä strategiaa ei välttämättä ole kuvattu näkyvästi ja siihen voivat vaikuttavat kulloinkin käsillä olevat tilanteet. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö strategiaosaaminen ja strategian johtaminen olisi pk-yrityksissä tärkeää. Päinvastoin se on menestyksekkään toiminnan edellytys myös pk-yrityksissä ja usein pk-yrittäjän itsensä strategiset taidot ja kyky ajatella strategisesti ovat yrityksen toiminnan ja menestymisen edellytys. (Santalainen 2009, 178.) Quansah ja muut (2022) korostavat kuitenkin myös työntekijöiden osallistamista mukaan strategisiin johtamiskäytäntöihin, sillä strategiaa ei heidän mukaansa kannata rakentaa yksittäisen ihmisen tietämyksen ja kykyjen varaan. Myös Kehusmaa (2010) korostaa, että strategiatyö on koko yrityksen yhteinen asia ja strategisen johtamisen keskeinen tavoite on osallistaa koko henkilöstö mukaan strategiatyöhön, jolloin siitä tulee jatkuva ja dynaaminen toimintatapa.

Strategian johtamiseen vaikuttaa yrityksen johtamismallit. Ottamatta kantaa sen tarkemmin erilaisten johtamismallien sisältöön, voidaan sanoa, että olennaisinta strategian johtamisessa on se, että olipa kyseessä mikä johtamismalli tahansa, sen tulee tukea aidosti strategian toteuttamista. (Kehusmaa 2010, 153.) On myös hyvä huomata, että yrityksen koko vaikuttaa strategiatyöhön ja strategiseen johtamiseen. Kun tarkastelemme pk-yrityksiä, mahtuu sille skaalalle yrityksiä aina muutaman henkilön mikroyrityksistä yli 200 henkilöä työllistäviin pk-yrityksiin. Tämä asettaa asian

tarkastelulle haasteen, sillä on ymmärrettävää, ettei näiden ääripään erimerkkien strateginen johtaminen ole samanlaista. Kamensky (2015) kuitenkin toteaa, ettei yrityksen koko itsestään pelkää vaikuta siihen, kuinka hyvin strategia saadaan juurrutettua koko organisaation yhteiseksi asiaksi. On hyvin pieniä yrityksiä, joissa strategia on vain tietyn porukan välinen asia ja toisaalta on myös hyvin isoja yrityksiä, joissa strategia on saatu osaksi koko organisaation henkilöstön toimintaa (Kamensky 2015).

Ongelmaksi nousee usein se, että strategiaa pyritään johtamaan ”ylhäältä alaspäin”-ajattelun mukaisesti. Tällöin strategiatyö tehdään johdon tasolla ja pyritään sen jälkeen siirtämään se passiivisesti yrityksen henkilöstölle. Vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä jää puuttumaan osittain tai jopa kokonaan, jolloin strategiasta ei muotoudu koko yrityksen yhteistä asiaa, johon kaikki olisivat sitoutuneita. (Kehusmaa 2010, 153.) Organisaation laajempi osallistaminen strategiatyöhön on kuitenkin ollut jo pidempään kasvava suuntaus. Tähän on vaikuttanut useat tekijät, joista yhtenä se, että on huomattu olevan tarpeen sitouttaa henkilöstöä paremmin osaksi liiketoimintaa ja johtamista. Myös osaamisen ja asiantuntijuuden leviäminen laajemmalle ja syvemmälle organisaatioissa on saanut aikaan sen, että tätä osaamispotentiaalia pyritään hyödyntämään paremmin organisaatioissa ja niiden strategiatyössä. (Kamensky 2015.) Kamenskyn (2015) mukaan Suomessa kuitenkin edelleen monissa yrityksissä strateginen johtaminen on vain tietyn, pienen porukan asia ja hyvin keskitettyä organisaatioissa.

Kehusmaan (2010, 32) mukaan viestinnän merkitystä strategiatyössä ja strategisessa johtamisessa ei ymmärretä yrityksissä, joissa strategia on vain ylimmän johdon välinen asia. Viestintä on kaikessa johtamisessa keskeinen työkalu, sillä johtaminen on käytännössä viestintää. Johtamisviestintä pitää sisällään sekä virallisemmat kanavat, kuten infot ja intranetin, mutta suuri osa siitä tapahtuu jokapäiväisessä viestinnässä organisaation eri tasoilla kahden- tai monenkeskisessä puheessa ja keskusteluissa. Tämä olisi tärkeää ymmärtää etenkin strategian johtamisessa, sillä viestinnän avulla strategiaa pystytään johtamaan tehokkaammin ja siten edistämään strategian toteutumista koko organisaatioissa. (Kehusmaa 2010, 32.) Myös Strandmanin (2009, 52) mukaan useissa tutkimuksissa on todettu, että juuri viestintä on yksi strategiatyön onnistumisen edellytys. Strategia tulisi siis saada osaksi jokapäiväistä organisaatiopuhetta, jotta se siirtyy johdon tasolta koko organisaation yhteiseksi asiaksi, johon sitoudutaan ja joka ohjaa organisaatiota toivottuun suuntaan (Kehusmaa 2010, 32).

Strategian viestintään haasteita tuo se, jos strategia on kuvattu ympäröivästä, keskittyen pelkästään ylätasoon asioihin tai jos se on muuten vaikeaselkoista. Myös jos strategiatyössä ja viestinnässä keskitytään pelkästään erilaisiin analyyseihin, hienoihin strategiatermeihin (esim. visio, missio, kilpailuetu, menestystekijät) tai laskelmiin, voi varsinaiset strategiset valinnat jäädä näiden taakse tai jopa kokonaan tekemättä. Strategian ydinviesti voi hukkaa kaiken tämän alle, mikäli sitä ei aktiivisesti ja tietoisesti tuoda esille. (Kehusmaa 2010, 33.) Keskeistä strategiaviestinnässä Kehusmaan (2010, 33) mukaan on se, että erilaiset kohderyhmät otetaan huomioon ja viestintää tehdään kohderyhmälähtöisesti, kuitenkin niin, että viesti pysyy yhtenäisenä koko organisaatiossa.

2.2.2 Suorituskyvyn johtaminen

Strategian johtamisen lisäksi menestyksekkään liiketoiminnan edellytyksenä on suorituskyvyn johtaminen (Viitala & Jylhä 2019). Suorituskyvyn johtamisen tarkoituksena on tukea yksilöitä ja tiimejä systemaattisesti ja siten mahdollistaa koko yrityksen suorituskyvyn kehittyminen (Armstrong 2017, 5). Armstrongin (2017, 27) mukaan Egan (1995) on määritellyt tehokkaan suorituskyvyn johtamisen periaatteet, joissa lähtökohtana on, että suurin osa työntekijöistä haluaa, että heidän työlänsä on tarkoitus, heillä itsellään on vapaus toteuttaa työtänsä ja että heitä kannustetaan työssään kontrollon sijaan. Näin ollen suorituskyvyn johtamisen ei tulisi olla hallintajärjestelmä, vaan ennen kaikkea kahden suuntainen yhteistyöhön perustuva kehittämissysteemi johdon ja työntekijän välillä, joka kannustaa työntekijää oman suorituskykynsä kehittämiseen (Armstrong 2017, 27).

Suorituskyvyn johtaminen rakentuu tavoitteiden asettamisen kautta ja ymmärtämällä ne tekijät, jotka mahdollistavat hyvien suoritusten ja hyvän suorituskyvyn toteutumisen. Suorituskykyyn vaikuttaa yleisesti hyvin monitasoiset tekijät, joten onnistunut suorituskyvyn johtaminen vaatii johtajalta kokonaisvaltaista ymmärrystä yrityksen tilanteesta ja käytettävissä olevista resursseista. Suorituskykyyn olennaisesti vaikuttavat tekijät, kuten yrityskulttuuri, ilmapiiri, esihenkilötyö, osaaminen ja hyvinvoinnin seuraaminen tulee sijoittaa mukaan suorituskyvyn johtamiseen, jotta johtamisella voidaan aidosti tukea yritystä kohti parasta mahdollista suorituskykyä. Suorituskyvyn johtamisessa haasteena kuitenkin usein on se, että suorituskyvyn muodostumista tarkastellaan vain tiettyjen yksittäisten tekijöiden ja tulosten kautta. Näin ollen monet tärkeät suorituskykyyn olennaisista vaikuttavat tekijät voivat jäädä huomioimatta. (Viitala & Jylhä 2019.) Viitala ja Jylhä (2019) nostavatkin suorituskyvyn johtamisen puutteet yhdeksi yrityksissä esiintyvaksi haasteeksi. Heidän

mukaansa suorituskyvyn johtamista tulisi kehittää kohti kokonaisvaltaisempaa lähestymistä niin, että siinä huomioitaisiin monipuolisemmin suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä (Viitala & Jylhä 2019).

Suorituskyvyn johtamisessa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja tavoitteiden asettamiseen ja niiden toteutumisen seurantaan liittyen. Yksi näistä työkaluista on kehityskeskustelu, joka Joen (2021, 106) mukaan on ennalta sovittu, toistuva keskustelu, jossa esihenkilö ja työntekijä keskustelvat tavoitteellisesti työntekijän suoriutumisesta, työn tuloksista ja kehittämistarpeista. Säännöllisesti pidettävien kehityskeskusteluiden kautta työntekijän työpanosta ja suoriutumista voidaan seurata ja verrata niitä yrityksen tavoitteisiin. Kehityskeskusteluiden avulla työntekijän vahvuudet ja kehittämistarpeet voidaan tunnistaa. Vuosittaiset kehityskeskustelut toimivat työntekijän suorituskyvyn arvioinnin mittarina, jonka avulla voidaan seurata kuinka työntekijän suoriutuminen ja yrityksen tavoitteet, odotukset ja mahdollisuudet kohtaavat. Kehityskeskustelujen avulla on myös mahdollista tunnistaa työntekijöiden yksilöllisiä koulutustarpeita, joiden pohjalta koko yrityksen koulutustarpeita voidaan analysoida ja suunnitella entistä paremmin. (Daoanis 2012.) Kehityskeskustelu toimii parhaimmillaan kahden suuntaisesti luoden työntekijälle kuvan siitä, mitä ja minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan ja toisaalta tarjoten myös esihenkilön kautta yrityksen johdolle tietoa siitä, minkälaista tukea ja tietoa työntekijä tarvitsee, jotta ne tukevat hänen suorituskykyänsä ja tavoitteiden toteuttamista (Joki 2021).

2.3 Henkilöstöjohtaminen ja sen osa-alueet

Liiketoiminnan johtamiseen liittyy kiinteästi henkilöstöjohtaminen, koska liiketoiminta tehdään todeksi henkilöstövoimavarojen avulla ja niiden kautta. Ihmiset yrityksessä ovat liiketoiminnan syntymisen edellytys, joten henkilöstöjohtaminen on keskeisessä roolissa yrityksen menestymisen kannalta. Tarkastellaan seuraavaksi henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta pk-yritysten näkökulmasta.

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa strategista toimintaa, jolla varmistutaan siitä, että yrityksellä on kaikissa tilanteissa oikea määrä työstä hyvin suoriutuvaa ja oikein kohdennettua henkilöstöä, jolla on edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle työssään (Viitala, Kultalahti & Luoma 2017, 23; Viitala 2021). Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on parantaa työntekijöiden suorituskykyä neljän tekijän:

osaamisen, motivaation, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kautta (Viitala 2021). Henkilöstön merkitys yrityksen kilpailukyvyille ja menestymiselle on kiistaton. Henkilöstön motivaatio, osaaminen, sitoutuminen yritykseen ja tehokkuus ovat merkittäviä tekijöitä siinä, kuinka yritys onnistuu luomaan asiakkaille lisäarvoa, toimimaan kannattavasti ja uudistumaan jatkuvasti. Henkilöstöjohtamisen ydintehtävänä on varmistaa, että yrityksessä on oikea määrä osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä oikeaan aikaan, jotta yritys voi menestyä. (Viitala & Jylhä 2019.) Tulos, kasvu ja kehitys perustuvat lopulta aina siihen, mitä yrityksen henkilöstö saa aikaan ja kuinka he onnistuvat omassa työssään (Launikari 2022). Näin ollen on hyvin selkeää, että henkilöstöjohtamisella on merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen ja se on hyvin tärkeä osa johtamisen kokonaisuutta myös pk-yrityksissä.

Henkilöstöjohtamisen tehtävien organisointi yrityksessä riippuu mm. yrityksen koosta, henkilöstömäärästä sekä toiminnan luonteesta. Pienimmissä yrityksissä ei ole erillistä henkilöstötoimintojen yksikköä, jolloin henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä tulee osaksi yrittäjän itsensä tai johdon työkokonaisuutta. (Viitala & Jylhä 2019.) Viitalan (2021) mukaan pk-yrityksissä henkilöstöjohtamisen laatu vaihtelee suuria yrityksiä enemmän juuri tästä syystä. Sekä Viitalan (2021) että Cahan ja Urbanin (2020) mukaan monissa pk-yrityksissä henkilöstöasioista vastaa usein esim. toimitusjohtaja, jonka tehtäväkenttä on jo valmiiksi hyvin laaja. Tämän takia henkilöstöjohtamisen prosessit voivat olla usein vain muodollisia ja niitä toteutetaan epäjohdonmukaisesti yrityksessä. (Caha & Urban 2020.) Heilmannin, Forsten-Astikaisen ja Kultalahden (2018, 3) mukaan myös Klaas ym. (2012) ovat nostaneet esille, että monissa pk-yrityksissä henkilöstöasioista vastaa toimitusjohtaja tai linjapäälliköt, joiden tehtäväkentät ovat hyvin laajat jo valmiiksi. Pk-yrityksissä on siis tyypillisesti vain vähän tai ei ollenkaan henkilöstöjohtamiseen erikoistunutta henkilöstöä, joka tarkoittaa, että myös henkilöstöasioihin liittyvää osaamista on rajoitetusti. Henkilöstöjohtamisen haasteena pk-yrityksissä usein onkin se, että henkilöstöjohtaminen on usein pirstaloitunutta ja herkästi reagoivaa sen sijaan, että se olisi ennakoivaa, kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä työtä. Ongelmana on usein se, että henkilöstökäytäntöjä ei hyödynnetä systemaattisesti, vaan henkilöstöasiat hoidetaan tehottomasti. (Viitala 2021.)

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan Ulrich (1997) jakaa henkilöstöjohtamisen neljään osa-alueeseen: strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstöprosessit ja -käytännöt, henkilöstön ohjaus ja tuke-

minen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Strategisella henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että yrityksen liiketoimintastrategian toteutumiselle on edellytykset henkilöstövoimavarojen osalta, eli että liiketoiminnan kehittyessä on oikea määrä ja oikeanlaista osaamista oikea-aikaisesti käytettävissä. Henkilöstöprosessit ja -käytännöt ovat operatiivisen eli päivittäisen toiminnan keskeisiä henkilöstöön liittyviä toimintoja, kuten rekrytointia ja perehdyttämistä, palkitsemiskäytänteitä, osaamisen johtamista, työhyvinvoinnista huolehtimista, henkilöstön osallistamista sekä sisäistä viestintää. (Viitala & Jylhä 2019.) Pk-yrityksissä vakiintuneita henkilöstökäytänteitä ovat usein erilaiset lakisääteiset prosessit kuten työsopimusasiat, henkilötietojen hallinta, palkanlaskenta sekä työterveyspalvelut. Sen sijaan rekrytointi, perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen ovat käytänteinä yleensä paljon vakiintumattomampia pk-yrityksissä. Tästä seuraa se, että monessa pk-yrityksessä henkilöstöjohtaminen on kaventunut lähinnä henkilöstöhallinnoksi, joka pyrkii hoitamaan vain lakisääteiset henkilöstöasiat. (Viitala, Kultalahti & Luoma 2017, 23–24.) Henkilöstön ohjaus ja tukeminen puolestaan on usein esihenkilöiden tehtäväkenttään kuuluvaa päivittäistä toimintaa (Viitala & Jylhä 2019).

Tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä tekijöitä sekä henkilöstöprosesseista osaamisen kehittämistä ja sen johtamista. Tässä työssä ei käsitellä muita henkilöstöprosesseja, sillä niihin liittyvistä kehittämistarpeista toimeksiantajalla on jo käsitys. Myöskään henkilöstön ohjausta ja tukemista ei käsitellä tässä työssä, sillä nämä ovat useimmiten esihenkilöiden päivittäistä toimintaa ja esihenkilötyö on rajattu pois tästä työstä. Uudistumisen ja muutoksen johtamista käsitellään tämän luvun lopussa, sillä se on ajankohtainen ja siten tärkeä henkilöstöjohtamisen osa-alue myös pk-yrityksissä.

2.3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen perustana tulisi olla henkilöstöstrategia, joka on pitkäjähtäimen suunnitelma henkilöstöressurssien johtamisesta yrityksessä. Henkilöstöstrategiassa arvioidaan liiketoimintastrategiaan peilaten henkilöstöressurssien nykyistä tilaa, henkilöstöön liittyviä tulevaisuuden tarpeita (laadulliset ja määrälliset) ja näiden tarpeiden toteuttamiseen liittyviä suunnitelmia sekä henkilöstöstrategian toteutumisen edellytyksiä yrityksessä. (Joki 2021, 22.) Henkilöstöstrategia on siis suunnitelma, jossa kuvataan, kuinka henkilöstöjohtamisen keinoin mahdollistetaan liiketoimin-

tastrategian toteutuminen (Viitala 2021). Henkilöstöstrategia tehdään todeksi henkilöstökäytänteiden kuten rekrytoinnin, perehdyttäminen, palkitsemisen ja viestinnän kautta eli se konkretisoituu henkilöstölle erilaisten henkilöstöprosessien kautta (Joki 2021, 22).

Henkilöstösuunnittelussa keskeistä on pohtia, kuinka yrityksessä varmistetaan oikeanlainen ja riittävä osaaminen ja resurssit yrityksen menestymisen takaamiseksi. Yrityksen strategiset tavoitteet ohjaavat henkilöstösuunnittelua, sillä niiden pohjalta tehdään päätöksiä siitä, millaista työvoimaa yrityksessä kulloinkin tarvitaan eli milloin henkilöstöä tarvitsee rekrytoida lisää ja milloin on syytä supistaa toimintaa eli harkita irtisanomia. Toinen keskeinen tarkastelun kohde on yrityksessä oleva osaaminen, sen tunnistaminen ja kehitystarpeiden suunnittelu. (Joki 2021, 23.) Olemassa olevaa osaamista tulisi jatkuvasti peilata yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja pohtia, millaista osaamista milläkin hetkellä tarvitsemme ja millä keinoilla sitä saamme.

Launikarin (2022) mukaan pk-yritysten johtajat kokevat usein olevansa ”joka paikan höyliä” eli heidän vastuullaan on valtavan laajalla skaalalla erilaisia tehtäviä: strategiatyötä ja strategian johtamista, asiantuntijana toimimista, henkilöstöjohtamista ja hr-käytänteiden toteuttamista sekä markkinointiin, viestintään ja talousjohtamiseen liittyviä tehtäviä. Sen sijaan, että johtajat voisivat keskittyä vahvasti esim. strategiseen johtamiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun, he ovat usein läsnä myös operatiivisessa johtamisessa, eli arkisessa käytännön toiminnassa (Launikari 2022). Sama huomio on noussut esille myös Vanharannan, Vartiainen ja Polvisen (2022) tekemässä tutkimuksessa, jossa todettiin, että ajanhallinta ja asioiden priorisointi koetaan pk-yrityksissä isoina haasteina. Esiin nousi myös se, että etenkin pienissä yrityksissä, kun tehtävää on paljon, asioita täytyy priorisoida. Tämän takia osa tehtävistä jää usein hoitamatta kokonaan, sillä pienessä yrityksessä niitä ei voida delegoida eteenpäin. (Vanharanta, Vartiainen & Polvinen 2022.) Pk-yrityksissä strategisen tason johtamista näyttää siis haastavan johtajien ajanpuute, kiire ja laaja tehtäväkenttä, jossa strategiatyö tahtoo jäädä muiden akuuttien asioiden ja hoidettavien tehtävien alle.

Järllströmin ja Luoman (2014, 44) mukaan yrityksen ylimmällä johdolla eli toimitusjohtajalla ja johtoryhmällä onkin suuri vaikutus siihen, millaisen merkityksen henkilöstöjohtaminen yrityksessä saa ja onko henkilöstöfunktio osa yrityksen strategista päätöksentekoa. Henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittyneisyyttä yrityksessä voidaan Luoman (2006 ja 2009) mukaan kuvata henkilöstöjoh-

tamisen kehitysportaikkomallilla, jossa on neljä tasoa: alkeellinen, perus-, kehittyvä ja edistykseellinen taso. Alkeellisella tasolla yrityksen strateginen johtaminen on todennäköisesti hyvin vähäistä, jolloin siihen ei kytkeydy myöskään henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä. Korkeimmalla eli edistykseellisellä tasolla yrityksessä ymmärretään henkilöstön merkitys liiketoiminnan menestymiselle ja henkilöstöjohtamisella pyritään nimenomaan kilpailukyvyn aikaansaamiseen. Tällöin liiketoimintastrategiassa korostetaan ennen kaikkea ihmisten toiminnan kautta syntyviä vahvuuksia kuten osaamista ja hyvinvointia. (Järnlström & Luoma 2014, 45–46.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen eri kehitystasoille on kuvattu kehitystoimenpiteitä, joiden kautta henkilöstöjohtamista voidaan kehittää strategisempaan suuntaan. Alkeellisella tasolla etenkin isommissa yrityksissä tulisi olla henkilöstöosasto. Vastuualueet jaetaan ja ne selkeytetään henkilöstöosaston ja esihenkilöiden välillä. Sisäiseen viestintään panostetaan jossain määrin ja sitä pyritään kehittämään. Perustasolla puolestaan tehdään jo henkilöstösuunnittelua ja yrityksen henkilöstöpolitiikka on määritelty. Henkilöstöjohtamisen käytänteet perustuvat henkilöstöpolitiikkaan. Henkilöstöjohtamisen tilaa myös tarkastellaan mm. työtyytyväisyyskartoituksilla ja palkkaus perustuu tulokseen tai tuottavuuteen. Kehittyvällä tasolla henkilöstöstrategia on määritelty ja kuvattu ja esihenkilöitä koulutetaan systemaattisesti ja säännöllisesti. Henkilöstöraportointia hyödynnetään yrityksen kehittämisen ja johtamisen tukena. Edistykseellisimmällä tasolla henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta arvioidaan strategisilla mittareilla ja HR-tietojärjestelmiä kehitetään tukemaan johdon päätöksentekoa. Yrityksessä käydään myös jatkuvaa arvokeskustelua, osaamista hyödynnetään yli yksikkörajojen ja esihenkilöiden palkkauksessa hyödynnetään esihenkilöiden arviointia. (Järnlström & Luoma 2014, 46–47.) Järnlströmin ja Luoman (2014, 42) mukaan henkilöstöjohtaminen tulee kehittymään yhä strategisemmaksi. On siis tärkeää, että myös pk-yrityksissä johtajilla on osaamista ja ymmärrystä strategisesta henkilöstöjohtamisesta.

2.3.2 Osaamisen johtaminen

Yrityksen kilpailukyky muodostuu yrityksessä olevan osaamisen ja sen käyttämisen kautta. Myös kyky oppia uutta vaikuttaa kilpailukykyyn. Henkilöstöjohtamisen yhtenä tehtävä onkin huolehtia, että yrityksessä on sen kullakin hetkellä tarvitsemaa osaamista ja tarvittaessa hankkia sitä lisää ulkopuolelta tai kehittää osaamista yrityksen sisällä tilanteiden ja osaamistarpeiden muuttuessa. Osaamisella on merkittävä vaikutus työn sujumiseen ja sen tuloksiin ja siten yrityksen kilpailuky-

kyyn ja menestymiseen. (Viitala 2021.) Joki (2021, 115) korostaa osaamisen kehittämisen ja henkilöstön kehittymisen olevan yrityksen kilpailukyvyyn kannalta oleellisia asioita, sillä toimintaympäristön nopea muutos muuttaa myös kilpailutilannetta nopeasti. Tämän päivän osaaminen ei takaa, että sen avulla menestyttäisiin huomenna (Joki 2021, 115–116). Kuitenkin jopa yli puolet suomalaisista HR- ja liiketoimintajohtajista on epätietoisia siitä, kuinka henkilöstön osaamisen kehittämistä tulisi tehdä (Kallio 2023).

Yrityksen johdon ja henkilöstöasiantuntijan (mikäli sellainen on yrityksessä) on tärkeää tunnistaa yrityksen toiminnan kannalta keskeiset ydintoiminnot ja tarkastella niiden vaatimaa osaamista, määrittellä osaamistavoitteet sekä suunnitella henkilöstön kehittämisen toimenpiteet. (Joki 2021, 116.) Osaamisen johtamisessa keskeistä on rakentaa yritykseen osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen kannustavaa ilmapiiriä, jossa työntekijät ymmärtävät oman roolinsa yrityksen menestymisen edellytyksenä ja kantavat oman vastuunsa itsensä ja työyhteisön osaamisen kehittämisestä. Osaamisen kehittämiseen kannustavan ilmapiirin rakentamisessa voidaan hyödyntää apuna erilaisia palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiä sekä tarjota mahdollisuuksia urakehitykseen osaamisen kasvun myötä. Tämä vaatii johdolta sitoutuneisuutta, sillä tavoitteena on luoda ilmapiiri, jossa työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan myös oma-aloitteisessa osaamisen kehittämisessä työajalla tapahtuvan kehittämisen lisäksi. Osaamisen johtamisessa keskeistä onkin avoimesti ja aktiivisesti kannustaa työntekijöitä osaamisensa kehittämiseen erilaisilla keinoilla. (Joki 2021, 119.)

Osaamisen kehittämisen tarpeiden tulee olla lähtöisin yrityksen liiketoiminnasta, tarvittavasta ydinosaamisesta ja yrityksen muista tarpeista. Osaamista voidaan kehittää monin eri tavoin. Kehittämismenetelmistä esim. työkierto, projektityöskentely, työn laajentaminen, mentorointi ja perehdyttäjänä toimiminen ovat työpaikalla toteutettavia kehittämismenetelmiä. Työpaikan ulkopuolella osaamista voidaan kehittää esim. ammattikirjallisuuden lukemisella, oppilaitoksissa opiskelulla, verkko-opiskelulla tai ulkoisten koulutusorganisaatioiden tarjoamien koulutusten kautta. (Joki 2021, 121.) Kallio (2023, 158) korostaa, että osaamisen johtamista olisi tärkeää viedä yhä enemmän siihen suuntaan, että oppimisen painopistettä siirretään yksilön osaamisesta koko työyhteisön kyvykkyyteen ja osaamiseen. Vaikka työyhteisössä olisi yksilöitä, joiden osaaminen ja taidot ovat vertaansa vailla, ei se kuitenkaan riitä kyvykkään tiimin muodostumiseen. Yksilöiden kehittämisessä hyödynnettävät keinot eivät automaattisesti auta koko työyhteisöä kehittymään. Toinen tärkeä huomio on jatkuvan muutoksen synnyttämä tarve proaktiiviseen eli ennakoivaan

oppimiseen. Perinteisesti osaamisen kehittäminen on nähty olemassa olevan tiedon ja valmiiden ratkaisujen oppimisena, mutta tämän hetkinen nopea muutosvauhti muokkaa toimintaympäristöjä niin nopeasti, että perinteinen lähestymistapa ei enää riitä. Yrityksissä täytyy olla kykyä johtaa osaamista ja se kehittämistä myös ennakoivasti ja yllättävissä tilanteissa. (Kallio 2023, 158.)

Haasteita pk-yritysten henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden, kuten osaamisen johtamisen toteuttamiseen voi aiheuttaa se, että johtamisessa ei välttämättä voida suoraan hyödyntää olemassa olevia malleja, käytänteitä ja järjestelmiä. Heilmannin, Forsten-Astikaisen ja Kultalahden (2018, 3–4) mukaan Klaas ym. (2012) ovat todenneet, että pk-yrityksien toimintaympäristöt eroavat suuryritysten toimintaympäristöistä, jolloin suuryritysten toimintamallien seuraaminen esim. HR-käytänteiden ja järjestelmien osalta voi olla pk-yrityksille harmiksi. Sen sijaan, että pk-yrityksissä yritettäisiin seurata suuryritysten toimintamalleja, olisi kannattavampaa luoda omia, ainutlaatuisia ja juuri omaan toimintaympäristöön sopivia toimintamalleja (Heilmannin, Forsten-Astikaisen ja Kultalahden 2018, 3–4). Näin ollen myös osaamisen johtamista kannattaa pk-yrityksissä lähestyä omasta näkökulmasta ja pohtia, mitkä ovat keskeiset osaamistarpeet yrityksen menestyksekkään toiminnan kannalta ja kuinka osaamista voidaan kehittää käytössä olevia resursseja hyödyntäen.

2.3.3 Uudistumisen ja muutoksen johtaminen

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan Ulrich (1997) luokittelee myös muutoksen johtamisen osaksi henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää. Muutosprosesseja voi aiheutua useista syistä, kuten yrityskulttuurin tarkoituksellisesta kehittämisestä, teknologianmuutoksista tai muutoksista fyysisessä toimintaympäristössä (Viitala & Jylhä 2019). Viime vuosina muutokset toimintaympäristöissä ovat olleet hyvin nopeita ja niihin sopeutuminen vaatii yrityksiltä uudistumiskykyä. Vain ne yritykset, joilla on kyky uudistua jatkuvasti, pärjäävät ja menestyvät muuttuvassa toimintaympäristössä (Sydänmaanlakka 2010; Viitala & Jylhä 2019). Asiakkaiden odotukset ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti, jolloin myös yritysten jatkuva uudistumisen tarve korostuu. Asiakasnäkökulman lisäksi uudistumiskykyä vaaditaan teknologian nopean kehityksen myötä. Digitalisaatio, tekoäly ja robotiikka edellyttävät yritysten uudistumista ja valmiutta muutoksiin. (Viitala & Jylhä 2019.)

Uudistumisen johtaminen on keskeinen tekijä yrityksen kilpailussa pärjäämisen kannalta. Uudistumisen johtaminen rakentuu laajasta markkinatietämyksestä ja ajantasaisesta osaamisesta. On tär-

keää varmistaa henkilöstön osaaminen, tehdä hyviä rekrytointeja ja rakentaa verkostoa, joka täydentää omaa osaamista. Näiden lisäksi yrityksen ilmapiirin tulee olla luovuutta ja kehittämisinnostusta edistävä, jossa virheet nähdään oppimistilanteina, ei epäonnistumisena. Myös vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys korostuu, jotta uudet ideat nousevat tehokkaasti esiin ja niiden eteenpäin kehittäminen on koko yrityksen yhteinen asia. Myös riittävät taloudelliset resurssit ovat perusedellytyksenä uudistumisen menestyksekkäälle johtamiselle. (Viitala & Jylhä 2019.)

Johtajan ominaisuudet tai tiettyjen ominaisuuksien puuttuminen voi haastaa uudistumista ja menestyksestä muutoksen johtamista yrityksessä. Kamensky (2015) kuvaa hyvän ihmisten johtajan olevan sellainen, jota muut haluavat seurata. Tämä on erityisesti tärkeää silloin, kun tavoitteena on johtaa muutosta ja uudistumista, sillä vaikuttavan muutoksen aikaansaamiseksi yrityksen henkilöstö on saatava mukaan muutoksen tekemiseen. Kamenskyn (2015) mukaan johtajalta edellytetään tietynlaisia ominaisuuksia, resursseja, osaamista ja toimintatapoja, jotta häntä halutaan seurata. On tärkeää, että johtaja ymmärtää toimialaa ja teknologiaa, jotta menestyminen on mahdollista. Täytyy siis osata olla uskottava, sillä uskottavuus on yksi niistä tekijöistä, joka saa ihmiset seuraamaan johtajaa. Jos henkilöstö ei pidä johtajaansa uskottavana, he eivät halua myöskään seurata tätä. Tähän liittyy myös kyky tehdä päätöksiä, sillä uskottavuuden menettäminen voi tapahtua kaikissa päätöksentekoprosessin vaiheissa: päätösten valmistelussa, päätöksenteossa ja päätösten toimeenpanossa. Jos johtaja ei onnistu päätöksentekoprosessissa, ihmiset menettävät uskonsa, eivätkä siten enää halua seurata johtajaansa. Päätöksenteon puutteellisuus saa aikaan turhautumista organisaatiossa. Erittäin vahingollisia ovat sellaiset päätökset, jotka tehdään, mutta jotka eivät todellisuudessa tule käytäntöön. Uskottavuuden lisäksi vuorovaikutustaito on perusedellytys sille, että johtajaa halutaan seurata. Etenkin kuuntelemisen taito on merkittävä osaaminen, joka jokaisella hyvällä johtajalla tulisi olla. On kuitenkin tilanteita, joissa johtajat kokevat olevansa itse viisaimpia ja osaavampia tekemään tiettyjä asioita, jolloin he eivät ymmärrä kuunnella muita ympärillään. Tämä on erittäin ongelmallista ihmisten johtamisen näkökulmasta. (Kamensky 2015.) Uudistumisen ja muutoksen johtamisessa avoin vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä on ensi arvoisen tärkeää, jotta henkilöstö on tietoinen ja mukana siinä mitä tehdään. Vuorovaikutuksen kautta rakennetaan luottamusta, joka on keskeinen tekijä muutoksen ja uudistumisen onnistumisen kannalta.

3 Tutkimusasetelma

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Jamkissa on vahvaa ja monialaista johtamisosaamista, jota halutaan tarjota maakunnan pk-yrityksille heidän johtamisosaamisensa kehittämisen tueksi. Tällä hetkellä johtamisen kehittämiseen liittyen on tarjolla useita erilaisia palvelukokonaisuuksia, mutta niiden sisällöt kaipaavat kehittämistä, jotta ne vastaavat entistä paremmin maakunnan pk-yritysten tämän hetkisiin johtamisen tarpeisiin. Pk-yritysten toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, joten toimeksiantaja haluaa pysyä jatkuvasti ajan tasalla siitä, millaisia johtamistarpeita ja niihin liittyvän koulutuksen ja kehityksen tarpeita maakunnan yrityksillä on. Siten johtamistarpeisiin voidaan vastata aidosti lisäarvoa ja vaikuttavuutta tuottavilla ajantasaisilla palvelutuotteilla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajalle maakunnan pk-yritysten tämän hetkisiä tarpeita johtamisen kehittämiseen liittyen.

Tutkimusongelma on tutkimuksen lähtökohta, johon tutkimuksen aineistolla pyritään löytämään vastaus (Vilka 2007, 33). Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma oli se, että keskisuomalaisissa pk-yrityksissä on useissa yhteyksissä tunnistettu olevan monenlaisia tarpeita johtamisen kehittämiseen liittyen. Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan tarkemmin, mitä nämä tarpeet ovat ja mitkä pk-yritysten johtamisen osa-alueista ovat sellaisia, joihin yritykset erityisesti kaipaavat tukea ja kehittämistä. Tutkimuksen perusteella Jamkin Liiketoimintayksikössä on tarkoitus kehittää palveluliiketoiminnan johtamisen sisältöjä vastaamaan paremmin maakunnan yritysten tarpeisiin.

Tutkimuksen tekemistä ohjaavat tutkimuskysymykset, jotka johdetaan tutkimusongelmasta. Tutkimusongelman muuttaminen kysymyksen muotoon selkeyttää työn tekemistä, sillä kysymykseen vastaaminen on helpompaa kuin ongelmaan vastaaminen. (Kananen 2014, 44.) Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- 1) Mitkä ovat keskeisimmät johtamisen tehtävät maakunnan alueen pk-yrityksissä?
- 2) Missä johtamisen osa-alueissa pk-yrityksissä tarvitaan kehittämistä?

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta tässä opinnäytetyössä määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, sillä se mahdollistaa Vilkan (2007, 14–20) mukaan laajan aineiston keräämisen sekä saadun aineiston esittämisen numeerisessa muodossa. Nämä ovat oleellisia ominaisuuksia aineistolle, kun tarkoituksena on tehdä kartoittavaa tutkimusta (Vilka 2007, 14–20). Tutkimuksessa hyödynnetään myös laadullista otetta avoimissa kysymyksissä, sillä Kanasen (2014, 61) mukaan niiden kautta on mahdollista ymmärtää ilmiötä paremmin ja sitä kautta syventää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta.

Työn lopputuloksena syntyi kartoitus keskisuomalaisten pk-yritysten johtamisosaamisen kehittämisen tarpeista. Kartoituksessa vastattiin tutkimuskysymyksiin eli siihen, mitkä johtamisen tehtävät ovat keskeisimpiä maakunnan alueen pk-yrityksissä ja mitä ovat ne johtamisen osa-alueet, joissa tarvitaan kehittämistä pk-yrityksissä. Kartoituksen pohjalta Jamkin Liiketoimintayksikön johtamiseen liittyvää palveluliiketoimintaa on mahdollista kehittää asiakaslähtöisemmäksi, vaikuttavammaksi sekä asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Jotta asetettuihin tutkimuskysymyksiin voidaan vastata luotettavasti, tarvitaan määrällisesti paljon vastaajia ja sen vuoksi tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote. Määrällinen tutkimusmenetelmä tuottaa numeerisessa muodossa olevaa tietoa, joka tulkitaan ja selitetään sanallisesti (Vilka 2007, 14). Kanasen (2014, 52) mukaan määrällinen tutkimusmenetelmä sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa on tarve pyrkiä yleistämään jotakin vallitsevaa tilannetta ja mahdollisesti myös kehittää toimintaa sen perusteella. Tässä työssä tavoitteena oli pyrkiä yleistämään keskisuomalaisten pk-yritysten johtamisen kehittämisen tarpeita eli vallitsevaa tilannetta johtamisen kehittämisen tarpeiden näkökulmasta, joten oli perusteltua käyttää määrällistä tutkimusmenetelmää. Lisäksi toimeksiantajalla oli tarve kehittää toimintaansa tutkimustulosten pohjalta, joka sekin tuki määrällisen tutkimusmenetelmän käyttämistä tutkimusmenetelmänä. Määrällinen tutkimusote on teorialähtöistä (Kananen 2014, 56). Sekin puolsi määrällisen otteen käyttämistä tässä työssä, sillä aiheesta on saatavilla kirjallisuutta ja teoriatietoa. Kiinnostuksen kohteena tässä opinnäytetyössä oli se, kuinka nämä teoriat toteutuvat käytännössä eli pätevätkö aiemmin esitetyt teoriat myös käytännöntasolla keskisuomalaisissa pk-yrityksissä.

Tutkimus kohdistettiin keskisuomalaisille pk-yrityksille, sillä toimeksiantaja oli kiinnostunut nimenomaan kyseisen alueen pk-yritysten näkemyksistä ja kehittämisen tarpeiden selvittämisestä. Keski-suomalaiset pk-yritykset muodostivat tutkimuksen kohderyhmän eli perusjoukon. Kaikkien keskisuomalaisten pk-yritysten tutkiminen olisi kuitenkin käytettävissä olevien resurssien puitteissa ollut mahdotonta. Vilka (2007, 52) kuvaakin, että suurissa tutkimusaineistoissa otoksen eli perusjoukon osan, jolla saadaan kokonaiskuva koko kohderyhmästä, käyttäminen on järkevä toimintatapa. Kanasen (2014, 179) mukaan otoksen otantamenetelmät voidaan luokitella ei-todennäköisyysotantaan ja todennäköisyysotantaan. Otantamenetelmä tarkoittaa ohjeistusta, jonka perusteella havaintoyksiköt valitaan niin, että niistä syntyvä otos edustaa koko perusjoukkoa (Kananen 2014, 179). Tässä tutkimuksessa käytettiin otantamenetelmänä satunnaisotantaa, koska tutkimuskutsu lähetettiin satunnaisesti niille henkilöille, joiden sähköpostiosoitteet löytyivät toimeksiantajan ostamasta tietokannasta tietyillä hakukriteereillä. Vilkan (2007, 51) mukaan kokonaistutkimuksessa kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt mitataan. Tämä tutkimus ei siis ollut kokonaistutkimus, sillä kaikkia perusjoukkoon kuuluvia havaintoyksiköitä eli maakunnan kaikkia pk-yrityksiä ei mitattu.

Tutkimuksessa oli alun perin tarkoitus hyödyntää toimeksiantajan omaa yhteystietolistaa, mutta tietosuojasystä sen käyttäminen tässä opinnäytetyössä osoittautui mahdottomaksi. Pohdimme toimeksiantajan kanssa ratkaisua tilanteeseen useaan otteeseen ja lopulta toimeksiantaja päätyi ostamaan yhteystiedot ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Tutkimuksessa siis hyödynnettiin ulkopuolisen palveluntarjoajan tietokannasta kerättyjä sähköpostiosoitteita, sillä toimeksiantaja osti käyttöoikeuden tietokantaan, josta oli saatavilla keskisuomalaisten pk-yritysten yrittäjien ja toimitusjohtajien sähköpostiyhteystietoja. Tietokannassa tehtiin haku sellaisilla rajauksilla, jotka mahdollistivat olennaisten havaintoyksiköiden yhteystietojen saamisen. Alueeksi rajattiin Keski-Suomi, yritysmuodoksi osakeyhtiö, julkinen osakeyhtiö tai kommandiittiyhtiö ja hakuun otettiin mukaan vain operatiiviset päättäjät. Yrityksen henkilömäärä rajattiin niin, että mukaan ei otettu 1–4 henkilön yrityksiä eli mikroyrityksiä. Tämä rajaus tehtiin sen takia, että tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen johtamista liiketoiminnan johtamisen ja henkilöjohtamisen kautta, jolloin ei olisi ollut järkevää kysyä esim. suorituskyvyn mittaamiseen tai hr-prosesseihin liittyviä kysymyksiä 1–4 henkilön mikroyritysten edustajilta, joista osa olisi ollut yksinyrittäjiä. Edellä kuvatuilla hakuehdoilla tietokannasta oli saatavilla yhteensä 243 henkilön sähköpostiosoite, joille kaikille tutkimuskutsu lähetettiin. Edustavuutta tässä kohtaa paransi se, että tietokannasta saatiin nimenomaan juuri keskisuomalaisten pk-yritysten päättäjien sähköpostiosoitteet, eli voitiin sanoa, että havaintoyksiköt

edustavat tutkittavaa ilmiötä. Tietokannasta saatiin sähköpostiosoitteita kuitenkin vain noin 25 % tavoitellusta määrästä, joka oli 1000 yhteystietoa.

Kun halutaan käyttää tilastollisia menetelmiä, havaintoyksiköiden vähimmäismäärän tulisi olla 100 kappaletta (Vilka 2007, 17). Tavoiteltu vastausprosentti tässä tutkimuksessa oli siis 36 %, jotta saavutettaisiin tavoiteltu 100 vastaajaa. Tässä kohtaa on tärkeä ottaa huomioon, että alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen käytettävissä olevia sähköpostiosoitteita oli n. 750 osoitetta vähemmän siitä määrästä, josta alun perin oli toimeksiantajan kanssa sovittu. Tämän takia tavoiteltu vastausprosentti nousi suureksi, eikä sitä saavutettu. Sähköpostitse lähetetyn tutkimuskutsun kautta saatiin yhteensä 14 vastausta vastausprosentin ollessa 5,7 %. Tutkimuskysely päätettiin jakaa myös Uudistavan johtamisen LinkedIn sivulla sekä Liiketoimintayksikön Facebook sivulla, jotta vastausprosenttia saataisiin kasvatettua. Verkkokyselyssä oli taustakysymykset, joiden avulla pienennettiin sitä riskiä, että tutkimukseen osallistuvat eivät täysin edustaisi kohderyhmää, kun kyselylinkkiä lähdettiin jakamaan näille alustoille. Saatujen vastausten määrä jäi kuitenkin kokonaisuudessaankin vain 16 kappaleeseen, joka tarkoittaa, ettei tässä opinnäytetyössä onnistuttu keräämään luotettavaa aineistoa.

3.3 Aineistonkeruu ja -analyysi

Tutkimuksen primääriaineisto kerättiin verkkokyselyllä, sillä se oli olemassa olevien resurssien näkökulmasta helppoa jakaa vastaanottajille ja vastausten kerääminen oli nopeaa. Vilkan (2007, 28) mukaan kysely on perusteltu tapa kerätä ison vastaajajoukon näkemyksiä. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla, sillä Jamkilla on siihen lisenssi. Webropolin palvelimet sijaitsevat Suomessa, jolloin se on tietoturvanäkökulmasta perusteltu ohjelma aineiston keräämiseen (Webropol-kyselyohjelmisto n.d). Verkkokyselyssä kysymysten muoto on vakioitu, eli kaikilta tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Verkkokysely on perusteltu aineiston keräämisen tapa, kun havainnoinnin kohteena on henkilö ja häntä koskevat asiat kuten mielipiteet ja käyttäytyminen. (Vilka 2007, 28.)

Aineistonkeruu toteutettiin aikavälillä 7.11–17.11. Osallistujia lähestyttiin sähköpostitse välitettävällä tutkimuskutsulla, jossa oli linkki sähköiseen verkkokyselyyn. Osallistujille annettiin yhteensä 1,5 viikkoa aikaa vastata verkkokyselyyn. Puolesta välissä vastausaikaa lähetettiin muistutusviesti

kyselyyn osallistumisesta. Kyselyn mukana lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, toteutustapa ja merkitys sekä informoitiin osallistujaa tutkimukseen liittyvistä asioista, kuten siitä, kuinka vastaajan tietoja tullaan käsittelemään ja että kyselyyn vastataan anonyymisti. Vastaajia motivoitiin osallistumaan kyselyyn palkinnon avulla (arvo n. 1500 €), jonka arvontaan vastaajat saivat halutessaan osallistua erillisen lomakkeen kautta.

Verkkokyselyssä hyödynnettiin Likertin asteikkoa mittaamisen välineenä. Likertin asteikko on järjestysasteikko, jota hyödynnetään tyypillisesti asenteiden mittaamisessa. Likertin asteikon vastausvaihtoehtoina on väittämät ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. (Mittaaminen: muuttujien ominaisuudet n.d.) Näiden vaihtoehtojen lisäksi asteikkoon lisättiin myös ”en osaa sanoa” – vaihtoehto, jotta tulokset eivät vääristy sen takia, jos vastaajalla ei ole mielipidettä johonkin kysytyistä väittämistä. Tähän kyselyyn Likertin asteikko sopi hyvin, sillä se mahdollisti asenteisiin ja mielipiteisiin liittyvien kysymysten esittämisen kvantitatiivisessa eli määrällisessä muodossa. Likertin asteikollisten kysymysten lisäksi kyselyssä hyödynnettiin myös muutamia avoimia kysymyksiä johtamisen kehittämistarpeiden kartoittamiseksi.

Määrällisen tutkimusaineiston analyysi perustuu siihen, että aineistoa kuvataan ja tulkitaan tilastojen ja numeroiden kautta (Määrällinen analyysi n.d). Tämän opinnäytetyön aineiston analysoinnissa hyödynnettiin laskennallisia menetelmiä, jotka toteutettiin Excel-taulukkolaskentatyökalua ja Webropolin Survey & Reporting – ominaisuutta apuna käyttäen. Opinnäytetyön aineistosta tehtiin tilastollisesti kuvaava analyysi, jossa hyödynnettiin tunnuslukuja. Tilastollinen analyysi sopii käytettäväksi, kun tavoitteena on kartoittaa ilmiöiden määriä, yleisyyttä ja jakaumia (Tilastollisesti kuvaava analyysi n.d). Näin ollen se oli perusteltu aineiston analysointimenetelmä tähän opinnäytetyöhön, jossa kartoitettiin keskisuomalaisen pk-yritysten johtamisen kehittämisen tarpeita.

Määrällisiä analysointimenetelmiä on luokiteltu mm. sen perusteella, tarkastellaanko niissä yksittäistä muuttujaa vai useita muuttujia (Menetelmien tyyppejä ja soveltuvan menetelmän valinta n.d). Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena on yksi muuttuja. Yhden muuttujan menetelmissä kiinnitetään huomiota tyypillisesti muuttujan arvojen jakaumaan käyttäen apuna esim. tunnuslukuja (Menetelmien tyyppejä ja soveltuvan menetelmän valinta n.d). Tunnuslukuja ovat esim.

sijaintiluvut, joilla kuvataan muuttujan keskimääräistä suuruutta eli havaintoarvojen sijaintia. Keskiarvo ja moodi ovat yleisimmät sijaintiluvut. Sijaintilukuja käytetään, kun tarkoituksena on saada tietoa yhden muuttujan jakaumasta. (Vilkkä 2007, 118–119.) Tässä työssä tuloksia kuvattiin taulukoimalla Likert-asteikollisten vastausten prosenttiosuudet sekä moodi. Moodi kuvaa muuttujan arvoa, jonka frekvenssi eli esiintymistiheys on suurin kyseisessä aineistossa (Keskiluvut n.d). Aineistoa analysoitiin myös sanallisesti ja havainnollistettiin taulukoiden avulla.

3.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus ovat keskeisiä huomioon otettavia tekijöitä osana opinnäytetyöprosessia. Hyvä tieteellinen käytäntö ohjaa tutkimusprosessia aina suunnitteluvaiheesta tutkimuksen toteutukseen, tulosten analysointiin ja raportointiin. (Kuula 2015.) Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtana on rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla eettisesti kestäviä ja tulosten julkaisemisen avointa ja vastuullista. Muiden tutkijoiden työtä tulee kunnioittaa viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisesti. Tutkimusta ennen tulee myös sopia eri osapuolten väliset oikeudet, vastuut ja velvollisuudet. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6.) Konkreettisesti hyvä tieteellinen käytäntö ilmeni tämän opinnäytetyön tekemisessä niin, että tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja niiden esittämisessä noudatettiin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin yksityiskohtaisesti ja huolellisesti. Tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät valittiin niin, että ne olivat eettisiä ja luotettavia. Raportointi ja lähdeviitteiden merkkäminen tehtiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun raportointiohjeiden mukaisesti. Kananen (2014, 258) korostaa luotettavuustarkastelun merkitystä etenkin opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa, sillä jos tutkimusmenetelmä, käytettävät mittarit ja otos valitaan ilman, että on tutustuttu ja ymmärretty kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden mittarit, jää tutkimuksen luotettavuus usein kehnoksi, sillä sitä ei voida parantaa enää jälkikäteen.

Hyvän tieteellisen käytännön varmistamiseksi tälle opinnäytetyölle laadittiin aineistonhallintasuunnitelma. Aineistonhallintasuunnitelmassa käytiin läpi aineiston yleiskuvaus, henkilötietojen käsittelyyn liittyvät periaatteet, aineiston dokumentointi, tallentaminen ja avaaminen, julkaiseminen, hävittäminen Webropol-ohjelmistosta, arkistointi toimeksiantajalle opinnäytetyön valmistuttua sekä aineistonhallinnan vastuut. Tämän lisäksi opinnäytetyölle laadittiin yhdessä työn toimeksiantajan kanssa opinnäytetyösopimus.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään sillä, että verkkokysely lähetettiin Jamkin sähköpostiosoitteesta ja sähköpostiviestin aihe ja kyselyn saatekirje laadittiin huolellisesti (ks. Liite 1). Saatekirjeessä kerrottiin opinnäytetyöstä ja sen merkityksestä, kysymyksistä ja niihin vastaamisesta sekä siitä, että kyselyyn vastataan anonyymisti. Kuulan (2015) mukaan se, kuinka tutkimuksesta viestitään vaikuttaa suoraan siihen, saadaanko tutkimukseen osallistujia. Osallistujien informoinnin suunnittelu ja saatekirjeen laadinta ovat siis keskeisiä ja hyvin tärkeitä kohtia tutkimusprosessissa (Kuula 2015). Tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja, sillä kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kysely jaettiin avoimen nettilinkin kautta, jolloin vastaajia ei voitu yksilöidä ja tunnistaa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein kahden käsitteen, reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Nämä ovat niin kutsuttuja luotettavuuskäsitteitä, joiden avulla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja oikeellisuutta. (Kananen 2014, 259.) Vilkan (2007) mukaan Vilkka (2005) ja Hirsjärvi et al. (2005) ovat määritelleet reliabiliteetin kuvaavan tutkimuksessa saatujen tulosten pysyvyyttä, kun tutkimus toistetaan. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun se antaa täsmälleen saman tuloksen riippumatta siitä, kuka tutkimuksen tekee. Reliabiliteetti liittyy siis tutkimuksessa tehtävään mittaukseen ja sen tarkkuuteen. Tarkkuus tarkoittaa, ettei satunnaisvirheitä ilmene, vaikka tutkimus toistettaisiin. (Vilka 2007, 150.)

Validiteetti on toinen kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa hyödynnetty käsite. Se kuvaa tulosten uskottavuutta eli sitä, että tutkimustulokset vastaavat ilmiötä myös käytännöntasolla. (Kananen 2014, 259.) Vilkan (2007, 179) mukaan validiteetti kuvaa ”mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä ollaan mittaamassa”. Validiteetti on olennainen huomioitava käsite etenkin tutkimuksen suunnitteluun ja osittain myös aineiston analyysiin liittyen. Tutkimuksen toteutuksessa ja tulosten pysyvyydessä puolestaan reliabiliteetti käsite on keskeinen. (Kananen 2014, 260.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia lisäsi se, että kyselylomakkeen laatimisessa otettiin huomioon kysymysten asettelu ja vastausvaihtoehtojen tarkkuus. Ei käytetty johdattelevia kysymyksiä tai sellaisia vastausvaihtoehtoja, jotka olisivat olleet epätarkkoja. Vastausvaihtoehdoissa pyrittiin yhdenmukaisuuteen asteikoissa, jotta vastaajan oli helppo antaa vastauksensa kysymykseen. Kun kaikissa väittämätyyppisissä kysymyksissä hyödynnettiin samaa vastausasteikkoa, vähennettiin riskiä siihen, että vastaaja ei huomaisi tarkistaa, vaihtuiko käytettävä vastausasteikko kysymyksittäin.

Validiteetti huomioitiin työssä niin, että kyselylomakkeen kysymysten asettelussa otettiin huomioon tutkimuskysymykset. Jokaisen kyselylomakkeen kysymyksen kohdalla pohdittiin sitä, saadanko kyseisen kysymyksen kautta vastaus jompaankumpaan tutkimuskysymyksistä. Näin varmistettiin, että tutkimuksessa mitattiin sitä, mitä siinä oli tarkoituskin mitata ja että tutkimus tuotti vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineistonkeruun luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös sillä, että kysely käytettiin tarkistettavana toimeksiantajalla, opinnäytetyön ohjaajalla ja kolmella toimeksiantajaa edustavalla johtamisen asiantuntijalla ennen sen eteenpäin lähettämistä. Näin varmistettiin kyselyn sisällön oleellisuus, jotta kyselyllä oli mahdollisuus saada vastauksia siihen, mihin halusimmekin saada. Tämän lisäksi kyselyn tekniset ominaisuudet tarkistettiin ennen kyselyn lähettämistä vastaanottajille, jotta kysely toimi kuten sen pitikin, eivätkä tekniset virheet heikentäneet tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi kyselyssä ei kerätty henkilötietoja ja vastauksia käsiteltiin luottamuksellisesti aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti.

Tiedonhankinnan tukena työssä käytettiin tiedonhankinnan selvitystä, joka laadittiin opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa. Ilmiön teoreettisessa kuvaamisessa hyödynnettiin sekä kotimaista että kansainvälistä luotettavaa kirjallisuutta sekä tutkimuksia. Luotettavuuden lisäämiseksi pyrittiin löytämään erityisesti juuri pk-yritysten liiketoimintaan ja johtamiseen suuntautuvaa kirjallisuutta, jotta sen kautta olisi mahdollista lisätä ymmärrystä ja luoda relevantti teoriapohja tutkimukselle. Tiedonhankinnassa hyödynnettiin Jamkin Janet Finna – tietokantaa, josta voidaan hakea sekä kotimaisia että kansainvälisiä kirjoja ja artikkeleita. Tämän lisäksi kirjallisuuden hakemisessa hyödynnettiin Google Scholar hakupalvelua.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen aineisto kerättiin Webropol-ohjelmalla toteutetulla kvantitatiivisella verkkokyselylomakkeella (ks. Liite 2). Tutkimuksen kohde-ryhmä muodostui keskisuomalaisista pk-yritysten toimitusjohtajista, joiden sähköpostiosoitteet haettiin ulkopuoliselta palveluntarjoajalta hankitusta tietokannasta. Koska tietokannasta saatiin vain 25 % tavoitellusta sähköpostiosoitteiden määrästä (yhteensä 243 kappaletta), jaettiin tutkimuskutsua myös Uudistavan johtamisen LinkedIn sivulla sekä Jamkin Liiketoimintayksikön Facebookissa. Vastauksia saatiin yhteensä 16 kappaletta, joka tarkoittaa, että kyselyn vastaajamäärä jäi merkittävän pieneksi. Vastausprosentti sähköpostitse lähetetyn tutkimuskutsun osalta oli 5,7 %. Merkittävän pieni vastausprosentti vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen heikentävästi ja tuloksia on näin ollen tarkasteltava hyvin kriittisesti.

Tarkastellaan ensin vastaajien taustatietoja eli yritysten kokoa, sijaintia ja vastaajien ammattinimikkeitä. Tutkimus kohdistettiin keskisuomalaisille pk-yritysten johtajille (yrittäjät ja toimitusjohtajat). Verkkokyselyn taustatietokysymyksissä kysyttiin kuitenkin myös vastaajien ammattinimikkeitä, sillä ei voitu olla täysin varmoja siitä, että jokainen vastaaja olisi varmuudella pk-yrityksen johtaja (etenkin, kun tutkimuskutsua jaettiin myös LinkedIn sivulla ja Facebookissa). Vaikka sähköpostiosoitteet oli haettu ulkopuoliselta palveluntarjoajalta hankitusta tietokannasta hakukriteerillä ”yrityksen toimitusjohtaja”, oli mukana myös muulla ammattinimikkeellä työskentelevien henkilöiden sähköpostiosoitteita. Näin ollen tietokannasta saadut tiedot eivät siis olleet täysin luotettavia. Ammattinimikkeet kysymällä pystyttiin selvittämään, kuinka moni vastaajista todella oli pk-yrityksen johtaja.

Vastaajien taustatietojen jälkeen tarkastellaan johtamisen keskeisimpiä tehtäviä, joista maakunnan alueen pk-yrityksissä johtaminen rakentuu. Tämän jälkeen käydään läpi pk-yrityksen johtamisen osa-alueet, jotka tähän työhön valittiin eli tarkastellaan tutkimuksen tuloksia koskien strategian johtamista, suorituskyvyn johtamista, strategista henkilöstöjohtamista, osaamisen johtamista sekä uudistumisen ja muutoksen johtamista. Tuloksia analysoidaan saatujen vastausten prosenttiosuuksien avulla. Vastausten vähyyden vuoksi tunnuslukujen luotettava käyttäminen on mahdollonta.

4.1 Vastaajien taustatiedot

Verkkokysely alkoi vastaajan taustatietojen kartoittamiseen liittyvillä pakollisilla kysymyksillä. Valitut taustamuuttujat olivat yrityksen koko, vastaajan ammattinimike sekä yrityksen toiminta-alue. Taustatietokysymykset olivat pakollisia kaikille vastaajille ja kyselyn muut kysymykset olivat vapaaehtoisia. Ensin kartoitettiin yrityksen, jossa vastaaja työskentelee kokoa (ks. taulukko 1). Suurin osa (88 %) kyselyyn vastanneista työskenteli 5–50 henkilöä työllistävässä yrityksessä. Yksi vastaaja (6 %) työskenteli 51–100 henkilöä työllistävässä yrityksessä ja yksi vastaaja (6 %) 101–249 henkilöä työllistävässä yrityksessä. Tulokset olivat odotetun kaltaisia, sillä Elinkeinoelämän keskusliiton (n.d.) mukaan suurin osa suomalaisista pk-yrityksistä on nimenomaan mikro- ja pienyrityksiä. Tulos oli odotettu myös siitä syystä, että tietokannasta, josta kohderyhmän sähköpostiosoitteet haettiin, nähtiin, että suurin osa henkilöistä, joiden sähköpostiosoitteet tietokannasta saatiin, työskenteli 5–50 henkilöä työllistävissä yrityksissä.

Taulukko 1. Yrityksen koko

	n	%
1-4 henkilöä	0	0
5-50 henkilöä	14	88
51-100 henkilöä	1	6
101-249 henkilöä	1	6
Yhteensä	16	100

Seuraavaksi kartoitettiin vastaajien ammattinimikkeitä (ks. taulukko 2). Tutkimus oli kohdistettu pk-yritysten johtajille, joten tutkimuksen luotettavuuden kannalta katsottiin järkeväksi, että vastaaja valitsee ammattinimikkeensä taustatietona, jotta voidaan varmistua siitä, että vastaaja on pk-yrityksen johtaja (ammattinimikkeenä yrittäjä tai toimitusjohtaja). Koska tutkimuskutsua jaettiin myös avoimella LinkedIn sivulla ja Facebookissa, oli tärkeää saada tietoa siitä, mitä ammattinimikkeitä vastaajilla oli. Vastaajista noin kolmasosa (31 %) ja samalla suurin osa ilmoitti olevansa yrittäjä ja toimitusjohtaja. Neljäsosa vastaajista (25 %) oli toimitusjohtajia ja yksi vastaaja (6 %) oli yrittäjä. Kokonaisuudessaan noin kaksi kolmasosaa (62 %) vastaajista oli siis pk-yrityksen johtajia, eli heitä, joille kysely oli osoitettu. Tämän lisäksi loput vastaajista ilmoittivat ammattinimikkeensä olevan asiantuntija (25 %) tai esihenkilö (13 %).

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden ammattinimikkeet

	n	%
Yrittäjä ja toimitusjohtaja	5	31
Toimitusjohtaja	4	25
Yrittäjä	1	6
Asiantuntija	4	25
Esihenkilö	2	13
Muu	0	0
Yhteensä	16	100

Kolmantena ja samalla viimeisenä taustatietona kysyttiin yrityksen, jossa vastaaja työskentelee, sijaintia (ks. taulukko 3). Tutkimus oli kohdistettu keskisuomalaisten pk-yritysten johtajille, joten oli tärkeää selvittää taustatietona yrityksen sijainti, jotta varmistutaan siitä, että vastaajat ovat keskisuomalaisista pk-yrityksistä. Kaikkien vastanneiden (100 %) yritykset, joissa he työskentelivät, sijaitsivat Keski-Suomessa.

Taulukko 3. Yrityksen sijainti

	n	%
Keski-Suomi	16	100
Muu kuin Keski-Suomi	0	0
Yhteensä		

4.2 Johtamisen tehtävät

Seuraavaksi analysoidaan johtamisen kokonaisuuteen liittyviä tuloksia. Tarkastellaan mitkä ovat keskeisimmät johtamisen tehtävät, joista maakunnan alueen pk-yritysten johtaminen rakentuu ja missä johtamisen osa-alueissa keskisuomalaisissa pk-yrityksissä tarvitaan kehittämistä. Tarkastellaan ensin, mihin johtamisen tehtäviin vastaajat käyttävät eniten aikaansa. Vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi johtamisen tehtävää, joihin he käyttävät eniten aikaansa (ks. taulukko 4). Eniten aikaa vastaajien mukaan käytetään suunnitteluun (75 % vastaajista), päätöksentekoon (75 % vastaajista) ja ihmisten johtamiseen (75 % vastaajista). Seuraavaksi eniten aikaa käytetään vastausten perusteella organisointiin (56 % vastaajista) ja seurantaan (44 % vastaajista). Vastausten

perusteella keskeisimmät viisi johtamisen tehtävää, joihin käytetään keskisuomalaisissa pk-yrityksissä eniten aikaa ovat siis suunnittelu, päätöksenteko, ihmisten johtaminen, organisointi ja seuranta. Noin kolmasosa vastaajista kertoi käyttävänsä eniten aikaansa myös yksittäisiin operatiivisiin päätöksiin (38 % vastaajista), asioiden priorisointiin (31 % vastaajista) ja strategiatyöhön (31 % vastaajista).

Taulukko 4. Johtamisen tehtävät, joihin käytetään eniten aikaa keskisuomalaisissa pk-yrityksissä

	n	%
Suunnittelu	12	75
Päätöksenteko	12	75
Ihmisten johtaminen	12	75
Organisointi	9	56
Seuranta	7	44
Yksittäiset operatiiviset päätökset	6	38
Asioiden priorisointi	5	31
Strategiatyö	5	31
Riskienhallinta	4	25
Arviointi	3	19
Asioiden delegointi	2	13
Mittaaminen	1	6
Valvonta	1	6
Muu, mikä: Laskujen maksatus	1	6

Seuraavaksi selvitettiin tarkemmin vastaajien johtamisen kokonaisuutta ja sen muodostumista (ks. taulukko 5). Vastaajat vastasivat Likert-asteikollisiin väittämiin, jotka liittyivät heidän omaan johtamiseensa. Poimitaan taulukosta muutamia huomioita vastaajien omaan johtamiseensa liittyen. Kuten taulukosta huomataan, vastauksissa on havaittavissa hajontaa. Vastaajista vain pieni osa (13 %) on täysin samaa mieltä siitä, että johtamisen osa-alueet muodostavat selkeän kokonaisuuden yrityksessä, jossa he työskentelevät. Kuitenkin puolet vastaajista (50 %) on täysin samaa mieltä siitä, että heidän on helppoa laittaa asioita tärkeysjärjestykseen. Vastaajista hieman alle puolet (38 %) kokee osittain tai täysin, että laadukkaan johtamisen toteuttamiseen ei pystytä käyttämään riittävästi aikaa.

Taulukko 5. Omaan johtamiseen liittyvien väittämien Likert-asteikolliset vastausjakaumat

	n	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa (0)	Moodi
Yrityksessämme on käyty keskustelua johtamisen osa-alueiden merkityksestä	16	19%	38%	31%	13%	0 %	3
Johtamisen osa-alueet muodostavat selkeän kokonaisuuden yrityksessämme	16	13%	63%	25%	0 %	0 %	3
Johtamisen osa-alueet ohjaavat systemaattisesti johtamistani	16	6%	81%	13%	0 %	0 %	3
Johtamisen osa-alueet yrityksessämme ovat strategialähtöisiä	16	19%	50%	31%	0 %	0 %	3
Koen, että minun on helppoa delegoida tehtäviä eteenpäin	16	44%	50%	6%	0 %	0 %	3
Koen, että minun on helppoa laittaa asioita tärkeysjärjestykseen	16	50%	38%	13%	0 %	0 %	4
Koen saavani riittävästi tukea johtamiseen	16	25%	38%	38%	0 %	0 %	3
Koen, että pystyn käyttämään riittävästi aikaa laadukkaan johtamisen toteuttamiseen	16	13%	50%	19%	19%	0 %	3

Tässä tutkimuksessa johtamisen kokonaisuutta tarkasteltiin viiden johtamisen osa-alueen, strategian johtamisen, suorituskyvyn johtamisen, strategisen henkilöstöjohtamisen, osaamisen johtamisen sekä uudistumisen ja muutoksen johtamisen kautta. Vastaajia pyydettiin valitsemaan näistä osa-alueista kolme tärkeintä johtamisen kehityskohdetta yrityksessään, joita heidän mielestään tulisi kehittää (ks. taulukko 6). Tämän vastauksen pohjalta vastaaja ohjattiin vastaamaan hänen valitsemiinsa kehityskohteisiin liittyviin tarkempiin jatkokysymyksiin. Tällä ohjauksella pyrittiin pitämään kysely riittävän napakkana ja lyhyenä vastaajalle, kun hän pääsi vastaamaan vain kolmeen omasta näkökulmastaan keskeisimpään kehityskohteeseen liittyviin kysymyksiin. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti neljän johtamisen osa-alueen välillä. Useimmiten valitut johtamisen kehityskohteet olivat uudistumisen ja muutoksen johtaminen (88 % vastaajista), suorituskyvyn johtaminen (69 % vastaajista) ja osaamisen johtaminen (63 % vastaajista). Noin puolet vastaajista (56 %) valitsivat strategian johtamisen kehityskohteeksi. Vain neljäsosa (25 %) vastasi strategisen henkilöstöjohtamisen olevan keskeinen kehityskohde yrityksessä.

Taulukko 6. Keskeisimmät johtamisen kehityskohteet

	n	%
Uudistumisen ja muutoksen johtaminen	14	88
Suorituskyvyn johtaminen	11	69
Osaamisen johtaminen	10	63
Strategian johtaminen	9	56
Strateginen henkilöstöjohtaminen	4	25

Käydään seuraavissa luvuissa läpi tarkemmin näihin johtamisen eri osa-alueisiin liittyviä tuloksia.

4.3 Uudistumisen ja muutoksen johtaminen

Uudistumisen ja muutoksen johtaminen oli useimmiten valittu johtamisen osa-alue, jota vastaajien mukaan tulisi kehittää. Tähän osa-alueeseen saatiin yhteensä 14 vastausta. Tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin uudistumisen ja muutoksen johtamiseen liittyviä Likert-asteikollisia mielipideväittämiä ja niiden tuloksia (ks. taulukko 7). Suurin osa vastaajista (50 %) oli sitä mieltä, että heidän yrityksessään rakennetaan aktiivisesti verkostoja muiden tahojen ja yritysten kanssa. Reilu kolmasosa vastaajista (36 %) koki, että heidän yrityksessään tuetaan innovatiivisuutta edistävää ilmapiiriä johtamisen kautta. Puolet vastaajista (50 %) oli tästä jokseenkin samaa mieltä ja vain pieni osa (14 %) jokseenkin eri mieltä. Vastaajista suurin osa oli täysin samaa mieltä (36 %) tai jokseenkin samaa mieltä (50 %) siitä, että vuorovaikutus ja viestintä ovat tärkeitä työkaluja uudistumisen ja muutoksen johtamisessa. Vain noin kolmasosa (29 %) vastaajista kertoi, että he seuraavat aktiivisesti toimintaympäristöään uudistumisen johtamiseen liittyen. Avainhenkilöiden digiosaamiseen liittyen vastauksissa oli hajontaa. Reilu puolet vastaajista (57 %) koki, että heidän avainhenkilöidensä digiosaaminen oli jokseenkin vahvaa, kun taas reilu kolmasosa vastaajista (36 %) oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että heidän yrityksessään osaamista pidetään ajan tasalla kehittämällä sitä systemaattisesti. Suurin osa vastaajista (71 %) oli asiasta jokseenkin samaa mieltä ja viidesosa (21 %) jokseenkin eri mieltä.

Taulukko 7. Uudistumisen ja muutoksen johtamiseen liittyvien väittämien Likert-asteikolliset vastausjakaumat

	n	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa (0)	Moodi
Rakennamme aktiivisesti verkostoja muiden tahojen ja yritysten kanssa	14	50%	36%	14%	0%	0%	4
Yrityksessämme tuetaan innovatiivisuutta edistävää ilmapiiriä johtamisen kautta	14	36%	50%	14%	0%	0%	3
Vuorovaikutus ja viestintä ovat tärkeitä työkaluja uudistumisen ja muutoksen johtamisessa yrityksessämme	14	36%	50%	14%	0%	0%	3
Uudistumisen johtamisessa seuraamme aktiivisesti toimintaympäristöämme	14	29%	50%	21%	0%	0%	3
Avainhenkilöidemme toimialatietämys on vahvaa	14	29%	64%	7%	0%	0%	3
Avainhenkilöidemme digiosaaminen on vahvaa	14	7%	57%	36%	0%	0%	3
Varmistamme henkilöstömme osaamisen vastaavan niitä tarpeita, joita yrityksemme menestyminen vaatii	14	7%	71%	21%	0%	0%	3
Yrityksessämme osaaminen pidetään ajantasalla kehittämällä sitä systemaattisesti	14	0%	71%	29%	0%	0%	3
Uudistumisen ja muutoksen johtamisessa keskeistä on avoin vuoropuhelu yrityksemme johdon ja henkilöstön välillä	14	29%	50%	14%	0%	7%	3

Kysely oli rakennettu niin, että aina Likert-asteikollisten mielipideväittämien jälkeen vastaajalla oli mahdollisuus vastata omin sanoin avoimeen kysymykseen kunkin johtamisen osa-alueen kehitystarpeisiin liittyen. Uudistumisen ja muutoksen johtamiseen liittyviin kehitystarpeisiin saatiin yhteensä 7 vastausta. Vastauksissa korostui tarve avoimemman ja kehittämiseen suuntautuvan koelukulukulttuurin luomiselle ja siihen rohkaiseminen. Kehitystarpeena koettiin myös henkilöstön osaamisen lisääminen ja ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointi. Vastauksissa nostettiin esille myös se, että koko osa-alueeseen liittyy kehitystarpeita esim. ohjelmistojen toimivuuteen ja käytettävyyteen liittyen.

4.4 Suorituskyvyn johtaminen

Tarkastellaan seuraavaksi suorituskyvyn johtamiseen liittyvien väittämien vastausjakaumia (ks. taulukko 8). Vastauksia tähän osa-alueeseen saatiin yhteensä 11. Vastauksissa ilmeni hajontaa eri vastaajien välillä. Tähän voi osaltaan vaikuttaa vastaajien pieni määrä, jolloin selkeää trendiä on haastavampi saada esille. Vastaajista noin puolet (55 %) koki suorituskyvyn johtamisen olevan melko keskeinen johtamisprosessi yrityksessä, mutta toisaalta reilu kolmasosa vastaajista (36 %) oli tästä jokseenkin eri mieltä. Myös tavoitteiden asettamisen systemaattisuuteen liittyen vastauksissa oli suurta hajontaa. Vähän alle kolmasosa vastaajista (27 %) koki, että heidän yrityksessään tavoitteiden asettamiseen on systemaattinen toimintatapa, kun taas reilu kolmasosa vastaajista (36 %) oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajien mukaan tavoitteiden saavuttamista kuitenkin seurataan yrityksessä säännöllisesti (27 % vastaajista) tai melko säännöllisesti (45 % vastaajista). Reilu puolet vastaajista (55 %) koki olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että yrityksessä on tietyt mittarit suorituskyvyn mittaamiseen.

Taulukko 8. Suorituskyvyn johtamiseen liittyvien väittämien Likert-asteikolliset vastausjakaumat

	n	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa (0)	Moodi
Suorituskyvyn johtaminen on keskeinen johtamisprosessi yrityksessämme	11	9%	55%	36%	0%	0%	3
Tavoitteiden asettamiseen on systemaattinen toimintatapa yrityksessämme	11	27%	36%	36%	0%	0%	3
Yrityksemme henkilöstö osallistuu tavoitteiden asettamiseen omaan työhönsä liittyen	11	27%	45%	9%	18%	0%	3
Tavoitteiden saavuttamista seurataan säännöllisesti yrityksessämme	11	27%	45%	18%	9%	0%	3
Suorituskyvyn mittaaminen on tehty näkyväksi koko yrityksemme henkilöstölle	11	9%	55%	9%	27%	0%	3
Suorituskyvyn mittarit ovat strategialähtöisiä eli ne tukevat strategian toteuttamista yrityksessämme	11	18%	45%	18%	18%	0%	3

Keskeisimpiä suorituskyvyn johtamiseen liittyviä kehitystarpeita selvitettiin lisäksi avoimella kysymyksellä, johon saatiin 8 vastausta. Vastauksissa korostui ajankäytön hallintaan ja ajan riittämiseen, suorituskyvyn johtamisen systemaattisuuteen ja selkeyteen sekä yksilöiden suorituskyvyn mittaamiseen liittyvät kehitystarpeet. Myös pitkäjänteinen tulosten seuranta ja luotettavan datan saaminen nostettiin vastauksissa esille osana suorituskyvyn johtamisen kehitystarpeita.

4.5 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen oli kolmanneksi useimmiten valittu johtamisen osa-alue, jota vastaajien mukaan tulisi kehittää. Tähän osa-alueeseen saatiin 10 vastausta. Tarkastellaan osaamisen johtamiseen liittyvien Likert-asteikollisten mielipideväittämien tuloksia seuraavaksi (ks. taulukko 9). Vastaajista suurin osa (70 %) koki henkilöstön osaamisen olevan yrityksen kilpailuetu. Samoin suurin osa (70 %) vastaajista koki myös, että heidän yrityksessään on tunnistettu yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmät ydintoiminnot. Myös henkilöstön osaamistavoitteet on määritelty täysin (40 % vastaajista) tai jokseenkin (40 % vastaajista) yrityksen ydintoimintojen pohjalta. Sen sijaan henkilöstön kehittämisen toimenpiteiden suunnittelussa vastaajien välillä oli enemmän hajontaa. Vähän reilu puolet vastaajista (60 %) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että henkilöstön kehittämisen toimenpiteitä on suunniteltu yrityksessä, kun taas kolmasosa vastaajista (30 %) oli asiasta jokseenkin eri mieltä ja pieni osa (10 %) vastaajista oli täysin eri mieltä. Myös osaamisen kehittämisen eri menetelmien hyödyntämiseen liittyi paljon hajontaa vastauksissa. Vastaajista hieman alle puolet (40 %) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän yrityksessään hyödynnetään osaamisen kehittämisen eri menetelmiä. Toisaalta myös hieman alle puolet vastaajista (40 %) oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Vain pieni osa vastaajista (10 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän yrityksessään hyödynnetään osaamisen kehittämisen eri menetelmiä.

Taulukko 9. Osaamisen johtamiseen liittyvien väittämien Likert-asteikolliset vastausjakaumat

	n	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa (0)	Moodi
Henkilöstön osaaminen on yrityksemme kilpailuetu	10	70%	30%	0%	0%	0%	4
Yrityksessämme on tunnistettu yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmät ydintoiminnot	10	70%	30%	0%	0%	0%	4
Henkilöstön osaamistavoitteet on määritelty yrityksemme ydintoimintojen pohjalta	10	40%	40%	20%	0%	0%	4
Henkilöstön kehittämisen toimenpiteet on suunniteltu yrityksessämme	10	0%	60%	30%	10%	0%	3
Yrityksemme ilmapiiri on osaamisen kehittämiseen kannustava	10	20%	70%	10%	0%	0%	3
Hyödynnämme osaamisen kehittämisen eri menetelmiä yrityksessämme (esim. työkierto, projektityöskentely, työn laajentaminen, mentorointi)	10	10%	40%	40%	10%	0%	3
Yrityksessämme panostetaan koko työyhteisön kehittämiseen yksilöiden osaamisen kehittämisen sijaan	10	20%	40%	40%	0%	0%	3

Myös osaamisen johtamiseen liittyen kysyttiin avoimena kysymyksenä osaamisen johtamiseen liittyviä kehitystarpeita yrityksessä. Avoimeen kysymykseen saatiin 7 vastausta ja vastauksissa nousi esille osaamisen kehittämisen tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus sekä osaamistarpeiden pitkäjänteinen määrittely. Näihin tunnistettiin liittyvän kehitystarpeita. Myös osaamisen kehittämisen menetelmiin koettiin liittyvän kehitystarpeita. Vastauksissa nousi esille mm. hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen henkilöstön välillä sekä henkilöstön ammatillisuuden kehittäminen. Myös vuorovaikutus henkilöstön kanssa nostettiin esille yhtenä osaamisen johtamiseen liittyvänä kehitystarpeena.

4.6 Strategian johtaminen

Tarkastellaan seuraavaksi strategian johtamiseen liittyviä väittämiä ja niiden vastauksia (ks. taulukko 10). Tähän osa-alueeseen saatiin 9 vastausta. Suurin osa vastaajista oli täysin samaa (45 %) tai jokseenkin samaa (33 %) mieltä siitä, että heidän yrityksessään strategia on kuvattu. Kuitenkin vain noin viidesosa vastaajista (22 %) kuvasi strategian olevan kaikkien yrityksessä työskentelevien henkilöiden nähtävillä. Lähes puolet vastaajista (45 %) kuvasi henkilöstön osallistuvan strategiatyöhön, kuten strategian suunnitteluun. Suurin osa vastaajista (78 %) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että yrityksen strategia ohjaa yrityksen koko henkilöstön päivittäistä toimintaa.

Taulukko 10. Strategian johtamiseen liittyvien väittämien Likert-asteikolliset vastausjakaumat

	n	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa (0)	Moodi
Strategiamme on kuvattu	9	45%	33%	11%	11%	0 %	4
Strategiamme ydinviestiä tuodaan aktiivisesti esille yrityksemme sisäisessä viestinnässä	9	22%	22%	45%	11%	0 %	2
Henkilöstömme osallistuu strategiatyöhön (esim. suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen, avainprosessien tunnistamiseen)	9	45%	33%	11%	11%	0 %	4
Strategiamme ohjaa yrityksemme koko henkilöstön päivittäistä toimintaa	9	0 %	78%	0 %	22%	0 %	3
Strategian johtamisessa yhtenä työkaluna hyödynnämme viestintää	9	22%	56%	0 %	22%	0 %	3
Strategiatyö on yrityksessämme jatkuva toimintatapa	9	22%	56%	0 %	22%	0 %	3
Strategiamme on kaikkien yrityksessämme työskentelevien henkilöiden nähtävillä	9	22%	33%	11%	33%	0 %	3 & 1
Käymme johdon kesken säännöllisesti strategiakeskustelua	9	50%	25%	13%	13%	0 %	4

Likert-asteikollisten mielipidekysymysten jälkeen vastaajilta kysyttiin jälleen myös avoimena kysymyksenä mitkä ovat keskeisimmät strategian johtamiseen liittyvät kehitystarpeet yrityksessä. Avoimeen kysymykseen saatiin 7 vastausta. Vastauksissa nousi esille kehitystarpeita liittyen yrityksen arvojen ja strategian jalkauttamiseen uusille työntekijöille ja uusiin yksiköihin sekä strategian viemiseen osaksi käytäntöä ja työntekijöiden jokapäiväistä työtä. Myös strategian ydinviestin esiin tuominen ja sen viestiminen henkilöstölle koettiin kehitystarpeena strategian johtamiseen liittyen.

4.7 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Tarkastellaan viimeiseksi vielä strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä tuloksia. Strategista henkilöstöjohtamista koskevaan osa-alueeseen saatiin yhteensä 4 vastausta. Strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvänä taustakysymyksenä kyselyssä selvitettiin, onko yrityksessä erillinen HR-osasto tai HR-asiantuntija hoitamassa henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää, sillä tämä vaikuttaa tulosten luotettavaan tarkasteluun (ks. taulukko 11). Kaikki vastaajat (100 %) ilmoittivat, että yrityksessä ei ole erillistä HR-osastoa tai -asiantuntijaa. Näin ollen henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on osa jonkun muun toimijan, kuten yrittäjän itsensä tai toimitusjohtajan tehtäväkenttää.

Taulukko 11. Yrityksen HR-osaston tai HR-asiantuntijan olemassa olo

	n	%
Kyllä, HR-asiantuntija kokoaikaisesti	0	0
Kyllä, HR-asiantuntija osa- aikaisesti	0	0
Kyllä, HR-osasto	0	0
Ei	4	100
Yhteensä	4	100 %

Tarkastellaan sitten mielipideväittämiä strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyen (ks. taulukko 12). Koska vastaajien määrä on hyvin pieni, on kaikkiin vastauksiin suhtauduttava erityisellä kriittisyydellä. Näin pienen vastaajamäärän vastausten perusteella ei voida yleistää asioita. Vastaajien pieni lukumäärä vaikuttaa myös siihen, että vastauksissa ilmenee paljon hajontaa. Vastaajista puolet (50 %) oli sitä mieltä, että henkilöstöstrategia ohjaa jokseenkin henkilöstöjohtamisen toteuttamista yrityksessä, kun taas puolet vastaajista (50 %) koki, ettei henkilöstöstrategia juurikaan ohjaa henkilöstöjohtamisen toteuttamista. Suurin osa vastaajista (75 %) koki, ettei heidän henkilöstöstrategiassaan ole juurikaan kuvattu henkilöstöön liittyviä tulevaisuuden tarpeita. Kuitenkin myös suurin osa vastaajista (75 %) koki henkilöstön osaamisen kehittämisen olevan melko keskeinen strategisen henkilöstöjohtamisen tavoite yrityksessä. Vain neljäsosa vastaajista (25 %) koki, että henkilöstöjohtamisen tilaa tarkastellaan jokseenkin säännöllisesti yrityksessä.

Taulukko 12. Strategiseen henkilötjohtamiseen liittyvien väittämien Likert-asteikolliset vastausjakaumat

	n	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa (0)	Moodi
Henkilöstöstrategia ohjaa henkilöstöjohtamisen toteuttamista yrityksessämme	4	0 %	50 %	50 %	0 %	0 %	3 & 2
Henkilöstöstrategiamme on kuvattu henkilöstöön liittyviä tulevaisuuden tarpeita	4	0 %	25 %	75 %	0 %	0 %	2
Henkilöstöstrategiamme pohjautuu yrityksemme liiketoimintastrategiaan	4	0 %	50 %	25 %	25 %	0 %	3
Yrityksen strategiset tavoitteet ohjaavat henkilöstösuunnittelua eli esim. uusien työntekijöiden rekrytointia	4	25 %	25 %	25 %	25 %	0 %	4 & 3 2 & 1
Henkilöstön osaamisen kehittäminen on keskeinen strategisen henkilöstöjohtamisen tavoite yrityksessämme	4	0 %	75 %	25 %	0 %	0 %	3
Osallistamme henkilöstöä säännöllisesti päätöksentekoon yrityksessämme	4	25 %	25 %	50 %	0 %	0 %	2
Henkilöstön monimuotoisuuden edistäminen on yksi strategisen henkilöstöjohtamisen tavoite yrityksessämme	4	0 %	25 %	75 %	0 %	0 %	2
Henkilöstöjohtamisen tilaa yrityksessämme tarkastellaan säännöllisesti esim. työtyytyväisyyskartoituksilla tai muilla vastaavilla kyselyillä	4	0 %	25 %	75 %	0 %	0 %	2
Esihenkilöitämme koulutetaan säännöllisesti	4	0 %	50 %	50 %	0 %	0 %	3 & 2
HR-järjestelmistä saatavaa dataa käytetään tukena johdon päätöksenteossa	4	0 %	25 %	50 %	25 %	0 %	2
Yrityksessämme käydään arvokeskustelua	4	25 %	25 %	25 %	25 %	0 %	4 & 3 2 & 1

Avoimella kysymyksellä kartoitettiin strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä kehitystarpeita yrityksissä. Vastauksia saatiin 3 kappaletta ja niissä nousi esille osaavan henkilöstön rekrytointiin ja pitovoiman lisäämiseen liittyviä kehitystarpeita. Myös henkilöstöjohtamisen toteutumiseen samanlaisena yrityksen eri yksiköissä koettiin liittyvän kehitystarpeita.

Edellä esitetyn viiden johtamisen osa-alueen jälkeen kyselyssä kysyttiin myös vastaajan omaan johtamisosaamiseen liittyviä kysymyksiä. Näitä kysymyksiä ja niiden tuloksia ei kuitenkaan analysoida tässä opinnäytetyössä, sillä ne eivät suoranaisesti vastaa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Nämä kysymykset tarjoavat kuitenkin tärkeää tietoa toimeksiantajalle johtamisen kehittämisen palveluihin liittyen, joten ne olivat siksi osana kysymyspatteristoa verkkokyselyssä.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin “Mitkä ovat keskeisimmät johtamisen tehtävät maakunnan alueen pk-yrityksissä” ja “Missä johtamisen osa-alueissa pk-yrityksissä tarvitaan kehittämistä”. Tutkimuskysymykset ohjasivat opinnäytetyön tekemistä ja tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa keskisuomalaisten pk-yritysten johtamisosaamisen kehittämisen tarpeita, joiden myötä Jamkin Liiketoimintayksikön johtamiseen liittyvää palveluliiketoimintaa voidaan kehittää asiakaslähtoisemmäksi, vaikuttavammaksi sekä asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi. Liiketoimintayksikössä on tunnistettu, että pk-yritysten johtamisessa on paljon kehitettävää alati muuttuvan ja haastavan liiketoimintaympäristön, yleisen osaajapulnan sekä pk-yritysten luonteen vuoksi. Pk-yritykset ovat tyypillisesti henkilömäärältään pieniä yrityksiä, joissa ei ole esim. erillistä HR-osastoa. Tämä tarkoittaa usein sitä, että yrittäjä itse tai yrityksen toimitusjohtaja ja esihenkilöt ovat vastuussa niin strategisen kuin päivittäisenkin johtamisen toteuttamisesta.

Verkkokyselyyn saatiin yhteensä 16 vastausta, joten saatuihin tuloksiin on suhtauduttava hyvin kriittisesti vastausmäärän ollessa näin vähäinen. Tutkimuskysymyksiin saatiin kuitenkin osittain vastauksia ja niitä voidaan osittain hyödyntää Jamkin johtamisen kehittämisen palveluiden suunnamisessa ja kehittämisessä. Tulosten pohjalta ei kuitenkaan voida tehdä yleistyksiä, vaan on otettava huomioon, että ne ovat yksittäisten vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia johtamisen kokonaisuudesta sekä kehittämistarpeista, joita heillä omassa yrityksessään on tunnistettu.

5.1 Keskeisimmät johtamisen tehtävät maakunnan alueen pk-yrityksissä

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen “Mitkä ovat keskeisimmät johtamisen tehtävät maakunnan alueen pk-yrityksissä” lähdettiin hakemaan vastausta kysymällä mihin johtamisen tehtäviin vastaajat käyttävät eniten aikaansa. Vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi johtamisen tehtävää, joihin he käyttävät eniten aikaansa. Suunnittelu, päätöksenteko, ihmisten johtaminen, organisointi ja seuranta olivat viisi useimmiten valittua johtamisen tehtävää. Nämä kuvaavat johtamisen keskeisimpiä tehtäviä maakunnan alueen pk-yrityksissä. Samat tehtävät toistuvat johtamisen keskeisimpinä tehtävinä myös kirjallisuudessa. Sekä Juuti (1996, 5) että Kairtamo (2013) nostavat suunnittelun yhdeksi johtamisen keskeisimmäksi tehtäväksi ja Viitala ja Jylhä (2019) lisäävät mukaan ihmisten johtamisen ja päätöksenteon osaksi johtamisen keskeisimpiä tehtäviä. Saadut vastaukset ovat siis

linjassa kirjallisuudessa esitettyjen johtamisen keskeisimpien tehtävien kanssa, mutta kuten todettua, niihin on silti syytä suhtautua varauksella vastaajamäärän ollessa hyvin pieni.

Lisäksi vastauksissa esiintyi hajontaa, eli vastaajat eivät olleet yhtä mielisiä johtamisen keskeisimmistä tehtävistä, vaan ne vaihtelivat eri vastaajien välillä. Mielenkiintoista ja toisaalta ehkäpä jollain tapaa pk-yrityksen johdon arkea kuvaava huomio oli se, että useampi vastaaja käytti yksittäisiin operatiivisiin päätöksiin enemmän aikaansa kuin strategiatyöhön. Tämä toki nousee usein esille myös kirjallisuudessa. Quansah ym. (2022) kuvaavat pk-yrityksen johtajan olevan usein yksin vastuussa useista johtamisen eri osa-alueista ja tehtävistä. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan tämä aiheuttaa usein vaihtelevuutta ja pirstaleisuutta pk-yrityksen johtamiseen, kun tehtäväkenttään kuuluvat sekä laajat strategiset toiminnot että yksittäiset operatiiviset päätökset. Toisaalta tämän tuloksen pohjalta voidaan myös pohtia, kuinka hyvin strategian ja strategiatyön merkitys ymmärretään pk-yrityksissä. Santalaisen (2009, 178) mukaan strategian kuvaamista ei välttämättä ole pk-yrityksissä tehty näkyvästi ja se voi olla hyvin tilanneriippuvainen. Kuitenkin lähtökohtaisesti myös pk-yrityksissä strategia luo pohjan menestykselle toiminnalle ja strategian johtaminen on tärkeää myös pk-yrityksissä (Santalainen 2009, 178).

5.2 Kehittämistä vaativat johtamisen osa-alueet pk-yrityksissä

Toista tutkimuskysymystä "Missä johtamisen osa-alueissa pk-yrityksissä tarvitaan kehittämistä" lähestyttiin useiden kysymyspatteristojen kautta. Ensimmäiseksi vastaajat valitsivat kolme tärkeintä johtamisen osa-aluetta, joita heidän mielestään yrityksessä tulisi kehittää. Kysely eteni tämän valinnan pohjalta niin, että vastaaja pääsi vastaamaan valitsemiinsa kolmeen johtamisen osa-alueeseen liittyviin kehitystarpeisiin. Suurin osa vastaajista (88 %) valitsi uudistumisen ja muutoksen johtamisen tärkeimmäksi kehityskohteeksi. Toiseksi eniten valintoja kohdistui suorituskyvyn johtamiseen ja kolmanneksi eniten osaamisen johtamiseen. Vaikka strategian johtaminen jäikin niukasti pois kolmesta tärkeimmästä johtamisen kehityskohteesta, valitsi sen silti tärkeimmäksi kehityskohteekseen reilu puolet (50 %) vastaajista. Sen sijaan strategisen henkilöstöjohtamisen valitsi vain neljäsosa (25 %) vastaajista. Nämä valinnat kuvaavat pk-yritysten kehittämistarpeita johtamisen eri osa-alueisiin liittyen ja vastaavat siten jo osittain tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen.

Valinnat myös kuvaavat sitä, että elämme ja toimimme tällä hetkellä hyvin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, joka haastaa tietysti myös pk-yrityksiä jatkuvaan uudistumiseen ja muutokseen. Muutokset toimintaympäristössä ja niiden myötä haastavaksikin kuvattu taloudellinen tilanne usealla toimialalla lisäävät mahdollisesti paineita suorituskyvyn tehostamiselle ja sen tehokkaammalle johtamiselle. Monella alalla kärsitään myös työntekijä- ja osaajapulasta, joka osittain voi vaikuttaa tarpeeseen parantaa ja kehittää suorituskykyä yrityksissä. Pk-yritysten työntekijä- ja osaajapula on yksi mahdollinen syy myös siihen, miksi osaamisen johtaminen nousi myös tässä tutkimuksessa kolmen tärkeimmän kehityskohteen joukkoon. Tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin eri osa-alueiden sisällä, millaisia kehittämistarpeita niihin tulosten perusteella liittyy.

Uudistumisen ja muutoksen johtaminen

Uudistumisen ja muutoksen johtamisen kehitystarpeet saatujen tulosten perusteella liittyvät toimintaympäristön aktiiviseen seuraamiseen, digiosaamiseen sekä osaamisen systemaattiseen kehittämiseen, jotta sen myötä voidaan vastata eteen tuleviin haasteisiin ja uudistumisen tarpeisiin. Viitala ja Jylhä (2019) kuvaavat toimintaympäristöjen nopeiden muutosten vaativan yrityksiltä kykyä sopeutua ja uudistua jatkuvasti. Toimintaympäristön seuraaminen ja sieltä nouseviin heijastuksiin reagoiminen ovat keskeistä johtamisosaamista tämän päivän maailmassa. Jotta yrityksessä tiedetään, millaisia uudistumisen tarpeita siihen kohdistuu, täytyy osata tarkastella ja analysoida toimintaympäristöään. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan uudistumisen johtaminen rakentuu juuri ajantasaisesta ja kattavasta markkinatietämyksestä ja -ymmärryksestä sekä ajantasaisesta osaamisesta. Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja sen kehittäminen osana uudistumista on yrityksen menestymisen kannalta hyvin tärkeää. Alati nopeasti muuttuvan toimintaympäristön tarkastelu, seuraaminen ja analysointi vaativat laajaa osaamista mm. markkinasta sekä taitoa nähdä juuri oman yritystoiminnan kannalta merkityksellisimmät signaalit useiden muutosvoimien ja tapahtumien joukosta.

Suorituskyvyn johtaminen

Suorituskyvyn johtamiseen liittyvissä vastauksissa esiintyi melko paljon hajontaa, johon voi osaltaan vaikuttaa vastausten vähäinen lukumäärä, mutta myös se, että pk-yrityksissä suorituskyvyn johtamista voidaan lähestyä hyvin eri tavoin esim. toimialasta tai yrityksen henkilöstömäärästä

riippuen. Siihen vaikuttaa myös yrityksen johdon ymmärrys suorituskyvyn johtamisen merkityksestä sekä tahto ja kyky hyödyntää suorituskyvyn systemaattista mittaamista osana yrityksen johtamista. Suorituskyvyn johtamisen kehitystarpeet liittyvät tulosten perusteella etenkin tavoitteiden asettamisen ja suorituskyvyn mittaamiseen käytettävien mittareiden systemaattisuuteen ja selkeyteen. Viitala ja Jylhä (2019) kuvaavat, että suorituskyvyn johtamisessa haasteena usein on juuri se, että suorituskyvyn muodostumista tarkastellaan vain tiettyjen yksittäisten tekijöiden ja tulosten kautta, jolloin siitä ei muodostu systemaattista toimintaa yrityksessä.

Jotta suorituskyvyn johtamisella saavutetaan koko yrityksen suorituskyvyn kehittyminen, on tärkeää, että se tukee yksilöitä ja tiimejä systemaattisesti (Armstrong 2017, 5). Johdon on tärkeää ymmärtää hyvään suorituskykyyn vaikuttavat monitasoiset tekijät. Tämä vaatii johtajalta kokonaisvaltaista ymmärrystä yrityksen tilanteesta ja sen käytettävissä olevista resursseista. (Viitala & Jylhä 2019.) Suorituskyvyn johtamisessa ymmärrys yrityksen kokonaisvaltaisesta tilanteesta, käytettävissä olevista resursseista ja osaamisesta sekä tavoitteiden asettamisesta luo pohjan selkeälle ja systemaattiselle toiminnalle.

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen vastauksista kävi ilmi, että tähän johtamisen osa-alueeseen liittyvät kehitystarpeet kohdistuvat lähinnä henkilöstön kehittämisen toimenpiteiden tavoitteellisuuteen ja suunnitelmallisuuteen sekä osaamisen kehittämisen eri menetelmien hyödyntämiseen yrityksessä. Kirjallisuudesta nousee esille se, että pk-yritysten toimintaympäristöjen erotessa suuryritysten toimintaympäristöistä, ei pk-yrityksissä esim. osaamisen johtamiseen liittyen voida välttämättä hyödyntää olemassa olevia toimintamalleja, käytänteitä ja järjestelmiä, vaan kannattavampaa olisi luoda omia, ainutlaatuisia ja juuri omaan toimintaympäristöön sopivia toimintamalleja osaamisen johtamisen ja kehittämisen tueksi (Heilmannin, Forsten-Astikaisen ja Kultalahden 2018, 3–4). Tämä kuitenkin vaatii pk-yrityksen johdolta resursseja, kuten osaamista, luoda näitä omia toimintamalleja ja käytänteitä osaamisen kehittämiseen ja eri menetelmien hyödyntämiseen omassa yrityksessä sille sopivalla tavalla.

Osaamisen kehittämiseen on monia eri keinoja ja tapoja. Kehittämismenetelmistä esim. työkierto, projektityöskentely, työn laajentaminen, mentorointi ja perehdyttäjänä toimiminen ovat työpaikalla toteutettavia kehittämismenetelmiä. Työpaikan ulkopuolella osaamista voidaan kehittää esim. ammattikirjallisuuden lukemisella, oppilaitoksissa opiskelulla, verkko-opiskelulla tai ulkoisten koulutusorganisaatioiden tarjoamien koulutusten kautta. (Joki 2021, 121.) Näistä moni sopii hyödynnettäväksi myös pk-yrityksissä, mutta se vaatii johdon sitoutuneisuuden ja tuen, jotta toiminnasta tulee suunniteltua, tavoitteellista ja systemaattista.

Strategian johtaminen

Esiin nousseita kehitystarpeita strategian johtamiseen liittyen olivat yrityksen arvojen ja strategian jalkauttaminen ja näkyväksi tekeminen koko yrityksen henkilöstölle, etenkin uusille työntekijöille ja uusiin yksiköihin. Myös strategian viemiseen osaksi jokapäiväisiä käytäntöjä ja työntekijöiden jokapäiväistä työtä koettiin liittyvän kehitystarpeita. Tämä liittyy strategian ydinviestin esiin tuomiseen ja sen viestimiseen henkilöstölle. Jotta strategia saadaan aidosti osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa, vaatii se henkilöstön sitoutumista. Sitoutuminen syntyy usein osallistumisen kautta ja Kehusmaa (2010) korostaakin strategiatyön olevan koko yrityksen yhteinen asia. Strategisen johtamisen keskeisimpänä tavoitteena tulisi olla henkilöstön osallistaminen mukaan strategiatyön tekemiseen, jotta siitä muodostuu jatkuva ja dynaaminen toimintatapa yrityksessä (Kehusmaa 2010). Olisi tärkeää, että henkilöstö on mukana strategiatyössä, jotta vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä olisi jo strategian työstövaiheessa mahdollisimman joustavaa ja avointa. Kun henkilöstö pääsee osaksi strategiatyötä ja on mukana sitä koskevassa viestinnässä jo alusta asti, muodostuu strategiasta koko yrityksen yhteinen asia, johon henkilöstö on sitoutunut (Kehusmaa 2010). Sitoutuminen näkyy juuri henkilöstön jokapäiväisessä työskentelyssä ja yrityksen käytänteissä.

Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategisen henkilöstöjohtamisen kehitystarpeet liittyvät lähinnä pito- ja vetovoimaan, kuten osaan henkilöstön rekrytointiin. Monilla toimialoilla kärsitään osajapulasta, jolloin hyvien työntekijöiden rekrytointi on ensiarvoisen tärkeää. Yhtä tärkeää on pystyä pitämään rekrytoidut työntekijät yrityksessä eli tarjota heille sellainen työpaikka, jossa he haluavat sitoutuneesti työskennellä.

Yleisesti ottaen vastauksista käy ilmi, että koko strategisen henkilöstöjohtamisen kenttä kaipaa kehittämistä yrityksissä. Vastausten perusteella henkilöstöjohtamisen toteuttamisella ja strategialle ei ole välttämättä selkeää yhteyttä, jolloin johtaminen jää helposti irralliseksi ja siitä puuttuu selkeys ja systemaattisuus. Joen (2021, 22) mukaan henkilöstöstrategia tulisi olla henkilöstöjohtamisen perustana juuri siitä syystä, että se on pitkäikäisen suunnitelma henkilöstöresurssien johtamisesta yrityksessä.

Useasta eri kirjallisuuslähteestä nousee kuitenkin esille se, että pk-yrityksen johtajien vastuulla on hyvin monenlaisia tehtäviä aina strategisen tason tehtävistä yksittäisiin päivittäisiin operatiivisiin päätöksiin ja tehtäviin. Launikarin (2022) mukaan pk-yrityksen johtajat harvoin pystyvät keskittymään vahvasti vain strategiseen johtamiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun, sillä he ovat usein läsnä myös jokapäiväisissä arkisissa toiminnoissa. Pk-yrityksissä strategisen tason johtamista näyttää siis haastavan johtajien ajanpuute, jatkuva kiire ja laaja tehtäväkenttä, jossa strategiatyö tahtoo jäädä muiden akuuttien asioiden ja hoidettavien tehtävien alle.

Edellä on esitetty keskeisimmät esiin nousseet kehitystarpeet pk-yritysten johtamisen eri osa-alueisiin liittyen. Kehitystarpeita tarkastellessa on kuitenkin tärkeä huomioida, että opinnäytetyössä tarkasteltiin keskisuomalaisten pk-yritysten toimitusjohtajien ja yrittäjien näkemyksiä johtamisesta yleisellä tasolla viiteen eri johtamisen osa-alueeseen liittyen. Työstä rajattiin pois esim. esihenkilötyö, joka kuitenkin on pk-yrityksissä yksi keskeinen johtamisen osa-alue. Näin ollen tulosten perusteella ei voida analysoida johtamisen keskeisimpiä tehtäviä ja niihin liittyviä kehitystarpeita kokonaisuudessaan. On myös erittäin tärkeää huomioida, että tutkimukseen saatiin määrällisesti merkittävän vähän vastauksia, joka tarkoittaa, että tuloksiin on suhtauduttava erityisellä kriittisyydellä, sillä vähäinen vastausmäärä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen heikentävästi. Tulokset pohjautuvat muutamien yksittäisten keskisuomalaisten pk-yritysten johtajien ja asiantuntijoiden näkemyksiin siitä, mikä johtamisessa haastaa.

Vastauksissa esiintyy myös hajontaa, jota selittää osin se, että vastanneet henkilöt työskentelivät eri kokoisissa pk-yrityksissä. Pienen, muutaman kymmenen henkilön pk-yrityksen johtaminen eroaa merkittävästi suuremman, yli 100 henkilöä työllistävän pk-yrityksen johtamisesta, vaikka kumpikin yritys määritellään pk-yritykseksi. Koska vastauksia saatiin määrällisesti liian vähän, ei

tulosten tarkastelussa voitu tehdä lainkaan luotettavaa vertailua pienempien ja isompien pk-yritysten välillä.

Jatkotoimenpiteet ja kehittämissuhteet johtamisen kehittämisen palveluihin liittyen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kartoitus Keski-Suomen alueen pk-yritysten johtamisen kokonaisuudesta ja johtamiseen liittyvistä kehitystarpeista yrityksissä. Edellä on esitetty tutkimuksen tulokset ja niihin liittyvät johtopäätökset. Tarkastellaan seuraavaksi mahdollisia jatkotoimenpiteitä ja kehittämissuhteita, joita saatujen tulosten perusteella voidaan harkita toteutettavan Liiketoimintayksikön johtamisen kehittämisen palveluihin liittyen.

Uudistumisen johtamiseen ja siihen liittyviin kehitystarpeisiin voisi vastata toimintaympäristön analyysi – palvelulla. Palvelun sisältö voisi rakentua esimerkiksi niin, että ensin selkeytetään asiakkaalle, miten ymmärtää paremmin muuttuvaa toimintaympäristöä ja mitä signaaleja hänen tulisi seurata. Palvelussa voitaisiin käydä läpi yhdessä asiakkaan kanssa mitkä toimintaympäristön muutokset ovat oleellisia juuri heidän yrityksensä toiminnan kannalta. Tässä voidaan hyödyntää työkaluna SWOT-analyysin tyyppistä lähestymistä ja kuvata yrityksen toimintaympäristöön liittyvät mahdollisuudet ja vahvuudet sekä toisaalta heikkoudet ja uhat. Kiinnitetään huomiota nykytilanteen lisäksi myös tulevaisuuden mahdollisiin kehityskulkuihin. Tällöin voi olla tarpeen laatia useita erilaisia skenaarioita. Lopuksi voidaan laatia esim. roadmap uudistumisen johtamisen tueksi, jossa on kuvattu keskeisimmät toimintaympäristön muutokset ja kuinka niihin juuri kyseisessä yrityksessä on tarpeen reagoida. Toimintaympäristön analyysi – palvelun sisältö liittyy läheisesti yrityksen strategiatyöhön, joka on hyvä ottaa huomioon palvelun mahdollisessa tuotteistamisessa ja toteuttamisessa. Jotta toimintaympäristöä pystytään tarkastelemaan pintaa syvemältä, on tärkeää, että palvelun toteuttavalla asiantuntijalla on spesifiä osaamista ja kyseisen toimialan tuntemusta. Tässä voidaan hyödyntää Jamkin monialaista asiantuntijaverkostoa, jolloin yrityksen toimintaympäristöä yhdessä yrityksen edustajien kanssa analysoi henkilö, jolla on oikeasti ymmärrystä kyseisestä toimialasta ja sen toimintaympäristöstä.

Uudistumisen johtamisen kehitystarpeena koettiin myös henkilöstön osaamisen systemaattinen kehittäminen. Tämä voisi olla jatkosteppi edellä kuvatulle toimintaympäristön analyysi – palvelulle

tai jo olemassa olevalle pysäyttämispalvelulle, jossa Jamkin johtamisen asiantuntijat toimivat sparraajina ja tukena yrityksen kehittämistyössä. Osaamisen systemaattista kehittämistä varten voisi olla kuitenkin paikallaan tehdä pidempiaikaista yhteistyötä yrityksen kanssa, jossa kartoitetaan ensin yrityksessä jo olemassa oleva osaaminen sekä nykyhetken ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Tämä työ vaatii aikaa ja osaamista. Jamkin johtamisen asiantuntijat voivat tarjota yritykselle säännöllisiä asian äärelle pysähtymisiä, joissa osaamisen kehittämistä edistetään asiantuntijoiden fasilitoidessa toimintaa. Osaamisen johtamisen asiantuntijat voivat auttaa yritystä määrittelemään osaamistarpeita, joiden pohjalta suunnitellaan ja valitaan oikeat toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämiseen suuntautunutta palvelua on jo suunniteltu Liiketoimintayksikössä toteutettavaksi, joten sinänsä tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat sen tarvetta kohde-ryhmässä.

Suorituskyvyn johtamisessa kehitystarpeiksi koettiin tavoitteiden asettaminen ja niiden systemaattinen seuranta. Tässäkin kehitystarpeessa ydinongelma on se, ettei yrityksen johdolla ole riittävästi aikaa pysähtyä asian äärelle ja toteuttaa seurantaa systemaattisesti. Johtamisen asiantuntija voisi siis tässäkin kehitystarpeessa toimia ns. pakottavana pysäyttäjänä säännöllisin väliajoin, jotta tavoitteiden saavuttamista seurataan säännöllisesti. Suorituskyvyn johtamiseen liittyvää palvelua ei tällä hetkellä ole suoraan tarjolla Liiketoimintayksikössä, joten sellainen voisi olla hyvä kuvata. Palvelussa asiantuntija voisi tarjota osaamistaan yrityksen käyttöön liittyen juuri tavoitteiden asettamiseen sekä suorituskyvyn mittareiden valintaan, asettamiseen ja seurantaan liittyen. Asiantuntija tarjoaisi myös digiosaamistaan yrityksen hyödynnettäväksi, jotta yrityksessä ymmärretään, miten dataa voidaan hyödyntää osana suorituskyvyn johtamista, mistä sitä voidaan luotettavasti kerätä ja miten sitä tulkitaan. Näihin voidaan luoda asiantuntijan avulla yrityksen yhteiset pelisäännöt, jotta suorituskyvyn seurannasta tulee yhteinen ja avoin toimintatapa yritykseen. Palveluun voisi kuulua myös jatkotoimenpiteiden laatiminen, eli mitä tapahtuu, kun joku mittari näyttää lukemaa X tai Y ja kuinka siihen reagoidaan. Tämä on tärkeää, jotta suorituskyvyn mittarit eivät jää irralliseksi osaksi, vaan tukevat aidosti ja systemaattisesti yrityksen toimintaa.

Osaamisen johtamiseen liittyen edellä on jo esitetty kehittämis ehdotus, mutta tähän osa-alueeseen liittyi tulosten perusteella myös muita kehittämistarpeita yrityksissä. Osaamisen kehittämisen eri menetelmien hyödyntämisessä koettiin olevan kehitystarpeita, joten siihen keskittyvä palvelu voisi tukea yrityksiä, joissa koetaan haastavana löytää sopivia osaamisen kehittämisen keinoja.

Osaamisen kehittämisen eri menetelmien hyödyntämiseen yrityksessä voidaan tarjota johtamisen asiantuntijan apua ja sparrausta. Jamkissa useilla johtamisen asiantuntijoilla on vahva pedagoginen osaaminen, jota voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisen eri menetelmien hyödyntämisen suunnittelussa yhdessä yrityksen kanssa. Asiantuntija voi perehtyä yrityksen tilanteeseen, luoda yhdessä johdon kanssa tilannekuvan tämän hetken osaamisesta ja siitä, mitä tarpeita yrityksellä on tulevaisuudessa. Tämän pohjalta valitaan yhdessä yrityksen kanssa juuri tälle yritykselle sopivat osaamisen kehittämisen menetelmät. Asiantuntijamme voivat tukea ja sparrata näiden menetelmien hyödyntämisessä, kuten esim. projektityöskentelyn aloittamisessa, työn laajentamisessa, mentorointikäytännön aloittamisessa, ajankohtaisen ja relevantin ammattikirjallisuuden tarjoamisessa sekä esittämällä kuhunkin tarpeeseen parhaiten sopivia (verkko-)opintoja avoimen ammattikorkeakoulun kautta tai pitämällä mahdollisuuksien mukaan lyhyempi koulutuspäiviä aiheista, joista heillä on vahva substanssiosaaminen.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa keskisuomalaisten pk-yritysten johtamisen kehittämisen tarpeita, sillä Jamkin Liiketoimintayksikössä halutaan kehittää johtamisen kehittämisen palveluita entistä asiakaslähtöisemmiksi. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia teorian ja kvantitatiivisen verkkokyselyn avulla. Tutkimuskysymyksiin saatiin osittain vastauksia tutkimuksen aineiston avulla. Verkkokyselyn vastausmäärä jäi merkittävän pieneksi (16 vastausta), jolloin kaikkiin vastauksiin on suhtauduttava erityisen kriittisesti. Tutkimustulokset eivät anna täysin luotettavaa vastausta tutkimuskysymyksiin, mutta niitä on kuitenkin pystytty analysoimaan ja peilaamaan teoriaan löytäen niiden kautta osittain vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Keskeisimmät tutkimustulokset liittyivät suunnitelmallisuuteen, tavoitteellisuuteen ja systemaattisuuteen eri johtamisen osa-alueisiin liittyen. Tutkimuksen mukaan pk-yrityksissä koetaan, että toiminta ja tekeminen ei ole tarpeeksi suunniteltua ja systemaattista. Tähän voi osittain vaikuttaa se, että pk-yrityksissä toimitusjohtaja tai yrittäjä itse on usein vastuussa useista eri johtamisen osa-alueista ja niiden toteuttamisesta. Tämän vuoksi ajanpuute ja jatkuva kiire ovat läsnä pk-yrityksen johdon arjessa saaden aikaan sen, ettei johtaja koe aikaa jäävän strategisen tason suunnitteluun ja

systemaattiseen toimintaan, kun se usein menee päivittäisten operatiivisten päätösten tekemiseen ja ns. tulipalojen sammuttamiseen. Tutkimuksen myötä selvisi, että uudistumisen ja muutoksen johtamisen osa-alueeseen koettiin liittyvän eniten kehittämistarpeita. Tutkimustulosten perusteella johtamisen kehittämisen palveluita voidaan kehittää yhä enemmän siihen suuntaan, että tarjotaan pk-yrityksille asiantuntijan tukea ja osaamista johtamisen suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden kehittämiseen mm. uudistumisen johtamiseen liittyen.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä tarkasteltiin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Hyvä tieteellinen käytäntö ohjaa tutkimusprosessia aina suunnitteluvaiheesta tutkimuksen toteutukseen, tulosten analysointiin ja raportointiin asti (Kuula 2015). Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtana on rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla eettisesti kestäviä ja tulosten julkaisemisen avointa ja vastuullista. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6.) Asetettuihin tutkimuskysymyksiin lähettiin tässä opinnäytetyössä hakemaan vastauksia kvantitatiivisella tutkimusotteella, sillä Kanasen (2014, 52) mukaan se sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa on tarve pyrkiä yleistämään jotakin vallitsevaa tilannetta ja mahdollisesti myös kehittää toimintaa sen perusteella. Vilkan (2007, 17) mukaan tilastollisten menetelmien käyttäminen edellyttää, että havaintoyksiköiden vähimmäismäärän tulisi olla 100 kappaletta. Tämä oli tavoite myös tässä opinnäytetyötutkimuksessa, mutta sitä ei saavutettu. Näin ollen tutkimuksen tulokset eivät ole täysin luotettavia eikä niitä vähäisen määrän vuoksi voida tarkastella luotettavasti tilastollisten menetelmien keinoin.

Hyvää tieteellistä käytäntöä noudatettiin opinnäytetyön tekemisessä niin suunnitteluvaiheessa, tutkimustyössä kuin tulosten analysoinnissa ja niiden esittämisessäkin. Tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitin yksityiskohtaisesti ja huolellisesti. Suunnitteluvaiheen jälkeen työn tekemisessä ilmeni kuitenkin haasteita, joita ei osattu ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa. Haasteet liittyivät juuri aineiston keräämiseen, sillä emme saaneetkaan käyttöön yhteystietolistaa, jota toimeksiantaja oli ajatellut hyödynnettävän tässä tutkimuksessa. Päädyimme useiden pohdintojen jälkeen siihen, että toimeksiantaja osti yhteystiedot ulkopuoliselta toimittajalta. Kävi kuitenkin niin, että emme saaneet ulkopuoliselta palveluntarjoajalta hankitusta tietokannastakaan luvattua määrää keskisuomalaisten pk-yritysjohtajien sähköpostiosoitteita. Saatujen sähköpostiosoitteiden

määrä oli vain kolmasosa tavoitellusta. Näin ollen verkkokyselyn levikki jäi suunniteltua merkittävästi pienemmäksi. Tämän vuoksi vastausmäärä on merkittävästi liian vähäinen luotettavan ja relevantin kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiseen.

Pohdimme yhdessä toimeksiantajan kanssa edellä mainittujen haasteiden ilmetessä vaihtoehtoista tapaa toteuttaa tutkimus luotettavasti muuttamalla sen toteutustapa kvantitatiivisesta tutkimuksesta kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Toimeksiantajalla oli kuitenkin tarve saada juuri määrällistä dataa maakunnan pk-yritysten johtamisen kehittämisen tarpeista, joten päädyimme jatkamaan tutkimuksen toteuttamista alkuperäisen suunnitelman mukaisesti ilmenneistä haasteista huolimatta. Päätöstä puolsi osittain sekin, että samaan aikaan oli tekeillä toinenkin opinnäytetyö samalle toimeksiantajalle, jossa tutkittiin myös johtamisen kehittämisen palveluja ja nimenomaan laadullista menetelmää hyödyntäen, jonka vuoksi ei ollut järkevää vaihtaa tämän työn menetelmää laadulliseksi. Lisäksi kun toimeksiantajalla oli tarve saada määrällistä dataa, ei se olisi onnistunut laadullista menetelmää hyödyntämällä.

Vaikka lopputulos ei ole täysin luotettava ja saatuihin tuloksiin on suhtauduttava erityisellä kriittisyydellä, opetti opinnäytetyöprosessi paljon tutkimuksen tekemisestä. Jälkeenpäin voin todeta, että suunnitteluvaiheella on merkittävä rooli onnistuneen tutkimuksen kannalta. Sen lisäksi on kuitenkin tärkeää tarkastella eteen mahdollisesti tulevia haasteita myös koko prosessin ajan ja tehdä tarvittaessa koviakin ratkaisuja. On myös hyvä ymmärtää, että aina kaikkiin asioihin ei voi itse vaikuttaa, jolloin täytyy pystyä toimimaan niiden resurssien puitteissa, joita sillä hetkellä on käytettävissä ja tuoda tilanne avoimesti ja rehellisesti esille raportoinnissa, jotta lukijakin saa realistisen kuvan siitä, miten prosessi on sujunut, mitä haasteita siihen on mahdollisesti liittynyt ja kuinka ne vaikuttavat lopputulokseen.

Lähteet

Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Laki ammattikorkeakoulujen toiminnasta. Annettu 1.1.2015. Viim. muutos 1.1.2023. Viitattu 5.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932#L3> .

Armstrong, M. 2017. Armstrong on Reinventing Performance Management. Osittain rajoitettu E-kirja palvelussa Books Google. Viitattu 10.10.2023. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=jN3IDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Armstrong+et+al.+2012+performance+management&ots=GqKB1-Wad6&sig=dCSb -cQVe0k97Sql5OMdd-VOO6Q&redir_esc=y#v=onepage&q=Armstrong%20et%20al.%202012%20performance%20management&f=false .

Caha, Z. & Urban, J. 2020. Human Resource Management in SMEs in the Czech Republic – Specifics and Key Requirements. SHS Web of Conferences, 73. Viitattu 12.3.2023. <https://janet.finna.fi/> , ProQuest Central.

Daoanis, L. 2012. Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance. International Journal of Economics and Management Sciences, 2, 3, 55–62. Viitattu 10.10.2023. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56514249/802af3a90064ca0dc196578574e07b5e79df-libre.pdf?1525779920=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPERFORMANCE_APPRAISAL_SYSTEM_Its_Implica.pdf&Expires=1696756971&Signature=PobgazD2cdpuPxCnJYr05s3YuQ-xFSLqCTLoAlv4XKm2PMBi8X7whl7KLxkt7iAJVeu-lwe6ZAFnq5h0CuWFllmR8myFtOsuqomtL1q4tzujQl3RP8GEiHX9dPYyGbiog9MPhmQnE-VdkDP~f70cyhm2rJwfwE7AklfAYzrwhd0q6MULD6BXTkPepQfHmyNP6nA8LI-p-yxDFml-bQ13Woz9zQkyiQ9x96BHJEkkBcMmnqPYgsme-HhDrDxPgLs-Wsj62umz5Sf9YvMf5mqovZl87Jq0PgC4EX2gb-nnvBg9NpzPDOa35T2dqWGYDrNpB8YJ6FeNqcOh4C2AxqHJrUpQ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA .

Elinkeinoelämän keskusliitto. N.d. Yritykset. Artikkelit sivustolla Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 26.11.2023. <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/yritykset/> .

Forsten-Astikainen, R., Saalasti, K. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe Ja Kieli, 39, 1, 3–21. Viitattu 13.9.2023. <https://doi.org/10.23997/pk.69722> .

Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2018. Agile HRM Practices of SMEs. Journal of Small Business Management. Viitattu 15.9.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018092736728> .

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Viitattu 7.10.2023. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf .

Johtamisen malleja. N.d. Artikkelellä sivustolla suomi.fi. Viitattu 4.9.2023. <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja> .

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 10.10.2023. <https://janet.finna.fi/>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.

Juuti, P. 1996. Mitä on johtaminen. Aikuiskasvatus, 16, 4, 244–252, 341. Viitattu 4.10.2023. <https://doi.org/10.33336/aik.92404> .

Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 5.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2020–2030. N.d. Julkaisu Jyväskylän ammattikorkeakoulun internetsivustolla. Viitattu 5.3.2023. <https://www.jamk.fi/fi/jamk> .

Järnlström, M. & Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityodellisuutta? Julkaisussa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia 302. Viitattu 13.10.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=50 .

Järvenpää, A-M. 2010. Johtamiskäyttäytyminen. Hyvää johtajuutta etsimässä - Esimiestaitojen tarkastelua Länsi-Suomen verovirastossa. Pro Gradu – tutkielma, Vaasan yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta, Johtamisen laitos. Viitattu 18.3.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/1170/osuva_3986.pdf?sequence=1&isAllowed=y .

Kairtamo, J. 2013. Johtaminen pk-yrityksen kompastuskivi? Blogikirjoitus sivustolla Industria Green light for your business. Viitattu 23.8.2023. <https://www.industria.fi/2013/03/johtaminen-pk-yrityksen-kompastuskivi/> .

Kallio, K. E. 2023. Moderni johtaja: työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 14.10.2023. <https://janet.finna.fi/>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 4.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 16.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, Bisneskirjasto Alma Talent.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.2.2023. <https://janet.finna.fi/>, Booky.

Karjalainen, M. 2021. JAMKin palvelut kansainvälistyville yrityksille. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Muotoilun tutkinto-ohjelma, Master of Culture and Arts. Viitattu 8.3.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112722125> .

Kauppinen, T. & Piispanen, H. 2013. Niskalenkki strategiasta: pk-yritysten kokonaisvaltainen johtaminen. Teknologiainfo Teknova, Helsinki. Digitaalinen rajattu aineisto kyseisestä kirjasta internetissä. Viitattu 18.2.2023.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 14.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.

Kemell, K. 2023. Lehtori. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suullinen tiedonanto 17.2.2023. Viitattu 8.3.2023.

Keskiluvut. N.d. Artikkelellä sivustolla Tietoarkisto. Viitattu 7.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/keskiluvut/keskiluvut/> .

Keski-Suomen strategia 2025–2050. N.d. Keski-Suomen liiton verkkosivu. Viitattu 14.2.2022. <https://strategia.keskisuomi.fi/#visio>.

Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Viitattu 18.2.2023. <https://janet.finna.fi/>, Elliblibrary.

Launikari, M. 2022. Pienten ja keskisuurten yritysten johto tarvitsee johtamisen tueksi ulkopuolista asiantuntemusta. Keskustelunavaus sivulla Laurea Journal. Viitattu 18.3.2023. <https://journal.laurea.fi/pienten-ja-keskisuurten-yritysten-johto-tarvitsee-johtamisen-tueksi-ulkopuolista-asiantuntemusta/#d961b192> .

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu – organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja, Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta, Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Viitattu 14.9.2023. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf.

Martelius-Louniala, T. 2022. Jamkin palvelutoiminnan selvitys 2022. Palvelutoiminnan nykytila. Viitattu 8.3.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-663-7> .

Menetelmien tyyppejä ja soveltuvan menetelmän valinta. N.d. Artikkelellä sivustolla Tietoarkisto. Viitattu 17.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/menetelma/menetelmatyypit/> .

Mittaaminen: muuttujien ominaisuudet. N.d. Artikkelellä sivustolla Tietoarkisto. Viitattu 10.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/ominaisuudet/> .

Määrällinen analyysi. N.d. Jyväskylän yliopisto. Koppa-sivusto. Viitattu 19.2.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi> .

Penttinen, P. 2007. Pk-yrityksen johtaminen ja budjetoinnin kehittäminen. Opinnäytetyö, AMK. Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma, Faculty of Business Studies. Viitattu 8.3.2023. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11315/2008-04-16-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y> .

Pk-yrityksen määritelmä. 2015. Käyttöopas. Euroopan komissio. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto. Viitattu 9.8.2023. http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1 .

Quansah, E., Moghaddam, K., Solansky, S. & Wang, Y. 2022. Strategic leadership in SMEs: the mediating role of dynamic capabilities. *Leadership & Organization Development Journal*, 43, 8, 1308–1320. Viitattu 11.3.2023. <https://janet.finna.fi/> , Emerald eJournals Premier.

Rummukainen, M. 2015. Pk-yritysten kilpailukyvyyn parantaminen Kanta-Hämeessä. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Hämeen ammattikorkeakoulu, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence. Viitattu 8.3.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015061513407> .

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 25.3.2023. <https://janet.finna.fi/> , Bisneskirjasto Alma Talent.

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 19.3.2023. <https://janet.finna.fi/> , Ellibslibrary.

Silvola, P. 2021. Pk-yrityksen strategisen johtamisen kehittäminen. Opinnäytetyö, AMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Liiketalous, Business Administration. Viitattu 8.3.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021090317419> .

Strandman, K. 2009. ”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Väitöskirja, Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 10.10.2023. https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61743/Kristiina_Strandman_v%c3%a4it%c3%b6skirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y .

Sydänmaanlakka, P. 2010. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 4.3.2023. <https://janet.finna.fi/> , Ellibslibrary.

Tilastokeskus. N.d. Käsitehaku. Viitattu 18.2.2023. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html . Tilastollisesti kuvaava analyysi. N.d. Jyväskylän yliopisto. Koppa-sivusto. Viitattu 19.2.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi> .

Vanharanta, O., Vartiainen, M. & Polvinen, K. 2022. Job challenges are hindrances too: Examining experiences of managers and employees in finnish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 29, 6, 975–992. Viitattu 16.9.2023. <https://janet.finna.fi/> , ProQuest.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-kirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 7.10.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content> .

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 4.3.2023. <https://janet.finna.fi/> , Ellibslibrary.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 4.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

Viitala, R., Kultalahti, S & Luoma, M. 2017. Henkilöstöjohtamisen perinteiset käytännöt pk-yrityksissä. Julkaisussa Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen, kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Toim. R, Viitala & M, Luoma. Helsinki: Books on Demand, 23–24. Viitattu 16.9.2023. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=9C0xDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=johtaminen+pk+yrityksess%C3%A4&ots=2srfgVMs0k&sig=jEuE3uO-NRRAD-Cawm09UWfbq6EA&redir_esc=y#v=onepage&q=johtaminen%20pk%20yrityksess%C3%A4&f=false

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 18.2.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9> .

Webropol-kyselyohjelmisto. N.d. Jamkin sisäinen ohje sivustolla Elmo Intra. Viitattu 17.2.2023.

Yrittäjyys Suomessa. N.d. Uutinen sivustolla Yrittäjät. Viitattu 19.3.2023. <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/> .

Liitteet

Liite 1. Saatekirje, muistutusviesti ja LinkedIn postaus (tutkimuskutsu)



Osallistu johtamiskyselyyn ja voita yritystänne kehittävä palvelu!

Hei!

Saat tämän tutkimuskutsun, koska toimenkuvasi perusteella kuulut tämän opinnäytetyötutkimuksen kohderyhmään. Kartoitamme keski-suomalaisten pk-yritysten johtamisen tarpeita ja toivomme, että käyttäisit lyhyen hetken (n. 10–15 min) vastataksesi tähän kyselyyn.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa maakunnan pk-yritysten johtamisen tarpeita ja sitä kautta kehittää alueen johtamisosaamista. Johtamista kehittämällä voidaan saavuttaa kilpailuetua, pitovoimaa ja menestystä Keski-Suomeen!

Verkkokyselyn vastausaika on 7.11.2023–17.11.2023. Lähetämme kertaluontoisen muistutuksen vastausajan puoleksavälissä. Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja. Tutkimustuloksia hyödynnetään opinnäytetyössä sekä Jamkin nousevan vahvuusalan *Uudistavan johtamisen* kehittämistyössä.

Opinnäytetyön tekijä on Jamkin tradenomiopiskelija Emmi Risto. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Jyväskylän ammattikorkeakoulu (Jamk) ja toimeksiantajan edustaja Kirsi Kemell. Lisätietoja Jamkin johtamisen palveluista voit kysyä Kirsi Kemelliltä.

Päiset vastaamaan verkkokyselyyn klikkaamalla viestin lopussa olevaa painiketta. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Teknisissä ongelmissa voit ottaa yhteyttä Emmi Ristoon.

Vastanneiden kesken arvomme yhdelle vastanneelle 5 kpl Everything DISC® -vuorovaikutusanalyseja sekä purkutyöpajan, jossa tulokset käydään läpi yhdessä Jamkin johtamisen asiantuntijan kanssa (palkinnon arvo n. 1500 €). Vuorovaikutusanalyysit voidaan toteuttaa esimerkiksi yrityksenne johtoryhmälle tai muulle haluamallenne ryhmälle. Arvonta suoritetaan erillisen kyselyn kautta, jonka vastauksia ei voida yhdistää opinnäytetyökyselyn vastauksiin.

Kiitämme etukäteen vastauksista – niiden myötä voimme yhdessä kehittää Keski-Suomen alueen johtamisosaamista ja pk-yritysten menestymistä!

Vastaa kyselyyn

Iloisin terveisin
Emmi Risto

Lisätietoja Jamkin johtamisen palveluista:

Kirsi Kemell
kirsi.kemell@jamk.fi
+358 40 185 1071

Kyselyyn liittyvät tekniset ongelmat:

Emmi Risto
emmi.risto@jamk.fi



Osallistu johtamiskyselyyn ja voita yritystänne kehittävä palvelu

Hei!

Sait sähköpostitse 7.11.2023 tutkimuskutsun, koska toimenkuvasi perusteella kuulut tämän opinnäytetyötutkimuksen kohderyhmään. Tämä viesti on kertaluontoinen muistutusviesti kyseiseen tutkimukseen liittyen. Jos olet jo vastannut tähän verkkokyselyyn, kiitämme vastauksestasi, ja voit ohittaa tämän viestin.

Tutkimuksessa selvitämme keskisuomalaisten pk-yritysten johtamisen tarpeita ja toivomme, että käyttäisit lyhyen hetken (n. 10–15 min) vastataksesi tähän kyselyyn.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa maakunnan pk-yritysten johtamisen tarpeita ja sitä kautta kehittää alueen johtamisosaamista. Johtamista kehittämällä voidaan saavuttaa kilpailuetua, pitovoimaa ja menestystä Keski-Suomeen!

Opinnäytetyön tekijä on Jamkin tradenomiopiskelija Emmi Risto. Opinnäytetyötutkimuksen toimeksiantaja on Jyväskylän ammattikorkeakoulu (Jamk) ja toimeksiantajan edustaja Kirsi Kemell. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Teknisissä ongelmissa voit ottaa yhteyttä Emmi Ristoon.

Vastanneiden kesken arvomme yhdelle vastanneelle 5 kpl Everything DiSC® vuorovaikutusanalyseja sekä purkutyöpajan, jossa tulokset käydään läpi yhdessä Jamkin johtamisen asiantuntijan kanssa (palkinnon arvo n. 1500 €). Vuorovaikutusanalyysit voidaan toteuttaa esim. yrityksenne johtoryhmälle tai muulle haluamallenne ryhmälle. Arvonta suoritetaan erillisen kyselyn kautta, jonka vastauksia ei voida yhdistää opinnäytetyökyselyn vastauksiin.

Pääset vastaamaan kyselyyn klikkaamalla alla olevaa painiketta. Kiitämme etukäteen vastauksista – niiden myötä voimme yhdessä kehittää Keski-Suomen alueen johtamisosaamista ja edistää pk-yritysten menestymistä!


Vastaa kyselyyn

Illoisin terveisin

Emmi Risto
emmi.risto@jamk.fi

Liite 2. Verkkokysely

KYSELY PK-YRITYSTEN JOHTAJILLE Keskisuomalaisten pk-yritysten johtamisen tarpeet

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tämä on Keski-Suomen laajuinen johtamiskysely. Pyydämme Teitä vastaamaan pk-yrityksen johtamiseen liittyen tähän lyhyeen kyselyyn, jonka vastaukset käsitellään anonyymisti. Kyselyssä ei kerätä henkilötietoja. Jotta anonyymiyys säilyy, ethän laita omia tai yrityksesi tietoja avoimiin kohtiin. Kyselyyn vastaamiseen menee arviolta noin 10-15 minuuttia. Kyselyn lopuksi voit halutessasi osallistua arvotaan, jossa palkintona arvotaan yhdelle vastanneelle 5 kpl DISC®-vuorovaikutusanalyysseja sekä purkutyöpaja, jossa tulokset käydään läpi yhdessä Jamkin johtamisen asiantuntijan kanssa (palkinnon arvo n. 1500 €). Arvontaan osallistutaan erillisellä lomakkeella kyselyn lopuksi ja se on täysin vapaaehtoista.

Vastaamiseen liittyen on tärkeää huomioida:

Tässä opinnäytetyössä aihe on rajattu niin, että johtamista käsitellään strategian johtamisen, suorituskyvyn johtamisen, strategisen henkilöstöjohtamisen, osaamisen johtamisen sekä uudistumisen ja muutoksen johtamisen kautta. Tämä kysely koskee näitä johtamisen osa-alueita ja siksi esim. esihenkilötyötä ei käsitellä tässä kyselyssä, vaikka se onkin yksi tärkeä osa-alue pk-yritysten johtamisessa.

Kiitämme vastauksista, niiden myötä voimme yhdessä kehittää Keski-Suomen alueen johtamisosaamista ja pk-yritysten menestymistä!

TAUSTATIEDOT

1. Yrityksen koko *

- 1-4 henkilöä
- 5-50 henkilöä
- 51-100 henkilöä
- 101-249 henkilöä

2. Asemasi yrityksessä *


Valitse 

3. Toimiiko yrityksesi Keski-Suomessa? *

- Kyllä
- Ei

Seuraava

13% Valmis

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

JOHTAMISEN OSA-ALUEET YRITYKSESSÄNNE

4. Johtamisen kokonaisuutta jaetaan erilaisiin tehtäviin johtamiskirjallisuudessa ja -teorioissa. Alla on listattuna kirjallisuudessa esitettyjä johtamisen tehtäviä, jotka on valittu käsiteltäviksi tähän opinnäytetyöhön.

Kun pohdit omaa johtamistasi kokonaisuutena, mihin seuraavista tehtävistä käytät eniten aikaasi? Valitse viisi (5) johtamisen tehtävää, joihin käytät eniten aikaa.

- Suunnittelu
- Organisointi
- Valvonta
- Seuranta
- Arviointi
- Päätöksenteko
- Strategiatyö
- Mittaaminen
- Riskienhallinta
- Ihmisten johtaminen
- Yksittäiset operatiiviset päätökset
- Asioiden priorisointi
- Asioiden delegointi
- Muu, mikä

Voit valita 5 ja 5 vaihtoehdon väliltä
Valitut vaihtoehdot: 0

5. Vastaa väittämiin omaan johtamiseesi liittyen.

Tässä kysymyksessä johtamisen osa-alueilla tarkoitetaan strategian johtamista, suorituskyvyn johtamista, strategista henkilöstöjohtamista, osaamisen johtamista sekä uudistumisen ja muutoksen johtamista.

	4) Täysin samaa mieltä	3) Jokseenkin samaa mieltä	2) Jokseenkin eri mieltä	1) Täysin eri mieltä	EOS
Yrityksessämme on käyty keskustelua johtamisen osa-alueiden merkityksestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisen osa-alueet muodostavat selkeän kokonaisuuden yrityksessämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisen osa-alueet ohjaavat systemaattisesti johtamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisen osa-alueet yrityksessämme ovat strategialähtöisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minun on helppoa delegoida tehtäviä eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minun on helppoa laittaa asioita tärkeysjärjestykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani riittävästi tukea johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että pystyn käyttämään riittävästi aikaa laadukkaan johtamisen toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Valitse seuraavista kolme (3) tärkeintä johtamisen kehityskohdetta yrityksessänne, joita tulisi kehittää? Kysely etenee tämän valinnan pohjalta ja pääset vastaamaan valitsemiisi kehityskohteisiin liittyviin kysymyksiin.


- Strategian johtaminen
- Suorituskyvyn johtaminen
- Strateginen henkilöstöjohtaminen
- Osaamisen johtaminen
- Uudistumisen ja muutoksen johtaminen

Voit valita 3 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

Edellinen

Seuraava

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

STRATEGIAN JOHTAMINEN


7. Vastaa väittämiin strategian johtamiseen liittyen.

	4) Täysin samaa mieltä	3) Jokseenkin samaa mieltä	2) Jokseenkin eri mieltä	1) Täysin eri mieltä	EOS
Strategiamme on kuvattu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiamme ydinviestiä tuodaan aktiivisesti esille yrityksemme sisäisessä viestinnässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstömme osallistuu strategiatyöhön (esim. suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen, avainprosessien tunnistamiseen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiamme ohjaa yrityksemme koko henkilöstön päivittäistä toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategian johtamisessa yhtenä työkaluna hyödynnämme viestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiatyö on yrityksessämme jatkuva toimintatapa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiamme on kaikkien yrityksessämme työskentelevien henkilöiden nähtävillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käymme johdon kesken säännöllisesti strategiakeskustelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mitkä ovat keskeisimmät strategian johtamiseen liittyvät kehitystarpeet yrityksessänne?

Edellinen

Seuraava

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN


9. Vastaa väittämiin suorituskyvyn johtamiseen liittyen.

	4) Täysin samaa mieltä	3) Jokseenkin samaa mieltä	2) Jokseenkin eri mieltä	1) Täysin eri mieltä	EOS
Suorituskyvyn johtaminen on keskeinen johtamisprosessi yrityksessämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteiden asettamiseen on systemaattinen toimintatapa yrityksessämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme henkilöstö osallistuu tavoitteiden asettamiseen omaan työhönsä liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteiden saavuttamista seurataan säännöllisesti yrityksessämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme on tietyt mittarit suorituskyvyn mittaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suorituskyvyn mittaaminen on tehty näkyväksi koko yrityksemme henkilöstölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suorituskyvyn mittarit ovat strategialähtöisiä eli ne tukevat strategian toteuttamista yrityksessämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mitkä ovat keskeisimmät suorituskyvyn johtamiseen liittyvät kehitystarpeet yrityksessänne?

Edellinen

Seuraava

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

11. Yrityksessämme on erillinen HR-osasto tai HR-asiantuntija hoitamassa henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää

- Kyllä, HR-asiantuntija kokoaikaisesti
- Kyllä, HR-asiantuntija osa-aikaisesti
- Kyllä, HR-osasto
- Ei

12. Vastaa väittämiin strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyen.

	4) Täysin samaa mieltä	3) Jokseenkin samaa mieltä	2) Jokseenkin eri mieltä	1) Täysin eri mieltä	EOS
Henkilöstöstrategia ohjaa henkilöstöjohtamisen toteuttamista yrityksessämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöstrategiamme on kuvattu henkilöstöön liittyviä tulevaisuuden tarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöstrategiamme pohjautuu yrityksemme liiketoimintastrategiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen strategiset tavoitteet ohjaavat henkilöstösuunnittelua eli esim. uusien työntekijöiden rekrytointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen kehittäminen on keskeinen strategisen henkilöstöjohtamisen tavoite yrityksessämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistamme henkilöstöä säännöllisesti päätöksentekoon yrityksessämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön monimuotoisuuden edistäminen on yksi strategisen henkilöstöjohtamisen tavoite yrityksessämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöjohtamisen tilaa yrityksessämme tarkastellaan säännöllisesti esim. työtyytyväisyyskartoituksilla tai muilla vastaavilla kyselyillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöitämme koulutetaan säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-järjestelmistä saatavaa dataa käytetään tukena johdon päätöksenteossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme käydään arvokeskustelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mitkä ovat keskeisimmät strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvät kehitystarpeet yrityksessänne?

63% Valmis

i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

OSAAMISEN JOHTAMINEN

14. Vastaa väittämiin osaamisen johtamiseen liittyen.

	4) Täysin samaa mieltä	3) Jokseenkin samaa mieltä	2) Jokseenkin eri mieltä	1) Täysin eri mieltä	EOS
Henkilöstön osaaminen on yrityksemme kilpailuetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme on tunnistettu yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmät ydintoiminnot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamistavoitteet on määritelty yrityksemme ydintoimintojen pohjalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön kehittämisen toimenpiteet on suunniteltu yrityksessämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme ilmapiiri on osaamisen kehittämiseen kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnämme osaamisen kehittämisen eri menetelmiä yrityksessämme (esim. työkierto, projektityöskentely, työn laajentaminen, mentorointi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme panostetaan koko työyhteisön kehittämiseen yksilöiden osaamisen kehittämisen sijaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mitkä ovat keskeisimmät osaamisen johtamiseen liittyvät kehitystarpeet yrityksessänne?

Edellinen

Seuraava

UUDISTUMISEN JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN

16. Vastaa väittämiin uudistumisen ja muutoksen johtamiseen liittyen.

	4) Täysin samaa mieltä	3) Jokseenkin samaa mieltä	2) Jokseenkin eri mieltä	1) Täysin eri mieltä	EOS
Rakennamme aktiivisesti verkostoja muiden tahojen ja yritysten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme tuetaan innovatiivisuutta edistävää ilmapiiriä johtamisen kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus ja viestintä ovat tärkeitä työkaluja uudistumisen ja muutoksen johtamisessa yrityksessämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudistumisen johtamisessa seuraamme aktiivisesti toimintaympäristöämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avainhenkilöidemme toimialatietämys on vahvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avainhenkilöidemme digiosaaminen on vahvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varmistamme henkilöstömme osaamisen vastaavan niitä tarpeita, joita yrityksemme menestyminen vaatii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme osaaminen pidetään ajantasalla kehittämällä sitä systemaattisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudistumisen ja muutoksen johtamisessa keskeistä on avoin vuoropuhelu yrityksemme johdon ja henkilöstön välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Mitkä ovat keskeisimmät uudistumisen ja muutoksen johtamiseen liittyvät kehitystarpeet yrityksessänne?

Edellinen

Seuraava