

LIKKUVA OHJAUSPALVELU PIENYRITYSTEN  
OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TUKENA

Tampereen yliopisto  
Kasvatustieteiden yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Aikuiskasvatus  
Elokuu 2012  
Emma Salmi

Tampereen yliopisto  
Kasvatustieteiden yksikkö  
SALMI, EMMA: Liikkuva ohjauspalvelu pienyritysten osaamisen kehittämisen  
tukena  
Pro gradu -tutkielma, 96 s, 2 liitesivua  
Aikuiskasvatus  
Elokuu 2012

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tarkastellaan ensinnäkin pienyritysten osaamisen kehittämisen tukitarpeita. Toisekseen pyritään selvittämään, miten uudentyypinen palvelumuoto, liikkuva ohjauspalvelu, vastaa näihin tarpeisiin. Tavoitteena on myös muodostaa perusteellinen kuvaus tästä ainutlaatuisesta palvelumallista. Kyseessä on tapaustutkimus ja aineisto on kerätty pääasiassa haastattelemalla liikkuvan ohjauspalvelun seitsemää yritysasiakasta. Lisäksi on haastateltu palvelun taustalla olevia henkilöitä ja havainnoitu ohjauspalvelun toimintaa. Aineisto on analysoitu teemoittelulla.

Liikkuvan ohjauspalvelun tarkoituksena on tukea pienyritysten osaamisen kehittämistä menemällä asiakkaan luo ja tarjoamalla palveluita yhdeltä luukulta: yksi kontakti riittää monen tahon tavoittamiseen. Palvelu pyrkii myös yhdistämään henkilö- ja yritysasiakkaidensa intressejä työhön ja koulutukseen liittyen. Osaamisen kehittäminen muodostaa koko tutkimuksen punaisen langan ja pienyritysten erityispiirteet kehittämisen kenttänä otetaan huomioon. Liikkuvan ohjauspalvelun perinpohjaisen tarkastelun lisäksi yrityspalveluita tarkastellaan pienyritysten palvelutarpeista käsin.

Tutkimuksen perusteella koetut palvelutarpeet ovat hyvin yrityskohtaisia ja yritykset arvostavat niille suoraan räätälöityjä palveluita. Koulutuksilta puolestaan odotetaan todellisia vaikutuksia. Rekrytoinnin onnistuminen koetaan hyvin tärkeäksi ja siihen kaivataan monessa yrityksessä tukea. Yhteistyö liikkuvan ohjauspalvelun kanssa oli tuottanut tuloksia ja palvelu nähtiin pääsääntöisesti myönteisenä. Erityisesti ajatusten herättäminen kehittämiseen liittyen ja palvelun tuominen yrityksen luo saivat kiitosta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että liikkuva ohjauspalvelu vastaa monen pienyrityksen osaamisen kehittämisen tukitarpeisiin. Palvelusta on yrityksille hyötyä etenkin rekrytoinnissa ja kehittämisen alulle saattamisessa.

**Avainsanat:** osaamisen kehittäminen, pienyritykset, yrityspalvelu, liikkuva ohjauspalvelu, hakeva toiminta

# Sisältö

|          |                                                                  |           |
|----------|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto</b> .....                                            | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>Näkökulmia osaamisen kehittämiseen</b> .....                  | <b>8</b>  |
| 2.1      | Osaamisen kehittämisen määrittelyä .....                         | 9         |
| 2.2      | Kehittämiskäytäntöjä organisaatioissa .....                      | 12        |
| 2.3      | Pienyritykset kehittämisen kenttänä .....                        | 16        |
| <b>3</b> | <b>Liikkuva ohjauspalvelu pienyritysten tukena</b> .....         | <b>22</b> |
| 3.1      | Lähtökohtana pienyritysten palvelutarpeet .....                  | 22        |
| 3.2      | Liikkuva ohjauspalvelu kontekstissaan .....                      | 27        |
| 3.3      | Palveluprosessin kuvaus ja käsitteellistäminen .....             | 30        |
| 3.4      | Ohjausta konsultoivalla työotteella .....                        | 32        |
| <b>4</b> | <b>Tutkimuksen toteutus</b> .....                                | <b>36</b> |
| 4.1      | Tutkimusongelmat .....                                           | 36        |
| 4.2      | Tapaustutkimus .....                                             | 37        |
| 4.3      | Aineistonkeruu .....                                             | 42        |
| 4.4      | Analyysi .....                                                   | 51        |
| 4.5      | Tutkimuksen arviointia .....                                     | 53        |
| <b>5</b> | <b>Tutkimustulokset</b> .....                                    | <b>58</b> |
| 5.1      | Osaamisen kehittämisen asenteet ja käytännöt .....               | 58        |
| 5.2      | Koetut palvelutarpeet .....                                      | 68        |
| 5.3      | Liikkuva ohjauspalvelu yritysasiakkaiden perspektiivistä .....   | 73        |
| <b>6</b> | <b>Pohdinta</b> .....                                            | <b>78</b> |
| 6.1      | Pienyritysten tukitarpeet osaamisen kehittämisessä .....         | 78        |
| 6.2      | Liikkuvan ohjauspalvelun arviointia palvelutarpeista käsin ..... | 82        |
| <b>7</b> | <b>Johtopäätökset</b> .....                                      | <b>86</b> |
|          | <b>Lähteet</b> .....                                             | <b>89</b> |
|          | <b>Liitteet</b> .....                                            | <b>97</b> |
|          | Liite 1: Teemahaastattelurunko .....                             | 97        |
|          | Liite 2: Artikkeliliikkuva ohjauspalvelusta .....                | 98        |

## 1 Johdanto

Kilpailukyky perustuu nykyään enemmän älykkyyteen kuin fyysisiin resursseihin, joten aineettomista resursseista on tullut aineellisia merkittävämpiä myös yritysmaailmassa (Harrison & Kessels 2004, 3–4). Osaamista tulisi siis ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. Osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan ole merkityksellistä vain yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta, vaan kehittäminen tuo lisäarvoa myös niissä työskenteleville yksilölle. Etenkin ikääntyvät työntekijät hyötyvät osaamisensa kehittämisestä ja ylläpidosta, koska se nostaa heidän muutoin heikkenevää arvoaan työmarkkinoilla. Osaamistason koheneminen on yhteydessä myös työssä viihtymiseen sekä motivaatioon onnistumiskokemusten ja uusien työtehtävien myötä.

Vaikka suurin osa yrittäjistä pitää osaamisen kehittämistä tärkeänä, rutinoituminen on yritysten arkea: tutut toimintakaavat ovat turvallisia ja hyväksi havaittuja. Jatkuvan kiireen vuoksi kehittämiselle ei usein jää aikaa, eikä siihen välttämättä edes huomata kiinnittää huomiota. Siksi jo ajatusten herättäminen osaamisen kehittämiseen liittyen voi johtaa pitkällä aikavälillä konkreettisiinkin toimiin. Resurssien rajallisuuden takia pienissä yrityksissä on harvoin varaa palkata henkilöstön kehittämisen asiantuntijoita, mikä luo tarpeen ulkopuoliselle tuelle. Yritysten menestys vaikuttaa valtion talouteen, työllisyyteen ja sitä kautta yleiseen hyvinvointiin, joten pienyritysten osaamisen kehittämisen tukeminen on perusteltua. Pienten, alle viidenkymmenen henkilön yritysten merkityksestä yhteiskunnalle kertoo se, että niissä työskentelee Suomessa lähes 700 000 ihmistä (Tilastokeskus 2010).

Opin Ovi Pirkanmaa -projektin puitteissa syntyneen uudenlaisen palvelumuodon, liikkuvan ohjauspalvelun, tavoitteena on vastata pienyritysten osaamisen kehittämisen tukitarpeisiin. Vastaavanlaista toimintamallia ei ole käytössä muualla Suomessa eikä tietävästi ulkomaillaakaan. Liikkuva ohjauspalvelu on käyttäjälle maksuton palvelu, jonka asiakkaina on sekä yksityishenkilöitä että yrityksiä. Periaatteena yritysasiakkaiden kohdalla on

viedä palvelu niiden luo ja siten viritellä keskustelua koskien osaamisen kehittämistä. Tarkoituksena ei suoranaisesti ole kehittää yritysten osaamista, vaan tukea sitä eri keinoin. Liikkuvan ohjauspalvelun periaatteena on tarjota kaikki palvelut yhdeltä luukulta: yksi kontakti riittää tavoittamaan kaikki tarvittavat asiantuntijat. Toimintamalli toteuttaa osaltaan Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmaa, jonka mukaan tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut sekä julkisesti rahoitetut yrityspalvelut tulisi tarjota yhden luukun periaatteen mukaisesti (Valtioneuvosto 2011, 31, 39).

Liikkuvaa ohjauspalvelua voidaan luonnehtia välittäjäaineeksi, joka ohjauksellisen työn lisäksi kuljettaa tietoa yksilöiden ja organisaatioiden välillä. Yritykset voivat sen avulla löytää sopivia työntekijöitä, harjoittelijoita tai vaikkapa oppisopimusopiskelijoita. Toisaalta palvelu edistää myös oppilaitosten ja yritysten välistä yhteistyötä, mikä voi johtaa parempaan koulutustarpeiden ennakointiin ja muutenkin avoimempaan vuorovaikutukseen eri toimijoiden välillä. Yhtenä palvelun tavoitteena on puuttua rekrytointiongelmien ohella työvoiman kohtaanto-ongelmaan, joka tarkoittaa työvoiman määrän ja avointen työpaikkojen epäedullista suhdetta (ks. Hämäläinen & Tuomaala 2007, 2).

Kaukana kaupungeista sijaitsevilla yrityksillä on erilaiset lähtökohdat kehittää osaamistaan kuin niillä, joille palvelut ovat helposti saatavilla. Pitkien etäisyyksien maassa yhteisesti hankituille, liikkuville palveluille lienee kysyntää. Liikkuvan ohjauspalvelun kaltaiset, työnantajien ja työntekijöiden intressejä yhdistämään pyrkivät, joustavat toimintamallit sopivat myös täydentämään työ- ja elinkeinotoimistojen byrokraattisempaa työnvälitystä. Alueellinen ohjaus puolestaan mahdollistaa resurssien ja toimintojen kohdentamisen rajatun alueen työmarkkinoiden ongelmakohtiin (Jolkkonen & Kurvinen 2012, 57).

Pienyritysten osaamisen kehittämisen yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä toisaalta kehittämiseen liittyvistä ongelmista kumpusi tavoite vastata näihin kysymyksiin: Millaisia tukitarpeita pienyrityksillä on osaamisen kehittämiseen liittyen ja miten liikkuva ohjauspalvelu vastaa näihin tarpeisiin? Ensin oli kuitenkin selvitettävä, mikä liikkuva ohjauspalvelu oikeastaan on. Tutkimusta

varten haastattelin sekä liikkuvan ohjauspalvelun yritysasiakkaita että projektin työntekijöitä. Tapaustutkimukselle ominaiseen tyyliin keräsin palvelusta tietoa myös havainnoimalla ja tarkastelemalla siihen liittyviä dokumentteja. Yritysasiakkailta kerätyn haastatteluaineiston analysoin teemoittelulla. Metodien valintaan vaikutti luonnollisesti tavoite vastata tutkimuskysymyksiin mahdollisimman hyvin tutkimuksen luonteen ja resurssit huomioiden. Koska kyseessä on tapaustutkimus, teoreettinen viitekehys syntyi pikkuhiljaa eri aineksia yhdistellen. Tutkimusprosessin ytimessä oli koko ajan empirian ja teorian yhdistäminen luovalla otteella, uutta luoden.

Henkilöstön kehittämistä pienyrityksissä ja pienyritysten palvelutarpeita on tutkittu tähän asti hyvin vähän. Henkilöstön kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta on toki tarjolla runsaasti, mutta suurin osa siitä käsittelee aihetta suurten organisaatioiden näkökulmasta, eikä niistä saatava tieto ole suoraan siirrettävissä täysin toisen tyyppiseen kontekstiin. Vastaavasti osaamisen kehittäminen on saanut vähäisesti huomiota henkilöstön kehittämisen erillisenä osa-alueena. Kun tarkasteluun otetaan vielä liikkuva ohjauspalvelu, täysin uudenlainen palvelumuoto, teoreettisen viitekehysten rakentamisen haasteet lienevät selvät. Rohkeus tutkia aiemmin tutkimatonta ilmiötä kumpusi aiheen yhteiskunnallisesta merkityksestä ja toisaalta mahdollisuudesta tarkastella ihmisten kehittämistä ja vuorovaikutusta ainutlaatuisesta näkökulmasta.

Tutkimuksen taustoittamiseksi tuon esiin erilaisia näkökulmia osaamisen kehittämiseen sekä kerron, millaisia käytännön toimenpiteitä kehittäminen pitää sisällään. Koska pienyritykset eroavat muista organisaatiosta monin tavoin, on syytä myös valottaa tätä toimintakenttää etenkin henkilöstön kehittämisen perspektiivistä. Liikkuvan ohjauspalvelun perinpohjaisen tarkastelun lisäksi pohdin, voidaanko palvelua sittenkään kutsua ohjaukseksi. Palvelun toimintaperiaatteen käsitteellistämistä varten vertailen ohjauksen ja konsultoinnin välisiä rajanvetoja. Yrityspalveluita puolestaan tarkastelen yleisellä tasolla pienyritysten palvelutarpeista käsin, koska palvelutarpeet ovat myös liikkuvan ohjauspalvelun olemassaolon perustana. Aiheen teoreettisen tarkastelun jälkeen kerron tutkimuksen toteutuksen eri vaiheista,

metodologisista valinnoista sekä arvioin kokonaisuuden luotettavuutta. Tutkimustulokset esittelen kolmen teeman kautta ja lopuksi pohdin tuloksia vielä tarkemmin tutkimuskysymysten näkökulmasta.

## 2 Näkökulmia osaamisen kehittämiseen

Fyysiset resurssit ovat enää harvoin yritysten ainoa kilpailuetu, sillä samat tehokkaat ja laadukkaat koneet ovat kilpailijoiden saatavilla globaalisti. Puitteet saattavat olla yhtenevät riippumatta siitä, millä mantereella toimitaan. Tieto uusista innovaatioista leviää nopeasti ja markkinoilla pärjäävät ne, jotka ovat aina hitusen kilpailijoitaan edellä. Suomessa työvoimakustannukset ovat moniin muihin maihin verrattuna korkeat, joten lopputuote ei välttämättä pärjää globaalissa hintakilpailussa. Yhä useammin yrityksen arvo muodostuu sen osaamisen ympärille. Vain ihmisten oppimiskyvyn ja luovuuden avulla on mahdollista löytää ratkaisuja uusissa, muuttuvissa tilanteissa. (Ks. Ojala 2008, 15–16.) Muutoksia voidaan myös hyödyntää, hallita ja ohjata jatkuvan osaamisen kehittämisen avulla (Ruohotie & Honka 1997).

Yritysten suurin voimavara ja kilpailuetua tuottava resurssi tänä päivänä näyttää siis olevan henkilöstö, joka kehittää osaamistaan markkinoiden vaatimusten mukaisesti (Kokko, Herrala, Ahola, Immonen, Hailikari & Salminen 2000, 8). Koska henkilöstöön on sitoutunut yrityksen pääomaa (Syrjäaho 2008, 14), osaamista tulee muiden resurssien tavoin johtaa. Kehittyminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan sille on luotava sopivat puitteet. Esimerkiksi pienyrityksen johdolla on suuri vaikutus organisaation yleisiin asenteisiin sekä ilmapiiriin, jotka ovat puolestaan sidoksissa henkilöstön oppimismotivaatioon (Saru 2009, 37). Nykyään pidetään tärkeänä sitä, että koulutukseen ja muuhun osaamisen kehittämiseen investoidaan tuottavuuden, innovatiivisuuden ja kilpailukyvyn nimissä. Yritykset ovatkin viime vuosina satsanneet tuntuvia resursseja osaamisen kehittämiseen. Vaikka osaamisen kehittämiseksi asetetaan valtavia odotuksia ja siihen käytetään paljon resursseja, aiheesta on toteutettu yllättävän vähän empiirisiä tutkimuksia. (Ellström & Kock 2009, 35.)

Osaamisen kehittämisessä ei ole kyse pelkästään humanistisesta lähestymistavasta työelämään. Osaaminen on organisaatioiden tämän hetken tärkein kilpailuvaltti, joka on viime kädessä palautettavissa yksittäisten ihmisten toimintaan. Kun kysymysten ytimessä on ihmiset, ei oikeita ja vääriä vastauksia



ole löydettävissä. Sen sijaan on tyydyttävä erilaisiin tulkintoihin, jotka ovat vahvasti sidottu kontekstiinsa. Tässä luvussa tutustutaan osaamisen kehittämisen keskeisiin käsitteisiin ja teoreettisiin näkökulmiin. Lisäksi esitellään käytännön kehittämismenetelmiä sekä kerrotaan pienyritysten erityispiirteistä henkilöstön kehittämisympäristöinä.

## **2.1 Osaamisen kehittämisen määrittelyä**

Mitä tarkoitetaan, kun puhutaan osaamisen kehittämisestä? Valitettavasti tieteellisessä yhteisössä ei vallitse yksimielisyyttä osaamisen kehittämisen tutkimuksen alkujuurista. Sen väitetään pohjautuvan sekä taloustieteeseen, psykologiaan että systeemiteoriaan. Eri tieteenalojen tutkimuksen kautta kehittyneenä osaamisen kehittämistä vaivaa epätäydellisyys: käsitteiden monimerkityksellisyys ja yhtenäisen viitekehyksen puuttuminen. (Syrjäaho 2008, 13, ks. myös Brooks & Nafukho 2006, 117–120; Sambrook 2004, 613.) Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämistä lähestytään avoimesta näkökulmasta, jotta aineistosta nostetuille merkityksille jäisi tilaa. Aineisto tulee siis määrittelemään hyvin pitkälle sen, mikä osaamisen kehittämisen näkökulma korostuu tutkimuksen edetessä.

Osaamisen kehittämisen määrittely on siis kaikkea muuta kuin yksiselitteistä (ks. Syrjäaho 2008, 13). Monesti osaamisen kehittäminen luetaan yhdeksi henkilöstöjohtamisen (human resource management, HRM) osaksi kattaen henkilöstöjohtamisen alla ne alueet, jotka kasvattavat henkilöstön osaamista sen laajassa merkityksessä. Tässä yhteydessä osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan siis samaa asiaa kuin englannin HRD:llä (human resource development) tai ED:llä (employee development). Näiden termien yleisimmät suomenkieliset käännökset ovat kuitenkin henkilöstön kehittäminen tai henkilöstövoimavarojen kehittäminen. (Syrjäaho 2008, 13–14, ks. myös Viitala 2007, 182).

Uudemmassa kirjallisuudessa osaamisen kehittämiseen viitataan myös tarkkarajaisemmalla käsitteellä *competence development* (Syrjäaho 2008, 13–14). Yksilön oppimisprosessia, jolla osaamista hankitaan, voidaan myös kutsua osaamisen kehittämiseksi (Ellström & Kock 2009, 37). Tässä tutkimuksessa

osaamisen kehittämistä tarkastellaan ensisijaisesti pienyritysten palvelutarpeista käsin, mikä tarkoittaa sitä, että itse oppimisprosessi jätetään vähemmälle huomiolle. Huomion keskipisteessä on siis kehittäminen – ei kehittyminen.

Osaamisen kehittäminen on tärkeää sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Osaamisprofiilin jatkuva päivittäminen on työntekijän näkökulmasta keskeinen edellytys sekä työssä pysymiselle että uudelleen työllistymiselle. Varsinkin vanhempien työntekijöiden asema työmarkkinoilla heikkenee jatkuvasti ilman sertifioitua ja ajan tasalla olevaa osaamista. (Tonttila, Virtanen, Lamberg & Kontio 2005, 50.) Heidän onnekseen formaali kouluttaminen tarjoaa väylän osaamisen ja asiantuntijuuden legitimointiin (Taylor, Shaw & Thorpe 2004, 45). Väestön ikääntyminen ylipäänsä pakottaa miettimään, miten ikääntyvien työntekijöiden osaamisen kehittyminen varmistetaan tulevaisuudessa ja toisaalta, miten motivoida heitä pysymään työelämässä entistä pidempään.

Mitä *osaaminen* tarkalleen ottaen on? Yhden määritelmän mukaan osaaminen työelämässä tarkoittaa nimenomaan yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Yksilön osaaminen tämän näkökulman mukaan koostuu arkikielestä tutuista tiedoista ja taidoista. Sen lisäksi osaamisen nähdään rakentuvan kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista sekä henkilökohtaisesta asenteesta. Työstä selviydytään harvoin yksin, joten osaaminen kietoutuu yksilön osaamisen myötä tiimien ja koko organisaation yhteiseksi resurssiksi. (Ojala 2008, 47, 50.)

Toisen määritelmän mukaan osaamisella (*competence*) viitataan yksilön tai edellisestä poiketen myös yhteisön kapasiteettiin onnistua tietyissä tilanteissa tai suorittaa tiettyä työtä tai tehtävää (Ellström 1997, 267). Tästä näkökulmasta osaamista ei nähdäkään pelkästään yksilön tai työtehtävän piirteinä vaan myös yksilön ja työn vuorovaikutus huomioidaan (Perrotta 2009, 149). Yksilöiden osaamisen lisäksi sekä prosessit, toimintamallit että kulttuuri ovat osa organisaation osaamista (Sydänmaanlakka 2004, 16). Tässä tutkimuksessa

osaamista käsitellään ensisijaisesti yksilön ominaisuutena, mutta tulkinta siitä voi aineiston analyysin edetessä laajentua kattamaan myös ryhmän tai koko organisaation yhteisen osaamisen.

Tutkijan kannalta on ongelmallista, että osaaminen määritellään usein kattamaan kaikenlaisen kokemuksen liittyen ammattiin, erikoistumiseen, älykkyyteen ja ongelmanratkaisuun (Perrotta 2009, 149). Osaaminen tulisi jäsentää selkeämmin, sillä väljät määrittelyt hankaloittavat osaamisen tutkimista. Sundberg (2001, 103–104) on lähestynyt aihetta käytännöllisemmästä näkökulmasta. Hänen mukaansa osaaminen koostuu 1.) koulutuksen kautta saadusta tiedosta, 2.) kokemuksista liittyen työhön, työpaikkaan ja sosiaalisiin suhteisiin sekä 3.) kyvyistä käyttää tietoa ja kokemuksia. Osaaminen on näiden tekijöiden välistä vuorovaikutusta, mikä sisältää uuden tiedon luomisen, toisilta oppimisen ja itsensä kehittämisen. (Sundberg 2001, 103–104.) Osaamisen kehittäminen koskee tämän määritelmän mukaan paljon muutakin kuin formaalia koulutusta (Perrotta 2009, 149).

Kuten aiemmin tuli jo esiin, englanninkielisessä kirjallisuudessa osaamisen kehittämiseen viitataan HRD:n ja ED:n lisäksi hieman tarkemmin rajatulla termillä *competence development*. Sanan *competence* suora käänös ei kuitenkaan ole osaaminen vaan esimerkiksi verkkosanakirja MOT tarjoaa sen suomenkieliseksi vastineeksi pätevyyttä, kykyä, kompetenssia ja kelpoisuutta (MOT Englanti 2012). Tästä syystä osaamisen (*competence*) määritelmät etenkin englanninkielisessä kirjallisuudessa joskus painottavat yksilön kelpoisuutta johonkin työtehtävään tai työtehtävän piirrettä, mikä ei täysin vastaa tämän tutkimuksen fokusta. Suomenkielessä on erikseen sana kompetenssi, joka viittaa osaamisen sijasta nimenomaan pätevyyteen ja kelpoisuuteen (MOT Kielitoimiston sanakirja 2012).

Ellström ja Kock (2009) ovat pohtineet samaa asiaa ja he antavat *competence* -käsitteelle kaksi eri merkitystä: Osaamista (*competence*) voidaan tarkastella toisaalta yksilön ominaispiirteenä, jonkinlaisena inhimillisenä tai henkisenä pääomana, joka voidaan muuttaa suoritteeksi. Toisaalta osaamista (*competence*)

voidaan lähestyä myös vaatimuksina, jotka muodostavat jonkin työtehtävän perustan. Jälkimmäiseen tarkastelutapaan voidaan viitata myös termillä pätevyys (qualification), mikä auttaa näkökulmien erottamisessa. (Ellström & Kock 2009, 35.) Tässä tutkimuksessa osaamista lähestytään ensisijaisesti suoritteeksi muunnettavana resurssina, joka voi jossain tapauksessa johtaa yksilön pätevytyymiseen. Organisaation osaamista voi siis kehittää esimerkiksi kouluttamisen tai oppisopimuksen kautta niin, että työntekijä saa virallisen pätevyyden tehtävänsä ja samalla organisaation osaamispääoma kasvaa.

Osaamisen jatkuva kehittäminen on osaamisen johtamisen keskeisin tavoite. Osaamistarpeet olisi tärkeää määritellä selkeästi strategiasta lähtien. Koko kehittämisprosessi lähtee siis liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Näin voidaan löytää myös organisaation *ydinosaaminen*, eli osaaminen, joka tuo kilpailuetua. Määrittämällä osaamisen kysynnän ja tarjonnan sekä yleisen koulutustarjonnan voidaan luoda *osaamisstrategia* eli se, miten osaamista hankitaan nyt ja tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2004, 133–134, vrt. Myyry 2008, 14.) Osaamisen kehittämisen tavoitteiden määrittelemisen mahdollistaa siihen parhaiten sopivien menetelmien valinnan (Viitala 2007, 184). Toimenpiteiden toteuttamisen lisäksi tulisi olla myös selvillä niiden vaikutuksista, joten seurantaan ja arviointiin tulee myös kiinnittää huomiota (ks. mt. 201–202).

## **2.2 Kehittämiskäytäntöjä organisaatioissa**

Osaaminen kehittämällä organisaatioissa ei tarkoiteta pelkästään koulutusten järjestämistä, vaan siihen sisältyy myös rekrytointia ja toiminnan kehittämistä. Ellström ja Kock (2009) ovat jaotelleet kehittämistoimenpiteet kolmeen eri luokkaan:

- a.) Rekrytointi, urasuunnittelu ja henkilöstön liikkuvuus
- b.) Henkilöstökoulutus ja -valmennus
- c.) Työtehtävien suunnitellut muutokset, joiden tavoitteena on informaali työssä oppiminen (esim. toimintatapojen kehittäminen, työkierto, tiimiorganisaatioon siirtyminen). (Ellström & Kock 2009, 37.)

Kuten edellä kuvataan, jatkuvalla osaamisen kehittämisellä voidaan tarkoittaa yrityksen jokapäiväisiin toimintoihin liittyviä asioita kuten työssä oppimista sekä osaamistarvekartoituksia, koulutuksia ja kehityskeskusteluja. Valitettavan usein osaamisen kehittämisen tavoitteina pidetään vain koulutustilaisuuksien järjestämistä ja kattavan koulutuksen tarjoamista. Todellisuudessa tavoitteiden tulisi kytkeytyä konkreettisiin tuloksiin ja muutoksiin toimintavoissa sekä asenteissa. Kehittämisessä tulisi lisäksi huomioida samanaikaisesti sekä yksilöiden kehityshalukkuus että yrityksen tarpeet. (Kokko ym. 2000, 20–21.)

Organisaation kehittämis- ja investointihankkeet tarjoavat usein luonnollisen ajankohdan osaamisen kehittämiseksi, sillä kehittämistoimenpiteet vaativat usein kouluttamista. Sitä paitsi, kun osaamisen kehittäminen on kiinnitetty organisaation muihin muutoksiin, saavutettuja tietoja ja taitoja on helpompi siirtää jokapäiväiseen työhön. (Kokko ym. 2000, 29.) Osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan aina tarkoita vakiintuneiden käytäntöjen muuttamista. Osaamisen kehittämisen tukeminen voidaan aloittaa jo yrityksen syntyvaiheessa, jolloin voidaan lähteä liikkeelle puhtaalta pöydältä aina liikeidean hiomisesta lähtien. (Kokko ym. 2000, 12.)

Kun osaamisen kehittämistä tarkastellaan organisaatiotasolta, ei kyse ole pelkästään nykyisen henkilöstön kehittämisestä. Myös rekrytoimalla uusia työntekijöitä organisaatio voi kohentaa osaamisensa tasoa. Tässäkin tutkimuksessa rekrytointi, joka sisältää myös harjoittelijoiden ja oppisopimusopiskelijoiden hankkimisen, huomioidaan osana osaamisen kehittämistä henkilöstökoulutuksen ja toiminnan kehittämisen ohella.

Osaamisen kehittäminen kumpuaa usein yrityksen strategiasta ja toimintatavoitteista. (Kokko ym. 2000, 30). Aloite lähtee usein jonkin avainhenkilön toimesta, mutta paine muutokseen tulee yrityksen ulkopuolelta, useimmiten markkinatilanteen muutoksista. Toisaalta muun muassa muutos yrityksen ikärakenteessa voi johtaa esimerkiksi koulutus- tai rekrytointitarpeeseen. Kuten sanottu, osaamisen kehittäminen on olennainen

osa kaikkia kehitysprojekteja, liittyi se sitten varastointiin, tuotantojärjestelmiin tai vaikkapa toiminnan mittaamiseen. (Mt. 30, 38.)

On hyvä muistaa, että kehittyminen ei aina ole suunniteltua, vaan sitä tapahtuu sellaistenkin toimenpiteiden seurauksena, joiden tavoitteisiin osaamisen kehittäminen ei varsinaisesti kuulu (Ellström & Kock 2009, 37). Sidosryhmäsuhteisiin kannattaa esimerkiksi kiinnittää huomiota (ks. Henttonen 2002, 12.), sillä verkostoyhteistyön parantaminen on yksi osaamisen kehittämisen keskeisistä osa-alueista. Yrityksen ei tarvitse hallita kaikkea itse, vaan osaamista voidaan hakea myös yhteistyökumppaneilta. Näin ollen yrityksissä voidaan keskittyä pelkästään omaan ydinosaamiseen, mikä taas voi johtaa parempaan kilpailukykyyn. (Ks. Kokko ym. 2000, 11.) Ulkoistaminen on toisin sanoen yksi tapa kehittää organisaation osaamista.

Kulttuuri ja toiminta-ajatus ovat olennainen osa muutosten läpivientiä. Johdon tuki ja asenne kehittämistoimintaa kohtaan on ensiarvoista, koska heidän harteillaan on yrityksen jatkuvan muuttumisen ja kehittämisen kulttuurin luominen. Johto voi muun muassa toimia esimerkkinä: Halu oppia sekä muiden tukeminen ja mahdollisuuksien tarjoaminen on tärkeää. Suurissa muutoksissa henkilöstön osallistaminen jo suunnitteluvaiheessa vaikuttaa positiivisesti sekä motivaatioon että tuntemuksiin luottamuksesta ja oikeudenmukaisuudesta. (Kokko ym. 2000, 21, Rajaniemi 2007, 80.) Pienessä yrityksessä rajatutkin muutokset vaikuttavat koko yrityksen toimintaan, mikä on yksi peruste henkilöstön osallistamiselle kehittämissuunnitelmiin. Se, kuinka laajasti henkilöstön tulisi osallistua suunnitteluun, riippuu paljon tavoitteista, aikatauluista sekä työntekijöiden resursseista. On kuitenkin tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet tukevat ja ovat sitoutuneita tulevaan muutokseen. Myös kehittämistoimista tiedottaminen on tärkeää, jotta henkilöstö on tapahtumista ajan tasalla. (Kokko ym. 2000, 33.)

Ei riitä, että johto tiedottaa toimistaan henkilöstölle vaan myös henkilöstön puolelta tuleva informaatio on tärkeää osaamisen kehittämisen kannalta. Käytännössä muutaman kymmenenkin henkilön yrityksessä tiedon esteetön

kulku molempiin suuntiin voi olla haastavaa ja henkilöstön ajatusten esille tuomisessa tarvitaan ulkopuolista tukea. Yritysten koulutustarpeita selvittävässä tutkimuksessa kävi ilmi, että ulkopuolisen tahon tekemät koulutustarvekyselyt voivat tuoda esiin sellaisia koulutustarpeita tai henkilöstön koulutustoiveita, joita johto ei muutoin tiedostaisi (Rajaniemi 2007, 69). Henkilöstön näkökulmasta on merkityksellistä, että ulkopuolinen taho tekee tämän tyyppiset kyselyt ehdottoman luottamuksellisesti. Syntyneen luottamuksen myötä uskalletaan arvioida rehellisemmin sekä omaa että koko organisaation osaamista. (Rajaniemi 2007, 69.)

Yksi osaamisen kehittämisen keinoista on parantaa yrityksen ja oppilaitosten välistä yhteistyötä. Koulutuksen työelämäyhteyksien kehittämisessä pidetään edelleen tärkeänä yrityksissä tapahtuvia oppilasharjoitteluja ja -vierailuja. Harjoittelu on myös monen yrityksen tärkein rekrytointiväylä. Myös opettajien harjoittelu saattaisi parantaa työelämäyhteyksiä koulun ja yrityksen välillä. Joka tapauksessa yleisesti kannatetaan sitä, että yhteistyö lähtisi koulutusorganisaation taholta ja se kohdentuisi yrityksille relevanttiin kohdeyleisöön kouluissa. Asiantuntijahaastattelujen perusteella koulutusorganisaatioiden ja yritysten välisessä yhteistyössä yhteyshenkilöiden rooli ja henkilösuhteet ovat merkittäviä. Kun yhteistyö on tiivistä, yhteyshenkilöt tuntevat toistensa sen hetkiset tarpeet ja parhaat keinot niiden täyttämiseksi. (Rajaniemi 2007, 68, 71.)

Vastavalmistuneiden taidot ja tiedot eivät ole aina ajan tasalla yritysten tarpeisiin nähden. Vaikka yritysten ja oppilaitosten välinen yhteistyö toimisikin, osaamistarpeiden ennakointi riittävän pitkällä aikavälillä on haasteellista. Opetussuunnitelmien ja oppilasmäärien muokkaaminen työelämän tarpeiden mukaan on hidasta, joten formaali koulutus ei pysy työelämän muutosten tahdissa. Opetuksen sisällön suunnittelu suoraan työnantajien tarpeita vastaaviksi ei välttämättä edes palvele koulutuksen tavoitteita. Vastuu henkilöstön osaamisen päivittämisestä jääkin suurelta osin yrityksille, joissa on myös ajantasaisin tieto osaamistarpeista. Se, osataanko tuota tietoa hyödyntää tai edes pukea sanoiksi, on eri asia. Etenkin pienyrityksissä osaamisen

kehittämiseen voidaan tarvita ulkopuolista tukea ja tällaista palvelua tarjoaa muun muassa myöhemmin esiteltävä liikkuva ohjauspalvelu.

### **2.3 Pienyritykset kehittämisen kenttänä**

Henkilöstön kehittämistä on tutkittu hyvin vähän pienten yritysten näkökulmasta (ks. esim. Smith, Thursfield, Hamblett & Holden 2004, 111; Saru 2009, 12). Tämä voi johtua siitä, että henkilöstön kehittäminen pienissä organisaatioissa on harvemmin tavoitteellista ja vakiintunutta. Luonnollisesti myös resurssit kehittämiseen ja kehittämisen tutkimiseen ovat pienemmät kuin suurilla organisaatioilla (ks. esim. Henttonen 2002, 21; Kokko ym. 2000, 8; Hill 2004, 8). Osaamisen kehittämisestä pienyrityksissä tiedetään siis verrattain vähän (ks. esim. Smith ym. 111; Saru 2009, 12). Kuitenkin osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on pienissä yrityksissä usein vielä merkittävämpää kuin suuremmissa organisaatioissa: Mitä vähemmän yrityksessä on henkilöstöä, sitä tärkeämpi jokaisen työpanos on.

Pienten yritysten osaamisen kehittäminen ansaitsee huomiota, sillä ne ovat merkittävä osa yhteiskuntaa. Suomessa on noin 319 000 yritystä, jotka työllistävät suurin piirtein 1,4 miljoonaa henkilöä. Pienten, alle 50 henkilöä työllistävien yritysten runsaasta määrästä kertoo se, että kaikista yrityksistä niitä on noin 99 prosenttia ja niissä työskentelee lähes 700 000 ihmistä (Tilastokeskus 2010). Pienyritykset muodostavat kuitenkin hyvin heterogeenisen joukon (esim. Curran 2000, 39), joten niistä saatavien tutkimustulosten yleistäminen kaikkiin pienyrityksiin on kyseenalaista (Hill 2004, 24).

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on nimenomaan mikro- ja pk-yritykset, joista käytän yhteisnimitystä *pienyritykset* tai *pienet yritykset*. Yleisesti ottaen termillä *pienyritys (SME, small enterprise)* tehdään eroa suurimpiin yrityksiin. Käsite kattaa erittäin laajan ja epäyhtenäisen joukon eikä tutkimuksista aina välity ymmärrys siitä, mitä termillä kussakin tapauksessa tarkalleen ottaen haetaan (Hill 2004, 23). Tässä tutkimuksessa käsite *pienyritys* nojaa Tilastokeskuksen luonnehdintaan pk- ja mikroyrityksistä: Pienillä ja



keskisuurilla yrityksillä (pk-yritykset) tarkoitetaan riippumattomia yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää. Pk-yrityksen vuosiliikkeenvaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Mikroyritys puolestaan on riippumaton yritys, jossa työskentelee vähemmän kuin 10 työntekijää. Sen vuosiliikkeenvaihto tai taseen loppusumma voi olla enintään 2 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus, Käsitteet ja määritelmät.)

Tilastojen mukaan pienissä yrityksissä tuottavuus työntekijää kohden on vähäisempi kuin suuremmissa organisaatioissa. Näin ollen pienten yritysten muodostamalla joukolla olisi paljon potentiaalia edesauttaa kansantaloutta vielä nykyistäkin enemmän. Herääkin kysymys, voisiko investointi henkilöstön kehittämisen johtamiseen nostaa pienten yritysten tuottavuutta suurempien organisaatioiden tasolle? (Saru 2009, 11.) Joka tapauksessa pienyrityksen ratkaisevin menestystekijä löytyy sen johdosta: Yrityksen heikkoudet ja vahvuudet ovat hyvin pitkälti sidoksissa itse yrittäjään. Omistaja-johtaja on firman merkittävin resurssi, jonka pohjalle myös kaikki muut yrityksen resurssit ovat muodostuneet. (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 234; ks. myös Sadler-Smith & Lean 2004, 145.) Esimerkiksi pienen yrityksen tärkeimmät vahvuudet, liikkuvuus ja joustavuus, ovat keskitetyn päätöksenteon ja matalan hierarkian tuloksia. Heikkouksina puolestaan voidaan pitää tiedonhankintaongelmia, jotka johtuvat informaatiojärjestelmien sekä ajan ja resurssien puutteesta. Yrittäjät eivät aina osaa myöskään hyödyntää saatavilla olevaa tietoa, mikä hankaloittaa strategista suunnittelua. (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 234.)

Todennäköisesti pienyrittäjät suhtautuvat henkilöstön kehittämiseen ensisijaisesti keinona jonkin tavoitteen saavuttamiseksi eikä niinkään tavoitteena itsessään. (Hill 2004, 11.) Pienyrityksissä henkilöstöjohtaminen koetaan myös usein tuottamattomaksi työksi (Järvinen 2011, 55). Lisäksi niissä on harvoin resursseja palkata erikseen henkilöstöstä vastaavaa asiantuntijaa, joten henkilöstöjohtamista hoidetaan jonkin muun toimen ohella (ks. esim. Hill 2004, 8, Järvinen 2011, 55). Kokonaisvastuu liiketoiminnasta pitää yrittäjät

kiireisinä, eikä kehittämistoimenpiteitä edes välttämättä ehditä ajatella (esim. Harju & Pukkinen 2004, 67). Haasteita kehittämislle asettaa lisäksi se, että työntekijöitäkin on hankala irrottaa jokapäiväisistä töistä esimerkiksi kouluttautumista varten (esim. Kokko ym. 2000, 8; Taylor ym. 2004, 42). Jotta pienyritysten kilpailukyky säilyisi, ne tarvitsevat kannustusta kehittämiseen ja koulutukseen (Sadler-Smith & Lean 2004, 145).

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että pienyrityksissä esiintyy paljon suunnittelematonta ja informaalia oppimista varsinaisen henkilöstöjohtajan puuttumisesta huolimatta. Monissa pienyrityksissä ei järjestetä koulutuksia lainkaan. Jos niitä järjestetään, koulutus on useimmiten informaalia, lyhytkestoista ja keskittyy ennemminkin käytännön ongelmien ratkomiseen kuin henkilöstön kehittämiseen. (Hill 2004, 9.) Usein pienyritysten johto ei näe työssä oppimista henkilöstön kehittämisen osana (Coetzer 2006, 353). On todennäköistä, että osaamista kehitetään yrityksissä enemmän, kuin mitä johtajat antavat ymmärtää. Tiedetään, että strukturoidun ja formaalin koulutuksen määrään vaikuttaa useiden muiden tekijöiden ohella myös organisaation koko: Mitä pienempi organisaatio, sitä vähemmän on myös suunniteltua kouluttamista. (Taylor ym. 2004, 44.)

Perinteinen jako tuotantoon, markkinointiin ja hallintoon koetaan pienyrityksissä edelleen vallitsevaksi toimintatavaksi eikä uudelleen organisointiin edes haluta käyttää resursseja (Järvinen 2011, 55). Toisaalta resurssien rajallisuus ja toimintaympäristön ominaispiirteet saattavat nimenomaan johtaa innovatiivisten kehittämistoimenpiteiden ja verkostojen luomiseen (ks. esim. Henttonen 2002, 21; Smith ym. 2004, 111). Pienissä organisaatioissa johtajilla on muun muassa paremmat mahdollisuudet kehittää henkilökohtainen yhteys työntekijöihinsä. Saavutettu luottamus mahdollistaa sen, että henkilöstö voi vapaasti ilmaista mielipiteitään ja työntekijät tulevat myös paremmin ymmärretyiksi. (Smith ym. 2004, 121.)

Pienyritysten selviytymisen kannalta tärkeimpänä henkilöstöhallinnollisena osa-alueena voidaan pitää rekrytointia (Saru 2009, 29). Barrett, Neeson ja Billington

(2007) ovat tarkastelleet pienten yritysten työhönottoa tutkimalla rekrytointiprosessien formalisointia. Heidän mukaansa pienyritysten informaalit rekrytointikäytännöt saattavat olla ongelmallisia etenkin kasvukausina. Toisin sanoen informaalien kanavien käytöstä johtuvat huonot rekrytoinnit saattavat tulla kalliiksi ja siksi rekrytointi tulisi olla strategisempaa. Formaalien käytäntöjen kautta on helpompi löytää halutunlaista työvoimaa senkin takia, että informaalien kontaktien kautta löytyvä potentiaalisten rekrytoitavien määrä ei ole loputon. (Barrett ym. 2007, 686, 693.) Loppujen lopuksi rekrytoinnissa on tärkeintä löytää nykyiseen tiimiin sosiaalisesti sopeutuva työntekijä (Saru 2009, 30).

Henkilöstöjohtamiseen aletaan usein kiinnittää huomiota vasta sitten, kun yritys tulee johonkin murrosvaiheeseen. Murrosvaiheita voivat olla esimerkiksi henkilöstön suuri vaihtuvuus tai taloudellisen tilanteen kiristyminen. (Järvinen 2011, 55.) Etenkin pk-yritykset kohtaavat elinkaarensa aikana erilaisia siirtymäjaksoja, joista selviytyminen vaatii tilanteen ja toiminnan kokonaisuuden hallintaa. Resurssit eivät kuitenkaan usein riitä muuhun kuin päivittäiseen toimintaan ja kehitystyö nähdään ylimääräisenä työnä. Valitettavasti strategista ja kehittämistyöhön liittyvää, kasvutilanteissa tarvittavaa osaamista ei ole riittävästi. (Kuitunen, Ilomäki, Simons & Valjakka 2003, 64.) Pienyritysten johtajat kokevatkin kehittämisen (*training and development*) hankalimmaksi henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi eritoten yrityksen kasvuvaiheessa (Taylor ym. 2004, 26). Tämä voi johtua siitä, että niissä ei tavallisesti ole kehittämiseen erikoistunutta henkilöä, joten ammattitaito ja kokemus muutosprosessien toteuttamisesta puuttuvat. Sopeutuminen sekä toimintaympäristön että asiakkaiden vaatimusten muutoksiin on pienille yrityksille joka tapauksessa välttämätöntä. (Kuitunen ym. 2003, 1.)

Yritysten ei kuitenkaan tarvitsisi itse osata kaikkea, vaan moni voisi oppia ulkoistamaan ja aliurakoimaan enemmän. Tällöin yrityksillä olisi mahdollisuus keskittyä ydinosaamiseensa enemmän ja sen lisäksi parantaa muuta osaamistaan ulkopuolisten avulla. (Rajaniemi 2007, 56.) Pk-yritysten välisen yhteistyön avulla voidaan jopa päästä samoille markkinoille suuriyritysten kanssa (Kokko ym.

2000, 11). Toimiva yritys yhteistyö ei kuitenkaan ole itsestään selvyyttä, vaan se edellyttää luottamuksellisten suhteiden kehittymistä henkilötasolla (Tonttila ym. 2005, 45). Yritys yhteistyön lisäksi myös yhteistyö oppilaitosten kanssa voi tuottaa huomattavaa lisäarvoa. Koulutuksen työelämäyhteyksien luomisessa ongelmina on yritys näkökulmasta pidetty muun muassa sitä, ettei yrityksen tarpeisiin vastaavaa koulutusta aina ole olemassa. Tähän ongelmaan saattaisi löytyä ratkaisu täsmäkoulutuksen avulla. Myös rekrytointiongelmia pidetään haastavina, sillä ensinnäkin joillekin aloille on hankalaa löytää motivoitunutta työvoimaa ja toisekseen oman alueen koulutusorganisaatioista on hankalaa löytää rekrytoitavia. (Rajaniemi 2007, 71.)

Ellström ja Kock (2009, 43) ovat nostaneet esiin mielenkiintoisia tuloksia tanskaksi julkaistusta, pienyritysten osaamisen kehittämistä koskeneesta tutkimuksesta. Tapaustutkimus seitsemästä pienyrityksestä (Ellström & Nilsson 1997) osoitti, että useat ulkoiset tekijät, etenkin taloudellinen taantuma, vaikuttivat yritysten koulutusinvestointeihin merkittävästi. Taloudelliset ongelmat ja riskit saavat yritykset etsimään erilaisia keinoja liiketoimintansa säilyttämiseksi ja kehittämiseksi. Koulutukseen investoimiseen motivoi myös kasvavat vaatimukset tuottavuudesta, laadusta, toimitusaikojen lyhentämisestä ja henkilöstön osaamisesta. (Ellström & Nilsson 1997, Ellströmin & Kockin 2009, 43 mukaan.)

Seitsemäntoista pienyritystä kartoittanut tutkimus tarkasteli puolestaan ulkoisten tekijöiden ohella myös yritysten sisäisten tekijöiden vaikutusta osaamisen kehittämiseen. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan tässä muun muassa johtamistyyliä ja organisaatiokulttuuria, kun taas ulkoisilla viitataan esimerkiksi kilpailutilanteeseen ja asiakkaiden vaatimuksiin. Osaamisen kehittämisen strategiat olivat tutkituissa yrityksissä kytköksissä sekä sisäisiin että ulkoisiin tekijöihin. Yritykset, joissa ei koettu suurta painetta muutokseen, kehittivät osaamistaan perinteisin, formaalein keinoin eli lähinnä henkilöstökoulutuksella. Ne yritykset taas, joille paine muutokseen oli suuri, käyttivät yksilöllisempiä ja sovelletumpia keinoja kehityksen aikaansaamiseksi. (Kock, Gill & Ellström 2008, 181–192.)

Sisäiset ja ulkoiset tekijät eivät kerro ainoastaan, miksi yritykset osallistuvat osaamisen kehittämisen ohjelmiin, vaan myös miten he strategisesti sen tekevät. Vaikka on osoitettu, että näillä tekijöillä on suuri vaikutus yritysten osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin, ei joukosta voi nostaa tiettyä, tärkeintä tekijää. Organisaation oppimiskulttuuri on kuitenkin yksi merkittävimmistä sisäisistä tekijöistä työntekijän kokeman osaamisen kehittämisen tarpeen ja osallistumismotivaation rinnalla. (Ellström & Kock 2009, 44–45.)

### **3 Liikkuva ohjauspalvelu pienyritysten tukena**

#### **3.1 Lähtökohtana pienyritysten palvelutarpeet**

Yritysten osaamisen tasolla on vaikutusta Suomen ja koko Euroopan kilpailukykyyn. Uusilla globaaleilla markkinoilla pk-yrityksillä on mahdollisuus verkostoitumisen ja yhteistyön avulla menestyä suuryritysten tavoin. Markkinoiden globalisaatio ja teknologian kehittyminen vaativat yrityksiltä uudenlaista ja uudistuvaa osaamista. (Kokko ym. 2000, 10.) Lisäksi jälkiteollisessa palveluyhteiskunnassa yritysten tarve ulkopuoliseen tukeen kasvaa koko ajan (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 242). Kilpailukykyyn säilyttämisen lisäksi valtiolla on intressejä tukea yritysten osaamisen kehittämistä siksi, että osaamisen kehittäminen vaikuttaa yksilön yhteiskunta- ja työelämäkykyihin positiivisesti. Muun muassa Euroopan sosiaalirahaston ohjelmia on toteutettu Suomessa vuodesta 1995 lähtien ja ESR:n tuella on aikaansaatu tuhansia projekteja, jotka ovat eri tavoin edistäneet osaamisen kehittämistä pk-yrityksissä. (Kokko ym. 2000, 4, 10).

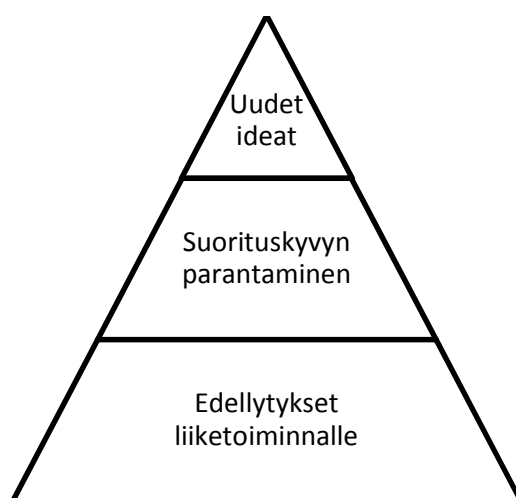
Yritykset ovat palvelujen käyttäjinä kiinnostuneita lähinnä palvelujen sisällöistä sekä siitä, mitä niiden avulla voidaan saavuttaa (Tonttila ym. 2005, 51). Palveluilta odotetaan ennen kaikkea yrityskohtaisuutta ja korkeaa laatua (myös Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 240) ja yhteistyökumppanilta pitkäjänteisyyttä sekä toimiala- ja yritystuntemusta. Lisäksi tunnistetun ongelman ratkaisemiseen pyrkiminen ja yrityksen tilanteeseen sopiva kokonaisvaltaisten ratkaisujen etsiminen ovat yritysten näkökulmasta haluttua palvelua. Palvelun tuottajan tulee vastaavasti sitoutua kehityskumppanuuteen ja mahdollisten investointien on oltava taloudellisesti perusteltavissa. (Tonttila ym. 2005, 51.) Toisin sanoen yrityspalvelujen tulisi olla yhä asiakaslähtöisempiä ja kohdistetumpia (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 233). Monet organisaatiot ovat kokeneet pettymyksiä aikaisemmissa kehittämisprosesseissa (Koli, Nurmijoki & Romppanen 2000, 38), mikä asettaa yrityspalveluille haasteita niiden uskottavuuden ja luottamuksen rakentamisessa.

Leila Hurmerinta-Peltomäki ja Niina Nummela ovat selvittäneet pienyritysten palvelutarpeita yritysjohtajien näkökulmasta. Aineistona he käyttivät vuonna 1995 eri alojen yrityksistä ympäri Suomea kerättyä neljää sataa puhelinhaastattelua. Haastattelujen perusteella yritysten yleisin palvelutarve liittyy koulutukseen. Lähes 1/5 vastaajista koki, ettei heidän yrityksensä tarvitse minkäänlaista ulkopuolista palvelua. Kun muilta kysyttiin, minkälaisia palveluita tarvitaan, ei mikään liiketoiminnan osa-alue korostunut erikseen. Sen sijaan asiakaslähtöisyys, laatu ja laatuvalvonta sekä markkinointi ja viestintä nähtiin alueina, joilla tarvittiin eniten ulkopuolista tukea. Tutkijat arvioivat, että nämä toiminnot korostuivat osaltaan siksi, että ne ovat ajankohtaisia liiketoiminnan trendejä. Toisesta näkökulmasta taas ulkopuoliset tekijät, kuten kasvavat asiakkaiden laatuvaatimukset sekä kilpailun kiristyminen Euroopassa, voivat olla mainittujen palvelutarpeiden taustalla. (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 237.)

Ne yritykset, jotka olivat jo käyttäneet ulkopuolisia tukipalveluita, kokivat myös sen hetkisen palvelutarpeensa suuremmaksi. Tutkimuksesta kävi lisäksi ilmi, että mitä paremmin johtaja oli koulutettu, sitä enemmän hän koki tarvitsevana asiantuntijapalveluita (ks. myös Harju & Pukkinen 2004, 64; Saapunen, Leskinen & Aarnio 2004, 90). Omistaja-johtajat kokivat palvelutarpeen vähäisemmäksi ammattilaisjohtajiin verrattuna, mikä saattaa myös johtua koulutuseroista. Myös yrityksen ikä, toimiala ja suuntautuminen joko kansainvälisille tai kotimaan markkinoille vaikutti palvelutarpeisiin. Palvelutarpeiden huomattiin myös vaihtelevan yrityksen elinkaaren vaiheiden mukaan. (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 237–240.)

Pienet yritykset tarvitsevat elinkaarensa alussa apua perusasioissa kuten juridiikassa, rahoituksessa ja bisnesidean hiomisessa. Yrityksen kasvaessa tarpeista tulee kehittyneempiä liittyen esimerkiksi strategiseen johtamiseen. Palvelutarpeet eivät kuitenkaan riipu ainoastaan yrityksen kasvusta vaan myös yrittäjän henkilökohtaisesta kehittymisestä. Pienyrityksissä ei esimerkiksi juurikaan koettu tarvetta strategisen johtamisen tuelle, vaikka se on yksi yleisimmistä puutteista pienyrityksissä. Voidaan siis päätellä, että tarve on

olemassa, mutta sitä ei tunnisteta. Koska yritysten kyky reagoida ulkoisen ympäristön muutoksiin on yksi edellytys liiketoiminnan harjoittamiseen, tarve ulkopuoliselle tuelle on myös kytköksissä yrityksen ympäristön muutoksiin. Palveluntarjoajien tulisi huomioida tämä ja sopeuttaa tarjontansa kulloiseenkin tilanteeseen. (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 236, 240.)



KUVIO 1. Pienyritysten palvelutarvehierarkia (The hierarchy of needs for expert services in small firms, Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 241)

Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela (2004, 241) ovat kuvanneet pienyritysten palvelutarpeita Maslow'n tunnettua tarvehierarkiamallia mukaillen (kuvio 1). Hierarkian alimmalla tasolla olevat yritykset ovat usein vasta perustettuja. Yrityksellä on oltava ensin perusedellytykset liiketoiminnalle ennen kuin sen on mahdollista investoida kehitykseen tai omien menestystekijöiden vahvistamiseen. Keskimmäisen tason yritykset parantavat toimintaansa palveluilla, jotka tarjoavat uutta tietoa tai osaamista. Tällä tasolla myös kehitetään olemassa olevaa osaamista. Yritykset, jotka eivät tarvitse ulkopuolista apua suorituskyvyn parantamiseen ovat tässä suhteessa omavaraisia. Jotta nämä yritykset eivät jäisi täysin ilman ulkopuolelta tulevia vaikutteita, palveluita tarvitaan lähinnä tuomaan uusia ideoita ja näkökulmia. (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 241.)

Boter ja Lundström (2005) tutkivat olemassa olevien tukipalvelujen (support services) käyttöä ruotsalaisten pienyritysten näkökulmasta. Mukana olleiden yritysten kokoluokka vaihteli yhdestä viiteenkymmeneen henkilöön mikä vastaa



tähän tutkimukseen osallistuneiden yritysten kokoluokkaa. Tarkastelukohteena oli erityisesti yrityksen koon, toimialan ja sijainnin vaikutus palveluiden hyödyntämisessä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että osallistumisaste saatavilla oleviin tukipalveluihin oli alhainen ja useimmiten niitä hyödyntävät suurimmat tuotantolaitokset harvaan asutuilla alueilla. Tämä viittaa siihen, että resurssien vähyyks ei ole suoraan verrannollinen ulkopuolisen avun kasvavaan tarpeeseen. Teollisuusyritysten suurempi palvelujen hyödyntämisaste saattoi johtua siitä, että pienyrityspolitiikka ja sen myötä palvelujen sisältö on keskittynyt nimenomaan tälle toimialalle. Vaikka tukipalvelut eivät olleet kovin suosittuja, tukipalvelujen käyttäjät suhtautuvat palveluihin myönteisesti. (Boter & Lundström 2005, 244–258.)

Vuonna 1995 Suomessa kerätyn haastatteluaineiston mukaan yrittäjät kokivat tarjolla olevat yrityspalvelut liian hajanaisiksi ja palvelujen tarjoajia pidettiin liian kapealle alueelle erikoistuneina. Toiveena oli palvelujentarjoajien määrän laskeminen ja asiantuntijuusalueen laajentaminen. (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 240.) Paras ratkaisu olisi tarjota kaikkia palvelut yhdeltä luukulta, lähellä asiakasta (Harju & Pukkinen 2004, 72; Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 240; Saapunki ym. 2004, 92). Myös kymmenen vuotta myöhemmin yritysten osaamisen kehittämisen palvelutarpeita kartoittaneen tutkimuksen mukaan palvelut eivät muodostaneet yhtenäistä ja selväpiirteistä palvelukonseptia. Tutkimuksen mukaan yrityksillä ei ole aikaa ottaa yhteyttä työvoimatoimistoon, TE-keskusten eri osastoihin ja opetushallitukseen. Palvelujen hankkimista estää ja hankaloittaa myös organisaatioiden väliset ja sisäiset rajanvedot. Lisäksi päällekkäiset palvelutuotteet ja erilaiset toimintamallit estävät palveluiden tehokkaan hyödyntämisen. (Tonttila ym. 2005, 51.)

Tietotekniikan toimialan kehitysnäkymiä tarkastellut tutkimus (Tonttila ym. 2005) on selvittänyt yritysten osaamisen kehittämisen palvelutarpeita sekä palvelutarjontaa. Tarkastelun kohteena olivat nimenomaan TE-keskuksen ja työvoimatoimiston palvelut. Tutkimuksen mukaan olemassa olevien, yritysten tarpeita tarpeisiin soveltuvien palveluiden hyödyntämistä hankaloittaa se,

etteivät yritykset tiedä niistä tarpeeksi. Tiedon puute koskee palveluvalikoimaa, palvelujen järjestämistä, niiden sisältöjä sekä tarjoajia. Toisaalta voidaan ajatella, että vastuullinen yritys ylläpitää tietämystään palvelumahdollisuuksista ja käytännöistä, jotka liittyvät niiden järjestämiseen. Palveluiden hyödyntämistä estävät myös työvoimapolitiikan imago sekä virheellinen mielikuva palvelujen laadusta, puutteellinen viranomaistoimijoiden yhteistyö ja hankintajärjestelmän sekä palvelujen sisältöjen osittainen kankeus. (Tonttila ym. 2005, 50–51.) Myös kahden muun Suomessa toteutetun tutkimuksen mukaan pienyrittäjät moittivat julkisia palveluita byrokraattisiksi ja kankeiksi (Harju & Pukkinen 2004, 66; Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 240).

Työvoimahallinnon palveluita käyttäneet yritykset kokivat palvelun onnistumisen kumpuavan siitä, että palvelua tarjoavissa instituutioissa on henkilöitä, jotka ovat pitkäaikaisen kumppanuuden tuloksena oppineet tuntemaan yrityksen perusteellisesti. (Tonttila ym. 2005, 45.) Jos yritystä ei tunneta entuudestaan hyvin, yksittäisten asioiden selvittäminen voi viedä liikaa aikaa (Harju & Pukkinen 2004, 66). Yrittäjät toivovat enemmän yritykselle räätälöityjä palveluja (Harju & Pukkinen 2004, 65; Hurmerinta-Peltomäki 2004, 240), jotka luonnollisesti edellyttävät ymmärrystä yrityksestä. Palveluita voisi yrittäjien mukaan suunnitella isommallekin joukolle, samassa tilanteessa oleville yrityksille. Myös yhteistyö palvelujen hankinnassa muiden yritysten kanssa kiinnostaa yrittäjiä. (Hurmerinta-Peltomäki 2004, 240.)

Yrityspalveluiden sirpaleisuus on valtakunnallisella tasolla huomioitu ja tällä hetkellä Suomen yrityspalvelujärjestelmää pyritään kehittämään asiakaslähtöisempään suuntaan. Tavoitteena on tarjota julkisia yrityspalveluita tasapuolisin ja yhtäläisin perustein, saman toimintamallin mukaisesti kaikille yrityksille ja yritystä perustaville. Hajanaisia yrityspalveluita pyritään yhdistämään yhden tavaramerkin, Yritys-Suomen alle. Taustalla on ajatus mahdollisimman vaivattomasta palveluiden hyödyntämisestä, millä pyritään myös parantamaan yrityspalvelujärjestelmän tuottavuutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012b.)

### 3.2 Liikkuva ohjauspalvelu kontekstissaan

Tarkastelun kohteena oleva liikkuva ohjauspalvelu on yksi Opin Ovi Pirkanmaa -projektin hedelmistä. Projekti on osa valtakunnallista Opin Ovi -hanketta, joka toteuttaa Euroopan sosiaalirahaston ohjelmaa *Osuvuutta ja kysyntälähtöisyyttä aikuisohjaukseen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen kehittämishajelmalla*. Hanketta toteutetaan valtakunnallisilla ja paikallisilla projekteilla aikavälillä 2008–2013 ja sitä rahoittavat ELY-keskukset, lääninhallitukset, maakuntien liitot, Opetushallitus sekä työ- ja elinkeinoministeriö, opetusministeriö, ja sosiaali- ja terveysministeriö. Opin Ovi -projektit kuuluvat osaohjelmaan, jossa on tavoitteena ohjaus-, neuvonta- ja opetushenkilöstön ohjauksen ja neuvonnan toimintamuotojen kehittäminen, osaamisen vahvistaminen sekä aikuisopiskelijoiden osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen. Alueellisten Opin Ovi -projektien osa-alueena on aikuisneuvonnan ja -ohjauksen alueellinen kehittämistoiminta. (Opin Ovi -verkkosivut.)

Projektin puitteissa kehitettiin verkostoyhteistyönä asiakaslähtöistä aikuisohjausta vuoden 2012 kesäkuuhun saakka. Verkostoyhteistyössä mukana oli neljäkymmentä pirkanmaalaista organisaatiota ja yhteisöä, jotka edustavat koulutuspalveluja tuottavia organisaatioita, työ- ja elinkeinohallintoa, työelämää ja yritystoimintaa palvelevia järjestöjä, työmarkkinajärjestöjä, kolmatta sektoria sekä yrityksiä. Toteuttajaorganisaationa toimi Tampereen Aikuiskoulutuskeskus (TAKK). Projektin taustalla on ollut ajatus siitä, että ohjauksen tulee olla olennainen osa työelämän muutosten hallintaa. Erityisinä työelämän haasteina on pidetty ammattitaitoisen työvoiman puutetta eli työpaikkojen ja työnhakijoiden kohtaanto-ongelmaa sekä työikäisten ikärakenteen aiheuttamia rekrytointiongelmia. (Opin Ovi -verkkosivut.)

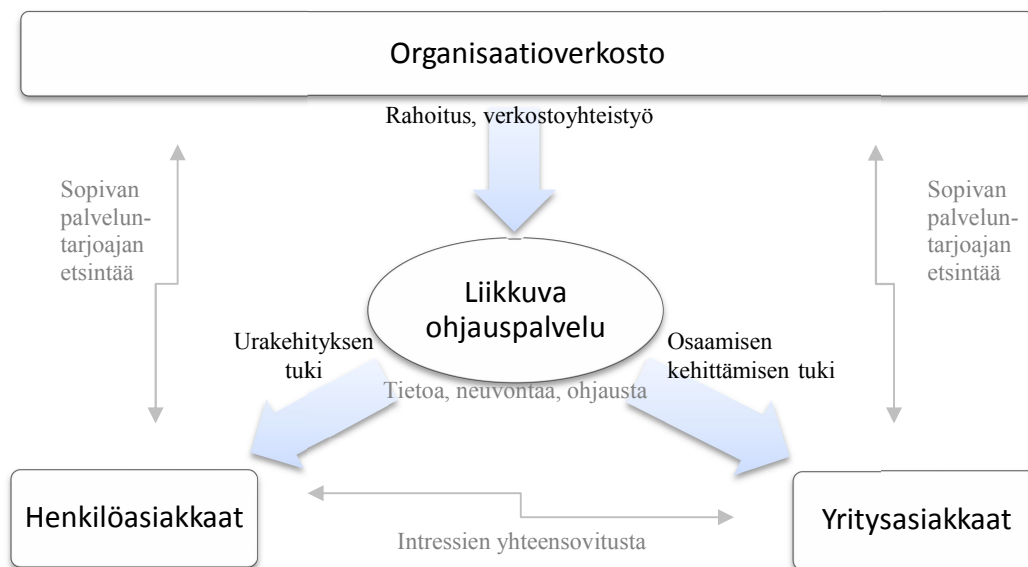
Projektin tavoitteena on muun muassa ollut luoda Pirkanmaalle ohjauksen ja neuvonnan hyviä käytäntöjä, toimintatapoja ja malleja ohjauksen ammattilaisille, jotka toimivat eri organisaatioissa. Toiminnan tuloksena Pirkanmaalle onkin luotu aikuisohjausstrategia vuosille 2011–2014. Alueelle on haluttu myös vakiinnuttaa aikuisten ohjauksen ammattilaisten verkosto, jonka vastuulla on alueellisesti aikuisten ohjauksen kehittäminen ja strategiset linjaukset siihen

liittyen. Lisäksi aikuisohjauksen ammattilaisten ohjaus- ja verkosto-osaamista on parannettu. Ohjauspalvelujen tavoitettavuutta pyrittiin parantamaan koko Pirkanmaan alueella liikkuvan palvelupisteen, Opin Ovi -auton avulla. Tavoitteena oli vakiinnuttaa liikkuvan ohjauspalvelun toiminta erityisesti koulutushakua suunnittelevien aikuisten ohjaustarpeisiin, mikä osaltaan toteutuikin. (Opin Ovi -verkkosivut.)

### ***Yrityksiä osaamisen kehittämiseen aktivoiva välittäjäaines***

Seuraavassa esittelen tarkemmin liikkuvan ohjauksen pilottiprojektia. Palveluun liittyvää tietoa olen kerännyt projektin verkkosivuilta ja verkkolehdestä (Opin Ovi -lehti) sekä haastattelemalla projektin työntekijöitä. Lisäksi olen havainnoinut toimintaa muutamilla yrityskäynneillä. Liikkuvan ohjauspalvelun yksi keskeinen tehtävä on ohjauspalveluiden tarjoaminen niille, joita on muutoin vaikea tavoittaa. Sen kohderyhmänä ovat pk- ja mikroyritykset, työttömät ja työtä tekevät. Palvelun idea (ks. kuvio 2) on yksinkertainen: mennään sinne, missä ihmiset ja yritykset ovat. Palvelua voidaankin luonnehtia *hakevaksi toiminnaksi* (ks. 31). Tarkoituksena on tuoda asiakkaille tietoa, neuvontaa ja ohjausta yhdeltä luukulta, veloituksetta. Henkilöasiakkaiden kanssa keskustellaan useimmiten uraan ja koulutukseen liittyvistä asioista, kun taas yritysten kanssa keskitytään osaamisen kehittämiseen eli pääsääntöisesti rekrytointiongelmien ja koulutustarpeiden selvittämiseen. Mikäli johonkin kysymykseen ei suoraan löydy vastausta, lisätietoa haetaan palvelun yhteistyöverkostosta. Tavoitteena on, ettei asiakkaan tarvitsisi itse siirtyä luukulta luukulle, vaan yksi kontakti riittää monen tahon tavoittamiseen.

Palvelun toiminta-alueena on koko Pirkanmaa. Liikkuva ohjauspalvelu on ollut mukana muun muassa erilaisissa tapahtumissa ja siihen on voinut törmätä toreilla sekä kauppojen parkkialueilla. Julkisilla paikoilla on tavoitettu henkilöasiakkaita sekä niiden lisäksi myös jonkin verran yrittäjiä. Tässä tutkimuksessa keskitytään yritysasiakkaille tarjottavaan palveluun, mikä toteutetaan pääasiassa yrityskäynteinä.



KUVIO 2. Liikkuvan ohjauspalvelun toimintaperiaate

Liikkuva ohjauspalvelu sai alkunsa helmikuussa 2010. Palvelun kohderyhmäksi määriteltiin henkilöasiakkaiden lisäksi myös maakunnan pk- ja mikroyritykset. Marraskuuhun 2011 mennessä autolla oli ollut jo yli 150 yritysasiakasta. Suurin osa yritysasiakkaista on ollut noin viidestä kahteenkymmeneen henkeä työllistäviä, kehyskunnissa sijaitsevia yrityksiä. Ohjauspalvelun toiminta jatkui ESR -projektin alla 31.3.2012 asti. Tämän jälkeen TAKK jatkaa palvelun hallinnointia ainakin vuoden 2012 loppuun saakka ja samalla on tarkoitus laajentaa ja vakiinnuttaa palvelun rahoitus pohjaa tulevaisuutta silmälläpitäen. (Santasalo 2012.)

Tällä hetkellä ohjauspalvelu liikkuu vuokratulla, Fiat Ducato -merkkisellä asuntoautolla. Auto on yhden henkilön työväline, ikään kuin liikkuva toimisto. Sama henkilö toimii sekä auton kuljettajana että palvelujen tarjoajana. Kyseisellä ohjaustyöntekijällä on aiempaa kokemusta työnhakijan ja työnantajan välimaastossa toimimisesta sekä yrittäjän arjesta työnhakukoulutusten järjestäjänä. Ajoittain yrityskäynneillä on ollut mukana myös yhteistyöverkoston edustajia. Palvelu yhdistää yritysten, työttömien, työssäkäyvien ja yhteistyöverkoston intressejä viemällä tietoa, toiveita ja kysymyksiä osapuolilta

toisille saattaen niitä yhteen. Ohjauksellisen työn lisäksi palvelu on siten myös tiedon välitystä (ks. kuvio 2).

Liikkuvan ohjauspalvelun kaltaista, yrityksen kehittämistä tukevaa palvelua, voidaan luonnehtia esimerkiksi *asiantuntijapalveluksi* (expert service), *ammattilaispalveluksi* (professional service, professional business service) tai *ulkopuoliseksi tueksi* (external assistance, external support) (esim. Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 233). Liikkuvaa ohjauspalvelua tarkastellaan tässä tutkimuksessa ensisijaisesti yrityspalveluna, joka tarjoaa tukea osaamisen kehittämiseen. Asiantuntijapalvelu ja ammattilaispalvelu -termit viittaavat tarkemmin rajattuihin, tiettyä liiketoiminnan osa-aluetta kehittäviin toimiin. Kuten aiemmin jo mainittiin, palvelu on ennemminkin välittäjäaines, joka tuo palveluntarjoajat ja asiakkaat yhteen. Tästä syystä *ulkopuolinen tuki* kuvastaa liikkuvaa ohjauspalvelua paremmin kuin *asiantuntijapalvelu*.

### **3.3 Palveluprosessin kuvaus ja käsitteellistäminen**

Käytännössä ohjaustapahtuma saa alkunsa siitä, kun autolla saavutaan yrityksen luo. Yrityksen tiloissa jututetaan osaamisen kehittämisestä vastaavaa henkilöä: yrittäjää, toimitusjohtajaa tai mahdollista henkilöstöpäällikköä. Ohjaustilanne alkaa yrityksen tilanteen kartoittamisella ja epämuodollisella keskustelulla. Mikäli keskustelusta käy ilmi, että yrityksellä on osaamisen kehittämistarpeita, aletaan etsiä siihen sopivaa ratkaisua. Sitä ei välttämättä löydy samalta istumalta, vaan idean kehittäminen sekä oikeiden komponenttien löytäminen voivat viedä jonkin aikaa. Ohjauspalvelun tärkeimpänä tehtävänä on kuitenkin herättää yritysten edustajat ajattelemaan yrityksen osaamisen kehittämistä. Samalla heitä autetaan tunnistamaan omat palvelutarpeensa osaamisen kehittämisen alueella.

Toimenpiteet räätälöidään yritysten toiveiden mukaisesti: Heille joko haetaan tietoa asiantuntijoilta tai vaihtoehtoisesti heille annetaan yhteystiedot itsenäistä tiedonhakua ja neuvottelua varten. Yritysten tilannetta kartoittaessa esiin voi tulla erilaisia osaamistarpeita. Ne voivat liittyä joko tämän yhden yrityksen akuutteihin osaamistarpeisiin, useampaa yritystä koskeviin osaamistarpeisiin tai koko toimialalla tunnistettuihin ja ennakoituihin osaamistarpeisiin. (Tonttila ym.

2005, 67.) Aina yritykset eivät tarvitse ohjauspalvelua tai ne eivät erinäisistä syistä ota palvelua vastaan. Kuitenkin näistäkin osa saattaa ottaa myöhemmin yhteyttä ohjauspalveluun. Tietoisuus palvelun olemassaolosta voi auttaa yllättävien muutosten kohdatessa. Tarkkaan rajattua toimintakaavaa ohjaustilanteeseen ei siis ole, vaan palvelu on erittäin joustavaa sekä *asiakslähtöistä*.

Toimintaperiaate on perusteltua asiakslähtöisyyden ollessa tällä hetkellä se suunta, johon yrityspalveluita halutaan Suomessa viedä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012b). Asiakslähtöisyys tarkoittaa kiinnostusta, kykyä ja herkkyyttä havaita sekä analysoida asiakkaan tarpeita ja tilannetta. Se on myös toimintaa näistä lähtökohdista käsin. Vaikka toisaalta asiakas tietää oman tilanteensa parhaiten, lähellä olevia asioita ei aina huomaa ja kokonaisuutta voi olla vaikea hahmottaa. Asiantuntijan tulee auttaa asiakasta havainnoimaan omaa toimintaansa uusista näkökulmista ja näin parantaa hänen itsetuntemustaan. (Koli ym. 2000, 37.) Tässä tapauksessa on varmasti parempi puhua koko yrityksen toiminnan havainnoimisesta sekä sen kokonaisvaltaisesta tuntemisesta. Joka tapauksessa asiakslähtöisen orientaation perusedellytys on asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunteminen. (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 233; ks. myös Perämäki 2009) Asiakaskeskeisessä lähestymistavassa ei oteta varsinaista vastuuta tehdyistä päätöksistä vaan vastuu valinnoista on aina asiakkaalla itsellään (Koli ym. 2000, 15).

### ***Hakeva toiminta***

Liikkuvan ohjauspalvelun erityispiirre on se, että palvelu etsii aktiivisesti uusia asiakkaita eli menee potentiaalisten yritys- ja henkilöstöasiakkaiden luo: yrityksiin, toreille ja tapahtumiin. Strategiana ei siis ole palvelun runsas markkinointi ja yhteydenottojen passiivinen odottaminen vaan asiakkaita etsitään henkilökohtaisten kontaktien kautta. Toisin sanoen, ei odoteta, että asiakkaat itse hakeutuisivat palvelun ääreen, vaan palvelu menee heidän luokseen. Uusien yritysasiakkaiden kohdalla ohjaustyöntekijä monesti soittaa etukäteen kertoakseen palvelusta ja sen jälkeen vierailee yrityksessä yritykselle

parhaiten sopivaan aikaan. Edellä kuvattua lähestymistapaa voidaan kutsua *hakevaksi toiminnaksi*.

Hakevalla toiminnalla (outreach activity) on kansainvälisessä kontekstissa pitkät ja polveilevat juuret. Pääasiassa käsite on kuvannut sekä yksilöiden että ryhmien tavoittamista palveluiden pariin. Hakevalle toiminnalle ei ole olemassa yhtä ja yksiselitteistä määritelmää, mutta sen keskeisistä elementeistä tutkijat ovat yksimielisiä. Niihin kuuluvat kohderyhmien määrittely, niiden tarpeiden tunnistaminen, markkinointi- ja rekrytointistrategia, koulutuksen tuominen kohderyhmän pariin ja verkostoituminen. Tiedon lisääminen erilaisista mahdollisuuksista sekä palvelun räätälöinti asiakkaan tarpeisiin ovat myös osa hakevaa toimintaa. (Huusko 2006, 1, 8, 12–13.)

Hakeva toiminta voidaan ymmärtää myös metodina tai lähestymistapana. Lähestymistavassa korostetaan ihmisten kanssa toimimista henkilökohtaisella, hienotunteisella ja yhteisön huomioivalla tavalla. Näin ollen toimintaan liittyy innovatiivisuus: pyrkimys löytää uusia toimintatapoja ja rikkoa rutinoituneita käytäntöjä. Lisäksi hakevalle toiminnalle ominaista on informaali ja osallistuva työskentely ihmisten parissa instituutioiden ulkopuolella. (Huusko 2006, 1, 8, 12–13.) Se, miten hakeva toiminta onnistuu, riippuu paljolti tätä työtä tekevien persoonasta ja taidoista: kyky verkostoitua ja voittaa erilaisten asiakkaisryhmien luottamus vaikuttaa työn tulokseen (McGivney 2000, 9).

### **3.4 Ohjausta konsultoivalla työotteella**

Tarkastelen seuraavassa, miltä osin liikkuvaksi ohjauspalveluksi kutsuttu toimintamalli täyttää *ohjauksen* kriteerit. Pohdin myös, missä määrin palvelua voisi luonnehtia *konsultoinniksi*. Näiden kahden käsitteen vertailua hankaloittaa se, että ohjaus- ja neuvontatyötä on vaikea määritellä yksiselitteisesti eikä termille *konsultti* ole annettu tarkkaa merkitystä (Onnismaa 2003, 7,196). Lisäksi suomen kielen ohjaus -käsite on hyvin jäsentymätön verrattuna sitä englannin kielessä lähimpänä olevaan *counselling* -termiin (mt. 196).



Aloitetaan tarkastelu kartoittamalla ohjauksen erilaisia ulottuvuuksia. Ohjaus on ennen kaikkea työmenetelmä ja yksi ammatillisen keskustelun muoto (Onnismaa 2007, 7). Sitä voidaan tarkastella menetelmänä, vuorovaikutuksena ja prosessina, johon ohjauksella pyritään vaikuttamaan (mt. 7). Tässä tutkimuksessa ohjausta tarkastellaan lähinnä menetelmänä tukea pienyritysten osaamista: dialogisuuteen ja ohjaustilanteisiin ei niinkään kiinnitetä huomiota. Vuorovaikutusta ei kuitenkaan voi täysin sivuuttaa, sillä ohjaus on aina ihmisten välistä kommunikointia: ohjattava on tässäkin tutkimuksessa henkilö – ei abstrakti organisaatio. Vaikka liikkuvan ohjauspalvelun tavoitteena on toisaalta yritysten osaamisen kehittämisen tukeminen, tavoitellaan tätä kehittämistä keskustelemalla organisaatiota edustavan ihmisen kanssa. Tämä edustaja voi ohjauskeskustelun perusteella puolestaan vaikuttaa osaamisen kehittämiseen organisaatiotasolla. On hyvä muistaa, että yritykset koostuvat nimenomaan ihmisistä, eikä niitä ainakaan tässä tutkimuksessa lähestytä abstrakteina, itsestään ohjautuvina rakennelmina.

Ohjauksen määritelmät painottavat yksilön elämän ohjausta, johon lukeutuu muun muassa koulutukseen ja uraan liittyvät valinnat sekä suunnitelmat (ks. esim. Vanhalakka-Ruoho & Juutilainen 2003). Kirjallisuudessa ohjauksen tavoitteena on mainittu lähes poikkeuksetta yksilön elämän tai itsetuntemuksen jonkinasteinen parantaminen ja usein ohjaus (counselling) yhdistetään jopa terapiaan (ks. esim. Walton 1997; Reddy 1997). Tutkittavassa palvelussa ei kuitenkaan ole kyse yrityksen edustajan henkilökohtaisen elämän edistämisestä vaan nimenomaan yrityksen osaamisen kehittamisestä. Tästä näkökulmasta liikkuva ohjauspalvelu ei täytä ohjauksen kriteerejä yritysasiakkaiden kohdalla, vaikkakin osaamisen kehittämisen tukeminen sisältää usein henkilöstökoulutukseen ja rekrytointiin liittyvää pohtimista asiakkaan kanssa. Koska ohjaukselle ei kuitenkaan ole olemassa vakiintunutta määritelmää, en suoraan hylkäisi sitä liikkuvan ohjauspalvelun toimintamallia kuvaavana terminä.

Ohjausta voidaan nimittäin tarkastella myös suhdeammattina, jolloin huomio kohdistuu dialogisuuteen sekä kielen ja puheen merkitykseen. Lisäksi siihen

kuuluu suhdevastuullisuuden ymmärtäminen ja toteuttaminen. Asiantuntemus on ohjaajan ja asiakkaan yhdessä muodostama. Ohjauksen asiantuntijuus nykyisissä toimintaympäristöissä tarkoittaakin yhteistyösuhteita, merkitysten uudelleenrakentamista ja tulkintaa sekä eettisten kysymysten pohdintaa. Yhteistoiminnan kulttuurissa voi syntyä uusia näkökulmia ja jaettua ymmärrystä – kokonaista ja hyvää palvelua. (Vanhalakka-Ruoho & Juutilainen 2003, 114–115, 120.) Tästä näkökulmasta tutkimuksen kohteena olevaa toimintamallia voidaan luonnehtia ohjauspalveluksi: Keskustelemalla yrityksen edustajan kanssa etsitään sopivia ratkaisuja kulloiseenkin tilanteeseen. Valmiita vastauksia ei ole, vaan tavoitteena on yhteinen ymmärrys yrityksen tilasta ja tarpeista.

Oppilaitokset peruskoulusta korkeakouluun muodostavat perinteisen tehtäväkentän ohjauksen ammattilaisille, mutta nyt kentän katsotaan levinneen myös työelämään. Aikaisemmin yritykset ja järjestöt on nähty ainoastaan ohjausalan ammattilaisten yhteistyökumppaneina, kun taas tänä päivänä ne mielletään yhtäältä ohjausasiantuntijuutta vaativina työkonteksteina. (Lairio & Nissilä 2003, 26–27.) Ohjausta ilmenee monenlaisissa ympäristöissä ja ympäristö vaikuttaa valtavasti käyttäytymiseen ja sitä kautta myös ohjaukseen (Carroll & Walton 1997, 1). Käsitteet ohjauksesta on siis muuttunut ja myös yrityksissä katsotaan tapahtuvan ohjausta. Kuitenkin, kun puhutaan ohjauksesta yrityksissä tai organisaatiossa, sillä useimmiten tarkoitetaan esimerkiksi työnohjausta tai muuta nimenomaan työntekijöille annettavaa ohjausta (ks. mt. 2).

Konsultoinnilla puolestaan tarkoitetaan ongelman ratkaisuun pyrkivää, vuorovaikutukseen perustuvaa määräaikaista auttamisprosessia (Frisk 2003, 69). Konsultoinnin tavoitteena voi olla esimerkiksi organisaation tuottavuus, hyvinvointi, uudistuminen tai ymmärtäminen (Honkanen 2009, Friskin 2003, 69 mukaan). Nämä kuvaukset konsultoinnista luonnehtivat myös tutkittavaa yrityspalvelua. Useimmiten organisaation ulkopuolelta tulevat konsultit ovat kuitenkin asiakkaalle maksullisia ja he usein sekä suunnittelevat toimenpiteitä että usein toteuttavatkin ne itsenäisesti. Konsultit ovat usein asiantuntijoita omalla, rajatulla alueellaan (ks. esim. Nordisk industrifond 1997, 5, 7) ja he

myyvät asiantuntijapalveluitaan yrityksille. Liikkuva ohjauspalvelu eroaa siis tyypillisistä konsulttipalveluista eritoten siinä, että auton palvelu on asiakkaalle maksutonta ja tarkoituksena on tarjota tietoa erilaisista osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista – ei suoranaisesti kehittää yrityksen osaamista, vaan tukea sitä.

Liikkuva ohjauspalvelu yritysasiakkaille ei oikeastaan ole ohjausta eikä täytä myöskään konsultoinnin kriteerejä sisältäen kuitenkin piirteitä molemmista. Sen sijaan henkilöasiakkaille suunnattuna palvelu on selkeämmin ohjausta, neuvomista ja tiedon välittämistä. Haastatteluista päätellen yritysasiakkaat kokevat käsitteen *konsultti* yllättävän negatiivisena (ks. 71), joten palvelua ei ennakkoluulojen vuoksi edes kannata leimata konsultoinniksi. Näiden argumenttien perusteella yhdistäisin termejä ja luonnehtisin palvelua yritysasiakkaille ohjaukseksi *konsultoivalla työotteella*. Konsultoiva työote kuvaa liikkuvaa ohjauspalvelua hyvin, sillä kyseisessä menetelmässä ohjaustyöntekijän tietojen ja taitojen yhdistyminen näkyy joustavana toimintana (ks. Koli ym. 2000, 37). Konsultoivassa työotteessa osaaminen ilmenee toisen henkilön auttamisena ja ohjaamisena: Asiakas oppii ymmärtämään ja kehittämään työtään sekä oppimaan työssä yksin ja muiden kanssa (mt. 37).

## **4 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus lähti liikkeelle tutkittavan tapauksen, liikkuvan ohjauspalvelun toimintaan tutustumalla. Sen jälkeen muodostettiin alustavat tutkimuskysymykset, joiden perusteella valittiin sopivat tutkimusmenetelmät. Keskeisin aineisto kerättiin teemahaastatteluinä palvelun yritysasiakkailta. Haastatteluteemat muodostettiin tutkimuskysymysten perusteella ja nauhalta litteroidun aineisto analysoitiin haastatteluteemojen avulla. Teoreettinen viitekehys muodostui pala palalta tutkimuksen edetessä. Tutkimusprosessin lopuksi esitettiin tulokset sekä tutkimuskysymysten että aiempien tutkimusten valossa. Tässä luvussa avaan tarkemmin sekä tutkimusprosessin kulkua että siihen liittyviä metodologisia valintoja. Lisäksi tuon esiin tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä pohdintoja.

### **4.1 Tutkimusongelmat**

Tutkimuksen lähtökohtana on liikkuva ohjauspalvelu, jota tarkastellaan yritysasiakkaiden perspektiivistä. Näin ollen tarkastelun keskiössä on pienyritysten osaamisen kehittämisen tuki. Jotta liikkuvan ohjauspalvelun onnistumista voidaan arvioida, tulee ensin selvittää, mitä osaamisen kehittäminen on pienyrityksissä. Liikkuvan ohjauspalvelun arviointi edellyttää myös palvelun suhteuttamista muihin yrityspalveluihin sekä sen selvittämistä, millaisia palvelutarpeita yrityksillä ylipäänsä on etenkin osaamisen kehittämiseen liittyen. Osaamisen kehittämisestä punoutui tutkimuksen punainen lanka ja varsinaiset tutkimuskysymykset kiteytettiin tähän muotoon:

- 1. Millaista tukea pienyritykset tarvitsevat osaamisensa kehittämiseen?**
  - a. Mitä osaamisen kehittäminen on pienyrityksissä?**
  - b. Millaisia palvelutarpeita yrityksillä on?**
  
- 2. Miten liikkuva ohjauspalvelu vastaa pienyritysten osaamisen kehittämisen tukitarpeisiin?**

## 4.2 Tapaustutkimus

Mikä on tapaus? Se on rajattu, tarkoin määritelty ja se toimii määrättyllä tavalla. Tapaus koostuu useimmiten osasista ja se on tarkoituksenmukainen. Osasten ei tarvitse toimia hyvin ja rationaalisesti, mutta tapaus muodostaa kuitenkin jonkinlaisen systeemin. (Stake 1994, 236.) Liikkuvan ohjauspalvelun palvelukonsepti on uusi eikä vastaavanlaista palvelua tarjota muualla Suomessa. Kyseessä on aiemmin tutkimaton pilottiprojekti ja se täyttää tapauksen kriteerit. Tapaustutkimukselle on ominaista pyrkiä selvittämään sellaisia asioita, joista ei ole entuudestaan tietoa. Tässäkin tapaustutkimuksessa, kuten tyypillistä, päämääränä on sekä lisätä ymmärrystä tapauksesta että siihen vaikuttavista tekijöistä. (Ks. Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.)

Haluan saada selville, mikä liikkuva ohjauspalvelu on, mihin se liittyy, miksi se on sellainen kuin se on ja miten palvelua voisi kehittää yritysten tarpeiden suuntaan. Tavoitteena on siis perusteellinen kuvaus ja analyysi tapauksesta (ks. Creswell 2007, 78). Lisäksi päämääränä on kytkeä tapauksesta selville saadut asiat laajempaan asiayhteyteen tulkinnan ja aiheeseen liittyvän teorian avulla. Rajattua tapausta tutkimalla on myös mahdollista testata, laajentaa tai täsmentää aiemmin esitettyjä teorioita ja tutkimustuloksia aiheeseen liittyen (Laine ym. 2007, 19).

Tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi tapauksen kuvausta voidaan pitää yhtenä tutkimustuloksista (Häikiö & Niemenmaa 2007, 53). Pohdin pitkään sitä, kuinka tarkkaan kuvaan liikkuvan ohjauspalvelun toimintaa, mikä siinä on olennaisinta vai kannattaako kertoa kaikki havaitut ja tiedossa olevat seikat palveluun liittyen. Tulin siihen lopputulokseen, että tapaus on hyvä kuvailla mahdollisimman tarkasti valitusta näkökulmasta. Epäolennaisuuksiin ei kannata tarttua, vaan kertoa mahdollisimman tarkasti niistä asioista, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia. On tutkijan tehtävä päättää, mikä on tapauksen oma tarina (Stake 1994, 240). Todennäköisesti osa tapauksesta opituista asioista jää raportoimatta, mutta rajaaminen on välttämätöntä (mt. 240). Onkin parempi kertoa vähästä paljon kuin paljosta vähän. Kuinka mielenkiintoista olisi lukea tutkimusta, jossa on kuvailtu kaikki mahdolliset yksityiskohdat, jotka liittyvät

ohjaustyössä käytettävään autoon? Lisäksi tutkimus paisuisi ja prosessin kesto venyisi tarpeettomasti. Tutkimus saattaisi myös jäädä hyvin pinnalliseksi, mikäli mihinkään tapauksen piirteeseen ei olisi kiinnitetty erityishuomioita.

### ***Tapauksen tutkiminen***

Se, että en ole itse mukana projektissa vaikuttaa varmasti tapauksesta saatavaan tietoon. On mahdollista, että en saa tietää kaikkea sitä, mitä projektissa mukana olevat tietävät. Toisaalta pystyn arvioimaan palvelua objektiivisemmin kuin sen asiakkaat tai toteuttajat. Lisäksi haastatteluissa minulle saattaa olla etua siitä, että tulen projektin ulkopuolelta. Haastateltavat saattavat esimerkiksi antaa minulle suurempaa palautetta yrityspalveluista kuin niille tahoille, jotka näitä palveluita tarjoavat.

Tapaustudkijat etsivät tietoa siitä, mikä on yleistä ja erityistä tapaukseen liittyen. Tutkimuksen loppupohdinnassa tavoitetaan kuitenkin usein jotain ainutkertaista. Ainutkertaisuus on usein kokonaisvaltaista ja se liittyy tapauksen luonteeseen, historialliseen taustaan, fyysiseen olemukseen sekä muihin asiayhteyksiin. Lisäksi ainutkertaisuus ulottuu niihin muihin tapauksiin, joiden kautta tätä tapausta on tulkittu sekä niihin tietolähteisiin, joiden kautta tapausta voi tutkia. Tapauksen tutkiminen tarkoittaa usein aineiston keräämistä kaikista näistä. (Stake 1994, 238.)

Ei riitä, että löytää mielenkiintoisen tapauksen, vaan tutkijan täytyy pohtia omaa lähestymistapaansa siihen. Lisäksi tulee pohtia, mitä tapauksessa haluaa tutkia. Rajauspäätöksillä tehdään samalla myös tulkintaa siitä, mikä on olennaista tutkimuksen kannalta. (Malmsten 2007, 57–58, 72.) Äkkiseltään liikkuva ohjauspalvelu vaikuttaa hyvinkin rajatulta tapaukselta, mutta lähempi tarkastelu paljastaa sen moniulotteisuuden. Voisin tutkia esimerkiksi palvelun merkitystä eri ihmisille ja instansseille, taloudellista kannattavuutta, brändin toimivuutta, autoa ohjaustyön välineenä tai keskittyä vaikkapa ohjaustapahtumaan ja vuorovaikutukseen. Näkökulmiksi voisin valita projektin vetäjät, henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat, autossa vierailevat asiantuntijat, verkostoyhteistyön, poliittisen keskustelun tai esimerkiksi rahoittajat. Sitä, että

päädyin tarkastelemaan auton toimintaa ensisijaisesti yritysasiakkaiden näkökulmasta, ohjasi ensisijaisesti mielenkiinto osaamisen kehittämistä kohtaan. Taustalla vaikutti tietysti myös tieto siitä, että vain rajaamalla näkökulmaa ja tutkimuskohdetta voi saavuttaa syvempää ymmärrystä (ks. Malmsten 2007, 58).

On olennaista hahmottaa liikkuvan ohjauspalvelun toimintakenttä, jotta tiedetään, mihin palvelu sijoittuu. Halusin saada laajemman kuvan tapauksesta, siitä kontekstista, mihin se liittyy. Selvitin toimijasuhteita miellekartan avulla: hahmotin vaikutussuhteita sekä toimintaprosesseja toimijoiden välisillä nuolilla. Sen jälkeen lisäilin toimijoiden ja toimintaprosessien alle käsitteitä, jotka kuvasivat toimijan asemaa tai vuorovaikutuksen luonnetta. Miellekartta selkeytti monimutkaista suhteiden ja toimintojen verkostoa, johon palvelu liittyi. Tällä tavoin pystyin selkeämmin rajaamaan alueen, johon perehtyä tarkemmin.

Kun ensin selvitin, mistä asiasta tapaus kertoo, aloin hahmottamaan myös tutkimuskohdetta (ks. myös Laine ym. 2007, 10). Liikkuvan ohjauspalvelun toimintaa ei voi kuvata irrallisena ilmiönä vaan sen toimintaympäristö on vaikuttanut ja vaikuttaa siihen jatkossakin. Tapaustutkimus on aina tiukasti sidottu kontekstiinsa. Osa toimintaympäristöä kuvaavista tekijöistä on ollut mahdollista havaita jo tutkimuksen varhaisessa vaiheessa, mutta aineiston analysoinnissakin tämä tarkastelutaso tulee ottaa huomioon. Tapaus ei ole itsessään tieteellisesti kiinnostava yksittäisenä tapahtumakulkuna tai paikallisena omalaatuisuutena vaan tapaustutkimuksen juoni kietoutuu paikallisten asioiden ja ympäröivän maailman väliselle suhteelle (Peltola 2007, 111–112). Tässä tutkimuksessa olen osoittanut asiayhteyden muun muassa käsitteellisellä jäsennyksellä (ks. myös mt. 112).

### ***Tapaus selkeämpiin raameihin käsitteellistämisen ja rajauksen avulla***

Ennalta tuntemattoman tapauksen hahmottaminen vie aikaa ja siihen liittyvän käsitteistön rajaaminen vaatii perusteellista kirjallisuuteen tutustumista. Jo pelkkä tiedonhaku aiheeseen liittyen oli ongelmallista, koska hakusanojen muodostaminen oli haastavaa. Huomasin, että ohjauspalveluita yrityksille saatikka liikkuvia palveluita ylipäänsä ei ole aikaisemmin tutkittu. Liioin ei

löytynyt tietoa yrittäjien ohjauksesta henkilöstön kehittämiseen liittyen eikä myöskään pienyritysten osaamisen kehittämisestä erikseen. Ainoaksi vaihtoehdoiksi jäi teoreettisen viitekehyksen rakentaminen irrallisia paloja yhteen sovittaen tapauksen ja tutkimuskysymysten ehdoilla.

Kun löysin relevanttia kirjallisuutta tapaukseen liittyen, kirjasin tapausta mahdollisesti kuvaavia käsitteitä ylös. Pian olin haalinut kokoon kymmeniä käsitteitä, joita tutkin yksitellen tarkemmin. Useimmat niistä eivät sopineetkaan tutkimaani tapaukseen, mutta senkin selvittäminen auttoi hahmottamaan kokonaisuutta. Tällä tavoin rajasin teoreettista kehystä pikkuhiljaa koko tutkimusprosessin ajan. Vasta aineiston analyysin ja tulkinnan jälkeen on mahdollista tietää, mistä tässä tapauksessa loppujen lopuksi on kyse. Vasta siinä vaiheessa palasista on mahdollista muodostaa kokonaisuus, mutta teoreettista viitekehystä voi rakentaa tutkimuskysymysten pohjalta jo etukäteen. Tapauksen rajaaminen ei ole pelkästään kytköksissä empiriaan vaan tapaus määräytyy aina sekä teorian että empirian kautta (Peltola 2007, 120).

Tapauksen käsitteellistäminen ja teoreettisen lähestymistavan hakeminen ovat iso osa tutkimusta ja keino tuottaa lisätietoa tapauksesta. Tapauksen haltuunotto on itse asiassa koko tutkimuksen ydin ja se kestää koko tutkimusprosessin ajan. Teoreettisen yleistämisen ajatus tapaustutkimuksessa perustuu siihen, että tutkimuksen kohteeksi valitulla ilmiöllä oletetaan olevan yleinen merkitys. Jotta yleistyksiä voidaan tehdä, tarvitaan teoreettinen näkemys siitä, mistä ilmiöstä tapaus on tapaus. (Peuhkuri 2008, 133.)

Teoreettisista käsitteistä muokattu tutkittavaan tapaukseen sopiva analyttinen kehys auttaa myös tapausta rajatessa (Häikiö & Niemenmaa 2007, 51). Samalla, kun etsin sopivia käsitteitä, minun oli pakko miettiä, mikä tapauskohteeni on ja mihin se liittyy. Teorian roolia tapaustutkimuksessa ei voida täysin ennakoida eikä siihen voi missään vaiheessa täysin nojata. Kirjallisuuteen tutustumista ei kannata kuitenkaan väheksyä, koska se auttaa tutkimuksen suuntaamisessa ja rajaamisessa. Siitä huolimatta on mahdollista, että aineistosta nostetaan myöhemmin esiin asioita, jotka eivät kirjallisuutta lukiessa tuntuneet



olennaisilta. Toisaalta voi käydä niinkin, että kirjallisuuden avulla kiinnittää huomiota sellaisiin asioihin, joita ei olisi aineistolähtöisesti huomannut havaita. (Ks. Häikiö & Niemenmaa 2007, 51.)

Tapauksen rajaamisessa tulee huomioida temaattinen, alueellinen ja ajallinen ulottuvuus. Näkökulma rakentuu temaattisen rajaamisen kautta ja sekä alueellinen että ajallinen rajaaminen tulee suhteuttaa tutkimusongelman kanssa. (Malmsten 2007, 72.) Tässä tutkimuksessa temaattinen rajaus koskee päätöstä tutkia liikkuvaa ohjauspalvelua yrityspalveluna ja tästä näkökulmasta esiin nostettujen keskeisten käsitteiden valintaa. Alueellinen rajaus toteutui siinä, kun päätin tutkia koko liikkuvan ohjauspalvelun alueellista toimintakenttää eli Pirkanmaata enkä keskity esimerkiksi yhden paikkakunnan asiakasyrityksiin. Palvelutoiminnan alku ja kesto nykyhetkeen saakka muodostavat puolestaan ajallisen kehyksen tapauksen tutkimukselle. Vaikka pyrin rajaamaan tutkimuskohteeni tarkoin, tiedostin kuitenkin jo hyvin varhaisessa vaiheessa, että rajaus voi muuttua tutkimusprosessin edetessä. Ei ole tarkoituksenmukaista sulkea silmiään niiltä asioilta, jotka osoittautuvat myöhemmässä vaiheessa olennaisiksi.

Tapaustutkimuksessa voidaan kerätä ja yhdistellä erilaisia aineistoja, jolloin tapauksesta saadaan tietoa eri näkökulmista. Aineistolähteinä voivat olla esimerkiksi dokumentit, arkistot, haastattelut, suora havainnointi, osallistujahavainnointi ja fyysiset rakennelmat tai esineet (Yin 2009, 99). On olennaista selvittää muiden kuvailut ja tulkinnat kohteesta, koska tutkija ei voi itse havaita kaikkea. Haastattelu on pääväylä erilaisiin todellisuuksiin. Tutkimusta tehdessäni pohdin, kuinka kerätä riittävä aineisto paisuttamatta sitä liikaa. Tutkimuskysymykset rajaavat aineiston hankintaa tapaustutkimuksessakin ja niiden pohjalta muodostin teemahaastattelurungon. Tapaustutkimuksessa aineistoa voi tarpeen mukaan hankkia lisää tutkimuksen edetessä, joten on parempi hankkia ensin rajatumpi aineisto ja tarpeen vaatiessa täydentää sitä (Häikiö & Niemenmaa 2007, 49–50 ja Stake 1995, 64).

## 4.3 Aineistonkeruu

### *Teemahaastattelu*

Haastattelemalla saan parhaiten vastaukset tutkimuskysymyksiini. Tällä aineistonkeruumetodilla on mahdollista saavuttaa rikasta informaatiota yritysasiakkaiden kokemuksista ja ajatuksista. Tutkijana olen palvelutapahtumien ulkopuolella ja haluan tietää, miten koko palveluprosessi etenee. Uskon, että palvelun tuottajan ja sen yritysasiakkaiden kanssa keskustelemalla voin ymmärtää paremmin myös heidän välistä sosiaalista prosessia. Koska keskustelussa voi tulkita sanojen lisäksi montaa muutakin asiaa, myös piilomerkitysten löytäminen on mahdollista.

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytin teemahaastattelua. Aihepiirit teemahaastattelussa ovat etukäteen määrättyjä, mutta teema-alueiden järjestys ja laajuus vaihtelivat haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta 1998, 87). Puolistrukturoitua haastattelua pidetään tärkeimpänä haastattelumuotona tapaustutkimuksessa, koska sen avulla voidaan saada yhdestä lähteestä erittäin rikasta aineistoa (Gillham 2010, 65). Teemahaastattelu on perusteltu aineistonkeruumetodi siitakin näkökulmasta, että en halunnut haastattelutilanteesta liian muodollista. Teemahaastatteluissa haastattelijalla ei ole mukanaan valmiita kysymyksiä vaan jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista (Eskola & Suoranta 1998, 87). Tiesin, mistä aihealueista tulisi keskustella, mutta en voinut ennakoida, miten yritysten edustajat eri asiat näkevät. Halusin teemahaastattelun keinoin saada selville sen, mikä heidän mielestään on olennaista, kun puhutaan osaamisen kehittämisen yrityspalveluista (vrt. Gillham 2010, 65). Vastaukset saattavat johtaa tutkimusta uuteen suuntaan (mt. 64) ja tuottaa uusia oivalluksia.

Kun tutkitaan vähemmän tutkittua ilmiötä, teemahaastattelun avulla esille voidaan tuoda sellaisia asioita ilmiöstä, joita tutkittava ei ole etukäteen pystynyt ennakoimaan. Kysymysten asettelun väljyys antaa tilaa haastateltavan ajatuksille, koska teemahaastattelutilanne on lähempänä normaalia keskustelutilannetta kuin strukturoitu haastattelu. Liikkuva ohjauspalvelu on

ihmisen antamaa palvelua toisille ihmisille ja siksi molempien osapuolten näkökulma on tärkeä sitä tutkittaessa.

Strukturoimaton haastattelu sopii tilanteisiin, jossa haastateltava tietää enemmän aiheesta kuin tutkija. Juuri tällaisesta asetelmasta tein teemahaastatteluja: haastateltavat kertoivat minulle, mitä minun tulisi aiheesta tietää. Tapaustudkimuksessa jokaisella haastateltavalla voidaan olettaa olevan ainutlaatuisia kokemuksia ja tarinoita kerrottavanaan. Tämän tyyppisille haastateltaville onkin hyvä tarjota aiheita, joista keskustellaan, eikä tarkkoja kysymyksiä. (Ks. Gillham 2010, 64; Stake 1995, 65.) Olisi ollut haastateltavien aliarvioimista (ja tutkijan tietämyksen yliarvioimista) kysellä yritysten edustajien mielipiteitä valmiiksi strukturoiduilla kysymyksillä. Tilanne olisi erilainen, jos olisin itse yrittäjä ja minulla olisi samantyyppinen kokemuspohja kuin haastateltavilla. Strukturoidumpi haastattelu saattaisi sopia myös tapauksen jatkotutkimukseen, koska saatujen tulosten pohjalta olisi mahdollista muodostaa yksityiskohtaisiakin kysymyksiä.

### ***Haastattelun suunnitleminen***

Tapaustudkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista sekä mahdollisten hypoteesien löytämisestä. Tarkkojen hypoteesien asettaminen ja niiden todentaminen eivät palvele tämän tyyppistä tutkimusta. Hypoteesien asettamisen sijaan on tärkeämpää suunnitella haastatteluteemat hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66.) Alustavan tiedonkeruun ansioista tiesin tutkittavasta tapauksesta jonkin verran ennen haastatteluja ja pystyin siltä pohjalta miettimään haastatteluteemoja. Kun teoriatietoa on jo kerääntynyt hieman, on vaarana, että teemoihin liittyvät kysymyksistä muotoutuu turhan käsitteellisiä ja vaikeasti ymmärrettäviä. Yritin asettua haastateltavan asemaan ja miettiä teemoja heidän näkökulmastaan. Tiesin, että suurin osa haastateltavista tulee olemaan keski-ikäisiä miehiä, joilla ei todennäköisesti ole akateemista koulutusta. Sen sijaa heillä voi olla kymmenien vuosien kokemus pienyrityksen pyörittämisestä ja erilaisia kokemuksia yrityspalveluista.

Vähän tutkittuja ilmiöitä on hedelmällistä lähestyä aineistolähtöisesti (Peuhkuri 2007, 147). Koska aineistonkeruumetodini ei ole täysin strukturoitu, haastateltavat saattavat hyvinkin kertoa asioista, joita en olisi itse osannut esimerkiksi lomakkeella kysyä. Osittain aineistolähtöisyyttä tässä tutkimuksessa kuvaa myös se, että koko tutkimuksen suunnittelu lähti liikkeelle tapaukseen tutustumisesta. Tätä kautta syntyivät alustavat tutkimuskysymykset, joiden avulla muotoilin teemahaastattelurungon. Rungon muotoilussa käytin myös osittain apuna Korvelan & Niemelän (2001) selvityksen liitteenä olevaa haastattelulomaketta, josta sain vinkkejä siihen, miten yrityksiä voi pyytää arvioimaan yrityspalveluita.

Muodostin teemahaastattelurunkoni (Liite 1: Teemahaastattelurunko) tutkimuskysymysteni pohjalta: Tarvitsin tietoa haastateltavien ajatuksista liikkuvasta ohjauspalvelusta, yrityspalveluista ylipäänsä sekä suhtautumisesta osaamisen kehittämiseen. Lisäksi tarvitsen taustatietoja haastateltavan asemasta ja yrityksen koosta. Päätin, että on järkevää aloittaa keskustelu ohjauspalvelusta, koska sen pitäisi olla kaikille haastateltaville tuttu asia. Haastattelutilanteen alkukankeudesta voi nimittäin päästä kysymällä ensin yleisluontoisen kysymyksen, jota sitten tarkentaa pikkuhiljaa yksityiskohtaisemmilla kysymyksillä (Fontana & Frey 1994, 370).

Seuraavaksi keskusteluteemaksi asetin yrityspalvelut yleisemmin ja lopuksi suunnittelin kysyväni vielä osaamisen kehittämiseen liittyvistä asenteista, jos ne eivät aikaisemmin ole tulleet esille. Muodostin jokaisen teeman alle joukon tarkentavia kysymyksiä, jotka typistin lopulta muutaman sanan mittaisiksi tukisanoiksi. En halunnut muotoilla mitään kysymystä valmiiksi, koska se olisi haitannut joustavaa keskustelua. Tukisanat auttoivat pitämään keskustelun oikeassa aihepiirissä. Sitä paitsi, kun haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa tiukkojen kysymysten sijaan, tutkittavien ääni pääsee paremmin kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Jos tutkija kovasti ohjailee kysymyksillään vastausta, on aiheellista pohtia, kumman näkökulma tulee keskustelussa esille voimakkaammin.

Silläkin on merkitystä, tekeekö haastattelun kasvotusten vai puhelimitse. Kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on helpompi tulkita toista, kun näkee hänen olemuksensa, eleensä ja ilmeensä. On yksinkertaisesti helpompi luottaa toiseen, kun hänet näkee ja hän on samassa tilassa. Haastattelutilanteesta tulee siten myös jollain tapaa arvokkaampi. Kasvotusten sietää ehkä helpommin myös miettimistaukoja puolin ja toisin sekä muutenkin jaksaa keskustella kauemmin kuin puhelimesta.

Tässä tutkimuksessa aineistoa voisi kerätä myös esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen käyttö tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole parhain tapa kerätä tietoa. Ensiksikin tutkittava tapaus on ainutlaatuinen, eikä sitä ole aikaisemmin tutkittu. Kuinka asiasta, josta ei etukäteen ole tietoa, voisi muodostaa toimivia, valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä? Entä kuinka moni yritysten edustajista vastaisi kyselylomakkeeseen, kun kiire on kova ja roskapostia saapuu jatkuvasti? Jos kysymykset olisivat avoimia, kuinka taitavasti vastaajat osaisivat kirjoittamalla kuvailla ajatuksiaan ja kokemuksiaan? Miten voisit motivoida heitä vastaamaan?

Jos esimerkiksi 20 % yritysasiakkaista vastaisi kyselyyn, koossa olisi 30 kappaletta vastauslomakkeita. Tällaisesta vastausmäärästä ei voisi tehdä tilastollisesti merkitseviä päätelmiä, vaikkakin vastauksia olisi helpompi järjestää erilaisiin taulukoihin. Haastattelun etu kyselylomakkeeseen nähden on siinä, että sen avulla on mahdollista saada tietoa asioista, joita ei huomaisi lomakkeella kysyä. Lisäksi haastattelija voi tarkentaa jatkokysymyksillään epäselviä vastauksia, joten väärinymmärtämisen vaara on pienempi. Keskustelun avulla voidaan myös saavuttaa syvempää ymmärrystä tutkittavasta asiasta, mikä on erittäin oleellista tässä tutkimuksessa. Tutkijan täytyy olla valmis havainnoimaan erilaista informaatiota ja kyetä omaksumaan paljon uutta tietoa ilman ennakkoluuloja. Tapaustutkijan tärkein valmius onkin kyky esittää olennaisia kysymyksiä koko tutkimusprosessin ajan ja näin tuottaa rikasta vuoropuhelua aineiston kanssa (Yin 2009, 69–70).

## **Haastateltavat**

Haastateltavia oli tässä tutkimuksessa yhteensä seitsemän: kuusi miestä ja yksi nainen. Yritysmaailma on muutoinkin miesvoittainen, sillä Suomessa vain noin joka kolmas yrittäjä on nainen (Tilastokeskus 2009). Haastateltavista kuusi oli itse yrittäjiä ja heistä viisi omisti yrityksen yhdessä jonkun muun kanssa. Mukana oli yksi perheyritys. Haastateltavalla, joka ei ollut yrittäjä, vastuulla oli kuitenkin hallinnollisia tehtäviä. Tämän hetkisestä yrityksestä haastateltavilla oli kokemusta hyvin vaihtelevasti, kolmesta kahteenkymmeneenviiteen vuoteen. Kaikilla oli joka tapauksessa vähintään kymmenen vuoden kokemus yrittäjyydestä. Lisäkokemusta oli saatu aikaisemmasta omasta yrityksestä, vanhempien perheyrityksestä tai johtotehtävistä toisessa yrityksessä. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset sijaitsivat Pohjois- ja Itä-Pirkanmaalla: Virroilla, Orivedellä, Mänttä-Vilppulassa sekä Kihniössä. Tilastokeskuksen toimialaluokittelua (Tilastokeskus 2008) käyttäen mukana olleista yrityksistä neljä sijoittuu teollisuuden alle ja loput edustavat terveyst- ja sosiaalipalveluita, rakentamista sekä ammatillista, tieteellistä ja teknistä toimintaa.

Henkilöstömääriltään haastateltavien edustamat organisaatiot ovat mikro- ja pk-yrityksiä. Sekä yhden henkilön, että yli kahdenkymmenenviiden henkilön yrityksiä edusti kumpaakin yksi yritys. Kahdesta kymmeneen henkilöä työllistäviä yrityksiä oli tutkimuksessa mukana kaksi kappaletta ja yhdestätoista kahteenkymmeneenviiteen henkilöä työllistäviä kolme. (Ks. Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Henkilöstömäärä haastateltavien yrityksissä

| Työntekijöitä keskimäärin (kpl) | Yritykset (kpl) |
|---------------------------------|-----------------|
| 1                               | 1               |
| 2-10                            | 2               |
| 11-25                           | 3               |
| yli 25                          | 1               |

Erottaakseni pienten yrityksen yrittäjät kaikista yrittäjistä, kutsun heitä tässä tarkoituksessa *pienyrittäjiksi*. Koska kaikki haastateltavat eivät ole itse yrittäjiä, kutsun heitä yhteisnimellä *yritysten edustajat* tai vain *haastateltavat*.

Yritysasiakkailla viitataan niihin liikkuvan ohjauspalvelun asiakkaisiin, joiden kohdalla on ensisijaisesti pohdittu osaamisen kehittämistä yritysten näkökulmasta eikä pelkästään henkilön omaa kehittymistä tai työllistymistä. Tarkoituksena on erottaa, koska puhutaan kaikista asiakkaista mukaan lukien henkilöasiakkaat ja koska viitataan vain yritysasiakkaisiin. Muistutan, että yritysasiakkaiden yhteyshenkilöt eivät ole pelkästään yrittäjiä, vaan joissain yrityksissä osaamisen kehittämisestä vastaa palkallinen työntekijä. Aineiston analyysissä puhun yrittäjistä silloin, kun viitataan ainoastaan niihin haastateltaviin, jotka ovat yrittäjiä.

### ***Haastatteluprosessi***

Sain yleiskuvan tutkittavasta tapauksesta, kun tapasin Opin Ovi Pirkanmaan projektipäällikön sekä liikkuvan ohjauspalvelun ohjaustyöntekijän ennen kuin varsinainen tutkimus sai alkunsa. Muutaman viikon kuluttua haastattelin palvelun ohjaustyöntekijää ja kyselin lisää liikkuvan ohjauspalvelun toiminnasta etenkin yritysasiakkaiden näkökulmasta. Olin muotoillut valmiiksi kysymyksiä, joiden tarkoitus oli selvittää minulle tarkemmin, mistä auton toiminnassa on kyse. Osa kysymyksistä oli erittäin tarkkoja ja osa liittyi käytännön prosessien kuvailuun ja selittämiseen. Selvitin auton palveluiden lisäksi ohjaustyöntekijän taustoja ja ajatuksia työstään. Haastattelu oli erittäin hyödyllinen ja auttoi minua alustavien tutkimuskysymysten luomisessa.

Koska varsinaiset haastateltavat ovat tai ovat olleet myös liikkuvan ohjauspalvelun asiakkaita, heillä on todennäköisesti jotain sanottavaa palvelusta ja sen tarpeellisuudesta. Tarkoitukseni oli ensin kerätä haastateltavat kokoon siten, että pyydän projektin työntekijöitä lähettämään yhteydenottopyynnön kaikille yritysasiakkaille. Yhteystiedot olivat luonnollisesti luottamuksellisia, eikä niitä voitu suoraan luovuttaa minulle. Projektin taholta kerrottiin, että kokemuksen perusteella yrittäjiä on hankala rekrytoida haastateltaviksi yhteydenottopyynnöllä. Kiireen ja saapuvan sähköpostin valtavan määrän takia todennäköisyys sille, että joku vastaa, on erittäin pieni.

Yhteydenottopyynnön kautta sopivien haastateltavien löytäminen olisi siis todennäköisesti vienyt turhan kauan aikaa. Tästä syystä pyysin ohjaustyöntekijää ottamaan suoraan yhteyttä eri kokoluokkia edustaviin asiakasyrityksiin. Ohjeistin häntä valikoimaan mahdollisimman erityyppisiä yrityksiä eri puolilta Pirkanmaata. Hän soitti yritysten edustajille, esitteli tutkimukseni ja pyysi haastattelulupaa. Keino osoittautui toimivaksi, sillä kaikki suostuivat haastateltaviksi. Vain haastatteluajan sopiminen jäi minulle. Lisäksi lähetin ennen haastattelua sähköpostitse lisätietoa tutkimuksesta ja haastattelun luottamuksellisuudesta. Sekä sähköpostiviestissä että haastattelujen alussa korostin sitä, että haastateltavia eikä yrityksiä voida tunnistaa valmiista haastattelusta. Lisäksi varmistin, että saan nauhoittaa haastattelun ja lupasin hävittää tallenteet tutkimuksen päätyttyä.

Suurin osa haastatteluista (5/7) tehtiin yritysten omissa tiloissa ja matkustin paikalle liikkuvan ohjauspalvelun kyydissä. Samalla, kun kiersimme Pirkanmaata haastattelujen merkeissä, havainnoin ohjaustyöntekijän ja yritysasiakkaiden kohtaamisia. Pohdin etukäteen, että keino saapua paikalle vaikuttaa todennäköisesti tutkimustuloksiin. Pyrin tekemään jokaisen haastattelun aluksi selväksi sen, että käsittelen tiedot luottamuksellisesti enkä tee tutkimusta suoranaisesti projektille. Lisäksi lupasin, että en kerro ohjaustyöntekijälle, kuka haastateltavista on sanonut mitään. Luottamuksen rakentaminen haastattelijan ja haastateltavan välille on olennaista ja sen saavuttaminen tulkinnanvaraista. Mikäli minkäänlaista luottamusta ei synny, haastateltava ei todennäköisesti kerro avoimesti tuntemuksistaan ja mielipiteistään. Miten voidaan kuitenkin määritellä se piste, jolloin luottamus on saavutettu?

Ennen jokaista yritysten tiloissa tehtyä haastattelua ohjaustyöntekijä kyseli lyhyesti asiakkaidensa kuulumisia. Hänen kanssaan keskustelu ennen haastattelua saattoi virkistää haastateltavien muistikuvia siitä, mikä liikkuva ohjauspalvelu oikeastaan on. Toisaalta taas se saattoi vaikuttaa haastateltavien puheeseen niin, että he kokivat minut osaksi tutkittavaa palvelua ja sen vuoksi varoivat sanojaan. Haastateltavat saattoivat jopa yllättyä siitä, että saavuin paikalle liikkuvan ohjauspalvelun kyydissä. Tutkimuksen kannalta oli kuitenkin



hyvä päästä havainnoimaan ohjaustyöntekijän ja yritysasiakkaiden välistä vuorovaikutusta.

Yrityksen omat tilat haastattelupaikkana tarjosi haastateltaville tutun ympäristön, mutta toisaalta he olivat samalla velvoitettu hoitamaan töitään. Haastattelu saattoi siis keskeytyä ajoittain asiakkaan tai työntekijän käydessä paikalla. Yksi haastateltava arvioi, että hänellä on noin puoli tuntia aikaa haastatteluun. Vartin haastattelun jälkeen hänelle tuli kuitenkin asiakas, joka jäi odottamaan haastattelun loppumista. Tästä johtuen haastattelusta muodostui odotettua lyhyempi ja hätäisempi: kaikki tärkeimmät asiat ehdittiin käydä läpi, mutta rentoa jutustelu jäi puuttumaan. Oli kuitenkin mielenkiintoista nähdä haastateltavien työympäristö ja toisaalta niitä paikkoja, joissa liikkuva ohjauspalvelu on vierailut ja vierailee edelleen. Pienyrittäjien arjesta syntyi siis jonkinlainen mielikuva, joka varmasti auttaa ymmärtämään syvemmin heidän näkökulmaansa asioihin.

Haastateltaville tulee tarjota mahdollisuus valita mieluinen haastattelupaikka (Eskola & Suoranta 1998, 92). Kaksi yrittäjää halusi, että haastattelun heitä muualla kuin yrityksen omissa tiloissa. Toinen näistä haastatteluista tehtiin hampurilaisravintolassa ja toinen yliopistolla. Uskon, että haastattelupaikka vaikuttaa jossain määrin haastattelun antiin. Nämä kaksi haastattelua tehtiin ilman liikkuvan ohjauspalvelun ja ohjaustyöntekijän näkemistä ja näin ollen haastateltavat miettivät varmasti vähemmän, miltä heidän sanansa tutusta ohjaustyöntekijästä kuulostaisivat. Palveluun oli siis ikään kuin enemmän etäisyyttä. Pikaravintolassa tehty haastattelu oli puitteeltaan erittäin rento ja informaali: hälinää oli paljon ja molemmat osapuolet olivat vierailijan roolissa. Toisaalta ympärillä kulkevat vieraat ihmiset aiheuttivat varautuneisuutta siinä, mitä uskaltaa ääneen puhua yrityksen sisäisistä asioista. Haastateltava kuitenkin ilmaisi mielipiteensä suoraan ja uskalsi myös kritisoida liikkuvaa ohjauspalvelua, mihin saattoi osaltaan vaikuttaa haastatteluasetelman epämuodollisuus.

Toinen yritysten tilojen ulkopuolella tehty haastattelu tehtiin Tampereen yliopistolla, ryhmätyöhuoneessa. Minä haastattelijana olinkin tällä kertaa omalla

alueellani ja haastattelu tapahtui akateemisessa ympäristössä. Haastateltava tuli vieraana yliopistolle osallistuakseen tieteelliseen tutkimukseen. Tämä asetelma näkyi haastattelussa siten, että se oli kaikista haastatteluista muodollisin. Haastateltava ehkä pohti sanomisiaan muita enemmän ja käytti taidokkaita ilmaisuja. Haastattelun loppua kohti ilmapiiri muuttui rennommaksi, mutta ei täysin vapautuneeksi. Liikkuvan ohjauspalvelun näkymättömyys saattoi jälleen vaikuttaa siihen, että haastateltava uskalsi myös pohtia palvelun kehittämiskohteita eikä pelkästään hehkuttanut palvelun erinomaisuutta. Yritysten tilojen ulkopuolella tehdyt haastattelut olivat kestoltaan pidempiä muihin nähden. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että haastateltavat eivät vaikuttaneet niin kiireellisiltä ja uskalsin siksi käyttää haastatteluihin enemmän aikaa.

Suurin osa haastatteluista kesti noin neljäkymmentä minuuttia, enkä olisi lyhyemmässä ajassa saanut yhtä rikasta aineistoa. Herättelin aluksi haastateltavien ajatuksia ja vasta tovin kuluttua he kykenivät pukemaan ajatuksiaan sanoiksi. Osaamisen kehittämisen palvelutarpeisiin päästiin lopulta kiinni, kun aihetta tunnusteltiin ensin monesta näkökulmasta. Keskustelut paranivat aina loppua kohden ehkä senkin takia, että haastateltavat alkoivat kokea olonsa mukavaksi. Usein sain alkuun vain lyhyitä vastauksia, mutta loppua kohden haastateltavat kertoivatkin innoissaan pienyrityksen arjesta ja kokemuksistaan.

Haastatteluissa huomasin, että ohjauspalvelun nimi oli joillekin haastateltaville uusi. Palvelusta he tiesivät kyllä, mutta tiedon määrä vaihteli suuresti. Ennakkoletukseni siis eivät pitäneet täysin paikkaansa. Kävi ilmi, että palvelu toteutuu erittäin yrityslähtöisesti eikä palveluja markkinoiden. Jotkut haastateltavistani olivat tunteneet ohjaustyöntekijän jo pitkään ennen tätä projektia samantyyppisten tehtävien kautta, eivätkä he osanneet erottaa liikkuvan ohjauspalvelun palveluita aikaisemmasta toiminnasta. Noudatin teemahaastattelulle tyypillistä joustavuuden periaatetta (ks. Hirsjärvi & Hurme 2011, 102–103) tässä kohtaa siten, että selvensin liikkuvan ohjauspalvelun

toimintaperiaatetta. Kun palvelun idea oli selvillä, kysyin heidän mielipidettään siitä.

#### **4.4 Analyysi**

Tapaustutkimuksessa sillä on useammin merkitystä, mitä haastateltavat tarkoittavat kuin mitä he sanoivat (Stake 1995, 66). Tämä on huomioitava etenkin analyysivaiheessa, jossa tutkija tulkitsee haastateltavien puheen merkityksiä. Haastattelutilanteissa voi tietysti myös esittää lisäkysymyksiä, jos jokin vastaus jää epäselväksi. Analyysivaiheen tulkinnoissa tulee eritoten huomioida, miksi joku sanoi, niin kuin sanoi. Mitä hän tarkoitti sanoessaan näin? (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Tässä tutkimuksessa vastauksiin voi vaikuttaa haastatteluasetelman ja haastateltavan taustan sekä persoonan lisäksi esimerkiksi se, millainen suhde heillä on palvelun tuottajaan tai miten heitä on pyydetty haastatteluun. Kuten temahaastattelussa yleensäkin, tutkimuksessa kiinnitetään huomiota haastateltavien tulkintaan asioista ja heidän asioille antamiin merkityksiin (mt. 2011, 48).

Tapaustutkimuksen kertomista tarinan muodossa pidetään arvokkaana taitona eikä aineistoa tule väkisin sovittaa johonkin teoreettiseen kehykseen. Eri toimijoiden tarinoiden tulkitseminen ja keskenään ristiriitaisten tarinoiden välisen suhteen avaaminen ovat tapaustutkimuksen olennaisia piirteitä. Teorialla ei ole niin keskeistä asemaa kuin tapauksen erityispiirteiden esille tuomisella ja niiden analysoinnilla. (Flyjberg 2001 Leinon 2007, 219 mukaan.) Kuten monessa muussakin yrityksissä koskevassa tutkimuksessa, analyysiyksikkönä on organisaation sijasta enemmän yrittäjä tai muu yrityksen edustaja. Analyysissa on siis otettava huomioon yksilön piirteet ja miten ne vaikuttavat esimerkiksi päätöksentekoon ja käyttäytymiseen. Toisin sanoen on ymmärrettävä niitä prosesseja, jotka vaikuttavat päätöksenteossa ja toiminnassa yleensäkin. (Gilmore & Carson 2007, 33.)

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineistoa niin, että tutkittavasta asiasta syntyy uutta tietoa (Eskola 2001, 146; Eskola & Suoranta 1998, 138). Analysointitapana teemoittelu sopii erityisesti jonkin

käytännöllisen ongelman ratkaisemiseen, koska sen avulla voidaan poimia aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 179–180). Teemahaastattelulla kerätyn aineiston analysoinnissa on odotettavaa, että teemoittelu pohjautuu alkuperäisiin teemoihin ja esiin nostetaan lisäksi vielä lukuisia muita teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173). Tässä tutkimuksessa käytettyä analyysimetodia voi teemoittelun lisäksi kuvata sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysissa tekstistä etsitään merkityksiä eikä niinkään tekstin tuottamia merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105–108). Tavoitteena on aineiston informaatioarvon nostaminen selkeyttämällä hajanaista tekstimassaa. Sisällönanalyysilla järjestettyä aineistoa ei voida kuitenkaan pitää vielä tutkimustuloksina vaan tutkimuksessa on edettävä johtopäätöksiin saakka. (Mt. 105–108.)

Analyysi lähti liikkeelle litteroitujen haastatteluiden pilkkomisesta niihin teemoihin, jotka olin muodostanut haastattelurunkoa varten (ks. myös Eskola & Suoranta 1998, 153). Alkoi siis aineiston uudelleen järjestäminen (ks. Eskola 2001, 144). Haastatteluteemat olivat osaamisen kehittäminen, palvelutarpeet ja liikkuva ohjauspalvelu. Näiden pääteemojen alle muodostin huolelliseen aineiston tutustumisen jälkeen alaluokkia sen perusteella, miten aineisto vastasi tutkimuskysymyksiini. Toisin sanoen alaluokat syntyivät aineistosta löytyneistä, tutkimuskysymysten kannalta olennaisista näkökulmista pääteemoihin. Näitä esiin nostettuja alaluokkia voisi kutsua myös *tutkimusongelmaa valaiseviksi teemoiksi* (ks. Eskola & Suoranta 1998, 175).

Alaluokkien muodostamisen jälkeen kävin jokaisen haastattelun läpi niin, että kopioin kappaleita ja lauseita niiden teemojen ja alaluokkien alle, joista siinä kohtaa kerrottiin. Alaluokat olin muodostanut kysymyksiksi, joihin etsin vastauksia aineistosta. Kopioin tarvittaessa tekstikatkelmia useampaan kertaan, jos ne sopivat moneen teemaan ja alaluokkaan. Vaikka yhdistelin eri haastattelujen osia samoihin tiedostoihin, haastattelut oli erotettavissa selkeän värikoodiston avulla. Näin tein siksi, että en halunnut kadottaa tietoa siitä, kuka oli sanonut mitään. Jos näin olisi käynyt, vertailu haastateltavien välillä ja tulosten tulkintavaihe olisi hankaloitunut.

Teemoittelun jälkeen aloin tiivistää teemojen ja niiden sisältämien alaluokkien alle kerättyjä tekstinpätkiä omin sanoin. Toisin sanoen analysoin tekstikatkelmat siitä näkökulmasta, miten ne vastasivat alaluokan muodostavaan kysymykseen. Jatkoin aineiston analyysia vertailemalla ja yhdistelemällä alaluokkien alle kerättyjä tiivistelmiä tekstikatkelmista. Tiivistelmien rinnalla kulki koko ajan mukana alkuperäiset tekstikatkelmat, joista oli tarvittaessa helppo poimia suoria sitaatteja analyysin tueksi. Koska teemat kuitenkin linkittyvät toisiinsa, tein lopulliset johtopäätökset vasta sitten, kun olin analysoinut kaikki kolme teemaa. Näin ollen asioiden vertailu ja yhdistely onnistui myös teemojen välillä.

#### **4.5 Tutkimuksen arviointia**

Laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole olemassa mitään yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135). Käsitteet *reliabiliteetti* ja *validiteetti* luotettavuuden tarkastelussa polveutuvat kvantitatiivisesta tutkimusperinteestä, jossa niitä on käytetty mittauksen arviointiin. Koska useimmiten myös totuuskäsitykset määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välillä ovat eriäviä, validiteetin ja reliabiliteetin käyttö kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan kyseenalaistaa. (Ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 212; Hirsjärvi & Hurme 2011, 185; Hirsjärvi, Remes & Hurme 2009, 232; Tuomi & Sarajärvi 2002, 134.) Parempi on puhua yksinkertaisesti tutkimuksen laadusta tai luotettavuudesta (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 130).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy jatkuvasti pohtia tekemiään ratkaisuja ja samalla ottaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että oman työnsä luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 209). Erityisesti ihmistieteellisessä tutkimuksessa käytetään erilaisia tutkimustapoja, jotka luonnollisesti tuottavat erityyppistä tietoa. Kun tutkimuksen laatua ja tietoa arvioidaan, tulee huomioida tämä erilaisuus. Erilaisuus voidaan huomioida kysymällä, kuinka hyvä tutkimus on lajissaan eli tuottaako se tavoiteltua tietoa ja miten hallittu ja perusteltu tutkimusprosessi on. Huolellinen, systemaattinen, asiantunteva ja argumentoitu

tutkimus voi olla laadukasta metodisesta perinteestä riippumatta. (Ronkainen ym. 2011, 138.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tärkein luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, joten koko tutkimusprosessi on luotettavuuden arvioinnin kohteena. Luotettavuuden tavoitteena on epäluuloisen tiedeyleisön vakuuttaminen erilaisilla tutkimusraportissa näkyvin merkeillä ja kielellisillä toimenpiteillä (Eskola & Suoranta 1998, 210–211). Tutkimuksen ja sen tuottamana tiedon laadun arvioiminen on ensisijaisesti kokonaisarviointia. Laadukkuus syntyy tutkimuksen rakenteen ja prosessin kokonaisuudesta eikä tutkimus menetä arvoaan jonkin yksittäisen virheen takia. (Ronkainen ym. 2011, 138.)

Tutkimuksen luotettavuutta voi osoittaa antamalla lukijoille tarpeeksi tietoa siitä, mitä on tehty. Valinnoista, aineistosta ja sen kokoamisesta sekä analyysistä tulee kertoa selkeästi ja riittävästi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; Ronkainen ym. 2011, 136; Tuomi & Sarajärvi 2002, 138). Olen jäsentänyt tutkimusraporttini selkeästi niin, että lukijan on helppo löytää etsimänsä osio. Lisäksi olen kirjoittanut tekemäni valinnat ja tutkimusprosessin kulun yksiselitteisesti sillä tavoin, että prosessia on mahdollista seurata ja arvioida kohta kohdalta. Analyysissa olen lisännyt tulkintojen uskottavuutta aineistokatkelmien avulla. Lukijalle onkin hyvä esittää tulkintojen taustalla olevia aineistokatkelmia, jotta tulkintasäännöt tarkentuvat. (Eskola & Suoranta 1998, 217; ks. myös Hirsjärvi ym. 2009, 233.) Näin lukijan on mahdollista arvioida tulkinnallisten valintojen perusteltavuutta (Ronkainen ym. 2011, 136).

Haastatteluaineiston laatu määrittää sen luotettavuutta. Aineiston keruussa laadukkuutta voidaan tavoitella hyvän haastattelurungon rakentamisella ja miettimällä etukäteen vaihtoehtoisten lisäkysymysten muotoa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184–185). Tästä syystä teemahaastattelurunkoni oli tarkkaan harkittu ja minulla oli haastattelutilanteita varten mietittynä lisäkysymyksiä ja keskustelunaiheita. Kerättyyn aineistoon tutustuin huolella ja analysoin sen systemaattisesti. Analyysin kattavuuden kannalta on tärkeää, että tulkinnat eivät kumpua satunnaisista poiminnoista aineistosta (Eskola & Suoranta 1998, 246).

Olen myös kuvannut analysointiprosessini mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voisi arvioida muodostamaani päättelyketjua. Tehdyn analyysin onnistumisen osoituksena voi pitää uusien ongelmien löytämistä: mitä uutta tietoa ja näkökulmia tutkimus on tuottanut (Eskola & Suoranta 1998, 223).

Olen viitannut kaikkiin käyttämiini lähteisiin sekä merkinnyt ne lähdeluetteloon johdonmukaisesti ja rehellisesti. Lisäksi olen reflektoinut omaa asemaani tutkijana ja sen vaikutusta koko tutkimukseen. Laadukkuus tutkimuksessa edellyttääkin jatkuvaa asioiden ja oma toiminnan tarkistamista, ajattelua sekä näiden lisäksi kyseenalaistamista ja teoretisointia. (Ronkainen ym. 2011, 139.) Erityisesti olen kiinnittänyt huomiota raportin selkeyteen ja avoimuuteen. Lukija on huomioitu myös sellaisten vaikeiden käsitteiden pois jättämisellä, jotka ovat kokonaisuuden kannalta tarpeettomia. Välttämättömät ja harvinaiset käsitteet olen puolestaan pyrkinyt selittämään ymmärrettäväksi. Relativistisen näkemyksen mukaan tutkimuksen luotettavuus palautuu viime kädessä tekstiin (Eskola & Suoranta 1998, 220). Teksti ei ainoastaan heijasta todellisuutta vaan luo merkityksiä eikä sitä voi näin ollen pitää tutkimuskäytänteistä erillisenä asiana (mt. 221).

### ***Eettisyys***

Eettisten kysymysten huomioinnin osoittaminen on myös tärkeä osa tutkimuksen laadun arviointia. Se tarkoittaa tutkimusetiikan noudattamista tutkimusprosessin aikana ja tutkimusaineiston käyttötapaa. Olennaisia kysymyksiä ovat: "Vastaavatko tutkimustulokset aineistoa? Onko analyysi ollut huolellista ja aineistoa kunnioittavaa? Ovatko valikoinnit perusteltuja ja tekstistä selkeästi nähtävissä? Entä tunnistaako tutkija ne kohdat, joissa hänen äänensä peittää tutkittavien äänen?" (Ronkainen ym. 2011, 142.) Tutkijan uskottavuus ja eettisyys ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, uskottavuuden perustuessa hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Eettisyyttä voidaan tarkastella toisaalta tutkimustoimintaan eli erilaisten keinojen käyttöön liittyvästä näkökulmasta. Toisaalta taas eettisyyttä voidaan lähestyä perspektiivistä, jonka mukaan kaikki tutkijan tekemät valinnat ovat moraalisia valintoja. Näin ollen jo tutkimusaiheen valinta vaatii eettistä tarkastelua. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 125, 130.)

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tulee huomioida tutkittavien suoja (Tuomi & Sarajärvi 2002, 128). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2009, 4) mukaan ihmistieteissä erityisesti tulee kunnioittaa tutkittavien itsemääräämisoikeutta. Olen varmistanut jokaiselta haastateltavalta halukkuuden osallistua tutkimukseen ja he saivat myös päättää haastattelupaikan. Yksityisyyden suoja puolestaan kuuluu Suomen perustuslaissa määriteltyihin oikeuksiin ja sen lisäksi se on tärkeä tutkimuseettinen periaate. Yksityisyyden suojaan luetaan kuuluvaksi tietosuojan ohessa myös tutkimusaineiston säilytys ja hävittäminen. (Tutkimuseettisen neuvottelukunta 2009, 8). Olenkin kiinnittänyt erityisesti huomiota siihen, että haastateltavat eivätkä heidän yrityksensä ole tunnistettavissa tutkimustekstistä. Kukaan ulkopuolinen ei ole myöskään saanut tietää, ketä olen tutkimusta varten haastatellut. Häivyitin haastateltavien nimet jo litteroidusta aineistosta sekä tuhosin haastattelutallenteet tutkimuksen päätteeksi, kuten olin haastateltaville etukäteen luvannut.

### ***Tulosten yleistämisestä***

Koska tutkimuksessa selvitetään ilmiötä rajatun aineiston pohjalta ja rajatusta näkökulmasta, voidaan pohtia, voiko kyseisen aineiston perusteella kertoa mistään muusta kuin aineistosta itsestään. Yleistämisen mahdollisuus ja sen rajat tulee aina perustella. Esimerkiksi tapaustutkimusta tekevät tutkijat ovat usein turhan varovaisia esittämään kantaansa tulosten yleistettävyydestä, vaikka tutkijan tavoitteena yleisesti onkin kertoa jotain yleisesti kiinnostavaa tutkimuksen avulla (Ronkainen 2011, 143–144).

Käsitteellinen ymmärrys ei pelkästään auta tutkimuksen rajaamisessa vaan myös tulosten yleistämisessä. Yksittäisestä ja ainutlaatuisesta tapauksesta esiin nostetut selitysmallit voidaan käsitteiden avulla siirtää koskemaan muita ongelmanasetteluja tai ne voivat auttaa hyvinkin erilaisten asioiden tutkimisessa. (Walton 1992 Peltolan 2007, 118 mukaan.) Esimerkiksi liikkuvaa ohjauspalvelua tutkimalla saan samalla selville seikkoja, jotka kertovat yrityspalveluista myös yleisemmin.



Tapauksen yleisyydestä puhuttaessa viitataan siihen, kuinka sen tuloksista on mahdollista tehdä teoreettisia johtopäätöksiä. Käytännössä tämä tarkoittaa empiiristen tulosten vertaamista aiempien tutkimusten tuloksiin sekä tulosten arviointia aiemmin esitetyistä teoreettisista näkökulmista. Yleistäminen voi tarkoittaa toisaalta myös sitä, että tulosten perusteella kehitellään uutta teoriaa. Joka tapauksessa voidaan ajatella, että tapaustutkimus on onnistunut, kun se tarjoaa mahdollisuuden jonkin tyyppiselle yleistämiselle. (Leino 2008, 214; Peuhkuri 2007, 133–134.) Tutkimuksessa tehtyjä tapaukseen liittyviä havaintoja on esimerkiksi mahdollista soveltaa toiseen toimintaympäristöön, jolloin puhutaan tulosten siirrettävyydestä. Yleistäminen tapahtuu näin lukijan toimesta. (Eskola & Suoranta 1998, 68.) Tapaus itsessään ei siis ole yleistettävissä vaan yksittäisten tapausten tutkiminen antaa välineitä ymmärtää erilaisia ilmiöitä (Häikiö & Niemenmaa 2007, 49).

Tämän tutkimuksen tulosten avulla voidaan esimerkiksi pohtia liikkuvan ohjauspalvelun kaltaisen palvelumallin toteuttamista muualla Suomessa: Kannattaako palvelumallia kokeilla muualla? Tarvitaanko tämän tyyppistä palvelua? Mitä on huomioitava, jos samankaltaista palvelua aletaan kehittää? Tulosten yleistämisessä on huomioitava, että tässä tutkimuksessa haastateltiin vain seitsemää yritysasiakasta. Haastateltavien valintatapa suosi niitä yritysten edustajia, jotka olivat olleet pidempään palvelun asiakkaina. Kriittisin joukko ei siis valikoitunut mukaan, mutta toisaalta valituiksi tulleilla oli paremmat valmiudet arvioida palveluprosessia.

Liikkuvan ohjauspalvelun kuvailu sinänsä tuo tietoa uuden tyyppisestä yrityspalvelusta sekä mahdollistaa toimintamallin kopioimisen tai soveltamisen muualle. Yleisemmällä tasolla tutkimustulokset valottavat suomalaisten pienyritysten osaamisen kehittämistä, suhtautumista siihen sekä sitä, millaista tukea ne kehittämiseen kaipaavat. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, ei tuloksista voi kuitenkaan vetää kaiken kattavia tai tilastollisia johtopäätöksiä, vaan kyseessä on yksi syvällinen tulkinta rajatusta aineistosta.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Osaamisen kehittämisen asenteet ja käytännöt

Teemahaastatteluista oli mahdollista tulkita, miten yritysten edustajat suhtautuvat osaamisen kehittämiseen ja toisaalta, miten osaamista kehitetään käytännössä. Tarkastelemalla sekä suhtautumista että käytännön toimia on mahdollista vetää laajempia johtopäätöksiä osaamisen kehittämisestä pienyrityksissä. Nämä kaksi tarkastelutasoa ovat luonnollisesti tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään, joten niiden tulkitseminenkin on limittäistä. Asian jäsentely on kuitenkin helpompaa, kun suhtautumista ja kehittämistä käsitellään analyysivaiheessa osaamisen kehittämisen erillisinä alaluokkina. Tästä syystä tarkastelen suhtautumista osaamisen kehittämiseen ja käytännön toimia sekä näihin vaikuttavia tekijöitä neljän alaluokan kautta:

- a. Suhtautuminen osaamisen kehittämiseen**
- b. Suhtautumiseen vaikuttavat tekijät**
  
- c. Käytännön osaamisen kehittäminen**
- d. Käytännön toimiin vaikuttavat tekijät**

Seuraavassa käsittelen jokaisen osa-alueen erikseen edellä esitettyä järjestystä noudattaen. Tulkintojen tueksi mukaan on liitetty suoria aineistokatkelmia.

#### ***a. Suhtautuminen osaamisen kehittämiseen***

Osaamisen kehittäminen ja henkilöstökoulutus miellettiin haastateltavien keskuudessa lähes synonyymeiksi (vrt. Ellström & Kock 2009, 37). Jokainen haastateltava koki osaamisen kehittämisen jollain tavalla tärkeäksi ja kiinnostavaksi asiaksi sekä osasi eritellä, millä alueella yrityksen osaamisessa olisi parannettavaa. Yrityksen osaamistasoa oli siis selvästi pohdittu jo ennen haastattelua. Kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta mainitsivat, että osaamista tulisi kehittää ensisijaisesti johdossa ja hallinnossa. Monen mielestä työntekijät sen sijaan oppivat kaiken tarpeellisen työn ohessa. Itsensä kehittämistä pidettiin kenties tärkeimpänä osaamisen kehittämisen osa-alueena,

joskin muutama piti itseään liian vanhana lähtemään enää varsinaisiin koulutuksiin:

*Ilman muuta joutuu puntaroimaan monesti (osaamisen kehittämistä), mutta mä en tässä iässä enää mihinkään koulutuksiin rupea. Haluan kyllä kehittää itteäni. Jos mä tarvin semmosta, mitä mä en ite osaa, niin sitte mä otan ulkopuolista apua, joko rekrytoin siihen semmosta henkilöä joka paikka minun heikkouteni tai ostan sitä palvelua muualta.*

Kun osaamisen kehittämistä pohdittiin laajemmasta, kaikkia pienyrityksiä koskevasta näkökulmasta, siitä puhuttiin lähes yksinomaan positiiviseen sävyyn. Omassa yrityksessä tapahtuva käytännön osaamisen kehittäminen sen sijaan herätti monenlaisia ajatuksia. Yksi haastateltava oli valmis tukemaan muidenkin yritysten kehittämistä ja kertoi olevansa aktiivinen yritysyhdistyksen jäsen. Vaikka osaamisen kehittämistä pidettiin tärkeänä, yli puolet piti käytännön toteuttamista yrityksen tilanteeseen nähden haastavana tai lähes mahdottomana: *"Kurssi on aikataulullisesti vaikea järjestää, koska poissaolot näkyy tuotannossa. Se pitäis saada järjestettyä hiljaiseen aikaan, mutta sitä ei koeta arvokkaana. Lisäarvo on kuitenkin niin pieni..."* Myös tarjolla olevien koulutusten hintaa ja laatueroja kritisoitiin.

Haastateltavat olivat eri mieltä siitä, kuka yrityksessä parhaiten tietää nykyisestä osaamisen tasosta ja kehitystarpeista. Suurin piirtein puolet heistä, joiden kanssa asia tuli esiin, katsoivat, että hän itse tai hän yhdessä muun johdon kanssa tunnistavat osaamistarpeet parhaiten: *"Mä nään, että tolla alueella osataan vähän huonommin, eikä ne työntekijät. Ne näkee sen eri puolelta."* Vain yksi haastatelluista katsoi osaamisen kehittämisen kumpuavan sekä johdon ja työntekijöiden että asiakkaiden tarpeista.

Toisen muista poikkeavan näkemyksen mukaan osaamisen kehittäminen lähtee ensisijaisesti työntekijän omista kokemuksista ja koetuista kehitystarpeista: *"Se on henkilökohtainen juttu, se että ihminen tiedostaa sen oman - ei nyt*

*osaamattomuutta, mutta tarpeen lisäosaamiseen... Kyl mä nyt olisi kuitenkin sitä mieltä, että kyl se tietynlainen signaali pitäis tulla siltä tekijältä.”* Kehittämisessä tulisikin huomioida sekä yrityksen tarpeet että yksilön kehityshalut ja pyrkiä näin sitouttamaan henkilöstöä muutoksiin (Kokko ym. 2000, 20–21, 33). Eräs yrittäjä toi esille kaavaillun muutoksen laissa, jonka mukaan kehittämistoimiin tulisi varata noin kolme päivää vuodessa (ks. Työ- ja elinkeinoministeriö 2012a). Hän ei kuitenkaan uskonut, että ulkopuolelta tulevat säännökset vaikuttavat käytännön kehitystyöhön.

Kun keskustelimme osaamisen kehittämisen vaikutuksista, kilpailukyvyn paraneminen nähtiin ensisijaisena tavoitteena. Harvoin pienyrityksissä osaamisen kehittämistä pidetäänkään tavoitteena itsessään (Hill 2004, 11). Taloudellisen näkökulman lisäksi osa näki kehittämisen vaikutukset myös yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Yksittäisen työntekijän työmarkkina-arvon paranemista (ks. esim. Tonttila ym. 2005, 50) ei tuotu esiin, mutta kehittämisen nähtiin vaikuttavan myönteisesti työviihtyvyyteen, työmotivaation nousuun sekä työssä jaksamiseen:

*Kyllä koulutus on tärkeä, yhtälaillla kun se uuden oppiminen, nii se on myöskin tän henkisen puolen kannalta tärkeä... Mitenkä se tekijä kokee jonkinnäköstä arvostusta sen kautta: Hän pääsee kursseille ja häntä halutaan viedä eteenpäin, et se on semmonen arvostuskysymys.*

### ***b. Suhtautumiseen vaikuttavat tekijät***

Haastateltavien pitkä kokemus yritysmaailmasta tuli keskusteluissa vahvasti esiin. Kun keskustelimme osaamisen kehittämisestä, monet haastateltavat reflektoivat omaa henkilöstöjohtajuuttaan. Muutama yrittäjä koki ikääntymisen vaikuttaneen kehittämisintoon: koulutuksiin ei jakseta enää itse osallistua eikä kehittämiseen panostaa samalla tavalla kuin ennen. Omaa osaamista oli mietitty paljon, ehkä jopa enemmän kuin työntekijöiden. Luonnollisesti oman osaamisen tasoon kiinnitetään enemmän huomiota ja siihen saatetaan myös suhtautua kriittisemmin. Kuten aiemmin jo mainittiin, työntekijän oman osaamisen arviointiin sen sijaan harvemmin luotetaan.

Eräs yrittäjä sanoi suoraan olevansa huono henkilöstöjohtaja, mutta toisaalta oman osaamisen kehittäminen ei tuntunut hänestä ajankohtaiselta. Hänen lisäksi toinenkin haastateltava arvioi oman näkökulmansa olevan liian kapea henkilöstön kehittämistä ajatellen: *"Tokihan se on aina panostus johonki se koulutus. Kyl mä sen ymmärrän. Mutta se, että kun tahtoo vaan olla vähän suppee ja ahdas katsantokanta. Ne on oikeestaan vähän niinkö ongelmia."* Edellä mainitut yrittäjät myös suhtautuivat kaikista haastatelluista epäluuloisimmin osaamisen kehittämiseen omassa yrityksessään. Omistaja-johtajista osa kokee siis vallassa olevan, jatkuvan kehittämisen ilmapiirin ja omien asenteidensa olevan ristiriidassa.

Kasvavan kiireen vuoksi osaamisen kehittämiseen ei ehditä kunnolla paneutua (ks. myös Harju & Pukkinen 2004, 67). Lähes kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että pienyrityksessä on hankala järjestää esimerkiksi koulutuksia, koska työt jäisivät sitten tekemättä (ks. myös Kokko ym. 2000, 8; Taylor ym. 2004, 42). Omat kokemukset koulutuksista ja jo toteutuneista henkilöstön kehittämishankkeista näkyivät myös vastauksissa. Hän, joka kritisoi koulutuksia ja suhtautui epäilevästi kehittämiseen, mainitsi myös huonoista koulutuskokemuksista. Toisaalta hän, joka puhui toteutuneesta koulutuksesta myönteiseen sävyyn, suhtautui kehittämiseen muutenkin avoimemmin. Kokemukset kehittämisestä voivat siis vaikuttaa siihen, miten kehittämiseen suhtaudutaan jatkossa. Voidaan myös päätellä, että valmiiksi negatiivinen asenne kehittämistä kohtaan tarkoittaa, ettei toimenpiteisiin olla tyytyväisiä.

Myös yrityksen toimiala vaikutti näkemyksiin osaamisen kehittämisestä. Yhdessä yrityksessä päivitettiin työntekijöiden osaamista laissa asetettujen tiukkojen kriteerien mukaan. Toisessa yrityksessä puolestaan painottuivat perinteiset käsityötaidot ja osaamisen katsottiin kehittyvän vain työssä oppimalla. Eräs haastateltava puolestaan sanoi jatkuvan omien tietojen päivittämisen olevan edellytys yrittäjänä toimimiselle omalla toimialallaan.

Kolmen suurimman yrityksen edustajat suhtautuivat kaikki varovaisesti osaamisen kehittämiseen: jokaisen yrityksessä oli omat hankaluutensa kehittämisen käytännön järjestelyiden kanssa. Erityisesti heitä kaikkia yhdisti huoli työntekijöiden heikosta motivaatiosta. Kenties osaamisen kehittämisen problematiikka kasvaa yrityksen koon kasvaessa. Kun henkilöstöä alkaa olla kymmenittäin, tarve henkilöstöasiantuntijuudelle kasvaa. Yrittäjä ei suuremmassa pk-yrityksessä tunnekaan kaikkia työntekijöitään, vaan hänen asemansa on hierarkkisempi, kauempana työntekijöiden arjesta. Näin ollen myös työntekijöiden motivointi kehittämistoimiin voi hankaloitua.

### ***c. Käytännön osaamisen kehittäminen***

Käytännön toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi saattavat todellisuudessa olla monipuolisempia kuin mitä haastatteluissa tuli esiin (vrt. Coetzer 2006). Ei voida olettaa, että haastateltavat muistaisivat mainita kaikista toimista, joilla yrityksessä kehitetään osaamista. Osaamisen kehittyminen ei nimittäin aina ole tulosta ennalta suunnitelluista toimista (ks. Ellström & Kock 2009, 37) ja tämä näkökulma jäi keskusteluista puuttumaan. Haastateltava näkivät osaamisen kehittämisen ensisijaisesti formaalina kouluttamisena, joten keskustelutkin painottuivat koulutuksellisiin näkökulmiin.

Henkilöstökoulutukset koettiin ajankohtaisiksi tällä hetkellä viidessä yrityksessä seitsemästä. Yhdessä niistä vasta suunniteltiin tulevaa koulutusta, mutta muissa koulutustoiminta oli joko säännöllistä tai lähiaikoina toteutunutta. Yhdessä yrityksessä työntekijöitä koulutettiin lomautusjaksojen aikana, kun taas muut toteuttivat koulutukset lähinnä työn ohessa. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat kouluttaneensa itseään työn ohessa, mutta vain yksi, nuorin haastateltava, sanoi osallistuvansa koulutuksiin tälläkin hetkellä. Käytännön kehittäminen ja osaamistarpeet eivät siis täysin kohdanneet, sillä juuri johdossa koettiin tarvetta lisäosaamiselle. Eräs yrittäjä pohti kehittämistarpeiden ja käytännön toimien epäsuhtaa näin:

*Se työ tavallaan niinku opettaa sen tekemisen, mutta miksei jos nyt mennään konttoritoimintoihin tai johtamiseen tai tän tyyppeisiin, niin*

*nehän tietysti on aina semmosia asioita, jotka vaatii koulutusta.*

*Meillä on kohtuullisen huonosti se puoli kyllä hoidettu.*

Rekrytointi tuli esiin jokaisessa haastattelussa ja se oli kaikille yrityksille jollain tapaa ajankohtaista. Rekrytointia voidaankin pitää pienyritysten selviytymisen kannalta tärkeimpänä henkilöstöhallinnon osa-alueena (Saru 2009, 29). Jos uusia työntekijöitä ei parhaillaan etsitty, oli lähes kaikilla tiedossa, millaista työvoimaa tulevaisuudessa tarvitaan. Eräs haastateltava kertoi olevansa säännöllisesti yhteydessä ammattioppilaitoksiin löytääkseen sopivaa työvoimaa:

*Trendiä on aina, että kevättalvella opettajakuntaan täytyy olla viikottain puhelinyhteydessä, että valmistuuko teiltä täällä asuvia ihmisiä toukokuun kurssissa... Listalla on noin kaksikymmentä prosenttia niitä, jotka kykenee kahdeksan tunnin työpäivään. Tänä päivänä ne on aina vaan pitkittyny ne listat, ja sen takia, jos ei kouluihin ota suoraan yhteyttä, ei tätä tuoretta ainesta tavoita. Ne menee noihin suuriin kaupunkeihin.*

Muutama haastateltava halusi hoitaa rekrytoinnin ensisijaisesti suhteilla. Suhteilla rekrytointi koettiin vaivattomaksi (vrt. Barrett ym. 2007, 686, 693) tavaksi löytää työyhteisöön parhaiten soveltuvat työntekijät (ks. Saru 2009, 30). Eräs yrittäjistä puolestaan halusi hoitaa rekrytointiprosessin mielellään itse, koska hänellä oli pitkä kokemus rekrytoijan roolista. Informaali rekrytointi nähtiin yksinkertaisesti vakiintuneena ja toimivana käytäntönä. Erään tutkimuksen mukaan pienyritysten informaalit rekrytointikäytännöt voivat tulla etenkin kasvukausina kalliiksi, koska sopivan työvoiman löytäminen on ongelmallista (Barrett ym. 2007, 686).

Kolmessa yrityksessä oli ollut tai oli parhaillaan oppisopimusopiskelija ja yhtä monessa mainittiin olevan yksi tai useampi harjoittelija. Eräs yrittäjä oli yrittänyt etsiä opiskelijaa oppisopimukseen, mutta hän ei ollut löytänyt ketään. Epäselväksi jäi, oliko asiaa yritetty ratkaista liikkuvan ohjauspalvelun puitteissa. Toinen haastateltava kertoi, että hänen yrityksessään työntekijät ovat

monenlaisissa työsuhteissa, joista yhtenä esimerkkinä hän mainitsi tukityöllistetyt:

*Meillähän perinteisesti on tuota, että käytetään kohtuullisen paljon näitä nuoria tekijöitä, jotka ei oo vielä työelämästä paikkaansa löytäneet. Ja aika moni heistä on kuitenkin ihan oikeasti työllistyny mejän kautta. Toki he on ollu ensin koeajalla ja tukityöllistettyinä, mutta hyvin moni heistä on löytäny meiltä ihan vakipaikan.*

#### **d. Käytännön toimiin vaikuttavat tekijät**

Yli puolet haastateltavista kertoi, että osaamisen kehittämistä hankaloittaa työntekijöiden heikko motivaatio (ks. myös Hanhisalo ym. 1994, 111). Muutaman haastateltavan mukaan innottomuus ei ole ainoastaan oman henkilöstön ongelma, vaan tarjolla olevalla työvoimallakaan ei ole tarpeeksi työmotivaatiota. Työntekijätasolta toivottiin sekä aloitteita osaamisen kehittämiseen liittyen että vapaaehtoista osallistumista järjestettäviin tilaisuuksiin. Eräs asiasta maininnut oli kuitenkin sitä mieltä, että työntekijät on motivoitavissa, kun heitä jaksaa kannustaa. Toiset henkilöstön motivaatiosaa moittineet eivät maininneet yrittäneensä motivoida työntekijöitä millään tavalla. Innostuksen puutetta selitettiin sen sijaan henkilöstön olemattomalla ammattiympäryydellä ja liikkuvan työn kuormittavuudella.

Toimialan luonne vaikuttaa suhtautumisen lisäksi käytännön kehitystyöhön. Kansainvälisessä yrityksessä erityisen tärkeäksi teemaksi nousi kielitaidon parantaminen ja toisaalta työn kokonaisvaltainen hallinta nähtiin välttämättömänä itsenäisessä työssä ulkomailla. Suuntautuminen joko kotimaisille tai ulkomaan markkinoille vaikuttaa yleensäkin pienyritysten palvelutarpeisiin (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 236, 240). Perinteiseen käsityöhön nojaavan yrityksen edustaja koki osaamisen kehittämisen olevan mahdollista pelkästään työssä oppimalla. Toisella toimialalla työskenteleminen edellyttää lain mukaan jatkuvaa henkilöstön kouluttamista:



*Asia on niin, että meillä tässä maassa on pari vuotta ollut semmoinen laki, että... (Tutkinnon) osaset ovat ainoastaan viisi vuotta pisimmillään voimassa, jotkut vaan vuoden... Jos ei koulutusta ole, niin sillä ei ole enää lopputodistusta.*

Muutamassa yrityksessä ajan puute nähtiin suurimmaksi osaamisen kehittämisen haasteeksi. Etenkin vientiyrityksissä kiire oli jatkuvaa ja työtä tehtiin tilausten ehdoilla. Yhdessä yrityksessä kiire oli kausittaista ja muulloin työntekijöitä pidettiin lomautettuina, mikä asetti omia haasteita osaamisen kehittämiseksi.

Taloudellinen taantuma vaikuttaa yritysten osaamisen kehittämisen investointeihin merkittävästi (Ellström, & Nilsson 1997, Ellström & Kockin 2009, 43 mukaan). Uusia työntekijöitä ei muutaman haastateltavan mukaan uskalleta palkata epävakkaan taloustilanteen takia, vaan työt on hoidettava olemassa olevilla resursseilla (vrt. Järvinen 2011, 55). Epävarma taloustilanne ja sen vaikutukset kehittämiseen tulivat haastatteluissa esiin muun muassa näin:

*Ei varmaan nyt kerkeä panostaa (osaamisen kehittämiseen), kun on pakko tulla niin vähillä resursseilla toimeen kuin suinkin. Selviäis mitä tuo lama toi tullessansa.*

Rekrytoinnin haasteina mainittiin olevan muun muassa nuorten työntekijöiden valuminen suuremmille paikkakunnille, tarjolla olevan työvoiman heikkolaatuisuus, toimihenkilöiden liiallisen passiivinen työnhaku sekä työyhteisöön sopivien henkilöiden vähyys. Eräs haastateltava epäili, että yrityksen imago ei ollut toivotunlainen työnhakijoiden silmissä. Myös yrityksen fyysinen sijainti vaikuttaa uusien työntekijöiden palkkaukseen, koska syrjäseudulta on hankalaa löytää osaavaa työvoimaa. Muutama haastateltava mainitsi sijainnin vaikuttavan myös koulutuksiin osallistumiseen: Koulutukset järjestetään usein suurissa kaupungeissa, joihin koetaan olevan liian pitkä matka.

Osaamisen kehittämiseen yrityksissä vaikuttaa monen haastateltavan mukaan työntekijöiden olemassa olevat valmiudet. Ammattikoulusta valmistuneiden osaaminen ei yksinään riitä, vaan työnteko opitaan tekemisen kautta. Yritysten koulutustarpeita ja koulutuksen työelämäyhteyksiä tarkastelleen tutkimuksen mukaan yritysjohto kokee koulutuksen liian teoreettisena, mikä näkyy siinä, että perustaitoja ei osata työelämään siirryttäessä (Rajaniemi 2007, 72). Työssä oppiminen nähtiin kaiken kaikkiaan luonnollisena osana työntekijöiden kehittymistä:

*Jos tänne tulee joku jostain ammattikoulusta tai jostain kurssilta tai..  
Noh, kun semmonen kaveri tänne tulee, sille on opetettu tiettyjä  
juttuja. En mä lähe niitten perässä pyöriin monta vuotta. Niille  
tuodaan pikkuhiljaa siihen uutta tietoa. Niil on kokemusta koneista  
niil on jonkinlainen pohja siihen.*

Rajatut henkilöstöresurssit koettiin arvatenkin yhdeksi käytännön osaamisen kehittämistä hankaloittavaksi tekijäksi. Pienessä yrityksessä jokaisen työpanos on lähes korvaamaton eikä työntekijöitä mielellään irroteta työpaikalta (ks. esim. Taylor ym. 2004, 42). Yhden hengen yrityksessä ongelmana on se, että työpaikalta on lähes mahdotonta poistua työaikana. Jonkun on aina oltava paikalla, mikäli asiakkaita käy. Oman osaamisen kehittäminen helpottuu kuitenkin silloin, kun paikalla on yrittäjän lisäksi esimerkiksi harjoittelija. Monet yrittäjät painottivat sitä, että koulutusten kokonaiskustannukset ovat usein erittäin suuria. Koulutusten hintaa ei nähdä ongelmana, vaan suurimmat kustannukset syntyvät siitä, kun työt jäävät tekemättä:

*Ei se oookkaan se, että se koulutus maksaa jotain tai vaikka se olisi  
ilmaistakin... Itseasiassa se maksaa aivan hiton paljon. Joka ikinen  
käsipari, tai miten sitä työtä nyt ikinä tekee, se on aika ratkaseva.  
Mitä pienempi yritys se on, sitä ratkasevampi se on.*

Eräs haastateltava pohti, että pienyrityksissä ei ajatella riittävän pitkälle panosten ja tulosten välistä suhdetta: panostus osaamisen kehittämiseen voi nimittäin näkyä vasta pitkällä aikavälillä.

## 5.2 Koetut palvelutarpeet

Yritysten palvelutarpeiden tarkastelua varten jaottelin aineistoa useamman kysymyksen alle: Mitä mieltä olemassa olevista palveluista ollaan? Millaista palvelutarjontaa yritykset kohtaavat? Tarvitsevatko yritykset ulkopuolista tukea? Vastaukset näihin kysymyksiin eivät irrallisina muodostaneet omia, eheitä kokonaisuuksiaan. Tästä syystä kokosin irralliset kysymykset, muista pääteemoista poiketen, yhden kokoavan alaluokan alle.

### *Palvelutarpeiden erittelyä*

Keskustelimme jokaisen haastateltavan kanssa yrityspalveluista yleisellä tasolla ja kävi ilmi, että koetut palvelutarpeet ovat hyvin erilaisia. Palvelutarpeet eivät ole sidoksissa pelkästään yrityksen kokoon tai toimialaan, vaan ne ovat melko yrityskohtaisia. Haastatteluista kävi ilmi, pienyrityksissä on vähän osaamista henkilöstön hallinnon ja kehittämisen osa-alueilta (ks. myös Hill 2004, 8; Järvinen 2001, 55). Henkilöstöasiantuntijuuden puutteesta huolimatta rekrytoinnin onnistuminen nähtiin sitä tärkeämpänä, mitä pienempi yritys on kyseessä (ks. myös Saru 2009, 29). Yritysten edustajat pitivät henkilöstön hallintoon ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä haastavina:

*Pienellä yrityksellä ei ole sitä organisaation tukea. Mitä pienemmäksi yritys menee, sitä yksinäisempi yrittäjä on. Ja sitten kun se on hirveen laaja kenttä, hallita ne asiat, niinku työsuhteet ja työsuhteisiin liittyvät asiat. Mitä pienempi se organisaatio on, sen kriittisempää se on, sen rekrytoinnin onnistuminen tai henkilön palkkaaminen.*

Vaikka pienissä yrityksissä ei yleensä ole henkilöstöhallintoon erikoistunutta henkilöä (ks. esim. Hill 2004, 8; Järvinen 2001, 55), vain kolme yrittäjää koki tarvitsevansa tukea erityisesti tälle alueelle. Eräs haastateltava totesi, ettei tukea tarvita niinkään osaamisen vaan toiminnan kehittämisessä, joka voidaan kuitenkin nähdä osana osaamisen kehittämisen käytäntöjä (ks. Ellström & Kock 2009, 37). Toimintaa halutaan kehittää nimenomaan tutkimuksen kautta. Toiveena oli, että yrityksillä olisi mahdollista ottaa vastaan toiminnan kehittämisen erikoistuneen henkilön palveluita. Tällainen henkilö työskentelisi

osa-aikaisena eri yrityksissä ja joku kolmas taho hoitaisi hänen palkkauksensa sekä muut paperityöt. Kyseisestä palvelusta oltaisiin valmiita myös maksamaan oma osuus.

Ulkopuolisen tuen tarpeen tunnistaminen helpottuu haastateltavien mukaan yrittäjän iän ja kokemuksen myötä. Nuorena, aloittelevana yrittäjänä ei malta pysähtyä ajattelemaan, vaan asiat opitaan kantapään kautta: *”Kun on kauhea puhti päällä, ei siinä kuuntele ketään. Vähiten jotain kunnan ihmistä, joka tulee sanoon.”* Ikääntyminen ei välttämättä ole se syy, joka nostaa koettua palvelutarvetta. On nimittäin tutkittu, että ne yrittäjät, jotka olivat jo käyttäneet jonkinlaisia ulkopuolisia tukipalveluita, kokivat myös sen hetkisen palvelutarpeensa muita suuremmiksi (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 237–240). Mitä pidempään yritys on toiminut, sitä todennäköisemmin se myös on käyttänyt tarjolla olevia palveluita. Yrityksen elinkaaren vaiheiden on myös huomattu vaikuttavan palvelutarpeisiin (mt. 237–240).

Kasvutilanteissa yrityksiltä puuttuu usein tarvittavaa strategista ja kehittämistyöhön liittyvää osaamista. Kasvua voidaan tukea esimerkiksi juuri mainitun, muutoskeskeisen kehittämistyön kautta tarjoamalla ulkopuolista asiantuntemusta tutkimustyön ohella. (Kuitunen ym. 2003, 64.) Idea on mielenkiintoinen sen takia, että yritykset eivät joutuisi itse rekrytoimaan ja palkkaamaan osaavaa henkilöä. Näin resursseja säästyisi. Ongelmaksi saattaisi kuitenkin muodostua yhteneviä palvelutarpeita omaavien yritysten löytäminen sekä yritysten väliset kilpailuasetelmat. Vaikka yrityksessä toivottiin tutkimusperusteista toiminnan kehittämistä, yhteistyö korkeakoulujen kanssa ei tullut esille. Opinnäytetyötä suunnitteleva korkeakouluopiskelija saattaisi olla yksi ratkaisu tähän palvelutarpeeseen.

Asiakashankinta koettiin ongelmalliseksi kahdessa yrityksessä. Toisessa yrityksessä ongelma oli ollut akuutimpi yrityksen perustamisvaiheessa. Myös verkostojen kehittäminen laajemmasta näkökulmasta koettiin haastavana ja verkostoitumisen kehittämiseen kaivattiin tukea. Ehdotettiin, että paremmin

toimiva tutor-systeemi voisi auttaa nuoria yrittäjiä ymmärtämään muun muassa yrityksen taloudenpitoa paremmin.

Koulutusten hyödyttömyys turhautti yrittäjiä. Toivottiinkin, että todellisia vaikutuksia aikaansaavia koulutuksia järjestettäisiin lähempänä yritystä, jopa yrityksen omissa tiloissa. Yrittäjät odottavatkin palveluilta yrityksen tilanteeseen sopivien, kokonaisvaltaisten ratkaisujen löytämistä, eli toisin sanoen heille räätälöityjä palveluita (Harju & Pukkinen 2004, 65; Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 240). Kenties yritysten tarpeisiin entistä tarkemmin suunnitellut, paikkakunnalle tuodut koulutukset vastaisivat vaatimuksiin parhaiten. Toisaalta koulutuksia on hankala suunnitella täysin yrityslähtöisesti, jos yrityksillä ei ole resursseja tai halua osallistua suunnitteluun. Koulutusten vieminen lähemmäs tilaajaa saattaa taas tulla kalliiksi ja nostaa koulutusten hintaa merkittävästi. Ekologisesta näkökulmasta puolestaan on monin verroin järkevämpää tuoda kouluttaja henkilöstön luo kuin päinvastoin.

Hyvä palvelu saa useamman haastateltavan mukaan olla maksullista. Vastikkeellisuus sitouttaa sekä palveluntarjoajaa että yrittäjää, joten lopputulos nähdään laadukkaampana kuin ilmaispalveluissa (ks. myös Tonttila ym. 2005, 51). Asiaa pohdittiin muun muassa näin:

*Mikään ei saa olla ilmaista. Se on huonoa, jos se on ilmaista. Täytyy maksaa... Silloin voi sanoa, että sä oot huono! Jos se on ilmaista, niin ei voi oikein vaatia. Ilmaisessa ei ole sellaista potkua. Kun se on maksullista, niin se vaatii molemmilta.*

Julkishallinnon projektit saivat myös hieman kritiikkiä siitä, että ne eivät lähde liikkeelle todellisista tarpeista, vaan niiden nähtiin ensisijaisesti työllistävän projektityöntekijöitä. Kymmeneen julkishallinnon projekteihin osallistunut yrittäjä koki tällaisen orientaation vähentävän yritysten osallistumismotivaatiota. Julkiselta puolelta toivottiin kuitenkin mieluummin palvelua kuin rahallista tukea, sillä rahallinen tuki teettää haastateltavien kokemuksen mukaan valtavan määrän ylimääräistä paperityötä. Todellinen

hyöty rahallisesta tuesta voi näin ollen jäädä hyvin pieneksi. Pienyrittäjät ovat muidenkin kotimaisten tutkimusten mukaan kokeneet julkiset palvelut hieman byrokraattisiksi ja kankeiksi (Harju & Pukkinen 2004, 66; Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 240).

Yrityspalveluita, etenkin koulutus- ja rekrytointipalveluita, markkinoidaan lähinnä sähköpostitse. Haasteltavat mainitsivat saavansa tämän tyyppistä sähköpostia päivittäin, monen mielestä liikaakin: *"Vähän väliähän sieltä tulee sähköpostilla jotain, että on tämmönen mahdollisuus... Roskapostiin! En mä ole kertaakaan vastannu... Et ne menee aina vähän niinku ohi."* Tietoa tarjolla olevista palveluista löytyy haastateltavien mukaan hyvin. Palveluja ei kuitenkaan esitellä verkossa riittävän selkeästi ja niiden vertailtavuudessa olisi parantamisen varaa. Tiedonhankintaongelmat ovat tutkimusten mukaan pienyrityksille yleisiä (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 234), mikä ei erityisemmin korostunut haastatteluissa.

Yllättävän moni yrittäjä toi esiin kielteisen mielikuvansa konsulteista. Monessa yrityksessä oli käytetty erilaisia konsulttipalveluita, mutta niihin oli petytty:

*Saahaan me konsulteilla lypsettyä rahaa mistä hyvänsä mutta minä en oo koskaan lämmenny konsulleille. Se on ainoa henkilö joka siitä hyötyy, se konsultti ite. Meillä on ollu monenlaista konsulttipalvelua. Käytännössä osoittautuu höpöhöpö-hommaksi.*

Konsulteilla haastateltavat eivät kuitenkaan viitanneet liikkuvaan ohjauspalveluun. Konsultit olivat olleet haastateltavien kokemusten mukaan kalliita, mutta loppujen lopuksi hyödyttömiä (vrt. Hanhisalo ym. 1994, 92). Mainittiin, että konsulttipalvelut voisivat toimia ja ansaita luottamusta, mikäli palkkaus määräytyisi tuloksen mukaan.

Kuten tämän osion alussa tuli jo esiin, palvelutarpeet ovat hyvin yrityskohtaisia. Ulkopuolinen tuki saattaa joissain tapauksissa jopa haitata tarjouskilpailuja, joihin yritykset osallistuvat. Vaikka haastateltavat suhtautuivat yrityspalveluihin

myönteisesti, moni heistä muistutti, että yrityksen tulee pärjätä viime kädessä omilla voimillaan: *"Omalla kohdalla voi sanoa, että omilla on pärjätty ja omilla tietysti pitääkin pärjätä... Bisnes joko toimii tai ei toimi."*



### 5.3 Liikkuva ohjauspalvelu yritysasiakkaiden perspektiivistä

Koska jo tutkittavan tapauksen kuvailu on osa tapaustutkimuksen tuloksia, on tärkeää selvittää, mikä liikkuva ohjauspalvelu oikeastaan on. Analyysin avulla on tarkoitus selvittää, millaisena palvelut nähdään ja miten palvelu käytännössä toimii yritysasiakkaiden näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on tutkia, miten palvelua voisi kehittää. Liikkuvan ohjauspalvelun analysointi yritysasiakkaiden näkökulmasta tapahtui etsimällä aineistosta vastauksia näihin kolmeen alaluokkaan:

- a. **Palveluprosessin kuvaus**
- b. **Yhteistyöllä saavutetut tulokset**
- c. **Palvelu yritysasiakkaiden näkökulmasta**

Seuraavassa tarkastelen aineistoa näiden alaluokkien valossa edellä esitetyssä järjestyksessä.

#### *a. Palveluprosessin kuvaus*

Liikkuva ohjauspalvelu oli käsitteenä selkeä vain kolmelle haastateltavalle. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että heidät ohjaustyöntekijä oli tavannut vasta palvelun puitteissa. Muutkin yritysasiakkaat toki tiesivät liikkuvan ohjauspalvelun olemassaolosta, mutta eivät osanneet sanoa, mitä se tarkalleen ottaen käsittää. Näiden yrittäjien kanssa ohjaustyöntekijä oli ollut tekemisissä jo ennen liikkuvan ohjauspalvelun perustamista. Yhteistyötä näiden asiakkaiden kanssaan ohjaustyöntekijä oli tehnyt karkeiden arvioiden perusteella viidestä melkein kahteenkymmeneen vuoteen. Ennestään tutuille asiakkaille oli todennäköisesti jossain vaiheessa kerrottu, mistä auton palveluissa on kyse ja miten ne eroavat aikaisemmasta, mutta yrittäjien näkökulmasta se ei vaikuttanut olennaiselta asialta. Liikkuva ohjauspalvelu on haastattelujen perusteella henkilöitynyt vahvasti ohjaustyöntekijään: Töitä tehdään hänen kanssaan, eikä takana oleva palvelukonsepti näyttäytyä niin merkittävänä.

Useimmat yritysasiakkaat eivät tarkalleen muistaneet, miten he olivat ensimmäisen kerran olleet liikkuvan ohjauspalvelun kanssa tekemisissä. Joka tapauksessa palveluprosessi lähtee liikkeelle haastattelujen ja havaintojen perusteella niin, että ohjaustyöntekijä ottaa yhteyttä yritykseen puhelimitse tai

menee suoraan käymään siellä. Sen jälkeen käydään vapaamuotoista keskustelua yrityksen tilanteesta. Mikäli yrityksessä on tarvetta osaamisen kehittämisen tuelle ja heitä kiinnostaa ottaa tukea vastaan, sovitaan jokaisen kanssa erikseen, miten jatkossa edetään. Mikäli yrityksellä ei sillä hetkellä ole palvelutarvetta, asiaan palataan myöhemmin. Eräs yritysasiakkaista kuvaa yhteistyötä näin:

*Eli käydään aika laajasti sitä keskustelua, mitkä ne meidän ongelmat on työvoiman kanssa ja työvoiman saatavuuden kanssa. Sen koulutuksellisen osaamisen kautta... Hän sitten on vastaavasti ottanu kopin sieltä ja hakenut sitte sieltä, että minkä näköisiä apuja voisi löytyä meille.*

Jokaisella yritysasiakkaalla on erilaisia tarpeita, joten tapaamisen jälkeiset jatkosuunnitelmat tehdään asiakaslähtöisesti, tarpeiden mukaan. Erään asiakkaan kohdalla yhteistyö etenee tällä hetkellä niin, että asiakas selvittää ensin rekrytointitarpeensa tulevan puolen vuoden osalta. Ohjauspalvelun puolelta palataan asiaan aina silloin, kun on löydetty useampi sopiva ehdokas esimerkiksi harjoitteluun tai oppisopimukseen. Asiakas kuvaa yhteistyötä näin:

*Mä oon X:lle (ohjaustyöntekijän etunimi) aina antanu niinku semmoset tiedot siitä, mitä kuuden kuukauden kuluttua, minkälaiset mahdollisuudet on ottaa harjoittelijoita ja myös tämmösiä oppisopimusopiskelijoita vastaan... Kun sille tulee joku tämmönen rypäs henkilöitä, silloin se alkaa soittamaan. Hän yhdistelee niinku ja sitten siitä ryppäästä hän antaa aina jonkun hedelmän tarjolle.*

Yhteydenpitoa liikkuvan ohjauspalvelun kanssa yritysasiakkaat kuvaavat säännölliseksi: Ohjaustyöntekijä soittelee heille usein tai poikkeaa ohimennen yrityksessä. Haastateltavat kutsuivat ohjaustyöntekijää etunimellä, mikä kertoo siitä, että asiakkaat eivät koe häntä etäiseksi virkamieheksi tai auktoriteetiksi: "Meillä on X:n (ohjaustyöntekijän etunimi) kanssa semmoset välit, että se käy tuossa silloin istumassa ja kyselee maailman menoja ja varmasti noukkii niitä ideoita täältä." Yksi haastateltava kertoi yhteydenpidon olevan

molemminpuolista ja arvioi, että yhteistyö on lähtenyt liikkeelle aikoinaan työvoimatoimiston palveluiden kautta.

### ***b. Yhteistyöllä saavutetut tulokset***

Lähes kaikkien haastateltavien mukaan yhteistyö liikkuvan ohjauspalvelun kanssa on tuottanut tuloksia. Yli puolet yritysten edustajista mainitsi rekrytoineensa palvelun kautta harjoittelijoita ja lähes yhtä moni oli hankkinut yhden tai useamman oppisopimusopiskelijan. Palvelun kautta rekrytoituja henkilöitä oli jäänyt yrityksiin töihin myös pidemmäksi aikaa: *"Sitte oli jotain katoppa tommosta työssäoppimista, jotain ammattikoulunuoria ... Itseasiassa yks tais jäähäkki tossa. Se on niinkö siltä tieltä."* Yhden haastateltavan kanssa oli harjoittelijan hankkimisen lisäksi järjestetty osaamisen kehittämiseen liittyvä tilaisuus muille alueen yrittäjille.

Kahden yrityksen kanssa oli suunniteltu henkilöstökoulutusta, joista toisessa suunnitelmat olivat jo toteutuneet. Toisessa taas henkilöstökoulutuksen toteutuminen oli jäänyt kesken järjestelyongelmien ja henkilöstön heikon motivaation takia. Yrittäjä kuitenkin piti mahdollisena, että koulutus järjestetään myöhemmin, sopivampana ajankohtana. Vain yksi haastateltava kertoi, että he eivät ole ryhtyneet yhteistyöhön liikkuvan ohjauspalvelun kanssa. Kyseisessä yrityksessä oli juuri aloitettu henkilöstökoulutus toisen instanssin toimesta, joten palvelulle ei koettu tarvetta. Haastateltava ei myöskään uskonut, että heidän alalleen olisi ylipäänsä mahdollista rekrytoida liikkuvan ohjauspalvelun kautta. Yritystä kohdanneet, pitkään jatkuneet hankaluudet sopivan työvoiman löytämisessä varmasti vaikuttivat arvioon.

### ***c. Palvelu yritysasiakkaiden näkökulmasta***

Yritysasiakkaat suhtautuivat kaiken kaikkiaan myönteisesti liikkuvaan ohjauspalveluun ja palvelu koettiin pääsääntöisesti tarpeelliseksi. Erityisen hyvänä liikkuvassa ohjauspalvelussa pidettiin sitä, että se tuodaan yrityksen luo. Tämä toimintaperiaate sai kiitosta, sillä yrittäjät eivät välttämättä hae tukea ja tietoa oma-aloitteisesti. Toisessakin yritysten palvelutarpeita tarkastelleessa tutkimuksessa yritysjohto toivoi, että koulutusorganisaation edustajat olisivat

aktiivisemmin yhteydessä heihin (Rajaniemi 2007, 70). Tätä perusteltiin tiedonkulun paranemisella ja yrityksen omien resurssien säästymisellä (mt. 70). Liikkuvan ohjauspalvelun tarpeellisuutta perusteltiin hakevan toimintaperiaatteen lisäksi myös sillä, että palvelu herättää ajatuksia osaamisen kehittämiseen liittyen:

*Niin paljon asioita unohtuu ja sitte, ku se lähtee menemään sitä omaa rataansa, niin sitte ei osaa lähteä hakemaan ulkopuolista apua: rekrytointia tai muuta. Se vaan junnaa sitä samaa, samaa rataa ja takoo päätä seinään... Se (liikkuva ohjauspalvelu) avaa uusia näkemyksiä.*

Toiset haastateltavat kokivat, että palvelut ovat tarpeellisia nimenomaan rekrytoinnissa kun taas toiset painottivat koulutukseen liittyviä asioita. Eräs haastateltava ei halunnut rekrytointitukea, koska hänellä oli paljon kokemusta rekrytoijan roolista ja siksi hän halusi hoitaa tehtävän itse. Erästä yrityksen edustajaa puolestaan kiehtoi ajatus siitä, että liikkuvan ohjauspalvelun kautta olisi mahdollista tuoda luokkatila yrityksen luo ja säästää näin koulutuksiin menevää aikaa.

Keskustelimme haastatteluissa jonkin verran myös siitä, mikä vaikuttaa tämän tyyppisen palvelun onnistumiseen. Useamman haastateltavan mielestä palveluntarjoajan tulee olla asiantunteva. Laajat verkostot sekä koulutuspuolen ja yrittäjän arjen tunteminen koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi. Tehtävään sopivina piirteinä mainittiin myös innostuneisuus, suorapuheisuus ja joustavuus. Haastateltavien mukaan liian byrokraattinen tai kaikkیتietävä työskentelyote ei toimisi tässä yhteydessä.

Kun puhuimme palvelun tarpeellisuudesta, kyselin yritysasiakkailta myös ideoita liikkuvan ohjauspalvelun kehittämiseksi. Useimmat haastateltavat eivät äkkiseltään keksineet parannusehdotuksia. Hetken mietittyään muutama kuitenkin esitti toiveita palvelun jatkoa ajatellen. Eräs yrittäjä toivoi, että henkilöstökoulutusten suunnittelussa otettaisiin huomioon myös opitun

jonkinasteinen kertaaminen (ks. Myyry 2008, 26–27). Itse kouluttautuminen ei pitäisikään olla tärkeintä, vaan huomiota tulisi kiinnittää opittujen asioiden käyttöönottoon (Kokko ym. 2000, 21). Ehdotettiin myös, että eri alojen asiantuntijoita kiertäisi auton mukana. Näillä asiantuntijoilla tulisi olla tietoa sekä yrityksen toimialasta että jonkin verran kokemusta alalla yrittämisestä. Palvelulle toivottiin myös lisää näkyvyyttä, jota voisi saada toimimalla yhä enemmän yhteistyössä esimerkiksi yritysyhdistysten kanssa sekä osallistumalla tulevaisuudessakin erilaisiin tapahtumiin. Tiivistelmä yritysasiakkaiden ajatuksista palveluun liittyen on julkaistu Opin Ovi -verkkolehdessä ja kopio artikkelista löytyy tutkimuksen lopusta (Liite 2: Artikkelit liikkuvasta ohjauspalvelusta).

## 6 Pohdinta

### 6.1 Pienyritysten tukitarpeet osaamisen kehittämisessä

Kuten aikaisemmatkin tutkimukset ovat osoittaneet (ks. esim. Hill 2004, 8; Järvinen 2011, 55; Kokko ym. 2000, 8; Kuitunen ym. 2003, 64; Taylor ym. 2004, 42) pienyritysten osaamisen kehittäminen on käytännössä hankalaa resurssien rajallisuuden takia. Jos asiaa kuitenkin pohditaan siitä lähtökohdasta, että yrittäjä itse on firmansa tärkein resurssi ja kaikki muut resurssit pohjautuvat häneen (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 234), resurssien puute saa uuden merkityksen. Haastatteluista kävi ilmi, että ne, jotka kokivat yrityksen aikaresurssit riittämättömiksi, suhtautuivat muutenkin osaamisen kehittämiseen kaikista epäluuloisimmin. Kenties yrittäjän oma negatiivinen asenne kehittämistä kohtaan saa mahdolliset vaikeudet myös tuntumaan todellista suuremmilta.

Kaikki haastateltavat tunnustivat samat kehittämisen haasteet, mutta osa näki haasteet ennemminkin esteinä kuin hidasteina. Näkökulmaero on suuri, koska se vaikuttaa ensinnäkin johdon kehittämisintoon ja sitä kautta myös henkilöstön motivaatioon. Haastateltavat olivat kuitenkin tietoisia oman roolinsa tärkeydestä osaamisen kehittämisessä (ks. myös Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 234). Merkille pantavaa on, että käytännön ongelmat kehittämisessä nähtiin siitä huolimatta liittyvän kaikkeen muuhun kuin omaan asenteeseen tai toimintaan. Useimmiten kehittämisen suurimpana esteenä pidettiin henkilöstön motivaatiovajetta. Haastateltavat eivät itse tunnustaneet ajatustensa ristiriitaisuutta, vaikka muutama myönsikin, etteivät omat taidot riitä henkilöstön kehittämispuolella.

Suurimpia mukana olleita yrityksiä yhdisti työntekijöiden heikko motivaatio kehittämistoimenpiteitä kohtaan. Kun työntekijöitä alkaa olla yli kaksikymmentä, osa pienyrityksen vahvuuksista saattaa alkaa hälvetä. Yrittäjä ei ehkä olekaan enää mukana suorittamassa rutiinitehtäviä muun työporukan kanssa, vaan keskittyy hallintoon, ja näin ollen yhteyttä henkilöstöön ei

muodostu samalla tavalla kuin pienemmissä yrityksissä (ks. Smith ym. 2004, 121). Organisaation kasvaessa myös tarve henkilöstöhallinnon ja -kehittämisen asiantuntijuudelle lisääntyy ja nimenomaan suurempien pienyritysten edustajat kokivat oman osaamisensa tällä alueella riittämättömäksi. Tukea ei tarvita pelkästään osaamisen kehittämisen toimenpiteiden organisoinnissa, vaan myös henkilöstön osallistamisessa.

Erityisesti yritysten johdossa nähtiin tarvetta osaamisen päivittämiselle. Tämä näkemys voi toisaalta kummuta oman osaamisen kriittisemmästä tarkastelusta ja muita suuremmasta osaamisvajeesta, mutta toisaalta se voi kertoa myös siitä, että muun organisaation osaamistarpeisiin ei kiinnitetä samalla tavalla huomiota. Pienyrityksissä todennäköisesti siis tarvitaan tukea henkilöstön osaamistarpeiden arviointiin. Vaikka haastateltavat kokivat, että osaamisen kehittäminen olisi ajankohtaisinta johdossa, suurimmalla osalla ei ollut suunnitelmia oman osaamisensa kehittämiseksi. Toisaalta muutamassa yrityksessä lisäosaamista suunniteltiin hankittavan palkkaamalla uutta työvoimaa myös johtoon. Rekrytointisuunnitelmat eivät kuitenkaan koskeneet henkilöstöosaajan hankkimista, mikä on ymmärrettävää vähäisen henkilöstömäärän vuoksi. Monesti henkilöstöjohtaminen koetaan kaiken lisäksi tuottamattomaksi työksi (Järvinen 2011, 55).

Oikean henkilöstön löytyminen on pienyrityksille tärkeää (Saru 2009, 29), mutta etenkin haja-asutusseuduilla rekrytointi tuottaa hankaluuksia. Rekrytointiapu onkin tervetullutta syrjäseutujen yrityksille. Oppisopimus oli tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä totuttu tapa hankkia lisätyövoimaa ja menetelmään oltiin tyytyväisiä. Myös harjoittelijat ovat pienyritysten näkökulmasta arvokkaita, sillä kustannukset ovat pienet ja harjoittelun kautta voi löytää pidempiaikaisempiakin työntekijöitä (ks. myös Rajaniemi 2007, 68). Kuitenkin myös oppisopimus ja harjoittelu edellyttävät oikeiden henkilöiden löytymistä. Harva pienyritys hoitaa näitä prosesseja itsenäisesti, joten käytännön toteuttamisessa tarvitaan useimmiten ulkopuolista apua.

Pienyritykset eivät ole toistensa kanssa tekemissä juuri muutoin kuin liiketoiminnan merkeissä. Toisin sanoen yhteistyö heidän välillään on enimmäkseen kaupankäyntiä. Yritykset näkevät toisensa lähinnä kilpailijoina eivätkä kumppaneina, jotka voisivat yhdessä saavuttaa enemmän kuin yksin. Tästä huolimatta yrittäjät eivät ole juuri tekemissä toistensa kanssa, pikemminkin välttelevät sitä. Kuten aiemmin jo mainittiin, yhteistyöllä pk-yritykset voisivat jopa päästä samoille markkinoille suuryritysten kanssa (Kokko ym. 2000, 11). Toimiva yhteistyö edellyttäisi kuitenkin luottamuksellisten suhteiden kehittymistä henkilötasolle, mikä ei ole itsestänselvyys (Tonttila ym. 2005, 45).

Haastattelujen perusteella yrittäjillä ei tällä hetkellä ole valmiuksia itsenäisesti muodostaa toimivia yhteistyöverkostoja. Luottamus yritysten välillä vaikuttaa vähäiseltä. Kiinnostus yritys-yhteistyöhön on myös vähäistä, mitä selitettiin yrittäjille ominaisilla luonteenpiirteillä. Muutama haastateltava toi esiin sen, että haluja verkostoitumiseen olisi, mutta osaaminen tällä alueella on heikkoa. Verkostoitumishalut ja käytännön toiminta muodostavat palvelutarpeen, joka liittyy myös asiakashankintaan. Siihen, miten yritys-yhteistyötä kannattaisi tukea käytännössä, ei löydy tämän tutkimuksen perusteella yksiselitteistä vastausta. Yhteistyömuotoja ja -asteita on kuitenkin erilaisia ja niiden taloudellista kannattavuutta pitkällä aikavälillä voi vain arvailla.

Myös oppilaitos-yhteistyö on varteenotettava menetelmä pienyritysten osaamisen kehittämisessä. Opinnäytetyöntekijöille ei välttämättä tule mieleen etsiä sopivaa kohdetta tutkimukselleen haja-asutusalueiden pienyrityksistä eikä yrityksissä ehditä paneutua asiaan. Intressien kohtaaminen vaatii molemmilta osapuolilta aktiivisuutta ja luovaa ajattelua tai kolmatta, yhdistävää osapuolta. Haastateltavat eivät missään yhteydessä maininneet yhteistyöstä korkeakoulujen kanssa, joten on todennäköistä, etteivät yrittäjät edes tiedosta tällaista mahdollisuutta. Toisaalta haastateltavien mukaan tietoa erilaisista mahdollisuuksista on hyvin tarjolla. Pienyrityksillä on kuitenkin havaittu tiedonhankintaongelmia, jotka johtuvat informaatiojärjestelmistä ja resurssien puutteesta, eikä saatavilla olevaa tietoa osata aina hyödyntää (Hurmerinta-



Peltomäki & Nummela 2004, 234). Pienyrityksissä siis todennäköisesti tarvitaan tukea tarjolla olevan informaation tehokkaaseen hyödyntämiseen.

Yritykset vaativat palveluilta ennen kaikkea laatua ja vaikuttavuutta (ks. myös Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 240; Tonttila ym. 2005, 51). Haastateltavilla oli negatiivisia kokemuksia toteutuneista koulutuksista, mutta yrityksille tarkkaan räätälöidyistä koulutusmalleista puhuttiin myönteiseen sävyyn. Koulutusten räätälöinti yritysten tarpeisiin on varmasti toimiva palvelumalli. On kuitenkin muistettava, että myös yrityksen täytyy nähdä vaivaa sen eteen. Yksikään koulutuksen tarjoaja ei voi räätälöidä laadukasta koulutusta yrityksille ilman, että se saa asiakkaalta tietoa koulutuksen tarpeista ja tavoitteista. Mikäli koulutuksia hankitaan tietämättä, mitä oikeastaan halutaan ja mitä yritys tarvitsee, eivät ne todennäköisesti palvele osaamisen kehittämistä halutulla tavalla.

On hyvä huomioida, että mukana olleiden yritysten joukossa ei ollut yhtään vasta perustettua yritystä. Yritysten palvelutarpeet muuttuvat sen elinkaaren eri vaiheiden mukaan, kuten haastatteluistakin kävi ilmi. Tuoreen yrityksen palvelutarpeet eroavat vanhempiin nähden siinä, että ne tarvitsevat apua perusasioissa kuten juridiikassa (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 240). Osaamisen kehittyminen on siis vahvasti kytköksissä yrittämisen perustaitojen oppimiseen. Ulkopuolista tukea osaamisen kehittämiseen tarvitaan alkuvaiheessa lähinnä toimintatapojen kehittämiseen etenkin yrittäjän oman osaamisen kehittämisen kautta. Kun yritys kasvaa, myös palvelutarpeet kehittyvät. (Mt. 240.)

Haastateltavien mukaan palvelutarpeiden tunnistaminen helpottuu iän ja kokemuksen myötä, mikä vahvistaa aiemman tutkimuksen väitettä yrittäjän henkilökohtaisen kasvun vaikutuksesta palvelutarpeisiin (ks. Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 240). Nuori yrittäjä ei välttämättä tiedä, miten hyödyntää tarjolla olevia palveluita tai hän voi kokea avuntarpeen myöntämisen jonkinlaisena luovuttamisena. Kenties kokemuksen myötä myös yrittäjille tyypillinen itsenäisyyden korostaminen (ks. Curran 2000, 44) menettää

merkitystään, kun sekä yritys että oma itseluottamus kasvaa. Kun yritys kasvaa, yrittäjä ei voi enää hallita liiketoiminnan kokonaisuutta yksin ja joutuu delegoimaan töitä myös muille.

## **6.2 Liikkuvan ohjauspalvelun arviointia palvelutarpeista käsin**

Edellä esitettyjen pienyritysten palvelutarpeiden perusteella liikkuvaa ohjauspalvelua tarvitaan yritysjohtoon osaamisen kehittämisen ja henkilöstön osaamistarpeiden arvioinnin tukemisessa. Tukea tarvitaan myös henkilöstön motivoimisessa. Rekrytointiongelmien ratkaisemiseen palvelun kannattaa jatkossakin keskittyä. Pienyritykset tarvitsevat verkostoitumistukea ja tällä osa-alueella liikkuva ohjauspalvelu voisi vielä kehittää toimintamallejaan. Myös oppilaitosyhteistyön ylläpitäminen on pienyritysten näkökulmasta tarpeellista ja toivottavaa, mikä edellyttää myös palvelun taustalla olevien opintajoiden aktiivista roolia. Liikkuvan ohjauspalvelun haasteena on auttaa nuoriakin yrittäjiä tunnistamaan tukitarpeita ja ottamaan tukea vastaan.

Liikkuva ohjauspalvelu on toimiva palvelukonsepti siitä syystä, että yrittäjän ei tarvitse käyttää aikaansa tiedonhakuun eikä miettiä osaamisen kehittämistä yksin. Koska palvelun hyödyntäminen on vapaaehtoista eikä se edusta vain yhtä organisaatiota, yrittäjän on todennäköisesti helpompi luottaa siihen. Vaikka yhteistyötä liikkuvan ohjauspalvelun kanssa ei vietäisi ensimmäistä keskustelua pidemmälle, yrittäjä on saattanut herätä ajattelemaan osaamisen kehittämistä kokonaisvaltaisemmin. Asiakaskontaktin vaikutukset voivat siis ilmetä pitkälläkin viiveellä.

Yrittäjän suhtautuminen osaamisen kehittämiseen vaikuttaa siihen, miten tästä palvelusta voidaan hyötyä. Toisille yrityksille on apua ajatusten herättämisestä, kun taas toiset ovat valmiimpia toimenpiteiden suunnitteluun. On tietysti niitäkin, jotka eivät hyödy palvelusta millään tavoin. Osaamisen kehittäminen voi esimerkiksi olla jo valmiiksi hyvällä tasolla tai sitä ei yksinkertaisesti koeta tärkeäksi. Ne yritykset, jotka eivät suostu ottamaan ohjauspalvelua vastaan tai eivät halua omaksua tarjottua palvelua, eivät tietenkään voi siitä myöskään

hyötyä. Jos palvelu kuitenkin tavoittaa edes pienen osan yrityksistä ja siitä on apua niille, ei palvelu ole merkityksetön.

Luottamus yrittäjän ja palveluntarjoajan välillä on ensiarvoisen tärkeää. Eihän yrittäjä kerro liikesalaisuuksiaan niille, joiden tarkoitusperistä ei voi olla varma. Luottamus ei kuitenkaan synny automaattisesti, vaan se edellyttää henkilökemioiden kohtaamisen lisäksi pitkäjänteistä yhteydenpitoa. Henkilökohtaisuus onkin tämän palvelun etu verrattuna esimerkiksi verkossa tarjolla oleviin palveluihin. Matala profiili, yrittäjän arjen tuntemus ja maltillisen keskusteleva työskentelyote rakentavat yrittäjien luottamusta palvelua kohtaan. Palvelun onnistumisen kumpuaa myös siitä, että palvelua tarjoavissa instituutioissa on henkilöitä, jotka ovat pitkäaikaisen kumppanuuden tuloksena oppineet tuntemaan yrityksen perusteellisesti (Tonttila ym. 2005, 45).

Liikkuva ohjauspalvelu on loppujen lopuksi vain yksi ratkaisu pienyritysten osaamisen kehittämisen tukitarpeisiin. Yrityksillä on hyvin erilaisia palvelutarpeita, ja joissakin pienyrityksissä osaamisen kehittäminen on jo valmiiksi hyvällä tasolla. Mikäli osaamisen kehittämistä on jo pohdittu sekä verkostot ovat valmiiksi laajat, ei liikkuva ohjauspalvelu välttämättä tarjoa mitään uutta. Koska ohjaustyöntekijä ei voi olla jokaisen toimialan erikoisasantuntija, eivät yritykset välttämättä saa tarpeeksi asiantuntevaa tukea oman osaamisensa kehittämiseksi huipputasolle. Haastattelujen perusteella tukitarpeet pienyrityksissä eivät läheskään aina koske osaamisen kehittämistä, vaan tukea saatetaan tarvita esimerkiksi perusliiketoimintojen pyörittämiseen (ks. myös Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 204). Koska liikkuva ohjauspalvelu on ilmaista, ei palvelulla ole myöskään suoraa tulosvastuuta palvelun kautta ryhdyttyihin toimiin: Tarjotaan tukea, muttei turvaa. Palvelun jatkuessa olisikin mielenkiintoista tutkia, millaisia pitkän aikavälin vaikutuksia sillä on yrityksen osaamisen kehittämiseen.

Aiemmissä tutkimuksissa on painotettu osaamisen kehittämisen strategisuutta (ks. esim. Syrjäaho 2008), joka voisi myös auttaa kehittämisen pitkän aikavälin seurausten huomioimisessa. Voisiko liikkuva ohjauspalvelu tukea yritysten

osaamisen kehittämistä entistä strategisemmalla pohjalta? Osaamisen kehittämisestä on nimittäin hyötyä vain, kun se on linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa (Myyry 2008, 14). Entä voisiko liikkuvalla ohjauspalvelulla olla käytössään menetelmiä, joilla se voisi tarvittaessa arvioida yrityksen osaamistarpeita systemaattisemmin? Yritysassiakkaat pitivät toisaalta liikkuvan ohjauspalvelun etuna nimenomaan sen epämuodollisuutta. Mihin suuntaan palvelu menisi, jos esimerkiksi sen puitteissa laadittaisiin asiakkaille selkeät kehittämissuunnitelmat? Suunnitelmat voisivat auttaa toimenpiteiden kohdentamisessa ja seuraamisessa (mt. 14).

Mikäli liikkuvaa ohjauspalvelua yrityksille aletaan toteuttaa myös muualla, tulee ohjaustyöntekijän valintaan kiinnittää erityishuomiota. Valmiit verkostot ja kokemus yrittäjyydestä ovat palvelun kannalta hyödyllisiä ominaisuuksia. Liikkuva ohjauspalvelu toimii yhden luukun periaatteella parhaiten silloin, kun taustalla oleva organisaatioverkosto on laaja ja puhaltaa yhteen hiileen. Organisaatioverkoston yhteistyön kautta palvelua voidaan kehittää paremmilla resursseilla ja toisaalta aktiivinen yhteistyö näkyy parhaimmillaan tarjolla olevien palveluiden paremmassa laadussa.

Ajoneuvo on näkyvin osa liikkuvaa ohjauspalvelua ja auto myös mainostaa itse itseään, missä ikinä liikkuukin. Kulkuväline on symboli koko palvelukonseptille. Fyysisillä puitteilla on varmasti vielä enemmän merkitystä henkilöasiakkaiden näkökulmasta, sillä toreilla ja tapahtumissa heitä halutaan houkuttaa auton luo. Mitä, jos auton näkee ohimennen? Yrittäjät tuskin osaavat aavistaa liikkuvan ohjauspalvelun nähdessään, että kyseessä on heillekin tarjottava, ilmainen osaamisen kehittämisen tukipalvelu. Palvelun sisältö on luonnollisesti ulkokuorta tärkeämpi yritysasiakkaidenkin näkökulmasta. Auton antama ensivaikutelma ei kuitenkaan ole yhdentekevä palvelun kannalta ja tämäkin näkökulma tulee pitää mielessä palvelua kehitettäessä.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu ohjauspalvelua yritysten näkökulmasta. Henkilöasiakkaille palvelu näyttäytyy varmasti hyvin erilaisena ja sille annettavat merkitykset voivat olla hyvinkin henkilökohtaisia. Olisi

mielenkiintoista tietää, miten henkilöasiakkaat kokevat palvelun ja mikä siinä heille on tärkeintä. Kokevatko työttömät asiakkaat, että heitä kerrankin kuunnellaan ja heistä välitetään yksilöinä? Vai onko koettu palvelun arvo sidoksissa pelkästään konkreettisiin tuloksiin, esimerkiksi työpaikan löytymiseen? Entä millaista hyötyä henkilöasiakkaat ovat palvelusta ylipäänsä saaneet ja koetaanko se heidänkin osaltaan tarpeelliseksi?

## 7 Johtopäätökset

Loppujen lopuksi sekä osaamisen kehittämisessä että sitä tukevassa liikkuvassa ohjauspalvelussa on kyse ihmisistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Pienyritysten suurimpina haasteina osaamisen kehittämisessä on jatkuva kiire ja henkilöstön niukkalukuisuus. Lisäksi pienyritykset harvoin kehittävät osaamistaan kovin strategisesti, yrittäjä saattaa yksin vastata koko hallinnosta ja ulkopuolisia palveluntarjoajia kohtaan on ennakkoluuloja. Muun muassa näistä syistä osaamisen kehittäminen saattaa jäädä täysin satunnaisiksi toiminnoiksi eikä kehittämiseen välttämättä haluta panostaa. Osaamisen kehittäminen on kuitenkin ajankohtaista syrjäseutujen pienyrityksissäkin ja yritysjohto pitää kehittämistä tärkeänä.

Osaamista halutaan kehittää kilpailukyvyn parantamiseksi, mutta myös yksittäisten työntekijöiden näkökulma kehittämiseen sai huomiota. Pienyritysten johdossa suhtaudutaan kriittisesti oman osaamisen tasoon etenkin henkilöstöhallinnon osa-alueella, mutta toisaalta motivaatio sen kehittämiseen laskee kokemuksen myötä. Osaamisen kehittämisen suurimpana haasteena pidetään kuitenkin henkilöstön motivaatiovajetta, johon johto ei pääsääntöisesti osaa puuttua. Kehittämistä hankaloittaa myös kiire, vähäiset henkilöresurssit, pitkät välimatkat ja taloustilanteen epävarmuus.

Koetut palvelutarpeet ovat hyvin yrityskohtaisia ja yritykset arvostavatkin niille suoraan räätälöityjä palveluita. Muun muassa yrityksen toimiala ja se, onko kyseessä vientiyritys, vaikuttavat merkittävästi osaamisen kehittämisen palvelutarpeisiin. Palvelutarvetta ei koettu erityisen suureksi henkilöstöasiantuntijuutta vaativissa tehtävissä. Koulutuksilta yrittäjät odottavat todellisia vaikutuksia ja he toivoivat, että niitä myös järjestettäisiin lähempänä yritystä. Yrityspalvelujen sen hetkiseen markkinointiin oltiin puolestaan suhteellisen tyytyväisiä, joskin markkinoinnin runsaus ja vertailtavuus saivat jonkin verran kritiikkiä.

Rekrytointi oli pienyrityksissä ajankohtaista ja sen onnistuminen koetaan hyvin tärkeäksi. Yritysten sijainti kaukana kasvukeskuksista hankaloittaa sopivien työntekijöiden löytymistä ja tästä syystä rekrytointiin kaivataan monessa yrityksessä tukea. Liikkuvan ohjauspalvelun kautta oli rekrytoitu useita henkilöitä etenkin harjoittelijoiksi ja oppisopimusopiskelijoiksi. Kaiken kaikkiaan yhteistyö liikkuvan ohjauspalvelun kanssa oli tuottanut tuloksia ja palvelu nähtiin pääsääntöisesti myönteisenä. Erityisesti se, että palvelu tuodaan yrityksen luo, sai kiitosta. Ajatusten herättäminen osaamisen kehittämiseen liittyen koettiin myös palvelun eduksi.

Yritysassiakkaiden näkökulmasta liikkuva ohjauspalvelu on vahvasti henkilöitynyt palvelua tarjoavaan ohjaustyöntekijään. Palvelun onnistumiseen vaikuttaakin ohjaustyöntekijän kokemuksen ja taitojen lisäksi osapuolten väliset henkikemiat ja keskinäinen luottamus. Liikkuvan ohjauspalvelun asiakaslähtöinen toiminta edellyttää sitä, ettei yrityksiin vain mennä mainostamaan taustaorganisaatioita. Sen sijaan sopivia ratkaisuja mietitään asiakkaan todellisen tarpeen pohjalta. Rahoittajien näkökulmasta palvelu saattaa arveluttaa, koska takuuta tulevista palveluiden ostajista ei ole. Kun ja jos liikkuva ohjauspalvelu onnistuu toiminnallaan kehittämään pienyritysten osaamista, tuomaan työnantajia ja työnhakijoita yhteen sekä ehkäisemään syrjäytymistä, sen toiminta on yhteiskunnallisesti perusteltua. Koska yrityksissä on myös saatu aikaan näkyviä tuloksia, voisi olettaa, että tämän tyyppisen palvelun kehittämiseen löytyisi kiinnostusta myös muualla.

Pienyritysten osaamisen kehittämisen tuki ei näyttäydy holhouksena, jonka vaikutuksesta yritykset eivät pärjäisi omillaan. Asian voi nimittäin nähdä niinkin, että kehittämistä tukemalla yritykset pärjäävät entistä paremmin omilla avuillaan. Omin voimin pärjääminen onkin monen yrittäjän mielestä yrityksen elinehto. Liikkuva ohjauspalvelu herättää ensisijaisesti ajatuksia osaamisen kehittämiseen liittyen ja tuo eri osapuolia yhteen. Palvelun menetelmän ja tavoitteen voikin kiteyttää eri toimijoiden väliseksi vuorovaikutukseksi, joka ei kuitenkaan ole este yritysten itsenäisyydelle.

Kuten aiemmin jo mainittiin, Suomen yrityspalvelut on tähän saakka koettu pirstaleisiksi ja palvelujärjestelmää pyritään kehittämään asiakaslähtöisempään suuntaan. Tavoitteeksi on asetettu julkisten yrityspalveluiden järjestäminen tasapuolisesti ja yhtenäisen mallin mukaisesti helpottamaan palveluiden käyttöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012b.) Paras ratkaisu olisi tarjota kaikkia palvelut yhdeltä luukulta, lähellä asiakasta (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 240). Liikkuva ohjauspalvelu täyttää tämänhetkisen palvelujen kehittämisen tavoitteen hyvin. Se on melko pitkälle kehitelty palvelukonsepti ja toimintamallia voisi soveltaa muuhunkin ympäristöön. Toivottavasti yrityspalvelujen kehittämisessä valtakunnallisella tasolla huomioidaan myös tällaiset, täysin uudenlaiset ratkaisut.



## Lähteet

- Barrett, R., Neeson, R. & Billington, L. 2007. Finding the “right staff” in small firms. *Education + Training* 49 (8), 686–697. <<http://dx.doi.org/10.1108/00400910710834094>>. Luettu 14.5.2012.
- Boter, H. & Lundström, A. 2005. SME perspectives on business support services. The role of company size, industry and location. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12 (2), 244–258. <<http://dx.doi.org/10.1108/14626000510594638>>. Luettu 5.4.2012.
- Brooks, K. & Nafukho, F. M. 2006. Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity? *Journal of European Industrial Training* 30 (2), 117–128. <<http://dx.doi.org/10.1108/03090590610651258>>. Luettu 23.7.2012.
- Carroll, M. & Walton, M. 1997. *Handbook of counseling in organizations*. SAGE publications.
- Coetzer, A. 2006. Managers as learning facilitators in small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13 (3), 351–362. <<http://dx.doi.org/10.1108/14626000610680244>>. Luettu 5.6.2012.
- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches*. 2. Painos. Sage Publications.
- Curran, J. 2000. What is small business policy in the UK for? Evaluation and assessing small business policies. *International Small Business Journal* 18 (3), 36–50. <<http://isb.sagepub.com/content/18/3/36>>. Luettu 8.5.2012.
- Ellström, P-E. 1997. The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training* 21(6), 266–273. <<http://dx.doi.org/10.1108/03090599710171567>>. Luettu 1.6.2012.
- Ellström, P-E. & Kock, H. 2009. Competence development in the workplace. Teoksessa K. Illeris (toim.) *International perspectives on competence development. Developing skills and capabilities*. Lontoo ja New York: Routledge, 34–54.

- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalla tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fontana, A. & Frey, J. H. 1994. Interviewing. The art of science. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) Handbook of qualitative research. Sage Publications, 361–376.
- Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Gillham, Bill. 2010. Case study research methods. Lontoo: Continuum International Publishing.  
<<http://site.ebrary.com/lib/tampere/Doc?id=10404926>>.  
Luettu 16.2.2012.
- Gilmore, A. & Carson, D. 2007. Qualitative methodologies for enterprise research. Teoksessa D. Hine & D. Carson (toim.) Innovative methodologies in enterprise research. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 33–53.
- Hanhisalo, K., Kainu, A-P. & Vaherva, T. 1994. Koulutus yrittäjän tukena. Pk-yrityksille suunnatun koulutuksen ja konsultoinnin riittävyys, tarkoituksenmukaisuus ja vaikuttavuus. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 32.
- Harju, J. & Pukkinen, T. 2004. Uusien ja vähän aikaa toimineiden mikroyritysten neuvontapalvelut. Selvitys julkisten ja yksityisten palveluiden kattavuudesta ja vastaavuudesta yritysten tarpeisiin. Kauppa ja teollisuusministeriö. Julkaisuja 23.
- Harrison, R. & Kessels, J. 2004. Human resource development in a knowledge based economy. An organisational view. Hampshire ja New York: Palgrave Macmillan.
- Henttonen, E. 2002. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. ESR-projektien hyvät käytännöt. Helsinki: Työministeriö. Saatavilla myös verkossa: <[http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/07\\_osaamisen\\_kehittaminen\\_pk-yrityksissa\\_esr-projektien\\_hyvät\\_kaytannot.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/07_osaamisen_kehittaminen_pk-yrityksissa_esr-projektien_hyvät_kaytannot.pdf)>.
- Hill, R. 2004. Why HRD in small organisations may have become a neglected field of study. Teoksessa J. Stewart & G. Beaver (toim.) HRD in small organizations. Research and practice. Lontoo: Routledge, 8–25.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Painos. Helsinki: Tammi.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. & Nummela, N. 2004. From temporary support systematic resource development: expert services from an SME perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11 (2), 233–243.  
<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1462-6004&volume=11&issue=2>>.  
Luettu 26.4.2012.
- Huusko, A. 2006. Hakeva toiminta ja siihen liittyvä yhteistyö Nostetta Pohjois-Karjalaan -hankkeessa. *Sosiologian raportteja*. Joensuun yliopisto.
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 41–73.
- Hämäläinen, H. & Tuomaala, M. 2007. Rekrytointiongelmat ja kohtaantongelmat vuoden 2007 toukokuussa – työmarkkinoiden tasapainomalli. Työministeriö.  
<[http://www.structuralfunds.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/071\\_analyysit/analy4\\_tasapainomalli.pdf](http://www.structuralfunds.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/071_analyysit/analy4_tasapainomalli.pdf)>.  
Luettu 19.6.2012.
- Jolkkonen, A. & Kurvinen, A. 2012. Työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantoaluetasolla ja ESR-hanketoiminnan merkitys – esimerkkinä Pohjois-Karjala. Teoksessa *Työpoliittinen aikakauskirja*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 46–63.  
<<http://www.tem.fi/files/33334/tak22012.pdf>>.  
Luettu 19.6.2012.
- Järvinen, A. 2011. Henkilöstöjohtaminen pienyrityksissä. Teoksessa A. Järvensivu, H. Kervinen & M. Vendell (toim.) *COMBINNO. Työelämän kehittämistä ja koulutusta kombinoimassa*. Raportteja 74. Helsinki: Tykes, 55–64. [[www-dokumentti](http://www-dokumentti)].  
<[www.tekes.fi/fi/document/.../combinno\\_74\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/.../combinno_74_pdf)>.  
Luettu 17.05.2012.
- Kock, H., Gill, A. & Ellström, P-E. 2007. Why do small enterprises participate in a programme for competence development? *Journal of workplace learning* 20 (3), 181–194.  
<<http://dx.doi.org/10.1108/13665620810860486>>.  
Luettu 27.3.2012.

- Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. 2000. Osaamisen kehittäminen PK-yrityksissä. Euroopan Sosiaalirahasto. Työministeriö.  
<[http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/01\\_osaamisen\\_kehittaminen\\_pk-yrityksissa.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/01_osaamisen_kehittaminen_pk-yrityksissa.pdf)>.  
Luettu 23.1.2012.
- Koli, H., Nurmijoki, M. & Romppanen, B. 2000. Tiedosta toiminnaksi! Konsultointi oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Palmenia.
- Korvela, T. & Niemelä, A. 2001. Pk-yritysten palvelut Kokkolanseudulla. Selosteita ja katsauksia nro 38. Kokkola: Jyväskylän yliopisto. Chydenius -instituutti. <<http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1053-9>>.  
Luettu 9.1.2012.
- Kuitunen, K., Ilomäki, S-K., Simons, M. & Valjakka, T. 2003. Kehity kasvuun. Pk-yrityksen kasvu ja kehittäminen. Helsinki: Tykes. Raportti 29.  
<[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/03\\_tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/02\\_tykes/05\\_aineistopankki/julkaisut/raportti29.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti29.pdf)>.  
Luettu 25.1.201
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 9–39.
- Lairio, M. & Nissilä, P. 2003. Ohjausasiantuntijuutta eri kouluasteille. Opinto-ohjaajakoulutus 30 vuotta. Teoksessa M. Lairio & S. Puukari (toim.) Ohjauksen uudet orientaatiot. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 13–23.
- Leino, H. 2007. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 214–230.
- Malmsten, A. 2007. Rajaaminen. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 57–73.
- McGivney, V. 2000. Recovering Outreach. Adults learning 12 (3), 7–10.  
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=aph&AN=3925366&site=ehost-live>>.  
Luettu 30.5.2012.
- MOT Englanti. 2012. Verkkosanakirja.  
<<http://mot.kielikone.fi/mot/uta/netmot.exe?motportal=80>>.  
Luettu 23.7.2012.

- MOT Kielitoimiston sanakirja. 2012. Verkkosanakirja.  
<<http://mot.kielikone.fi/mot/uta/netmot.exe?motportal=80>>. Luettu 23.7.2012.
- Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Raportteja 60. Helsinki: Tykes.
- Nordisk Industrifond. 1997. How to qualify Nordic SME-consultants. English summary. Raportti 8.
- Onnismaa, J. 2003. Epävarmuuden paluu. Ohjauksen ja ohjausasiantuntijuuden muutos. Joensuun yliopisto.
- Onnismaa, J. 2007. Ohjaus ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Gaudeamus: Helsinki.
- Opin Ovi -lehti. [verkkojulkaisu]. <[http://issuu.com/nieminenm/docs/opinovi-lehti1\\_12\\_id\\_83632\\_](http://issuu.com/nieminenm/docs/opinovi-lehti1_12_id_83632_)>. Luettu 30.5.2012.
- Opin Ovi -verkkosivut.  
Yleisesti hankkeesta:  
<[http://www.opinovi.fi/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=136&Itemid=384](http://www.opinovi.fi/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=136&Itemid=384)>.  
Opin Ovi Pirkanmaasta:  
<[http://www.opinovi.fi/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=121&Itemid=429](http://www.opinovi.fi/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=121&Itemid=429)>.  
Luettu 11.1.2012.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 111–129.
- Perrotta, M. 2009. Developing competence-in-practice. Learning stories of female entrepreneurs in small business. Teoksessa K. Illeris (toim.) International perspectives on competence development. Developing skills and capabilities. Lontoo ja New York: Routledge, 147–163.
- Perämäki, L. 2009. Asiakaslähtöisyys innovaatioympäristön kehittämisessä. Teoksessa J. Kolehmainen & M. Ranta (toim.) Innovaatioympäristöjen kehittäminen ja johtaminen. Käytännön kokemuksia suomalaisilta kaupunkiseuduilta. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 1/2009, 102–109.  
<[http://www.tem.fi/files/22680/Innovaatioymparistojen\\_kehittaminen\\_ja\\_johtaminen.pdf](http://www.tem.fi/files/22680/Innovaatioymparistojen_kehittaminen_ja_johtaminen.pdf)>.  
Luettu 25.1.2012.

- Peuhkuri, T. 2007. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 130–148.
- Rajaniemi, L. 2007. Yritysten koulutustarveselvitys ja koulutuksen työelämäyhteyksien kehittäminen. Oulun yliopisto. Oulun Eteläisen instituutti.  
<<http://www oulu.fi/oeinst/pdf/YRITYSTEN%20KOULUTUSTARVESELVITYS-RAPORTTI.pdf>>.  
Luettu 17.1.2012.
- Reddy, M. 1997. External Counselling Provision for Organizations. Teoksessa M. Carroll & M. Walton (toim.) Handbook of counseling in organizations. SAGE publications, 74–89.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki: RT-consulting team.
- Saapunki, J., Leskinen, J. & Aarnio, M. 2004. Suomalaiset yrityspalvelujärjestelmät asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna. Julkaisuja 5/2004. Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Sadler-Smith, E. & Lean, J. 2004. The practice of HRD in smaller firms. Teoksessa J. Stewart & G. Beaver (toim.) HRD in small organizations. Research and practice. Lontoo: Routledge, 124–148.
- Sambrook, S. 2004. A "critical" time for HRD? Journal of European Industrial Training 28 (8), 611–624.  
<<http://dx.doi.org/10.1108/03090590410566543>>.  
Luettu 23.7.2012.
- Santasalo, M. 2012. Opin Ovi -auto. Tieto, ohjausta, hakevaa toimintaa. Opin Ovi -lehti 1:2012. <[http://issuu.com/nieminenm/docs/opinovi-lehti1\\_12\\_id\\_83632\\_](http://issuu.com/nieminenm/docs/opinovi-lehti1_12_id_83632_)>.  
Luettu 30.5.2012.
- Saru, E. 2009. Sewn as a patchwork. How bits and pieces from the HRM, HRD and OL perspectives can improve performance in small enterprises. Sarja A-16:2009. Turun kauppakorkeakoulu. Saatavilla myös verkossa. <[http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae16\\_2009.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae16_2009.pdf)>.
- Smith, V., Thursfield, D., Hamblett, J. & Holden, R. 2004. Employee-led development in SMEs. Positioning practice. Teoksessa J. Stewart & G. Beaver (toim.) HRD in small organizations. Research and practice. Lontoo: Routledge, 106–123.

- Stake, R. E. 1994. Case studies. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) Handbook of qualitative research. Sage Publications, 236–247.
- Stake, R. E. 1995. The art of case study research. Lontoo: Sage Publications.
- Sundberg, L. 2001. A holistic approach to competence development. Systems Research and Behavioral Science 18 (2), 103–114.  
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.405/pdf>>.  
Luettu 14.4.2012.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Syrjäaho, Teija. 2008. Osaamisen kehittäminen ja strategisuus. Tulkinnallinen tutkimus rahoitusalan yrityksessä. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja D-1:2008.
- Taylor, S., Shaw, S. & Thorpe, R. 2004. Neither market failure nor customer ignorance. The organisational limitations of employee training and development. Teoksessa J. Stewart & G. Beaver (toim.) HRD in small organizations. Research and practice. Lontoo: Routledge, 26–47.
- Tilastokeskus. Käsitteet ja määritelmät. [verkkosivut].  
<<http://www.stat.fi/meta/kas/index.html?P>>. Luettu 16.5.2012.
- Tilastokeskus. 2008. Toimialaluokitus.  
<<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>>. Luettu 16.5.2012.
- Tilastokeskus. 2009. Työssäkäynti. Pääasiallinen toiminta ja ammattiasema.  
<[http://tilastokeskus.fi/til/tyokay/2009/01/tyokay\\_2009\\_01\\_2011-04-04\\_tie\\_002\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/tyokay/2009/01/tyokay_2009_01_2011-04-04_tie_002_fi.html)>. Luettu 4.6.2012.
- Tilastokeskus. 2010. Yritysrekisterin vuositilasto. [www-dokumentti].  
<[http://tilastokeskus.fi/til/syr/2010/syr\\_2010\\_2011-11-25\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/syr/2010/syr_2010_2011-11-25_tie_001_fi.html)>. Luettu 4.6.2012.
- Tonttila, J., Virtanen, P., Lamberg, I. & Kontio, J. 2005. Osaamisen kehittäminen työllisyyden edistäjänä. Tutkimus tietotekniikan palvelu- ja ohjelmistotuotannon toimialalta. Työpoliittinen tutkimus 264. Helsinki: Työministeriö.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.–2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen.

<[http://www.tenk.fi/hyva\\_tieteellinen\\_kaytanto/kaytanto.html](http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanto/kaytanto.html)>  
Luettu 14.6.2012.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki.  
<[http://www.tenk.fi/eettinen\\_ennakoarviointi/eettisetperiaatteet.pdf](http://www.tenk.fi/eettinen_ennakoarviointi/eettisetperiaatteet.pdf)>.  
Luettu 14.6.2012.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012a. Muistio osaamisen kehittämisestä.  
<[http://www.tem.fi/files/33474/osaamisenkehittaminen\\_muistio2006012.pdf](http://www.tem.fi/files/33474/osaamisenkehittaminen_muistio2006012.pdf)>. Luettu 31.7.2012.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012b. [verkkosivut].  
<<http://www.tem.fi/index.phtml?s=1710>>. Luettu 7.5.2012.

Valtioneuvosto. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma.  
<<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>>.  
Luettu 20.6.2012.

Vanhalakka-Ruoho, M. & Juutilainen, P-K. 2003. Ydinasiatuntijuutta ja yhteistyön kuvioita. Teoksessa M. Lairio & S. Puukari (toim.) Ohjauksen uudet orientaatiot. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 113–123.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Walton, M. 1997. Counselling as a Form of Organizational Change. Teoksessa M. Carroll & M. Walton (toim.) Handbook of counseling in organizations. SAGE publications, 129–145.

Yin, R. K. 2009. Case study research. Design and methods. Applied social research methods series. 4. painos. Sage Publications.



# Liitteet

## Liite 1: Teemahaastattelurunko

### 1. TEEMA Liikkuva ohjauspalvelu, Opin Ovi -auto

- Kokemukset
- Lähestymistapa
- Ohjauskeskustelu ja vuorovaikutus
- Tyytyväisyys
- Yhteydenpito
- Vaikutukset onnistumiseen
- Tarve, suosittelu
- Kehittämisideat

### 2. TEEMA Yrityspalveluista yleisemmin

- Pienyritysten palvelujen tarve
- Muut yrityspalvelut
- Tiedon haku, mistä
- Tiedon riittävyys
- Palvelujen tarjoaja, yhteistyö
- Paikallisuus
- Lähestyminen ja tiedotus
- Yrityslähtöisyys
- Suhteiden ja verkoston merkitys
- Luottamus

### 3. TEEMA Suhtautuminen osaamisen kehittämiseen

- Aiheen tärkeys ja ajankohtaisuus
- Mihin tukea
- Milloin tukea
- Motivoivat ja hankaloittavat tekijät
- Kuka osaa ja päättää
- Osaamisen tunnistaminen

## Liite 2: Artikkelit liikkuvasta ohjauspalvelusta

Julkaistu Opin Ovi -verkkolehdessä 1/2012:

[http://issuu.com/nieminenm/docs/opinovi-lehti1\\_12\\_id\\_83632\\_download](http://issuu.com/nieminenm/docs/opinovi-lehti1_12_id_83632_download).



# Opin Ovi -auto yritysassiakkaiden silmin

Tarkastelen pro gradukseni pien-yritysten osaamisen kehittämistä ja sitä, millaisia palvelutarpeita kehittämiseen liittyy. Lähestyn aihetta ole-massa olevan palvelun, Opin Ovi -auton kautta. Tutkielmaa varten haastattelin helmikuussa 2012 seitsemää kyseisen palvelun yritysasiakasta eri puolilta Pirkanmaata. Seuraavassa esittelen yhteenvetona haastateltavien mietteistä Opin Ovi -autoon liittyen.

Yritysasiakkaat suhtautuivat kaiken kaikkiaan myönteisesti Opin Ovi -autoon ja palvelu koettiin pääsääntöisesti tarpeelliseksi. Ainoastaan yksi yrittäjä kyseenalaisti palvelun toimivuuden omalla toimialallaan. Hän kuitenkin arvioi, että muiden alojen yrityksille palvelu voisi toimia paremmin.

Erityisen hyvänä Opin Ovi -autossa pidettiin sitä, että palvelu tuodaan yrityksen luo. Tämä toimintaperiaate sai kiitosta, koska yrittäjät eivät välttämättä hae tukea ja tietoa oma-aloitteisesti. Palvelun tarpeellisuutta perusteltiin myös sillä, että Opin Ovi -auto herättää ajatuksia osaamisen kehittämiseen liittyen.

"Niin paljon asioita unohtuu ja sitte ku se lähtee menemään sitä omaa rataansa, niin sitte ei osaa lähteä hake-maan ulkopuolista apua, rekrytointia tai muuta. Se vaan junnaa sitä samaa, samaa rataa ja takoo päätä seinään... Se (Opin Ovi -auto) avaa uusia näkemyksiä."

"Se (Opin Ovi -auto) tulee pihalle niinkyllähän sen näkeminen ja palvelujen tieto tulee... Ei meillä välttämättä tule lähettyä sitä muualta hakkeen. Että kylä se tällä hetkellä on hyvä tapa lähestyä yrityksiä."

Lähes kaikkien haastateltavien mukaan yhteistyö Opin Ovi -auton kanssa on tuottanut tuloksia. Yli puolet yritysten edustajista mainitsi rekrytoineensa palvelun kautta harjoittelijoita ja lähes yhtä moni oli hankkinut yhden tai useamman oppisopimusopiskelijan. Palvelun kautta rekrytoituja henkilöitä oli jäänyt yrityksiin töihin myös pidemmäksi aikaa. Yhden haastateltavan kanssa oli harjoittelijan hankkimisen lisäksi järjestetty osaami-

sen kehittämiseen liittyvä tilaisuus muille alueen yrittäjille.

Kahdessa yrityksessä oli suunniteltu Opin Ovi -auton kanssa henkilöstökoulutusta, joista toisessa suunnitelmat olivat myös toteutuneet. Toisessa henkilöstökoulutuksen toteutuminen oli jäänyt kesken järjestelyongelmien ja henkilöstön heikon motivaation takia. Yrittäjä kuitenkin piti mahdollisena sitä, että koulutus järjestetään myöhemmin, sopivampana ajankohtana.

Vain yksi haastateltava kertoi, että he eivät olleet jatkaneet yhteistyötä Opin Ovi -auton kanssa. Yhteistyöhön ei ryhdytty, koska kyseisessä yrityksessä

oli juuri aloitettu henkilöstökoulutus toisen instanssin toimesta ja rekrytointi haluttiin hoitaa omin voimin. Keskustelimme haastattelussa jonkin verran myös siitä, mikä vaikuttaa tämän tyyppisen palvelun onnistumiseen.

Useamman haastateltavan mielestä palvelun tarjoajan tulee olla asiantunteva. Laajat verkostot sekä koulutuspuolen ja yrittäjän arjen tunteminen koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi. Tehtävään sopivina piirteinä mainittiin myös innostuneisuus, suorapuheisuus ja joustavuus. Haastateltavien mukaan liian byrokraattinen tai kaikkitietävä työskentelyote ei toimituksessa yhteydessä.

Kun puhuimme palvelun tarpeellisuudesta, kyselin yritysasiakkailta myös ideoita Opin Ovi -auton kehittämiseksi. Useimmat haastateltavat eivät äkkiseltään keksineet parannusehdotuksia. Hetken mietittyään muutama kuitenkin esitti toiveita palvelun jatkoa ajatellen.

Eräs yrittäjä toivoi, että henkilöstökoulutusten suunnittelussa otettaisiin huomioon myös opitun jonkinasteinen kertaaminen. Ehdotettiin myös, että eri alojen asiantuntijoita voisi kiertää auton mukana. Näillä asiantuntijoilla tulisi olla tietoa sekä yrityksen toimialasta että jonkin verran kokemusta alalla yrittämisestä.

Palvelulle toivottiin myös lisää näkyvyyttä, jota voisi saada toimimalla yhä enemmän yhteistyössä esimerkiksi yrittäjäyhdistysten kanssa ja osallistumalla tulevaisuudessakin erilaisiin tapahtumiin.

Emma Salmi  
Kasvatustieteen kandidaatti  
Tampereen yliopisto