

# 14 Yrittäjyyskasvatuksen tavoitteiden merkityksellisyys ja toteutuminen ammatillisessa koulutuksessa

*Leena Eskola & Kyllikki Taipale-Erävala*

Kerttu Saalasti Instituutti, Oulun yliopisto

## **Abstrakti**

Tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa käsitys yrittäjyyskasvatuksen tavoitteiden merkityksellisyydestä ammatillisen toisen asteen tutkinnon suorittamisessa ja tavoitteiden toteutumisesta ammatillisen toisen asteen koulutuksessa. Tarkastelun kohteena ovat yrittäjyys- ja työelämätaitoja sekä oppimisympäristöjä ja -menetelmiä vahvistavat toimenpiteet. Tulosten pohjalta esitetään toimenpide-ehdotuksia tavoitteiden saavuttamiseksi.

Keywords: ammatillinen koulutus, johtaminen, strategia, yrittäjyyskasvatus

## **14.1 Johdanto**

Tutkimus selvittää mitkä ammatillisen koulutuksen yrittäjyyskasvatuksen tavoitteet opetushenkilöstö kokee merkittävimmiksi ammatillisen toisen asteen tutkinnon suorittamisessa, mitkä asetetuista tavoitteista ovat parhaiten toteutuneet ja missä on eniten puutteita. Tutkimuksen kohteeksi valittiin ammatillinen toinen aste, koska yrittäjyyskasvatus painottuu aiempaa vahvemmin ammatillisen toisen asteen koulutuksessa koulutuksen uudistamisen myötä. Ammatillinen koulutus uudistetaan osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi, ja työpaikoilla tapahtuvaa oppimista lisätään merkittävästi. Tutkimuksen kohdealueeksi valittiin Pohjois-Pohjanmaa, koska siellä julkistettiin maakunnallinen yrittäjyyskasvatuksen strategia helmikuussa 2016 eikä sen toteutumisen seuranta ole tavoitteellisesti aloitettu.

Yrittäjyyskasvatusta kehitetään eri puolilla Suomea, ja useissa maakunnissa ja kunnissa on julkaistu alueellinen yrittäjyyskasvatuksen strategia. Kuitenkaan strategioiden toteutumisen seurannasta ei löydy tutkittua tietoa. Tämä tutkimus kohdistuu strategian seurantaan ja täydentää näin tutkimuksellista aukkoa.

Tutkimustieto käytännön toteutumasta on tärkeää, jotta tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata ja mahdollisiin strategian toteutumisen esteisiin puuttua. Myös se, kokeeko opetushenkilöstö tavoitteet merkityksellisiksi voi vaikuttaa niiden toteutukseen.

Suomen Opetus- ja kulttuuriministeriö julkaisi keväällä 2017 päivitettyt yrittäjyyslinjaukset vuonna 2009 julkaistun Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat -julkaisun pohjalta. Yrittäjyyslinjausten tarkoituksena on suunnata, kehittää ja ohjata eri koulutusasteiden yrittäjyyden edistämisen ja yrittäjyyskasvatuksen toimenpiteitä. Nämä linjaukset muodostavat kokonaisuuden yhdessä strategisten asiakirjojen, kuten hallitusohjelman ja maakunnallisen yrittäjyyskasvatusstrategian kanssa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017).

Pohjois-Pohjanmaalla toteutettiin laajasti osallistava strategiaproessi vuosina 2015–2016. Sen tuloksena laaditun yrittäjyyskasvatuksen strategian visiona on ”Nuoret tekevät tulevaisuuden”. Strategisiksi tavoitteiksi on asetettu oppijoiden yrittäjyys- ja työelämätaitojen vahvistaminen, yrittäjyyden oppimisympäristöjen ja menetelmien kehittäminen ja hyödyntäminen sekä yrittävän kulttuurin rakentaminen (Heinistö ym., 2016). Strategian käyttöönotosta tehtiin opinnäytetyönä (Mäntykangas, 2017) ammatillisen koulutuksen edustajille kysely, jossa vastaajat arvioivat strategian toimeenpanoa omassa organisaatiossaan. Tämä tutkimus perustuu saatuun kyselyaineistoon tarkoituksena selvittää opetushenkilöstön mielipiteitä strategian pohjalta tehtyyn toimintaohjelmaan määriteltyjen tavoitteiden merkityksellisyydestä ammatillisen toisen asteen tutkinnon suorittamisessa ja havaintoja tavoitteiden toteutumisesta kymmenen kuukautta strategian julkaisemisen jälkeen. Tarkastelun kohteena olivat yrittäjyys- ja työelämätaitoja sekä oppimisympäristöjä ja -menetelmiä vahvistavat toimenpiteet. Tavoitteen selvittämiseksi haettiin vastausta kysymyksiin: 1) Kuinka merkityksellisiksi opetushenkilöstö kokee Pohjois-Pohjanmaan yrittäjyyskasvatusstrategiaan ja toimintaohjelmaan vuosille 2016–2020 ammatilliselle toiselle asteelle määritellyt tavoitteet ammatillisen tutkinnon suorittamisessa ja 2) kuinka hyvin tavoitteet toteutuvat.

Tutkimuksen aineistosta muodostettiin kokonaiskuva Pohjois-Pohjanmaan toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstön näkemyksistä maakunnallisen yrittäjyyskasvatusstrategian tavoitteiden merkityksellisyydestä tutkinnon suorittamisessa ja strategian tavoitteiden toteutumisesta 10 kuukautta strategian

julkaisun jälkeen. Organisaatioiden keskinäistä vertailua ei tässä tutkimuksessa tehty. Saadun aineiston pohjalta annettiin toimenpide-ehdotuksia strategian toiminnallistamiseksi.

## **14.2 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys**

Yrittäjyyskasvatus sisältää Kyrön (1997) mukaan sisäisen, ulkoisen ja omaehtoisen yrittäjyyden. Sisäinen yrittäjyys on yksilön toimintaa yhteiseksi hyväksi, ulkoinen liiketoiminnan johtamista ja omaehtoinen yrittäjyys kuvaa yksilön yrittäjämäistä toimintatapaa. Yrittäjyyskasvatus syntyy työtavoista, yhteisöllisyydestä, ongelmanratkaisusta, virheistä oppimisesta, luovuudesta ja reflektoinnista sekä yrittäjyyttä käsittelevistä sisällöistä (Seikkula-Leino 2007, 35–37). Yrittäjyyskasvatuksessa on Hytin (2002) mukaan kolme tasoa. Yksilön tulee oppia ymmärtämään yrittäjyyttä, oppia yrittäjämäiseksi ja oppia yrittäjäksi.

Strategia on perinteisesti johdon suunnitelma joka tulee osallistamisen keinoin jalkauttaa (Pietilä 2015). Strategian toteuttaminen on suunnitellun toimintalinjan noudattamista, jossa olennaista on miten toimitaan eri tavalla kuin kilpailijat (Mintzberg 1987; Porter 1996). Myös julkisten toimijoiden tulee uudistua, vaikka ne eivät kilpaile markkinoilla yritysten tavoin (Llewellyn & Tappin 2003).

Strategian käyttöönoton helpottamiseksi on tärkeää ottaa sen toteuttajat mukaan strategiatyöhön. Vähäinen osallistuminen strategiatyöskentelyyn aiheuttaa ongelmia sen täytäntöönpanossa ja heikentää strategian tasoa (Mantere & Vaara 2008). Pietilän (2015) mukaan strategiatyö tulee sisällyttää organisaation johdon lisäksi niiden henkilöiden tehtäviin, joilla on paras asiaosaaminen. Pohjois-Pohjanmaan yrittäjyyskasvatuksen strategiatyö tehtiin laajasti osallistavana, sen tekemisessä oli mukana opetushenkilöstöä ja oppilaitosten johtoa sekä koulutuksen yhteistyötoimijoita koko maakunnan alueelta ja kaikilta koulutusasteilta. Maakunnallisen strategian tekemisessä osallistavuus oli haaste, joten strategiaviestintään kiinnitettiin erityistä huomiota. Strategiaviestinnän tärkeydestä mainitsee mm. Strandman (2009). Strategiaviestintä voi alkaa jo ennen strategian laatimista tai vasta strategian valmistumisen jälkeen osana sen toimeenpanoa. Strategiaviestintä on kivijalka koko strategiaprosessille, eikä ainoastaan toimeenpanon osa.

Strategiasta viestimällä pyrittiin tiedottamaan strategiasta myös niitä, jotka eivät strategiaprosessiin osallistuneet. Kuitenkin Virtanen ja Kauppinen (2008)

tutkimuksessaan Helsingin kaupungin henkilöstöstrategian välittymisestä kaupungin organisaatiossa toteavat, ettei strategisten päämäärien heikko tuntemus välttämättä merkitse strategian heikkoa toteutumista. Strateginen tieto on olemassa eivätkä toteuttajat välttämättä tiedä toteuttavansa strategiaa tai sen tavoitteita.

### 14.3 Metodologia

Tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta, jolla tutkitaan rajattua kokonaisuutta, tutkitaan ja kuvataan aiheesta uutta yksityiskohtaista tietoa. Tutkimusaineisto kerättiin hyödyntäen kvalitatiivista menetelmää, joka pohjautuu saadun tiedon jäsentämiseen ja pienempiin osiin jakamiseen ja tarkasteluun (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä Webropol-tiedonkeruuohjelmaa, jota käytetään yleisesti erilaisissa tutkimuksissa ja nopeissa kyselyissä. Tutkimuksen perusjoukko muodostettiin maakunnan suurimpien ammatillisen toisen asteen koulutuksen järjestäjistä, joita ovat Oulun seudun ammattiopisto, Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä, Koulutuskeskus Brahe sekä Raahen Porvari- ja Kauppakoulu, joihin kuuluu yhteensä 21 yksikköä/ammattiopistoa. Kysely lähetettiin jokaisen organisaatioiden johdolle, rehtoreille ja pedagogisesta toiminnasta vastaaville henkilöille, lähiesimiehille ja yrittäjyyskasvatuksen vastuuhenkilöille. Kohderyhmälle lähetettiin joulukuussa 2016 sähköpostitse kutsu vastata Webropol-kyselyyn. Viestin ohessa vastaajille lähetettiin linkki, jonka kautta vastaaja ohjautui tiedonkeruuohjelmaan. Kysely lähetettiin yhteensä 72 henkilölle, vastauksia saatiin 23 (32 %) kappaletta.

Vastaajat yksilöitiin tehtävän ja organisaation osalta, jotta voitiin varmistaa vastausten tehtäväkohtainen ja alueellinen kattavuus. Vastaajia pyydettiin arvioimaan yrittäjyyskasvatuksen tavoitteiden merkityksellisyyttä ammatillisen toisen asteen suorittamisessa asteikolla 0–5, jossa 0=en osaa sanoa, 1=ei lainkaan tärkeä, 2=vähemmän tärkeä, 3=kohtalaisen tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä. Tavoitteiden toteutumista käytännössä arvioitiin asteikolla 0=en osaa sanoa, 1=ei lainkaan, 2=huonosti, 3=kohtalaisesti, 4=hyvin, 5=erittäin hyvin.

Kyselyaineiston tuloksista poimittiin tähän tutkimukseen vastaukset, jotka koskivat strategiaan määriteltyjen tavoitteiden merkittävyyttä ammatillisen toisen asteen tutkinnon suorittamisessa sekä miten tavoitteet toteutuvat vastaajien omassa

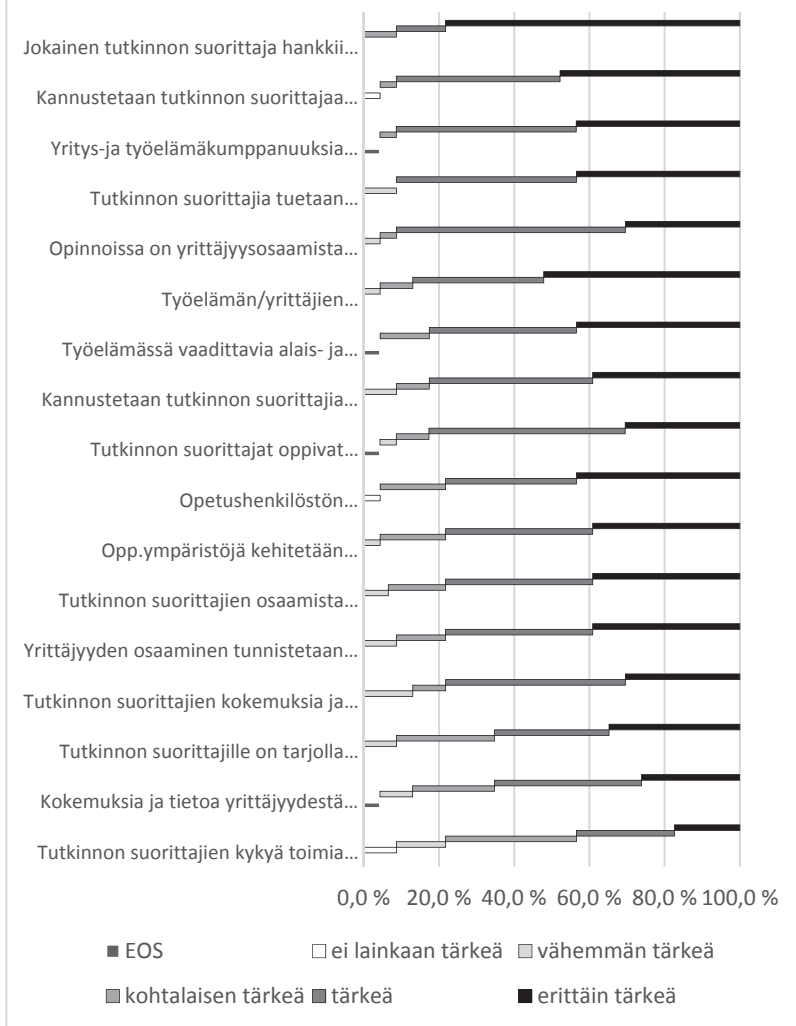
organisaatiossa. Arvioinnin kohteena olivat opiskelijoiden yrittäjyys- ja työelämätaitojen vahvistamiseen sekä yrittäjyyden oppimisympäristöjen ja menetelmien kehittämiseen liittyvät toimenpiteet.

#### **14.4 Tulokset**

Opetushenkilöstön mielipiteet ammatillisen koulutuksen tavoitteiden merkityksellisyydestä ammatillisen toisen asteen tutkinnon suorittamisessa osoittavat, että strategiaan ja toimintaohjelmaan määritellyjä tavoitteita pidetään merkittävänä ammatillisen toisen asteen tutkinnon suorittamisessa (Kuvio 1). Arvioitavana oli 17 tavoitetta, joista 16 arvioitiin kohtalaisen tärkeäksi, tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi ammatillisen tutkinnon suorittamisessa (noin 90 % vastaajista). Kaikista tavoitteista merkittävimpanä pidettiin opiskelijan työssäoppimista oppilaitoksen ulkopuolisessa organisaatiossa. Vastaajista 78 % arvioi sen erittäin tärkeäksi ja 22 % kohtalaisen tärkeäksi tai tärkeäksi. Myös työelämän tai yrittäjien asiantuntijuuden ja näkemysten hyödyntämisen yrittäjyyskasvatuksen toteutuksessa arvioi erittäin tärkeäksi yli puolet vastaajista (52 %).

Vähiten merkittävänä tavoitteena ammatillisen tutkinnon suorittamisessa pidettiin tavoitetta, jonka mukaan tutkinnon suorittajien kykyä toimia kansainvälisessä työympäristössä vahvistetaan kansainvälisyyskasvatuksella. Sen arvioi erittäin tärkeäksi 17 %, kohtalaisen tärkeäksi tai tärkeäksi 61 % ja vähemmän tärkeäksi tai ei lainkaan tärkeäksi 22 % vastaajista.

## Yrittäjyyskasvatuksen tavoitteiden merkityksellisyys ammatillisen toisen asteen tutkinnon suorittamisessa. N=23



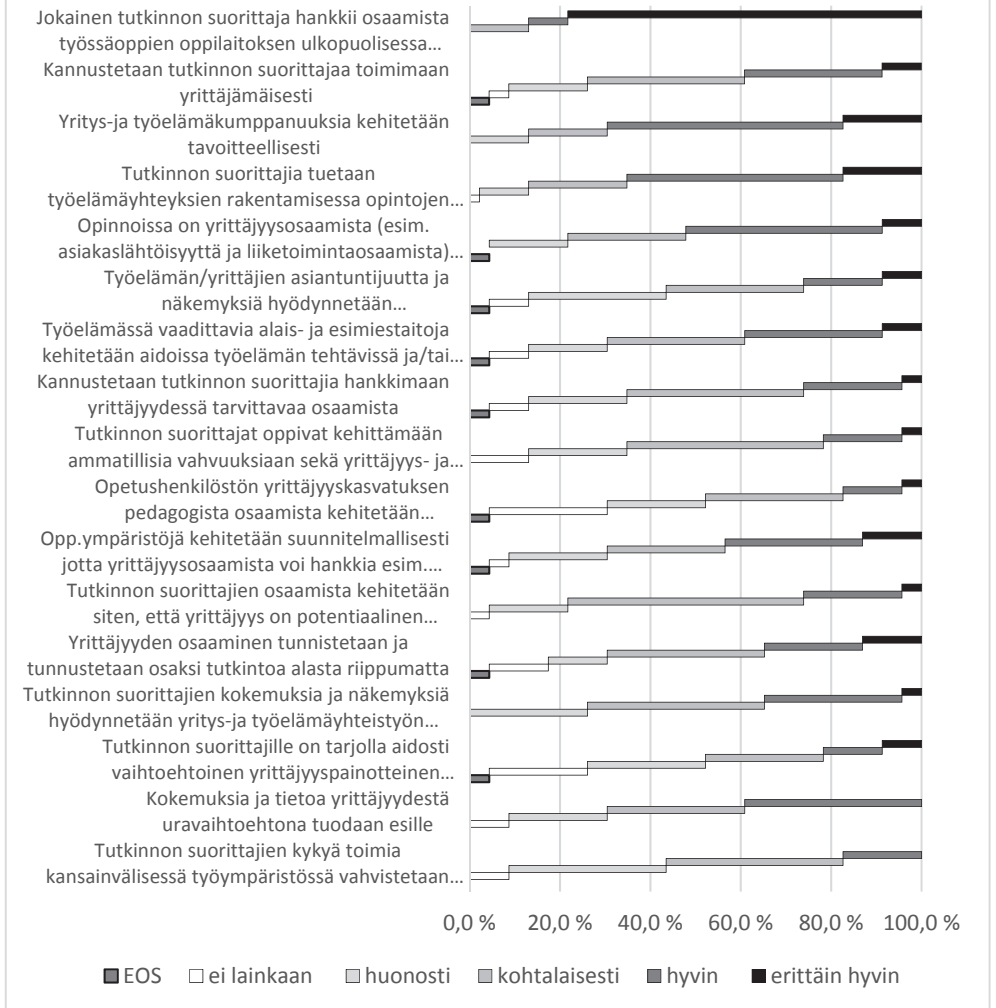
Kuvio 1. Yrittäjyyskasvatuksen tavoitteiden merkityksellisyys ammatillisen toisen asteen tutkinnon suorittamisessa.

Kuviossa 1 tavoitteet ovat Pohjois-Pohjanmaan yrittäjyyskasvatuksen strategiasta (Heinistö ym. 2016).

Kuviossa 2 tarkastellaan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tavoitteista parhaiten on toteutunut työssäoppiminen oppilaitoksen ulkopuolisessa organisaatiossa, vastaajista 78 % arvioi tavoitteen toteutuneen erittäin hyvin ja 9 % hyvin. Yli puolet vastaajista arvioi myös erittäin hyvin tai hyvin toteutuneiksi tavoitteet Yritys ja työelämäkumppanuuksia kehitetään tavoitteellisesti (17 % ja 52 %), Tutkinnon suorittajia tuetaan työelämäyhteyksien rakentamisessa opintojen aikana (17 % ja 48 %) ja Opinnoissa on kehittäviä sisältöjä, työtapoja ja materiaaleja (9 % ja 44 %).

Heikoimmin vastaajat arvioivat toteutuneen opetushenkilöstön yrittäjyyskasvatuksen pedagogisen osaamisen suunnitelmallisen kehittämisen. 26 % vastaajista arvioi, ettei se toteudu lainkaan ja 22 % arvioi sen toteutuvan huonosti. Myös tavoitteet Tutkinnon suorittajille on tarjolla vaihtoehtoinen yrittäjyyspainotteinen opintopolku (22 % ja 26 %) ja Tutkinnon suorittajien kykyä toimia kansainvälisessä työympäristössä vahvistetaan kansainvälisellä kasvatuksella (9 % ja 35 %) ei arvioitu toteutuneen lainkaan tai toteutuneen huonosti.

## Yrittäjyyskasvatuksen tavoitteiden toteutuminen ammattillisen toisen asteen tutkinnon suorittamisessa. N=23



Kuvio 2. Yrittäjyyskasvatuksen tavoitteiden toteutuminen ammatillisella toisella asteella.



Kuviossa 2 tavoitteet ovat Pohjois-Pohjanmaan yrittäjyyskasvatuksen strategiasta (Heinistö ym. 2016).

## 14.5 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tulokset tuovat ymmärrystä strategiaan asetettujen tavoitteiden merkityksellisyydestä ja toteutumisesta. Opetushenkilöstön arvioi yrittäjyyskasvatuksen strategiaan ja toimintaohjelmaan määritellyt tavoitteet merkittäviksi ammatillisen toisen asteen tutkinnon suorittamisessa (kuva 1). Tulos on lupaava strategian toimeenpanon näkökulmasta. Mantere ja Vaara (2008) kirjoittivat vähäisen osallistumisen strategiatyöskentelyyn vähentävän laaditun strategian tasoa ja aiheuttavan ongelmia sen toimeenpanossa. Vaikka Pohjois-Pohjanmaan yrittäjyyskasvatuksen strategiatyöhön osallistettiin laaja joukko opetushenkilöstöä, voidaan osallistumista pitää vähäisenä suhteessa maakunnan opetushenkilöstön määrään. Tässä tutkimuksessa saadun tuloksen mukaan tavoitteiden asettamisessa on onnistuttu hyvin ja vähäinen osallistuminen strategiatyöskentelyyn ei välttämättä ole vähentänyt sen tasoa. Asetettuihin tavoitteisiin sitoutuminen lienee mahdollista, koska vastaajat pitivät asetettuja tavoitteita tärkeinä ammatillisen tutkinnon suorittamisessa.

Kaikista tavoitteista merkittävimpänä pidettiin opiskelijan työssäoppimista oppilaitoksen ulkopuolisessa organisaatiossa ja toisena merkittävänä nähtiin työelämän ja yrittäjien asiantuntijuuden ja näkemysten hyödyntäminen yrittäjyyskasvatuksen toteutuksessa. Työelämäyhteistyöhön liittyvät tavoitteet myös arvioitiin parhaiten toteutuneiksi. Tulos oli odotettu, koska työssäoppiminen on mukana myös ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmissa ja tuleva ammatillisen koulutuksen uudistus tulee painottamaan työelämäyhteistyötä entisestään.

Tutkimuksen tuloksista vähiten merkittävänä tavoitteena ammatillisen tutkinnon suorittamisessa pidettiin tavoitetta, jonka mukaan tutkinnon suorittajien kykyä toimia kansainvälisessä työympäristössä vahvistetaan kansainvälisyyskasvatuksella. Sen arvioi vähemmän tärkeäksi tai ei lainkaan tärkeäksi 22 % vastaajista. Tulos oli yllättävä, koska yhteiskunta globalisoituu ja työpaikoilla edellytetään kansainvälistä osaamista ja kielitaitoa enenevässä määrin. Tavoitteista heikoimmin toteutuneiksi arvioitiin opetushenkilöstön yrittäjyyskasvatuksen pedagogisen osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen ja

että tutkinnon suorittajille on tarjolla vaihtoehtoinen yrittäjyyspainotteinen opintopolku. Näille tavoitteille on yhteistä se, että ne eivät ole toteutettavissa yksittäisen opettajan toimesta. Opetushenkilöstön osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen edellyttää aikataulutusta ja resursointia ja yrittäjyyspainotteinen opintopolku yhteistä opetussuunnitelmatyötä. Tarvitaan johdon toimenpiteitä, jotta nämä tavoitteet toteutuvat.

Tähän tutkimukseen kerättiin aineisto 10 kuukautta strategian valmistumisesta. Strategia julkaistiin helmikuussa 2016 ja lukuvuosi päättyi pian sen jälkeen. Lienee todennäköistä, ettei strategiaa ole vielä tavoitteellisesti viety vuosisuunnitelmiin ja käytäntöön kaikissa koulutusorganisaatioissa. Tavoitteet ovat osittain yhteneväisiä jo olemassa olevien opetussuunnitelmien kanssa, joten hyvin tai erittäin hyvin toteutuneiden tavoitteiden kohdalla on mahdollista, että henkilöstö toteuttaa strategian tavoitteita tietämättä strategian sisällöstä (ks. myös Virtanen ja Kauppinen 2008).

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että strategian toimeenpanoa tulee edelleen tehostaa. Tehty strategiatyö ja sen näkyvyys helpottaa toimeenpanoa jatkossa (Mantere & Vaara 2008). Strategian sisältöä on tulkittava ja konkretisoitava yhteisesti, jotta sen toteuttaminen on mahdollisimman lähellä perustehtävien toteuttamista ja jokainen pystyy oivaltamaan oman roolinsa strategian toteuttamisessa (Strandman 2009). Havainnot antavat tietoa käytännön toimenpiteitä varten ja strategian toteutumisesta saatua tietoa voidaan jatkossa käyttää lähtökohtana strategian toteutumisen seurannassa.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe akateemisen ja käytännön tutkimuksen kannalta on syventää käsitystä siitä, miksi tulokset osoittavat, että tavoitetta ”Tutkinnon suorittajien kykyä toimia kansainvälisessä työympäristössä vahvistetaan kansainvälisyyskasvatuksella” ei pidetä niin merkittävänä kuin muita tavoitteita. Vaikuttavatko tuloksiin mahdollisesti toimintakulttuuri tai vastaajien taustat vai onko strategian tavoitteista johdettuihin kysymyksiin vastaamisessa ongelmia, ovatko kysymykset yksiselitteisiä?

## **Lähdeluettelo**

Heinistö, M., Eskola, L., Arhio, K., ym. (2016). Nuoret tekevät tulevaisuuden. Pohjois-Pohjanmaan yrittäjyyskasvatuksen strategia ja toimintaohjelma 2016–2020. Edita.

- Hytti, U. (2002). State-of-art of enterprise education in Europe. Results from the Entredu project. Small business institute. Business research and development centre. Turku School of Economics and Business Administration. Haettu osoiteesta: [https://www.researchgate.net/publication/252485578\\_State-of-Art\\_of\\_Enterprise\\_Education\\_in\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/252485578_State-of-Art_of_Enterprise_Education_in_Europe).
- Kyrö, P. (1997). *Yrittäjyyden tarinaa kertomassa*. Juva: WSOY.
- Llewellyn, S., & Tappin, E. (2003). Strategy in the Public Sector: Management in the wilderness. *Journal of Management Studies*. 40(4), 955–982.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*. 19(2). 341–358. Haettu osoiteesta: <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.1070.0296>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 1: Five ps for strategy. *California Management Review*. 30(1), 11
- Mäntykangas, U. (2017). Pohjois-Pohjanmaan yrittäjyyskasvatuksen strategian ja toimintaohjelman 2016–2020 toimeenpano. Strategian ja toimintaohjelman 2016–2020 merkityksellisyyden ja toteutuksen arviointi toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa. Centria-amk. Opinnäytetyö. Kokkola.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2017). Koulutuksen yrittäjyyslinjaukset 2017. Haettu osoiteesta: <http://minedu.fi/yrittajyyslinjaukset>.
- Pietilä, H. (2015). *Strategiatyöhön osallistuminen: Strategistit ja strategiasehviytyjät*. Oulun yliopiston tutkijakoulu. Oulun yliopisto. Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö. Acta Universitatis Ouluensis G Oeconomica 77.
- Porter, M. E. (1996) "What is strategy?". *Harvard Business Review* 74(6). 1996. 61–78.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu osoiteesta: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.
- Seikkula-Leino, J. (2007). *Opetussuunnitelmauudistus ja yrittäjyyskasvatuksen toteuttaminen*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2007/28. Yliopistopaino, Helsinki.
- Strandman, K. (2009). *"Se vain ilmestyi" – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatioissa*. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Lapin yliopistokustannus. Haettu osoiteesta: [http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61743/Kristiina\\_Strandman\\_v%C3%A4it%C3%B6skirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61743/Kristiina_Strandman_v%C3%A4it%C3%B6skirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Virtanen, P., & Kauppinen, I. (2008). Henkilöstövoimavarajohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatioissa. *Hallinnon tutkimus* 27:2. (38–51). Haettu osoiteesta: <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/27/2/henkilos.pdf>.