

## Strateginen työvoimasuunnittelu esimiestyössä

Oskari Lumilahti



<b>Tekijä</b> Oskari Lumilahti	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Strateginen työvoimasuunnittelu esimiestyössä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 50 + 2
<p>Yritysten johto tekee päivittäisessä työssään monia päätöksiä, joista osa moni on strategisia useat liittyy strategiseen työvoimasuunnitteluun. Strategioista sekä strategisen työvoimasuunnittelun eri osa-alueista löytyy paljon tutkimustuloksia. Laajempaan ja yhtenä kokonaisuutena tutkimustuloksia aiheesta löytyy verrattain vähän etenkin kun ulotetaan strateginen työvoimasuunnittelu yrityksen omasta henkilökunnasta ulkoiseen työvoimaan, ohjelmistorobotiikkaan sekä yrityskaupoihin.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yrityksen X johdon näkökulmaa strategiseen työvoimasuunnitteluun sen hyödyntämiseen sekä laajuuteen esimiestyössä ja millaisia liiketoimintavaikutuksia tällä on. Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritykselle x. Tutkimustuloksia hyödynnetään yrityksessä käynnissä olevassa strategisen työvoimasuunnittelun keskitetyissä hankkeissa.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rajautuu ylätasolla yrityksen strategiarajapintaan. Strategiarajapinnasta johdettuna strateginen työvoimasuunnittelu keskittyy tässä tutkimuksessa strategisen työvoimasuunnittelun osa-alueisiin, joita ovat yrityksen oma henkilökunta, ulkoinen työvoima, ohjelmistorobotiikka sekä yrityskaupat ja järjestelyt. Tutkimuksen teoriaosuuteen oli haettu laajasti suomalaista ja kansainvälistä kirjallisuutta, tutkimuksia sekä kirjoituksia kaikista tutkimuksen osa-alueista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelumenetelmällä maaliskuun ja huhtikuun 2020 aikana. Tutkimusta varten haastateltiin viittä kohdeyrityksen johtotason henkilöä. Kaikkien haastateltavien toimenkuvaan kuuluu yrityksen strategiatyö sekä he toimivat yrityksen johtotehtävissä ja esimiesasemassa. Haastattelut nauhoitettiin ja litterointiin analysointia varten. Analysointi tapahtui sisällönanalyysi menetelmällä. Tutkimus analysointiin lisäksi SWOT -analyysiä hyödyntämällä, joka helpottaa tutkimustulosten johtamista käytännön toimenpiteiksi.</p> <p>Tutkimuksen tulokset kertovat pitkäjänteisen suunnittelun merkityksellisyydestä esimiestyössä sekä vaikutuksesta liiketoiminnalle. Tutkimuksen mukaan strategisen työvoimasuunnittelun hyöty esimiestyössä saadaan ulosmitattua viitekehysten, prosessien sekä esimiesten roolien kirkastamisella. Laajentamalla strateginen työvoimasuunnittelu koskemaan koko organisaatiota ja jokaista esimiestasoa helpottaa se yrityksen liikkumista uusille liiketoiminta-alueille.</p>	
<b>Asiasanat</b> Strateginen työvoimasuunnittelu, esimiestyö, ulkoinen työvoima, yrityskauppa, ohjelmistorobotiikka	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet, tutkimusongelma sekä rajaukset.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	4
2	Strategiatyö, johtaminen ja strateginen työvoimasuunnittelu .....	5
2.1	Teoreettiset lähtökohdat strategisesta työvoimasuunnittelusta.....	6
2.2	Henkilöstöjohtaminen sekä yrityksen sisäinen työvoima .....	8
2.3	Ulkoinen työvoima.....	12
2.4	Ohjelmistorobotiikka.....	16
2.5	Yrityskaupat ja yritysjärjestelyt .....	18
3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, ja tutkimustehtävät.....	21
3.1	Tutkimusrajaukset.....	21
3.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	22
3.3	Teemahaastattelun toteutus.....	24
3.4	Sisällönanalyysi .....	26
3.5	Strateginen työvoimasuunnittelu eri esimiestasooilla .....	28
3.6	Strategisen työvoimasuunnittelun laajuus .....	30
3.7	Strategisen työvoimasuunnittelun dimensiot .....	32
3.8	Strategisen työvoimasuunnittelun SWOT -analyysi tutkimustulosten perusteella	37
4	Pohdinta.....	39
4.1	Tulosten tarkastelu.....	39
4.2	Tutkimuksen luotettavuus sekä eettiset näkökohdat .....	41
4.3	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	44
4.4	Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi.....	45
	Lähteet .....	47
	Liite 1. Teemahaastattelunrunko .....	51
	Liite 2. Haastattelukutsu .....	52

# 1 Johdanto

Liiketoiminnalle kriittisiä toimintoja yritysten liiketoiminnasta ei aina ajatella voida tuottaa ulkoisten toimijoiden kautta (Valvisto 2005, 220). Yritysten kirjo nykypäivänä kuitenkin osoittaa, että perinteisestä työntekijä -työnantaja ajattelua haastaa uusilla tavoilla toimivat yhtiöt hyvin perinteisilläkin aloilla. Viimeisimpien vuosikymmenien aikana muutos pysyvistä työsuhteesta lyhytaikaisempiin työsuhteisiin on ollut merkittävä. Tämä on muuttanut yritysten tapaa tuottaa palveluitaan ulkoisten kumppaneiden avulla oman henkilöstön sijaan. Samaan aikaisesti vuokratyövoiman nopea kasvaminen herättänyt kritikoissa huolta työntekijöiden vaihtuvuudesta sekä työehdoista (Koene, Garsten & Galais 2014, 1-2). Suomessa 2010 -luvulla työvoiman vuokraus toimialalla työskentelevät yritykset ovat kasvattaneet henkilöstömääräänsä merkittävästi etenkin 2015 -vuoden jälkeen (Henkilöstöpalveluyritysten liitto ry 2018). Yritysten kirjepostin jakelun toimialalla on erilaisia tapoja tuottaa palveluita. Verrattaessa yritysten kirjepostin jakelupalveluiden jakelumarkkinoita Suomessa, voidaan verrata kahta eri yritystä keskenään. Alalla valtakunnallisesti toimiva Posti Oy sekä lähes valtakunnallisesti toimiva Jakeluyhtiö Suomi Oy. Posti Oy tuottaa kokonaispalvelunsa Suomessa 16 500 työntekijällä (Posti). Posti kilpailija yritysten kirjejakelumarkkinassa on Jakeluyhtiö Suomi, jolla henkilöstö on pääosin ulkoista ja oman henkilöstön määrän 4 henkilöä. Jakeluyhtiö Suomi tuottaa itse kaikki jakelupalvelut alihankintana (Jakeluyhtiö Suomi).

Strateginen työvoimasuunnittelu usein rajataan omaan henkilökuntaan liittyväksi asiaksi, kuitenkin hieman sivuten yrityksen ulkoista työvoimaa. Ulkoisen työvoiman käyttämistä yritykselle strategisesti merkittävissä rooleissa yleisesti pyritään välttämään ja jopa pidetään mahdottomana (Valvisto 2005, 220). Ulkoista työvoimaa voidaan kuitenkin nykypäivänä käyttää lähes jokaisessa yrityksen roolissa, lisäarvoatuottamimmista töistä aina yrityksen strategiasuunnitteluun asti. Palvelun ostamisen motiivi ulkoiselta palveluntarjoajalta saattavat olla kustannustehokkuuden parantaminen, työtehtävät jotka eivät ole yrityksen ydinliiketoiminta alueella. Ulkoisella lyhytaikaisella konsultoinnilla saatetaan kasvattaa oman henkilöstön osaamisvajetta tai hankkia lyhytaikaisesti, nopeasti tietyn osaamisalueen asiantuntijuutta vaativiin työtehtäviin (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17). Strateginen työvoimasuunnittelu liittyy keskeisesti ihmisten suorittamaan työhön. Ihmisten suorittama työ voidaan erotella automaatiosta tehtävillä mitä pelkästään ihmiset suorittavat. Pelkästään järjestelmän tai automaation suorittamat tehtävät eivät vaadi ihmisen toimenpiteitä tehtävien suorittamiseksi. Kasvavana trendinä on yhdistää Ihmisen tekemät työsuoritteet ohjelmistorobotiikkaan (Daugherty & Wilson 2018, 138-140). Yrityskauppoihin strateginen työvoimasuunnittelu liittyy viimeistään integraatio vaiheessa. Yrityskaupoissa keskiössä ovat ihmiset ostavassa sekä oston kohteena olevassa yrityksessä. Yrityskaupan mukana

tulevat kompetenssit ja resurssit saattavat muodostaa jopa suurimman osan kaupan arvosta. Henkilöstön integroiminen uuteen yritykseen sekä henkilöstölle viestiminen on merkittävässä asemassa onnistunutta integraatiota. (Katramo ym. 2011, 445-449)

Tutkimuksen pohjaksi käytettävänä tietoperustana toimii henkilöstöjohtamiseen, henkilöstön kehittämiseen, vuokratyöhön, palveluiden ostoon, ohjelmistorobotiikkaan sekä yrityskappoihin liittyvää kirjallisuutta sekä tutkimuksia.

## 1.1 Tavoitteet, tutkimusongelma sekä rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia yrityksen X johdon näkökulmaa strategiseen työvoima-suunnitteluun esimiestyössä.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli, miten strategista työvoimasuunnittelua voidaan hyödyntää esimiestyössä?

Alakysymykset syventyvät seuraaviin teemoihin:

- Millaisia asioita strategisessa työvoimasuunnittelussa tulisi ottaa huomioon ?
- Millä laajuudella strategista työvoimasuunnittelua organisaatiossa tulisi tehdä?
- Millä esimiestasoilla strategista työvoimasuunnittelua tulisi tehdä?
- Millaisia vaikutuksia strategisella työvoimasuunnittelulla on liiketoiminnalle?

Taulukko 1. Peittomatriisi

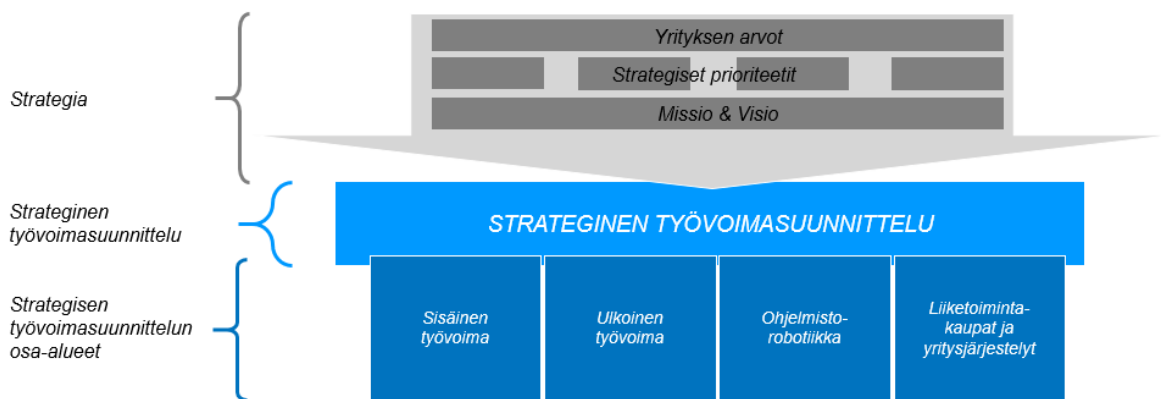
Alakysymykset	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelu-teemat
Millaisia asioita strategisessa työvoimasuunnittelussa tulisi ottaa huomioon ?	2, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5,	3.5, 3.6, 3.7, 3.8	1
Millä laajuudella strategista työvoimasuunnittelua organisaatiossa tulisi tehdä?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5,	3.5, 3.6, 3.7, 3.8	2
Millä esimiestasoilla strategista työvoimasuunnittelua tulisi tehdä?	2.1 , 2.2, 2.3, 2.5	3.5, 3.6, 3.7, 3.8	3.1
Millaisia vaikutuksia strategisella työvoimasuunnittelulla on liiketoiminnalle?	2, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5,	3.6, 3.7, 3.8	4

Opinnäytetyö tehtiin yrityksen X toimeksiantona. Yritys X työllistää yli 20 000 työntekijää useissa eri maassa, joista Suomessa työskentelee noin 4000. Tutkimus oli ajankohtainen yritykselle sekä ajankohtainen muuttuvassa yleisessä työvoimatilanteessa. Tutkimustuloksia hyödynnetään yrityksessä käynnissä olevassa strategisen työvoimasuunnittelun keskittyvissä hankkeissa. Hankkeilla kehitetään strategisen työvoimasuunnitteluun malleja yrityksessä. Taustatutkimusta voidaan hyödyntää Suomessa sekä kaikissa yrityksen maayhtiöissä. Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään myös yrityksen johdon konsultaatioissa.

Tutkimus keskittyy strategiseen työvoimasuunnitteluun, menemättä kuitenkaan syvälle eri tutkittaviin osa-alueisiin. Tutkittavaa aihetta lähestyttiin sisäisten vaikutteiden-, strategian- sekä työvoima strategian näkökulmasta. Tutkimustuloksia tutkittavilta osa-alueilta löytyi runsaasti, mutta aihetta tässä kokonaisuudessa tutkittuna huomattavan rajallisesti.

Tutkimuksessa strategisen työvoimasuunnittelun sisällöntuottajana ja rajapintana toimii yrityksen strategia. Itse strateginen työvoimasuunnittelu tässä tutkimuksessa keskittyy työvoima strategian eri osa-alueisiin. Työvoimastrategian osa-alueita käsitellään tässä tutkimuksessa strategisen työvoimasuunnittelun rajapintana mutta ei laaja-alaisesti. Työvoimastrategian osa-alueita tässä tutkimuksessa ovat:

- Yrityksen oma henkilökunta, eli sisäinen työvoima
- Ulkoinen työvoima
- Ohjelmistorobotiikka
- Yrityskaupat ja yritysjärjestelyt



Kuvio 1. Strategisen työvoimasuunnittelun sijoittuminen opinnäytetyössä strategian ja työvoimasuunnittelun osa-alueiden välissä

Tutkimuksen ulkopuolelle oli rajattu yrityksen strategian sisältö sekä yrityksen ulkopuolisia vaikutteita. Tällaisia ulkopuolisia vaikutteita ovat esimerkiksi työelämän murros, joukkotamminen, talouden näkymät, eri sukupolvien vaikutus työelämässä tai COVID-19 vaikutukset työmarkkinoihin.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne on neljään kappaleeseen. Ensimmäinen kappale on johdanto. Johdanto taustoittaa tutkimusta ennen tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Syvennyttyä opinnäytetyön aiheeseen, tutkimuksen taustoihin, -tavoitteisiin, -ongelmaan, -rajauksiin sekä -kysymyksiin. Kappaleessa on myös esitetty opinnäytetyön peittomatriisi.

Toinen luku keskittyy opinnäytetyön teoriapohjaan. Teoreettiset lähtökohdat on jaoteltu opinnäytetyön rajausten mukaan. Strategisen työvoimasuunnitteluun syötteenä vaikuttavan strategiatyön ja johtamisen tietoperusta toimii aiheen runkona. Strategisen työvoimasuunnittelun osa-alueiden tietoperusta jakaantuu yrityksen sisäisen työvoiman, ulkoisen työvoiman, ohjelmistorobotiikan sekä liiketoimintakauppojen ja yritysjärjestelyiden tietoperustaan. Tietoperustaa on rajattu tutkimusrajausten mukaan.

Opinnäytetyön kolmas luku keskittyy empiiriseen tutkimukseen. Luvussa käsitellään tutkimuksen kohde, -tavoite, -ongelmat, menetelmävalinta, empiirisen tutkimuksen toteutus sekä tutkimustuloksia. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä teema-haastatteluna ja analysointiin sisällönanalyysimenetelmällä. Luku käsittelee tutkimuksen strategisen työvoimasuunnittelua eri esimiestasoilla, laajuuden sekä dimensiot. Luvun lopussa tutkimustuloksia on analysoitu SWOT -analyysimenetelmällä.

Neljäs ja viimeinen luku on pohdinta. Pohdinta linkittää aikaisemmat tutkimustulokset sekä teoriapohjan tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin sekä tutkimustulokseen. Luku myös käsittelee tutkimuksen luotettavuuden, eettisyyden ja johtopäätökset kehitysehdotuksineen. Luku käsittelee myös opinnäytetyöntekijän omaa oppimista opinnäytetyöprosessin kuluessa sekä oppimisen arvioinnin.

## 2 Strategiatyö, johtaminen ja strateginen työvoimasuunnittelu

Strategiatyön juuret ulottuvat pitkälle historiaan jolloin strategiat liitettiin sodankäyntiin. Strategia tulee kreikan sanasta strategos joka juontaa juurensa Strategos nimisestä armeijan johtajasta. Yksi varhaisimmista aiheita käsittelevänä kirjana pidetään Sun Tzun teosta Sodankäynnin taito, joka sijoittuu ajalle 500 ennen ajanlaskun alkua. 1900-luvun alussa ja teollisen tuotannon kasvaessa syntyi käsite tieteellinen liikkeenjohto. Tieteellistä liikkeenjohtoa kutsutaan myös taylorismiksi. Lähtökohtana taylorismissa on ohjata ihmiset suorittamaan työtehtävänsä ennalta suunniteltujen toimintatapojen kautta. (Vuorinen 2013, 20-21)

Nykyaikaisessa strategisen johtamisen prosessissa strategia voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on strategisen aseman analyysi, jossa voidaan hyödyntää erilaisia analyysimenetelmiä, kuten SWOT-analyysi. Toisessa vaiheessa tehdään strategiset valinnat, jossa määritellään erimerkiksi missä liiketoiminnoissa yritys aikoo olla mukana tai mitkä ovat yrityksen resursointiin käytettävät menetelmät. Kolmantena vaiheena toimii strategian toimeenpano, jossa suunniteltu strategia otetaan käytäntöön. Toimeenpanovaiheessa tarvitaan työntekijöiden motivointia ja sitouttamista sekä organisointia. (Vuorinen 2013, 40-42.)

Henkilöstöstrategia on henkilöstöön suunnattu strategian osuus, jolla varmistetaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Henkilöstöstrategia varmistaa, että juuri oikeanlainen joukko ihmisiä toteuttaa ja varmistaa yrityksen liiketoimintastrategian toteutumisen. Tekeillä strategiasta irrallisen henkilöstöstrategian, riskinä on strategian päivittyessä henkilöstöstrategian vanhentuminen tai erkaantuminen. (Valvisto 2005, 205.) Resurssien kehittämiseen voidaan käyttää erilaisia strategiatyökaluja. Resurssiperustaisen strategianäkemyksen VRIO:n perusajatuksena on kilpailuedun saavuttaminen resursseja kehittämällä. Tässä 1995 vuonna esitellyssä mallissa resurssina pidetään kaikkea mahdollisia tuotantotekijöitä kuten koneita, järjestelmiä, henkilöstöä, ulkoista palvelunostoa sekä yrityskulttuuria. VRIO-mallin avulla voidaan tunnistaa toiminnan kannalta kilpailuetua luovia resursseja jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti korvattavia tai kopioitavia tai tehokkaasti organisoituja. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta VRIO-mallissa ulkoisten resurssien tunnistaminen tulisi myös huomioida. (Vuorinen 2013, 149-157.)

Yhtenä strategiatyökaluna voidaan hyödyntää benchmarkingia, jonka alkuperä strategisen johtamisen työkaluna juontaa juurensa 1970-luvulle. Benchmarkingin tavoitteena on kerätä tietoja tai taitoja, joita voidaan omassa toiminnassa hyödyntää. Benchmarkingia voidaan toteuttaa neljällä eri lähestymistavalla, joita ovat sisäinen-, kilpailija, toiminnallinen-



tai toimialan benchmarking. Sisäisellä benchmarkingilla voidaan tekemisen tasoa verrata eri toiminnoissa, jonka perusteella toimintaa voidaan kehittää. Kilpailijabenchmarkingilla voidaan verrata julkisista tietolähteistä saatua tietoa tai tehdä yhteistyötä saman toimialan yrityksen kanssa, joka toimii samalla toimialalla mutta esimerkiksi eri maantieteellisellä alueella. Toiminnallisessa benchmarkauksessa vertailu tehdään ulkoiseen yritykseen, mutta esimerkiksi toiselta toimialalta. Tällöin samanlaisia toiminteita verrataan keskenään, jotka eivät ole toimialariippuvaisia. Toimialan benchmarkingissa pyritään etsimään ja vertailemaan koko omalta toimialalta parhaita käytänteitä. (Vuorinen 2013, 157-159.)

Kraljicin portfolio on 1980 -luvulla esitelty hankintastrategioiden kehittämiseen tarkoitettu malli. Kraljicin portfolion mukaan kaikki hankittavat palvelut eivät ole saman arvoisia ja niitä ei tulisi tarkastella sekä johtaa samalla tavalla. Kraljicin portfoliossa nelikenttään määritellään vaaka-akselille toimittajamarkkinoiden hallittavuus ja pystyakselille tulosvaikutus palvelu- tai tuoteryhmästä. Toimittajamarkkinoiden hallittavuuteen vaikuttaa potentiaalisten toimittajien lukumäärä, vertailumahdollisuus tuotteisiin ja palveluihin, hankittavan tuotteen tai palvelun korvattavuus, teknologian maturiteetista sekä riskeistä, joista palvelun tai tuotteen ostamiseen liittyy. Tulosvaikutuksen arviointi tehdään subjektiivisesti tutkimalla tietyn hankintaryhmän vaikutusta yrityksen tulokseen tai tuotteen tuottavuuteen. (Vuorinen 2013, 166-167). Kraljickin portfolio on yksinkertainen ja nopea malli hankintatoimen käyttöön ja sitä voidaan täydentää muiden analyysityökalujen ja mallien kanssa. Itsessään portfolio ei tuo riittäviä tietoja strategisen johtamiseen eikä se tuo ohjeita jatkotoimenpiteisiin (Vuorinen 2013, 175).

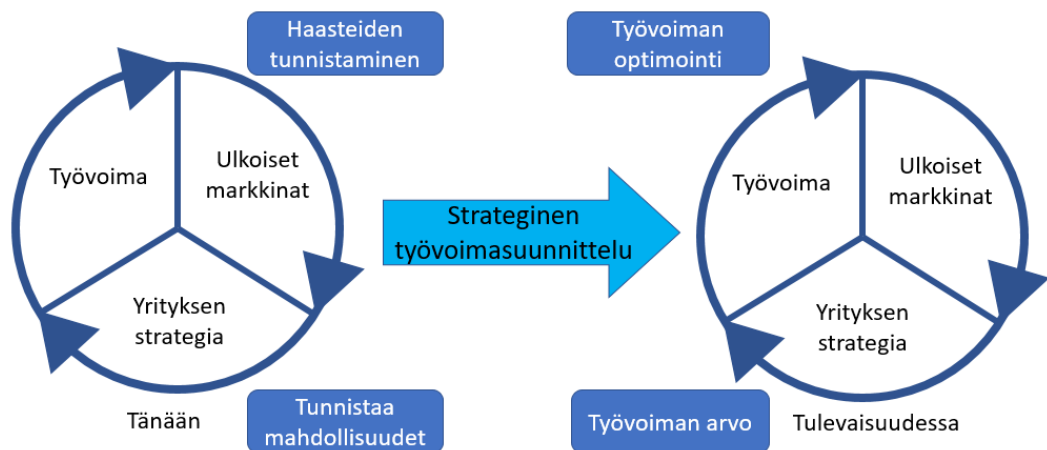
Työnantajamielikuvan kehittäminen on noussut esille 1990 -luvulla ja nykyään se on nostettu strategisen johtamisen yhteyteen. Työnantajamielikuvalla on merkitystä parhaiden työntekijöiden rekrytoinnissa sekä yrityksessä työskentelevien työntekijöiden motivoinnissa ja sitouttamisessa. Vaikuttavina tekijöinä toimivat markkinointi, toimiala, myytävät tuotteet ja palvelut, yrityksen johto, tuttavien kokemukset yrityksestä sekä fyysiset yrityksen toimitilat (Vuorinen 2013, 170-179).

## **2.1 Teoreettiset lähtökohdat strategisesta työvoimasuunnittelusta**

Työvoimasuunnittelu juontaa juurensa 1960 -luvulle. 1960 -luvun loppupuolella aihetta on alettu käsittelemään neljänä vaiheena työvoimasuunnitteluprosessin näkökulmasta. Näitä olivat datan kerääminen ja analysointi, työvoimavarasto ja ennustaminen, tavoitteiden määrittely ja ongelmien ratkaisuun sekä suunnitelmien ja ohjelmien implementointi, hallitseminen ja evaluointi. (Ward, Maki & Tripp 2013, 8-11.) Strateginen henkilöstöjohtamisen

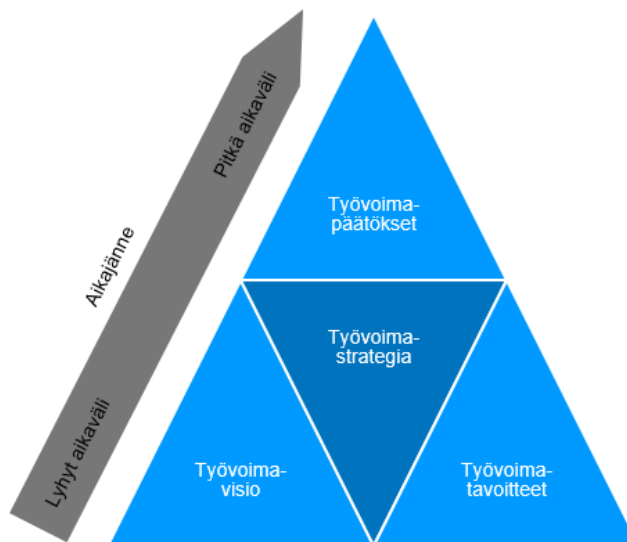
tausta sijoittuvat 1980 -luvun Harvard Business Schoolin sekä Michiganin yliopiston tutkijoiden ajatuksiin. Tutkijoiden mielestä nykyaikaiset yritykset eivät voi toteuttaa tuloksellisesti omaa kilpailustrategiaansa pelkästään markkinoita analysoimalla (Helstilä & Salojärvi 2009, 15).

Nykyäänä strateginen työvoimasuunnittelu voidaan määritellä eri tavoilla sekä laajuuksilla. Ross Sparkman esittää, että strateginen työvoimasuunnittelu luo puitteet työvoiman nykytilan ja halutun tilan analysointiin. Toimenpiteet jolla nykytilan sekä halutun tilan välillä ohjaavat strategian toteutumiseen (Sparkman, 2018, 4) . Ford Motor Companyn Rob Tripin näkemyksen mukaan työvoimasuunnittelun määritelmänä toimii työvoiman vaatimuksen sekä tarjonnan välisen eron tunnistaminen ja ymmärtäminen, josta voidaan johtaa toimenpiteitä näiden erojen korjaamiseksi. Näkemyksen konteksti ottaa huomioon poliittisen, liiketoiminnallisen, taloudellisen, kulttuurillisen, teknologisen nykyaikaisessa muuttuvassa maailmassa. Strategisella työvoimasuunnittelulla voidaan varmistaa, että päätökset sekä niistä johdettujen toimenpiteiden vaikuttavuus ovat linjassa yrityksen strategisten tarpeiden kanssa. (Ward ym. 2013, 30.) Strateginen työvoimasuunnittelu on prosessi, jossa tunnistetaan haasteita sekä mahdollisuuksia. Näitä haasteita organisaation ihmiset kohtaavat markkinamuutosten vaihteluissa sekä liikesuhdanteiden kypsyessä. Haasteita ja mahdollisuuksia tunnistamalla päästään näkemään työvoiman arvo, jolla työvoimaa voidaan optimoida. (Sparkman, 2018, 4-9.)



Kuvio 2. Strateginen työvoimasuunnittelu tänään ja tulevaisuudessa (mukaiillen Sparkman 2018)

Hyvän strategisen työvoimasuunnitelman tulisi kattaa kaikki organisaatiot, sekä mahdollistaa suorituskyvyn parantaminen. Tällä organisaation kattavuudella tarkoitetaan organisaatiossa olevia rooleja, funktioita sekä yksilöitä. (Sparkman 2018, 12). Työvoimastrategia on yhdistelmä työvoimavisiosta, työvoimatavoitteista sekä työvoimaan koskevista päätöksistä. Strategian voi tehdä joko lyhyemmälle tai pidemmälle aikajänteelle.



Kuvio 3. Työvoimastrategian linkittyminen ja aikajänne (mukaillen Sparkman 2018)

Työvoimansuunnittelu on suunnitteluprosessi ja toimii myös yhtenä riskienhallintaprosessina. Työvoimansuunnitteluprosessi ei kuitenkaan ole budjetointiprosessi vaikka budjetointi vaikutta sisältöön. Strategisessa työvoimansuunnittelussa kehittää henkilöstölle urapolkuja, tunnistetaan ja kehitetään yritykselle kriittisiä työrooleja sekä kehitetään työnantajamielikuva. Näiden avulla voidaan sitouttaa olemassa olevien osaajia sekä saadaan vaikuttavuutta uusien osaajien rekrytoimiseksi. (Ward ym. 2013, 162.)

## 2.2 Henkilöstöjohtaminen sekä yrityksen sisäinen työvoima

Nykyaikainen henkilöstöjohtaminen on laajemmin tunnistettu toisen maailmansodan jälkeen. Henkilöstöjohtaminen on lähtenyt liikkeelle Yhdysvalloista saavuttaen Suomen 1960-luvulla. Alussa henkilöstöpäällikön nimikkeinä olivat mm. sosiaali- ja koulutuspäällikkö, joidenka tehtäväkenttään kuuluivat työsuhdetta tukevien fasiliteettien luominen kuten työsuhdeasuminen. Henkilöstöhallinnon aikakauden voidaan katsoa alkaneeksi 1970-luvulla, jolloin käsitykset henkilöstöhallintoon liittyvistä prosesseista alkoi vakiintua. Näitä olivat esimerkiksi rekrytointiin- ja koulutukseen liittyvät asiat. 1980-luvulle siirryttäessä kehitys suuntautui henkilöstöasioiden kehittämiseen ja henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaiseen johtamiseen. 1990-luvulle siirryttäessä henkilöstöhallinnon roolia alettiin tarkastella enemmän liikkeenjohdollisesta tai strategisesta näkökulmasta. Henkilöstön ja osaamisen rooli yrityksen strategisena kilpailutekijänä korostui. Tutkimukset 1995-2006 välisenä aikana kertovat, että henkilöstöjohtamisen strategisuus linkittyi liiketoimintastrategiasta johdettuihin mittareihin. Nykyaikainen henkilöstöjohtaminen ei kuitenkaan ole alisteinen liiketoimintastrategialle tai liikkeenjohtamiselle. Henkilöstöjohtamiseen tänä päivänä kuuluu yrityskulttuurin luonti, jolla mahdollistetaan uusien liiketoimintastrategioiden laatiminen.

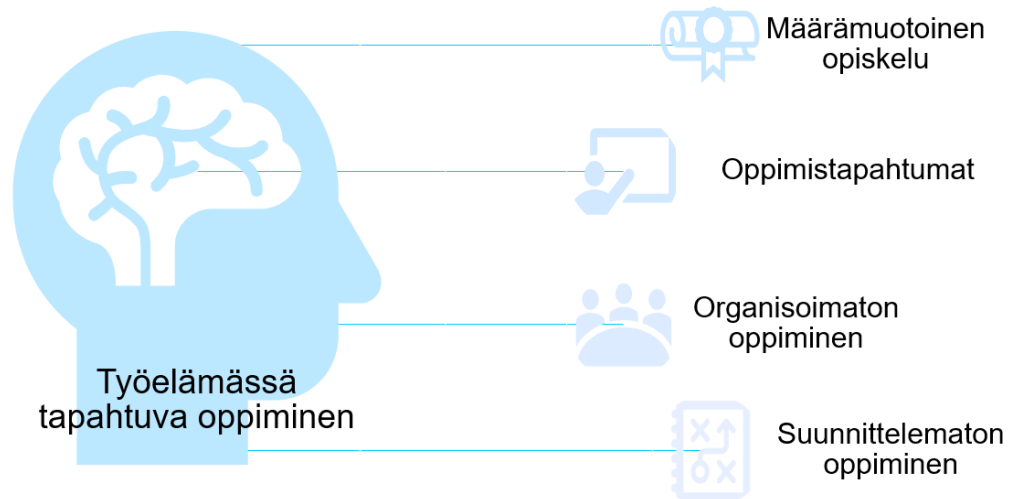
(Helstilä & Salojärvi 2009, 23-26.) Yrityksen omaan henkilökuntaan liittyvä henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat nykyisen osaamisen kehittäminen, rekrytointi, tavoitteellistaminen sekä suoriutumisen arviointi, palkitsemiskäytännöt, sitouttamisen ja motivointi, työhyvinvointi sekä johtamisen kehittäminen (Viitala 2013, 51).

Henkilöstön pitäminen talossa vaatii sitoutumista työnantajalta sekä työntekijältä. Yksilötasolla työsuhteen elinkaareen mahtuu erilaisia vaiheita työnantajaan sitoutumisen kannalta. Nämä voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Yrityksen sisäiset siirrot, osaamisen laajentaminen, uuden oppiminen tai yrityskaupan mahdollistamat uudet mahdollisuudet saattavat toimia positiivisena kannustimena sitouttamisessa yritykseen sekä parantaa henkilötasolla työnantajamielikuvaa. Esimiehen toiminta ja rooli työnantajan edustajana voi joko vahvistaa tai heikentää työskentelymotivaatiota. (Valvisto 2005, 93-95.)

Yrityksen arvo muodostuu monessa yrityksessä ihmisillä olevasta osaamisesta. Tätä osaamista kutsutaan älylliseksi pääomaksi. Älyllistä pääomaa voidaan jaotella kolmeen eri osatekijään. Osatekijät ovat inhimillinen pääoma, rakenteellinen pääoma ja sosiaalinen pääoma. Inhimillinen pääoma pitää sisällään organisaation tiedot taidot sekä kokemuksen. Rakenteellinen pääoma on tietoa, joka ei ole sidottuna yrityksissä toimiviin ihmisiin, vaan on sitoutunut yrityksen politiikkaan, ohjeistuksiin, prosesseihin, järjestelmiin sekä patentteihin. Sosiaalinen pääoma pitää sisällään yrityksen suhteet yritykselle tärkeisiin ryhmiin, yhteistyömallit sekä luottamuksen. (Viitala 2013, 170-173.)

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa keskeisesti henkilökunnan osaaminen, osaamisen hyödyntäminen sekä uusien asioiden oppimisen nopeus. Osaamisen johtamiseen tarvittavat elementit tulevat yrityksen strategiasta. Näitä elementtejä ovat osaamisen ylläpito, osaamisen kehittäminen, osaamisen uudistaminen sekä uuden osaamisen hankkiminen. Osaamisen johtamisen keskeisiä kysymyksiä ovat mitä osaamista yritys tarvitsee toteuttaa liiketoiminnan strategiaa strategian ajanjaksolla? Mitä osaamista yritys haluaa yrityksen sisällä olevan? Millaista osaamista hankitaan yrityksen ulkopuolelta ja mistä sitä on saatavilla? Miten osaamisen poistuminen voidaan ennakoida, mistä ja koska? Kuinka paljon uutta osaamista yritykseen tarvitaan? Mikä on osaamisen varmistamisen hinta? Kuinka paljon ja minne osaamista tarvitaan sekä mitkä ovat työsuhteen muodot? Yrityksen kilpailukykyllä tärkeää osaamista kutsutaan yrityksissä strategiseksi osaamiseksi sekä ydinkyvykkyudeksi. Strateginen osaaminen on tärkeää yrityksen valitsemalle strategialle. Yrityksen ydinkyvykkyys koostuu ihmisten pätevyydestä sekä resursseista ja on asiakkaalle lisäarvoa tuottava tekijä. (Viitala 2013, 170-173.)

Työssä tapahtuvaa oppimista, eli osaamisen kehittämistä tapahtuu monimuotoisesti työyhteisössä. Työssäoppiminen voidaan jakaa Dohmenin tekemällä luokittelulla neljään eri kategoriaan. Työssäoppimisen kategorioita ovat määrämuotoinen opiskelu koulutusorganisaatioiden toimesta, yrityksen omat tai yrityksen hankkimat oppimistapahtumat, työympäristössä tapahtuva organisoimaton oppiminen sekä suunnittelematon oppiminen. (Viitala 2013, 191.)



Kuvio 4 . Dohmenin työelämässä oppimisen luokittelua (mukaillen Viitala 2013)

Määrämuotoinen opiskelu johtaa yleensä tutkintoon tai suoritus tuottaa sertifiikaatin tai diplomin. Määrämuotoisen opiskelun voi järjestää joko yritys itse tai sitten henkilöitä voidaan ohjata ulkoisten palveluntuottajien tai oppilaitoksen koulutukseen. Yrityksen järjestämät tai hankkimat oppimistapahtumat voivat olla esimerkiksi kielikursseja, prosessitoimintaan liittyviä kursseja, laatukoulutusta, johtamiskoulutusta tai järjestelmien käyttöön liittyviä kursseja. Nämä kurssit tai koulutukset eivät johda tutkintoon. Työelämässä tapahtuva organisoimaton oppiminen voi tapahtua esimerkiksi tiimipalaverin yhteydessä tapahtuvana tiedonjakona tai pienenä osaamisenjakotuokiona tietyn aiheen ympärillä. Sunnitelematon oppiminen tapahtuu helposti tiedostamatta. Työelämässä tapahtuvat haasteet tai ongelmatilanteet voivat pakottaa oppimaan uudenlaisia asioita. (Viitala 2013, 191-193.)

Organisaation osaamis- eli kompetenssikartoituksilla saadaan hahmotettua organisaation osaamisen nykytaso. Kartoituksen avulla organisaatio pystyy peilaamaan osaamistaan organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin sekä tarvittaviin toimenpiteisiin mahdollisissa kompetenssipuutteissa. Osaamiskartoitukseen voidaan käyttää erilaisia työvälineitä osaamismatriiseista kvalifikaatioympyröihin. Säännöllisesti tehtynä osaamiskartoituksen avulla voidaan kehittää organisaatiota paremmin vastaamaan liiketoiminnan asettamia tarpeita, tehdä faktapohjaista päätöksentekoa sekä luoda organisaatiolle näkyväksi oikeanlaisen osaamisen arvostaminen. (Viitala 2013, 182-183.)

Onnistunut rekrytointi on yrityksen toiminnalle ja kilpailukyvyille tärkeä asia. Rekrytointia voidaan tehdä joko yrityksen sisällä tai yrityksen ulkopuolelta. Hyvällä ennakkovalmistelulla ja suunnitelmallisuudella voidaan rekrytoinnissa helpommin saavuttaa onnistunut lopputulos. Rekrytoinnilla voidaan paikata esimerkiksi poislähteneen henkilön tuottamaa aukkoa organisaatiossa, kompetenssin puuttumista tai resurssien puuttumista (Österberg 2014, 91-94). Resursointitarpeen määrittelyssä on hyvä huomioida ennen rekrytointia muita vaihtoehtoja, kuten työnkierto, töiden jako olemassa olevalle organisaatiolle, osaamisen laajentaminen, ulkoiset vaihtoehdot tai osittainen tai koko resurssitarpeen automatisointi. Myös työn kesto toimii yhtenä valintakriteerinä (Ward ym. 2013, 40-47). Poislähtijän tilalle rekrytointia olisikin tärkeää miettiä mahdollisuutena uudistaa organisaatiota. Onko tarve rekrytoida henkilö samoilla vaatimusmäärittelyillä samaan rooliin vai uudella toisaalle (Österberg 2014, 92). Rekrytointi yrityksen ulkopuolelta on yritykselle kiinteä kuluerä, eli investointi, johon ryhtymistä on hyvä punnita tarkkaan, osana strategista henkilöstösuunnitelmaa sekä osana tunnistettuja tarvittavia strategisia kyvykkyyksiä. (Valvisto 2005, 22.) Onnistunut rekrytointi vaatii asiantuntemusta, jolloin organisaation sisäinen tai ulkoinen rekrytointi- tai HR -asiantuntija tulisi saada rekrytointiprojektiin esimiehen tueksi (Österberg 2014, 91). Rekrytoinnissa sekä työsuhteen muutoksissa tulee aina huomioida vallitseva lainsäädäntö sekä muut sopimukselliset seikat. Rekrytoivan esimiehen tukena tässäkin toimii HR:n asiantuntijat (Österberg 2014, 99).

Yrityksen sisäisillä siirroilla eli sisäisillä rekrytoinneilla, mahdollistetaan osaavan henkilön kehittyminen yrityksen sisällä. Samalla osaamista saadaan verrattain nopeasti tarvittavaan paikkaan. Sisäinen rekrytointi ei myöskään nosta yrityksen henkilöstömäärää. Tarvittaessa korvausrekrytointi voidaan kohdentaa toiseen rooliin ja/tai organisaatioon tai esimerkiksi helpommin korvattavaan rooliin. Sisäinen rekrytointi antaa mahdollisuuden työntekijälle jatkaa saman yrityksen palveluksessa. Sisäisen rekrytoinnin etuna on, että työntekijä tuntee organisaation ja yrityksen tavat toimia. Pitkäaikainen ja vakituinen työtehtävä näyttäytyy työnantajalle parhaassa tapauksessa hyvänä tuottavuutena. Samalla haasteena sisäisessä rekrytoinnissa on se, että yrityksen ulkopuolisia uusia ajatuksia ei välttämättä saada. (Markkanen 2002, 16-18.) Ulkoinen rekrytointi mahdollistaa uudenlaisen osaamisen saamista yrityksen ulkopuolelta. Ulkoisessa rekrytoinnissa työnantajamielikuvalla on suuri rooli hakijoiden silmissä. Hyvällä työnantajamielikuvalla varmistetaan yrityksen kiinnostavuus työhakijoiden piirissä. Työnantajamielikuva on olemassa, johdettiin sitä tai ei.

## 2.3 Ulkoinen työvoima

Ulkoinen työvoima voidaan jakaa resurssien ostamiseen, lopputuloksen ostamiseen ja näitä voidaan ostaa joko lyhyelle aikajänteelle tai pitkälle ja sitä kutsutaan myös alihankinnaksi (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 13.). Palveluiden ostaminen ulkopuoliselta toimijalta on mahdollista saavuttaa avulla mittakaavaetua. Suuruuden ekonomian avulla palveluntarjoaja tarjoaa saman alan palvelua muille toimijoille. Järjestelmä- ja prosessiedut voidaan saavuttaa palveluntarjoajan massatyöhön räätälöidyillä työkaluilla. Kustannustehokkuuden parantaminen kumppanin avulla. Palvelu voidaan tuottaa halvemman työvoimakustannusten maasta tai paikallisesti palveluntuottaja voi käyttää toista työehtosopimusta, kuin tilaaja. Palvelun ostamisella ulkoa voidaan myös päästä eroon pitkistä ja kalliista työsuhhteista, jolloin palveluntarjoaja voi palkata uusia, nuorempia työntekijöitä tekemään samaa työtä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-24.)

Ulkoistamalla pääomaa sitovia toimintoja, yritys voi keventää tasetta sekä parantaa suhteellista kannattavuutta. Palveluiden ostaminen ulkoiselta palveluntarjoajalta voi mahdollistaa paremman laadun prosesseissa. Usein yrityksen sisäisiä prosesseja ei mitata ja valvota yhtä tarkasti, kuin ulkoisen palveluntuottajan tuottamia palveluita. Yrityksen rekrytointikielto tai tarkka henkilöstömäärän seuraaminen saattaa olla syynä palveluiden ostoon ulkopuoliselta kumppanilta. Suhdanneherkkyyden parantaminen, pienentämällä kiinteitä palkkakuluja. Omilla työntekijöillä tuotetun työn kiinteät palkkakulut pysyvät samoina, vaikka työkuorma pienentyisi. Palveluiden ostossa älykkäitä hinnoittelun mekanismeja hyödyntämällä voidaan saavuttaa kustannussäästöjä. Palveluiden ostamisella ulkoiselta palveluntuottajalta, voidaan välttyä järjestelmäinvestoinneilta, etenkin silloin kuin budjetissa on asetettu investointirajoitteita. Työvoiman saatavuus saattaa olla haasteena. Tämä saattaa liittyä epäkiinnostaviin työtehtäviin kyseisessä yrityksessä. Palvelun tuottajan asema saattaa olla tässä aivan erilainen. Palveluntuottaja saattaa olla houkuttelevampi, kuin palvelun tilaaja. Osaajien saatavuus ei ole itsestäänselvyys. Yrityksen voi olla vaikea saada oikeaa kompetenssia palkattua yritykseen, sillä se saattaa olla tuntematon asiantuntijoiden keskuudessa. Palveluntuottaja taasen saattaa olla hyvinkin tunnettu omalla osaamisalueella tai omalla toimialueellaan. Ongelmallisen tai epämotivoituneen työyhteisön työn ulkoistamisella voidaan saavuttaa työrauha. Ostamalla sama työ palveluna toiselta yritykseltä, voidaan tilaajayrityksessä keskittyä paremmin liiketoimintaan, kuin henkilöstöhaasteiden selvittelyyn. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24-26.)

Työvoimanvuokrauksen määritelmä on Suomessa työntekotapa, jossa työnantaja antaa vastikkeellisesti työntekijänsä toisen yrityksen käyttöön ja työskentelemään tämän yrityk-

sen työnjohdon ja valvonnan alaisuuteen. Työntekijä on solminut työsopimuksen työntekijän toimittajayrityksen kanssa. Työntekijän käyttäjäyrityksen sekä työntekijän toimittajayrityksen välille on laadittu sopimus vuokratyön toimittamiseksi, eli asiakassuhde. Vuokratyön ja alihankinta erotellaan toisistaan sopimusteknisesti, mutta tosiasialliset olosuhteet lisäksi määrittelevä, onko kyseessä vuokratyö vai alihankinta. Tosiasiallisina olosuhteina voivat olla työnjohdon ja valvonnan tekijän määrittely. Alihankinnassa työnjohto, sekä valvonta tapahtuu alihankkijan toimesta. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 13-17.)

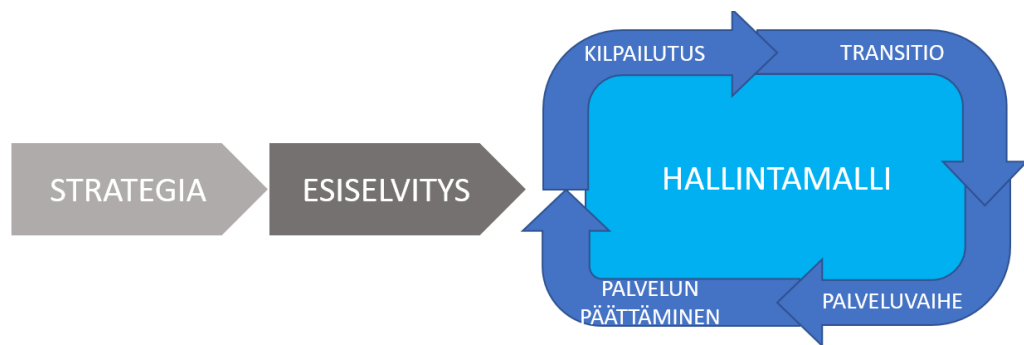
Vuokratyövoiman käyttö on yleistynyt nopeasti vuodesta 1996 vuoteen 2009, jonka jälkeen hetkellinen taloudellinen taantuma laski vuokratyövoiman käyttöä (Hietala ym. 2014, 19). Henkilöstöpalvelualan liikevaihto työvoiman vuokraustoimialalla on kasvanut vuosien 2013 ja 2016 välillä 25% (Henkilöstöpalveluyritysten liitto ry 2018). Vuokratyövoiman suuruus Suomen palkansaajista on vakiintunut 1% tasolle. Vuokratyövoiman käyttö käyttäjäyritykselle tuo työvoimankäyttöön joustavuutta. Vuokratyöntekijälle etuna ovat työn teon aloittamisen helppous, työntekopaikan valinta sekä joustavuus. Vuokratyön riskeinä käyttäjäyritykselle pidetään työntekijöiden osaamisen taso, vaihtuvuus sekä sitoutuneisuus käyttäjäyritykseen. Vuokratyövoiman käyttöön sekä vuokratyöntekijän työsuhteeseen sovelletaan yleistä työlainsäädäntöä josta tarkennuksia löytyy mm. työsopimuslaista. Alakohtaisilla työehtosopimuksilla voidaan ottaa kantaa vuokratyöhön sekä siihen liittyviin ehtoihin. (Hietala ym. 2014, 20-27.)

Käyttäjäyrityksessä sovelletaan vuokratyövoimaan kahta eri työehtosopimusta, joista toimihenkilöille sovelletaan Ammattiliitto Pro ry:n sekä Palvelualojen työnantajat Palta ry:n sopimaa ICT-alan työehtosopimusta toimihenkilöille. Ylemmille toimihenkilöille sovelletaan Ylemmän toimihenkilöt YTN ry:n sekä Palvelualojen työnantajat Palta ry:n sopimaa ICT-alan työehtosopimusta ylemmille toimihenkilöille. Toimihenkilöiden työehtosopimuksessa mainitaan, että työnantajan harkitessa toimihenkilötehtäviin vuokratyövoiman käyttöä tulisi luottamusmiehelle siitä ilmoittaa aina ennakoon (Palta ry 2017, 4-5). Vuokratyövoiman käyttöä toimihenkilöiden työehtosopimuksessa rajataan hyvin tarkasti. Toimihenkilötehtävissä vuokratyövoiman tulee myös noudattaa ICT-alan työehtosopimusta toimihenkilöille. (Palta ry 2017, 4-8.) Vuokratyövoimankäyttöä ylempien toimihenkilöiden työtehtävissä säädellään huomattavasti vähemmän. Ylempien toimihenkilöiden työehtosopimuksessa otetaan huomioon ulkoinen työvoima, eikä vuokratyötä erotella muusta ulkoisesta työvoimasta. Työnantajalla on ainoastaan velvollisuus ilmoittaa etukäteen pääluottamusmiehelle ylempiin toimihenkilötehtäviin osallistuvasta ulkoisesta työvoimasta. Poikkeuksen tästä muodostaa lyhytaikainen työtehtävä, joka on mahdollista ilmoittaa jälkikäteen luottamusmiehille. Käyttämällä ulkopuolista työvoimaa ylemmissä toimihenkilötehtävissä tulisi



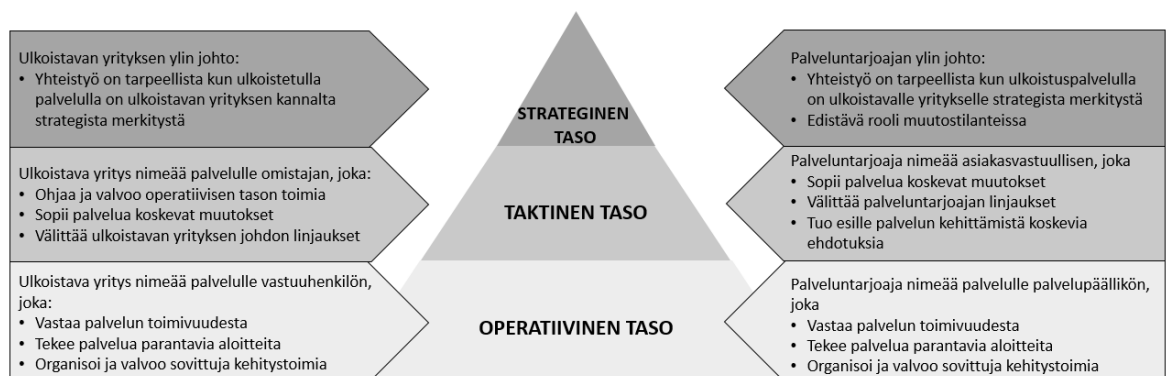
samalla myös välttää oman vakinaisen henkilökunnan lomauttamista tai vähentämistä. (Palta ry 2018, 28.)

Palvelun oston voidaan aloittaa ulkoistamisen kautta. Yrityksen siirtäessä yrityksen sisältä tekemistä ulkoiselle toimijalle sanotaan ulkoistamiseksi. Ulkoistamishankkeen aloittaminen yrityksessä aloitetaan strategiatyöllä sekä esiselvityksellä, jossa esimerkiksi tunnistetaan nykytila, määritellään ulkoistettava kokonaisuus, ulkoistettava laajuus, hallinnointimallit, tunnistetaan ydinkompetenssit sekä riskit. Ulkoistushankkeen etenee mahdollisesti kilpailutukseen. Transitiovaiheeseen päästään palvelun tuottajan kanssa on määritelty tarpeelliset elementit itse palveluvaiheen käynnistämiseksi. Hallintamallilla varmistetaan jatkuvan palvelun varmistaminen ja toiminnan ohjaaminen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43-64.)



Kuvio 5. Ulkoistus strategiasta palvelun päättämisen (mukaillen Lehikoinen & Töyrylä 2013)

Ulkoisen palveluiden hallintamallin rakentaminen aloitetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Strategian luonti tulisi rakentaa jo kilpailutusvaiheessa. Kolmitasoisella hallinnointimallilla pyritään strukturoimaan johtamiskäytäntöjä. Sen hyödyntäminen kolmiportaisena riippuu paljon siitä, miten lähellä ulkoistavan yrityksen strategian ydintä ulkoistettu palvelu on. Hallinnointimallin kolme tasoa ovat operatiivinen-, taktinen- sekä strateginen taso



Kuvio 6. Kolmitasoinen hallintamalli palvelua ostavan ja palvelua myyvän yrityksen kannalta (mukaillen Lehikoinen & Töyrylä 2013)

Palvelun ostajan puolelta hallinnointimallin ensimmäisellä tasolla on operatiivinen taso, jolle on nimetty vastuuhenkilö. Operatiivisen tason tehtäviin kuuluvat palvelun toimivuudesta vastaaminen, palvelun jatkuva paranantaminen yhdessä kumppanin kanssa ja valvoo kehitystoimenpiteiden käytäntöön panoa. Taktisella tasolla palvelulle nimetään omistaja, joka valvoo operatiivisen tason toimia, sopii tarvittavista muutoksista ja toimii välikätenä ulkoistavan yrityksen johdon suuntaan. Yrityksen johto toimii strategisella tasolla, riippuen palvelun laajuudesta ja merkittävydestä ulkoistavan yrityksen strategiaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 114-118.)

Palveluntarjoajan näkökulmasta hallintamalli on yleensä kevyempi, sillä kyseinen yritys toimii mahdollisesti samalla tavalla muidenkin vastaavanlaisen palvelunostajien kanssa. Palveluntuottajan näkökulmasta operatiiviselle tasolle palveluntarjoaja nimeää palvelupäällikön, jonka vastuualueelle kuuluvat palvelun toimivuuden varmistaminen, palvelun kehittäminen sekä kehitystoimien organisointi sekä etenemisen valvominen. Taktiselle tasolle palveluntarjoaja nimeää asiakasvastuullisen, jonka tehtäviin kuuluvat palvelua koskevien muutosten sopiminen, linjausten välittäminen palveluntarjoajan puolelta sekä tuoesille palvelun kehittämiseen liittyviä ehdotuksia. Strategisella tasolla palveluntarjoajan puolella toimii ylintä johtoa. Tätä yhteistyötasoa hyödynnetään niissä tapauksissa, joissa yhteistyö koetaan strategisesti merkittäväksi palvelun ostajalle. Strategisella tasolla on edistävä rooli muutostilanteissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 119-120.)

Palveluiden ostoa omalta mantereelta kutsutaan nearshoring palveluiksi ja toiselta mantereelta ostettuna offshore -palveluiksi. Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 27) mukaan jo vuonna 2010 suomalaisen ulkoistusmarkkinnan suuruudeksi tutkimusten mukaan arvoitiin 260 miljoonaa euroa. Nearshoring ja offshoring -ulkoistus on kasvanut ja levinnyt laajasti hallinnollisilla ja teknisillä aloilla 2000 viimeisimpien 20 vuoden aikana. Offshoringia on edistänyt tiedonsiirtoyhteysien merkittävä nopeuden kasvu sekä kapasiteetin lisääntyminen mannerten välisissä tiedonsiirtoyhteysissä. Vuosien 2007 -2011 välisinä aikoina Yhdysvaltojen ja Intian välisen internetkapasiteetin kasvu on ollut vuositasolla noin 50% luokkaa. Saman aikaisesti Intia lähialueineen on kyennyt kasvattamaan erittäin osaavaa ja korkeasti koulutettua osaajien määrää. Korkeasti koulutetun työvoiman saatavuus onkin hyvällä tasolla kustannustehokkaaseen hintaan alhaisempien palkkakustannusten maissa. Offshoringia käytetään laajasti yritysten sisäisten prosessien tehokkuuksien parantamiseen sekä myöskin asiakasrajapinnassa. Omimmillaan tämä toimii laajemmissa palvelukeskusratkaisuissa, joissa maantieteellinen etäisyys ei tuota haasteita ja kielenä pääsääntöisesti englanti. (Haynes & Grugulis 2014, 154-156.) Offshoringia suunniteltaessa valmis-

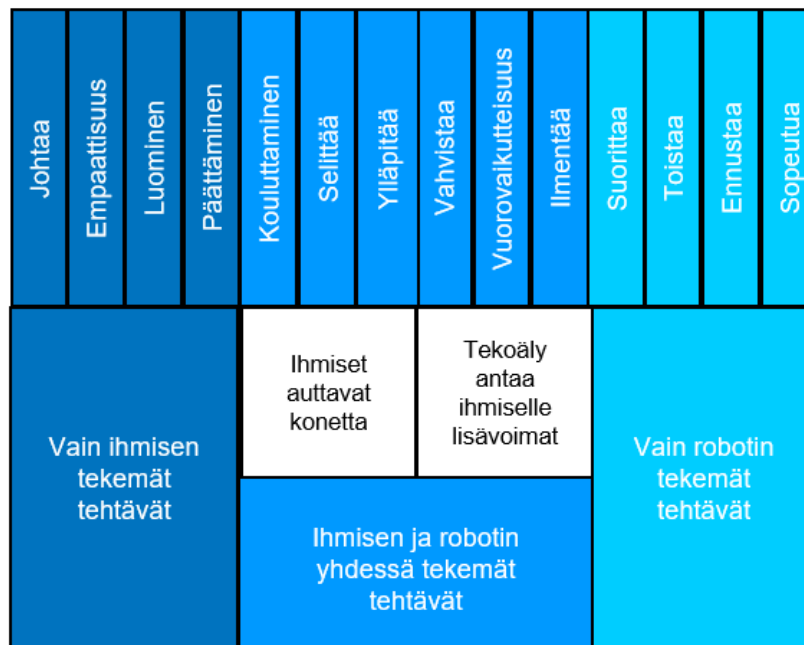
televa määrittelytyö tulee tehdä hyvin. Suunnittelussa tulisi ottaa huomioon prosessien uudelleen piirtäminen. Prosesseja uudistettaessa myös toiminnanohjausjärjestelmät saattavat vaatia uudelleen suunnittelua tai määrittelyjä. (Haynes & Grugulis 2014, 158-159.)

## 2.4 Ohjelmistorobotiikka

Ihmisten suorittama työ voidaan erotella automaatiosta tehtävillä mitä pelkästään ihmiset suorittavat. Ainostaan järjestelmän tai automaation suorittamat tehtävät eivät vaadi ihmisen toimenpiteitä erilaisten tehtävien suorittamiseksi. Ihmisen työsuoritteet yhdistettynä ohjelmistorobotiikkaan on kasvava trendi. (Daugherty & Wilson 2018, 138-140.) Ohjelmistorobotiikkaan voidaan hyödyntää tekoälyä. Tekoälyyn löytyy monia kuvauksia. Google Inc. näkemyksen mukaan tekoäly tarkoittaa teoriaa ja kehitystä, jossa järjestelmä suorittamiseen normaalisti tarvittaisiin ihmisen älykkyyttä, kuten näköaistia, puheentunnistusta, päätöksentekoa tai kielten välistä käännoästä. Lisäämällä ohjelmistorobotiikkaan tekoälyä on saavutettavissa tehtäviä, joita ihmisten on vaikeaa tai jopa vaarallista suorittaa. Tällaisia tehtäviä ihmiset eivät ole ennen pystyneet suorittamaan. Ohjelmistorobotiikan avulla ihmisten suorittaessa uudenlaisia tehtäviä, muuttuu tarve myös kompetensseille. Uudenlaisia kompetenssitarpeita syntyy ohjelmistorobottien määrittämisessä ja myös niiden käyttäjissä. (Rouhiainen 2018, 6-10.) Ohjelmistorobotiikka mahdollistaa työtehtävän suorittamiseen valtavan reaaliaikaisen datamassan. Tämän avulla ihminen on mahdollista saavuttaa tietämyksen, jota ihmisäivoilla muuten on vaikea saavuttaa. Vastaavasti tekoälyllä voidaan tuottaa palvelua tai asiakaspalvelua ääniohjautuvasti, asiakkaan omalla kielellä reaaliaikaisesti. Esimerkkinä ihmisen ja robotin välisestä yhteistyöstä on kokoonpanorobotti. Robotti pystyy toimia yhtenä työkaverina, joka hoitaa ihmisen puolesta suoritteita, joita olisi ihmisen mahdoton tehdä. (Daugherty & Wilson 2018, 138-140.)

Jaotellessa tehtäviä joita ihmiset tekevät ilman robotteja tai tehtäviä, joita pelkästään robotit tekevät, löytyy yhdistelmä, jota ihmiset sekä robotit tekevät yhdessä. Ihmisten tekemät tehtävät liittyvät johtamiseen, uuden luomiseen, päättämiseen tai tehtäviin joissa tarvitaan empaattisuutta. Robottien tekemät tehtävät koostuvat usein suorittamisesta, toistoista, sopeuttamisesta tai ennusteiden luonnista. Ihmiset voivat joko auttaa konetta tekemään tehtäviä tai kone voi antaa tekoälyn ansioista ihmiselle lisävoimia tai kykyjä tehtävien suorittamiseen. Ihmiset voivat auttaa konetta muun muassa päätöksenteossa.

Tekoälyn avulla voidaan myös vahvistaa tai ilmentää asioita ihmiselle. (Daugherty & Wilson 2018, 186.) arjen esimerkkejä tästä ovat esimerkiksi autoissa olevat kaistavahdit tai esteen havaitsevat automaattiset jarrutusjärjestelmät



Kuvio 7. Kuvaus ihmistyöstä, automaatiosta sekä niiden hybridistä (mukaillen Daugherty & Wilson 2018)

Ohjelmistorobotiikkaa ja tekoäly voidaan hyödyntämään monenlaisissa työtehtävissä. Nykyisin käyttökohteita löytyy lukuisia, kuten taloushallinnosta, terveydenhuollosta, vähittäiskaupasta, maataloudesta, viihdeteollisuudesta, koulutuspalveluista, kuljetuspalveluista sekä matkustuspalveluista. (Rouhiainen 2018, 45.) Ohjelmistoroboteilla voidaan tuottaa perinteisiä ihmisten tekemiä rutiinitehtäviä samoilla toimistosovelluksilla ja järjestelmillä mitä ihmiset käyttävät. Ohjelmistorobotiikka vapauttaa yrityksen työntekijöiden työaikaa lisäarvoatuottavampiin työtehtäviin. (Ohjelmistorobotiikka.) Yritysten prosesseissa ohjelmistorobotiikkaa ja tekoälyä hyödynnetään laajasti. Tekoälyllä saavutetaan merkittäviä hyötyjä yrityksen toimitusketjun hallinnassa, myynnissä, henkilöstöhallinnon rekrytointitehtävissä tai kirjallisen chat -asiakaspalvelun automatisoinnissa. (Rouhiainen 2018, 70.) Yritykset hakevat useasti tuottavuuden parantamista automaation avulla automatisoitaessa kokonaan tai osittain kirjallisen chat -asiakaspalvelun. Tuottavuutta voidaan saavuttaa esimerkiksi viesteihin välittömällä personoidulla automaattisella vastaamisella, asiakaspalvelun aiheiden rajaamisella, yleisimpien perustehtävien hoitamisella loppuun asti tai jonotilanteen hallitsemisella. Välittömällä vastaamisella sekä ympärivuorokautisella asiakaspalvelun aukiololla voidaankin saavuttaa hyviä palvelutasotuloksia. (Rouhiainen 2018, 94-96.)

Ohjelmistorobotiikka tekoälyllä vaikuttaa suuresti työmarkkinoihin. Tästä esimerkkinä asiakaspalvelutehtävien korvautuminen uudella tekniikalla, jolloin tarve asiakaspalvelutehtäviä suorittaviin henkilöihin vähenee. Oxfordin tutkijoiden Carl Benedict Freyn sekä Michael A. Osbornen mukaan seuraavien kahden vuosikymmenen aikana jopa 47% Yhdysvaltalaisen työntekijän työpaikat ovat uhattuina. McKinsey Global Institute taas ennustaa, että puolet työtehtävistä vuoden 2055 loppuun mennessä hoitaa robotit. (Rouhiainen 2018, 119-121.) On kuitenkin olemassa tehtäviä, joita on vaikeampi korvata robotiikalla. Tehtäviä joita tehdään todella käsivaraisesti muuttuvassa ympäristössä kuten hammaslääkärin tai palomiesten tehtävät. Luovuutta vaativat tehtävät kuten koreografit tai taiteilijat sekä sosiaalista kanssa käymistä vaativat tehtävät kuten hoitajat, papit tai henkisen hyvinvoinnin kanssa tekevät työntekijät ovat myöskin vaikeammin korvattavia. (Rouhiainen 2018, 126-127.)

## **2.5 Yrityskaupat ja yritysjärjestelyt**

Yrityskauppoja tekevät ostaja voidaan jaotella teollisiin ostajiin sekä pääomasijoittajiin. Teolliset ostajat pyrkivät yleensä saamaan ostettavasta kohteesta omalle nykytoiminnalleen synergiaetuja, jotta ostettava kohde voitaisiin integroida osaksi olemassa olevaa liiketoimintaa. Taustana teolliselle ostamiselle voivat olla nykyisen liiketoiminnan kasvattaminen joko olemassa olevalle liiketoiminta-alueelle tai uudelle liiketoiminta-alueelle, markkinaosuuden kasvattaminen tai mittakaava edun saavuttamien. Yrityskauppoja tekevät pääomasijoittajat pyrkivät saavuttamaan sijoitetulle pääomalle voittoa. Tuotto koostuu osingoista, pääomalainojen koroista, oman pääoman palautuksista sijoituksen aikana sekä osakkeiden arvonnoususta sijoituksesta irtaannuttua. (Katramo ym. 2011, 20-22.) Yrityksen kasvustrategian pohjana toimii päätös, millaista kasvua halutaan hakea. Yrityksen kasvu voidaan hakea joko orgaanisena kasvuna tai epäorgaanisena kasvuna. Orgaaninen kasvu on oman liiketoiminnan kehittämistä. Epäorgaanisella kasvulla haetaan liiketoiminnalla kasvua ostamalla liiketoimintaa. (Katramo ym. 2011, 24-25.) Yrityskaupat ja yritysjärjestelyt mahdollistavat on yrityksen nopean kasvamisen uusille liiketoiminta-alueille, verrattuna organisaation osaamisen kehittämiseen ja toimintojen pystyttämiseen ko. osa-alueilla. Uuden yrityksen haltuunottovaihe on kuitenkin osaamista vaativa ja aikaa vievä. Isommassa yrityskaupassa joudutaan useasti tekemään monia välimuutoksia organisaatioon ennen organisaation stabiloitumista. (Valvisto 2005, 78-81.)

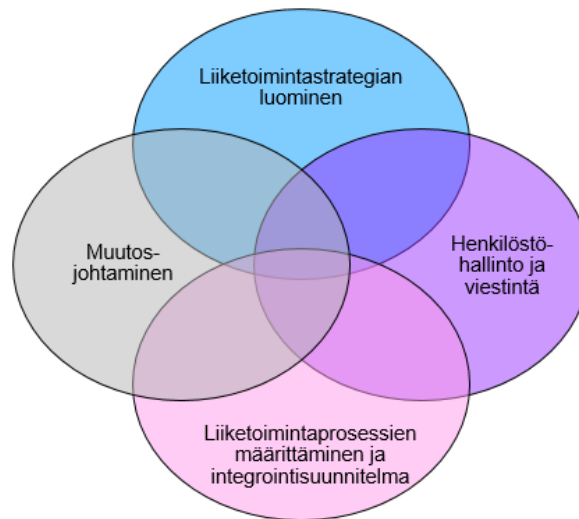
Strategian näkökulmasta yrityskaupat voidaan jaotella horisontaalisiin tai vertikaalisiin yrityskauppoihin. Yrityskauppaa kutsutaan horisontaaliseksi, kun ostaja ja oston kohteena oleva yritys toimivat samalla toimialalla ja toimivat samalla markkinalla. Horisontaalisen yrityskaupan tavoitteena on ostaa kilpailijoita pois markkinoilta ja täten saavuttaa itselle

suurempaa markkinaosuutta. Horisontaalinen yrityskauppa on yleistä teleoperaattoritoimialalla. Yrityskauppaa voidaan kutsua vertikaaliseksi silloin kun yrityskaupan kohteena on ostajan kanssa samalla toimialalla toimiva yritys, mutta eri kohdalla arvoketjua. Esimerkiksi ostajan toimiessa tuotantoportaassa, ostaa yritys samalla toimialalla toimivan jakelu tai markkinointikanavana toimivan yrityksen. (Katramo ym. 2011, 26-27.) Yrityskaupan ostopäätökseen vaikuttavat monet tekijät. Yhtenä tekijöistä voi toimia yrityksen omien resurssien hyödyntäminen. Jos yritys ei pysty itse kehittämään liiketoiminnalleen tärkeitä kompetensseja tai tietyn alueen resursseja voidaan niitä ostaa yrityskaupalla. Yrityskaupan kohteesta yritys voi hyötyä ostamalla henkilöstön organisaation, kompetensseja tai esimerkiksi henkilöstön sijaintia. Yrityskaupan myötä saatetaan myös saada ostajan hallintaan asiakassuhteet sekä markkinatietämystä. (Katramo ym. 2011, 32-34.)

Yrityskauppojen ja yritysjärjestelyjen onnistunut haltuunottovaihe ei ole kuitenkaan itsensänselvyys. Joidenkin arvioiden mukaan jopa 70% näistä epäonnistuu tai ei saavuta niille asetettuja tavoitteita. KPMG:n tekemän tutkimuksen mukaan jopa 80% suurista pääomasijoituksista epäonnistuu saavuttamatta osakkeenomistajille sekä yritysjärjestelyille asetettuja tavoitteita ja vain 17% tuotti osakkeenomistajille arvoa. Watson Wyattin yli 1000 yritykselle tekemän tutkimuksen mukaan yrityskauppojen tai järjestelyiden jälkeen 46% yrityksistä saavutti kustannussäästötavoitteensa ja alle 33% saavutti voittotavoitteensa. (Katramo ym. 2011, 57.) Yleisiä syitä epäonnistuneeseen yrityskaupan integraatioon ovat puutteellinen viestintä, tiedonjako, tavoitteiden puuttuminen sekä johtamistaitojen puutteellisuus. Johdon pitkäjänteinen sitoutuminen yrityskaupan haltuunottovaiheessa nousee merkittävään rooliin onnistumisessa (Katramo ym. 2011, 443-446). Etenkin pienemmissä yrityskaupoissa yhtenä riskitekijänä on hyvä tunnistaa henkilösidonaisuudet. Pienemmissä yrityksessä henkilöriippuvuus yrityksen johdossa/omistajissa saattaa aiheuttaa riskin entisen johdon/omistajan nopealla poistumisella yrityksestä. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 132-134.)

Yrityskauppojen integraatiovaiheen perustana toimivat liiketoimintastrategian luominen, liiketoimintaprosessien määrittäminen, henkilöstöhallinto ja muutosjohtaminen. Liiketoimintastrategiassa otetaan huomioon ostettu yritys ja mikä ostetun yrityksen rooli on liiketoiminnalle. Strategia määrittelee myös tapoja, millä asetettuihin tavoitteisiin tullaan pääsemään. Liiketoiminta prosessien määrittämisellä sekä integraatio suunnitelmalla kuvataan tulevaisuuden kohteet integraation kohteena oleville. Tätä pystytään hyödyntämään mm. henkilölle viestimisessä sekä sitouttamisessa. Henkilöstöhallinto ja viestintä ovat integraatiossa tärkeitä. Yrityskaupan mukana tulevat kompetenssit ja resurssit saattavat muodostaa suurimman osan kaupan arvosta. Henkilöstön integroiminen uuteen yritykseen

sekä henkilöstölle viestiminen on merkittävässä asemassa onnistunutta integraatiota. Neljäntenä integraation kulmakivenä toimii kaiken edellä mainitun johtaminen, jota muutoksessa kutsutaan muutosjohtamiseksi. Muutos synnyttää työntekijöissä helposti erilaisia epävarmuustiloja pienistä arjen muutoksista aina työsuhteen menettämisen pelkoon asti. Epävarmuustilat saattavat näkyä muutosvastarintana haitaten integraation toteutumista. (Katramo ym. 2011, 445-449.)



Kuvio 8. Liiketoimintakaupan integraation perusta (mukailen Katramo ym. 2011)

Yrityskauppojen onnistumiseen voidaan vaikuttaa kouluttamalla johtoa ja esimiehiä, tekemällä ja toteuttamalla integrointisuunnitelmaa sekä kehittämällä viestintää. Varmistamalla viestinnän ottavan huomioon inhimillisiä tekijöitä sekä yhdistettyä sitoutunutta työvoimaa. Yritysten henkilökunnan tunteet muutoksen aikana vaihtelevat paljon ja yleinen ensimmäinen kysymys on kuinka paljon henkilöstöä tullaan järjestelyn seurauksena vähentämään. (Ward ym. 2013, 57.) Avoimella viestimisellä sekä yrityskaupan strategian avaamisella organisaatioille, voidaan muutosvastarintaa tai henkilöstön epäilyksiä muutoksen taustalla hälventää. Muuttuvan toiminnan perustella voidaan tehdä organisaatiomuutoksia. (Valvisto 2005, 80.)

### **3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, ja tutkimustehtävät**

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yrityksen X johdon näkökulmaa strategiseen työvoima-suunnitteluun esimiestyössä. Yritys X työllistää yli 20 000 työntekijää useissa eri maissa, joista Suomessa työskentelee noin 4000 työntekijää. Yritys toimii ICT -sektorilla maan laajuisesti toimimissaan maissa. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään strategisen työvoimasuunnittelun hankkeissa sekä Suomessa, että muissa yritys X:n konsernin maissa. Yrityksessä tutkimusta tehdessä oli käynnissä hankkeita, joissa strategista työvoimasuunnittelua tehtiin sisäisen-, ulkoisen työvoiman, ohjelmistorobotiikan sekä yritys-kauppojen osalta. Hankkeiden tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen työvoimavarojen nykytilaa ja tulevaa kompetenssi ja resursointipotentialiaa sekä tarvetta. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli myös tuottaa tietoa mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

#### **3.1 Tutkimusrajaukset**

Tutkimus on rajattu koskemaan strategian, henkilöstösuunnittelun, ulkoisen työvoiman ohjelmistorobotiikan sekä yrityskauppojen rajapintaa strategisessa työvoimasuunnittelussa. Tutkimuksen kohteena oli yrityksen X johto tehtävissä olevia henkilöitä. Tutkimuksessa ei mennä syvälle yrityksen strategiatyöhön. Tämän lisäksi tutkimus rajataan työvoimastrategian osa-alueisiin, eli henkilöstösuunnittelun, ulkoisen työvoiman ohjelmistorobotiikan sekä yrityskauppojen ja strategisen työvoimasuunnittelun rajapintaan. Työvoimastrategian osa-alueiden osalta tutkimusta tehtiin tarkoituksen mukaiseen syvyyteen asti. Tutkimusrajausten ulkopuolelle jäävät ohjelmistoautomaatio sekä ohjelmistojärjestelmät, sillä tutkimuksessa on keskitytty ihmisten resursointiin eri prosesseissa. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu yrityksen ulkopuolisia vaikutteita. Tällaisia ovat esimerkiksi työelämän murros, eri sukupolvien vaikutus työelämässä, COVID-19, ilmastonmuutos ja joustotyö.



### 3.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen peruskäsitteet voidaan jakaa käyttökelpoisuuden kannalta nimeämällä käsite, jolla on selventävä merkitys ja jolla on relevanssi (Metsämuuronen 2008, 9-10).

Taulukko 2. Tutkimuksen peruskäsitteitä (Metsämuuronen 2008)

Käsite	Merkitys	Relevanssi
Teoria	Kokoelma selittäviä käsitteitä	Käytännöllisyys
Hypoteesit	Testattavat väitteet	Pätevyys
Metodologia	Yleinen lähestymistapa tutkia tutkimusaiheita	Käytännöllisyys
Metodi	Eriytinen tutkimustekniikka	Hyvä sopivuus teorian, hypoteesien ja metodologian välillä

Käsitteenä teoria, rakentuu kokoelmasta selittäviä käsitteitä, joiden relevanssia voidaan mitata käsitteiden käytettävyydessä teoriaan. Hypoteesit ovat testattavia väitteitä, jolloin testauksen tuloksena syntyy relevanssiksi pätevyys. Metodologialla tarkoitetaan lähestymistapaa tutkittaviin aiheisiin liittyen, jota voidaan arvioida sen käytettävyydellä tutkimukseen. Metodilla tarkoitetaan erityistä tutkimustekniikkaa, jonka relevanssia voidaan mitata hyvällä sopivuudella teorian, hypoteesien ja metodologian välillä. (Metsämuuronen 2008, 9-10.)

Tutkimus viitekehyyksiksi valittiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tutkimusaiheen sekä aikaisempien tutkimusten perusteella. Kvantitatiiviseksi tutkimusmetodiksi valittiin teema-haastattelu metodin, jolloin avointen kysymysten kautta oli mahdollista saada aihetta strukturoitua haastateltavien vastausten perusteella. Kvalitatiivisella tutkimuksella päästään avointen kysymysten kautta syventymään tutkittavaan aiheeseen. (Metsämuuronen 2008, 14-15.) Tietoa aihealueesta tällä laajuudella oli erittäin niukasti saatavilla. Koska, tutkittavasta aihealueesta tällä laajuudella oli verrattain vähän tutkittua tietoa, tutkimusmetodiksi valittiin Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Kvalitatiivinen tutkimus tutkii yhtä kohdetta laajemman osa joukkojen sijaan (Metsämuuronen 2008, 24-25). Tässä tutkimuksessa kohteena toimii strateginen työvoimasuunnittelu asetetussa viitekehyyksessä. Kvalitatiivisella tutkimuksella tutkitaan ihmismaailmassa tapahtuvien asioiden tutkimista, joita ihmisten sosiaalisessa ympäristössä tapahtuu, jota kutsutaan elämismaailmana. Elämismaailman merkitykset koostuvat yksilön, yhteisön ja sosiaalisen vuorovaikutuksen arvo-maailmaan sekä ihmisten välisten suhteiden ilmiöihin (Pitkäranta 2014, 8-9.)

Haastateltavat henkilöt valittiin opinnäytetyön tutkimukseen siten, että saatiin mahdollisimman laaja kattavuus strategisen työvoimasuunnittelun osa-alueista. Tähän tutkimukseen haastateltavat valikoituvat organisaation määrittelemien vastuualueiden kautta, jolloin henkilöllä oli myös roolinsa puolesta laaja näkemys aihealueeseen. Haastateltavista viidestä henkilöistä oli naisia kaksi ja miehiä oli kolme. Haastateltavat työskentelevät organisaatioissa johdon ja keskijohdon esimiestasoilla ja kaikki henkilöt toimivat myöskin lähiesimiehenä omille alaisilleen. Haastateltavien työpiste ja organisaatiot sijaitsevat Suomessa, mutta osalla oli myös johdettavaa organisaatiota Suomen ulkopuolella.

Tutkimukseen oli tarkoitus haastatella 6 henkilöä, mutta lopuksi tutkimuksen haastateltiin 5 henkilöä. Haastateltavien määrää, ei ollut tarvetta kasvattaa, sillä tutkimustulokset alkoivat tutkittavassa kontekstissa saturoitua. Haastateltavia pyritään ottamaan tutkimukseen, niin paljon, että tutkimustulokset alkavat saturoitua (Kananen 2010, 54). Tutkimuksella pyritään kuvaamaan ilmiötä, joita strategisen työvoimasuunnittelun ja organisaation välisessä vuoropuhelussa havaitaan. Haastatteluja jatkettiin siihen asti, kunnes haastatteluiden vastaukset alkoivat saturoitua. Haastateltavat henkilöt valittiin tähän tutkimuksen sopivuuden kriteerit täyttäen vastuidensa, rooliensa, organisaatiohierarkian- sekä aiheeseen perehtyneisyyden näkökulmasta. Tällä rajauksella saatiin tutkimukseen osa-joukko, jotka pystyivät tuomaan tutkimukseen laadukasta, ajankohtaista ja oikeellista tietoa. Kriteereitä henkilöiden valintaan vastuiden näkökulmasta olivat, että henkilöillä oli hyvä ja laaja-alainen tietämys vähintäänkin jonkin tutkittavan osa-alueen substanssista. Tutkimuksen keskittyttyä strategiselle tasolle tuli haastateltavien henkilöiden työskennellä päivittäin yrityksen strategioiden parissa. Organisaatiohierarkiassa henkilöt sijoittuivat tutkittavan yrityksen ylimpään johtoon tai ylimpään keskijohtoon. Työvoimasuunnittelun sekä esimiestyön näkökulmasta, tuli henkilöiden toimia esimiesasemassa, johtaen vähintäänkin yrityksen sisäisiä resursseja, että yritykseen ostettavia resursseja. Lisäksi haastateltavat henkilöt toimivat yrityksen strategisten päätösten kanssa päivittäin. Haastateltavien henkilöiden anonyymiteetin suojaamiseksi haastateltavia ei esitellä tarkemmin. Haastateltavien henkilöiden määrään tutkimuksessa vaikuttaa haastatteluiden saturoituminen. Haastateltavat tulee valita siten, että tutkittava ilmiö koskettaa heitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.)

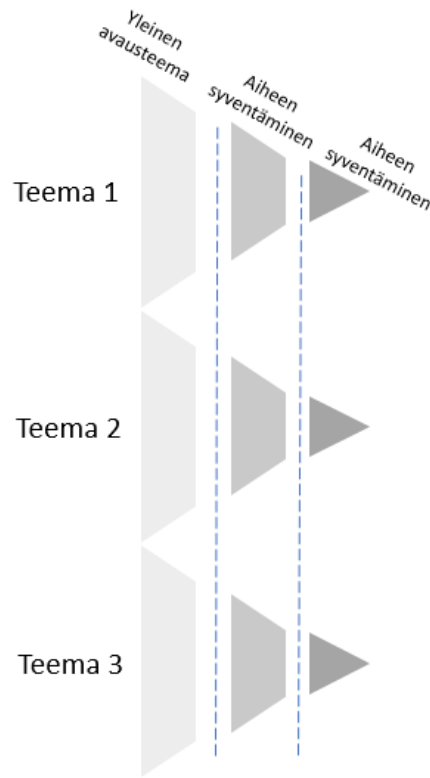
Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoidun teemahaastattelumenetelmän. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 35-37) mukaan teemahaastattelun etuja on vastausten tarkentaminen sekä syventyminen aihealueisiin haastattelun edetessä. Haastattelu tutkimusmuotona tuottaa tutkimuksessa tarvittavan laaja-alaisen näkemyksen tutkittavasta aiheesta. Kvantitatiivinen tutkimus ja strukturoitu tutkimusmenetelmä ei olisi tuottanut riittävän laaja-alaista näkemystä tutkittavasta aihealueesta, eikä havainnointi ei

olisi tuottanut riittävän tarkkaa kuvaa tukittavasta aiheesta. Teemahaastattelumenetelmään kuuluu, että kaikille haastateltaville käsiteltävät aihealueet, eli teemat ovat samoja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48).

### **3.3 Teemahaastattelun toteutus**

Haastatteluaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Valittujen haastateltavien kanssa käytiin lyhyen epäformaalin keskustelun ennen haastattelukutsua. Tällä saatiin varmistettua haastateltavien kiinnostuksen tutkimukseen osallistumiseen. Vilkan (2005, 102-103) mukaan Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös laajentaa haastateltavien ymmärrystä aihealueesta, jota tässä tutkimuksessa myös tavoiteltiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 72) mukaan esihaastattelun voi tehdä osajoukkoon kuuluvalle henkilölle, jollainen tehtiin osajoukkoon kuuluvalle henkilölle, jotta pystyin varmistamaan haastattelurungon toimivuuden sekä aikataulurakenteen. Haastattelua varten tein haastattelurungon haastattelijalle sekä haastateltavalle (liite 1). Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 67) mukaan teema-alueiden tulee olla riittävän väljiä, jotta vastausten monipuolisuus nousee esille. Tutkimuksessa teema-alueet tehtiin riittävän väljiksi, jolloin keskustelulle saatiin riittävästi tilaa ja vastauksista riittävän monipuolisia ja kattavia.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 106-107) mukaisesti haastattelurunko oli rakennettu hyödyntäen haastateltavien laajempaa omakohtaisen kokemukseen perustuvaa ennakkonstrukturoimatonta avausta. Avauskysymyksen jälkeen aineiston keräämiseksi haastattelijalle valmistelin syventävää suppilotekniikka hyödyntävän haastattelurungon ennakkonstrukturoimattomilla kysymyksillä.



Kuvio 9. Teemahaastattelun suppilotekniikan kuvailu (mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2000)

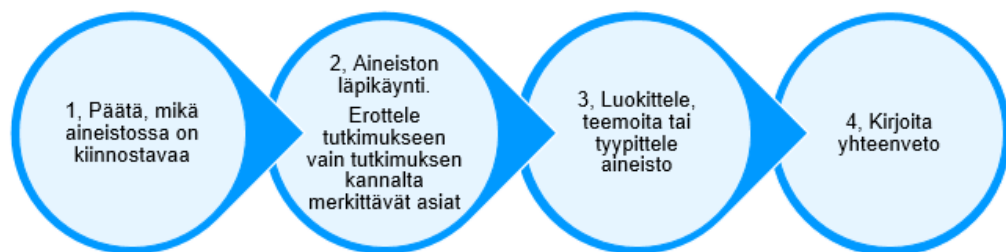
Haastattelut järjestettiin maaliskuun – huhtikuun 2020 aikana. Ensimmäinen haastattelu sovittiin 16.3.2020. Haastatteluille varattiin aikaa 1½-tuntia. Haastatteluajankohdat varattiin soittamalla sopimalla haastateltavien kanssa. Ajankohdat varmistettiin riittävän pitkällä Outlook -kalenterivarauksella, jolla voitiin varmistaa haastattelutilanteeseen keskittyminen sekä käytettävän ajan riittäminen. Haastateltaville toimitettiin haastattelukutsun (liite 2) yhteydessä haastattelun teemat, jolloin haastateltava pystyi orientoitumaan haastattelutilanteeseen sekä aihealueeseen sekä aihealueen rajauksiin etukäteen (liite 1).

Haastattelut oli tarkoitus järjestää rauhallisessa ja häiriöttömässä neuvotteluhuoneessa, ennalta sovittujen ajankohdan mukaan. Maailmanlaajuinen COVID -19 pandemia yhteiskunnan sulkemisineen sekä Suomen hallituksen määräämä poikkeustila muutti tutkimuksen toteuttamista etähaastatteluiksi (Hallituksen linjaus 2020). Akuutista poikkeusoloista johtuen, yksi haastateltava joutui perumaan osallistumisen tutkimukseen akuuttien liiketoi-

minnallisten prioriteettien ajaessa etusijalle. Ennalta sovitut haastattelut muutettiin toteuttavaksi Skype -videoneuvotteluyhteyksiä hyödyntäen. Kaikki haastatteluissa kerätty aineisto kerättiin talteen ja tallennettiin digitaalisella sanelunauhurilla. Videoneuvotteluyhteyksillä toteutetut haastattelut tallennettiin neuvottelupuhelimella sekä digitaalisella sanelunauhurilla. Tämän lisäksi tiedonkeräys varmistettiin Skype-järjestelmän digitaalisella tallennuksella, siltä varalta, jos digitaaliseen tallentimeen olisi tullut vika. Haastattelutilanteen jälkeen haastateltavien kanssa pidettiin lyhyt aiheen läpikäyntikeskustelu. Samalla sovittiin mahdollisista toiveista tutkimuksen tulosten esittelemisistä tutkimuksen valmistuttua haastateltavan organisaatiossa.

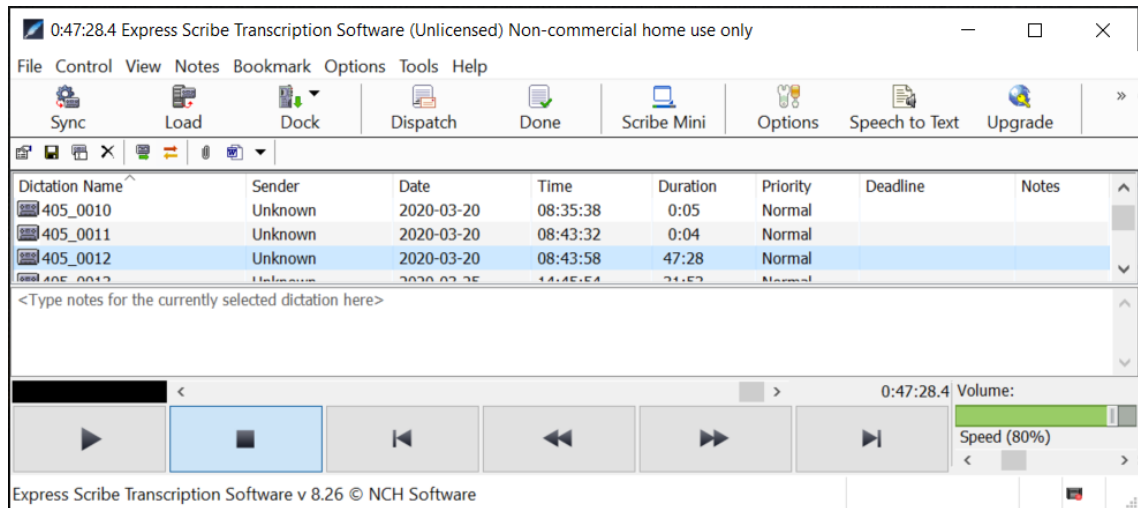
### 3.4 Sisällönanalyysi

Teemahaastatteluiden tulokset analysointiin sisällönanalyysimenetelmällä. Laadulliset analyysit pelkistettynä koostuvat havaintojen pelkistämisestä sekä arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari 1994, 39). Sisällönanalyysin etenemistä voidaan kuvata neljäkohtaisella kuvauksella, jossa ensimmäisenä päätetään tutkittavasta aineistosta, mikä oli tutkimuksen kannalta kiinnostavaa. Aineiston läpikäynnissä erotellaan materiaalista tutkimuksen kannalta merkittävät ja relevantit asiat. Eroteltu materiaali luokitellaan, jonka perusteella kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.)



Kuvio 10 . Sisällönanalyysin eteneminen (mukaiillen Tuomi & Sarajärvi 2018)

Tallennettu aineisto litterointiin analysointia varten. Litteroinnin tasona käytettiin sanatarkkaa litterointia dokumentoiden pelkän puheen rajallisella äännähdyksillä ilman eleiden dokumentointia. Litteroinnin tasoa pidettiin korkeana, sillä haastateltavan käyttämät sanat voivat olla monitulkintaisia. Karkean tason litteroinnilla, olisi tutkimuksessa saattanut jäädä jokin tietty aihealue tutkimatta. Litteroinnissa tallennuksien purkuun hyödynnettiin Express Scribe Transcription v 8.26 -ohjelmistoa. Digitaalisesta tallentimesta siirrettiin tallennetut kansiot litterointiohjelmaan kuunneltavaksi. Tämä helpotti tallennuksen kuuntelua litterointia varten, sillä kuuntelunopeuden, tallennuksen kelaaminen ja pysyttäminen pystyttiin tehdä tietokoneen näppäimistöllä kirjoittamisen yhteydessä.



Kuva 1 . Litteroinnissa tallennuksien purkuun hyödynnettiin Express Scribe Transcription v 8.26 -ohjelmistoa

Litteroinnissa hyödynnettiin tietokoneen ulkopuolista näppäimistöä pikanäppäinten sekä ohjelmiston käytettävyyden parantamiseksi. Litterointi tehtiin kuuntelunopeudella 80%. Litteroitavassa materiaalissa haastateltavat numerokoodattiin haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi ja yksilöitävyyystietojen häivyttämiseksi. Haastateltavat numerokoodattiin numeroilla 1-5. Haastattelut tuottivat litteroitavaa dokumentaatiota 28 sivun verran fontilla Arial 11. Litteroitu tutkimusaineisto tulostettiin aineiston läpikäymiseksi. Aineistosta tutkimuksiin liittyvät aiheet nostettiin esille eriväristen alleviivauskynämerkintöjen avulla.

Tutkimuksen varsinainen luokittelu tapahtui Excel -taulukointi ohjelman avulla. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.1) mukaisesti taulukkoluokittelussa aineiston alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin sekä haastateltavien vastaukset numerokoodattiin.

Taulukko 3. Esimerkki pelkistyksestä

Strategisen työvoimasuunnittelun dimensiot	Olemassaolon oikeutus	Tunnettuus
		Tärkeys
		Liiketoiminnallisia hyötyjä
	Ajallinen perspektiivi	Pitkä aikajänne
		Keskipitkä aikajänne
		Lyhyt aikajänne
	Esimiestyön työkalut	Prosessit
		Keskustelu ja vuorovaikutus
		Työkalut

Pelkistykseen lisäksi ilmaukset luokiteltiin ylätasolla pääluokkaan, yläluokkaan ja alemmilla tasoilla alaluokkaan. Luokittelu syntyi haastattelun läpikäynnin perusteella aiheiden toistumisen sekä aiheiden poissaolon perusteella. Alaluokkien ryhmytyksen kautta alaluokkien pelkistettiin ylemmälle tasolle yläluokkaan. Esimerkkinä tutkimuksessa alaluokat tunnettuus, tärkeys ja liiketoiminnalliset hyödyt pelkistettiin yläluokkaan olemassaolon oikeuteen joka kuuluu ajallisen perspektiivin ja esimiestyön työkalujen kanssa pääluokkaan strategisen työvoimasuunnittelun dimensiot.

### 3.5 Strateginen työvoimasuunnittelu eri esimiestasoilla

Tutkimuksen tulokset jaoteltiin haastatteluvastausten analysoinnin perusteella kolmeen pääluokkaan, jotka ovat organisaation rakenne, strategisen työvoimasuunnittelun laajuus sekä strategisen työvoimasuunnittelun dimensiot. Organisaation rakenteen muodostuivat yläluokat esimiestyö, sekä työvoima.

Taulukko 4. Yläluokka organisaation rakenne

Organisaation rakenne	Esimiestyö	Yrityksen johto
		Keskijohto
		Tiimiesimiestyö
	Työvoima	Kompetenssit
		Resursointi
		Työnantajamielikuva

Esimiestyön alaluokiksi muodostuivat yrityksen johto, keskijohto sekä tiimiesimiestyö. Haastateltavat näkivät, että strateginen työvoimasuunnittelu vakiinnuttanut paikkansa yrityksen johdossa oli ja siihen oli olemassa selkeä prosessi sekä toimintamallit. Yrityskäytännöt olivat yrityksen johtotasolla strategisen työvoimasuunnittelun agendalla ja muilla organisaatiotasolla keskijohtoon liitettiin satunnaisesti integrointivaiheen tekemisiä. Strateginen työvoimasuunnittelu oli tehty kattamaan yrityksen ylimmät esimiestasot. Keskijohdossa tutkimuksen mukaan strategista työvoimasuunnittelua tehtiin satunnaisesti, ilman että prosessia tai toimintaa olisi erityisesti ohjattu. Selkeän viitekehyksen olemassaoloa pidettiin tärkeänä.

Mitä korkeammalla mennään, niin sitä teoreettisempaa, ylhäältä katsottuna pitäisi olla malli pitäisi olla selvä lähestymistapa, olkoon hyvä tai huono, mutta jokin viitekehys minkä kautta sitä viedään eteenpäin.

Tiimiesimiesten tasolla strateginen työvoimasuunnittelu nähtiin enemmän ylemmällä esimiestasolla tehdyn strategian implementointina, kuin strategisena työvoimasuunnitteluna.

Mitä syvemmälle organisaatiossa esimiesketjussa edetään, niin sitä strukturoimatonta strateginen työvoimasuunnittelu oli. Tutkimuksen mukaan esimiestasoilla strategisen työvoimasuunnittelun eri esimiestasojen erilaiset roolit korostuivat. Keskijohdon ja tiimi-esimiesten roolitus oli kuitenkin erilainen eri organisaatiossa. Yrityksen johtotasolla roolitusta pidettiin yhtäläisenä sekä selkeästi yrityksen strategiaan linkitettyinä.

Eli sinä kun suunnittelu menee strategiselta tasolta toteutukseen että konkreettisempiin niin siitä jokaisen organisaatiotason rooli tulee mukaan, mutta vähän erilaisella roolilla.

Työvoiman alaluokaksi muodostuivat kompetenssit, resursointi sekä työnantajamielikuva. Haastateltavat ilmaisivat, että strateginen työvoimasuunnittelu yrityksen johtotasolla sivuaa helposti yksittäisiä kompetensseja. Kompetenssien saatavuuden sekä kompetenssien pysyvyyden kanssa työnantajamielikuva korostui ja siihen oli panostettu. Nähtiin myös, että työnantajamielikuva vaikutti keskeisesti uusien tunnistettujen kriittisten kompetenssien saamiseen. Myös jo työskentelevien kriittisten kompetenssien pysyvyyteen nähtiin selkeä tarve. Yrityksen positiivinen työnantajamielikuva koettiin vaikuttavan myös ulkoisen työvoiman saatavuuteen sekä kumppaneiden kiinnostukseen yritystä kohtaan. Yrityskauppojen onnistumisessa työnantajamielikuvalla oli myös keskeinen rooli. Yrityskauppojen implementointi sekä integrointivaiheessa ostetun yrityksen henkilöstön pysyvyys oli tutkimuksen mukaan tärkeä. Yksittäisille työntekijöille positiivisella työnantajamielikuvalla sekä omien ja yritysten arvojen yhteen sopivuudella koettiin olevan henkilöstöpysyvyyttä parantava vaikutus. Haastatteluissa ilmeni myös, että pitkäjänteisen suunnittelun puute vaikuttaa oikeanlaisten kompetenssien hankkimiseen. Mitä pidemmälle suunnittelua pystytään tekemään, niin sitä oikeanlaisempia kompetensseja organisaatioon pyritään hankkia.

Sen sijaan että me kyettäisi etukäteen varmistamaan se ja sitten se, että se tarkoittaa sitä että kun niihin vastataan myöhässä ja reaktiivisesti se tarkoittaa sitä, että meillä kokoajan meidän käytettävissä olevat kompetenssit ei ole ihan oikeita vaan vähän väärät niin silloin myöskin se kehitystyö laahaa kokoajan perässä.

Haastattelijat kokivat resursoinnin ja kompetenssien johtamisen tärkeäksi. Tämä nähtiin mahdollistavan liiketoiminnallisia hyötyjä.

Selkeys siitä, että millaisia resursseja, ihmisiä asiantuntijoita ketä on saatavilla, eli tällaisia osaamisia tällä henkilöllä on ja sitten me voidaan hyödyntää niitä resursseja yli organisaatorajojen.



Esimiesten koettiin tarvitsevan tietää mitä ja miten tarvittavia kompetensseja on mahdollista saada. Myös vakioituja toimintamalleja ja prosesseja kaivattiin resursoinnin ja kompetenssien ympärille. Tutkimuksessa nousi esille, että resursointeja ja kompetensseja ei ajateltu pelkästään liittyvän omaan henkilökuntaan, vaan myös kumppaneiden tarjoomaa pidettiin tärkeänä. Resursoinnissa nousi esiin myös ohjelmistorobotiikan aiheiden tunnistamisen tärkeys sekä järjestelmien automatisointi.

### 3.6 Strategisen työvoimasuunnittelun laajuus

Pääluokka strategisen työvoimasuunnittelun laajuus sisältävät kaksi yläluokkaa, jotka ovat sisäinen ja ulkoinen.

Taulukko 5. Yläluokka strategisen työvoimasuunnittelun laajuus

Strategisen työvoimasuunnittelun laajuus	Sisäinen	Oma henkilöstö
		Ohjelmistorobotiikka
	Ulkoinen	Ulkoinen työvoima
		Yrityskaupat

Yrityksen sisäinen strateginen työvoimasuunnittelu jaettiin kahteen alaluokkaan, jotka olivat oma henkilöstö sekä ohjelmistorobotiikka. Tutkimus osoitti, että omaan henkilöstöön liittyvä suunnitelmallisuus oli selvästi strategisen työvoimasuunnittelun keskiössä. Aiheeseen liittyy selvästi yrityksen oman nykyosaamisen tunnistaminen, yrityksen omien ydin-kompetenssien varmistaminen, osaajien rekrytointi, resursoinnin varmistaminen. Myös näiden johtaminen ja suunnitelmallisuus koettiin tutkimuksessa tärkeiksi. Oman henkilökunnan osalta kuitenkin yhtenäisten toimintamallien olemassaolo eri esimiestasoilta koettiin kriittiseksi menestystekijäksi. Kuitenkin toimintamallit olivat enemmän organisaatioiden itsensä luomia omiin täsmällisiin tarpeisiin, kuin systemaattisesti johdettua.

Ehkä tässä on sellainen visionäärinen arvojohtaminen on varmaan se missä meillä olisi tässä organisaatiossa vahvuudet siltä osin kun minulla on näkyvyyttä niin kuin ikään kuin jatkumona toisessa päässä hyvin niin kuin prosessilähtöinen managementi, että enemmän halutaan näyttää sitä suuntaa mihin halutaan menevän kuin sitten että kovin systemaattisesti johdettaisi kompetensseja tai tekemistä.

Ohjelmistorobotiikka automaation esiasteena jäsentyi analysoinnin perusteella tässä tutkimuksessa yrityksen sisäisen strategisen työvoimasuunnittelun alaluokkaan. Ohjelmistorobotiikkaa ei koettu keskeisenä osana strategisena työvoimasuunnittelua. Aihe tunnistettiin hyvin ja samalla se koettiin osana nykyisen ongelman ratkaisuna.

Ulkoinen työvoima ja robotiikka on täysin reaktiivista eli siinä mietitään että meillä on tällainen ongelma kuinka me tämän ratkaisemme eikä mietitä sitä potentiaalia.

Tutkimuksessa todettiin, että yrityksen uudet robotiikkalähdöt syntyivät operatiivisella tasolla henkilöstötehokkuuden luoman paineen alla, hyvin pistemäisesti. Ohjelmistorobotiikka aiheet nousivat tutkimuksen mukaan operatiiviselta tasolta kohti yrityksen johtoa.

Jos se tarvii ensin vaikka jotakin toimintatapamuutosta jotta se voidaan robotisoida, tavallaan tavallisesti tyypillisesti robotiikan tarve nousee sieltä bottom -up, tämän on mun näkemys mutta se on ihan ok näin. Sen lisäksi tarvitaan Top -down jossa nähdään kokonaisuuksia isommin ja jos se robotisointi yhdistyy muuhun kehitystekemiseen isommin vaikka prosessien yksinkertaistamiseen tai tapaan toimia.

Ohjelmistorobotiikkaan liittyvä strategian tai yhtenäisten toimintamallien puute oli myös näkyvää. Strategian puuttuminen näkyi tutkimuksen mukaan myös siinä, että joidenkin järjestelmien uudistusten osa hyödyistä oltiin jo ulosmitattu ohjelmistorobotiikalla, jolloin tämä omalta osaltaan koettiin jopa hidastavan järjestelmä uudistuksia.

Jos kilpailija tuo täysin automatisoituja ja meillä on ratkaisu likiautomaticoitu, niin kustannusero näyttäytyy meille negatiivisen kilpailuetuna ja tämän tyyppiset maailman kuviin, pitäisi olla strategiaa.

Yrityksen ulkoinen strateginen työvoimasuunnittelu jaettiin kahteen alaluokkaan, jotka olivat ulkoinen työvoima sekä yrityskaupat. Haastateltavat näkivät, että ulkoinen työvoima oli selkeä osa strategista työvoimasuunnittelua vaikkakin aiheen laaja-alaisuudesta johtuen aihe pirstaloitui jokaisessa organisaatiossa organisaationsa näköiseksi. Ulkoinen työvoima kuitenkin oman henkilökunnan jälkeen koettiin keskeisimmäksi strategisen työvoimasuunnittelun osa-alueeksi. Suunnitteluajankänteiden pituus ulkoistyövoiman osana vaihtelivat tutkimuksen mukaan suuresti, lyhyestä aikajänteestä – keskipitkään ja pitkään aikajänteeseen. Kuitenkin suunnittelu koettiin olevan kovin osin nykytilaan peilaavaa, kuin että se olisi tähdännyt tulevaisuuden tahtotilojen täyttämiseen, poikkeuksia lukuun ottamatta.

Meillä on hyvin se tarkastelu, kun joku lähtee, niin mistä tekemistä onko sellaisesta mistä tulevaisuudessa on tarvetta vai ei ole tarvetta korvata 1:1 vai ollenkaan vai uuteen tekemiseen. Miten me kumppaneiden roolia kasvetaanko tai pienennetään jollakin osa-alueella me käydään tätä koko ajan ja on kokoa ajan joryn agendalla ja on hyvin proaktiivista.

Strategisen työvoimasuunnittelun perspektiivistä yrityskaupat koettiin vähiten tärkeäksi osaksi kompetenssien tai resursoinnin välineeksi. Tutkimus osoitti, että yrityskaupat strategisen työvoimasuunnittelun keskeisenä kimmokkeena koettiin olevan riskialtis vaihtoehto. Yrityskaupat voivat edetä nopeasti tai todella hitaasti. Haastateltavien mukaan todettiin, että, yrityskauppojen todettiin helposti epäonnistuvan.

On toki, 80% yrityskaupoista epäonnistuu. Sulla on niin erityyppisiä yrityskauppoja, sä niin kuin ostat liiketoimintaa joka on laaja-alaisempaa, pyrin välttämään henkilöriippuvuutta. Mutta jos ostat henkilöriippuvaisempaa, niin riskinä on merkittävästi suuremmat.

Tutkimuksen mukaan kompetenssien pysyvyyttä yrityskauppojen yhteydessä oli hankala varmistaa. Suunnitelmallisuudella, esimiestyöllä ja työnantajamielikuvalla pystyttävän vaikuttamaan pysyvyyteen vaikuttamaan. Vaikka jokaisella esimiestasolla koettiin olevan rooli yrityskauppojen onnistumisen viimeistään integrointivaiheessa, koettiin kuitenkin jokaisen yrityskaupan olevan uniikki. Resursoinnin näkökulmasta integroinnin sujuvuus nousi keskiöön. Mitä laajemmalle strategista työvoimasuunnittelun ajatusta laajennettiin lähtien omista työntekijöistä, ulkoiseen työvoimaan, robotiikkaan ja yrityskauppoihin, niin sitä epästrukturoidumpi rakenne strategisessa työvoimasuunnittelussa koettiin olevan.

### 3.7 Strategisen työvoimasuunnittelun dimensiot

Strategiseen työvoimasuunnitteluun liittyvät suunnat eli dimensiot jaettiin tutkimuksessa kolmeen yläluokkaan joita ovat olemassaolon oikeutus, ajallinen perspektiivi sekä esimiestyön työkalut.

Taulukko 6. Yläluokka strategisen työvoimasuunnittelun dimensiot

Strategisen työvoimasuunnittelun dimensiot	Olemassaolon oikeutus	Tunnettuus
		Tärkeys
		Liiketoiminnallisia hyötyjä
	Ajallinen perspektiivi	Pitkä aikajänne
		Keskipitkä aikajänne
		Lyhyt aikajänne
	Esimiestyön työkalut	Prosessit
		Keskustelu ja vuorovaikutus
		Työkalut

Tutkimuksessa strategisen työvoimasuunnittelun olemassaolon oikeutus jaettiin kolmeen alaluokkaan, joita ovat strategisen työvoimasuunnittelun tunnettuus, strategisen työvoimatärkeys sekä strategisen työvoimasuunnittelun liiketoiminnalliset hyödyt. Strateginen työvoimasuunnittelu tunnetaan haastatteluiden perusteella käsitteenä hyvin ylemmässä johdossa sekä ylemmässä keskijohdossa. Käsitteen tunnettuuteen koko esimiesketjussa tutkimus ei voi kantaa ottaa, mutta tutkimuksen perusteella ja kontekstissa tunnettuutta voisi parantaa. Tutkimuksen mukaan tunnettuutta parantamalla koko esimiesketjussa, olisi mahdollista linkittää omaa tekemistä lähemmäksi strategista työvoimasuunnittelua sekä peilata omaa tekemistä yrityksen strategiaan. Myös omassa esimiestyössä suunnittelu-työn mielekkyyteen voi vaikuttaa se, että pystyykö linkittämään oman tekemisen isompaan kuvaan ja pystyvätkö esimiehet merkityksellistämään oman työnsä.

Toisaalta tähän (muutosjohtamishanke) kuuluu se, että mitä me tehdään ikinä tulevaisuuteen liittyviä suunnitelmia ja strategioita niin me osallistetaan niitä ihmisiä mahdollisimman paljon jotta nilkuin operatiiviselta tasolta se katse nousee pidemmän aikavälin asioihin.

Strategisen työvoimasuunnittelun tärkeys korostui haastatteluissa liiketoimintaan vaikuttavana elementtinä. Vaikka aiheen tärkeys nousi tutkimuksessa hyvin esiin, oli kuitenkin organisaatioiden välisiä suuria eroavaisuuksia aiheen käsittelyssä. Tutkimuksen perusteella strategista työvoimasuunnittelua tulisi tehdä kaikilla esimiestasoilla mutta roolit koettiin voivan olla erilaisia. Asiantuntijaorganisaatioissa koettiin, että organisaation voimavarat ovat resurssit ja niiden oikea-aikainen saatavuus tuottaa parhaan lopputuloksen. Myös strateginen työvoimasuunnittelu koettiin henkilöstölle suuntaa-antavana signaalina, jolla näytetään henkilöstölle ja tulevalle henkilöstölle yrityksen suuntaa. Tutkimuksessa haastattelut olivat pitävät fundamenttina ja tärkeänä ensisijaisesti yrityksen omaan henkilökuntaan liittyvään strategiseen työvoimasuunnittelua. Ulkoisen työvoiman saatavuuden tärkeys sekä ohjelmistorobotiikan uusien aihoiden luonti nousi toissijaisesti esille. Yrityskauppoihin liittyvää strategista työvoimasuunnittelua pidettiin tärkeänä, mutta painottui yrityskauppojen henkilökunnan integrointivaiheeseen.

Tutkimuksen mukaan strategisen työvoimasuunnittelulla koettiin olevan liiketoiminnallisia vaikutuksia. Suunnitelmaa tekemällä tai olla tekemättä voidaan vaikuttaa liiketoiminnan tuottavuuteen, jatkuvuuteen sekä uusille liiketoiminta-alueille pääsyyn. Asiantuntijatyön tuottamisessa ja myymisessä strateginen työvoimasuunnittelu korostui sekä oman henkilökunnan osalta, että ulkoisilta kumppaneilta hankittavien kompetenssien saatavuuden osalta. Myös ohjelmistorobotiikan osuus korostui liiketoiminnan mahdollistajan roolissa. Strategisen työvoimasuunnittelun rooli yrityskauppojen onnistumisen ulosmittaamisessa

koettiin olevan tärkeässä asemassa. Vaikka yrityskauppojen suunnitteluvaiheessa strategisen työvoimasuunnittelun ei koettu olevan keskiössä, koettiin sen kuitenkin helpottavan se etenkin uusien liiketoiminta alueille menemiseen.

Jos meillä on selkeä käsitys siitä mitkä on meidän aidot kyvykkyyden siinä markkinassa ja jos meillä on vielä selvä käsitys siitä että minkälainen resurssikuorma meillä on operatiivisen – strategioiden välillä, se on avainmenestystekijä.

Haastatteluaineiston perusteella ajallinen perspektiivi jakaantui kolmeen eri alaluokkaan, joita edustivat pitkä aikajänne, keskipitkä aikajänne sekä lyhyt aikajänne. Tutkimuksessa selvisi, että mitä ylemmällä organisaatiotasolla strategista työvoimasuunnittelua tehdään, keskittyy aikaperspektiivi enemmän keskipitkän pitkän ja pitkän aikavälin suunnitteluun. Lyhyemmän tähtäimen strateginen työvoimasuunnittelu keskittyi enemmän omaan henkilökuntaan liittyviin aktiviteetteihin ja sivusi jonkun verran ulkoista työvoimaa, mutta mitä pidemmällä aikajänteellä suunnittelua katsottiin, keskittyi se myös yrityskauppoihin sekä jonkin verran robotiikkaan. Lyhyen perspektiivin näkemistä ei tutkimuksen mukaan ylemmässä johdossa koettu niin tärkeäksi, mutta tässä oli myös organisaatiokohtaisia eroja.

On selvää, mitä alemmalle tasolle mennään organisaatiossa niin katse on hyvin paljon operatiivisempi ja sen agendan täyttää enemmän lyhyen aikavälin asiat.

Tutkimuksessa nousi myös esille keskipitkään suunnitteluun vaikuttava tekijä, joka koostuu toiminnan budjetointisykleistä. Strategisen työvoimasuunnittelusyklin pituuteen vaikuttivat osassa organisaatiossa talouden suunnittelujänne kvartaali ja puolivuotisjaksot. Tietoisuutta pidemmän aikavälin suunnitelmiin pyrittiin lisäämään muun muassa esimiesten koulutusohjelman kautta, jossa organisaatiota osallistamalla tehdään strategiatyötä sekä tulevaisuuteen tähtäviä suunnitelmia.

Toisaalta tähän (muutosjohtamisen kehityshanke) kuuluu se, että mitä me tehdään ikinä tulevaisuuteen liittyviä suunnitelmia ja strategioita niin me osallistetaan niitä ihmisiä mahdollisimman paljon jotta nilkuin operatiiviselta tasolta se katse nousee pidemmän aikavälin asioihin.

Strategisen työvoimasuunnittelu aikajänteeksi tutkimuksen mukaan nähtiin olevan yhdestä vuodesta eteenpäin. Osa-alueesta riippuen strategisen työvoimasuunnittelun nähtiin linkittyvän vahvasti yrityksen strategiaan sekä strategiaan painopistealueisiin, jolloin suunnitteluajajänteen nousivat esille valittujen painopistealueiden mukaan.

Haastatteluiden perustella esimiestyön työkalut jaettiin kolmeen alaluokkaan, joita ovat prosessit, työkalut sekä keskustelu. Tutkimuksen mukaan strategisen työvoimasuunnittelun tunnistettiin prosesseineen, vaikkakin eroavia näkökulmia myös oli. Olemassa olevaa prosessia arvostettiin ja sillä koettiin olevan liiketoiminnallisia hyötyjä. Prosessia hyödynnettiin eri organisaatioissa eri tavalla ja organisaation tietoisuus prosessista koettiin olevat heikolla tasolla. Haastatteluissa myös viitattiin mahdollisiin yrityksen strategiaan valintoihin, jolloin henkilöstöpuolen johtamismallia verrattiin enemmän visionääriseksi arvojohtamiseksi ja suunnan näyttämiseksi kuin systemaattiseksi prosessilähtöiseksi kompetensienjohtamiseksi.

Päivittäinen johtaminen on enemmän sellaista ongelman ratkaisua kun sellaista prosessilähtöistä tekemistä.

Organisaation eri tasoilla systemaattisemman prosessin puuttuminen näkyi siten, että organisaatiot pyrkivät luomaan parhaan kokonaisuuden olemassa olevan strategisen työvoimasuunnitteluprosessin sekä operatiivisen päivittäisjohtamisen väliin. Selkeä yhtenäisen prosessin puuttuminen nousi tutkimuksessa vahvasti esille. Myös jonkinlaista prosessia strategisen työvoimasuunnittelun ympärille kaivattiin, käsittäen eri esimiestasot. Eri esimiestasojen välinen vuorovaikutus strategisen työvoimasuunnittelun kontekstissa oli osassa organisaatioissa paremmalla tasolla kuin toissa, mutta yhtenevä tapa vuorovaikutukseen ja viestintään puuttui.

Mitä korkeammalla mennään, niin sitä teoreettisempaa, ylhäältä katsottuna pitäisi olla malli pitäisi olla selvä lähestymistapa, olkoon hyvä tai huono, mutta jokin viitekehys minkä kautta sitä viedään eteenpäin.

Tutkimuksen mukaan esimiehille suunnattuja työkaluja tai toimintatapoja strategiseen työvoimasuunnitteluun oli olemassa lähinnä organisaation ylemmillä tasoilla. Työkaluja koettiin tarvittavan ja ainoa tunnistettu työkalu oli keskustelu. Muita yhtäläistä ajatusta työkalujen mallista ei haastatteluiden perusteella noussut. Tutkimuksen perusteella työkalujen tulisi olla helppokäyttöisiä eivätkä ne saisi viedä esimiestyöltä aikaa. Osaamisen tunnistamiseen nähtiin tarvittavan työkaluja, mutta nykyosaamisen tunnistamiseen nähtiin enemmän ajanhukkana suuremmissa mittakaavassa toteutettuna. Joissakin organisaatioissa muutosjohtamishanketta pidettiin toimivana työkaluna strategisessa työvoimasuunnittelussa. Osaamisen tunnistamiseen nähtiin tekoälyn mahdollisesti tuovan joitakin mahdollisuuksia, mutta olemassa olevana työkaluna sellaista ei käytetty. Myöskin yksittäisessä haastattelussa nousi esille johdon rooli, strategisen työvoimasuunnitteluun tarvittavien työkalujen mahdollistajana. Esimiestyön yhtenä työkaluna haastatteluissa nousi esille keskustelu.

Nähtiin, että linjaesimiestyössä keskustelun rooli ja siihen käytetty aika oli tärkeä strategisen työvoimasuunnittelun työkalu. Nähtiin, että omassa organisaatiossa keskustelu tuottaa parhaan lopputuloksen. Keskusteluun ei kuitenkaan esitetty minkäänlaista struktuuria tai sitä ei myöskään esitetty tavoitteellisena keskusteluna.

Mä itse näen että se ei ole työkaluista kiinni ja näen että tärkein työkalu on keskustelu, tärkein työkalu on aika, se että siihen otetaan aikaa ja siihen paneudutaan niin se siinä se kaikista tärkein.

Organisaatiotasojen välinen vuorovaikutus ja sen tärkeys nousi tutkimuksessa esille. Vuorovaikutuksen koettiin olevan avainelementti toimivaan eri esimiestasojen väliseen dialogiin. Vuorovaikutus näyttäytyi haastatteluissa erittäin vahvasti vaikkakaan ei strukturoituna mihinkään tiettyyn viitekehykseen. Vuorovaikutuksen tärkeys nousi esille omaan henkilökuntaan liittyen, ulkoiseen työvoimaan ja yrityskauppojen integraatiovaiheeseen.

### 3.8 Strategisen työvoimasuunnittelun SWOT -analyysi tutkimustulosten perusteella

Tutkimuksen kontekstissa tutkittiin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analysointimenetelmänä käytettiin tässä tutkimuksessa SWOT -analyysi menetelmää. SWOT -analyysi perustuu haastatteluaineistoon ja siitä tehtyyn sisällönanalyysiin. Analyysi jakaantui sisäisiin vahvuuksiin, sisäisiin heikkouksiin, ulkoihin mahdollisuuksiin sekä ulkoihin uhkiin. SWOT -analyysi toimii analyysityökaluna, jolla saadaan nopea yleiskuvaus vallitsevasta tilanteesta. Tämä menetelmä myös kokoaa yhteen myös tutkimuksen kannalta tärkeitä löydöksiä. SWOT analyysiin pelkistään löydökset. (Vuorinen 2013, 88)

Taulukko 7. Strategisen työvoimasuunnittelun SWOT -analyysi tutkimustulosten perusteella

	Vahvuudet +	Heikkoudet -
Sisäinen	Strateginen työvoimasuunnittelu vakiinnuttanut paikkansa johdossa	Strateginen työvoimasuunnittelu ei ole vakiinnuttanut paikkansa
	esimiestyönkäytännöt	Strategisen työvoimasuunnittelun viestintä
	Työnantajamielikuvaan panostettu	Prosessien kattavuus
	Ulkoinen työvoima osana strategista työvoimasuunnittelua	Hallintamalli kattavuus organisaatiossa
	strategisen työvoimasuunnittelun aikajänne keskipitkä ja pitkä	Kompetenssien ja resurssien tunnistamisen toimintamallit
	koulutusohjelmalla strategisen työvoimasuunnittelun tietoisuuden lisäävä vaikutus	Operatiivisen esimiestason strategisen työvoimasuunnittelun aikajänne vain lyhyt
	Vuorovaikutus työkaluna	Talouden kvartaalisuunnittelun vaikutukset
		Strategisen työvoimasuunnittelun prosessijohtaminen
	Mahdollisuudet +	Uhat -
Ulkoinen	Strategisella työvoimasuunnittelulla liiketoiminnallista kilpailuetua	pitkäjänteisen suunnittelun puute
	Strategisen työvoimasuunnittelun viestinnän laajuus	Ohjelmistorobotiikan käytön suunnittelelmattomuus
	Prosessit kattamaan koko nelikenttä	Yrityskaupat strategisen työvoimasuunnittelun välineenä
	Hallintamalli kattamaan koko esimiesketju	
	Yrityskaupoissa työnantajamielikuvaan panostaminen	
	Ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen suunnitelmissa	
	prosessijohtamista parantamalla prosessin tehokkuus paranisi	
	Vuorovaikutuksen parantaminen	



Analyysin perusteella sisäisiin vahvuuksiin haastateltavat kokivat, että strateginen työvoimasuunnittelu oli vakiinnuttanut paikkansa yrityksen johdossa. Hyviä esimiestyönkäytäntöjä koettiin olevan käytössä osassa organisaatioissa. Koettiin, että työnantajamielikuvaan oli panostettu paljon oman työvoiman osalta. Ulkoisen työvoiman osalta koettiin tehtävän myös strategista työvoimasuunnittelua. Ylemmässä johdossa strategisen työvoimasuunnittelun aikajänne nähtiin olevan keskipitkä sekä pitkä. Strategisen työvoimasuunnittelun tietoisuutta oli haastateltavien mukaan osassa organisaatiota pyritty kasvattamaan esimiestyön koulutusohjelmalla alemman tason esimiehille. Vuorovaikutus sekä keskustelun koettiin toimivan osittain todella hyvin strategisen työvoimasuunnittelun työkaluna.

Sisäisinä heikkouksina haastateltavat kokivat, että strateginen työvoimasuunnittelu ei ole vakiinnuttanut paikkansa kaikilla esimiestasoilla. Myöskin viestintää koko esimiesketjulle koettiin voitavan parantaa. Strategisen työvoimasuunnittelun prosessit eivät kattaneet kaikkia neljää dimensiota. Dimensiot olivat sisäinen työvoima, ohjelmistorobotiikka, ulkoinen työvoima sekä yrityskaupat. Hallintamalli ei haastateltavien mukaan kattanut koko esimiesketjua lähiesimiestasolta yrityksen johtoon. Kompetenssien ja resurssien tunnistamiseen ei ole vakoituja toimintamalleja. Myöskin lähiesimiestasolla strateginen työvoimasuunnittelun aikajänne koettiin oleva lyhyt, mutta keskipitkä sekä pitkä aikajänne jäi huomioimatta. Osassa organisaatioissa tai funktioita talouden kvartaalisuunnittelu koettiin ohjaavan strategista työvoimasuunnittelua lyhyemmäksi kuin olisi tarve. Tämän lisäksi strategisen työvoimasuunnittelun prosessijohtaminen ei koettu olevan systemaattista.

Ulkoisina mahdollisuuksina koettiin voitavan saavuttaa liiketoiminnallista kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Strategisen työvoimasuunnittelun viestintä parantamalla koko esimiesketjulle saataisiin tietoisuutta parannettua. Strategisen työvoimasuunnittelun prosessit voisivat kattamaan neljä dimensiota. Dimensiot olivat sisäinen työvoima, ohjelmistorobotiikka, ulkoinen työvoima sekä yrityskaupat. Hallintamallin koettiin voivan kattaa koko esimiesketju. Työnantajamielikuvaan panostamalla yrityskauppojen yhteydessä, koettiin olevan henkilöstöpysyvyyteen positiivinen vaikutus. Strategisessa työvoimasuunnittelussa koettiin tarve ottaa mukaan ohjelmistorobotiikka. Parantamalla strategisen työvoimasuunnittelun prosessijohtamista koettiin prosessin tehokkuuden paranevan. Keskittymällä vuorovaikutuksen parantamiseen koettiin saatavan hyvä strategisen työvoimasuunnittelun työkalu.

Ulkoisina uhkina koettiin oikeanlaisten kompetenssien saatavuuden kärsivän pitkäjänteisen suunnittelun puutteesta. Automatisoinnin koettiin hidastuvan ohjelmistorobotiikan käytön suunnittelemattomuuden takia. Haastateltavat kokivat yrityskauppojen olevan pelkäävät strategisen työvoimasuunnittelun välineenä tehtynä riskialtis vaihtoehto.

## 4 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tutkimustulokset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksen eettisiä näkökohtia sekä esitellään kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Luvun lopussa arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä oman oppimisen arviointia.

### 4.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimustulosten perusteella nähdään, että strategista työvoimasuunnittelua tehdään organisaation johdossa prosessimaisesti sekä säännöllisesti. Tämä nousi tutkimuksessa myös keskeiseksi vahvuudeksi. Strateginen työvoimasuunnittelu oli tutkimuksen mukaan tuore kokonaisuus, perinteisempään henkilöstö ja resurssisuunnittelu verrattuna. Tutkimuksessa ilmeni se, että haastateltavat keskittyivät vahvasti sisäiseen työvoimaan, joka oli perinteisempää henkilöstö- sekä resurssisuunnittelua osana henkilöstöstrategiaa. Ulkopuolisen työvoiman eri muodot eivät nousseet vahvasti esille. Ulkopuolista työvoimaa sivuttiin pääsääntöisesti konsulttityön ostamisena ja hieman jatkuvan palvelun ostona. Tutkimustulosten perusteella strategisen työvoimasuunnittelun laajentaminen muihin strategisen työvoimasuunnittelun osa-alueisiin nähtiin mahdollisuutena. Strateginen työvoimasuunnittelu on prosessi, jossa tunnistetaan haasteita sekä mahdollisuuksia. Näitä haasteita organisaation ihmiset kohtaavat markkinamuutosten vaihteluissa sekä liikesuhdanteiden kypsytydessä. Haasteita ja mahdollisuuksia tunnistamalla päästään näkemään työvoiman arvo, jolla työvoimaa voidaan optimoida. (Sparkman, 2018, 4-9.)

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että strategiselle työvoimasuunnittelulle oli organisaatiossa tarve. Tutkimuksen perusteella strategisen työvoimasuunnittelun hyödyntäminen esimiestyössä vaatii pitkäjänteistä suunnittelua sen tulee kattaa koko organisaatio ja kaikki esimiestasot. Tutkimuksen perusteella pitkäjänteisen suunnittelun puute nähtiin uhkana sekä samalla osaksi vahvuutena. Esimiestyössä huomioon otettaviksi asioiksi nousivat työnantajamielikuvavaikutukset, strategisen työvoimasuunnittelun viitekehys ja tunnettuus sekä prosessien ohjausmallit. Tutkimuksen mukaan strateginen työvoimasuunnittelu tulisi ulottaa kaikille organisaatiotasolle. Strategisen työvoimasuunnittelun prosessissa tulisi koko organisaatiolle löytyä omat roolit. Tutkimuksen mukaan strategisella työvoimasuunnittelulla oli liiketoiminnallisia vaikutuksia ja mahdollisuuksia, johon liittyvät tavoitteellisuus, pitkäjänteinen suunnittelu sekä kyky kaikilla organisaatioiden tasoilla nähdä myös lähelle.

Tutkimuksen mukaan koettiin, että strategisen työvoimasuunnittelun olevan osa esimiestyötä, eikä pelkästään sivusta ohjattu toiminne. Tutkimuksessa kävi ilmi, että strategisella

työvoimasuunnittelulla voidaan saavuttaa liiketoiminnallista kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Strategisen työvoimasuunnittelun avulla voidaan henkilöstölle rakentaa urapolkuja, tunnistaa sekä kehittää yritykselle kriittisiä tarvittavia kompetensseja. Tutkimuksen mukaan hyvällä työnantajamielikuvalla oli vaikutusta oman työvoiman saatavuuteen, ulkoisten resurssien saatavuuteen sekä yrityskauppojen integrointiin. Työnantajamielikuvan kehittäminen nousi tutkimuksessa vahvuudeksi. Sisäisen työvoiman sitouttamisen ja uuden työvoiman saamiseksi on tärkeää kehittää yrityksen työnantajamielikuvaa (Ward ym. 2013, 162).

Strategisen työvoimasuunnittelun viitekehyksen avaamiselle esimiehille koettiin tutkimuksen mukaan olevan tarvetta. Sparkmanin (2018, 8) mukaan strategisen työvoimasuunnitelman tulisi kattaa koko organisaatio. Tutkimus vahvistaa, että tavoitteellisemmän strategisen työvoimasuunnittelun saavuttamiseksi tulisi määritellä strategisen työvoimasuunnittelun prosessimaisempi lähestymistapa sekä määritellä prosessiin roolit. Myös eri esimiestasojen roolit sekä suunnitteluajakaikanteet tulisi tutkimuksen perusteella viitekehyyksessä määritellä. Ylätason viitekehyyksessä tulisi myös rajata prosessiin kuuluvat strategisen työvoimasuunnittelun laajuus sekä mahdolliset linkitykset ja sidonnaisuudet toisiin prosesseihin. Ylätasolla tulisi huomioida korrelaatiot, jotta mitkään strategisen työvoimasuunnittelun alueet eivät jäisi huomioimatta.

Tutkimuksen mukaan ulkoisten kumppaneiden kanssa oli käytössä kolmitasoinen hallintamalli jossa oli operatiivinen taso, taktinen taso sekä strateginen taso. Jokaisella tasolla toimivilla henkilöillä oli määritelty rooli yhteistyössä, jolloin tarvittavat yhteistyöhön vaikuttavat tekijät saadaan ratkaistua oikealla hallintamallin tasolla. Lehikoinen ja Töyrylä (2013 24-26) esittävät, että yrityksen sisäisiä prosesseja ei valvota yhtä tarkasti kuin ulkoisia. Tutkimuksen mukaan strategisen työvoimasuunnittelun alapuolelta ei löydy selkeää taktista tasoa ja operatiivinen taso toimii vain joissakin organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan prosessijohtamisesta löytyi heikkouksia sekä mahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen mukaan strateginen työvoimasuunnittelu toimii hieman reaktiivisesti. Strategisella tasolla käydään operatiivisen ja taktisen tason asioita läpi. Rakentamalla yhtenäisemmällä hallintamallin koko organisaatioon, voitaisiin suuntaan kääntää enemmän proaktiiviseksi (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 112-115).

Ohjelmistorobotiikan osalta tutkimus osoitti, että tällä hetkellä käytettävä ohjelmistorobotiikka oli keskeinen osa operatiivisten tuottavuushaasteiden ratkaisua. Tutkimuksen mukaan robotiikka-aihiot nousivat organisaatiosta operatiiviselta tasolta ylöspäin. Robotiikan osalta isompiin kokonaisuuksiin tulisi strategisessa työvoimasuunnittelussa paneutua

enemmän. Tutkimuksen perusteella uhaksi nousi ohjelmistorobotiikan käytön suunnittelemattomuus. Rouhaisen (2018, 6-10) mukaan ohjelmistorobotiikalla voisi saavuttaa todella moniulotteisen maailman, jossa robotit tai ihmiset tekevät joko kaiken, ihmiset auttavat robotteja suoriutumaan tehtävistä tai tekoäly antaa työntekijöille lisävoimat. Ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin myös hyödyntää ihmisten tekemän työn lisäapuna, jolloin työntekijöiden tuottavuus saataisiin tasolle, jota ihminen ei pysty saavuttamaan. Tehokkaalla ohjelmistorobotiikkastrategialla voitaisiin yrityksen palveluiden kannattavuutta parantamaan sekä mahdollistettaisiin tämän tutkimuksen mukaan uudenlaista kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

Yrityskauppojen integrointien onnistuminen oli tutkimuksen mukaan epävarmaa (Ward ym. 2013, 57). Tehdyt tutkimukset ja kirjallisuus vahvistavat tämän tutkimuksen tuloksen. Tähän voidaan vaikuttaa viestinnällä ja esimiesten kouluttamisella. Tutkimuksen perusteella vuorovaikutuksen parantamisessa nähtiin mahdollisuuksia. Tämä tutkimus vahvisti, että integrointivaiheeseen voidaan vaikuttaa ottamalla organisaatiota systemaattisesti strategisen työvoimasuunnittelun piiriin, huomioiden inhimilliset tekijät ja henkilökunnan tunteet. Puutteelliset johtamistaidot sekä viestintä vaikuttavat yrityskaupoissa integraation epäonnistumiseen. Yrityskaupat voivat edetä nopeasti tai todella hitaasti (Katramo ym. 2011, 443-446.) Tutkimus osoitti, että yrityskauppojen todettiin helposti epäonnistuvan. Tätä puoltavat myös aikaisemmat tutkimukset aiheeseen liittyen. Tutkimusta strategisesta työvoimasuunnittelusta tulisikin tehdä huomattavasti enemmän ja laaja-alaisemmin. Tutkimuksessa sivuttiin uusien sukupolvien vaatimuksista työelämälle ja tällä oli vaikutusta niin yrityksen oman henkilökunnan, ulkopuolisen työvoiman sekä yrityskauppojen kohteena olevan yritysten henkilökunnan pysyvyyteen, saatavuuteen että mielenkiintoon.

## **4.2 Tutkimuksen luotettavuus sekä eettiset näkökohdat**

Valitsin tutkimuksen muodoksi laadullisen tutkimuksen. Tutkimuksen aineistokeruumenetelmäksi valittiin teemahaastelun. Tutkimusmuodon sekä aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikuttivat vähäinen aikaisempien tutkimusten määrä tutkimuksen aihealueelta tällä laajuudella. Aiheeseen liittyviä tutkimuksia etsittiin sekä tietokantahauulla Theseuksesta. Tutkimuksia aiheeseen liittyen oli suppeasti saatavilla ja useimmat tutkimuksista keskittyivät pääsääntöisesti yrityksen omaan tai ulkopuoliseen työvoimaan sekä muihin osa-alueisiin mutta erittäin vähän tällä tutkimuksen laajuudella. Tämä tuki menetelmävalintana laadullista tutkimusta. Haastateltavat pääsivät vastaamaan omin sanoin ja kokeuksin aiheesta, ilman raamitettua kysymysasettelua. Teemahaastattelu mahdollisti

haastateltaville vapauden vastata laaja-alaisesti ilman ennakko-oletuksia. Myöskin vastausten taustoja päästiin syventämään teemahaastattelun menetelmillä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2010, 205).

Tutkimuksessa luotettavuus sekä pätevyys vaihtelevat vaikka virheiden syntymistä pyritäänkin välttämään. Reaabelisuus tutkimuksessa on tulosten toistettavuutta, eli ei sattumanvaraisten tulosten antamista Tässä tutkimuksen analysoinnin tekin haastattelija, eikä analysointiin osallistunut muita henkilöitä. Toisen tutkija tekemällä analysoinnilla olisi saavutettu tarkempi lopputulos ja reliabelius olisi voitu todentaa paremmin. Jos kaksi tutkijaa päätyvä sanalaiseen lopputulokseen, voidaan tutkimuksen tuloksia pitää reaabelina. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta pyritään todentamaan selostamalla tutkimuksen toteutusta. Tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sekä kaikista tutkimuksen vaiheista parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen haastattelut suunniteltiin toteutettavan haastateltavien toiveiden mukaisesti haastateltavien työpaikalla, rauhallisessa neuvotteluhuoneessa ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. Haastateltavien kanssa haastattelija kävi alustavan läpikäynnin aiheeseen liittyen, jolla haastattelija sai varmistettua haastateltavan sopivuuden tutkimukseen. Tutkimukseen sopivuus saatiin varmistettua haastateltavan riittävän laaja-alaisella toimimisella tutkimuksen aihealueella. Haastateltaville toimitettiin haastattelukutsun yhteydessä haastattelussa käsiteltävät teemat aihealueineen (liite 1 ja 2). Haastattelukutsu toimitettiin haastateltaville noin 2 viikkoa ennen haastattelua sähköpostilla, Outlook kalenterivarauksella. Kalenterivaraus tehtiin riittävän väljäksi, jotta haastateltavalle ei synny kiireentuntua haastatteluajan loppumisen pelossa. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-233.)

Haastatteluista ensimmäinen 16.3.2020 pidettiin suunnitelmien mukaisesti haastateltavan työpaikalla rauhallisessa neuvotteluhuoneessa. 16.3.2020 Suomen hallituksen linjaamat koronarajoitustoimenpiteet (Hallituksen linjaus 2020) sekä yrityksen oma ohjeistus COVID-19 viruksen leviämisen estämiseksi, pakotti siirtämään loput haastatteluista pelkäämään Skype- sovelluksen välityksellä pidettäviksi videohaastatteluiksi. Haastatteluiden ennakkovalmistelut etenivät kuitenkin suunnitelmien mukaisesti. Viimeinen haastattelu pidettiin 26.3.2020. Kaikki videohaastattelut etenivät ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä sekä ilman kiireen tuntua. Poikkeuksellinen valtakunnallinen kriisitilanne johti yhden haastateltavan haastattelun perumiseen, kriisitilanteen johtamisen vuoksi. Haastatteluilmapiiri haastateltavien osalta oli hyvä ja vapautunut, eikä kriisitilanne näkynyt muuten haastatteluissa.

Kaikki haastattelun tallennettiin Olympus V-405PC -digitallentimella sekä haastattelut varmennettiin Skype- tallennuksella, hyödyntäen neuvottelupuhelinta. Digitalitallentimeen luo-

tiin omat kansiot jokaiselle haastateltavalle. Kaikki Skype- videohaastattelut järjestettiin siten, että haastateltavalla sekä haastattelijalla oli kamerat päällä, jolloin haastattelija pystyi näkemään haastateltavan kasvot. Haastattelututkimuksessa luotettavuutta parannetaan kertomalla totuudenmukaisesti olosuhteista ja paikoista joissa haastattelut ovat järjestetty. Myös haastattelussa tapahtuvat virhetulkinnat sekä mahdolliset häiriötekijät tulisi kertoa. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-233.)

Haastattelun teemahaastattelurunko oli rakennettu suppilomaisesti lähtien laajemmasta kokonaisuudesta syventyen haastattelun edetessä syvemmälle aihealueeseen rikastuttaen aihetta. Haastattelun runko testattiin koehaastattelulla, jonka perusteella muutoksille yhtä tarkennusta lukuun ottamatta ei ollut tarvetta. Koehaastattelun perusteella tarkennettiin lopulliseen haastatteluun strategisen työvoimasuunnitelman määritelmää, sillä tämä oli liian monitulkintainen. Koehaastattelu mahdollisti myös haastattelijan valmistautumisen itse haastattelutilanteeseen. Jos haastateltavat ymmärtävät kysymykset eri tavalla, kuin haastateltava ei tutkimustuloksia voida pitää pätevinä. Haastatteluiden kesto oli noin 40 – 55 minuuttia, jonka jälkeen sovittiin tarvittavista jatkotoiveista haastateltavan kanssa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusvastausten luokittelu on avainasemassa. Laadullisessa tutkimuksessa luokittelun perusteet luokittelulle sekä miksi kyseisiin luokitteluun on päädytty. Analyysissä tutkimusvastausten luokittelun perusteet on avattu sekä myöskin se, miten tutkimuksen luokittelu on syntynyt. Tutkimustulosten analyysivaiheessa tutkimuksen luotettavuutta on varmistettu esittämällä haastateltavien suoria lainauksia. Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan todentaa haastateltavien lainauksilla (Hirsjärvi ym. 2010, 231).

Tutkimuksessa oli noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan asettamaa ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointia (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019, 7-13). Tutkimuksen kohteena olevalta yritykseltä pyydettiin ennakkoon tutkimuslupa. Tutkimukseen kutsutut henkilöt tiesivät tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden yksilöityvyystiedot on häivytetty haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi. Haastateltavat numerokoodattiin numeroilla 1-5 litteroinnissa anonymiteetin säilyttämiseksi. Tutkittavan yrityksen sekä organisaatioiden sekä organisaatioihin viittaavat tiedot on tutkimuksessa myös anonymisoitu. Haastateltavilta henkilöiltä oli pyydetty ennakkoon lupa tutkimukseen osallistumiseksi sekä haastattelun digitaalisen tallentamiseen anonymisoitua litterointia varten. Tutkimukseen osallistuvia oli myös informoitu oikeudesta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Haastateltavia informoitiin haastattelukutsun yhteydessä haastattelun digitaalisesta tallentamisesta. Digitaaliset äänitallenteen tuhottiin litteroinnin jälkeen. Litteroitu

materiaali tuhottiin tutkimuksen valmistuttua. Digitaalisia äänitallenteita, litterointeja sekä keskeneräistä työtä oli säilytetty ulkopuolisten ulottumattomissa. Tutkimuksen julkisuus oli määritelty yhdessä toimeksiantajayrityksen sekä tutkimusohjaajan kanssa. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019, 7-13.)

### **4.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, joiden perusteella tehdään kehitys- ja jatkokehitysehdotuksia. Tutkimuksen edetessä tuli näkyväksi, että jokaista tutkimuksen kulmaa voisi tutkia todella syvästi ja laajasti. Tarkemmalla tutkimuksella sekä hallitulla implementoinnilla voisi savuttaa merkittäviä liiketoiminnallisia hyötyjä. Tutkimuksen mukaan työnantajamielikuvan vaikutus ei rajaudu pelkästään omaan henkilökuntaan vaan myös ulkopuolisen työvoiman saatavuuteen. Työnantajamielikuvan vaikutuksia yrityskauppojen integrointivaiheen onnistumiseen olisi myös hyvä tutkia lisää. Tutkimuksen mukaan ulkopuolisen työvoiman eri variaatiota esimiestyöllä johdetusta vuokratyövoimasta offshoringiin ei tunnettu. Tutkimalla aihetta tarkemmin, olisi mahdollista löytää uudenlaisia resursointimalleja, jotka tukisivat liiketoiminnan kasvua. Strateginen työvoimasuunnittelu tutkimuksessa koettiin tärkeäksi. Strategisen työvoimasuunnittelun nykypäivän prosesseja tutkimalla, olisi mahdollista saada tutkimustulosta itse prosessin toimivuudesta sekä laajuudesta organisaatioissa.

Ohjelmistorobotiikan tietämyksen laajentaminen organisaatiossa sekä aiheen ympärille tehtävien jatkotutkimusten tekeminen saattaisi tuottaa tutkimuksen mukaan organisaatiolle liiketoiminnallista kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Kilpailuedun voisi saavuttaa liiketoimintalähtöisellä, suunnitelmallisella ja ihmislähtöisellä tutkimuksella.

Tutkimuksessa ilmeni esimiestyön tärkeys jokaisella esimiestasolla. Tutkimalla eri esimiestasojen roolia strategisessa henkilöstösuunnittelussa olisi mahdollista osallistaa suurempi esimiesjoukko tuottamaan sisältöä ja käyttämään sisältöä strategiseen työvoimasuunnitteluun. Avaamalla strategisen työvoimasuunnittelun viitekehystä esimiehille sekä kouluttamalla heitä voisi olla mahdollista saada strateginen työvoimasuunnittelu osaksi esimiestyön arkea. Työvoimasuunnittelun eri tasojen luonnilla sekä esimiesten roolien avaamisella eri tasoilla olisi mahdollista osallistaa kaikki esimiehet mukaan suunnitteluprosessiin. Tutkimuksen mukaan paremmalla suunnitelmallisuudella olisi mahdollista saada proaktiivisempi ote resursoinnista.

Jatkotutkimuskohtana yrityskauppojen integrointi/implementointivaiheen tutkiminen, saattaisi tuottaa lisäarvoa sijoitusten ulosmittaukselle. Tutkimuksen mukaan, vahvalla proaktiivisella henkilöstön osallistamisella, voitaisiin saada parempia lopputuloksia yrityskaupoista. 100 ensimmäistä päivää -vaihe yrityskaupoissa kestää vain hetkisen, joten yrityskauppojen varmistuttua suunnitelmien tulisi olla heti valmiina implementoitavaksi.

Tutkimuksessa sivuttiin sukupolvien välistä eroavaisuutta työmarkkinoissa. Aihetta jatkotutkimalla voisi olla mahdollista saada tuloksia parhaisiin resursointikäytäntöihin liittyen tai työntekijöiden sitoutumisen.

#### **4.4 Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi**

Tässä alaluvussa käsitellään omaa oppimista sekä kehitystä opinnäytetyöprosessin avulla. Lisäksi arvioidaan omaa oppimista. Opinnäytetyöprosessini eri vaiheissa olen saanut erittäin hyvää tukea omalta opinnäytetyöohjaajaltani sekä myöskin aiheen piirissä toimivilta asiantuntijoilta eri yrityksistä eri maissa. Opinnäytetyöseminaarien vertaistuki, sekä oman opinnäytetyön reflektointi on auttanut jäsentämään ajatuksia ja keskittymään olennaiseen. Opinnäytetyöaihe kirkastui opiskeluni puolesta välissä. Opinnäytetyötäni aloitin tekemään muiden opintojen kanssa limittäin. Toimeksiantajan kanssa käymiemme keskustelujen pohjalta, sovimme aihealueen sen ajankohtaisuuden ja alkavien kehityshankkeiden takia. Käsittelin aihetta myös lukuisten aiheen asiantuntijoiden kanssa, joka varmistui aiheen kiinnostavuuden sekä merkityksellisyyden. Aihetta tarkennettiin sekä rajattiin yhdessä opinnäytetyöohjaajan kanssa opinnäytetyöseminaareissa sekä keskusteluissa.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja erittäin opettava kokemus oman oppimisen kannalta. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö valmistui uudelleen aikataulutetussa aikataulussa. Toimeksiantajan kanssa käymieni keskusteluiden pohjalta jouduin priorisoimaan opinnäytetyölleni uuden aikataulun. Valitsemani aiheen koen erittäin mielenkiintoiseksi koin olleen monelta kantilta erittäin ajankohtainen. Pystyn hyödyntämään opinnäytetyössäni koostamaani tietoperustaa sekä tekemääni tutkimusta omassa päivittäisessä työssäni. Pystyn hyödyntämään tutkimustuloksia laajasti eri maissa ja eri organisaatioiden ja johtoryhmien kanssa työskennellessäni. Opinnäytetyöni teoreettista viitekehystä rakentaessa, kirkastui aiheeni tutkimattomuus. Osasin tätä odottaa, mutta en kuitenkaan tällä laajuudella. Koen, että valitsin todella oikean tutkimuskohteen, jota lisätutkimalla voidaan saavuttaa merkittäviä lopputuloksia liiketoiminnassa.



Toimeksiantaja on ollut erittäin tyytyväinen tutkimukseni lopputulokseen sekä tutkimusmatkan varrella. Oli ilo tuottaa toimeksiantajalle tarpeellinen tutkimus, jota yrityksen arjessa voidaan hyödyntää. Valitsemalla itselleni vieraamman kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, pystyin oppimaan uuden tutkimusmenetelmän analysointivariaatioineen. Samalla pystyin haastamaan itseäni.

## Lähteet

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uud. p. Vastapaino. Tampere

Daugherty, P. R. & Wilson, H. J. 2018. Human + machine: Reimagining work in the age of AI. Harvard Business Review Press. Boston

Daugherty, P. R. & Wilson, H. J. 2018. Kuvaus ihmistyöstä, automaatiosta sekä niiden hybridistä. Teoksessa Human + machine: Reimagining work in the age of AI, s. 186. Harvard Business Review Press. Boston

Hallituksen linjaus koronavirustilanteen hoitamiseksi Suomessa. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>. Luettu 11.10.2020

Haynes, K. & Grugulis, I. 2014. Managing Services, Challenges and innovations, Oxford University Press. Oxford

Helstilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki

Henkilöstöpalveluyritysten liitto ry 2018. HPL TOP 20 liikevaihtotiedustelu 12/2018. Henkilöstöpalveluyritysten liitto ry. Luettavissa: [https://hpl.fi/wp-content/uploads/2019/02/HPL\\_top20\\_liikevaihtotiedustelu\\_joulukuu\\_2018.pdf](https://hpl.fi/wp-content/uploads/2019/02/HPL_top20_liikevaihtotiedustelu_joulukuu_2018.pdf). Luettu: 27.2.2020

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö, Talentum Media. Helsinki

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Teemahaastattelun suppilotekniikan kuvailu. Teoksessa Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, s. 106-111. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. uud. p. Tammi. Helsinki
- ICT-alan työehtosopimus toimihenkilöille 1.11.2017 – 31.1.2020. 2017. Palta ry. Luettavissa: [https://www.proliitto.fi/sites/default/files/Tessit/ict-alan\\_toimihenkiloiden\\_tes\\_2017-2020\\_0.pdf](https://www.proliitto.fi/sites/default/files/Tessit/ict-alan_toimihenkiloiden_tes_2017-2020_0.pdf). Luettu: 27.12.2019
- ICT-alan työehtosopimus ylemmille toimihenkilöille 1.11.2017-31.10.2020. 2018. Palta ry. Luettavissa: <https://ytn.fi/wp-content/uploads/2018/06/ict-ytn-tes-2017-2020.pdf>. Luettu: 27.12.2019
- Jakeluyhtiö Suomi. Luettavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/jakeluyhtio-suomi-oy/26849643/taloustiedot>. Luettu: 18.12.2019
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Jyväskylä
- Katramo, M., Matinlauri, I., Niemelä, J. E., Svennas, K., Wilkman, N., Lauriala, J. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. WSOYpro. Helsinki
- Katramo, M., Matinlauri, I., Niemelä, J. E., Svennas, K., Wilkman, N., Lauriala, J. & Wilkman, N. 2011. Liiketoimintakaupan integraation perusta. Teoksessa Yrityskauppa, s.446. WSOYpro. Helsinki
- Koene, B., Garsten, C. & Galais, N. 2014. Management and Organization of Temporary Agency Work, Routledge, New York
- Kohonen, I. Kuula-Luumi, A & Spoof, S-K. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Luettavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf). Luettu: 13.10.2020
- Kotiranta, A. & Leiponen A. 2107. Henkilöstöpalveluyritykset digimurroksen kynnyksellä. Etlatieto Oy ja Cornell University. Luettavissa: [https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/05/digitalisaatio\\_raportti\\_henkilostopalveluyritykset\\_2017.pdf](https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/05/digitalisaatio_raportti_henkilostopalveluyritykset_2017.pdf). Luettu: 18.12.2019
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum. Helsinki
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY. Helsinki

- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistus strategiasta palvelun päättämisen. Teoksessa Ulkoistamisen käsikirja, s. 43. Talentum. Helsinki
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Kolmitasoinen hallintamalli palvelua ostavan ja palvelua myyvän yrityksen kannalta. Teoksessa Ulkoistamisen käsikirja, s. 115-119. Talentum. Helsinki
- Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. 2020. Kasvuun yritysostolla: Onnistu yrityskaupassa. Alma Talent. Helsinki
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. p. International Methelp. Helsinki
- Metsämuuronen, J. 2008. Tutkimuksen peruskäsitteitä. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. p, s. 10. International Methelp. Helsinki
- Ohjelmistorobotiikka. Luettavissa: [https://www.tivi.fi/Kaikki\\_uutiset/muutos-vasta-alussa-ohjelmistorobotiikka-on-kuin-sahkon-tulo-teollisuuteen-6596311](https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/muutos-vasta-alussa-ohjelmistorobotiikka-on-kuin-sahkon-tulo-teollisuuteen-6596311). Luettu: 12.12.2019
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi. Jokioinen
- Posti yrityksenä. Luettavissa: <https://www.posti.com/posti-yrityksena/posti-lyhyesti/>. Luettu: 18.1.2020
- Rouhiainen, L. 2018. Artificial intelligence: 101 things you must know today about our future. Lasse Rouhiainen. Kustannuspaikka tuntematon
- Schwenker, B. & Wulf, T. 2013. Scenario-based strategic planning: Developing strategies in an uncertain world. Springer Gabler. Wiesbaden
- Sparkman, R. 2018. Strategic workforce planning: Developing optimized talent strategies for future growth. Kogan Page Limited. London
- Sparkman, R. 2018. Strateginen työvoimasuunnittelu tänään ja tulevaisuudessa. Teoksessa Strategic workforce planning: Developing optimized talent strategies for future growth, s 8. Kogan Page Limited. London

Sparkman, R. 2018. Työvoimastrategian linkittyminen ja aikajänne. Teoksessa Strategic workforce planning: Developing optimized talent strategies for future growth, s 27. Kogan Page Limited. London

Telia Company. Luettavissa: <https://www.teliacompany.com/en/about-the-company/>. Luettu: 7.12.2019

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Sisällönanalyysin eteneminen. Teoksessa Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.), kappale 4.3. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Edita. Helsinki

Viitala, R. 2013. Dohmenin työelämässä oppimisen luokittelua. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. , s. 191. Edita. Helsinki

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Helsinki

Ward, D. L., Maki, B. & Tripp, R. 2013. Positioned: Strategic Workforce Planning That Gets the Right Person in the Right Job. American Management Association

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uud. p. Kauppakamari. Helsinki

## Liite 1. Teemahaastattelunrunko

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan strategista työvoimasuunnittelua esimiestyössä yrityksen X Suomen liiketoiminta- alueella.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yrityksen X johdon näkökulmaa strategiseen työvoima-suunnitteluun.


Strateginen työvoimasuunnittelu käsittää tässä tutkimuksessa yrityksen


- oman henkilökunnan
- ulkoiset työntekijät ja ulkoiset palveluntuottajat
- ohjelmistorobotiikan
- yrityskaupat

Haastattelussa keskusteltavat teemat:





1	Strategisen työvoimasuunnittelun hyödyntäminen esimiestyössä
2	Strategisessa työvoimasuunnittelussa huomioon otettavia asioita
3	Strategisen työvoimasuunnittelun laajuus organisaatiossa
3.2	Strateginen työvoimasuunnittelu eri esimiestasoilla
4	Strategisen työvoimasuunnittelun vaikutukset liiketoiminnalle




## Liite 2. Haastattelukutsu

 Title **Haastattelu, strateginen työvoimasuunnittelu**

Required 



Optional

Start time ke 25.3.2020  14.30  Helsinki, Kyiv, Riga, Sofia,   All day   Time zones


End time ke 25.3.2020  16.00  Helsinki, Kyiv, Riga, Sofia,  [Make Recurring](#)

Location Skype Meeting


---

 Haastattelurunko 3.029H.docx  
56 KB 

---

Moi ,

Sovitusti haastattelu aiheesta strateginen työvoimasuunnittelu. Nykyisen tilanteen vallitessa tehdään valitettavasti skypen välityksellä. Haastattelu nauhoitetaan ja tehdään teemahaastatteluna keskustellen teemat läpi. Nauhoituksen litterointi ja vastaukset anonymisoidaan.

Jos sinulle heräsi kysymyksiä/palautetta/kommentteja tms. niin otathan yhteyttä 

Suuri kiitos jo etukäteen.

-Oskari

---

[Join Skype Meeting](#)  
Trouble Joining? [Try Skype Web App](#)

Join by phone