



Asko Särmäntö

Strategia, henkilöstöstrategia ja osaamisen kehittäminen: Tapaustutkimus Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Marraskuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Asko Särmäntö
Otsikko:	Strategia, henkilöstöstrategia ja osaamisen kehittäminen: Tapaustutkimus Yritys X
Sivumäärä:	37 sivua
Aika:	Marraskuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen
Ohjaaja(t):	Lehtori Rebecca Kihlman

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää strategisia, henkilöstöstrategisia ja osaamisen kehittämisen toimia eräässä keskisuudessa elintarviketeollisuusyrityksessä. Monien yritysten toimintaa ohjaa strategia ja henkilöstöstrategista suunnittelua tapahtuu jokaisessa yrityksessä. Tärkeä osa selvitystä oli havainnollistaa strategian vaikutukset käytännössä.

Opinnäytetyön tietoperusta määritteli strategian ja henkilöstöstrategian sekä osaamisen johtamiseen ja kehittämisen käsitteitä ja käytäntöjä kirjallisuuteen pohjaten. Lisäksi osaamiskartoituksista ja kehityskeskusteluista on kerrottu osaamisen johtamisen välineinä.

Yritys X:n strategiaa, henkilöstöstrategiaa sekä osaamisen kehittämisen toimia selvitettiin asiantuntijahaastattelulla. Teemahaastattelun aineisto teemoiteltiin ja analysoitiin. Haastattelussa saatiin selville, että Yritys X:ssä on tehty strategisia päätöksiä, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan. Henkilöstöstrategia on tukenut strategian toteutumista ja henkilöstön saatavuus saattaa olla tulevaisuudessa uhka. Osaamisen kehittämisen toimet ovat erilaisia yrityksen tuotannossa ja toimihenkilöpuolella.

Johtopäätöksinä todettiin, että strateginen suunnittelu on sopeuttanut yritystä ulkoisten tekijöiden vaikutuksiin. Yritys X:n toimet ovat tukeneet strategian toteutumista tietoperustan mukaisesti. Henkilöstöstrategiset toimet ovat olleet tarkoituksenmukaisia. Osaamisen kehittäminen on monipuolista ja jatkuvaa. Opinnäytetyö havainnollisti strategian soveltamista.

Avainsanat: strategia, henkilöstöstrategia, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla

Abstract

Author(s): Asko Särmäntö
Title: Strategy, Personnel Strategy, and Competence Development: A Case Study of Company X
Number of Pages: 37 pages
Date: November 2024
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Development of Leadership, People and Culture
Instructor(s): Rebecca Kihlman, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to investigate strategic, personnel strategic and competence development activities in a medium-sized company that operates in the food industry. Many companies are guided by strategy, and strategic personnel planning takes place in every company. An important part of the thesis is to demonstrate the effects of strategy in practice.

The theoretical framework of the thesis is based on literature in the respective fields, and it presents the concepts and practices of strategy, personnel strategy and also competence management and development. In addition, the themes of competence mapping and development discussions were included as tools for competence management.

Company X's strategy, personnel strategy and competence development actions were investigated through an expert interview. The material from the thematic interview was themed and analyzed. The results of the interview indicated that strategic decisions have been made in Company X, which have affected the company's operations. The personnel strategy has supported the implementation of the overall strategy and that the declining supply of labor could be a strategic threat in the future. Competence development differs in between the company's manufacturing and white-collar department.

In conclusion, the strategic planning of Company X has helped it to adapt to the effects of external factors. Company X's strategic decisions have supported the implementation of strategy in accordance with the theoretical framework. The company's personnel strategy has been appropriate. The development of competence has been versatile and continuous. This thesis demonstrates how strategy is applied.

Keywords: strategy, personnel strategy, competence development, competence management

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.2	Aiheen valinta	2
2	Tietoperusta	4
2.1	Strategia	4
2.2	Henkilöstöstrategia	6
2.3	Osaamisen johtaminen	7
2.3.1	Osaamiskartoitukset	11
2.3.2	Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä	12
2.4	Osaamisen kehittäminen	13
2.5	Perehdyttäminen	15
2.6	Kapeikkoteoria	16
2.7	Yritys X	18
3	Tutkimusmenetelmät	19
3.1	Haastattelu	19
3.2	Teemahaastattelu	19
3.3	Haastattelun toteutus	21
3.4	Litterointi	22
4	Tulokset	23
4.1	Yritys X:n liiketoimintastrategia	23
4.2	Yritys X:n henkilöstöstrategia	24
4.3	Osaamisen kehittäminen Yritys X:ssä	26
5	Pohdinta	28
5.1	Yritys X:n strategiasta	28
5.2	Yritys X:n henkilöstöstrategiasta	30
5.3	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Yritys X:ssä	32
6	Johtopäätökset	35
	Lähteet	38

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää erään keskisuuren teollisuusyrityksen liiketoimintastrategisia tavoitteita, haasteita ja kuinka henkilöstöstrategialla ja erityisesti osaamisen kehittämällä on tuettu strategisten tavoitteiden saavuttamista. Opinnäytetyössä pyritään strategian ja sitä tukevien toimien selvittämisen lisäksi osoittamaan osaamisen johtamisen yhteys ja merkitys strategian toteutumiseksi. Lisäksi tarkoituksena on pohtia osaamisen kehittämisen menetelmien toteuttamiskelpoisuutta ja hyötyjä.

Strategiatyö on osa suuryritysten, keskisuurten yritysten ja myös kasvavassa määrin pienyritysten toimintaa (Kamensky 2015, 28). Strategian sisältyminen osaksi opinnäytetyön aihetta antaa mahdollisuuden tarkastella henkilöstöstrategian ja osaamisen kehittämisen taustalla olevia motiiveja syvemmin. Henkilöstöstrategia tehdään yrityksen strategisten tavoitteiden pohjalta. Ensin selvitetään minkälaisia edellytyksiä strategisten tavoitteiden toteutuminen asettaa henkilöstölle ja henkilöstön osaamiselle. Tämän perusteella tehdään henkilöstöstrategia, joka tukee strategian henkilöstölle asettamien edellytysten täyttymistä. (Dessler 2013, 107.) Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa voi liikeidea olla täysin yhdistynyt henkilöstön osaamiseen (Viitala 2015, 48). Opinnäytetyön kohteena oleva yritys toimii elintarvikealalla.

Kaikissa yrityksissä on henkilöstöstrategista suunnittelua ja myös osaamisen johtamista jollakin tasolla. Vähimmillään henkilöstöstrateginen suunnittelu voi olla pelkästään yhden avainhenkilön, kuten toimitusjohtajan tai henkilöstövastavaan mielessä, tai se voi olla suunniteltua, systemaattista ja tarkasti dokumentoitua. (Viitala 2015, 60.) Suuret organisaatiot eivät ole yhtä joustavia verrattuna pienempiin, ja henkilöstön määrän kasvaessa myös tarve henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmille ja hallinnon henkilöstölle kasvaa (Kauhanen 2010, 25). Lisäksi yrityksen harjoittama liiketoiminta vaikuttaa henkilöstösuunnitteluun.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan tutkimuskysymyksiin: mitä strategia tarkoittaa käytännössä, millaisia strategisia päätöksiä tehdään ja mitä vaikutusta niillä on. Opinnäytetyötä ohjaa myös pyrkimys saada selville kuinka merkittävä vaikutus henkilöstöstrategialla on keskisuudessa yrityksessä ja mitä osaamisen kehittämisen toimenpiteitä tehdään teollisuusyrityksessä. Tämä työ ei pyri tutki-
maan yleisesti samankaltaisten yritysten vastaavia toimia, vaan se on enem-
mänkin empiirinen selvitys erään yrityksen toiminnasta.

Tämän selvityksen tavoite ei ole saada yleistettävää tietoa. Yksittäisen yrityksen toimintaa ja olosuhteita ei voida pitää yleispätevinä, vaikka jotkin työmarkkinoi-
den tai talouselämän ilmiöt voisivatkin vaikuttaa ja saada samanlaisia toimenpi-
teitä aikaan muissa yrityksissä. Yhtenä tavoitteena voi kuitenkin pitää sitä, että
Yritys X saa opinnäytetyöstä näkemyksen strategiasta, henkilöstöstrategiasta ja
osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä. Opinnäytetyö saattaa tuottaa myös
toteutettavissa olevia kehittämisideoita.

1.2 Aiheen valinta

Opinnäytetyön aiheen valintaan on vaikuttanut oma ammatillisesta kiinnostuk-
seni, työkokemukseni, opintojeni suuntautuminen ja aihealueen merkitys me-
nestystä tavoittelevalle yritykselle. Kymmenen vuoden työsuhteen aikana olen
saanut käytännön kokemusta yrityksen tavoitteiden toteutumisesta päivittäisissä
töissäni. Työsuhteen alkaessa en kuitenkaan juuri pohtinut esimerkiksi yrityksen
toimitusvarmuutta tai tuotantokapasiteetin vaihteluita, mutta myöhemmin osaa-
misen kehittymisen ja opiskelun myötä aloin kiinnittämään huomiota yrityksen
toimintaan laajemmin.

Opinnäytetyön ensimmäinen osa on tietoperusta, joka jakautuu strategiaan,
henkilöstöstrategiaan, osaamisen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Li-
sänä ovat alaluvut osaamiskartoituksesta, kehityskeskustelusta osaamisen joh-
tamisen välineenä, perehdytyksestä ja kapeikkoteoriasta. Tietoperustan lopussa
on Yritys X:n esittely. Sen jälkeen esitellään tiedonkeruumenetelmät ja niiden

toteutus. Tämän jälkeen esitellään saadut tiedot Yritys X:n strategiasta, henkilöstöstrategiasta ja osaamisen kehittämisestä. Viimeiseksi käydään läpi havainnot ja johtopäätökset Yritys X:n strategiasta, henkilöstöstrategiasta ja osaamisen kehittämisestä.

Opinnäytetyötä tehdessä kolmen pääteeman: strategian, henkilöstöstrategian ja osaamisen kehittämisen jaottelu nousi itsestään loogisimmaksi jäsentelyksi työn edetessä. Opinnäytetyön aiheet etenevät siis jokseenkin hierarkkisesti ylhäältä alaspäin henkilöstöstrategian ollessa alisteinen osa yrityksen muuta strategiaa ja osaamisen kehittämisen ollessa henkilöstöstrateginen toiminto.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen kuuluu varsinkin suurissa yrityksissä usein henkilöstöhallinnon vastuualueeseen, jolloin se on selvästi erotettuna yrityksen muusta johtamisesta. Henkilöstön kehittäminen ja johtamistyö kohtaavat osaamisen johtamisessa. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.) Yritys X työllistää hieman yli 60 työntekijää ja sillä ei ole erityistä henkilöstöhallintoa tai henkilöstöjohtajaa. Yrityksen toimitusjohtaja vastaa suurilta osin henkilöstöjohtamisesta. Yrityksen koko rajaa siis jonkin verran henkilöstöstrategian merkitystä ja osuutta opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön aiheeseen olisi voinut sisällyttää lisäksi muitakin henkilöstöhallinnon toimia kuten palkitsemisstrategian, johtamisen kehittämisen tai työsuojelun, mutta aihe rajautui vain osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen. Tähän valintaan johti oman kiinnostukseni lisäksi myös se, että opinnäytetyön tekoon varattu aika tuskin olisi riittänyt. Riittävä tiedonhankinta ja tietoperustan kokoaminen olisi laajemmasta aihealueesta vienyt moninkertaisen määrän aikaa.

Vaikka kapeikkoteoria ei ole tyypillinen strategiateoria olen päättänyt sisällyttää sen tähän opinnäytetyöhön. Kapeikkoteoria kuvaa olennaisesti jokaisen teollisuusyrityksen perusajatusta ja havainnollistaa tuotantoketjua. Se on toimiva työkalu etsiä tuotantoa tai liiketoimintaa rajoittavia tekijöitä liiketoimintastrategian tukemiseksi.

2 Tietoperusta

2.1 Strategia

Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan johdonmukaista suunnitelmaa toiminnalle ja keinovalikoimaksi päämäärien saavuttamiseksi (Viitala 2015, 48). Tavoitteet ovat merkittävässä osassa strategiaa, mutta niiden ei tulisi olla sen keskeisin sisältö. Strategian päämäärä on yrityksen tärkeimpien tavoitteiden ja toiminnan tapojen valinta vaihtelevassa toimintaympäristössä (Kamensky 2015, 24). Ellei mietitä jo toteutuneen strategian onnistumista, tai aiemmasta lähtökohdasta alkanutta strategista toimintaa, on strategisessa ajattelussa suuntana ja toiminnan kohteena tulevaisuus. (Harisalo 2010, 237.)

Strategian perimmäisenä tavoitteena yrityksellä useimmiten on, että asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan. Todellisissa kilpailutilanteissa strategiasta tuleekin yrityksille ehto. Kilpailutilanne edellyttää kykyä erottua kilpailijoista. (Kamensky 2008, 21, 17.) On sanottu, että strategia tarkoittaa niitä periaatteita, joilla yritys aikoo menestyä (Viitala 2015, 48). Kilpailu ei kuitenkaan ole ainoa peruste strategian tärkeydelle, vaan strateginen suunnittelu on tärkeää myös ei-kilpailutilanteessa oleville organisaatioille, sillä usein niilläkin on ainakin jonkinasteisia kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteita (Kamensky 2015, 23).

Strategiaa määrittää useimmiten yrityksen missio, eli toiminnan tarkoitus sekä visio, eli näkemys ihanteellisesta tilasta tulevaisuudessa, joka halutaan saavuttaa. Visio antaa yritykselle menestyksen kannalta tärkeän tahtotilan, joka vaikuttaa aktiivisesti toimintaan sen sijasta, että vain passiivisesti reagoitaisiin toimintaympäristön muutoksiin. Visiota tarkentavia tavoitteita voi olla myös määriteltynä osa-alueittain, kuten esimerkiksi juuri henkilöstöjohtamisen osalta. (Viitala 2015, 48.)

Riitta Viitala (2015, 50) määrittelee strategiaan kolme eri tasoa: yritysstrategian, liiketoimintastrategian ja toiminnallisen-, eli operatiivisen tason strategiat. Edellä mainittu yrityksen missio olisi siis keskeisin osa yritysstrategiaa, jossa

määrittellään markkinat, joissa yritys aikoo menestyä. Liiketoimintastrategia määrittelee, kuinka markkinoilla menestytään. Tarvittaessa strategisia tasoja voi ottaa käyttöön lisää. Tietyissä organisaatioissa esimerkiksi omistajastrategia ja konsernistrategia voivat olla välttämättömiä. Lisäksi hierarkian pohjalla voisi mahdollisesti olla henkilökohtaisiin tavoite- ja toimenpideohjelmiin perustuva yksilöstrategia, esimerkiksi kehityssuunnitelman tukena. Kuitenkin on luontevaa, että vain yhteen liiketoiminta-alueeseen keskittyvän yrityksen liiketoiminta- ja konsernistrategia on yhdistetty. (Kamensky 2008, 22 – 24.) Siis jos konserniin, eli kahden tai useamman yrityksen muodostamaan kokonaisuuteen kuuluu useisiin eri liiketoiminta-alueisiin kuuluvia yrityksiä, niin yrityksillä ei tulisi olla toisiinsa kytköksissä olevia strategioita.

Strategian avulla yritys valmistautuu ja suunnittelee muuttuvia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä varten ja yrittää hallita niitä. (Kamensky, 2015, 23). Esimerkiksi, jos yrityksen tuotteen kysyntä kasvaisi merkittävästi jonkin ulkoisen voiman, kuten muoti-ilmiön seurauksena, pyrittäisiin ulkoisiin tekijöihin mahdollisesti vaikuttamaan markkinointistrategialla ja markkinoinnilla muoti-ilmiön vaikutuksen vahvistamiseksi ja kysynnän kasvattamiseksi. Sisäisen tekijän esimerkkinä lisääntyneen kysynnän seurauksena kasvanut tuotannon tarve voisi vaatia lisäämän tuotantohenkilöstöä. Tällaiseen voidaan valmistautua henkilöstöstrategialla. Ulkoihin ja sisäisiin tekijöihin vaikuttamisen lisäksi voidaan strategialla myös sopeutua niihin ja muokata niitä. Strategian avulla yritetään siis hallita ulkoisten ja sisäisten tekijöiden aiheuttamia muutoksia. (Kamensky 2015, 23.)

Strategia on myös keino hallita monimutkaisuutta, mikä on monien ulkoisten ja sisäisten voimien, kuten esimerkiksi suhdannevaihtelun, kilpailun ja henkilöstön ominaisia piirteitä. Strategisella ajattelulla yritys pystyy hajottamaan konventionaalista ajattelutapaa pois kustannusten, tehokkuuden ja rajallisten muutosten täyttämästä kentästä sekä avaamaan itselleen uusia mahdollisuuksia ja käyttämään täyttä potentiaaliaan. (Harisalo 2010, 238, 239) Mika Kamensky toteaaakin (2015, 26) strategisen johtamisen vaativan luovuutta, näkemyksiä, kyseenalaistamista ja uusien asioiden kokeilemistä.

2.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia kuuluu strategian operatiiviseen tasoon. Operatiivisilla strategioilla toteutetaan liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategia on siis suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisella mahdollistetaan ja tuetaan osaltaan liiketoimintastrategian ja vision toteutuminen. Muita operatiivisia strategioita on esimerkiksi tuotantostrategia ja markkinointistrategia. (Viitala 2015, 50.) Joissakin yhteyksissä voitaisiin operatiivisten strategioiden yhteydessä puhua strategian jalkauttamisesta. Strategian ylemmistä tasoista kuuluu henkilöstöstrategiaan saada sisäänrakennettua yrityksen perusarvot ja pääperiaatteet, joilla lähdetään toteuttamaan yrityksen visiota (Snell & Bohlander 2007, 49, 50).

Henkilöstöstrategiaa luodessa perusajatus on, että tiedettäessä yrityksen strategiset tavoitteet pyritään selvittämään minkälaisia edellytyksiä näiden tavoitteiden toteutuminen asettaa henkilöstölle ja henkilöstön osaamiselle. Tämän jälkeen tehdään henkilöstöstrategia ja sen mukaiset toimet, jotka tukevat strategian henkilöstölle asettamia edellytysten täyttymistä. (Dessler 2013, 107.)

Henkilöstöstrategian tyypillisiä osa-alueita on useita: osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat, sekä johtamisen kehittäminen. (Viitala 2015, 51.) Siinä missä henkilöstöstrategia kuuluu yrityksen strategian operatiiviseen tasoon, niin esimerkiksi palkitsemisstrategian voi katsoa osaksi henkilöstöstrategiaa (Viitala 2015, 140). Henkilöstövoimavarojen strategiseen suunnitteluun kuuluu myös henkilöstön tarpeen arvioiminen määrällisesti ja laadullisesti tulevaisuudessa (Kauhanen 2010, 23). Henkilöstösuunnitelmiin kuuluukin tyypillisimmin esittää henkilöstön määrä, rakenne ja ennakoitavat muutokset sekä politiikka erilaisten työsuhteen muotojen käyttämisestä. (Viitala 2015, 69).

Myös henkilöstöstrategialla pyritään vaikuttamaan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Juhani Kauhasen mukaan (Kauhanen 2010, 23 – 25) henkilöstövoimavaroihin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat mm. talouden suhdannevaihtelut, toimialan

tilanne, lainsäädäntö, väestörakenne, toimiala ja sen kulttuuri, ammattiyhdistysliike, työmarkkinat ja kilpailu työvoimasta. Yrityksen sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi työvoiman ikärakenne ja koulutusrakenne, kokemusrakenne, tuottavuus ja suoritustaso, työtyytyväisyys, sitoutuneisuus, sekä asenteet työtä ja elämää kohtaan. Nämä edellä mainitut tekijät määrittelevät henkilöstöstrategisia tarpeita. (Kauhanen 2010, 23 – 25.)

Erilaiset välineet, mitkä tavallisimmin yhdistettäisiin liikestrategiaan, kuten SWOT-analyysi, tai Five Forces-malli voivat tuottaa henkilöstöstrategian suunnittelun kannalta hyödyllistä tietoa. Five Forces- eli Viiden kilpailuvoiman malli pyrkii selvittämään viittä voimaa, jotka vaikuttavat markkinatilanteeseen. SWOT-analyysillä puolestaan selvitetään yrityksen mahdollisuuksia, vahvuuksia, heikkouksia sekä siihen kohdistuvia uhkia. Näitä malleja voidaan hyödyntää henkilöstöstrategian suunnittelussa ja niitä hyödyntämällä voidaan myös varmistaa henkilöstöstrategian yhteensopivuus liiketoimintastrategian kanssa. (Snell & Bohlander 2007, 52-55, 65; Dessler 2013, 100-108.) Jos esimerkiksi havaittaisiin, että henkilöstön ikärakenne ja vähäinen kiinnostus pitkäaikaiseen sitoutumiseen sekä kilpailijan palvelukseen siirtymisen uhka voisivat aiheuttaa yrityksen normaalin toiminnan vaarantumisen tulevaisuudessa, tähän voitaisiin varautua henkilöstöstrategiassa ja alkaa toteuttamaan rekrytointia, sitouttamista lisäävää toimintaa ja muita toimenpiteitä.

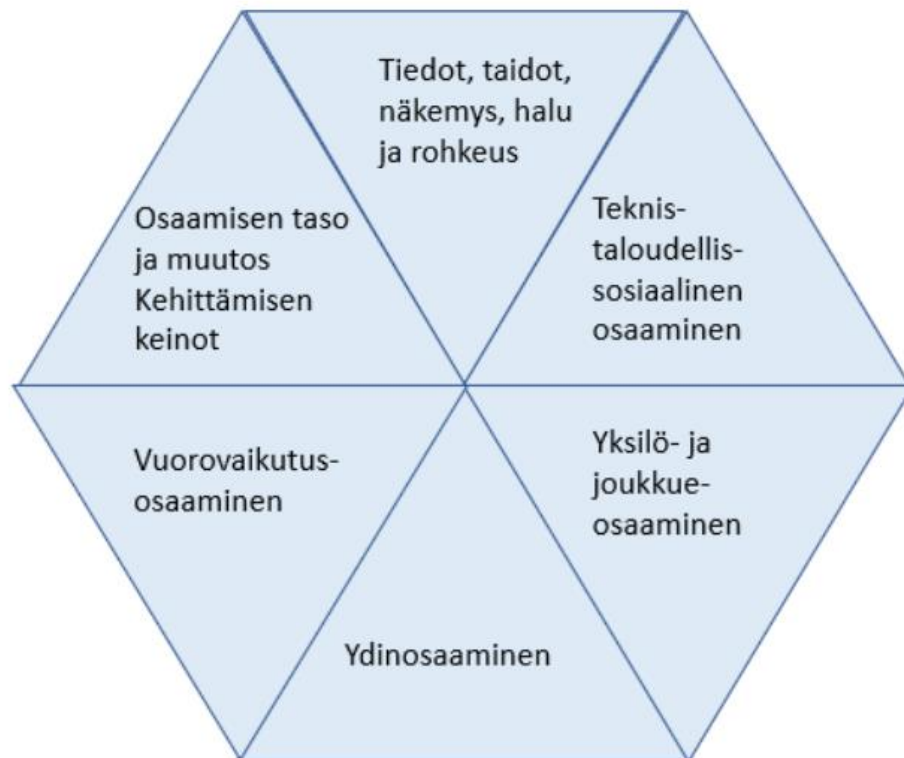
2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on strategian mukaista toimintaa. Strategiaprosessiin kuuluu tavallisesti yrityksen ydinosamisen kartoittaminen ja yrityksen osaamisen kehittämisen tarpeen selvittäminen. Ydinosaimista sanotaan myös strategiseksi osaamiseksi ja se onkin osaamista, jolla strategia saadaan toteutettua. Osaamisen kehittyminen avaa myös uusia strategisia mahdollisuuksia. Riippuen yrityksen alasta voi juuri yrityksen osaaminen ja sen johtaminen saada aikaan suurimman strategisen edun kilpailuympäristössä. (Tuomi & Sumkin 2012, 13 - 15, 26.)

Jokainen organisaatio on vapaa valitsemaan oman suhtautumisensa tietoon ja osaamiseen sekä niiden johtamiseen ja kehittämiseen. Vaikka jatkuvasta kehityksestä, innovaatioista ja ammattitaidosta kilpailuetua ammentava yritys onkin vain utopistinen ideaali, ovat tällaiset oppivan organisaation ihanteet jotakin, mitä yrityksen tulisi tavoitella. Erilaiset kilpailustrategiat luovat omanlaisiaan osaamishaasteita yritykselle ja jo yrityksen toimiala saattaa sanella tulisiko yrityksessä puhua tiedon johtamisesta, älykkään pääoman johtamisesta, kompetenssipohjaisesta johtamisesta vai oppivasta organisaatiosta. (Kauhanen 2010, 143-144.)

Yrityksen tai organisaation luonne vaikuttaa luonnollisesti osaamisen johtamisen merkitykseen ja tavoitteisiin samoin kuin se vaikuttaa yrityksen strategiaankin. Tuotannollisessa yrityksessä osaamisen johtaminen saattaa olla toissijaisemmassa osassa kuin vaikkapa viestintäyrityksessä, jossa se on osana tuloksellisuutta ja kilpailukyvyn kehittämistä. Erona on esimerkiksi, että osaamisen johtaminen ei liity suoraan työn johtamiseen tai niin kutsuttuun arkitoimintaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 24 – 25.)

Mika Kamensky on esittänyt seuraavassa kuvassa (Kuva 1) osaamisen tärkeimmät näkökulmat. Voi olla haastavaa hahmottaa kaikkea yrityksessä olevaa osaamista, koska osaaminen käsitteenä on laaja. Kuvion näkökulmat ovat monilta osin päällekkäisiä ja ne ennen kaikkea pyrkivätkin kokonaisvaltaisen kuvan luomiseen, johon ei jäisi olennaisia puutteita organisaation ja yksilön osaamisen sekä osaamisen kehittämisen suhteen. (Kamensky 2015, 18, 159.)



Kuva 1. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat. (Kamensky 2015, 159.)

Osaaminen johtaminen kuuluu yrityksen johdon lisäksi myös kaikille esihenkilöille. Se on tärkeä keino varmistaa strategian toteutuminen. Osaamisen kehittyminen ei tapahdu sattumalta, vaan se edellyttää määrätietoista johtamista ja visiota – tahtotilaa tulevaisuudesta. (Tuomi & Sumkin 2012, 13 - 14.) Ideaalitilanteessa työntekijöiden tiedot, taidot ja kyvyt kehittyvät jatkuvasti. Tekniset-, sosiaaliset- ja ongelmanratkaisutaidot ovat myös koko organisaatiota hyödyttäviä taitoja, joita tulee pyrkiä kehittämään tietoisesti jokaisella tasolla (Snell & Bohlander 2007, 282.)

Kirjassa Strategisen osaamisen johtaminen Paula Kirjavainen ja Ritva Laakso Manninen kuvaavat organisaation työntekijöiden jakautuvan oppimisen suhteen karkeasti jaoteltuna kolmeen ryhmään, joista ääripäinä ovat kehityksestä kieläytyvät ja aktiiviset kehittyvät, kun taas enemmistö organisaation jäsenistä olisi aina olosuhderiippuvaisia kehittyjiä, joiden aktiivisuus tai passiivisuus on enemmän tilannekohtaista. Jokaisessa yrityksessä työntekijöillä on erilaisia

kehittymisintressejä ja erilaiset lähtökohdat yritystä hyödyttävän osaamisen kehittämiseen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 127 - 128.) Henkilöstöammattilaisen ja esihenkilön kuuluu toimia johtavana ja kannustavana tekijänä osaamisen kehittämisen tilanteissa ja myös varmistaa eri yksiköiden edellyttämä osaamisen taso (Viitala 2015, 184 – 185).

Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä haasteita voi aiheuttaa työntekijöiden yksilöllisyyden ymmärtäminen. Esimerkiksi yhden jaon mukaan ihmiselämä jakautuu kolmeen osa-alueeseen: harrastuksiin, perhe- ja lähi-ihmissuhteisiin sekä työhön ja opiskeluun. Joku voi käyttää valtaosan ajastaan työelämään, kun taas toiselle työ on pelkästään tapa ansaita rahaa muita osa-alueita varten. (Kamensky 2015, 146, 147.) Taloudelliset kannustimet voivat synergisesti motiivoida perhe- tai vapaa-aika orientoitunutta työntekijää siten, että ura- tai palkka-kehitys tukisi näitä elämän osa-alueita.

Motivaatio on hyvin tärkeää osaamisen kehittämiseen (Kauhanen 2010, 112 – 114). Työntekijän motivaatioksi voi sanoa hänen haluaan vaivannäköön, työntekoon, uhrautumiseen ja ponnistuksiin yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja samalla omien tarpeiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Harisalo 2010, 100, 101). Yritys pystyy kannustimilla, palkkioilla ja yrityskulttuurillaan yhdistämään näitä perinteisiä fysiologisia, sosiaalisia, arvostuksellisia ja itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämistä yrityksen menestymiseen ja esimerkiksi työntekijän osaamisen kehittämiseen. Siten yhdistyvät työntekijän henkilökohtaisen motivaation osaamisen kehittämiseen ja yrityksen tavoitteisiin. (Harisalo 2010, 101, 102).

Osaamista johdettaessa olisi tärkeää, että oppimisella ja kehittämisellä olisi jokin tavoite. Tämä vaikuttaa osaltaan työntekijän motivaatioon. (Snell & Bohlander 2007, 291.) Työntekijän motivaatio voi olla sisäistä ja tulla omista saavutuksista, tai sitä voidaan ulkoisilla palkkioilla (Viitala 2021, 42). Kun siirrytään organisaatioissa tasolta toiselle ovat huomiot ja toiminnan painotukset osaamisen johtamisessa eri tasoilla. Siinä missä esihenkilöt toimivat ylimmän johdon ja yrityksen osaamisen kehittämisen tarpeiden välikappaleena, on yksilön hyvä

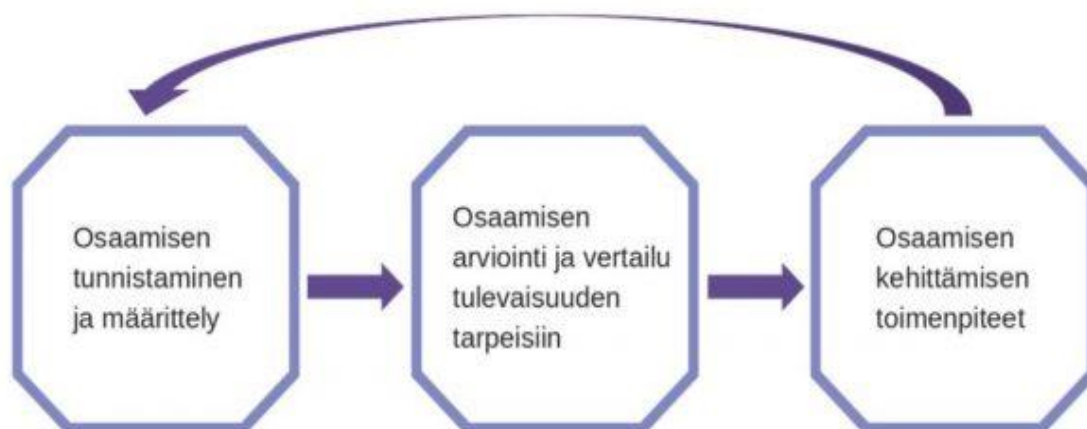
johtaa omaa oppimistaan omien lähtökohtiensa ja kehittymisintressiensä mukaisesti. Yritys, tai organisaatio, pystyy lopulta antamaan vain mahdollisuudet, edellytykset ja tukea työntekijän oppimiselle. Jokaisella henkilöllä tulisi olla henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Kauhanen 2010, 153.)

Kun osaamista johdetaan, voidaan odottaa, että onnistunut toiminta lisää luovuutta ja innovatiivisuutta koko yrityksessä. Onnistunutta osaamisen johtamista seuraavat yksilöiden parempi suoriutuminen, sitoutuminen ja parempi motivaatio. (Viitala 2015, 189.) Kaikki nämä edellä mainitut tekijät: motivaatio, tavoitteet, yrityksen tarpeet, yksilölliset lähtökohdat tulisi siis olla huomioituna osaamista johdettaessa.

2.3.1 Osaamiskartoitukset

Organisaation osaamiskartoitus on varsinkin ylimmälle johdolle hyödyllinen väline. Osaamiskartoitus auttaa tunnistamaan yrityksen strategian vaatimaa osaamista ja tunnistamaan sen vaatimukset. (Tuomi & Sumkin 2012, 89.) Osaamiskartoitusta kutsutaan myös kompetenssikartoitukseksi. Osaamiskartoituksilla pyritään selvittämään jo yrityksessä olevaa osaamista, mitä kehityskohteita osaamisessa on, ja suuntaamaan toimenpiteitä oikein sen kehittämiseksi. (Viitala 2015, 182.)

Kun osaamista kehitetään koulutuksilla, tulisi olla kartoitettuna yrityksen eri tehtävien ja yksilöiden tarpeet (Snell & Bohlander 2007, 284). Jos työntekijää johdetaan oppimaan taitoja, joille ei ole ollenkaan tarvetta, voi työntekijän motivaatio laskea hänen huomattessaan yrityksen eteen nähdyin vaivan tarpeettomaksi (Techt 2015, 30). Osaamiskartoituksilla pystytään säästämään työntekijöitä tarpeettomalta työltä ja kohdistamaan koulutukseen käytettäviä resursseja tehokkaammin.



Kuva 2. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2015, 183).

Oheinen kuvio (kuva 2) havainnollistaa osaamiskartoituksen, eli myös osaamisen tunnistamisen ja arvioinnin paikan osaamisen kehittämisen prosessissa. Kun osaamista on tunnistettu ja määritelty siirrytään vaiheeseen, jossa arvioidaan osaamisen riittävyyttä ja tulevaisuuden tarpeita. Yrityksen vision edellyttämän osaamisen tarpeen selvittäminen ennalta saattaa jo edellyttää omaa selvitystoimenpidettä (Tuomi & Sumkin 2012, 57). Toisen vaiheen jälkeen pystytään tehokkaasti kohdistamaan osaamisen kehittämisen toimenpiteet niin, että ne tukevat yrityksen tavoitteita ja tarpeita. Prosessi toistetaan.

2.3.2 Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä

Kehityskeskustelu on useimmiten esihenkilön ja työntekijän välinen keskustelu, jossa puhutaan työstä, työntekijän ajatuksista työpaikkaan liittyen, tulevaisuudennäkymistä, kehittymisestä ja osaamisesta. Kehityskeskustelu voi olla hyvinkin kaavamainen ja säännönmukainen tilanne, mutta myös täysin vapaata keskustelua, jossa esihenkilö pyrkii avoimeen, vapaaseen ja luottamusta herättävään keskusteluun. Kehityskeskustelu voi olla ainutkertaista ja tärkeää viestintää esihenkilön ja työntekijän välillä. Osanottajat saavat tärkeää tietoa, joka voisi muuten jäädä välittymättä. (Aarnikoivu 2016, 13-19.)

Kehityskeskustelussa pystytään lisäksi kartoittamaan osaamista yksilötasolla. Henkilökohtainen kehittymisen nykytila, vahvuudet, kehityskohteet, sekä esimerkiksi suoriutumisen arviointi ovat tavallisesti kehityskeskusteluun sisältyviä

aiheita. Ne voivat antaa arvokasta tietoa siitä tarvitaanko kehittämistoimenpiteitä, että osaamisen kehittäminen olisi optimaalisempaa. Lisäksi saadaan selville työntekijän osaamisen yhteensopivuutta yrityksen tavoitteisiin. (Aarnikoivu 2016, 131,132.) Yritystasolla osaamiskartoituksella selviää mitä osaamista yrityksessä jo on, eli myös tarpeiden ollessa tiedossa, mihin suuntaa osaamista tulisi kehittää (Viitala 2015, 182).

Kehityskeskustelussa voidaan myös asettaa tai ohjata työntekijää itse asettamaan tavoitteita kehittymiselleen. Tavoitteet, ja niiden saavuttamisesta johtuvat myönteiset seuraukset voivat vaikuttaa merkittävästi motivaatioon. Tavoitteita pohtiessa tulisi kuitenkin myös muistaa niiden toimivuus ja toteutumiskelpoisuus, sekä koko työyhteisöä, eikä vain yksilöä hyödyttävä lopputulema. Tavoitteita asettamalla pystytään myös luoda yhteys yrityksen ja työntekijän tavoitteiden välille ja luoda synergiaa (Aarnikoivu 2016, 126-129.)

2.4 Osaamisen kehittäminen

Riitta Viitala jaottelee osaamisen kehittämisen neljään eri kategoriaan: ensimmäinen käsittää oppimisen jonkin koulutusorganisaation toimesta, ja oppiminen sisältää tavallisimmin jonkin laajemman kokonaisuuden ja johtaa esimerkiksi tutkintoon, sertifiikaattiin, diplomiin; toisessa kategoriassa on yrityksen itsensä, tai jonkin ulkopuolisen tahon järjestämä kurssi, koulutus, valmennus, tms., joka ei johda muodolliseen tutkintoon. Kolmantena mainitaan oppiminen, joka ei ole järjestettyä tai erityisen suunnitelmallista, ja oppiminen tapahtuu työssä ja työympäristössä; neljäs kategoria kattaa täysin tahattoman ja suunnittelemattoman oppimisen, kuten poikkeuksellisten tilanteiden tai haasteiden asettamien esteiden ja ongelmien ratkaisu, ja siitä seuraava kokemus ja tieto. (Viitala 2015, 191.)

Taulukko

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
<ul style="list-style-type: none"> - sijaisuudet - työkierto - projektityöskentely - työn rikastaminen - työn laajentaminen - vastuulliset erityistehtävät - toimiminen kouluttajana - perehdyttäminen - mentorointi - jokapäiväinen johtaminen (ml. kehityskeskustelu) 	<ul style="list-style-type: none"> - opintokäynnit - ammattilehtien lukeminen - ammattikirjallisuuden lukeminen - itseopiskeluohjelmat - opiskelu oppilaitoksissa - opiskelu koulutusorganisaation järjestämillä lyhyillä kursseilla - monimuoto-opiskeluohjelmat (mm. verkko-opiskelut)

Taulukko 1. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2010, 155).

Oheinen kaavio (Kaavio 1) jaottelee osaamisen kehittämisen toimet niiden toteutuspaikan mukaan työpaikalla toteutettaviin ja työpaikan ulkopuolella toteutettaviin menetelmiin. Henkilöstön osaamista kehitettäessä olisi hyvä, että käytetään eri osaamisen kehittämisen menetelmiä monipuolisesti hyväksi. Työpaikalla toteutuvan osaamisen kehittämisen vahvuus on, että se tapahtuu paremmin työelämän ja työn vaatimusten ehdoilla. Työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen on runsaasti mahdollisuuksia, mutta kestäessään pidempään se edellyttää työtehtävistä irrottautumista tai vapaa-ajan käyttöä itseopiskeluun. (Kauhanen 2010, 155-156.) Pidempään kestävä oppiminen ei vapaa-ajalle ulottuessaan motivoisi kaikkia yrityksen työntekijöitä riittävästi.

Työn vaativuus on yhteydessä työn mielekkyyden kokemukseen, joka taas vaikuttaa työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Työhyvinvointitutkimuksissa on myös havaittu, että työssä halutaan oppia ja kokea, että on tarpeellinen ja pätevä. (Viitala 2021, 41.)

Osaamisen kehittämisessä eri toimijoilla on erilaisia rooleja. Ihminen, oli kyseessä sitten johtaja, esihenkilö, tai tuotantotyöntekijä on ennen kaikkea itse vastuussa oppimisestaan, itseohjautuvuudestaan ja pitkäjänteisyydestään. Myös yksilön rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa vanhoja käytäntöjä on olennaista. Merkittävässä roolissa ovat myös työtoverit, jotka oikeanlaisessa ympäristössä ja työkuultuurissa, jakavat tietoa ja kokemusta, sekä antavat erilaisia näkemyksiä toimintatavoista. Ja yhdessä tekeminen lisää oppimista. (Kauhanen 2010, 157.) Työparityöskentely, erilaiset osaamisyhteisöt ja parhaiden käytäntöiden jakaminen ovat myös osaamisen kehittämisen keinoja, joissa vuorovaikutus työtovereiden kanssa on perusajatuksena (Aarnikoivu 2016, 133).

Myös hieman systemaattisemmin osaamisen kehittämiseen tähtäävän toiminnan, kuten työssä harjoittelun ja perehdyttämisen ideana on toisilta oppiminen. Siis sosiaalisesti, työn aikana tapahtuva oppiminen voi kategorisoida luvun ensimmäisessä kappaleessa mainitulla tavalla ensimmäiseen ja toiseen, organisoidumpaan oppimiseen ja suunnitelmallisempaan oppimiseen. Oppisopimuskoulutus on ammattitutkintoon tähtäävää oppimista ja opiskelua, joka ensisijaisesti tapahtuu työssä. Oppisopimuskoulutus toteutuu oppilaitoksen, työpaikan ja opiskelijan suunnitelmallisella yhteistyöllä. (Kauhanen 2010, 155-156.)

Jos jätetään pois johtajien ja esihenkilöiden itsensä osaamisen kehittäminen, niin johdon ja esihenkilöiden roolit yrityksen osaamisen kehittämisessä keskittyvät enemmänkin osaamisen johtamiseen. Esimerkiksi kouluttaminen ja perehdyttäminen kuulu esihenkilöiden toimenkuvaan. He voivat kuitenkin näyttää esimerkkiä kyseenalaistamalla toimintatapoja. Johdolla luonnollisesti on selkein visio tulevaisuuden osaamistarpeista. Henkilöstöhallinnon osa yrityksen osaamisen kehittämisessä on osaamisen kehittämismenetelmien edistäminen ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen yrityksen työntekijöille. (Kauhanen 2010, 157.)

2.5 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on yksi osaamisen kehittämisen väline (Viitala 2021, 130). Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä

opastetaan omaan työhönsä. Perehdyttäminen on hyvin soveltuva tilanne tuoda uudelle työntekijälle tutuksi yrityksen missio, visio, arvot ja tavat, mutta usein tämän ensikosketuksen täysi potentiaali jää hyödyntämättä. Työpaikkaan perehdyttämiseen kuuluu myös ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin tutustuminen. (Kauhanen 2010, 151.) Ihmisiin tutustuessa uusi työntekijä kirjaimellisesti tutustuu myös yritykseen.

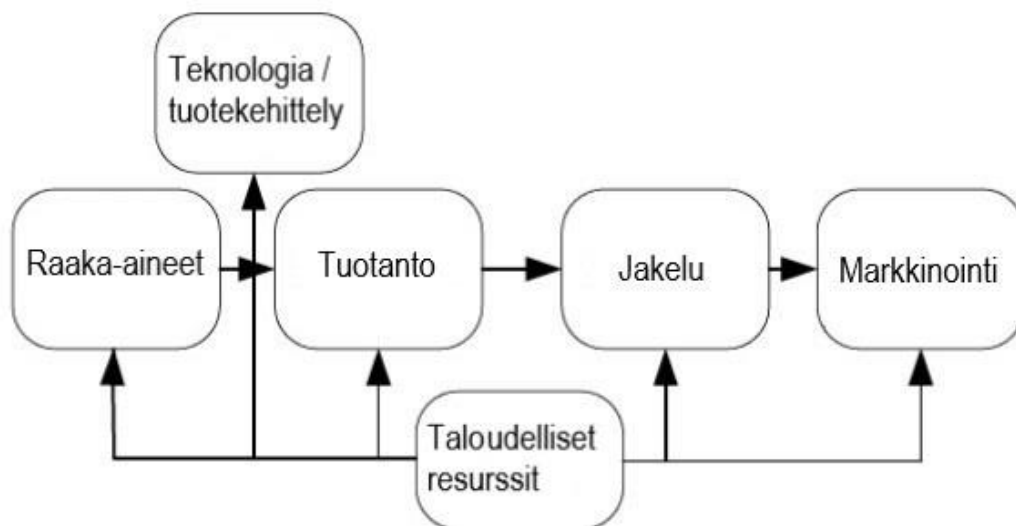
Perehdyttämisessä ovat aktiivisimpia perehtyjän lisäksi yleensä työntekijät, jotka tulevat olemaan eniten tekemisissä uuden työntekijän kanssa ja tuntevat parhaiten hänen tulevan työtehtävänsä. Vastuu perehdytyksestä on kuitenkin esihenkilöllä. Varsinkin suuremmissa yrityksissä, joissa perehdytys on luonnollisesti yleisempi prosessi, on perehdytykseen kirjallinen suunnitelma. (Kauhanen 2010, 151 – 152.)

Työhön perehdyttämisessä onnistumista voi olla varsin vaikea mitata (Kauhanen 2010, 152). On kuitenkin itsestään selvää, että kun perehdytys hoidetaan tehokkaasti ja hyvin, se vahvistaa oikeanlaista oppimisen ilmapiiriä yrityksessä ja helpottaa sekä nopeuttaa varsinaista työn oppimista. Voidaan puhua uuden työntekijän oppimiskäyrästä – jos työn alkuvaiheessa tehokkaan perehdytyksen ansiosta ei mene oppimiskapasiteettia varsinaiseen toimenkuvaan kuulumattomien asioiden tai vaikkapa työympäristön ja työpaikan käytäntöjen oppimiseen, on työntekijän helpompi alkaa heti keskittymään omaan työhönsä ja tarvittavien taitojen kartuttamiseen (Kauhanen 2010, 92; Mayo & Lank 1994, 93, 94).

2.6 Kapeikkoteoria

Kapeikkoteoria, Theory of Constraints (TOC) on tohtori Eliyahu M. Goldrattin kehittämä ajattelumalli, jonka tarkoitus on tunnistaa ja poistaa prosessin eri vaiheissa olevia rajoittavia tekijöitä – kapeikkoja (constraints). Tuotannossa pyritään tavallisimmin eri syötteillä saamaan aikaan tuotannon välineillä ja työllä ulostulo, tuote. Tuotantoprosessi eri vaiheineen muodostaa ketjun. Kapeikko olisi tässä tuotannon ketjussa heikoin lenkki, tuotannon ulostulon maksimin asettava tekijä. Laajemmin ajateltuna liiketoimintaa, tai esimerkiksi myyntiä

rajoittava tekijä voi esiintyä myös esimerkiksi logistiikassa, raaka-aineiden saatavuudessa, varastotilojen riittävydessä, kysynnässä, ynnä muussa. (Techt 2015, 16,17.)



Kuvio 3. Kapeikkoteorian kaavio (Techt 2015, 29). Kuva on käännetty englannista suomeksi.

Kuvion 3 mukaisesti, jos kapeikko esiintyisi esimerkiksi puuttuvana raaka-aineena niin koko ketjun myöhemmät osat olisivat käytössä vain ensimmäisen osan riittävyyden mukaisesti. Jos taas esimerkiksi raaka-aineita olisi riittävästi, mutta tuotantolaitteissa olisi häiriö, tai kaikki osaavat tuotannon työntekijät olisivat estyneitä olisi myös jakelun ja markkinoinnin työpanos tarpeeton. Kuviossa on huomioitu myös yrityksen varallisuus, joka luonnollisesti mahdollistaa raaka-aineiden hankkimisen, palkkojen maksun, sähkön, polttoaineen, kiinteistöjen kulujen maksun, siis koko yrityksen toiminnan. Kun ketjussa edetään, tulisi jälkimmäisten vaiheiden kapasiteetin siis olla vähintään riittävä aiempaan vaiheeseen verrattuna. (Techt 2015, 29).

Kapeikkoteorialla pystyy myös tunnistamaan minkä alueiden kehittäminen tulisi olla yrityksen tavoitteita, edellytyksiä tavoitteiden saavuttamiseksi, parhaiten soveltuvia toimintastrategioita, ja priorisoimaan niitä. Kun tiedetään liiketoiminnan keskeisimpien tekijöiden keskeisimmät rajoitteet, joko toteutuneet tai vain teoreettisesti mahdolliset, voidaan näihin tekijöihin varautua jo ennalta. (Techt

2015, 15, 16.) Siis jo strategiavaiheessa, ennakoivasti, pyritään tunnistamaan ja vaikuttamaan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, kuten eri strategioiden tarkoituksena on. Kapeikkoteoriaa voi siis hyödyntää yrityksen prosessien tutkinta- ja työväliseenä, jolla pystyttäisiin esimerkiksi selvittämään osaamisen kehittämissuunnitelmassa tarvittavia asioita.

2.7 Yritys X

Yritys X on elintarvikealalla toimiva keskisuuri perheyritys. Yritys on toiminut alalla viime vuosisadan alkupuolelta lähtien. Perinteikkyyks on osa yrityksen identiteettiä. Yhtiömuodoltaan Yritys X on osakeyhtiö. Yhtiö X:n perimmäisenä arvona on perheyrittäisyys, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen omistaja sitoutuu yrityksen päivittäiseen työhön, on luomassa yrityksen henkilöstölle hyvää työpaikkaa, sekä kantaa vastuunsa yhteiskunnallisena toimijana. Yritys X:n liikevaihto on kasvanut merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Yritys X:llä on kaksi toimipistettä, joista toisessa toimii yrityksen tuotanto ja pakkaamo ja toisessa toimipisteessä työskentelee muun muassa yrityksen johto, markkinointi, myyntiosasto ja toimii myös yrityksen varasto. Yritys X työllistää hieman yli 60 työntekijää, joista tuotannossa ja pakkaamossa työskentelee noin 40.

Yritys X:n tuotteet ovat elintarvikealan tuotesegmentissään tunnettuja. Ulkomaanvienti on myös suuri osa liiketoimintaa. Noin 40 % Yritys X tuotteista menee vientiin. Yritys X:n tärkein tavoite on tyytyväinen asiakas. Tavoitteeseen pyritään valmistamalla lajissaan maailman parhaita tuotteita. Yritys on pitkäjänteisesti panostanut tuotteidensa laadun parantamiseen ja takaamiseen.

Kestävä kehitys, vihreä siirtymä ja vastuullisuus on huomioitu Yritys X:n toiminnalle. Yritys on viime vuosina kaventanut merkittävästi hiilijalanjälkeään, minkä lisäksi se käyttää vain uusiutuvaa energiaa ja pyrkii kierrättämään mahdollisimman suuren osan pakkausmateriaaleista sekä tuotannon sivuvirroista. Vastuullisuus ilmenee myös työntekijöistä huolehtimisella, työturvallisuuden

parantamisella ja edellyttämällä tavarantoimittajilta vastuullisuutta. (Haastattelu 2024; Yritys X 2024.)

Yritys X on elintarvikealan yritys. Suomessa on yhteensä noin 2600 elintarvike- ja juomateollisuuden yritystä. Yrityksistä suurin osa on pieniä ja keskisuuria. 65 % elintarvikealan yrityksistä työllistää korkeintaan 5 henkilöä. Elintarviketeollisuus kehittää ja valmistaa ruokaa kuluttajille, Elintarviketeollisuus on Suomen kolmanneksi suurin teollisuudenala ja suurin kulutustavaroiden valmistaja. (Elintarviketeollisuusliitto 2024a.)

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Haastattelu

Tiedonkeruu Yritys X:n strategiasta, henkilöstöstrategiasta sekä osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä tapahtui asiantuntijahaastattelun avulla. Yritys X:n toimitusjohtaja oli asiantuntija, ketä haastateltiin. Koska Yritys X:llä ei ole omaa henkilöstöosastoa tai henkilöstöjohtajaa oli toimitusjohtaja sopivin haastateltava niin yritysstrategian, liiketoimintastrategian kuin henkilöstöstrategiainkin osalta. Oma työkokemukseni Yritys X:ssä tuki haastattelumuodoksi valikoitunutta teemahaastattelua.

Yritysesittelyyn on käytetty myös Yritys X:n internet-sivuilla saatavilla olevaa tietoa. Lisäksi internet-sivuilla olevaa informaatiota on hyödynnetty esimerkiksi havainnollistamaan joitakin strategisia toimia, esimerkiksi vihreään siirtymään liittyen. Teollisuudenalaa kuvattiin Elintarviketeollisuusliitto ry:n internet-sivuilla olleen Elintarviketeollisuus toimialana-artikkelin pohjalta.

3.2 Teemahaastattelu

Haastattelu, jota tässä opinnäytetyössä käytetään tiedonkeruumenetelmänä, on yksi tavanomaisimmista tiedonhankintatavoista laadullisissa, eli kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Kun haastattelijä esittää tutkimusaiheeseen liittyviä kysymyksiä henkilölle, joka tuntee asian, saadaan kielellisessä vuorovaikutuksessa esille

tietoa aiheesta. Tutkimuksen tekijä voi hyödyntää tätä tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Vaikka haastatteluvastauksien analysointiin liittyy aina tutkimuksen tekijän tulkintaa, ei haastattelu oikein toteutettuna ja hyödynnettynä silti ole pelkästään tiedonhankintaa vaan myös tieteellinen metodi. Haastattelussa pystytään myös parhaimmillaan saamaan selville paljon sellaisia asioita ilmiöstä, jotka muuten voisivat jäädä huomiotta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11, 12.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään yleensä saamaan kvantitatiivista tutkimusta holistisempi käsitys tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Remes & Saja-vaara 2009, 160, 161).

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi on valikoitunut teemahaastattelu. Teemahaastattelu, siis puolistrukturoitu haastattelu on yksi haastattelutyyppi. Teemahaastattelu tulee valita tutkimukseen tiedonhankintamenetelmäksi tutkimusaiheen perusteella. (Eskola & Lätti & Vastamäki 2018.) Tietojen, käytäntöjen, arvojen ja merkitysten tutkiminen on voi olla ongelmallista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 12). Teemahaastattelu soveltuu hyvin tutkimusongelmaan, koska kyseessä on tietyn yrityksen sisäisestä toiminnasta tehtävä tutkimus. Aihe ei siis ole yleisesti tunnettu. Lisäksi, vaikka käsitellään laajaa aluetta, on aiheella kuitenkin selvästi teema, joka tarkentuu lähtökohdista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelussa haastattelijalla on alustavasti tutustunut tutkimusaiheeseen ja muodostanut valmiiksi joitakin oletuksia tutkimusaiheesta. Teemahaastattelussa pelkkien kysymysten sijasta haastattelijalla muodostaa kysymysrungon, millä voi tarkentaa ja tuoda paremmin esille haastattelussa ilmeneviä tutkimuskysymykselle olennaisimpia seikkoja. Haastattelu etenee enemmän haastattelu-teeman varassa kuin käsikirjoituksen mukaisesti, ja näin saadaan haastateltavan tieto paremmin esille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47, 48.) Tässä tapauksessa myös haastattelijalla itsellään oli jo valmiiksi käytännön tietoa tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä, joka tukee teemahaastattelun suunnittelua ja toteutusta.

Pitää kuitenkin miettiä onko opinnäytetyön tekijän aiempi tuntemus aiheesta häiritsevä tekijä tiedon paikkansapitävyydelle. Mahdollisia eturistiriitoja opinnäytetyön havainnoinnissa poistaa se, että tutkimus opinnäytetyö toteutetaan siten, että sen kohteena oleva yritys ei ole tunnistettavissa. Eturistiriitojen ja viinonmien välttämiseksi on hyvä varmistua, että haastattelija ei ole töissä yrityksessä tai saa siltä palkkaa.

3.3 Haastattelun toteutus

Haastattelu toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teams-ohjelman välityksellä. Haastattelu oli tutkimuksen kannalta onnistunut. Keskustelu sujui luontevasti ja täytti tiedonhankinnan odotukset. Haastateltava tunsu aihealueen täysin ja osasi asiantuntevasti tuoda esille oikeita asioita teemahaastattelun edetessä.

Haastateltavaa oli informoitu pyrkimyksestä mahdollisimman eettisiin tutkimustapoihin opinnäytetyötä tehdessä. Haastateltavalle oli tiedotettu, että opinnäytetyö ja haastattelu toteutetaan anonyymisti.

Teemahaastattelun suunnitelmana oli, että haastattelu avataan avoimella kysymyksellä Yritys X:n yritysstrategiasta ja myös korona-ajan poikkeustilanteen vaikutuksista strategiaan. Tämän jälkeen haastattelussa siirryttiin liikestrategiaan ja sen jälkeen henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöstrategiasta kuulemisen jälkeen tuli vielä joitakin kysymyksiä osaamisen kehittämisen toimista. Haastattelija esitti joitain syventäviä kysymyksiä haastattelun aikana esiin nousseista aiheista. Haastattelu toteutui suunnitellusti.

Haastattelu sujui ilman ohjaamista hyvin luontevasti. Haastattelu oli informaationvälitykseltään hyvin tiivis ja antoi kattavasti tietoa jokaisesta opinnäytetyöhön liittyvästä aiheesta sekä tässä opinnäytetyössä käsiteltävistä toimenpiteistä yrityksessä. Tieto oli hyvin hyödynnettävissä tämän opinnäytetyön tarkoituksia varten.

3.4 Litterointi

Litteroinnilla tarkoitetaan puheen muuntamista tekstiksi. Litteroinnin tarkkuus haastattelutilanteesta voi puheen lisäksi kohdistua ei-kielelliseen viestintään. Litteroinnin tarkkuus valitaan sen perusteella millaista tarkkuutta haastattelusta saatava tieto tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi edellyttää. Litterointia käytetään tukemaan muistia sekä apuna puheen yksityiskohtien havainnoinnissa ja jäsentelyssä. Aineiston muokkaaminen, esimerkiksi tässä tapauksessa haastatteluaineiston muokkaaminen puheesta tekstiksi, on aina tulkinnallista työtä. Vahvasti aineistoon perustuvat tulkinnat ovat laadullisen tutkimuksen pätevyyttä lisäävä tekijä. (Ruusuvuori & Nikander 2014, 424, 427, 428, 433.)

Opinnäytetyön haastattelu nauhoitettiin. Nauhoite litteroitiin tekstiksi TurboScribe-tekoälyohjelman avulla. Ohjelman tuottama teksti korjattiin virheistä ja kirjoitettiin puhtaaksi nauhoitteen pohjalta. Koska litterointi on tulkintaa, on alkuperäisen nauhoitteen säilyttäminen ja jatkokäyttö tärkeää (Ruusuvuori & Nikander 2014, 428). Myös haastattelijan puheenvuorot litteroitiin. Litterointi tehtiin mahdollisimman sanatarkasti.

Haastatteluaineistoa teemoiteltiin kolmen pääaiheen strategian, henkilöstöstrategian ja osaamisen johtamisen ja kehittämisen mukaisesti. Rajanveto teemojen ja haastattelun aineiston välillä oli kuitenkin ajoittain hankalaa, koska esimerkiksi jotkin henkilöstöstrategiset teemat liittyivät yrityksen strategiaan ja osaamisen johtaminen ja kehittäminen on osaltaan myös henkilöstöstrategiaa. Tästä rajanvedosta tuli johtopäätöksiä ja päätelmiä tehdessä entistä hankalampaa, kun toiminnallisempien toimenpiteiden motiiveille lähdettiin pohtimaan selityksiä sekä perustaa ja edettiin päätöksenteossa ylöspäin.

4 Tulokset

4.1 Yritys X:n liiketoimintastrategia

Yritys X:n liiketoimintastrategia on vuosien kuluessa tiivistynyt siihen, että yritys pyrkii valmistamaan avaintuotteistaan maailman parhaita. Yritys on karsinut toisten tuotteiden valmistamista ja on panostanut avaintuotteisiinsa. Tuotekehityllä on laajennettu avaintuotteen segmenttiä ja päästy osaksi uusille markkinoille ja luotu lisäarvoa avaintuotteille. Avaintuotteisiin panostamisen taustalla on, että kilpailu yrityksen muiden tuotteiden markkinoilla on kovaa ja halutaan erottua kilpailijoista sekä löytää vaihtoehtoja pelkälle hintakilpailulle. Avaintuotteita valitessa on otettu myös huomioon niiden vientipotentiaali ulkomaille. (Haastattelu 2024.)

Kotimaan myynti on Yritys X:lle tärkeä, mutta viennin osuus ja merkitys yritykselle on kasvanut viime vuosina. Yritys X:n yksi strategian ydin on pysyä kotimaisena yrityksenä. Yritys X pyrkii kuitenkin järjestelmällisesti kasvattamaan ulkomaan vientiään ja löytämään avaintuotteilleen uusia markkinoita ja kysyntää ulkomailla. Yrityksen myynnistä noin 40 % menee vientiin. (Haastattelu 2024.)

Yritys X:n avaintuotteita ovat Pohjoismaille ja Suomelle ominaisia tuotteita, mutta muualla maailmalla vähemmän tunnettuja. Vastaavien tuotteiden valmistajia on Pohjoismaiden ulkopuolella vähän. Vähäisempi kilpailu erityisesti ulkomailla mahdollistaa pienempien toimijoiden, kuten Yritys X:n, menestymisen ja strategian mukaisen erottumisen kilpailijoista. (Haastattelu 2024.)

Tuotantostrategian painopiste on tehokkuuden parantaminen. Kapeikkoja tuotteiden pakkauksessa on pyritty poistamaan hankinnoilla, kuten uusilla koneilla ja muilla investoinneilla. Tuotteiden pakkaamisessa on myös pyritty tehokkuuteen. Kuluttajakäyttäytyminen ohjaa yritystä kehittämään pienempiä pakkauskoja, mikä on asettanut haasteita tehokkuudelle. Yritysmyyynnissä puolestaan

pakkausko on kasvanut viime aikoina, mikä on lisännyt pakkausnopeutta ja tehokkuutta. (Haastattelu 2024.)

Vastuullisuus, kestävä kehitys ja ekologisuus ovat myös osa Yritys X:n strategiaa ja vision toteutumista. Energiankulutusta on vähennetty, ja yritys käyttää pelkästään uusiutuvaa sähköenergiaa. Pakkausmateriaaleja, pahvia ja muovia kierrätetään hyvin tehokkaasti. Vuodesta 2020 alkaen tehdyillä toimenpiteillä yrityksen tehtaan hiilijalanjälkeä on saatu vähennettyä yli 40 %. Kuluttajat ovat ympäristöasioissa valveutuneita. (Haastattelu 2024.)

Ekologisuus ja vastuullisuus tukevat Yritys X:n pyrkimyksiä parantaa yrityskuvaansa, mikä on yksi strateginen tavoite. Tähän liittyvä strateginen päätös on myös sosiaalisen median kanavien käyttäminen markkinoinnissa. Näin pyritään lisäämään läsnäoloa kuluttajien keskuudessa. Myös näkyvyys potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa paranee ja lisää Yritys X:n näkyvyyttä ja vetovoimaa työnantajana. (Haastattelu 2024.)

Perheyrittäjyydessä pitäytyminen on Yritys X:lle strateginen periaatepäätös. Yritys X halua myös kantaa yhteiskunnallista vastuuta ja pysyä täysin kotimaisena yrityksenä. (Haastattelu 2024.)

4.2 Yritys X:n henkilöstöstrategia

Henkilöstö on Yritys X:lle erittäin tärkeä voimavara. Henkilöstön viihtyvyys ja työilmapiirin parantaminen on henkilöstöstrategian painopiste. Yhteistyö työntekijöiden kanssa on prioriteetti. (Haastattelu 2024.)

Toinen merkittävä painopiste Yritys X:n henkilöstöstrategiassa on pyrkimys parantaa kilpailukykyä työvoimasta. Tätä pyrkimystä tukee myös työilmapiirin parantaminen. Hyvä työilmapiiri rakentaa parempaa työnantajamielikuvaa. Työnantajakuvan parantamisen lisäksi kilpailukykyä työvoimasta on yritetty parantaa erilaisten palkitsemis- ja etujärjestelmien, kuten tulospalkkiota, urakkapalkkiota ja liikuntaedun käyttöönottolla. Samoilla toimilla halutaan myös parantaa työntekijöiden motivaatiota. Palkitsemis- ja etujärjestelmät ovat aiemmin suunniteltuja

ja jo toteutuneita toimia mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Haastattelu 2024)

Yritys X strateginen päätös lisätä näkyvyyttä ja markkinointia sosiaalisessa mediassa on huomioitu myös henkilöstöstrategiassa. Näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja muut markkinoinnin keinot luovat myönteistä työnantajamielikuvaa sekä parantavat yrityksen mainetta. (Haastattelu 2024.)

Yritys X:llä ei ole juuri mahdollisuuksia tuotantohenkilöstön kouluttamiseen työtehtävien ulkopuolella. Se edellyttäisi tuotannon pysäyttämistä. Siitä huolimatta vuosittain järjestetään virkistyspäiviä ja työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyviä koulutuspäiviä. (Haastattelu 2024)

Korona-ajan jälkeen työmarkkinoilla oli havaittavissa, että uusia työntekijöitä oli vähemmän saatavilla ja halukkuus sitoutua samaan työnantajaan pidemmäksi aikaa yleisesti heikentynyt. Tämä on yksi henkilöstöstrategiassa huomioitu uhkakuva. Yleinen trendi on tuntunut olevan, että läsnäoloa ja säännöllisiä työaikoja edellyttävät, rutiininomaiset työtehtävät eivät enää houkuttelisi tarpeeksi kotimaisia työntekijöitä. Tämä on johtanut siihen, että Yritys X on varautunut työvoiman hankkimiseen ulkomailta. On hyvin mahdollista, että Yritys X joutuu turvautumaan tähän tulevaisuudessa. Asiasta on keskusteltu eri tahojen kanssa, ja on huomattu, että täytyy rakentaa kanavia, minkä kautta voisi lähteä hankkimaan työvoimaa ulkomailta. (Haastattelu 2024.)

Yritys X on ollut henkilöstön saatavuuden ongelmista keskusteluyhteydessä myös elintarvikealan oppilaitosten kanssa, että osaavan työvoiman saatavuudesta voitaisiin varmistua. Suunnitelmissa on ollut oppilaitosten kanssa yhteistyössä järjestää koulutusta, jota toistaiseksi ei ole järjestetty. Oppisopimuskoulutuksia Yritys X:llä ei ole ollut. Alan oppilaitokset on otettu myös huomioon työnantajamielikuvan kehittämisessä ja koulutetun työvoiman saannin mahdollisuuksien parantamiseksi tulevaisuudessa. Yritys X:llä ei kuitenkaan ole mitään yhteistyöohjelmia oppilaitosten kanssa. (Haastattelu 2024.)

Työnantajamielikuvan kohentaminen ja palkitsemistoimet työmarkkinakilpailukykyyn parantamiseksi ovat olleet ensisijaiset toimet työvoiman saamisen varmistamiseksi. Vaikutusmahdollisuudet työnantajamielikuvaan ja työmarkkinakilpailukykyyn ovat näillä toimilla rajalliset. Työvoiman tuominen ulkomailta olisi viimeinen vaihtoehto. (Haastattelu 2024.)

Toimihenkilöiden vaihtuvuus on Yritys X:ssä hyvin pientä. Pitkäaikaisessa sitoutumisessa ei ole ollut ongelmia ja osaavien toimihenkilöiden löytämisessä eri työtehtäviin ei ole ollut ongelmia. Tämä on koettu henkilöstöstrategiseksi onnistumiseksi. Toimihenkilöiden kohdalla panostetaan yhtenevästi tuotantohenkilöstön kanssa viihtyvyyteen ja toimihenkilöt on huomioitu eri palkitsemis- ja etuohjelmissa. (Haastattelu 2024.)

4.3 Osaamisen kehittäminen Yritys X:ssä

Yrityksen X tuotantohenkilöstön koulutuksia rajoittaa se, että tuotantolaitos on koko ajan toiminnassa, ja henkilöstöä tarvitaan omissa työtehtävissään jatkuvasti. Tuotannon henkilöstön koulutustarve on tiedostettu. Osaamisen hankkimista rekrytoinnin ja vuokraamisen kautta on tapahtunut kunnossapidon puolella, jossa on tarvittu korkeasti erikoistunutta teknistä osaamista. Toimihenkilöiden puolella koulutusta ja koulutuksia on enemmän, koska työtehtävät ja työajat joustavat eri tavalla, kuin tuotannon kolmessa ja kahdessa vuorossa tapahtuva työnteko. Se helpottaa toimihenkilöiden koulutusten järjestämistä. (Haastattelu 2024.)

Toimihenkilöillä on ollut yleiskoulutusta esimerkiksi IT-toiminnasta, ajanhallinnasta ja organisoimisesta. Lisäksi on koulutuksia toimihenkilöiden omista ydinosaamisista. Toimihenkilöiden ydinosaamisen syventäminen on välttämätöntä IT-ympäristön, verolainsäädännön muutosten, markkinoiden trendien, taloushallinnon prosessien muutosten takia. Koulutuksia on hankittu esimerkiksi ulkoiselta koulutusten järjestäjältä. Oppimiskokonaisuuksien suorittamisen ajankohta on ollut toimihenkilöille vapaasti valittavissa. (Haastattelu 2024.)

Yritys X:llä on joitain vuosia sitten otettu käyttöön yhtenäistetty perehdytysohjelma. Perehdytysohjelma laadittiin selkeyttämään ja varmistamaan uusien työntekijöiden koulutus. Perehdytysohjelmalla on lisäksi haluttu työtehtävien oppimisen lisäksi vahvistaa yrityksen antamaan tukea uusille työntekijöille ja luoda myönteistä kuvaa yrityksestä heti työsuhteen alussa. (Haastattelu 2024.)

Yritys X:ssä opitaan perehdyttämisen lisäksi työparin kanssa. Tuotantolinjojen ja pakkauskoneiden työtehtävät ovat pääsääntöisesti pari- ja tiimityöskentelyä, jossa kokemattomampi työntekijä oppii jatkuvasti kokeneemmalta työntekijältä. Pakkaamon työntekijöillä on osaamisen joustavuutta, eli he osaavat toimia monissa erilaisissa pakkaamon työtehtävissä. Useampi työntekijä osaa käyttää useaa pakkauskonetyyppiä. Osa tuotantohenkilöstöstä ei ole tarpeeksi motivoitunut kehittämään omaa osaamistaan. Usein myös tuotantolinjojen työntekijät ovat tuotannon edellyttämänä jatkuvasti kiinnitettynä työtehtäviinsä. Työntekijöiden oppimisvalmiudet ovat lisäksi vaihtelevia. (Haastattelu 2024.)

Yksittäisten työntekijöiden kohdalla on hyödynnetty työntekijän kokemusta ja omaa motivaatiota ja kiinnostusta moniosaamiseen, eli useampien erilaisten toimenkuvien opetteluun, ja työnkuvan monipuolistamiseen. Esimerkiksi pitkää kokemusta pakkauskoneiden ajamisesta on voitu käyttää hyödyksi tuotannon lisäksi kunnossapidossa ja tuotantolaitteiden huollossa. Yritys X on tukenut työntekijöiden kiinnostusta tällaiseen osaamisen laajentamiseen työtehtävissä, mutta kaikkien työntekijöiden osaamisintressit eivät ole johtaneet tällaiseen osaamisen kehittämiseen. Tällainen työkokemuksen tuoma osaamisen joustavuus on lisännyt tuotannon tehokkuutta, kun kunnossapito-osasto kutsuminen paikalle ei ole pienissä huoltotoimenpiteissä välttämätöntä. Osaamisen joustavuus on lisännyt työntekijöiden viihtyvyyttä ja työn mielekkyyttä. (Haastattelu 2024.)

5 Pohdinta

5.1 Yritys X:n strategiasta

Yritys X:n missio on siis valmistaa avaintuotteistaan laadukkaimpia ja luoda asiakkailleen makuelämyksiä. Yritys X:n visiona on tyytyväinen asiakas ja laadultaan maailman parhaimmat avaintuotteet. Keskittymällä ydinosaamiseensa ja avaintuotteisiin Yritys X toteuttaa missiotaan ja yrittää saada vision toteutumaan. Yritys X pyrkii valmistamaan mahdollisimman laadukkaita tuotteita tehokkaasti. Tämä tukee yrityksen kykyä erottua kilpailijoista, kun yritys keskittyy tietyn tyyppisiin tuotteisiin. Tehokkuus tukee kannattavuustavoitteita, jotka kuuluvat liiketoimintastrategiaan. Nämä periaatteet ovat niitä, joilla Yritys X aikoo menestyä.

Tuotteen laatuun panostaminen ja hintakilpailusta pidättäytymistä strategisena valintana tukee se, että raaka-ainetuotannon häiriintyminen voisi aiheuttaa Yritys X:n käyttämien raaka-aineiden merkittävää hinnannousua. Raaka-aineiden hinnannousu on nostanut elintarvikkeiden hintoja Suomessa (kts. Pantzar & Viita 2022). Erityisesti vehnäjäuhon ja sokerin hinnannousut ovat vaikuttaneet Yritys X:n tuotteiden valmistamisen kokonaiskustannuksiin. Vehnäjäuhon ja sokerin ollessa kuitenkin yleisiä ja runsaita raaka-aineita, niin ei voida puhua saatavuuden heikentymisestä siten, että siitä tulisi kapeikkoteorian mukainen rajoite tuotantokapasiteetille. Yritys X:n strateginen valinta panostaa enemmän tuotteen laatuun kilpailuvalttina kuin ryhtyä hintakilpailuun on suojannut yritystä tällaisten ulkopuolisten voimien vaikutuksilta.

Vaikka tuotteiden edullinen hinnoittelu ei ole se strategia, jolla Viitalan mukaisesti Yritys X aikois erottua kilpailijoistaan niin tuotteiden valmistuskustannukset vaikuttavat strategisesti esimerkiksi Kamenskyn (2015, 23) mainitsemaan yrityksen kannattavuuteen. Jos valmistuskustannukset nousevat, joko yrityksen myyntivoitto laskee tai tuotteen myyntihintaa on nostettava. Hinnannousun voi olettaa vaikuttavan kielteisesti tuotteen kysyntään. Toimialalla on monia tekijöitä, jotka vaikuttavat tuotteiden kustannusrakenteeseen

(Elintarviketeollisuusliitto 2024b). Vaikka Yritys X ei pyri erottumaan markkinoilla hinnalla, on tehokkuuden parantaminen silti järkevä strateginen pyrkimys.

Sitä, että Yritys X:n teollisuudenalalla ei riittäisi tarpeeksi työvoimaa Suomessa voi pitää enemmän strategisena uhkana kuin henkilöstöstrategisena uhkana. Jos työvoimaa ei yksinkertaisesti olisi tarjolla se uhkasi koko yrityksen toimintakykyä ja missiota toteutumasta. Rekrytointikanavien rakentaminen ulkomailta, työntekijöiden sitouttaminen, Yritys X:n työnantajakuvan kohentaminen ynnä muut toimenpiteet ovat kuitenkin henkilöstöstrategisia tai toiminnallisempia kuin se, mikä yleensä on liiketoimintastrategiaa. Toiminnallisemman strategian piiriin kuuluvan uhkakuvan voimistumisen voi kuitenkin ulottua aina yrityksen ydintoimintaa koskevaksi. Tähän uhkakuvaan varautuminen havainnollistaa hienosti sen, mikä on strategian, henkilöstöstrategian tarkoitus. Varaudutaan liiketoimintaa uhkaavaan ilmiöön, jotta sen mahdollisesti toteutuessa oltaisiin valmiina ja liiketoiminta olisi turvattu. Tässä tapauksessa siis, kun työvoimaa ei Suomesta saisi, niin olisi suunnitelmia ja kanavia, kuinka toteuttaa työvoiman hankinta muualta.

Laajemmassa kontekstissa, kuin pelkästään Yritys X:ää koskien skenaario, jossa tulevaisuudessa vähemmän koulutettua työvoimaa tulisi hankkia ulkomailta olisi huomattava yhteiskunnallinen ilmiö. Esimerkiksi maatalouden kausityöntekijöiden saapuminen ulkomailta on ollut kasvava trendi. Vuodesta 2014 eteenpäin ulkomaiset marjanpoimijat ovat poimineet yli kaksi kolmasosaa marjayritysten ostamista marjoista. (ks. Haikola & Tauriainen & Forss & Kurkela 2024.) Ja hyvin näkyvästi uutisoidut ongelmat viisumeista, työolosuhteista, työ-sopimuksista ja jopa oikeusprosesseista on tuonut esiin asioita, joita työvoiman ulkomailta tuomisessa tulee ottaa huomioon (ks. Hukkanen 2024). Jo vuonna 2020, kun COVID-pandemia alkoi rajoittamaan maahantuloa, oltiin huolissaan kotimaisten raaka-aineiden riittävydestä teollisuudelle ilman ulkomaisia marjanpoimijoita (ks. Tuukkanen & Nuotio 2020).

5.2 Yritys X:n henkilöstöstrategiasta

Koska elintarvikeala on merkittävä työllistäjä Suomessa, voidaan olettaa, että paikallinen työvoiman tarjonta ei tule loppumaan täydellisesti, vaan kyse on enemmänkin työvoiman tarjonnan ja sen kysynnän kasvavasta epäsuhdasta. Tämä johtaa siis enemmän tai vähemmän tilanteeseen, jossa työnhakijat luonnollisesti hakeutuvat ensisijaisesti heitä eniten houkuttelevan työnantajan palvelukseen. Tähän vaikuttavat sellaisetkin tekijät, kuten yrityksen ja työpaikan sijainti ja mahdolliset tuttavat työyhteisössä, mutta Yritys X:n toimet työilmapiirin kohentamiseksi, työntekijöiden palkitseminen, yhteistyö oppilaitosten kanssa ja työnantajamielikuvan kohentaminen tukevat varmasti yritystä kilpailussa työntekijöistä. Nämä ovatkin selvästi jo toteutusvaiheessa olevia henkilöstöstrategian toimia, joilla mukaudutaan ja varaudutaan työmarkkinatilanteeseen.

Toimihenkilöiden osaamisen kehittämistoimet tukevat ajatusta organisaatiossa tai yrityksessä tapahtuvasta jatkuvasta kehittämisestä. Haastattelussa ilmeni, että ulkoiset tekijät, kuten verolainsäädäntö, taloushallinnon käytänteet, informaatioteknologian kehitys edellyttävät jatkuvaa koulutusta. Strategialla ja henkilöstöstrategialla pyrittiin varautumaan ulkoisiin voimiin ja mukautumaan niihin. Edellä mainitut lainsäädäntö, teknologinen kehitys ja taloushallinnon käytänteet ovat esimerkkejä ulkoisista tekijöistä, jotka edellyttävät toimia.

Ulkoiset voimat voivat vaikuttaa minkä tahansa yrityksen henkilöstöstrategiaan. Huonoista työolosuhteista aiheutuva mediakohu voi vaikuttaa paljon yrityksen asiakkaisiin ja myyntiin (kts. Lehtola 2021). Kuluttajat ovat valveutuneempia myös yritysten työolosuhteiden vastuullisuudesta. Kuluttajien joukosta löytyvät myös potentiaaliset työntekijät, jotka Yritys X oli huomionut päätöksessä lisätä markkinointia sosiaalisessa mediassa.

Ainoastaan kuluttajat eivät ole se ulkoinen voima, joka nykyään edellyttää hyviä työolosuhteita. Elintarviketeollisuudessa on tavallista, että suuret yritysasiakkaat edellyttävät tavarantoimittajiltaan kuten Yritys X:ltä tiettyjen standardien toteutusta, sertifikaatteja ja valvontaa. Työolosuhteiden valvonnassa korostuu

erityisesti työturvallisuus. Yritys X edellyttää omilta tavarantoimittajiltaan vastuullisuutta. Myös julkinen toimija Ruokavirasto suorittaa tutkimuksella ja valvonnalla riittävien käytänteiden noudattamista.

Yritys X tarjoaa toimihenkilöilleen mahdollisuuden omatoimiseen kouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tähän myös kannustetaan. Yrityksen ylin johto myös johtaa osaamista ja ohjaa henkilöitä kehittämään osaamistaan muutenkin kuin tarpeen vaatiessa. Vaikka on todettu, että tuotantotyöntekijöillä ei ole juuri mahdollisuutta opiskeluun töiden aikana, on heille kuitenkin tullut olla mahdollisuus opiskella ja suorittaa Ruokaviraston järjestämä koulutus ja koe elintarvikehygieenisestä perusosaamisesta.

Yritys X:n suhteellisen pieni työntekijöiden määrä ja ylimmän johdon aktiivinen osallistuminen päivittäistoimintaan on varmasti syynä siihen, että varsinaisille kehityskeskusteluille tai osaamiskartoituksille ei ole tarvetta. Osaaminen ja sen tarpeet tulevat esiin päivittäisessä työskentelyssä. Myös yrityksen tuotannon puolella työnjohtajat, jotka limittäin työskentelevät ilta- ja aamuvuorossa, kykenevät hallitsemaan siinä määrin tietoa työntekijöiden osaamisesta, että osaamiskartoituksille ei liene tarvetta. Voi kuitenkin miettiä, jos jotakin yrityksen kannalta hyödyllistä osaamista jää tai on jäänyt huomaamatta ja olisiko järjestelmällisemmästä osaamisen kartoittamisesta sittenkin hyötyä.

Haastattelussa ilmi tulleet henkilöstöstrategiset haasteet ovat juuri samoja, mitä esimerkiksi Kauhanen listaa henkilöstöstrategiassa ja henkilöstösuunnittelussa huomioitaviksi. Esimerkiksi työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus on määrittänyt työviihtyvyyden kohentamisen henkilöstöstrategiseksi päämääräksi Yritys X:ssä. Henkilöstöstrategialla pyritään vaikuttamaan näihin tekijöihin.

Monet henkilöstöstrategian toimenpiteet tukevat toisiaan. Viihtyvyyden lisääminen ja palkitseminen motivoivat ja sitouttavat, mutta myös lisäävät työnantajamielikuvaa ainakin yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Teollisuudenalalla voi kuitenkin olettaa, että tieto työpaikan työoloista kiertää kuitenkin jonkin verran myös työpaikan ulkopuolelle, sillä työntekijöiden kiertoa tapahtuu jonkin verran

alan yritysten kesken ja esimerkiksi ammattiyhdistystoiminnan kautta alan työntekijät voivat verkostoitua keskenään.

Taloudelliset kannustimet ja palkitseminen ovat tyypillisiä työntekijöiden sitouttamisen välineitä. Kuten tavallista on, myös elintarvikealan työehtosopimuksessa huomioidaan kokemus- ja taitotaso. Myös palvelusvuosilisät nostavat ajan kuluessa palkkaa. Voidaan pohtia, ovatko työehtosopimuksen mukaiset osaamiseen ja kokemukseen perustuvat lisät liian alhaisia, jos koko teollisuudenala houkuttelee nuoria työntekijöitä liian vähän. (Kts. työehtosopimus 2023, 14-15, 20-22.) Myös tuotantotyölle tyypillinen vuorotyöskentely voi hankaloittaa työntekijöiden halua sitoutua. Yritys X:n toimet henkilöstön palkitsemiseksi ja kannustimien luomiseksi ovatkin hyvin järkeviä henkilöstöstrategisia toimia niin sitouttamisen lisäämiseksi kuin työviihtyvyyden parantamiseksi ja myös työmarkkinakilpailukyvyn parantamiseksi.

Ideaalitilanteessa Yritys X:n pakkaamon kaikki työntekijät osaisivat käyttää kaikkia pakkauskoneita. Tämä mahdollistaisi tehokkaan työnkierron ja poistaisi mahdolliset kapeikot, jotka johtuisivat esimerkiksi työvuorokierrosta, sairauspoissaoloista, vuosilomista. Voisi olla myös odotettavissa, että yhä useampi työntekijä kiinnostuisi muillakin tavoin laajentamaan osaamistaan, ja heistä tulisi moniosaajia ja he voisivat esimerkiksi tukea kunnossapito-osastoa tai työnjoh-toa tarpeen vaatiessa. Henkilöstöstrategisena tavoitteena tällainen osaamisen kehittämiseen liittyvä tavoite vahvistaisi Yritys X:n toimitusvarmuutta poistamalla mahdollisia kapeikkoja tuotannosta. Parempi toimitusvarmuus olisi strateginen etu Yritys X:lle.

5.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Yritys X:ssä

Tuotannon työntekijät ovat työtehtäviensä ja käynnissä pysyvän tuotannon edellyttäminä hyvin sidoksissa työpaikkaansa ja työpisteisiinsä, mikä sulkee pois työpaikan ulkopuolella tapahtuvan koulutuksen pois lukien yksittäiset koulutuspäivät. Yritys X:n tuotannossa toteutuukin monet Kauhasen Taulukossa 1 mainitut työpaikalla tapahtuvat oppimisen keinot: sijaisuudet, työn rikastaminen,

työn laajentaminen, perehdyttäminen ja työkierto, mutta työpaikan ulkopuoliset toimet eivät juuri ole toteutettavissa.

Tuotannon työnjohtajien osaamisen johtamisella on merkittävä osuus Yritys X:ssä. Työnjohtajat ottavat huomioon tuotantolinjojen ja pakkauskoneiden asettamat vaatimukset tuotantohenkilöstön osaamiselle sekä työntekijöiden osaamisen kehittämisen työvuorosunnittelulla ja työparien sekä työryhmien valinnalla. Työssä tapahtuva sosiaalinen oppiminen on selvästi tuotannon henkilöstölle merkittävin osaamista kehittävä tekijä, joka jatkuu perehdyttämisen jälkeenkin ja kestää mahdollisesti koko työuran loppuun. Työntekijät ovat myös mahdollisuuksien mukaan itse pystyneet vaikuttamaan siihen mitä osaamistaan he voisivat esimerkiksi pakkauslinjoilla tai muussa tuotannon toimissa kehittää.

Yritys X:n tuotannossa kapeikkoja voisi osaamisessa esiintyä pakkauslinjojen ajajien tai tuotantolinjojen avainhenkilöiden sairastuessa, pitäessä vuosilomia tai, jos tuotannontarve edellyttäisi ylimääräisiä vuoroja öisin tai viikonloppuisin. Vaativammissa tehtävissä ei siis ole välttämättä osaajien reserviä, vaan kaikki tehtäviin koulutetut työskentelevät näissä tehtävissä jatkuvasti. Tämä voisi olla yksi osaamisen kehittämiskohde. Mutta kuten aiemmin on esitetty, voi uusien opittujen taitojen hyödyntämättä jättäminen vahingoittaa työntekijän motivaatiota, kun vaivannäkö oppimisen eteen havaitaan turhaksi.

Kun kyse on keskisuuresta yrityksestä, etenemismahdollisuuksien ja haasteellisempien työtehtävien määrä on rajoitettu. Uramahdollisuuksien rajallisuus voi vaikuttaa siihen, miksi tuotantohenkilöstön oppimismotivaatio on vaihtelevaa. Opinnäytetyössä havaittiin, että henkilöstö jakautuu kolmeen ryhmään osaamisen kehittämisen suhteen: aktiivisiin oppijoihin, kehityksestä kieltäytyjiin ja olosuhderiippuvaisiin oppijoihin. Luonnollisesti työntekijöiden elämäntilanne voi vaikuttaa työorientoitumiseen. Teknisen osaamisen lähtökohdat voivat vaikeuttaa haastavampien toimien oppimista. Kielitaidon edellytykset voivat estää joidenkin työntekijöiden teknisen kehittymisen. Oppimismotivaation vähäisyys saattaa johtua yritykseen liittymättömistä tekijöistä, kuten harrastusten tai perhe-elämän tärkeydestä verrattuna työuraan (vrt. Kamensky 2015, 146, 147).

Koska työtehtävissä oppiminen on Yritys X:n tuotannossa merkittävää ja sille on vakiintuneita käytäntöjä, voidaan pohtia olisiko oppisopimuskoulutus odotettua helpommin toteutettavissa oleva henkilöstöstrategian ja osaamisen kehittämisen toimenpide. Yhteistyö oppilaitoksen ja opiskelijan kanssa työharjoittelun mahdollistamiseksi olisi yhteiskuntavastuullista toimintaa ja tukisi samalla Yritys X:n pyrkimyksiä lisätä tunnettavuutta alan opiskelijoiden keskuudessa.

Toimihenkilöiden osaamisen kehittäminen sopii ajatukseen siitä, että yritys kehittyy koko ajan. Yritys X:n tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittyä monipuolisesti.

Perehdyttämisen merkitys tiedostettu Yritys X:ssä. Perehdytystä hyödynnetäänkin siis myös myönteisen mielikuvan luomisessa, kuten yrityksen tavoissa, eikä pelkästään työtehtävien ja työpaikan tutuksi tekemisessä. Kirjallisen perehdytysuunnitelman laatiminen takaa, että perehdytys tapahtuu kaikilla uusilla työntekijöillä yhtä tehokkaasti.

Jos tarkastellaan Mika Kamenskyn esittämiä osaamisen tärkeimpiä näkökulmia (kuva 1) on Yritys X:n tuotannossa olisi siis ydinosaamiseen liittyvä valmistusprosessien hallinta ja tuotantovälineiden tekninen osaaminen osa-alueita, joiden merkitys on yritykselle suurin. Tällä osaamisella toteutetaan Yritys X:n missio ja se valmistaa yrityksen myytävän tuotteen. Joukkueosaaminen ja vuorovaikutustaidot ovat myös tärkeitä, koska tuotantotyötä tehdään harvoin yksin.

Toimialapuolella korostuvat enemmän tiedot, näkemys ja halu, yksilöiden oma ydinosaaminen ja myös tietotekniset taidot. Markkinoinnin, taloushallinnon ja myynnin toimihenkilöillä on prioriteettina kehittää omaa ydinosaamistaan ja ajanmukaistaa sitä, mutta myös yleisemmät asiat, kuten it-aidot on huomioitu. Yrityksen koko huomioiden, on toimihenkilöpuolella joukkueosaaminen varmasti tärkeää.

6 Johtopäätökset

Yhteenvedona Yritys X:n strategiasta voidaan todeta, että se noudattaa ajatusta siitä, että strategia on suunnitelma yrityksen mission ja vision toteutumiseksi. Yritysstrategisesti on avaintuotteita valitsemalla pyritty rajaamaan markkinoita siten, että Yritys X:llä olisi etua. Yritysstrategialla on otettu suunta, jolla erotetaan kilpailijoista, toteutetaan yrityksen missio ja visio, sekä saavutetaan kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteita.

Yritys X:n henkilöstöstrategiassa on selkeästi yritysstrategiaa tukevat tavoitteet ja menetelmät tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeimmiksi henkilöstöstrategisiksi tavoitteiksi on määritelty työilmapiirin parantaminen, työnantajamielikuvan parantaminen ja valmistautuminen paikallisen työvoiman tarjonnan riittämättömyyteen. Näillä tavoitteilla pyritään lisäämään henkilöstön sitoutumista yritykseen sekä parantaa yrityksen vetävyyttä työmarkkinoilla ja varmistamaan työvoiman riittävyys tulevaisuudessa.

Osaamisen kehittäminen yrityksessä on jatkuvaa ja osaamista johdetaan niin toimihenkilöpuolella kuin yrityksen tuotannon puolella. Toimihenkilöpuolella koulutuksia tarjoaa muun muassa ulkopuolinen yritys, ja koulutukset vaihtelevat työntekijöiden ydinosaamisen syventämisestä niin ajanhallintaan kuin teknologiaosaamiseenkin. Yrityksen tuotannon työntekijöiden osaamisen kehittämistä rajoittaa tuotannon jatkuva ylläpito. Tuotannon työntekijöiden motivaatio ja valmiudet osaamisen kehittämiseen ovat vaihtelevia. Säännöllisiä kehityskeskusteluja tai osaamiskartoituksia ei ole käytössä.

Tietoperusta palveli opinnäytetyön havainnoista tehtyjä johtopäätöksiä hyvin. Vaikka perehdytyskeskusteluita tai osaamiskartoituksia ei Yritys X:ssä juuri tehty, osana tietoperustaa ne antoivat arvokasta tietoa osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimista yleisemmin. Tietoperustan aineistona käytetyt teokset olivat pääsääntöisesti alle kymmenen vuotta vanhoja ja muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta alle 15 vuotta vanhoja. Suomenkielisten lähteiden kirjoittajat

ovat tai olivat alansa huippuasiantuntijoita. Monipuolisempi englanninkielinen kirjallisuus olisi voinut tuoda lisää syvyyttä tietoperustaan.

Johtopäätöksiä tehdessä huomasin kahdesti perustelevani argumentteja esimerkiksi tuotteen hinnoittelussa ja työmarkkinoilla kysynnän ja tarjonnan vuorovaikutuksella, joka liittyy lähinnä taloustieteen teorioihin. Taloustieteen teorioiden tuominen osaksi tietoperustaa ei kuitenkaan olisi opinnäytetyön aiheen puitteissa ollut sopivaa, vaikka ne olisivatkin tuoneet lisää syvyyttä liiketoimintaan ja kilpailuun liittyvän strategisen päätöksenteon tarkasteluun.

Sitoutuminen ja motivaatio nousivat esille opinnäytetyötä tehdessä useasti. Esimerkiksi palkitsemisstrategian ja sitouttamistoimien käsittely tietoperustassa olisi lisännyt tietoa henkilöstöstrategisista toimista opinnäytetyössä. Tämä olisi saattanut laajentaa aihetta liikaa ja vähentänyt osaamisen kehittämisen näkökulmaa, joka oli valittu opinnäytetyön aiheeksi.

Haastattelussa esiin noussut aihe työvoiman tarpeesta ja tuomisesta ulkomailta on todennäköisesti yhteiskunnallisesti vuosi vuodelta merkittävämpi. Jos tarkastelee esimerkiksi trendiä maatalouden kausityöntekijöiden tuonnista Suomeen voisi olettaa tarpeen jatkavan kasvua. Tästä aiheesta tulee varmasti saamaan hyödyllisiä aiheita opinnäytetöille ja tutkimuksille niin yhteiskuntatieteen, oikeustieteen kuin liiketaloudenkin alalta. Opinnäytetyö käsitteli kuitenkin vain yhtä yritystä elintarviketeollisuuden alalla ja arvio tuotantotyön heikosta vetovoimasta haastattelussa ajoittui heti korona-ajan jälkeiseen aikaan. Työvoiman saatavuudessa ja työttömyysasteessa on tapahtunut muutoksia opinnäytetyön tekoaikana.

Muita aiheita, joita tässä opinnäytetyössä vain sivuttiin, mutta joista voisi saada paljon tutkimus- tai opinnäytetyöaiheita voisi olla yrityksen työnantajakuvan rakentaminen sosiaalisen median markkinoinnissa tai yrityksen palkitsemisstrategia uusien työntekijöiden sitouttajana. Yritys X:n kohdalla molemmat tekijät liittyivät välillisesti uusien työntekijöiden riittävyden varmistamiseen työpaikan houkuttelevuutta lisäävinä tekijöinä.

Viimeiseksi totean, että oman kokemukseni perusteella voin sanoa, että erilais-
ten tuotanto- ja pakkauslinjojen työtehtävien oppiminen on rikastuttanut työnku-
vaa ja tehnyt työstä mielekkäämpää. Uusi oppiminen koko työsuhteen elinkaa-
ren aikana lisää työn palkitsevuutta. Työtehtävien joustavuus, työnkierto ja mo-
nipuolinen osaaminen on varsinkin ensimmäisten vuosien jälkeen motivoinut ja
lisännyt tahtoa sitoutua. Monipuolinen osaaminen ja ammattitaito on myös yri-
tykselle etu.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Dessler, Gary 2013. Human Resource Management. 13. painos. Pearson Education Limited, Harlow, England.

Elintarviketeollisuusliitto 2024a. Elintarviketeollisuus toimialana. <https://www.etl.fi/tietoa-ruoka-alasta/elintarviketeollisuus-toimialana/>. Viitattu 8.10.2024.

Elintarviketeollisuusliitto 2024b. Ruuan hinta. <https://www.etl.fi/tietoa-ruoka-alasta/ruuan-hinta/>. Viitattu 8.10.2024.

Eskola, Jari & Lätti, Johanna & Vastamäki, Jaana 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. ISBN 978-952-451-824-6 (sid.) ISBN 978-952-451-516-0 (epub). E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-516-0>.

Haastattelu 2024. Toimitusjohtaja. Yritys X. 28.5.2024. Helsinki.

Haikola, Maaria & Tauriainen, Antti & Forss, Henri & Kurkela, Matti 2024. Nyt on erityisen hyvä vuosi tienata poimimalla marjoja – laske koneella paljonko sinä voisit ansaita. YLE Uutiset. Julkaistu 16.7.2024. Päivitetty 16.7.2024. yle.fi/a/74-20098804. Viitattu 11.9.2024.

Harisalo, Risto 2010. Organisaatioteoriat. 3. painos. Tampere University Press, Tampere.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Hurme, Helena 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Tammi, Helsinki.

Hukkanen, Virpi 2024. Mustikat uhkaavat mädäntyä metsiin, koska thaimaalaisien poimijoiden luvat jumittavat. YLE Uutiset. Julkaistu 3.7.2024. Päivitetty 3.7.2024. yle.fi/a/74-20097713. Viitattu 11.9.2024

Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro OY, Helsinki.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. 2. muuttamaton painos. Edita Oyj, Helsinki.

Lehtola 2021. Työolojensa takia kohussa ryvettynyt Hesburger aloittaa tällä viikolla toimenpiteet – ”Työntekijöiden kuunteleminen on jäänyt taka-alalle. YLE Uutiset 2021. Julkaistu 13.9.2021. Päivitetty 13.9.2021. /yle.fi/a/3-12097411. Viitattu 10.9.2024.

Mayo, Andrew & Lank, Elizabeth 1994. The Power of Learning. A guide to gaining competitive advantage. The Institute of Personnel and Development. London. UK.

Pantzar, Minna & Viita, Kasper 2022. Ruoan hinnat kohosivat uuteen ennätykseen – katso ruokakoneesta, mikä kallistui eniten. YLE Uutiset. Julkaistu 14.11.2022. Päivitetty 14.11.2022. yle.fi/a/74-20004084. Viitattu 10.9.2024

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Verkkojulkaisu. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Viitattu 1.9.2024.

Snell, Scott & Bohlander, George 2007. Human Resource Management. International Student Edition. Thomson, Mason, Ohio, USA.

Techt, Uwe 2015. Goldratt And The Theory Of Constraints, The Quantum Leap in Management. ibidem-Verlag, Stuttgart, Germany. E-kirja. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=5782755>.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen, organisaation oppimisen oivalluksia. 1. Painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Tuukkanen, Pia & Nuotio, Jarmo 2020. Ilman thai-poimijoita jokaisen työikäisen pitäisi kerätä ämpärillinen, jotta marjateollisuus saisi tarvitsemansa – toimitusjohtaja: ”On iso kakku, enkä ihan jaksa uskoa”. YLE Uutiset. Julkaistu 3.7.2020. yle.fi/a/3-11429524. Viitattu 1.10.2024.

Työehtosopimus 2023. Elintarviketeollisuusliitto ry:n ja Suomen elintarviketyöläisten liitto SEL ry:n välinen elintarvikealojen työehtosopimus. 13.2.2023-31.1.2025.

Viitala, Riitta 2015. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 4.-5. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat, trendit. Edita, Helsinki.

Yritys X 2024. Yritys X:n internet-sivu. Viitattu 1.9.2024

