

Työn murroksen vaikutukset HR:n työhön

Sanna Liikamaa



Tekijä(t) Sanna Liikamaa	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työn murroksen vaikutukset HR:n työhön	Sivu- ja liitesivumäärä 139
<p>Tässä opinnäytetyössä tutustutaan työn murroksen aiheuttamiin muutoksiin ja niiden vaikutuksiin HR:n rooliin, vastuisiin ja osaamistarpeisiin organisaatiossa.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksessä syvennyttään ensin työn murroksen vaikutuksiin ja sen jälkeen HR:n työhön ja HR ammattilaisten näkemyksiin HR:n nykytilanteesta ja näkemyksistä 2-3 vuoden aikajänteellä. Työn murroksen trendeinä ja ilmiönä käsitellään kestäväää kehitystä ja vastuullisuutta, erilaisia työsuhteita, joustavaa ja globaalia työvoimaa, hiljaisen tiedon vaikutuksia, osaamista ja johtamista organisaatiossa, organisaatiokulttuuria ja työntekijän sitouttamista ja motivoimista. Sen jälkeen käydään läpi, miten muutokset näkyvät tai tulevat näkymään HR:n vastuissa, roolissa ja osaamisessa lähitulevaisuudessa.</p> <p>Opinnäytetyö liittyy Accountorin vuosittain tehtävään HR Suunta 2022 -tutkimukseen. HR:n näkemyksiä tutkitaan kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla hyödyntämällä Webropol-palvelua. Accountor toimitti kyselyn HR kontakteilleen syyskuussa ja kyselyyn saatiin 90 vastausta.</p> <p>Tutkimuksen mukaan erilaisten HR:n roolien nähtiin voimistuvan, ja HR tulee olemaan jatkossakin tärkeä tekijä organisaatiossa henkilöstön, esimiesten ja johdon tukena. HR:n rooli nähtiin yhä vahvemmin olevan tulevaisuudessa liiketoiminnan tukena, mutta myös perinteiset jo nykyisin vahvat roolit säilyvät ja voimistuvat kuten työsuhteasiantuntijana ja esimiehen tukena oleminen. HR:n teknologinen osaamisen tulee olemaan jatkossa erittäin tärkeää. Työntekijän hyvinvointi, motivointi, sitouttaminen ja työn joustavuus tulevat olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeimpiä osa-alueita kovenevassa kilpailussa osaavasta henkilöstöstä, ja HR:n vastuu osaamisen kehittämisessä ja sisäisen työnantajamielikuvan luomisessa kasvaa entisestään.</p>	
Asiasanat Henkilöstöhallinto, työn sisältö, työelämän muutos, tulevaisuuden tutkimus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	2
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	3
2	Työelämän murroksen vaikutukset	4
2.1	Kestävä kehitys ja ympäristötietoisuus	5
2.2	Työn monimuotoisuus	7
2.2.1	Työtehtävät ja ammattirakenteet	8
2.2.2	Joustava ja globaali työvoima	10
2.2.3	Sukupolvien väliset erot	12
2.3	Johtaminen ja osaaminen organisaatiossa	13
2.3.1	Organisaatiokulttuurin luominen	16
2.3.2	Hiljaisen tiedon jakaminen	17
2.4	Työhyvinvointi ja osaamisesta kilpaileminen	18
2.4.1	Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva	20
2.4.2	Talenttien hankkiminen	21
3	HR:n työ muutoksessa	22
3.1	HR:n rooli ja tehtävät	22
3.2	HR:n osaaminen	25
3.3	Digitalisaation vaikutukset HR:ään	26
4	Tutkimuksen toteutus	28
4.1	Tutkimusmenetelmät	28
4.2	Kyselylomakkeen laadinta	30
4.3	Aineiston keruu	32
4.4	Aineiston käsittely ja analysointi	32
4.5	Tutkimustulokset	33
4.5.1	Yhteiskunnalliset muutokset	35
4.5.2	Työntekijän hyvinvointi ja sitouttaminen	39
4.5.3	HR:n rooli, prosessit ja osaaminen	44
4.6	Validiteetti ja reliabiliteetti	48
5	Pohdinta	50
5.1	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	52
5.2	opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	52
	Lähteet	54
	Liitteet	60
	Liite 1. Kyselylomake	60
	Liite 2. Tutkimustulokset Webropolista	71
	Liite 3. Tilastolliset tulokset	76

Liite 4. Spearman testin tulokset 11 ja 13.....	86
Liite 5. Spearman testin tulokset kysymykset 15 ja 17.....	90
Liite 6. Spearman testin tulokset kysymykset 20 ja 22.....	95
Liite 7. Spearman testin tulokset kysymykset 24, 26 ja 28.....	99
Liite 8. Kruskall-Wallis testin tulokset /rooli.....	104
Liite 9. Kruskall-Wallis testin tulokset / toimiala.....	106
Liite 10. Kruskall-Wallis testin tulokset /toimialue.....	107
Liite 11. Tulosraportti toimeksiantajalle.....	110
Liite 12. Esitysmateriaali seminaariin.....	130

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään muutoksia ja trendejä työelämässä ja niiden vaikutuksia yritysten henkilöstötoimintoon lähitulevaisuudessa. Työn murros vaikuttaa työelämään voimakkaasti muuttaen yrityksen tarpeita nopeasti ja merkittävästi ja vaikuttaen samalla henkilöstöhallinnon rooliin, työtehtäviin ja osaamistarpeisiin organisaatiossa. Opinnäytetyön viitekehyksessä syvennytään ensin työn murroksen yleisiin vaikutuksiin ja sen jälkeen HR:n (human resource) työn muutoksiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisena HR:n tilanne nähdään suomalaisissa yrityksissä tällä hetkellä, ja miten sen nähdään muuttuvan 2-3 vuoden kulussa. Opinnäytetyö liittyy HR Suunta -tutkimukseen, joka on tarkoitus tehdä vuosittain. Ensimmäinen HR Suunta 2021 -tutkimus on tehty vuonna 2018, ja siitä on tehty opinnäytetyö Henkilöstöhallinto muutoksessa. Tämä opinnäytetyö on jatkotutkimus, ja uusia tuloksia tullaan vertaamaan jossain määrin vuoden 2018 tutkimustuloksiin. Vertailumahdollisuus aiempiin tutkimustuloksiin antaa opinnäytetyölle lisäarvoa, ja tutkimustuloksista voidaan mahdollisesti nähdä HR-ammattilaisten näkemysten muutoksia ja saada syvempää tietoutta muutostrendeistä. Kyselyä on tarkoitus syventää ja päivittää tämän opinnäytetyön teorian pohjalta. Opinnäytetyöprosessin kuvaus on osa tätä opinnäytetyötä, jotta tutkimus on helposti uusittavissa jälleen ensi vuonna, ja tämän vuoden tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää tulevaisuuden HR Suunta -tutkimuksissa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Accountor HR Solutions Oy, joka on talous- ja henkilöstöhallinnon, ICT- ja ohjelmistoratkaisuihin ja ulkoistuspalveluihin erikoistunut konserni. Yrityksen tavoitteena on selvittää, miten yrityksissä nähdään henkilöstöhallinnon muuttuvan 2-3 vuoden päästä, ja löytää HR-ammattilaisten näkemiä trendejä ja tulevaisuuden tarpeita, joita voisi hyödyntää HRM (human resource management) -teknologioiden kehityksessä. Toimeksiantajan lisäksi tutkimuksen tuloksista hyötyvät HR-ammattilaiset, jotka pystyvät hyödyntämään tutkimustuloksia omassa työssään. Kyselylomake lähetetään Accountorin kontakteille, ja vastaajat toimivat johto-, esimies, HR tai vastaavissa tehtävissä.

Aihetta tarjottiin minulle, ja tarkan mietinnän jälkeen totesin sen olevan mielenkiintoinen ja antavan minulle mahdollisuuksia syventää tietouttani HR-ammattilaisen toimenkuvasta ja tulevista muutoksista työnkuvaan liittyen. Viimeiset suuntautumisopintoni tukivat ja sopivat myös aiheiltaan tähän teemaan.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia HR-työn nykytilaa ja muutoksia kolmen vuoden aikajänteellä. Miten työn murros ja kehittyvä teknologia muuttavat HR:n työtä, ja millaisia näkemyksiä HR-ammattilaisilla on lähitulevaisuuden näkymistä.

Opinnäytetyön pääkysymys on:

Miten HR:n työ tulee muuttumaan yrityksissä lähivuosina?

Alakysymyksiä ovat:

- 1 Miten työn murros näkyy HR-työssä?
- 2 Miten osaamisesta kilpaileminen vaikuttaa HR:ään?
- 3 Miten HR:n rooli ja osaamistarpeet muuttuvat?

Tutkimuksen avulla selvitetään myös, onko vastaajan taustatiedoilla vaikutusta näkemyksiin HR:n työn muutoksista ja tulevaisuuden näkymistä.

Teoreettisena viitekehyksenä käytetään työelämän murrosta Suomessa. Tähän kontekstiin peilaten siirrytään HR:n työnkuvaan ja siihen liittyviin työelämän muutoksesta vaikuttaviin trendeihin. Työstä rajataan ulkopuolelle palkkahallinto (lukuun ottamatta palkitsemista) ja tiedottaminen.

Tietoperustassa tullaan hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan myös vuoden 2018 tehdyn opinnäytetyön tutkimustuloksia. Vuonna 2018 opinnäytetyön ohessa tehtyä kyselylomaketta tullaan päivittämään tietoperustan pohjalta ja toimeksiantajan toiveiden mukaan. Sosiaaliseen mediaan, peleihin, sovelluksiin ja tiedon tallentamiseen liittyviä asioita ei kuitenkaan käsitellä opinnäytetyössä, vaikka ne ovat tutkimuksessa aiheina mukana. Opinnäytetyössä ei käsitellä syvällisesti teknologiaan liittyviä asioita kuten tekoälyä ja automatisointia, vaan lähinnä huomioidaan teknologian vaikutuksia HR:n työhön ja osaamiseen. Jatkotutkimuksien mahdollistamisen vuoksi kattavat tutkimustulokset kuitenkin lisätään opinnäytetyön liitteisiin. Opinnäytetyössä ei perehdytä tulevaisuuden tutkimiseen liittyvään teoriaan Delfoi-menetelmää lukuun ottamatta.

Seuraavassa peittomatriisissa (taulukko 1) on kuvattu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, alaongelmien ja lomakkeen kysymysten välistä suhdetta. Sen tarkoituksena on auttaa alaongelmien, teorioiden ja empirian yhteensovittamisessa ja osoittaa osa-alueiden linkittyminen toisiinsa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Teoreettinen viitekehys	Kyselylomakkeen kysymys	Tulokset
1. Miten työn murros näkyy HR-työssä?	2, 2.1, 2.2, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.3, 2.3.1, 2.3.2,	11, 12, 13, 17, 18, 19, 20 (hiljainen tieto), 21	4.5.1
2. Miten osaamisesta kilpaileminen vaikuttaa HR:ään?	2, 2.2.2., 2.2.3, 2.3, 2.4, 2.4.1, 2.4.2	13, 16, 17, 22, 23, 24, 25	4.5.2
3. Miten HR:n rooli ja osaamistarpeet muuttuvat?	3, 3.1, 3.2, 3.3	14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 28	4.5.3

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Henkilöstötoiminnolla eli HR:llä viitataan tässä opinnäytetyössä organisaation toimintakokonaisuuteen, jossa hoidetaan rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen, hyvinvointiasiat ja muut henkilöstöön liittyvät tehtävät ja asiakokonaisuudet (Viitala 2013, 22).

HR-ammattilaisella tarkoitetaan henkilöä, joka toimii henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäväkentällä ja tekee henkilöstötyötä eli HR työtä (Viitala 2013, 22).

Digitalisaatiolla tarkoitetaan toimintatapojen uudistamista, sisäisten prosessien sähköistämistä ja palveluiden digitalisoimista. Digitalisaatio muuttaa toimintaa toisenlaiseksi tietotekniikan avulla. Olennainen osa digitalisaatiota on käyttäjälähtöisyys. (Valtioneuvosto 2016.)

2 Työelämän murroksen vaikutukset

Gloobalisuus ja yhteiskunnan, talouden- ja elinkeinoelämän muutokset vaikuttavat voimakkaasti työorganisaatioihin (Laine 2017, 13). Muutoksia tapahtuu samaan aikaan monilla eri tasoilla, ja muutoksen ajureina toimivat kehittyvät teknologiat, globalisoituva ja palveluvaltaistuva talous, ympäristövastuullisuuden lisääntyminen, väestörakenteen muutos, sukupolvisiirtymä ja ihmisten arvoissa tapahtuvat muutokset. Oma vaikutuksensa työvoiman kysyntään ja työnteon muotoihin on myös poliittisilla päätöksillä ja lainsäädännöllä. Yhteistä näille muutoksille on niiden yhtäaikaisuus, nopeus ja monitasoisuus. (Valtakari, Nyman, Muller & Kesä 2014, 24.)

Kilpailun kiristyminen ja yritysten kansainvälistyminen nopeuttaa muutostahtia ja heijastuu työn organisoimisiin tapoihin ja työn vaatimuksiin (Valtakari 2014, 24). Kireä kilpailu kannustaa ja jopa pakottaa yrityksiä kehittämään tuotteitaan ja tuotantoteknologiaansa, ja tämä lisää painetta innovointiin ja toiminnan muutoksiin. Kilpailun lisääntyminen ja työmarkkinoiden sääntelyn väheneminen voivat lisätä yrityksen johtamistaidon merkitystä ja kannustinjärjestelmien tehokasta käyttöä johdon välineenä tuottavuuden parantamiseksi. Hyvin johdetut yritykset selviävät ja kasvavat, ja huonosti johdetut yritykset vähenevät ja katoavat markkinoilta. Markkinatalouden ja talouden kasvun keskeinen edellytys on jatkuva uudistuminen. Työmarkkinat ovat jatkuvassa muutostilassa, sillä työpaikkoja syntyy ja häviää suhdannetilanteesta riippumatta. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 11, 14, 45-47.)

Gloobali kilpailu ja teknologian nopea kehitys ovat siirtäneet tyypillisiä teollisuustyötehtäviä kehittyneistä maista kehittyviin alemman palkkakustannuksen maihin. Toimintojen pilkkominen ja koordinointi on teknologisen kehityksen myötä yhä helpompaa, ja teknologia on mahdollistanut rutiininomaisten töiden automatisoinnin. Nykyiset työpaikat pysyvät todennäköisemmin kotimaassa, mikäli työpaikan luomiseen on käytetty panostuksia, joita ei saada takaisin työpaikkaa siirrettäessä tai lopetettaessa. Vaikutus kuitenkin heikkenee pitkällä aikajänteellä. Työpaikkojen siirrettävyys on lisännyt helpommin liikuteltavan aineettoman pääoman merkitystä ja vähentänyt aineellisen pääoman merkitystä tuotantotoiminoissa. Työn suhteellisen kannattavuuden merkitys korostuu entisestään kansainvälisen kilpailun myötä. Työtä teetetään siellä, missä sen teettäminen on taloudellisinta. Kansainväliset yhtiöt pystyvät pilkkomaan arvoketjunsaa eri toimintoja globaalisti, mikä osaltaan

vaikuttaa siihen, millaiseksi kansantalouden tehtävä- ja ammattirakenne muotoutuu. (Kauhanen 2015, 7, 34, 43.)

Useimmiten ulkoistamisen syynä ovat kustannussäästöt. Ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys pystyy yleensä tarjoamaan palvelun edullisemmin, jos sen tuotannontekijöiden kustannukset ovat alemmat ja tuottavuus parempaa. Erikoistunut yritys pystyy siihen, koska palvelu ei ole vain yksi sen monista tukitoiminnoista. Pitkälle hiotut ja standardoidut palvelut ja niitä tukevat tietojärjestelmät ja tuotekehitys ovat tärkeitä tuottavuudelle. Monille yrityksille ydintoimintoihin keskittyminen on tärkeä syy tukitoimintojen ulkoistamiselle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-23, 24.)

Digitalisaatio on tuonut myös mukanaan mahdollisuuden analysoida valtavia tietomääriä tuotannon ja toiminnan tehostamiseksi, ja ne luovat mahdollisuuden entistä paremmalle organisoitumiselle ja palvelujen tuottamiselle. Tietokoneiden suoriutumiskyky kasvaa koko ajan, ja ne pystyvät hoitamaan yhä vaativampia tehtäviä, joita on kuviteltu vain ihmisten hallitsevan. Koneet ja robotit pystyvät oppimaan, käsittelemään erilaista informaatiota nopeasti ja tekemään vaikeastikin hahmotettavia tehtäviä. Organisaatioiden tulee oppia hyödyntämään uutta teknologiaa mielekkäällä ja inhimillisellä tavalla. (Aaltonen 2019, 109-111.) Ennusteet digitaalisuuden vaikutuksista palkkatyöhön vaihtelevat. Ennusteiden mukaan työpaikat tulevat merkittävästi vähenemään, mutta joidenkin arvioiden mukaan uusia työpaikkoja syntyy vastaava määrä tilalle. Arvioiden mukaan palveluita ja tavaroita voidaan jatkossa tuottaa yhä vähemmällä ihmistyöllä yhä tehokkaammin ja luotettavimmin. (Pulkka 2017, 13-15.)

2.1 Kestävä kehitys ja ympäristötietoisuus

Kestävä kehitys tarkoittaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jossa huomioidaan ympäristö, ihminen ja talous tasavertaisesti päätöksenteossa ja toiminnassa maailmanlaajuisesti. Ensimmäisen kerran kestävää kehitystä käsiteltä YK:n Brundtlandin komissiossa 1987, ja se on kehittynyt kattavammaksi ja monipuoliseksi kokonaisuudeksi. (Ympäristöministeriö 2019.)

Kaupungistuminen tulee olemaan trendi vielä pitkään, kaupunkien kasvu ja maaseudun tyhjeneminen antavat mahdollisuuden kestäväälle kehitykselle, mutta toisaalta saattavat li-

sätä epäinhimillisiä piirteitä kuten yksinäisyyttä ja eristyneisyyttä, ja vähentää yhtenäisyyden ja yhteisöllisyyden tunnetta. Tulevaisuudessa ollaan yhä enemmän riippuvaisia työstä ja työnantajasta. (Aaltonen 2019, 20.)

Työelämässä ympäristökysymykset ovat olleet esillä jo vuosikymmeniä työntekijän terveyteen ja turvallisuuteen liittyen. Viime vuosikymmeninä ympäristötietoisuus on lisääntynyt ja alkanut vaikuttaa yritysten yhteiskuntavastuun- ja kestävä kehityksen tavoitteisiin. (Kasvio 2014, 118-119.) Kestävä kehityksen periaatteiden mukaan nykyisen sukupolven tulisi vastata ongelmistaan ja tarpeistaan rasittamatta niillä tulevia sukupolvia. Sosiaalisille, ympäristöllisille, moraalisisille ja taloudellisille asioille tulee antaa yhtä suuri arvo päätöksenteossa. Tämä edellyttää pitkän aikajänteen suunnitelmaa, ja on vastakohta monille nykyisille organisaatioiden käytännöille, joissa omat edut maksimoidaan ja päätöksiä tehdään lyhyellä aikajänteellä. Organisaatiot, jotka pystyvät tuottamaan riittävän tasokasta analyysiä päätösten tueksi, tulevat pärjäämään ja menestymään muita paremmin. Aikajänteen pidentyessä menetelmäosaaminen ja tuotetun tiedon tason merkitys organisaatiossa kasvaa. (Aaltonen 2019, 25, 45, 52.)

Riippuen tutkijasta kestävä työn käsite pitää sisällään työn ympäristövaikutuksia tai organisaatioiden sosiaalista ja inhimillistä kestävyyttä ja näiden kehittämistä. Työn kestävyyttä voidaan määritellä neljän ulottuvuuden kautta, joita ovat: ekologinen, inhimillinen, taloudellinen ja sosiaalinen kestävyys kuvion 1 mukaisesti. Tärkeä tehtävä tulevaisuudessa on käytettävissä olevien luonnonvarojen ja ekologisen järjestelmän mukautumiskyvyn huomiointi ja yhdistäminen inhimilliseen työhön. Inhimillisen ulottuvuuden keskeisenä asiana on järjestää työ niin, että kaikilla työkäisillä ja -kykyisillä on edellytykset säilyttää terveys ja työkyky ja samalla huolehtia työn sisällöllisestä mielekkyydestä, kehitysmahdollisuuksista ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksista. Organisaation on oleellista löytää kestävyystavoitteiden mukaisia yhteensopivia käytännön ratkaisuja, sillä työjärjestelyjen kestävyyttä tarkastellessa jokainen osatekijä edellyttää kokonaisuuden toimivuutta. Ekologista ja sosiaalista kestävyyttä ei voi esimerkiksi parantaa millä hinnalla hyvänsä, muutoin toimintojen kannattamattomuus johtaa ennen pitkää toiminnan lakkauttamiseen. (Kasvio 2014, 121-124.)



Kuvio 1. Kestävän kehityksen ulottuvuudet (Kasvio 2014, 121-124)

Yhteiskuntavastuullisuutta pidetään tulevaisuuden trendinä, joten sitä voi pitää myös yhtenä yrityksen brändäyksen muotona. Imagon kärsiminen voi vähentää niin asiakkaita kuin halua työskennellä kyseiselle yritykselle. Kuluttajat vaativat yhä enemmän vastuullista toimintaa ja suosivat kestävän kehityksen mukaisia tuotteita ja palveluita. Yhteiskuntavastuullisuudesta kertovat esimerkiksi reilun kaupan, luomutuotteiden tai suomalaisella työvoimalla tehtyjen tuotteiden merkinnät. (Haapala 2016, 193-194.) Yrityksen yhteiskuntavastuu sisältää yhteiskuntavastuun lisäksi hyvän työnantajapolitiikan, vastuullisen suhtautumisen ympäristöasioihin ja huolenpitoa asiakkaista (Kasvio 2014, 120).

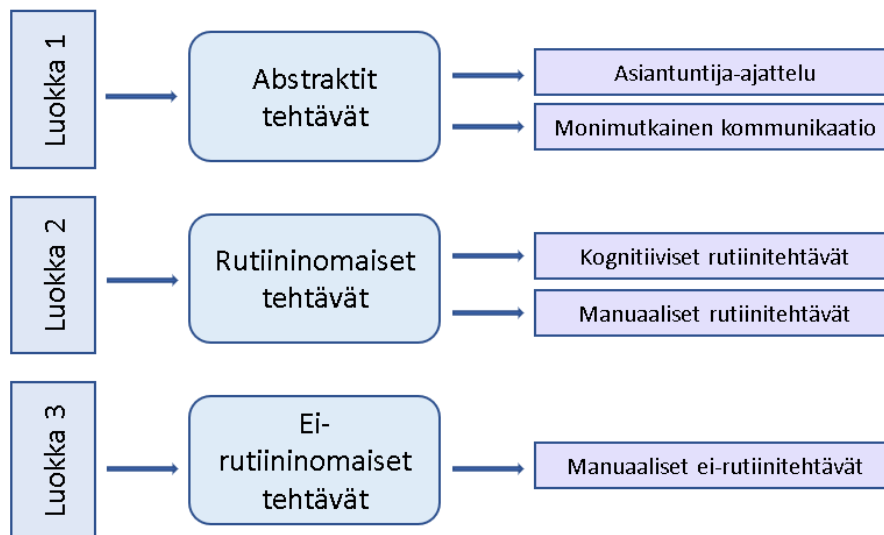
2.2 Työn monimuotoisuus

Monimuotoisuuden kirjo työpaikoilla on laaja, ja se kattaa työntekijöiden erilaisuuden kuten iän, sukupuolen, etnisen taustan, sukupuolisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon ja vakaumuksen (Bergbom, Toivanen, Airila & Väänänen 2016, 4). Monimuotoisuuden ulottuvuuksia ovat myös esimerkiksi koulutus, kokemus, taidot, työntekotapa, persoonallisuus ja arvot. Monimuotoisuus on organisaatiolle voimavara, jonka hyödyntämisen edellytyksenä on erilaisuuden ymmärtäminen, hyväksyminen ja arvostus. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Monimuotoisuusbarometrin 2016 mukaan merkittävimpiä asioita työpaikoilla olivat ikä, osatyökykyisyys ja kielitausta. Vähiten tärkeimmiksi arvioitiin seksuaalinen suuntautuminen, uskonto ja vakaumus. Monimuotoisuuden nähtiin heijastuvan varsinkin johtamiseen, esimiestyöhön ja työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. Monimuotoisuuden tuomat erilaiset näkemykset nähtiin vastaajien mielestä positiivisina asioina ja organisaation innovointikykyä parantavana. Toisaalta haasteena koettiin työyhteisön vuorovaikutus ja sen tukeminen ja uudenlaisten esimiestaitojen tarve. Henkilöstöhallinnon, johdon ja esimiestyön yhteistyön merkitystä pidettiin tärkeänä ja kaikkien yhteisenä asiana. Työyhteisön monimuotoisuus koettiin merkityksellisenä ja tavoiteltavana asiana. (Bergbom 2016, 4, 11-17)

2.2.1 Työtehtävät ja ammattirakenteet

Tieto- ja viestintäteknologinen murros on vaikuttanut eri tavoin eri työtehtäviin ja ammattirakenteisiin. Työtehtävät voidaan jakaa kolmeen luokkaan ja viiteen eri kategoriaan kuvion 2 mukaisesti. Ensimmäinen luokka on abstraktit tehtävät, jossa ovat seuraavat kategoriat: *Asiantuntija-ajattelu* eli luova ongelmien ratkaisu kuten asiantuntijatehtävät, ja *monimutkainen kommunikaatio* eli informaation hankkiminen, välittäminen ja sen pohjalta suostutteleminen kuten esimies- ja myyntityöt. Toinen luokka on rutiininomaiset tehtävät, johon kuuluvat *kognitiiviset rutiinitehtävät* eli tehtävät, joissa on loogiset säännöt kuten laskutus, hakemusten hyväksyntä, ja *manuaaliset rutiinitehtävät* eli tehtävät, joissa on säännöt kuten kokoonpano- ja lajittelu. Kolmas luokka pitää sisällään viidennen kategorian, joka on *manuaaliset ei-rutiinitehtävät*, missä edellytetään havaitsemista ja hienomotoriikkaa kuten siivous ja autolla ajaminen. (Kauhanen 2015, 14.)



Kuvio 2. Tehtävärakenteet (Kauhanen 2015, 14)

Kognitiiviset rutiinitehtävät ovat automatisoitavissa lähes kokonaan, samoin manuaaliset rutiinitehtävät. Asiantuntija-ajattelua ja monimutkaista kommunikaatiota sisältävät tehtävät eivät ole niin helposti korvattavissa teknologialla, sillä näissä ihmisillä on vielä selkeä etu koneisiin nähden. Näissä tehtävissä pystytään kuitenkin hyödyntämään tietotekniikkaa päätöksenteossa ja analysoinnissa. Vähäisin vaikutus tietotekniikalla on tähän mennessä ollut manuaalisiin ei-rutiinitehtäviin. Tosin tähänkin on tulevaisuudessa tulossa muutosta robotiikan ja itseohjautuvien autojen myötä. (Kauhanen 2015, 61.)

Työpaikka- ja palkkarakenteiden muutokset kytkeytyvät myös toisiinsa. Työmarkkinoilla muutos on näkynyt niin, että keskipalkkaisten työpaikkojen osuus on pienentynyt ja samalla korkea- ja pienipalkkaisten osuus on kasvanut. Tätä kutsutaan työmarkkinoiden polarisoitumiseksi. Suurituloisten tulot ovat kasvaneet erityisen voimakkaasti, vaikkakin Pohjoismaissa vähemmän kuin muissa kehittyneissä maissa. Työpaikkojen määrät ovat globaalisti muuttuneet riippuen työtehtävän ominaisuuksista. Korkeaa osaamista vaativien työpaikkojen ja palvelutyöpaikkojen osuudet ovat kasvaneet, ja koulutustasoltaan keskitasoiset ja keskipalkkaiset työpaikat vähentyneet. Teknologian kehitys on mahdollistanut myös työsuoritteiden ostamisen ja myymisen uusilla tavoilla, jotka poikkeavat perinteisestä palkkasuhteesta esimerkkinä Uber ja Airbnb. (Kauhanen 2015, 7-8, 95.)

Digitalisaatio mahdollistaa tulevaisuudessa yhä enemmän uusia työn järjestämisen tapoja ja toimintamalleja, ja luo kokonaan uusia työrooleja ja organisaatiomalleja (Ilmarinen 2019).

2.2.2 Joustava ja globaali työvoima

Yrittäminen, projektit, erilaiset ansiotyömuodot ja työsuhteiden määritelmät häilyvät yhä enemmän, ja vaihdanta- ja alustatalous on muodostunut itsestäänselvyydeksi varsinkin nuorempien sukupolvien mielessä. Työ perustuu yhä useammin joustaviin ja jatkuvasti eläviin verkostoihin, joissa työn laatu ja kyky toimia muiden ihmisten kanssa korostuu. (Ilmarinen 2019.)

Erilaisten digitaalisten alustojen avulla työtä pystytään pilkkomaan pienempiin osiin. Työntekijän asema tulee todennäköisesti olemaan entistä epävarmempaa, kun työtä organisoidaan teknologisten apuvälineiden avulla. Näistä jo nyt näkyviä merkkejä ovat nollatuntisopimukset ja itsensä työllistämisen lisääntyminen. Muutokset tulevat edellyttämään työntekijöiltä joustavuutta ja itsensä aktiivista kouluttautumista. (Pulka 2017, 20-26.)

Pätkätyö on yleisempää ja työjakson välisiä kausia pystytään hyödyntämään ammatilliseen kehittymiseen (Ilmarinen 2019). Työntekijöiden ammatillinen peruskoulutus ja pitkät työsuhteet ovatkin muuttumassa jatkuvaan kouluttautumiseen, elinikäiseen oppimiseen ja useampiin ammatteihin ja työpaikkoihin työuralla. Vakituiset työsuhteet muuttuvat yhä enemmän verkostoihin, projekteihin, epätyypillisiin työsuhteisiin ja katkonaisiin työuriiin. (Haapala 2016, 47.) Tärkeämmäksi tulevaisuudessa tulee yhä enemmän monipuolisen osaamisen varmistaminen sekä hyvän johtajuuden merkitys ja arvostus. Työllistymisen vaihtoehtoja on yhä enemmän. (Ilmarinen 2019.) Työmarkkinoiden joustavuus tekee kuitenkin yksilön asemasta entistä riskialttiimmaksi (Haapala 2016, 47).

Nordic HR Study (EY 2017a) tutkimuksen mukaan joustavan työvoiman, kuten määräaikaisten ja osa-aikaisten työsuhteiden, käytön nähtiin lisääntyvän Suomessa. Deloitte (2019b, 22) tutkimuksen mukaan joustavaa työvoimaa käytetään organisaatioissa eri määrin eri toiminnoissa. Tutkimuksen mukaan joustavaa työvoimaa käytetään esimerkiksi tuotteiden toimitusketjussa tai hankinnassa (38 prosenttia) vähemmän kuin IT:ssä (71 prosenttia).

Vaikka erilaiset työsuhteet ovat viime vuosikymmenellä nähty olevan työnantajasta johtuvia, on sen nähty kiinnostavan myös työntekijöitä. Työnantajat ja työntekijät voivat hyötyä joustavista työmahdollisuuksista, kun kummallakin puolella on mahdollisuus järjestää työolosuhteet itselle sopivimmiksi. Yritykset pystyvät näin paremmin reagoimaan muuttuneisiin liiketoimintaolosuhteisiin ja toisaalta työntekijä voi paremmin tasapainoilla työn ja perhe-elämän kanssa. Yritysten hyötyjä ovat parantunut tuottavuus, kustannustehokkuus, vähentyvät poissaolot ja mahdollisuudet palkata erilaista osaamista tarpeen mukaan. Työntekijälle työn joustavuudella on positiivinen vaikutus asenteeseen, hyvinvointiin, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen ja suoriutumiseen. (Hutchinson 2017, 202-203.)

Työntekijät liikkuvat paljon yritysten välillä. Työntekijävirrät ovatkin työpaikkavirtoja suuremmat, sillä työntekijät vaihtavat työnantajaa myös muista syistä kuin työn päättymisen takia, kuten paremman tai mieluisamman työn vuoksi. (Kauhanen 2015, 11-14.) Organisaatioille haasteena onkin säilyttää osaavat tekijät yrityksessä (Ilmarinen 2019). Osaavan työvoiman puute ja nuorten sukupolvien valinnat edellyttävät organisaatioilta houkuttelevuutta. Heitä on houkuteltava joustavammilla työsuojimuksilla. (Dahl 2016.)

Työelämän muutos koettelee työn ja vapaan rajapintaa (Järvensivu 2010, 178). Teknologia on mahdollistanut työn tekemisen melkein missä vain. Työtä voi tehdä perinteisessä toimistossa, kotona, yhteistyötiloissa, yrityshautomoissa, erilaisissa ryhmissä tai vaikka kahvilassa. (Ross, Ressa & Sander 2017, 3-4.) Työn johtaminen on verkostomaista organisoimista. Yhä useammat voivat itse päättää, milloin ja missä työskentelevät. Työajan valinnanvapaus rikkoo työn ja vapaa-ajan välisiä rajoja ja edellyttää itseorganisoimista. Muutokset näkyvät myös stressin ja kuormittumisen lisääntymisenä. (Dahl 2016.)

Joillekin työnantajille työoloihin panostaminen voi olla ainoa vaihtoehto pärjätä kilpailussa osaavasta henkilökunnasta. Tällöin työnantajaimago ja työntekijöiden hyvinvointi nousevat yhä tärkeämmiksi asioiksi organisaatiossa. Työajoissa joustaminen työntekijöiden toiveiden mukaan on yksi tapa vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Yksilöllisten toiveiden huomioiminen saattaa kuitenkin aiheuttaa haasteita työnantajalle, sillä aina työn vapaa rytmitys ei ole mahdollista. Työnantaja voi kuitenkin antaa työntekijöille tilaa, kehittää työntekijöiden kanssa yhdessä uusia toimintatapoja ja kuunnella työntekijöiden toiveita ja tarpeita. (Järvensivu 2010, 260-263.)

Tulevaisuuden menestyjät ovat luovia, sosiaalisesti älykkäitä ja joustavia monimutkaisten ongelmien ratkojia. On myös esitetty, että työvoiman kohdistuminen korkeasti koulutettuihin osajiin tulee entisestään syventämään eriarvoisuutta. Nuorempien sukupolvien integroiminen työmarkkinoille voi olla tulevaisuudessa yhä hankalampaa ja epävarmempaa, sillä lisääntynyt kilpailu työmarkkinoilla heijastuu varsinkin heihin. Toisaalta toinen ryhmä ovat ikääntyneet työttömät, joilla on haasteita työllistyä uudelleen. Heidän asemaansa heikentää mahdollisesti puutteelliset digitaaliset taidot verrattuna nuorempiin sukupolviin. (Pulkka 2017, 24; 27-28.)

2.2.3 Sukupolvien väliset erot

Työpaikalla voi olla useampia sukupolvia samaan aikaan, joilla kaikilla on erilaiset arvot, tarpeet, odotukset ja mahdollisuudet. Millenniaalit tai toisin sanoen sukupolvi Y (1978-1994 syntyneet) työskentelevät erilaisella asenteella ja odotuksilla kuin aiempi sukupolvi X (1978-1994 syntyneet) tai niin sanotut suuret ikäluokat -sukupolvi (1945-1961). (Jabe 2017, 53.)

Työelämän sukupolvilla on aivan erilaiset lähtökohdat löytää työn mielekkyys ja pärjätä työelämässä johtuen erilaisesta työelämäkokemuksesta ja asemoitumisesta suhteessa työelämän muutoksiin. Kullakin sukupolvella on omat tunnistettavat piirteensä. (Järvensivu 2010, 163.)

Millenniaalit ovat kasvaneet lapsuuden voimakkaan teknologisen kehityksen ja taloudellisen kasvun aikana, he ovat tottuneet olemaan liikkeellä ja jatkuvassa muutoksessa. He arvostavat työn ja vapaa-ajan yhdistämistä ja yrityksen sosiaalista vastuuta. (Bailey, Mankin, Kelliher & Garavan 2018, 30.) Millenniaaleja pidetään myös koulutetuimpana sukupolvena, eivätkä he välttämättä ole niin sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä. He myös arvostavat työn merkityksellisyyttä ja ammatillista kehittymistä ja edistymistä. (Furnham & Treglown 2018, 207-208.)

Toisaalta ehkä kyse ei olekaan pelkästään vain sukupolvien välisistä eroista, vaan globalisaation ja teknologian tuomista muutoksista työelämään, joissa työvoima ja työ itsessään ovat yhä enemmän vaihtuvia ja muuttuvia kuin pysyviä. (Furnham & Treglown 2018, 207-208.) Kaikkien ikäluokkien jaksamista edistää mielekäs työ, työympäristön ilmapiiri ja toimivuus sekä työntekijöiden sosiaaliset suhteet. (Jabe 2017, 57.)

HR Suunta 2021 -tutkimusraportissa vastaajista 21 prosenttia piti erittäin merkityksellisenä, että yrityksissä huomioidaan millenniaalit ja heidän odotuksensa, ja vastaajista jopa 45 prosenttia arvioi huomioimisen erittäin merkitykselliseksi 2-3 vuoden kuluttua tutkimuksesta. (Ikonen & Lehtomäki 2018, 34.) Deloitteen tutkimuksessa suomalaisista millenniaaleista (2019a, 4,7) vastaajista 41 prosenttia mietti nykyisen työpaikan vaihtoa kahden vuoden sisällä, ja vain 31 prosenttia arvioi olevansa nykyisen työnantajan palveluksessa viiden vuoden kuluttua. Tutkimuksessa jopa 86 prosenttia vastaajista harkitsi keikkatyötä.

2.3 Johtaminen ja osaaminen organisaatiossa

Perinteinen suorituksen johtamisen malli on ylhäältä alas johtamista, teknologiakeskeistä ja sisältää usein tiukkaa prosessimaisuutta. Työ organisaatioissa rakentuu kuitenkin yhä useammin monimutkaisista asiantuntija- ja arvoverkostoista, joissa vanha johtamisen malli koetaan usein byrokraattisena. (Tirkkonen 2014, 79.) Organisaatiot ovat muuttuneet epämääräisiksi, eivätkä perinteiset johtamisen mallit sovellu verkostomaisiin organisaatioihin. Tästä on aiheutunut uusia haasteita johtamiselle. Tiimityöskentelyä on yhä enemmän hajautuneissa tiimeissä, kuten virtuaalitiimeissä, eivätkä tiimin jäsenet ole välttämättä fyysisesti samassa toimistossa tai edes samassa maassa. (Hynynen 2014, 172-174.) Johtaminen on yhä useammin etäjohtamista, ja sitä tehdään virtuaalisesti (Sydänmaanlakka 2014, 41-43).

Vaikka erilaisten tiimien johtamisessa on omia haasteita, on hyvin toimivat tiimit koettu useissa yrityksissä kannattaviksi, ja tiimit ovat lisänneet tuottavuutta ja vähentäneet poisaoloja. Tiimit voivat saavuttaa hyvää synergiaa, edistää yhteisöllisyyttä ja tuottaa monimutkaisia projekteja. Toimiva yhteistyö on myös lisännyt työntekijöiden työtyytyväisyyttä, yhteistyötä sekä ylpeyttä ja omistajuutta työstä. (Hersey, Blanchard & Johnson 2013, 233-234.)

Teknologia vaikuttaa myös merkittävästi yritysten johtamistapaan, ja mobiiliteknologia on tuonut koko ajan enemmän mahdollisuuksia johtamisjärjestelmiin. Yritysten IT-järjestelmien oleellisena osana tulevat olemaan pelimäiset, reaktiiviset, älykkäät ja hajautetut ongelmanratkaisumenetelmiä sisältävät johtamisjärjestelmät. Monissa yritysten johtamis- ja henkilöstönkehitysfunktioissa kuten rekrytoinnissa ja suorituksen ja osaamisen johtamisessa tulee teknologia olemaan yhä merkittävämmässä roolissa, ja osittain ihmisten työ pystytään korvaamaan automatisoinnilla ja "roboteilla". (Hynynen 2014, 172-174.)

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat yhä nopeammin ja yllättävämmin, eikä muutoksia usein voida ennustaa. Oppiminen on sen vuoksi jatkuvaa uusiutumista ja sopeutumista muuttuvaan toimintaympäristöön. Organisaation osaamistarpeita priorisoidaan yrityksen strategian ja tavoitteiden kannalta tärkeimpiin osa-alueisiin. Osaamisen kehittäminen aloitetaan organisaation tärkeimmistä ja kriittisimmistä tarpeista. (Ojala 2008, 72, 146-147.)

Henkilösuunnittelun avulla organisaatiossa voidaan varmistaa oikeanlainen ja riittävä osaaminen. Tavoitteena on oikeanlainen osaaminen oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu henkilöstön määrän vähentäminen, lisääminen ja liikuttaminen organisaation tavoitteiden mukaan, mutta lisäksi organisaation osaamisen tarkasteleminen tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Organisaatiolla on oltava käsitys sisäisestä ja ulkoisesta työvoiman tarjonnasta, ja kyky tuottaa ennusteita tulevasta työvoiman tarpeestaan. Tärkeää tämä on varsinkin silloin, jos alalla on osaavasta työvoimasta pulaa. (Joki 2018, 22-23.)

Long ja Vickers-Koch (1995) jaottelivat yrityksen osaamisen tukevaan, perus-, kriittiseen ja kehittymässä olevaan osaamiseen mallissaan kuvion 3 mukaisesti. Kynnysosaamista ovat tukeva ja perusosaaminen ja sen tulee olla kunnossa, jotta yrityksen toiminta on mahdollista. Kynnysosaaminen on kaikilla toimijoilla hallussa. Ydinosaamista on sellainen osaaminen, joka tarjoaa asiakkaalle lisäarvoa, ja jolla yritys erottautuu kilpailijoista. Ydinosaamista ovat myös taidot ja toimintamallit, joiden avulla kehitetään tulevaisuuden kilpailuetua. (Viitala 2013, 174-175.)



Kuvio 3. Long & Vicker-Koch vuonna 1995 esittämä malli yrityksen erityyppisistä osaamisista (mukaillen Viitala 2013, 175)

Organisaation kilpailukyvyyn merkittävä tekijä tulee olemaan se, miten organisaatio mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja erilaisten ihmisten kohtaamisen. Organisaatiot muuttuvat yhä enemmän epähierarkkisemmiksi ja itseohjautuvammiksi, vaikka perinteisiäkin hierarkioita on runsaasti. Hybridiorganisaatio hyödyntää molempien organisaatiomallien hyödyt ja vahvuudet, tiukasti järjestetyn infrastruktuurin yhdistettynä itseohjautuviin pieniin asiantuntijatiimeihin. (Ilmarinen 2019.)

Tulevaisuuden työyhteisöt ovat arvoyhteisöistä koostuvia verkostoja, joissa monitaitoisuus yleistyy ja itsensä jatkuva kehittäminen on arkipäivää (Dahl 2016). Verkostomaisessa toiminnassa kaikkea ei tarvitse tehdä itse ja yhdessä organisaatiossa, vaan verkostokumppanit pystyvät tuomaan oman erityisosaamisen yhteisiin hankkeisiin (Virtainlahti 2009, 217). Laaja-alainen osaaminen ja yhteisöjen kautta oppiminen ja tiedon jakaminen avoimesti korostuvat entisestään (Ilmarinen 2019).

Osaamisen johtamisen tulisi yhä enemmän korostaa yksilöiden itseohjautuvuutta, tasavertaisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä ja tukea yksilöiden jatkuvaa uudistumista ja hyvinvointia. Työntekijöiden motivaatiota edistävät kokemus merkityksellisyyden tunteesta, oman identiteetin rakentumisesta ja toiminnan vapaudesta. Yksilön tulisi kokea olevansa

arvokas osa suurempaa yhteisöä ja saada onnistumisen kokemuksia, lisäksi hänellä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden asetantaan ja oman asiantuntijuuden kehittämiseen. (Tirkkonen 2014, 79.)

Deloitte (2019b, 46-47) tutkimuksessa vain 45 prosenttia vastaajista koki saavansa tehokkaasti tai erittäin tehokkaasti tukea työhönsä johdolta. Vastaajista vain 38 prosenttia oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa työssään. Vastaajista 43 prosenttia piti yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia kasvuun tehokkaina tai erittäin tehokkaina. Kuitenkin Työelämäbarometrin 2018 mukaan vaikutusmahdollisuudet työtahtiin, työtehtäviin, työnjakoon ja työnteon paikkoihin ovat nousseet. Vastaajista 55 prosentilla oli mielestään hyvät mahdollisuudet osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen ja 32 prosentilla vaikutusmahdollisuudet olivat jonkinlaiset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 31-32.)

Osaamista kehittämällä, hyödyntämällä ja kohdentamalla oikein, voi organisaatio toteuttaa suunnitelmia tavoitteiden mukaisesti ja saada kilpailuetua markkinoilla (Lankinen, Miittinen & Sipola 2004, 35). Osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan samalla tulee kehittää organisaation järjestelmiä, johtamista, ilmapiiriä ja kulttuuria (Viitala 2013, 173).

2.3.1 Organisaatiokulttuurin luominen

Työn murros luo haasteita työkulttuurille ja yritysten tulee tarkastella organisaatiokulttuuria kestäväen kehityksen, kasvavan osaamispulan ja alati kehittyvän teknologian vuoksi. Työtä tehdään yhä enemmän etänä ja ammattitaitoisen henkilöstön arvomaailmassa vaikuttamisen mahdollisuus, työssä viihtyminen ja työyhteisön toimivuuden merkitys kasvaa. Työkulttuurin muutos vaikuttaa myös jo edellisessä kappaleessa mainittuihin johtamismalleihin ja organisaatorakenteisiin. (Oikotie 20.11.2019.)

Organisaatiokulttuuria voi kutsua yrityksen persoonallisuudeksi, johon vaikuttaa toimiala, koko, ikä, omistussuhteet, rakenne, paikkakunta ja asiakkaat. Organisaatiokulttuuri vaihtelee toimialoittain ja saattaa vaihdella jopa saman yrityksen sisällä. Kulttuuri näkyy organisaatiossa erilaisina tapoina ja normeina, ja se ilmentää organisaation ilmapiiriä, eli sitä miten henkilöstö kokee organisaation ja sen toimintatavat, ja sillä on merkittävä rooli tietämyksen hallinnassa. Kulttuurin avulla voi luoda pohjan tiedon jakamiseen, sen tukemiseen

ja edistämiseen, mutta se voi myös luoda ylitsepääsemättömiä esteitä. Jos organisaatiossa vallitsee "jokainen pärjätköön omillaan" -kulttuuri, on tiedon jakaminen hankalaa, sillä kulttuuri ei tällöin tue avun pyytämistä tai antamista, eikä laajemman tietämyksen välittämistä. (Virtainlahti 2009, 208-209.)

Menestyvässä työyhteisössä ihmiset pystyvät jakamaan, käsittelemään ja saamaan organisaatiossa olevaa tietoa. Organisaation eri alueiden asiantuntijuus jakautuu yleensä eri henkilöille. Toimiva vuorovaikutus mahdollistaa tietämyksen jaon ja hyötykäytön. Vuorovaikutukseen liittyvät luottamus, yhteistyö, ihmissuhteet, ilmapiiri, asenteet, motivaatio ja erilaisuuden huomioiminen. (Virtainlahti 2009, 215.) Deloitteen tutkimuksessa (2019b, 46) vain 41 prosenttia vastaajista oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä oikeanlaisen tiedon saatavuuteen yrityksessään. Yhteistyön toimimattomuuden seurauksia ovat esimerkiksi kannustamattomuus, joustamattomuus, yhteishengen puute, epäoikeudenmukaisuus, huomiomattomuus ja epälojaali käytös (Virtainlahti 2009, 217).

2.3.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Organisaation sisällä tulisi kiinnittää huomiota nykyisen tiedon, taidon ja kokemuksen siirtämiseen yksilöiltä toisille ja työyhteisöstä toiseen (Lankinen 2004, 34-35). Tietämyksen hallinnan toimenpiteitä suunniteltaessa, on huomioitava myös organisaation vallitsevat organisaatiosta heijastelevat asenteet, eli kannustetaanko tietämyksen jakamiseen vai enemmänkin yksilösuorituksiin. Useissa organisaatioissa ikääntyviä työntekijöitä ja heidän hiljaista tietämystään ei arvosteta riittävästi eikä hiljaisen tiedon jakamisesta huolehdita ennen heidän eläkkeelle siirtymistään. (Virtainlahti 2009, 219-220.)

Organisaation tulisi kehittää uusia käytäntöjä hiljaisen tiedon jakamiseen, mitkä tukevat ja rohkaisevat eri-ikäisiä työyhteisön jäseniä oppimaan toisiltaan. Nuorilla työntekijöillä on hallussaan uusin teoretieto, mutta he tarvitsevat käytännön tietämystä, ja ikääntyvillä vahva tietämys työstään, mutta kokemukseen perustuva tieto ei välttämättä riitä nykyisen työelämän haasteisiin. (Virtainlahti 2009, 227-228.) Mikäli yrityksessä on liian vähän nuoria työntekijöitä kasvamassa asiantuntijoiksi, voidaan sitä pitää henkilöstöressurssien heikkoutena, sillä organisaatiolla on riski menettää lyhyessä ajassa liian paljon arvokasta osaamista eläköitymisen vuoksi. (Joki 2018, 22.)

2.4 Työhyvinvointi ja osaamisesta kilpaileminen

Työhyvinvoinnilla on yhteys yrityksen tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen, sairaspöissaoloihin ja tapaturmiin (Työterveyslaitos 2019). Työhyvinvointi koostuu useista eri tekijöistä, kuten yksilön työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta, työyhteisön toimivuudesta, työoloista ja työn sujuvuudesta. Yleensä työhyvinvoinnin hoitavat HR, työsuojelutoiminta, työterveyshuolto ja esimiehet yhteistyössä. (KT 8.3.2017.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on Auran ja Ahosen (2016, 19-20, 39, 46-47) mukaan osa menestyvän yrityksen tuottavuuden johtamista. Työhyvinvoinnilla on yritykselle taloudellinen merkitys kahden osatekijän kautta, työn tuottavuuden ja puutteellisen hyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten kautta. Työn tuottavuuteen vaikuttavat esimerkiksi hyvä johtajuus, ihmisten motivaatio, työn hallinta, organisaation ilmapiiri ja sujuva toiminta. Työhyvinvoinnin puutteet vaikuttavat työpaikan toimintaan ja tuottavuuteen sairaspöissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien ja sairaanhoitokustannusten kautta. Päätöksissä tulisi taloudellisten seikkojen lisäksi huomioida myös sosiaalisia ja psyykkisiä tekijöitä (Juuti 2015, 137). Työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös kilpailuetu työnantajain hallinnan kannalta (KT 8.3.2017).

Yritykset vähentävät usein kustannuspaineiden vuoksi henkilöstöä ja tehostavat toimintaansa. Henkilöstön stressiä lisää tehostamispyrkimysten lisäksi kustannuspaineet, henkilöstövähennykset ja lomautukset. Taloudellisesti onkin loogista pyrkiä pienentämään kustannuksia, mutta toiminta ei saa olla lyhytnäköistä, ja siinä tulee huomioida muutkin seikat kuin toiminnan välittömät vaikutukset organisaation talouteen. (Juuti 2015, 136.) Työelämäbarometrin 2018 mukaan palkansaajien sairaslomat ovat pienessä kasvussa, etenkin mielenterveyden häiriöistä johtuvat poissaolot ovat lisääntyneet. Syynä voi olla muun muassa tiukka työtahti ja työelämän kuormittavuus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 9.) Deloitte'n tutkimuksessa (2019b, 46) vastaajista vain 42 prosenttia oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä nykyiseen päivittäiseen työtahtiin

Työhyvinvoinnin puutteista johtuvia kustannuksia aliarvioidaan yrityksissä jatkuvasti yritys- ja yhteiskuntatasolla. Tuottavuutta edistäviä toimia ovat esimerkiksi työprosessien analyysi ja työyhteisön kehittäminen ja kustannuksia säästäviä toimia henkilöstön terveyden

edistäminen ja työturvallisuus. Yrityksen henkilöstötutkimuksien, työterveyshuollon raporttien, terveys- ja hyvinvointitutkimusten ja 360-mittauksien avulla voidaan selvittää ja seurata yrityksen työhyvinvoinnin tilaa (Aura & Ahonen 2016, 20, 109).

Henkilöstön työkyky vaikuttaa keskeisesti työhyvinvointiin. Työkykyyn vaikuttaa terveys, arvot ja asenteet, osaaminen, työyhteisö ja työympäristö. Hyvinvointitekijänä on yhä vahvemmin vapaa-ajan ja työn onnistunut yhdistäminen. Työntekijän hyvinvointia tukee, mikäli työpaikalla huomioidaan riittävästi yksilöiden vapaa-ajan tarpeet, kuten harrastusmahdollisuudet ja aikaa lasten ja omaisten hoitamiseen. (Aura & Ahonen 2016, 21-22.) Koko ajan lisääntyvä kiinnostus työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen on osittain seurausta sosiaalisesta muutoksesta, varsinkin äitien osallistumisesta aktiivisesti työelämään. Työnantajan kannalta tämä tarkoittaa osittain myös osa-aikaisuuksien, määräaikaissuukien ja etätöiden lisääntymistä, mikä taas tarjoaa myös työnantajalle parempia joustavuuden mahdollisuuksia. Esimerkiksi Iso-Britanniassa osa-aikaisuuksia tarjottiin ensin vain pienten tai vammaisten lasten vanhemmille, ja sen jälkeen hoitajille ja vanhempien lasten vanhemmille, ja vasta myöhemmin kaikille työntekijöille. Joustavan työn implementointi organisaatioon ei ole kuitenkaan yksinkertaista varsinkaan yhteistyön ja koordinoinnin kannalta, ja se edellyttää selkeitä suuntaviivoja HR:n toimintatapoihin ja politiikkaan. (Bailey 2018, 35-37.)

Esimiehillä on myös suuri mahdollisuus työhyvinvoinnin lisäämisessä vaikuttamalla alaisen työmotivaatioon, osaamiseen ja työkykyyn, ja osittain myös optimoimalla henkilöstömäärän sopivan suuruiseksi (Aura & Ahonen 2016, 45). Esimiestyötä kehittämällä voidaan parantaa työhyvinvointia esimerkiksi varmistamalla, että työntekijät saavat riittävästi tukea työhönsä. (KT 8.2.2017).

Strategisen hyvinvoinnin johtamiseen vaikuttaa myös toimiala, henkilöstörakenne ja työn henkinen ja fyysinen kuormittavuus. Työsuhteiden laatu vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja osallistumisaktiivisuuteen. Haasteen työhyvinvoinnille aiheuttavat myös työaikaratkaisut ja niiden erilaiset yhdistelmät, kuten säännöllinen päivätyö, vuorotyö ja epäsäännölliset työajat. Lisäksi palkkausjärjestelmällä on vaikutuksia hyvinvointiin esimerkiksi tulospalkkaus verrattuna sisäiseen yhteistyöhön. Tärkeää on, että suunnittelussa huomioidaan henkilöstön tasapuolisuus. HR:n toimintoihin sisältyy lukuisia erilaisia hyvinvointiin liittyviä prosesseja kuten rekrytointiohjelmassa, perehdyttämistoiminnassa, tasa-arvo-ohjelmassa,

henkilöstön palkitsemisessa ja työn ja perheen yhteensovittamisessa. (Aura & Ahonen 2016, 106-107, 112.)

2.4.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva

Ulkoinen työnantajamielikuva kertoo siitä, millaisena organisaation työnantajabrändinä yrityksen ulkopuoliset ihmiset kuten potentiaaliset työntekijät, asiakkaat, yhteistyökumppanit näkevät. Sisäinen työnantajamielikuva kuvastaa yrityksen nykyisten työntekijöiden ajatuksia työnantajastaan. Organisaatiot, joissa on hyvä työnantajamielikuva ovat osaajamarkkinoilla vahvoilla. (Salminen-Kultanen 25.9.2019.)

Vahvan työnantajamielikuvan tavoitteena on erottautua työmarkkinoilla ja sitä kautta saavuttaa kilpailuetua. Vahva työnantajamielikuva houkuttelee yritykseen asenteeltaan ja osaamiseltaan parhaiten sopivia työnhakijoita. Toimet työnantajamielikuvan luomisessa ja ylläpitämisessä keskittyvät usein uusien työntekijöiden houkutteluun. Yrityksen houkuttelevuus saattaa vähentää samalla rekrytoinnin kokonaiskustannuksia, sillä sopivat työnhakijat hakeutuvat yritykseen oma-aloitteisesti ja hakuprosessi vaatii vähemmän yrityksen resursseja (Taylor 2014, 169-170). Työnantajamielikuvan on vastattava todellisuutta, jotta työnhakijan ennako-odotukset vastaavat odotuksia, ja uusi työntekijä sitoutuu työtehtäväänsä ja työyhteisöön (Schmidt & Mosley 2017, luku 1). Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan (Duunitori 2019) 95 prosenttia vastaajista piti työnantajamielikuvan merkitystä ratkaisevana rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Tutkimuksen mukaan 50 prosenttia vastaajista piti työnantajakuva rakentamista kiinnostavimpana trendinä rekrytointialalla.

Vahva työnantajamielikuva vaikuttaa myös nykyisiin työntekijöihin. Se lisää työntekijän positiivista mielikuvaa työnantajasta, arvostusta työtä kohtaan ja luottamusta työnantajaan. Yritysviestinnän tulee vastata todellisuutta, jotta sillä olisi sitouttava vaikutus työntekijöihin. (Taylor 2014, 170-171.) Sitoutuminen yritykseen on vahvempaa, kun työntekijä kokee tekevänsä työtä, jolla on merkitystä, ja hän on ylpeä yrityksestä. Vahva sitoutuminen yritykseen lisää työntekijöiden tuottavuutta ja yrityksen asiakastyytyväisyyttä. (Schmidt & Mosley 2017, 1. luku.) Positiivisella työnantajamielikuvalla on myös merkittäviä etuja työntekijöiden työssä suoriutumiseen. Etuja ovat esimerkiksi toistuvien poissaolojen väheneminen ja parempi suoriutumisen taso työtehtävissä. (Taylor 2014, 171.)

2.4.2 Talenttien hankkiminen

Talenti yleensä määritellään työntekijänä, jolla nähdään korkeaa potentiaalia tai he suoriutuvat erityisen hyvin tehtävissään. Kykyjen arvioinnissa on oleellista seurata, miten työntekijät suoriutuvat tehtävissään, ja tunnistaa heidän mahdollisuutensa vaativampiin tehtäviin. Tämä edellyttää usein yhteistyötä HR:n ja linjajohdon kanssa yksilöiden suoriutumisen ja potentiaalin löytämiseksi, ja esimiehiltä oikeanlaista näkemystä potentiaalin tunnistamiseksi. Mahdollisuus kehittää taitoja ja oppia uutta on välttämätöntä, jotta talentit pystyvät sitoutumaan työhönsä ja heidän potentiaalinsa tunnistetaan (Devine & Syrett 2014, 17, 29, 106).

Deloitte (2019b, 80, 86-88) tutkimuksessa uusien talenttien hankkimisessa haasteellisimpana koettiin uusien pätevien talenttien löytämistä. Tutkimuksessa todettiin, että yrityksessä jo työskentelevistä työntekijöistä löydetään talenteja, mutta yrityksen omien työntekijöiden hyödyntämisessä on parantamisen varaa, sillä 57 prosenttia vastaajista totesi uuden työn löytyvän helpommin oman organisaation ulkopuolelta. Vain 22 prosenttia vastaajista piti sisäisten talenttien liikkuvuutta organisaatiossaan hyvänä tai erinomaisena. Vastaajat pitivät suurimpina syinä työntekijöiden löytämiseen ja liikuttamiseen liittyvien prosessien puuttumista, nykyisten työntekijöiden saatavuutta täyttää avoimia paikkoja ja esimiesten vastustusta sisäisiin siirtoihin. Vastaajista 77 prosenttia kannatti nykyisen työntekijän lisäkouluttamista verrattuna uuden talentin hankkimiseen.

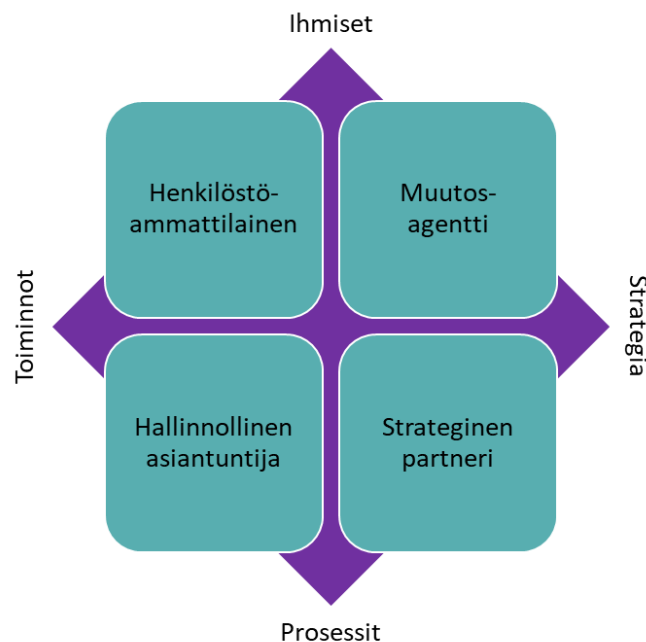
3 HR:n työ muutoksessa

HR:n rooli on muuttunut ajan saatossa. HR:n vastuisiin kuuluu perinteinen henkilöstötyö kuten palkkoihin, työmatkoihin, työaikaan ja henkilöstöhallintoon liittyvät asiat. Nykyään HR kuitenkin keskittyy lisäksi yhä enemmän kehittämään järjestelmiä ja strategioita, jotka tukevat organisaation pitkäaikaista kehitystä. (Bjursell & Raudberget 2019, 53.)

HR:n rooli ja tehtävä ovat usein hyvin erilaisia eri organisaatioissa. HR toimii yhdistävänä tekijänä liiketoiminnan ja ihmisten välillä organisaation eri tasoilla. Pienissä organisaatioissa HR-tehtävät voivat olla yhden henkilön hoidossa ja suurissa organisaatioissa eri osa-alueet ovat usein eriytyneet esimerkiksi työsuhteasioiden hoitajille, rekrytointiosaajille, työhyvinvointipäälliköille sekä muutosjohtamisen ja johtamisen kehittäjille. (Kalliosalmi 6.9.2016.)

3.1 HR:n rooli ja tehtävät

HR toimintojen ja roolin uudelleenjärjestelyjä ja -määrittelyjä on tehty jo jonkin aikaa. HR:n roolit voidaan Ulrichin mallin (1997) pohjalta jakaa neljään seuraavaan osa-alueeseen: strateginen partneri, muutosagentti, hallinnollinen asiantuntija ja henkilöstöammattilainen. Ulrichin mallissa hyödynnetään lisäksi kahta ulottuvuutta, ihmiset ja prosessit sekä strategia ja toiminto, joihin HR tuo rooleillaan lisäarvoa (kuvio 4). Ulrichin malli on yksi käytetyimmistä malleista kuvaamaan HR:n roolia. (Boselie 2010, 247-248.)



Kuvio 4. Ulrichin vuonna 1997 esittämä 1.0 malli HR:n rooleista (mukaan Boselie 2010, 248)

Strateginen kumppanuus pitää sisällään henkilöstöstrategian rakentamisen, strategisia ohjeita ja neuvoja ja strategisten HR-prosessien johtamista. Muutosagenttina HR toimii johdon kumppanina muutoksen toteutuksessa, organisaatorakenteen ja tehokkuuden kehittämässä. Hallinnollisena asiantuntijana HR hallinnoi henkilöstötietoja ja palkanlaskentaa, tehostaa ja parantaa HR-prosesseja ja hoitaa raportoinnin ja tietojen analysoinnin. Henkilöstöammattilaisena HR rakentaa yhteistyötä henkilöstön ja johdon välille, edistää työhyvinvointia, valmentaa johtoa ja hoitaa kommunikoinnin henkilöstön kanssa. (Joki 2018, 18.)

HR toimii johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä, ja huolehtii osaltaan, että johdon näkemykset toteutuvat käytännössä. HR:n tehtävänä on tukea johtajuutta, henkilöstöä ja näiden kehittymistä, luoda toimintatapoja- ja malleja liiketoiminnan vision ja strategian mukaisesti ja tukea ja toteuttaa eri osa-alueita henkilöstötyössä. HR osallistuu henkilöstön näkökulmasta liiketoiminnan suunnitteluun, niiden tarkentamiseen ja jatkokehittämiseen, ja rakentaa organisaation muutosvalmiutta ja joustavuutta. Tärkeitä osa-alueita HR:llä on suoritusmittareiden rakentaminen ja käyttöönotto, tavoitteiden toteutumisen seuranta, ja johta-

misen tueksi tarvittavien tietojen tuottaminen. (Joki 2018, 17-19.) Nordic HR Study -tutkimuksen (EY 2017b) mukaan HR keskittyy jatkossa yhä enemmän parantamaan johtamisen, osaamisen ja organisaatioiden kehittymistä.

Useat työelämän muutostrendit vaikuttavat HR:n rooliin ja asemaan, osa vähentäen vaikutusvaltaa ja merkitystä, ja osa lisäten niitä. Työelämän moninaisuuden ja monikulttuurisuuden ymmärtäminen ja hallitseminen tuovat HR:lle uusia haasteita ja lisäävät vastuuta. (Laine 2017, 31-32.)

Ulkoistaminen on yksi HR toimintoihin vaikuttavista keskeisistä työelämän muutostrendeistä. Vaikka rutiinotoimintojen ulkoistaminen saattaa vaikuttaa vähentävästi HR:n valtaan, voi se myös antaa HR:lle enemmän aikaa tärkeiden strategisten eli ydintehtävien hoitamiseen. Ulkoistamisen lisäksi keskeisiä HR:ään vaikuttavia työelämäntrendejä ovat kustannussäästöt ja HR:n tehtävien siirtäminen linjajohdolle. Ne vaikuttavat oleellisesti HR:n vastuisiin ja työtehtäviin toisaalta vähentämällä rutiininomaista työtä, mutta toisaalta lisäämällä esimiesten koulutusta ja sitouttamista henkilöstöasioihin. HR:n tuleekin jatkuvasti tasapainoilla henkilöstöasioiden organisoinnissa ja työnjaossa kustannustehokkuuden ja asiantuntijuuden näkökulmista. (Laine 2017, 32.)

HR:llä on merkittävä rooli muutosjohtamisessa, sillä HR:n tulee pyrkiä vähentämään muutostavastarintaa lisäämällä työntekijöiden sitoutumista ja keskusteluyhteyttä. Muutokset saattavat tuoda organisaatioon ongelmia, konflikteja ja suoriutumisen heikentymistä, sillä henkilöstö ja esimiehet eivät usein pidä muutoksia positiivisina asioina. Organisaation muutosmyönteisyys lisää merkittävästi kilpailuetua, ja HR:n tulee toimia esimerkkinä muutosmyönteisyydessä. (Human resource handbook 2019.)

HR:n tulisi varmistaa, että rekrytointiin, valintaan, koulutukseen ja perehdytykseen, arviointiin ja palkitsemiseen liittyvät prosessit tukevat liiketoimintaan tarvittavien taitojen kehittymistä, kulttuurillisia arvoja ja käytöstä (Devine & Syrett 2014, 29). Aito työnantajamielikuva lähtee yrityksen sisältä, ja sen rakentaminen on HR:n, viestinnän ja markkinoinnin yhteinen hanke. Työnantajamielikuvaa tulisi suunnitella pitkällä aikajänteellä, vaikka yrityksessä ei olisikaan rekrytointitarpeita. (Monsteri 2019.)

HR-hankkeet nähdään yhä useammin investointeina, ja henkilöstövoimavarojen laskentointia (engl. human resource accounting, HRA) on kehitetty investointien arvioimiseksi ja

perustelemisen avuksi. Tiedon ja osaamisen merkityksen lisääntyessä on perinteisten fyysisten voimavarojen rinnalle noussut osaamispääoma. Organisaation kyky tuottaa uusia innovaatioita on osa tietopääomaa. Tiedon johtaminen ja hallinta sekä innovatiivinen uusiutuminen korostuvat varsinkin tietointensiivisissä yrityksissä, joissa se on edellytys kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Organisaatiot investoivat oman inhimillisen pääoman kasvattamiseksi. Hankkeet tulevat kuitenkin mieltää strategisesti merkittäviksi, ja organisaation tulisi oppia käsittelemään toteutuneita hankkeita ja oppia kehittymään niiden avulla. (Laine 2017, 35-36, 50.)

Kansallisen rekrytointitutkimuksen (Duunitori 2019) vastaajista 41 prosenttia oli sitä mieltä, että vastuu työnantajamielikuvan luomisessa organisaatioissa on HR:llä ja viestinnällä yhdessä, ja 24 prosentin mielestä vastuu on rekrytoinnista vastaavalle HR:llä. Vastaajista 36 prosentin mielestä omistajuus työnantajamielikuvasta kuuluu HR:lle tai rekrytointipäättäjille ja 75 prosentin mielestä organisaation työnantajakuva kuuluu ylimmän johdon agendalle. HR:n tulee jatkossa pystyä rakentamaan oikeanlainen ja haluttu työnantajamielikuva, jotta halutut talentit saadaan houkuteltua yritykseen (Mehrotra 12.6.2016).

Ikonen ja Lehtomäki pohtivat opinnäytetyössään (2018, 37-39), että tulevaisuudessa HR:llä tulee olemaan merkittävämpi rooli organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja vastuu työnantajamielikuvan luomisessa. Tämä näkyy roolin kasvamisena johtoryhmässä. Perinteisten HR-tehtävien nähtiin myös siirtyvän yhä enemmän henkilöstölle ja esimiehille, jolloin HR:n rooli on enemmän niissä tukeminen. Rutiinit automatisoituvat, joten innovatiivisuuden ja luovuuden merkitys työssä kasvavat.

3.2 HR:n osaaminen

Bergmo-Prvulovicin ja Kilhammerin (2019, 203) mielestä HR:n työssä keskeisiä tärkeitä asioita ovat: yhteistyö, vastavuoroisuus, jaettu vastuu ja osallisuus. Ne edellyttävät HR:ltä jatkuvaa tasapainotusta eri intressien, näkökulmien ja tarpeiden välillä. HR:n tulisi omaksua ja säilyttää: kriittinen lähestymistapa nykyisiin trendeihin ja olosuhteisiin, suhteellinen ja kokonaisvaltainen näkökulma HR-työhön, positiivinen näkemys ihmisistä ja eettinen lähestymistapa HR-työhön.

HR-ammattilaisen työ voi pitää sisällään perinteisistä hallinnollisista tehtävistä aina johtoryhmän strategiaan päätöksiin osallistumisen. Tämä edellyttää HR-ammattilaiselta laajaa

osaamista pärjätäkseen kilpailevassa ja monimutkaisessa työkentässä. (Bailey 2018, 68.) Tukeakseen liiketoimintaa tulee HR ammattilaisen ymmärtää ja hallita johdon käyttämää strategista kieltä, ja kyetä osoittamaan ja konkretisoimaan asioiden liiketaloudellinen merkitys johdolle. Johdon tukena oleminen lisää HR:n vastuita ja arvostusta. (Laine 2017, 30-32.) Ammattitaitoinen ja ajan tasalla oleva HR on tärkeä tuki johdolle (Kalliosalmi 6.9.2017).

HR-ammattilaisen tulee osata tulkita liiketoiminnan lukuja, työehtosopimuksia ja työsopimuslakia, ymmärtää liiketoiminnan odotuksia ja tarpeita, nähdä henkilöstön kehitystarpeet ja omata ratkaisukeskeisen työotteen jatkuvasti muuttuvia työmarkkinoita ajatellen, jotta hän kykenee huomioimaan riskit talouden ja työyhteisön osalta. HR-ammattilaisen tulee muokata henkilöstön kehittämisstrategiaa seuraamalla alan kehitystä, ja huomioida organisaatiossa syntyvät uudet osaamisen tarpeet. (Karinti 8.5.2018.)

Organisaation tehokkuus ja muutосkyky ovat kriittisiä tekijöitä menestyvälle liiketoiminnalle (Human resource handbook 2019). HR:n muutosstrateginen osaaminen henkilöstöasioissa on tärkeää yritystoiminnan muuttuessa yhä enemmän tietointensiivisemmäksi. Henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi ovat lisääntyvässä määrin strategisen tason tekijöitä. Tämä edellyttää, että niiden merkitys ymmärretään, ja osaamis- ja hyvinvointikysymykset otetaan johdon strategiseen päätöksentekoon mukaan. Trendi organisaation henkilöstöressurssien merkityksen korostumisesta lisää HR:n arvostusta. Työntekijöiden sitoutumista ja lojaliteettia pidetään yhtä tärkeänä asiana kuin asiakkaiden uskollisuutta. (Laine 2017, 30-31.)

HR:lta vaaditaan osaamista käsitellä ja johtaa muutoksia, ja ymmärtää muutosten vaikutukset. HR myös ohjaa yrityskulttuuria haluttuun suuntaan, ja omalta osaltaan luo työyhteisön luottamuksen ilmapiiriä. (Joki 2018, 18.) HR tarvitsee näin ollen jatkossa yhä enemmän ongelmanratkaisukykyä, yhteistyökykyä, luovuutta ja sosiaalisia taitoja (EY 2017b).

3.3 Digitalisaation vaikutukset HR:ään

Yrityskieli muuttuu yhä vahvemmin englanniksi yritysten jatkaessa kansainvälistymistään, mikä edellyttää yhä enemmän myös työntekijöiltä englanninkielen taitoa (Neeley 2012). Chatin käyttö lisääntyy merkittävästi, automatisaatio- ja digitalisaatioaste kasvavat ja teko-

älyä hyödynnetään entistä enemmän. Automatisaation myötä työtehtävien sisältö ja samalla työntekijöiden tarvitsemat taidot muuttuvat. (Klein HR solutions 2019) Myös HR:lle tulee uusia osaamisalueita ja tehtäviä lisää teknologian kehittyessä (Kalliosalmi 6.9.2017).

Data-analytiikka ymmärretään usein vain perustason raportoinniksi, ja sen hyödyntäminen asioita ennustavassa käytössä on vielä vähäistä. Data-analytiikka tai henkilöstöanalytiikka on tapa analysoida ja yhdistää erilaista tietoa. Tietoa voi hyödyntää päätöksenteossa esimerkiksi organisaation tuloksen, tehokkuuden ja työntekijöiden viihtyvyyden parantamiseksi. (Sympa 2019.)

Nordic HR Study 2017 -tutkimuksessa nähtiin HR:n käyttävän jatkossa yhä enemmän data-analytiikkaa menneen ja tulevan ennustamiseen. Tutkimuksessa HR-ammattilaiset nostivat merkittäväksi työhön liittyviksi trendeiksi automatisoinnin ja data-analytiikan. Vastaajista 80 prosenttia piti analytiikkaa HR-toiminnolle tärkeänä, mutta vain 37 prosenttia oli tyytyväisiä kykyihinsä hyödyntää sitä. Vastaajista iso osa koki, että heillä ei ole tarvittavaa osaamista tulevaisuudessa. (EY 2017a) Ennakoimisen osalta hyötyjä olisi saatavissa esimerkiksi rekrytointitarpeiden suunnittelemisessa, työhyvinvoinnin parantamisessa kuten sairaspöissaoloihin liittyvien signaalien huomaamisessa, ja osaamisen johtamisessa. HR pystyy hyödyntämään data-analytiikkaa yhä enenevässä määrin esimerkiksi henkilöstötiedon, osaamisen, palkkausjärjestelmien ja raportoinnin osalta. (EY 2017b.) HR-ammattilaiset voivat yhdistää ja analysoida keräämiään tietoja ja hyödyntää niitä myös esitellessään yrityksen johdolle päätösehdotuksia (Sympa 2019).

4 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö on jatkotutkimus vuoden 2018 HR Suunta 2021 -tutkimukseen ja tässä työssä hyödynnetään Ikosen ja Lehtomäen (2018) tutkimusta varten laatimaa kyselylomaketta.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat HR-ammattilaiset, esimiehet ja johtajat. Toimeksiantaja hoitaa itse kyselyn toimittamisen vastaajille, jotka ovat toimeksiantajan asiakkaita. Toimeksiantaja tekee kyselyn saатteen, lähettää linkin kyselyyn sähköpostitse ja hoitaa muutokset kyselyyn vastaamisesta. HR Suunta 2021 -tutkimuksen kyselyyn vastasi 150 henkilöä. Tutkimustuloksia verrataan HR Suunta 2022 -seminaaria varten ja pyritään löytämään oleellisia HR-ammattilaisten näkemyksiä trendeistä. Lisäksi tutkitaan, onko erilaisilla taustamuuttujilla vaikutusta vastaajien näkemyksiin.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat muun muassa johtopäätökset aiemmista tutkimuksista ja aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, aineiston keruun suunnitelmat ja päätelmien teko tilastolliseen analyysiin pohjautuen. (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 1997, 140.)

Kvantitatiivisella tutkimuksella haetaan vastauksia lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviin kysymyksiin. Tutkimusaineistot ovat yleensä suuria, ja tulokset voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. Tulosten avulla voidaan selvittää nykytilanne, tapahtuneita muutoksia ja asioiden välisiä riippuvuuksia. Tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin: mikä, missä, paljonko, kuinka usein. (Heikkilä 2014, 15; Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 16.) Kysymyksillä ei kuitenkaan pystytä saamaan syvällistä ymmärrystä ilmiön taustalla vaikuttavista syistä. (Heikkilä 2014, 15.)

Delfoi-menetelmää hyödynnetään tulevaisuuden tutkimuksessa. Käsitettä aloitettiin käyttämään Yhdysvalloissa 1950-luvulla sotilasteknologiaa koskevissa tutkimuksissa. Delfoi-menetelmä on asiantuntijoiden kannanottojen keruumenetelmä, jossa asiantuntijoiksi luokitellut henkilöt antavat tulevaisuuden näkymistä omia kannanottoja, joiden avulla pyritään arvioimaan tulevaa kehitystä. (Kuusi 2013, 248-249.) Woudenbergin (Kuusi 2013, 249) mukaan Delfoi-menetelmässä on kolme keskeistä piirrettä. Ensimmäinen piirre on tunnis-

tamattomuus (anonymity), jolla pyritään asiantuntijoiden arvioiden ja argumenttien väitteilyyn henkilöiden sijaan. Usein asiantuntijoita lähestytään kyselylomakkein. Toinen piirre on useampi kierros tai jatkuva vuorovaikutteinen kommentointi rajoitettuna aikana (iteration). Delfoi-menetelmässä on asiantuntijalla mahdollisuus korjata kannanottojaan, ja tämän vuoksi onkin tärkeää järjestää useampi kierros. Kolmantena piirteenä on palaute (feedback). Kannanottojen korjaukset perustuvat toisilta asiantuntijoilta saatuun palautteeseen. Palaute voi koostua esimerkiksi koko paneelia koskevista tunnusluvuista.

Delfoi-tekniikalla pyrittiin alun perin tuottamaan asiantuntijaryhmän keskuudessa yksimielisyys (consensus). Suotavana pidettiin, että jos asiantuntijan mielipide poikkesi mediaaniarvosta, tuli hänellä olla vahvat perusteet poikkeavaan kantaan. Tästä on kuitenkin yleisesti luovuttu varsinkin pienillä paneeleilla tehdyissä tutkimuksissa. Delfoi-tutkimukset voidaan jakaa suuriin survey-tyyppisiin paneeleihin perustuviin tutkimuksiin ja toisaalta pieniin paneeleihin perustuviin tutkimuksiin. (Kuusi 2013, 249-250.)

Kuusen kehittämässä argumentoitavalla Delfoi-menetelmässä (Argument Delphi) anonymiteettivaatimus koskee vain argumentointivaihetta, sillä se motivoi asiantuntijoita osallistumaan keskusteluun ja luo yhteisöllistä oppimista. Menetelmälle luonteenomaista on, että aluksi asiantuntijat haastatellaan, ja haastatteluista saadaan tutkimukseen asiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuuden väittämille. Toisessa kierroksessa asiantuntijat arvioivat argumentteja ja esittävät lisänäkökohtia. Kolmas kierros on asiantuntijoiden tapaaminen, jossa arvioidaan saatuja tuloksia. Anonymiteetti liittyy siis ainoastaan ensimmäisen ja toisen kierroksen argumentteihin. Kuusen mielestä on mielenkiintoista hyödyntää Delfoi-paneelin anonymiteettisyyden edut ja osallistavien ryhmätyömenetelmien avulla muodostaa tulevaisuustietoa. (Kuusi 2013, 253, 260-264.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään pääsääntöisesti kvantitatiivista tutkimusotetta. Aineisto kerätään kyselylomakkeella, jossa suurin osa on strukturoituja kysymyksiä ja muutamia avoimia kysymyksiä.

Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnetään argumentoitavaa Delfoi-menetelmää. Tutkimusta varten muodostetaan kuudesta yhdeksään hengen asiantuntijaryhmä henkilöistä, jotka ovat osallistuneet kyselyyn ja ilmoittaneet kiinnostuksensa kahteen asiantuntijatapaamiseen. Tapaamiset järjestetään Haaga-Helian Pasilan kampuksella. Osallistujille lähete-

tään ennakkoon tutkimustulokset etukäteen tutustumista varten, ja heidät kutsutaan yhteistapaamiseen keskustelemaan HR-suuntauksista. Ensimmäisen yhteistapaamisen jälkeen on tarkoitus tehdä tapaamisesta kooste, joka lähetetään osallistujille. Tämän jälkeen pidetään vielä yksi asiantuntijatapaaminen, jossa käydään raportoituja aihealueita läpi. Delfoi-menetelmä perustuu osittain anonyymisyyteen ja yhteisen näkemyksen luomiseen, joten tässä opinnäytetyössä hyödynnetään asiantuntijatapaamisista saatuja koosteita, ei yksittäisen henkilön mielipiteitä tai näkemyksiä.

4.2 Kyselylomakkeen laadinta

Kysymyslomakkeen laadinta ja kysymysten suunnittelu vaikuttavat tutkimuksen onnistumiseen. Vastaajien vastausmotivaatioon vaikuttaa toki myös aiheen kiinnostavuus. (Hirsjärvi 1997, 198.) Kysymyslomakkeen tarkoituksena on saada tarvittavaa tietoa tutkimukseen (Holopainen & Pulkkinen 2015, 42-43). Kysymyksiä suunniteltaessa tulee huomioida myös tietojen käsittelyssä ja analysoinnissa käytettävät ohjelmat ja niiden ominaisuudet. Kyselylomake tulee testata kohdejoukon edustajilla noin 5-10 henkilöllä. Testaamisesta ilmenneet muutostarpeet korjataan, ja annetaan vielä jollekin muulle henkilölle luettavaksi. (Heikkilä 2014, 45-58.)

Ikonen ja Lehtomäki (2018) ovat tehneet HR Suunta 2021 -tutkimusta varten kyselylomakkeen, jota hyödynnetään tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen pohjana. Kyselyn runko pyrittiin pitämään ennallaan, sillä toimeksiantaja oli siihen tyytyväinen. Toimeksiantajan toiveena oli saada enemmän analysoituja tuloksia ja tietoa yritysten todellisista toimista. Asiat, joita vastaajat pitivät yrityksissä merkityksellisinä tai tärkeinä, eivät välttämättä kerro yrityksen todellisista toimista kyseisten asioiden osalta.

Taustakysymyksiä kyselylomakkeeseen tuli yhteensä kymmenen sisältäen yhteystiedot. Taustakysymykset olivat rooli, tehtävänimike, toimiala, toimialue, yrityksen henkilömäärä, ja onko yrityksessä HR-järjestelmä. Taustamuuttujiksi lisättiin työkokemus ja ikä, jotta päästiin tutkimaan, onko niillä vaikutusta vastauksiin. Lisäksi vastaajilta kysyttiin kiinnostusta osallistua Delfoi-asiantuntijatapaamisiin. HR-järjestelmäkysymykseen lisättiin myös vaihtoehto ”suunnitteilla” nykyisten ”ei ole” ja ”on” lisäksi. Kyselyn vastausvaihtoehdot liitetyen yrityksen henkilömääriin (päällekkäisyys) korjattiin.

Kyselylomakkeen otsikkojaottelu pidettiin vanhan kyselylomakkeen mukaisena hyvin piene muutoksineen. Kysymykset oli jaoteltu yhdeksään osioon, joista jokainen osio sisälsi yhdestä kahteen avointa kysymystä. Kysymykset järjestettiin uuteen lauserakenteeseen sopiviksi ja samalla mietittiin kysymyksen asiasisältö tarkemmaksi. Vastausasteikkojen otsikot myös muutettiin ("Tällä hetkellä" ja "2-3 vuoden kuluttua"). Tällä haluttiin vaikuttaa siihen, että vastaaja miettii asian todellisen toteutumisen yrityksessä, ei pelkästään sitä, pidetäänkö jotain asiaa yrityksessä tärkeänä. Nollasarake laitettiin erilleen tilaa ja selkeyttä luomaan. Näin vastaajan ei tarvitse laittaa 0-tietoa kumpaankin sarakkeeseen, ja lomakkeen täyttäminen on helpompaa. Riskinä huomioitiin, että kyselyn täyttäjät unohtaa vastata jälkimmäiseen sarakkeeseen. Erillisen 0-sarakkeen vuoksi kahdelle muulle sarakkeelle ei pystynyt määrittämään pakollista tietoa. Kyselyn mitta-asteikko muutettiin tasaväliseksi. Uusi asteikko oli seuraavan mukainen:

- 0 = ei liity yritykseen / en tiedä
- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = melko eri mieltä
- 3 = ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = melko samaa mieltä
- 5 = täysin samaa mieltä.

Kyselylomakkeen sisältöä muutettiin syventäväksi seuraavan mukaisesti:

- Yhteiskunnan muutososioon lisättiin väitteet liittyen kestäväan kehitykseen, yhteisöllisyyteen, asiantuntijuuden lisääntymiseen ja organisaation hierarkkisuuteen.
- Työsuhteiden muuttumisen osioon lisättiin väitteet liittyen työn joustavuuteen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, työsuhteiden lyhentymiseen sekä erilaisten työsuhteiden vaikutukset HR:n työmääriin.
- Organisaatio muutoksessa osioon lisättiin HR työhön liittyvä osuus, ja HR:ään liittyviä erilaisia toimia.
- HR-prosessit muutoksessa osioon lisättiin väite liittyen ulkoistamiseen ja tarkennettiin muutamalla kohdalla HR-toimintoihin liittyviä kehityskohteita.
- Tieto organisaatiossa osuuteen lisättiin hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvä väite ja laajennettiin tietojen tärkeimpiä sijainteja yrityksessä ja ylläpitovastuuta.
- Työntekijä osana organisaatiota osuuteen lisättiin sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen, ja tarkennettiin väitettä palkitsemisjärjestelmän asiasisällöstä selkeämmin yksilön suuntaan.
- Yksilön rooli osuuteen lisättiin väitteet liittyen työntekijän vastuuseen omasta osamisestaan ja sisäisen työnantajamielikuvan vaikutuksesta, selkeytettiin itsenäisen työnteon väitettä ja lisättiin työntekijän sitoutumiseen liittyviä asioita.
- Sosiaalisen median, pelien ja sovellusten osuus pidettiin lähes ennallaan, vain työnantajakuva muutettiin työnantajamielikuvaksi.
- HR ja teknologia osuuteen lisättiin väite HR:n teknologiaosaamisen tukemisesta, lisättiin ennakoivan analytiikan osuuteen työntekijöiden hyvinvoinnin johtaminen ja muutettiin henkilöstön hallinta henkilöstön kehittämiseksi.

Lisätyt asiat nousivat vahvasti työelämän murroksen teoriasta ja HR:ään liittyvästä teoriaosuudesta, sekä vuoden 2018 tutkimustulosten avoimista vastauksista. Lisäksi kyselylomakkeen avoimia kysymyksiä päivitettiin, ja lisättiin muutama tarkentava kysymys, jotta vastauksia olisi helpompi hyödyntää tutkimustuloksia analysoitaessa.

Kysely lähetettiin testattavaksi ennen kyselyn julkistamista toimeksiantajalle ja projektissa mukana oleville, sekä lisäksi yhdelle ulkopuoliselle HR alan opiskelijalle. Kyselyyn tehtiin korjaukset mahdollisten palautteiden perusteella.

4.3 Aineiston keruu

Kysely toteutettiin Webropolin avulla. Toimeksiantaja lähetti Webropol-kyselyn linkin sähköpostitse HR-kontakteilleen. Kysely julkaistiin 2.9.2019. Toimeksiantaja lähetti useita sähköpostimuistutuksia kyselystä. Vastausaikaa kyselylle annettiin lopulta yhteensä neljä ja puoli viikkoa 3.10.2019 saakka. Vastausaikaa pidennettiin reilulla puolellatoista viikolla alkuperäisestä suunnitellusta vastausajasta.

Delfoi-asiantuntijatapaamiset oli tarkoitus järjestää Haaga-Helian tiloissa kyselyn päättämisen jälkeen ennen asiakasseminaaria.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Vastauksia kyselyyn tuli 90 kappaletta.

Tutkimuksen vastaukset siirrettiin Webropolista SPSS analysointityökaluun ja Exceeliin. SPSS analysointityökalulla tutkittiin muuttujien välisiä tilastollisia yhteyksiä eli muuttujien välisiä riippuvuuksia, vastausten hajontaa, keskiarvoa ja mediaania. Exceeliä hyödynnettiin graafien ja taulukoiden teossa. Webropolista saatujen vastausten prosentuaaliset jakaumat ovat liitteessä 2.

Korrelaatiokerroin on tilastollinen tunnusluku, ja sillä mitataan muuttujien välisen yhteyden voimakkuutta. Korrelaatiokerroimen merkitsevyyttä voi testata. (Holopainen & Pulkkinen 2015, 233, 242.) Kruskal-Wallis testillä yksisuuntaisella varianssianalyysillä pystytään vertaamaan useampaa kuin kahta luokkaa ja selvittämään eroavatko ryhmät toisistaan, mikäli kummatkin muuttujat ovat vähintään järjestysasteikollisia (Saaranen 2017, 68). Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa voi hyödyntää, jos molemmat muuttujista ovat vähintään välimatka-asteikollisia (Holopainen & Pulkkinen 2015, 239).

Spearmanin korrelaatiokertoimella testattiin taustamuuttujien: ikä, työkokemus ja yrityksen koon välinen riippuvuus kysymyksiin: 11, 13 (liite 4), 15, 17 (liite 5), 20, 22 (liite 6), 24, 26 ja 28 (liite 7). Kruskal-Wallis testillä testattiin kysymykset 11, 13, 15, 17, 20, 22, 24, 26, ja 28 taustamuuttujat: rooli (liite 8), toimiala (liite 9) ja toimialue (liite 10).

Hajontaluvuilla mitataan sitä, miten laajalle tai suppealle alueelle havaintoarvot sijoittuvat ja, sitä kuinka tiheästi havaintoarvot sijoittuvat keskiluvun ympärille. Keskihajonnan suuruutta tulkitaan yleensä vertaamalla sitä joko aikaisempaan arvoon tai jonkin toisen jakauman hajontaan. (Holopainen & Pulkkinen 2015, 88, 92.) Aineistosta otettiin kysymysten 11, 13, 15, 17, 20, 22, 24, 25, 26 ja 28 vastausmäärät, keskiarvot, vaihteluvälit ja keskihajonnat (liite 3). Vastaajien määrä vaihteli kysymyksittäin, myös saman kysymyksen sisällä nykyhetken ja 2-3 vuoden välillä.

Delfoi-asiantuntijatapaamisten järjestäminen epäonnistui, sillä tapaamiseen saatiin vain kaksi asiantuntijaa, joista toinen oli toimeksiantajan edustaja. Näin ollen tässä opinnäytetyössä ei pystytty hyödyntämään Delfoi-asiantuntijatapaamisten tuloksia.

Toimeksiantajan seminaaria varten verrattiin jonkin verran vuoden 2018 tutkimustuloksia uusiin tutkimustuloksiin (liite 12). Vertailussa hyödynnettiin vuoden 2018 tutkimuksen alkuperäisiä tutkimustuloksia. Vertailu tehtiin suppealla tasolla, sillä vastausasteikko oli edellisen vuoden kyselyssä erilainen, eikä edellisen vuoden vastausasteikko ollut tasavälinen. Esityksestä on hyödynnetty muutamia kohtia tutkimustuloksissa. Toimeksiantajalle toimitettu kattava tutkimustulosraportti on liitteenä (liite 11).

4.5 Tutkimustulokset

Kyselytutkimukseen vastasi 90 henkilöä. Vastaajista 16 prosenttia työskentelee julkisella sektorilla ja 84 prosenttia yksityisellä sektorilla. Vastaajista 4 prosenttia työskentelee alle 50 henkilömäärän yrityksissä, 38 prosenttia työskentelee 50-249 henkilömäärän yrityksissä, 36 prosenttia 250-999 henkilömäärän kokoisissa yrityksissä ja 22 prosenttia henkilömäärältään isommissa yrityksissä. Vastaajista 21 prosenttia kuuluu yrityksen johtoon, 61 prosenttia työskentelee asiantuntijatehtävissä, 11 prosenttia esimiestehtävissä ja 7 prosenttia muissa yrityksen tehtävissä. Suurimmalla osalla vastaajista työkokemusta oli yli 10 vuotta. Vastaajista 37 prosentilla oli työkokemusta yli 15 vuotta ja 29 prosentilla 11-15 vuotta. Vastaajista suurin osa työskenteli palvelutoiminnan alalla (kuvio 5).



Kuvio 5. Vastaajien toimialat (n=90)

Vastaajan iällä, yrityksen koolla tai yrityksen työntekijämäärällä ei ollut muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta lineaarista positiivista tai negatiivista riippuvuutta kysytyihin väittämiin. Muutaman väittämän kohdalla oli tilastollisesti merkittävästi (sig. < 0,05) kohtalaista positiivista tai negatiivista lineaarista riippuvuutta ($r =$ tai $> 0,3$). (liitteet 4-7) Vastaajan työroolilla, toimialalla ja toimialueella oli joissain kysymyksissä tilastollisen merkittävästi vaikutusta vastauksiin (liitteet 8-10). Oleelliset kohdat käydään tutkimustuloksissa kyseisten vastausten kohdalla läpi. Vastausten keskihajonta oli melko tasaista, muutamien vastausten suurempi keskihajonta (s.d. > 1,2) on mainittu tuloksissa (liite 3).

Tutkimustulokset käydään läpi kolmessa osa-alueessa, jotka ovat: yhteiskunnalliset muutokset, työntekijän hyvinvointi ja sitoutuminen sekä HR:n rooli, prosessit ja osaaminen.

4.5.1 Yhteiskunnalliset muutokset

Avointen vastausten perusteella vastaajat kokivat yhteiskunnallisilla tekijöillä olevan eniten vaikutusta yrityksen brändiin ja yrityskuvaan (vastauksista 8/23), työvoiman saamiseen, työhyvinvointiin ja työnantajamielikuvaan (vastauksista 7/23) ja yrityskulttuuriin ja arvoihin (vastauksista 6/23).

Vastaajat kokivat, että vastuullisuus näkyy yritysten toiminnassa. Vastaajista 70 prosenttia koki, että vastuullisuuden arvot näkyvät liiketoiminnassa ainakin jollain tasolla ja 86 prosenttia arvioi, että ne tulevat näkymään 2-3 vuoden kuluttua. Vastaajista 57 prosenttia koki, että työntekijöiden rooli näkyy tällä hetkellä yrityksen vastuullisuuden toteutumisessa, ja 83 prosenttia arvioi, että työntekijöiden rooli tulee näkymään vastuullisuudessa 2-3 vuoden kuluttua. (Ks. 2.1.)

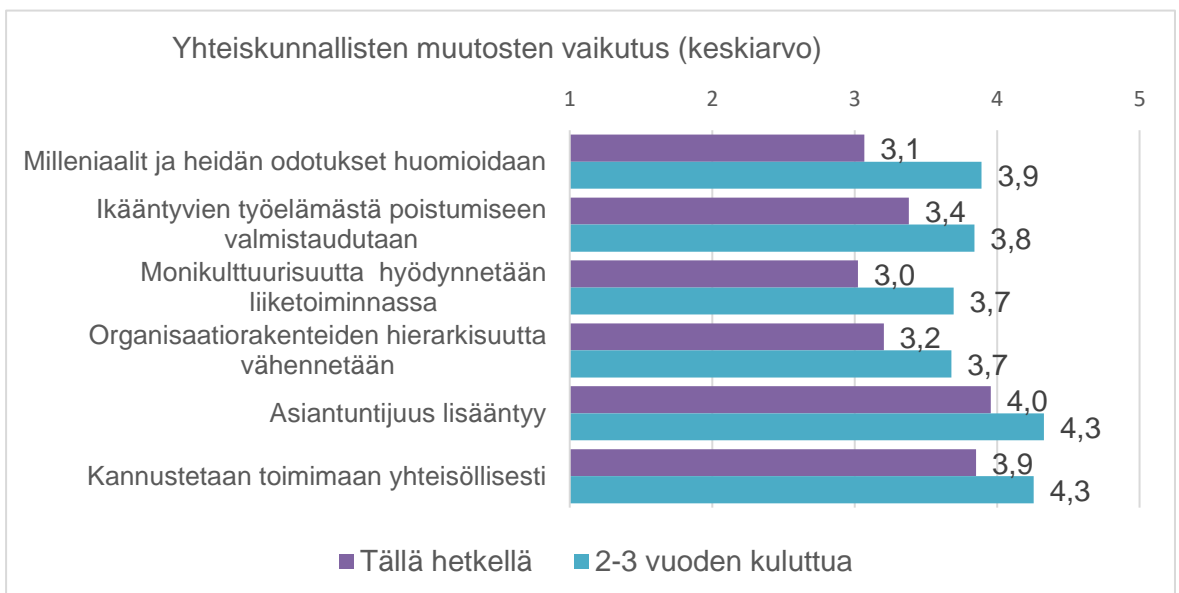
Vastaajien mielestä yrityksissä otetaan tällä hetkellä kestävä kehitys huomioon päätöksissä eniten taloudellisen kestävyuden (71 prosenttia vastaajista) ja vähiten ekologisen kestävyuden kannalta (48 prosenttia vastaajista). Vastaajat arvioivat kuitenkin kestävä kehityksen huomioimisen lisääntyvän kaikkien osa-alueiden osalta, ja arvioitaessa tilannetta 2-3 vuoden päähän erot eri osa-alueiden välillä tasaantuvat: sosiaalinen kestävyys 77 prosenttia vastaajista, inhimillinen kestävyys 80 prosenttia vastaajista, ekologinen kestävyys 81 prosenttia vastaajista ja taloudellinen kestävyys 83 prosenttia vastaajista. (Ks. 2.1.)

Kuviossa 6 ovat vastaajien keskiarvot liittyen vastuullisuuteen. Ekologisen kestävyuden (ka. 3,4) osalta vastaajien vastaukset erosivat kuitenkin tilastollisesti merkitsevästi toimialoittain (sig. 0,03). Sähkö-, kaasu-, lämpöhuolto ja jäähdytysliiketoiminnan, teollisuuden ja kansainvälisten organisaatioiden keskiarvot olivat huomattavasti korkeampia (ka. 4,2-5,0) ja vastaavasti hallintopalvelu- ja informaatio- ja viestintäpalvelualalla alhaisimpia (ka. 2,6-3,3). Julkisella sektorilla työskentelevien arviot 2-3 vuoden päähän olivat sosiaalisen (sig. 0,18) ja inhimillisen (sig. 0,16) kestävyuden päätöksissä huomioimisen sekä yrityksen vastuullisuuden liiketoiminnassa näkymisen (sig. 0,12) osalta tilastollisesti merkitsevästi alhaisempia kuin yksityisellä sektorilla työskentelevien. Julkisen sektorin keskiarvot olivat 3,6-3,7 ja yksityisen sektorin 4,1-4,3.



Kuvio 6. Vastuullisuus ja kestävä kehitys (n=83-90)

Vastaajista 45 prosenttia koki, että yrityksen organisaatorakenteiden hierarkkisuu-
 tta vähennetään tällä hetkellä ja 64 prosenttia arvioi sitä vähennettävän 2-3 vuoden kuluttua.
 (Ks. 2.3.) Vastaajista 77 prosenttia koki, että asiantuntijuus lisääntyy tällä hetkellä yritys-
 sessä, ja 88 prosenttia arvioi, että asiantuntijuus lisääntyy 2-3 vuoden kuluttua. Asiantunti-
 juuden nähtiin tällä hetkellä lisääntyvän enemmän yksityisellä sektorilla (ka. 4,0) kuin julki-
 sella sektorilla (ka. 3,5), kaikkien vastaajien keskiarvo oli 4,0 (kuvio 7). (Ks. 2.2.1.)



Kuvio 7. Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus (n=82-90)

Vastaajista 40 prosenttia arvioi, että monikulttuurisuutta hyödynnetään tällä hetkellä liiketoiminnassa. Tosin vastauksissa oli keskimääräistä enemmän hajontaa. Vastaajista 60 prosenttia arvioi monikulttuurisuutta hyödynnettävän 2-3 vuoden kuluttua (s.d. 1,291). (Ks. 2.2.) Myös yhteisöllisyyden nähtiin kasvavan. Tällä hetkellä 71 prosenttia vastaajista koki, että yrityksessä kannustetaan toimimaan yhteisöllisesti ja 85 prosenttia 2-3 vuoden kuluttua. (Ks. 2.3. ja 2.3.1.)

Vain 37 prosentin vastaajan mielestä millenniaalien odotuksia huomioidaan tällä hetkellä yrityksissä, kuitenkin arvioitaessa tilannetta 2-3 vuoden kuluttua vastaajista 69 prosenttia vastaajista arvioi, että millenniaalien odotukset tullaan huomioimaan yrityksessä. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli tällä hetkellä 3,1 ja 2-3 vuoden kuluttua 3,9. Näkemyksiin millenniaalien huomioimisesta 2-3 vuoden kuluttua vaikutti tilastollisesti merkitsevästi vastaajan toimialue (sig. 0,07). Yksityisellä sektorilla arvioitiin millenniaaleja huomioitavan enemmän (ka. 4) kuin julkisella sektorilla (ka. 3,3). Näkemyksiin millenniaalien odotuksista vaikutti tilastollisesti merkitsevästi tällä hetkellä (sig. 0,12) ja 2-3 vuoden kuluttua (sig. 0,31) myös vastaajien rooli. Johto arvioi millenniaaleja huomioitavan enemmän (ka. 3,6) kuin muut ryhmät. Johto arvioi millenniaaleja huomioitavan enemmän myös 2-3 vuoden kuluttua (ka. 4,3). Esimiesten keskiarvo tällä hetkellä oli 2,9 ja 2-3 vuoden kuluttua (ka. 4,0) enemmän kuin kaikkien vastaajien keskiarvon (ka. 3,9). Asiantuntijat arvioivat millenniaalien huomioimisen olevan heikointa nyt ja jatkossa (tällä hetkellä ka. 2,9 ja 2-3 vuoden kuluttua ka. 3,7). Viime vuoden (2018) tutkimuksen mukaan 89 prosenttia vastaajista oli pitänyt millenniaalien huomioimista ainakin jollain asteella merkityksellisenä, ja jopa 97 prosenttia oli tuolloin arvioinut sen olevan ainakin jollain asteella merkityksellistä 2-3 vuoden kuluttua arviointihetkestä. (Ks. 2.2.3.)

Ikääntyvien työelämästä poistumiseen valmistaudutaan yrityksissä ainakin jossain määrin. Valmistautuminen on aloitettu 56 prosentin vastaajan mielestä, ja vastaajista 70 prosenttia arvioi, että ikääntyvien työelämästä poistumiseen valmistaudutaan 2-3 vuoden kuluttua. Työroolit vaikuttivat myös tilastollisesti merkitsevästi vastaajien näkemyksiin valmistautumisessa ikääntyvien työelämästä poistumiseen 2-3 vuoden kuluttua (sig. 0,29). Johdon mielestä ikääntyvien työelämästä poistumiseen tullaan valmistautumiseen enemmän kuin muiden mielestä. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,8, mutta johdon keskiarvo oli reilusti yli tämän eli 4,3, asiantuntijoiden 3,8, esimiesten 3,4 ja muiden työntekijöiden 3,5. Nykytilannetta arvioitaessa vastauksissa ei ollut eroja työroolien välillä. Vuoden 2018 Suunta

2021 -tutkimuksessa vastaajista 84 prosenttia oli pitänyt ikääntyvien poistumiseen valmistautumista jollain asteella merkityksellisenä ja jopa 90 prosenttia oli tuolloin arvioinut sen olevan merkityksellistä 2-3 vuoden kuluttua arviointihetkestä (liite 12). (Ks. 2.2.3.)

Vaikka yli puolet vastaajista arvioi, että yritys valmistautui ikääntyvien poistumiseen, vain 23 prosenttia vastaajista koki, että hiljaisen tiedon jakamista tuetaan yrityksessä erilaisilla toimilla tällä hetkellä. Vastaajat kuitenkin arvioivat toimien lisääntyvän voimakkaasti, sillä 69 prosenttia vastaajista arvioi tukitoimia olevan 2-3 vuoden kuluttua (taulukko 2). (Ks. 2.3.2.)

Taulukko 2. Hiljaisen tiedon jakamisen tukeminen erilaisilla toimilla

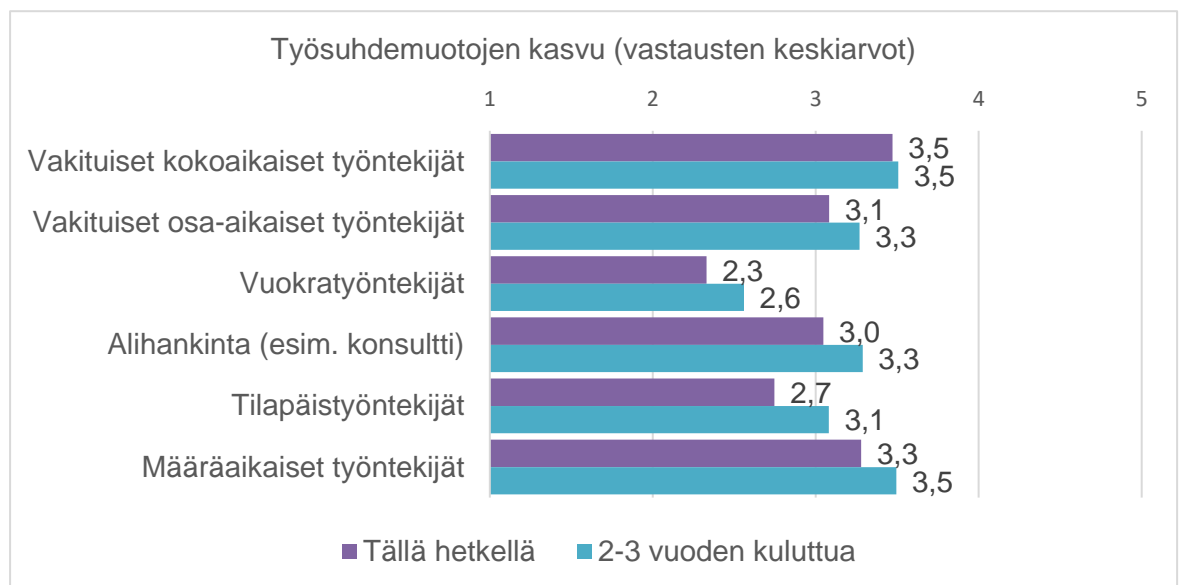
Hiljaisen tiedon jakamisen tukeminen	Ei samaa				
	Eri mieltä	Eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Keski- arvo	Medi- aani
Tällä hetkellä (n=82)	43 %	34 %	23 %	2,7	3
2-3 vuoden kuluttua (n=75)	8 %	23 %	69 %	3,7	4

Vastaajien vinkkejä hiljaisen tiedon jakamiseen työpaikoilla olivat:

- Vanhemmat työntekijät toimivat perehdyttäjinä
- Työpareina vanhempi ja uudempi työntekijä
- Tiimityömalli
- Tiimin tiedostojen jako Teamsissa ja muut sosiaaliset viestintäkanavat
- Prosessien dokumentointi manuaaleihin ja toimintaohjeisiin
- HR henkilöstön yhteistyö ja yhteistapaamiset
- Learning cafe
- Ryhmäkehityskeskustelut
- Mentorointi, sparraus
- Moniosaaminen
- Työnkierto
- Tiimipalaverit
- Säännölliset tiedonjakamistilaisuudet tiimien ja eri yksiköiden välillä
- Vaihtuvat projektit ja projektiryhmät
- Erilaiset keskustelutilaisuudet kuten eläkeläisten haastattelut

- Verkostotyö

Vastaajat eivät juurikaan kokeneet työsuhdemuotojen määrän muuttuvan nyt tai 2-3 vuoden kuluttua, muutosten nähtiin olevan melko lieviä. Vastaajista 48 prosenttia arvioi, että vakinaisten ja määräaikaisten työntekijöiden määrä kasvaisi 2-3 vuoden kuluttua ja 13 prosentin mielestä määrä pysyy ennallaan tai vähenee (kuvio 8). Arviot liittyen tilapäistyöntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden määrän kasvuun 2-3 vuoden kuluttua jakoivat kuitenkin keskimääräistä enemmän vastaajien mielipiteitä (vuokratyöntekijät/s.d.1,233 ja tilapäistyöntekijät/s.d. 1,228). (Ks. 2.2.2.)



Kuvio 8. Työsuhdemuotojen kasvu (n=75-89)

Avoimeen kysymykseen vastanneiden mielestä erilaisten työsuhteiden muodot edellyttävät 2-3 vuoden kuluttua muun muassa järjestelmien ja prosessien uudistamista/kehittämistä (15/28) ja lisäävät HR:n työtä (6/28). Osa avoimeen kysymykseen vastanneista koki, että erilaisia työsuhteita on jo nyt, eivätkä HR-prosessit muutu erilaisten työsuhteiden vuoksi (5/28).

4.5.2 Työntekijän hyvinvointi ja sitouttaminen

Työn joustavuuden nähtiin lisääntyvän 2-3 vuoden kuluttua entisestään. Vastaajista 62 prosenttia koki, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista edistetään tällä hetkellä, ja 82 prosenttia arvioi sitä edistettävän 2-3 vuoden kuluttua. Vastaajista 67 prosenttia arvioi,

että yrityksessä työaikajärjestelyt pyritään pitämään joustavina tällä hetkellä, ja 89 prosenttia arvioi, että niitä pyrittäisiin pitämään joustavina 2-3 vuoden kuluttua. Samoin etätömahdollisuuksia nähtiin lisättävän. Tällä hetkellä 62 prosenttia koki, että etätömahdollisuuksia lisätään, ja 88 prosenttia arvioi, että niitä lisätään 2-3 vuoden kuluttua. (Ks. 2.2.2.) Vuoden 2018 Suunta 2021 -tutkimuksen mukaan 89 prosenttia vastaajista oli pitänyt etätömahdollisuuksien lisäämistä jollain asteella merkityksellisenä, ja 96 prosenttia arvioi sen olevan jollain asteella merkityksellistä 2-3 vuoden kuluttua arviointiajankohdasta (liite 12).

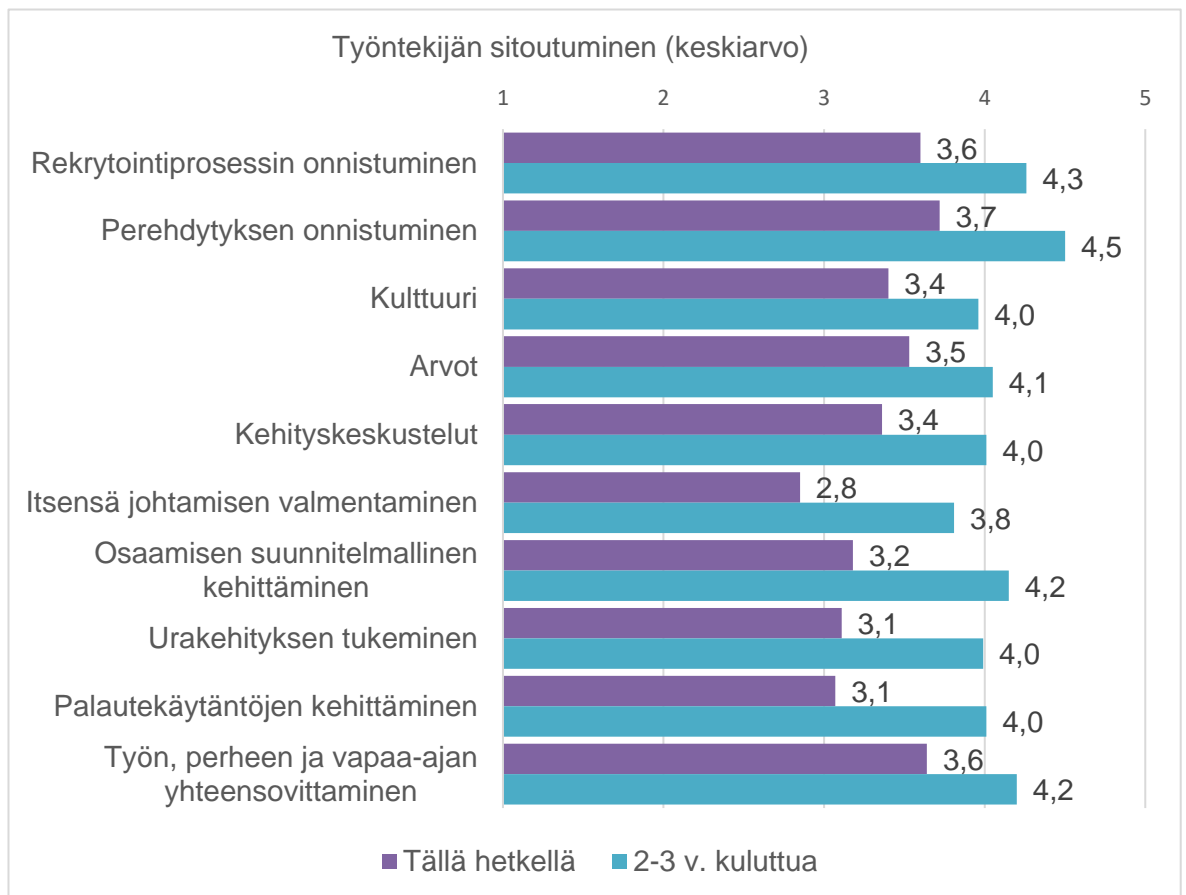
Työntekijän hyvinvoinnin edistämistä pidetään myös tärkeänä. 70 prosenttia vastaajista koki, että yrityksessä tällä hetkellä edistetään työntekijän hyvinvointia, ja jopa 89 prosenttia arvioi, että sitä edistettäisiin 2-3 vuoden kuluttua. Näkemykseen työntekijän hyvinvoinnin edistämisestä vaikutti kuitenkin tilastollisesti merkitsevästi vastaajan työrooli, kun arviointiin tilannetta 2-3 vuoden kuluttua (sig.0,35). Esimiesten keskiarvo oli korkein 4,7, johdon 4,6, asiantuntijoiden 4,3 ja muut arvioivat 3,8. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,3 (kuvio 9). (Ks. 2.4.) Vuoden 2018 Suunta 2021 -tutkimuksen mukaan jopa 95 prosenttia vastaajista oli pitänyt työntekijän hyvinvoinnin edistämistä jollain asteella merkityksellisenä, ja kaikki vastaajista arvioivat sen olevan jollain asteella merkityksellistä 2-3 vuoden kuluttua vastausajankohdasta (liite 12).



Kuvio 9. Työhyvinvointi ja työn joustavuus (n=69-90)

Vain 18 prosenttia vastaajista koki, että face to face -kontaktien määrän muutosten vaikutuksia seurattiin tällä hetkellä, ja vastaajista 33 prosenttia arvioi niitä seurattavan 2-3 vuoden kuluttua.

Tällä hetkellä yrityksissä huomioidaan vastaajien mielestä työntekijöiden sitoutumiseen liittyvistä asioista eniten rekrytointiprosessin ja perehdytyksen onnistuminen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (kuvio 10). Vastaajien näkemyksen mukaan näiden osa-alueiden odotetaan myös nousevan 2-3 vuoden kuluttua osa-alueista korkeimmalle tasolle yhdessä osaamisen suunnitelmallisen kehittämisen kanssa. Myös muiden osa-alueiden odotetaan nousevan voimakkaasti. Vastaajista 38 prosenttia koki esimerkiksi palautekäytäntöjä kehitettävän yrityksissä tällä hetkellä, ja 82 prosenttia arvioi niitä kehitettävän 2-3 vuoden kuluttua. (Ks. 2.4)



Kuvio 10. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavien osa-alueiden huomioiminen yrityksissä (n=80-90)

Tärkeimpinä osa-alueina vastaajat pitivät työntekijän sitouttamisen ja motivoinnin kannalta 2-3 vuoden seuraavia asioita: työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (vastauksista 15/28), kulttuuri ja arvot (vastauksista 9/28), osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen (vastauksista 9/28), hyvä perehdytys (vastauksista 6/28), urakehitysmahdollisuudet (vastauksista 6/28), rekrytoinnin onnistuminen (vastauksista 4/28), itsensä johtaminen (vastauksista 4/28). Muita mainittuja osa-alueita olivat esimerkiksi arvostus, luottamus, ikäjohtaminen, työn merkityksellisyyden kokeminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, työhyvinvoinnin toimenpiteet, vuorovaikutus (palaute), tiimihenki, hyvä esimiestyö ja vastuullinen työnantajakuva. (Ks. 2.4.)

Tällä hetkellä vastaajista 46 prosenttia oli sitä mieltä, että yrityksessä ymmärretään sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen, ja 84 prosenttia arvioi sitä ymmärrettävän 2-3 vuoden kuluttua (taulukko 3). Tämän hetkisen tilanteen arvioiminen jatkoi kuitenkin keskimääräistä enemmän vastaajien mielipiteitä (s.d. 1,224). (Ks. 2.4.1.)

Taulukko 3. Sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen

Ymmärretään sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen	Ei samaa		Keskiarvo	Medi-aani
	Eri mieltä	eikä eri mieltä		
Tällä hetkellä (n=90)	29 %	26 %	3,3	3
2-3 v. kuluttua (n=83)	4 %	12 %	4,3	4

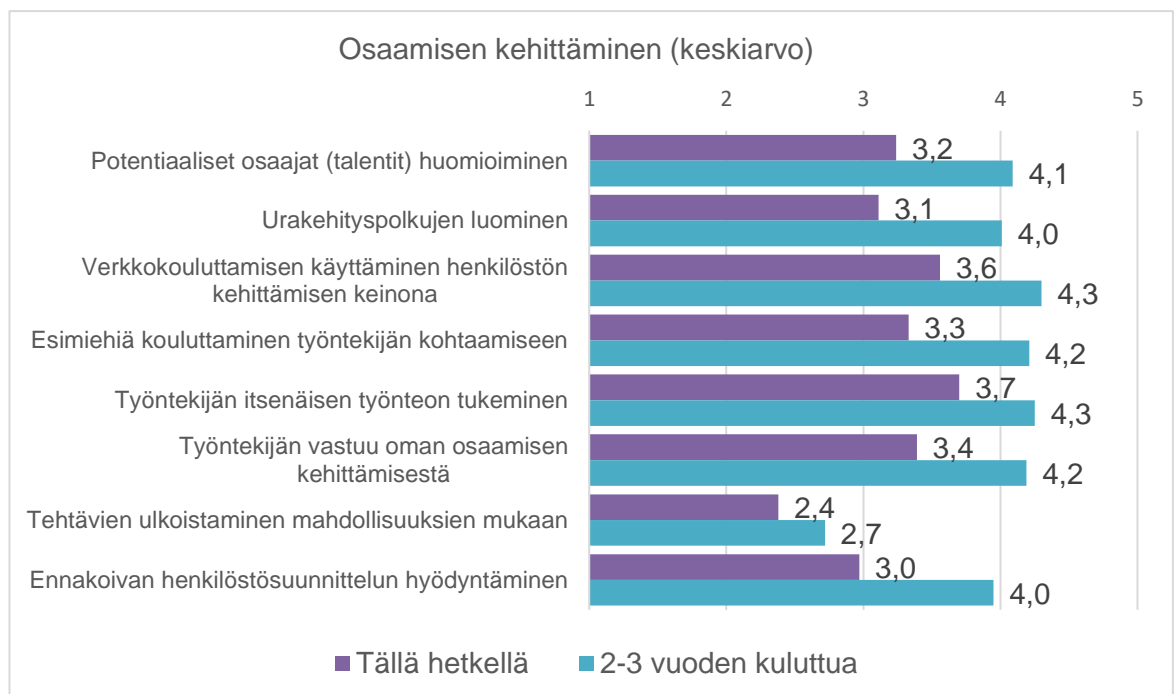
Vastaajista 31 prosenttia koki palkitsemisjärjestelmän huomioivan tällä hetkellä yksilön suorituksen, tosin vastaajien mielipiteet vaihtelivat keskimääräistä enemmän (s.d. 1,208). Vastaajista 69 prosenttia arvioi palkitsemisjärjestelmän huomioivan yksilön suoriutumisen 2-3 vuoden kuluttua (taulukko 4). (Ks. 2.4.)

Taulukko 4. Yksilön suoriutumisen huomioiminen palkitsemisjärjestelmässä

Palkitsemisjärjestelmä huomioi yksilön suoriutumisen	Ei samaa		Keskiarvo	Medi-aani
	Eri mieltä	eikä eri mieltä		
Tällä hetkellä (n=86)	49 %	20 %	2,7	3
2-3 v. kuluttua (n=80)	9 %	23 %	3,8	4

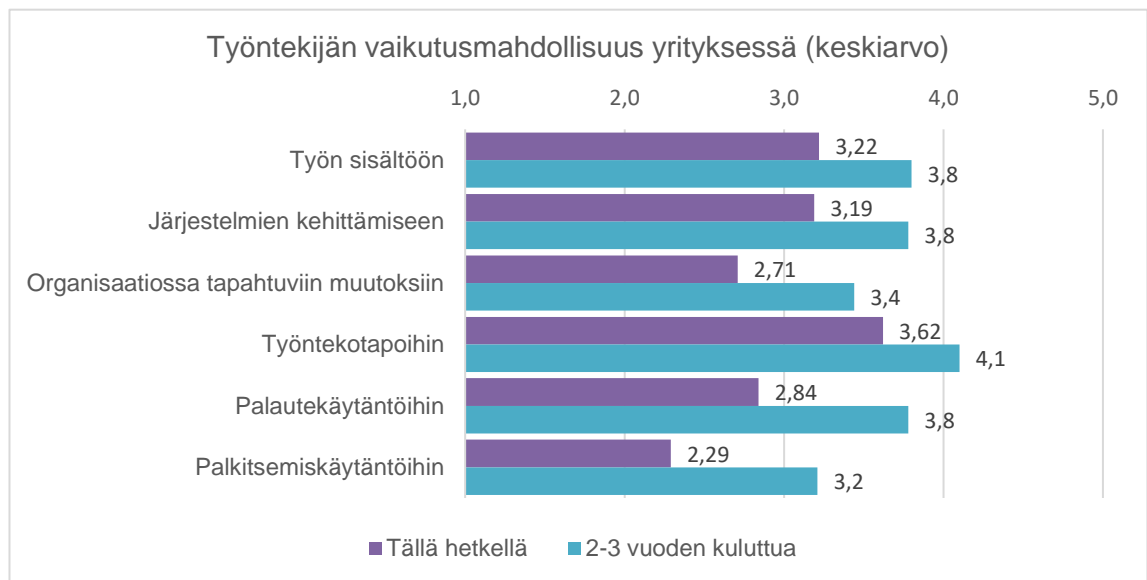
Ennakoivan henkilöstösuunnitelman hyödyntämisen nähdään lisääntyvän yrityksissä 2-3 vuoden sisällä. Vastaajista 33 prosenttia totesi sitä hyödynnettävän tällä hetkellä, ja 75 prosenttia arvioi sitä hyödynnettävän 2-3 vuoden kuluttua. (Ks. 3.2.) Ulkoistamista ei nähty voimakkaana muutoksena. Vain 15 prosenttia vastaajista ilmoitti yrityksen ulkoistavan tehtäviä mahdollisuuksien mukaan tällä hetkellä, ja 22 prosenttia arvioi yrityksen ulkoistavan 2-3 vuoden kuluttua. (Ks. 2.)

Vastaajien arvioiden mukaan työntekijän vastuu oman osaamisen kehittämisestä, verkkokouluttaminen, työntekijän itsenäisen työn tukeminen ja urakehityspolkujen luomisen nähtiin nousevan voimakkaasti 2-3 vuoden kuluttua (kuvio 11). Vastaajista 47 prosenttia koki, että potentiaaliset osaajat huomioidaan tällä hetkellä ja 78 prosenttia arvioi potentiaaliset osaajat huomioitavan 2-3 vuoden kuluttua. (Ks. 2.4.) Vastaajan toimialueella oli tilastollisesti merkitsevästi vaikutusta vastauksiin potentiaalisten osaajien huomioimisesta tällä hetkellä (sig. 0,42). Julkisella sektorilla keskiarvo oli 2,7 ja yksityisellä sektorilla 3,3. (Ks. 2.4.2.) Vastaajien toimialueella oli myös vaikutusta liittyen arvioihin verkkokouluttamisesta 2-3 vuoden kuluttua (sig. 0,26). Julkisella sektorilla työskentelevien vastausten keskiarvo oli 3,9 ja yksityisellä sektorilla 4,4. Vastaajista 51 prosentin mielestä esimiehiä koulutetaan tällä hetkellä työntekijän kohtaamiseen, ja 88 prosenttia arvioi esimiehiä koulutettavan siihen 2-3 vuoden kuluttua.



Kuvio 11. Osaamisen kehittäminen (n=80-90)

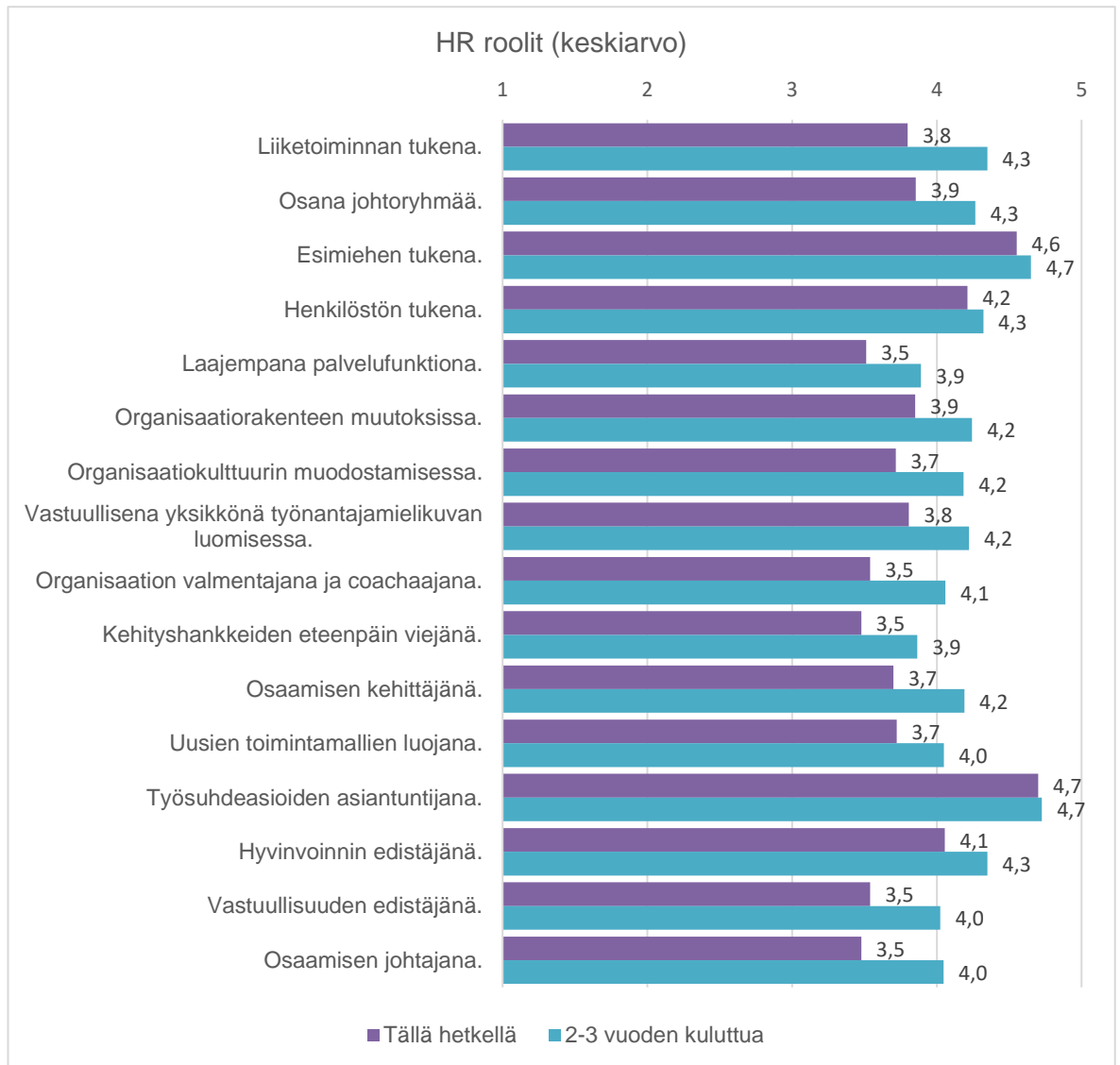
Vastaajien mielestä suurimmat vaikutusmahdollisuudet työntekijöillä yrityksessä oli työntekotapoihin (kuvio 12). Vastaajista 61 prosenttia koki työntekijöillä olevan mahdollisuus vaikuttaa työntekotapoihin tällä hetkellä, ja 81 prosenttia arvioi vaikutusmahdollisuuksia olevan 2-3 vuoden kuluttua. Työrooli vaikutti tilastollisesti merkitsevästi vastaajien näkemyksiin työntekijän vaikutusmahdollisuuksista palkitsemiskäytäntöihin tällä hetkellä (sig. 0,47) ja 2-3 vuoden päästä (sig. 0,45). Johdon keskiarvo oli korkein (tällä hetkellä ka. 2,5 / 2-3 vuoden kuluttua ka. 3,8), sen jälkeen asiantuntijoiden (tällä hetkellä ka. 2,3 / 2-3 vuoden kuluttua ka. 3,2). Esimiesten näkemys oli selkeästi keskiarvoa alhaisempi (tällä hetkellä ka. 1,5 / 2-3 vuoden kuluttua ka. 2,6). Työroolilla oli myös eroa näkemyksiin työntekijän mahdollisuuksista vaikuttaa palautekäytäntöihin 2-3 vuoden kuluttua (sig. 0,49). Johto tämänkin osalta vastasi selkeästi keskiarvoa korkeammin (ka. 4,1), seuraavana asiantuntijat (ka. 3,8), esimiehet antoivat heikomman keskiarvon (ka. 3,5) ja muut työntekijät heikoimman (ka. 3,2). (Ks. 2.3.)



Kuvio 12. Työntekijän vaikutusmahdollisuus yrityksessä (n=81-90)

4.5.3 HR:n rooli, prosessit ja osaaminen

HR:n rooli nähtiin vahvimmin tällä hetkellä ja 2-3 v kuluttua olevan esimiehen tukena ja työsuhteasioiden asiantuntijana. Kyseiset roolit ovat jo tällä hetkellä vahvat, eivätkä juuri-kaan siitä muutu 2-3 vuoden kuluessa. Vastaajat näkivät HR:n roolin nousevan voimak- kaimmin liiketoiminnan tukena, osaamisen johtajana ja organisaation valmentajana ja coachaajana (kuvio 13). (Ks. 3.1.)

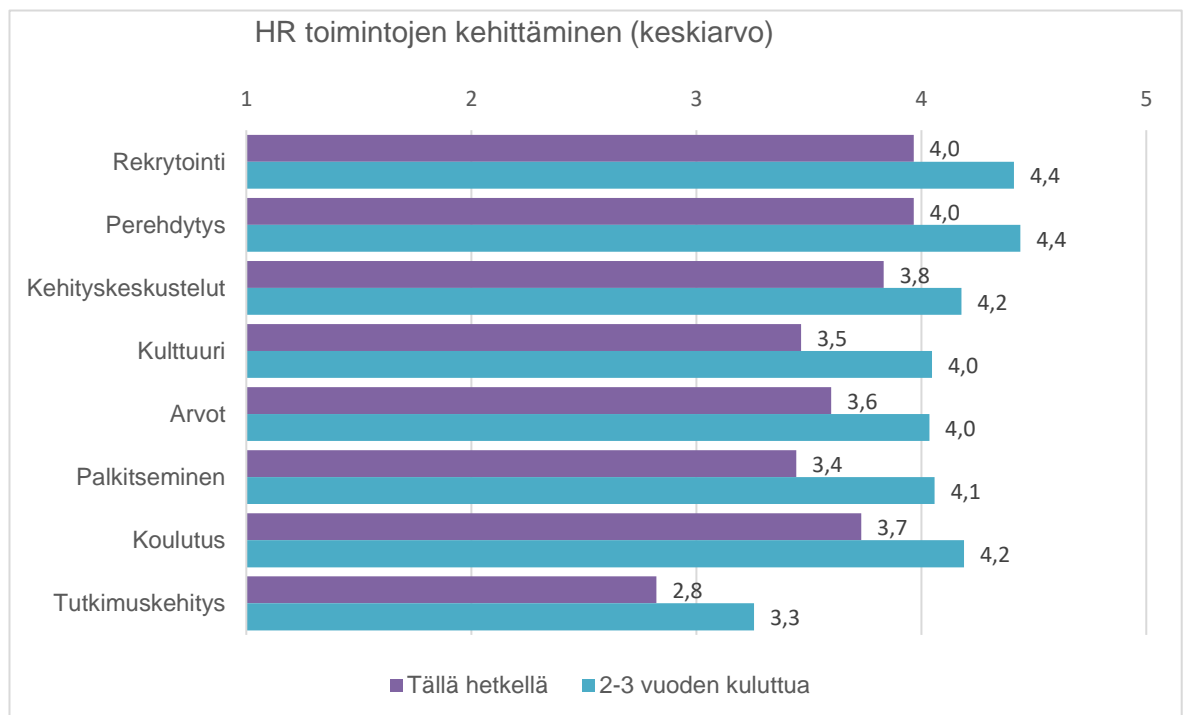


Kuvio 13. HR roolit (n=81-90)

Julkisella ja yksityisellä sektoreilla oli tilastollisesti merkitsevästi eroa vastauksissa liittyen HR:n rooliin henkilöstön tukena tällä hetkellä (sig. 0,02) ja 2-3 vuoden kuluttua (sig. 0,11). Julkisella sektorilla keskiarvo 3,7 oli selkeästi alempi kuin yksityisellä sektorilla 4,3. Samoin 2-3 v. kuluttua julkisen sektorin keskiarvo 3,9 oli alhaisempi verrattuna yksityisen sektorin keskiarvoon 4,4. Vastaajien toimialueella oli eroa myös 2-3 vuoden päästä liittyen HR:n rooliin liiketoiminnan tukena (sig. 0,34) ja organisaatiokulttuurin muodostamisessa (sig. 0,23). Julkisella sektorilla keskiarvot olivat 4,0 ja 3,8 ja yksityisellä sektorilla 4,4 ja 4,3. (Ks. 3.1.)

Työrooli vaikutti tilastollisesti merkitsevästi myös arvioihin nykytilanteesta liittyen HR:n vastuullisuuteen työnantajamielikuvan luomisesta (sig. 0,43) ja osaamisen johtajana toimimisesta (sig. 0,36). Johto arvioi HR:n roolin tällä hetkellä vahvaksi vastuullisena yksikkönä työnantajamielikuvan luomisessa (ka. 4,3) ja osaamisen johtajana (ka. 4,0), huomattavasti korkeampana kuin muut ryhmät. Samoin johdon arviot 2-3 vuoden kuluttua olivat muita ryhmiä korkeammat liittyen HR:n rooleihin liiketoiminnan tukena olemiseen (ka. 4,7) ja vastuullisena yksikkönä työnantajamielikuvan luomisessa (ka. 4,6). Vastaavasti esimiehet antoivat alhaisimman keskiarvon (ka. 2,8) arvioitaessa HR:n roolia osaamisen johtajana tällä hetkellä. HR:n rooli osana johtoryhmää tällä hetkellä jakoi eniten vastaajien mielipiteitä (s.d. 1,411). (Ks. 3.1 ja 3.2.)

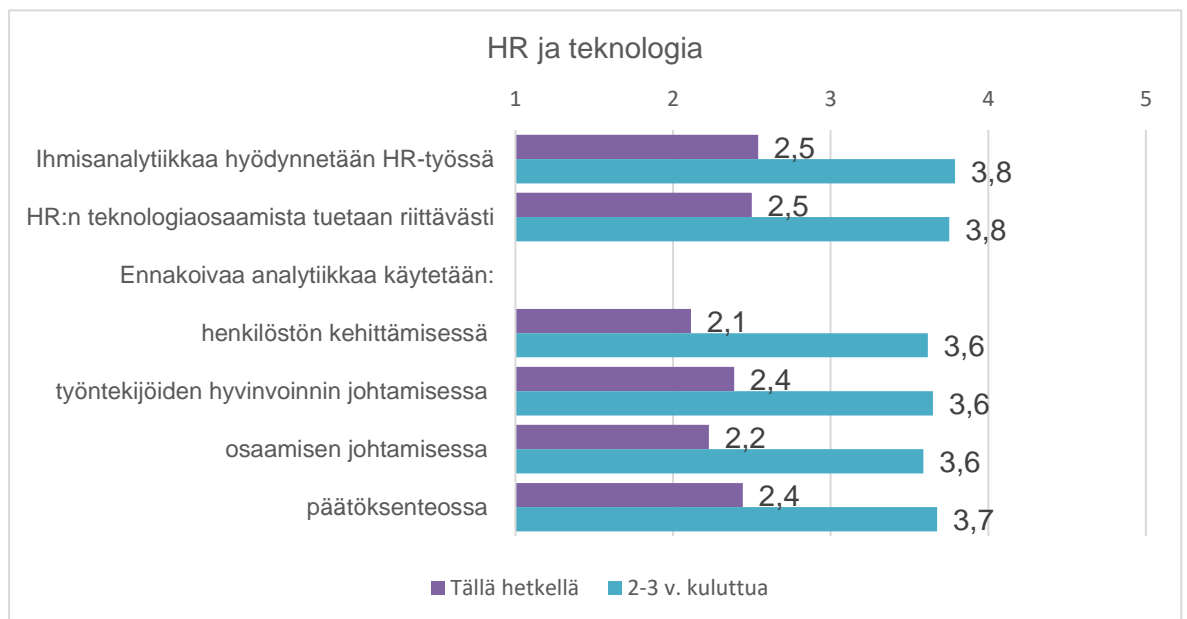
HR toiminnoista vahvimmin kehitetään tällä hetkellä ja 2-3 vuoden kuluttua rekrytointia ja perehdyttämistä (kuvio 14). Jopa 94 prosenttia vastaajista arvioi perehdytystä kehitettävän 2-3 vuoden kuluttua ja rekrytointia 93 prosenttia. Yksityisellä ja julkisella sektoreilla toimivien vastaukset vaihtelivat merkityksellisesti 2-3 vuoden arvioihin liittyen seuraaviin osa-alueisiin: rekrytointi, perehdytys, arvot, palkitseminen ja koulutus. Julkisille sektorilla keskiarvot olivat 3,4-4,0 ja yksityisellä sektorilla 4,1-4,5. (Ks. 3.1.)



Kuvio 14. HR toimintojen kehittäminen (n=74-90)

Avoimeen kysymykseen liittyen HR-toimintojen kehittämistä, suurin osa vastaajista arvioi yrityksessään panostettavan eniten rekrytointiin (vastauksista 11/32), perehdytykseen (vastauksista 10/32), osaamisen johtamiseen (vastauksista 10/32), kulttuuriin ja toimintatapoihin (vastauksista 6/32) ja työhyvinvointiin (vastauksista 5/32). Lisäksi mainittiin koulutuksen kehittäminen, urakehityspolut, kehityskeskustelut, palkitseminen, itseohjautuvuus, yritysmielikuva sekä HR-järjestelmään panostaminen.

HR:n teknologiaosaaminen koettiin tällä hetkellä vähäiseksi, mutta nähtiin nousevan 2-3 vuoden kuluttua (kuviot 15). Vain 20 prosenttia vastaajista koki, että HR:n teknologiaosaamista tuetaan riittävästi tällä hetkellä. Teknologiaosaamisen tukemisen odotetaan kuitenkin kasvavan voimakkaasti yrityksissä, sillä jopa 71 prosenttia vastaajista arvioi yrityksen tukevan HR:n teknologiaosaamista 2-3 vuoden kuluttua. Ihmisanalytiikan hyödyntämisen odotetaan myös lisääntyvän HR:n työssä. Vastaajista vain 28 prosenttia totesi yrityksessä hyödynnettävän sitä tällä hetkellä, mutta jopa 69 % arvioi sitä hyödynnettävän 2-3 vuoden kuluttua. (Ks. 3.3.)



Kuvio 15. HR ja teknologia (n=71-82)

Vastaajat kokivat, että ennakoivaa analytiikkaa hyödynnetään kohtuullisen vähäisissä määrin tällä hetkellä, ja sen hyödyntämisen nähdään lisääntyvän 2-3 vuoden kuluttua. Vastaajista 25 prosenttia koki yrityksessä hyödynnettävän ennakoivaa analytiikkaa päätöksenteossa, ja 62 prosenttia arvioi sitä hyödynnettävän 2-3 vuoden kuluttua. Toimialueella oli tilastollisesti merkitsevästi vaikutusta vastaajien näkemykseen liittyen ennakoivan

analytiikan hyödyntämisessä työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisessa (sig. 0,24). Julkinen sektori arvioi 2-3 vuoden kuluttua ennakoivan analytiikan hyödyntämisen työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisessa alhaisemmaksi (ka. 3,0) kuin yksityinen sektori (ka. 3,8). (Ks. 3.3.)

4.6 Validiteetti ja reliabiliteetti

Kvantitatiivisen tutkimuksen vahvuutena on teorioiden testaaminen, ja kvantitatiivisen tutkimuksen mittaukseen liittyvät käsitteet ovat validiteetti ja reliabiliteetti (Uusitalo 1999, 82).

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, että mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Esimerkiksi vastaaja ymmärtää tutkimuskysymyksen samoin kuin tutkija. (Hirsjärvi 1997, 231.) Validiteettiongelmia vaihtelevat riippuen mitattavasta ilmiöstä. On pohdittava huolellisesti, miten ilmiö käsitteellistetään, ja sen jälkeen kehitetään sille sopiva operationaalinen määritelmä eli mittari. Puutteellinen validiteetti tarkoittaa sitä, että havainnot eivät kohdistu siihen, mitä on tarkoitus mitata. Ennustevaliditeetti on kyseessä silloin, kun mittarin validiteetista saadaan tieto vasta jälkikäteen. Mittauksen validiteettia heikentää myös reliabiliteetin puute. (Uusitalo, 1999, 85-86.)

Reliaabelius eli luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli tulisiko sama tutkimustulos, jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia tilastollisia menettelytapoja. (Hirsjärvi 1997, 231.) Luotettavuutta parantaa se, että mittarit on valittu oikein ja ne soveltuvat kyseisen mittaustapauksen mittaamiseen (Valli 2015, 139).

Kysely avattiin 1310 kertaa ja vastaaminen aloitettiin 194 kertaa, kuitenkin vain 46 prosenttia eli 90 vastaajaa täytti kyselyn loppuun. Kyselyyn tuli tässä suhteessa melko vähän vastauksia. Vastausasteeseen saattoi vaikuttaa se, että kysely oli kohtuullisen pitkä ja raskas, sillä kyselyssä on useita avoimia kysymyksiä ja aihepiiri on laaja. Karkeasti arvioiden suurimmalla osalla vastaajista meni noin 25-35 minuuttia vastaamiseen. Kyselyä ei myöskään saatu toimimaan mobiiliversiossa kysymyksissä olleiden aikamääreiden vuoksi (tällä hetkellä/2-3 vuoden kuluttua). Vastauksia tuli myös jonkin verran enemmän arvioihin nykytilasta suhteessa arvioihin 2-3 vuoden päähän. Tutkimuksen vastaajamäärä jäi tavoitteesta, mutta vastausmäärä oli kuitenkin riittävän suuri aineiston käsittelyä ja tilastollista analysointia varten.

Muutamien kysymysten muotoilu oli puutteellista ja epäselvää, ja se saattoi osaltaan vaikuttaa näihin kohtiin annettuihin vastauksiin. Näistä esimerkkinä työsuhdemuotojen kasvu ja face to face -vaikutusten seuraaminen. Nämä kysymysasettelut huomioitiin tuloksia käsiteltäessä. Suurin osa kysymyksistä oli kuitenkin yksiselitteisiä, ja kysymykset mittasivat oikeita ja haluttuja asioita. Vastauksissa oli hajontaa, mutta se on ymmärrettävää, sillä vastaajat työskentelevät hyvin eri tyyppisissä yrityksissä, ja tutkimuksessa mitataan henkilön arviota nykytilanteesta ja tulevaisuudesta, joten mittauksen kohde ei ole yksiselitteinen, vaan siihen vaikuttaa vastaajan näkemys ilmiöön.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että tutkimuskysymyksiä ja tutkittavia asioita on pohdittu tarkkaan, tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman hyvin, ja tutkimustulokset löytyvät myös opinnäytetyön liitteenä. Näin ollen tutkimus on helppo uusida. Tutkimustulokset ovat myös enemmän suuntaa-antavia, sillä ne perustuvat vastaajien arvioihin tulevaisuudesta. Mikäli tutkimus uusittaisiin, uskon, että tulokset olisivat samansuuntaiset. Tutkimus tukee hyvin pitkälle teoriaa, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Edellä mainittujen tietojen perusteella voi tutkimusta pitää luotettavana ja pätevänä.

5 Pohdinta

HR:n työ tulee olemaan yhä merkityksellisempää ja monimuotoisempaa organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan erilaisten HR:n roolien nähtiin voimistuvan, ja HR tulee olemaan jatkossakin tärkeä tekijä organisaatioissa henkilöstön, esimiesten ja johdon tukena. Tutkimustulosten mukaan yrityksen johtotehtävissä olevat henkilöt näkivät työn muutokset joidenkin asioiden osalta positiivisempina tai voimakkaampina kuin muut ryhmät, samoin muutosten nähtiin tapahtuvan pienemmissä määrin julkisella sektorilla verrattuna yksityiseen sektoriin.

Miten työn murros näkyy HR-työssä?

Työn murros vaikuttaa moniin yrityksiin jatkuvana kehityksenä ja muutoksena. Muutokset näkyvät myös HR:n työssä. Tutkimukseen vastanneet kokivat, että yritysten vastuullisuus korostuu nykyisestä, ja kestävä kehityksen vaikutukset yrityksen päätöksiin lisääntyvät. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja vastuullisuus ovat osa yrityskuvaa ja brändiä, ja ne vaikuttavat asiakkaiden valintoihin ja työntekijöiden haluun työskennellä yrityksessä.

Asiantuntijuuden lisääntyminen ja organisaatorakenteiden muuttuminen vaikuttavat osaltaan organisaation osaamistarpeiden muuttumiseen. Ikääntyvien sukupolvien työelämästä poistuminen ja millenniaalien erilainen suhtautuminen työnantajaan ja työn tekemiseen luovat haasteita johtamiselle ja HR:lle. Työsuhteiden erilaisuus ja monikulttuurisuus luovat organisaatiolle toisaalta enemmän mahdollisuuksia joustaa osaavan henkilöstön kohdistamisessa oikeanlaiseen toimintaan, mutta toisaalta se samalla lisää HR:n hallinnollista työtä. HR:lle lisähaasteita tuo organisaation osaamistarpeiden muutokset. Henkilöstön ja esimiesten kouluttaminen lisääntyy, ja toisaalta organisaatioon tarvitaan myös uutta osaamista, mikä lisää rekrytointitarvetta ja perehdyttämistä.

Teknologia tuo omat haasteet johtamiseen, kouluttamiseen ja tiedon jakamiseen. HR:n tulee ennakoida organisaation osaamistarpeet, tukea liikejohtoa päätöksissä, tukea henkilöstöä ja esimiehiä muutoksessa ja ylläpitää organisaation kulttuuria ja yhteisöllisyyttä. Teknologia vaikuttaa niin HR:n oman työn sisältöön kuin organisaation työtehtäviin. Etätö ja työn joustavuus tuovat omia haasteita johtamiselle, ja HR on yhä isommassa roolissa esimiehen ja työntekijöiden tukena.

Miten osaamisesta kilpaileminen vaikuttaa HR:ään?

Osaava ja ammattitaitoinen työvoima on yrityksen kilpailuetu, ja oikeanlaisen työvoiman houkuttelemisen ja saamisen tulee jatkossa olemaan yhä haasteellisempaa. Joustavien työaikajärjestelyjen ja työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhdistämisen mahdollistaminen ovat edellytyksiä tulevaisuuden osaajien houkuttelemiseksi. Samalla ne tuovat omat haasteet organisaatiolle ja HR:lle.

Työntekijän hyvinvointi, työn joustavuus kuten etätyömahdollisuudet, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työssä kehittyminen ja oikeanlainen palkitseminen ovatkin yhä tärkeämpiä asioita työntekijän sitouttamiseen ja motivointiin. Vastaajat kokivat erityisen tärkeinä työntekijän sitoutumiseen liittyvinä asioina varsinkin perehdyttämisen, rekrytoinnin ja osaamisen suunnitelmallisen kehittämisen kuten urapolut ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. HR on usein vastuussa rekrytoinnin, perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen onnistumisesta, ja osallistuu palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun. HR nähdään jatkossa myös yhä useammin vastuullisena työnantajamielikuvan luomisessa, työhyvinvoinnin edistämässä, ja yrityskulttuurin kehittäjänä. HR:llä on avainasema oikeanlaisen työvoiman varmistamisessa, ja organisaatiokulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä.

Miten HR:n rooli ja osaamistarpeet muuttuvat?

Työn murros näkyy HR:n työssä asiantuntijuuden lisääntymisenä, ja erilaisten HR roolien vahvistumisena. Tutkimuksen mukaan HR:n nykyiset roolit vain vahvistuvat entisestään. HR:n roolit esimiehen ja henkilöstön tukena ja työsuhteasioiden asiantuntijana nähdään niin nyt kuin jatkossakin vahvimpina. HR nähdään jatkossa lisäksi yhä enemmän liiketoiminnan tukena ja osana johtoryhmää, hyvinvoinnin edistäjänä, organisaation valmentajana ja coachaajana, osaamisen ja yrityskulttuurin kehittäjänä ja vastuullisena yksikkönä työnantajamielikuvan luomisessa.

Vaikka ulkoistaminen nähdään vahvana trendinä ja monet yritykset pyrkivät tulevaisuudessa keskittymään yhä enemmän omaan ydinosamisalueeseen, voidaan kyselyn tutkimustulosten perusteella ennakoita, ettei HR:n rooli tule katoamaan eivätkä HR:n vastuut juurikaan vähene. HR:lta odotetaan yhä enemmän asiantuntijuutta, monipuolisuutta ja HR nähdään vahvasti jatkossa muutoksen ja liikejohdon tukena.

Jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen on jatkossa edellytys työssä pärjäämisessä myös HR:n roolissa toimiville asiantuntijoille. Teknologian kehitys ja sen tuomat mahdollisuudet edellyttävät HR:ltä uudenlaista teknologista osaamista. Pystyessään hyödyntämään uutta teknologiaa, kuten ennakoivaa analytiikkaa, voimistuu myös HR:n asema organisaatiossa liiketoiminnan tukena. HR:n tulee pystyä ennakoimaan yrityksen työntekijöiden muuttuvia osaamistarpeita, tukea yritystä kovenevassa kilpailussa osaavasta henkilöstöstä ja auttaa työntekijöitä pysymään mukana kehityksessä.

5.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Toimeksiantajan tarkoituksena on jatkaa tutkimusta vuosittain, ja tutkimus mahdollistaa myös uusia opinnäytetöitä. Jatkossa on myös helpompi verrata eri vuosien tutkimustuloksia toisiinsa ja seurata tutkimusten tulevaisuuden näkymien toteutumista.

Kehittämis ehdotuksia seuraavaan tutkimukseen ovat:

- Delfoi-asiantuntijatapaamisten ajankohdat olisi hyvä tiedottaa vastaajille jo kyselyssä. Jos mahdollista, kutsu tapaamiseen toimeksiantajan kautta. Näin asiantuntijat pystyisivät jo varautumaan tapaamispäiviin, ja olisivat motivoituneempia tulemaan tapaamiseen.
- Kyselyn mobiilitoimivuuden lisääminen, jos mahdollista.
- Kyselyn tiivistäminen, avointen kysymysten vähentäminen, otsikointien/osa-alueiden yhdistäminen.
- Muutamien kysymysten osalta kannattaa pohtia uudelleen muotoilua, näitä esimerkiksi väitteet, jotka sisältävät: vähentää/lisätä muodon, sillä nykyhetken ja tulevaisuuden erojen tulkinta näin muotoilluissa lauseissa on haasteellista.
- Vastausrakkeisiin kannattaa lisätä 0-rivi tyhjien vastausten välttämiseksi.

5.2 opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

HR on aiheena hyvin laaja ja monimutkainen kokonaisuus, sillä HR:n rooli, tehtävät ja vastuut ovat erilaiset yrityksestä toiseen. Työn murros vaikuttaa myös eri aloilla eri tavoin ja eri nopeudella, mikä osaltaan vaikuttaa myös näkemyksiin HR:n tulevaisuudesta.

Toimeksiantaja toivoi kyselyn syventämistä, ja tämän vuoksi päädyin rajaamaan opinnäytetyön sisältöä ja jättämään osan kyselyn aiheista opinnäytetyön ulkopuolelle, muutoin opinnäytetyöstä olisi tullut liian laaja. Mielestäni onnistuin rajauksessa hyvin, vaikkakin teoriaosuus jäi lopulta kohtuullisen suppeaksi verrattuna laajaan kyselyyn. Aikataulutus oli suurin haasteeni. Kysely oli laaja, ja vaati paljon aikaa analysointiin ennen seminaaria ja esitysmateriaalin tekoa. Kyselyn vastausajan pidentäminen vähensi aikaa tutkimustulos-

ten analysoinnilta. En ollut varannut tarpeeksi aikaa laajan kyselyn tutkimustulosten työstämiseen ja edellisen vuoden tulosten vertailuun. Haasteena oli myös kokemattomuuteni SPSS analysointityökalun käyttämisestä.

Työn murros ja HR:n työ ovat aiheina itselleni mielenkiintoisia, joten itse työn tekeminen oli mieleistä. Opinnäytetyön tekeminen ehdottomasti laajensi osaamistani HR:n työtehtävistä ja tulevaisuuden näkymistä työmarkkinoilla.

Olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja uskon, että työni avulla pystytään ensi vuonna edelleen kehittämään HR Suunta 2023 -tutkimusta ja hyödyntämään siinä tänä vuonna saatuja tutkimustuloksia.

Lähteet

Aaltonen, M. 2019. Huomisen yhteiskunta – olosuhteet hyvinvoinnille. Alma Talent. Helsinki.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum. Helsinki.

Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C. & Garavan, T. 2018. Strategic human resource management. Oxford University Press. United Kingdom.

Bergbom, B., Toivanen, M., Airila, A. & Väänänen. 2016. Monimuotoisuusbarometri 2016. Työterveyslaitos. Luettavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131381/Monimuotoisuusbarometri%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 15.11.2019.

Bergmo-Prvulovic, I. & Kilhammar, K. 2019. HR work -A balancing act with integrity. Teoksessa Bergmo-Prvulovic, I. & Kilhammar, K (toim.) Human resource management: A nordic perspective. S. 203-218. Routledge. New York.

Bjursell, C. & Raudberget, D. 2019. Organising for knowledge and learning -A balancing act between divergent forces. Teoksessa Ahl, H., Bergmo-Prvulovic, I. & Kilhammar, K. (toim.) Human resource management: A nordic perspective. S. 42-55. Routledge. New York.

Boselie, P. 2010. Strategic human resource management. A balanced approach. 2nd edition. McGraw-Hill education. Berkshire.

Dahl, R. 2016. Tulevaisuuden työ 2030. Julkari. Artikkel. Luettavissa: www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131941/YP1605_Dahl.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 18.7.2019.

Deloitte 2019a. Deloitte Global Millennial Survey 2019. A “generation disrupted”. Finland results. Ladattavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/risk/articles/millenniaalitutkimus-2019.html>. Luettu 1.11.2019.

Deloitte 2019b. Deloitte global human capital trends 2019. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. Ladattavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>. Luettu 1.11.2019

Devine, M. & Syrett, M. 2014. Managing talent. Recruiting, retaining and getting the most from talented people. Public Affairs. New York.

Duunitori 2019. Kansallinen rekrytointitutkimus 2019. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. Luettu 9.12.2019.

EY 2017a. Nordic HR Study 2017. HR's view on future organizational challenges and opportunities. Luettavissa: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Nordic-HR-study-2017/\\$FILE/EYs%20Nordic%20HR%20study%202017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Nordic-HR-study-2017/$FILE/EYs%20Nordic%20HR%20study%202017.pdf). Luettu: 21.4.2019.

EY 2017b. Lehdistö tiedote. Yli viidesosa työstä automatisoidaan viidessä vuodessa. Luettavissa: <https://www.ey.com/fi/fi/newsroom/news-releases/20170928---tiedote---ey-hr-tutkimus>. Luettu: 21.7.2019.

Furnham, A. & Treglown, L. 2018. Disenchantment. Managing motivation and demotivation at work. Bloomsbury Business.

Haapala, L. 2016. Joustava työ, epävarma elämä. Like Kustannus Oy. Helsinki.

Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. Management of organizational behaviour. Leading human resources. 10th edition. Pearson. New Jersey.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2015. Tilastolliset menetelmät. Sanoma Pro. Helsinki.

Human resources handbook 2019. HR Challenge: Change Management. Luettavissa: <https://hrmhandbook.com/hragenda/hr-challenges/change-management/>. Luettu: 15.8.2019.

- Hutchinson, S. 2017. Flexible Working. Teoksessa Rees, G. & Smith, P-E. (toim.) Strategic human resource management. An international perspective. S.193-235. Sage. Lontoo
- Hynynen, J. 2014. Älykkään johtamisen innovaatiot digitaalitaloudessa. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. S.168-175. Pertec Consulting Oy. Espoo.
- Ikonen, M. & Lehtomäki, E. 2018. Henkilöstöhallinto muutoksessa. Opinnäytetyö. Haaga-Helia. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152067/Henkilostohallintomuutoksessa_ont_ikonen_lehtomaki.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 5.6.2019.
- Ilmarinen 2019. Future scoring. Kuinka sinä ja työyhteisösi pärjätte tulevaisuudessa. Luettavissa: <https://futurescore.ilmarinen.fi/>. Luettu: 21.7.2019.
- Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. Helsinki.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.
- Kalliosalmi, I. 6.9.2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Evento. Luettavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>. Luettu: 7.12.2019.
- Karinti, R. 8.5.2018. Manpower Group. Blogit. Tunteita ja tunnuslukuja – mitä modernin HR-ammattilaisen tulee osata? Luettavissa: <https://blogi.manpower.fi/mita-hr-ammattilaisen-tulee-osata>. Luettu: 18.7.2019.
- Kauhanen, A., Maliranta, M., Rouvinen, P. & Vihriälä, V. 2015. Työn murros - riittääkö dynamiikka? Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Taloustieto Oy. Helsinki
- Kasvio, A. 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Gaudeamus. Helsinki.

Klein HR Solutions 2019. 20 HR trends 2020 United States. Luettavissa. <https://kleinhr-solutions.com/20-hr-trends-2020-united-states/>. Luettu: 5.6.2019.

KT 8.3.2017. Kuntatyönantajat. Työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Luettavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>. Luettu: 15.8.2019.

Kuusi, O. 2013. Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? S.248-266. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Helsinki.

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum. Helsinki.

Mehrotra, V. 12.6.2016. LinkedIn Pulse. HR Challenges @ 2020. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-challenges-2020-vivek-mehrotra/>. Luettu: 22.7.2019.

Monsteri 2019. Työnantajamielikuva. Huolehdi työnantajamielikuvasta myös vaikeina aikoina. Luettavissa: <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/huolehdi-tyonantajamielikuvasta/>. Luettavissa: 10.9.2019.

Neeley, T. 2012. Global Business Speaks English. Harvard Business Review. 03/2012. Luettavissa: <https://hbr.org/2012/05/global-business-speaks-english>. Luettu 5.6.2019.

Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisen menetelmien perusteet. Sanoma Pro. Helsinki.

Oikotie 20.11.2019. Rekrytoijan 10 tärkeintä prioriteettia vuodelle 2020. Artikkelit. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/rekrytoijan-10-tarkeinta-prioriteettia-vuodelle-2020?ref=uusimmat-artikkelit>. Luettu 5.12.2019.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WsoyPro. Porvoo.

Pulka, V-V. 2017. Riittääkö digitaalisessa taloudessa työtä ja toimeentuloa. Teknologiamurros ja tulevaisuuden työllisyysratkaisut. Teoksessa Nuutinen, V. (toim.). Uusi työväki. Työ ja yrittäjyys prekarisoituvan palkkatyön yhteiskunnassa, s.13-53. Into. Helsinki.

Ross, P.K., Ressler, S. & Sander E.J. 2017. Work in the 21th century. How do I log on? Emerald Publishing. Iso-Britannia.

Saaranen, P. 2015. Kyselytutkimuksen analysointi SPSS-ohjelmalla. Ohjeistus. Haaga-Helia.

Salminen-Kultanen, P. 25.9.2019. Työnantajamielikuvan tutkiminen tarjoaa työkaluja tulevaan. Oikotie. Artikkelit. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/tyonantajakuvan-tutkiminen-tarjoaa-tyokaluja-tulevaan>. Luettu: 5.11.2019.

Schmidt, L. & Mosley, R. 2017. Employer Branding for Dummies. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, Inc. Iso-Britannia.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Älykkään johtamisen viitekehys ja työkalupakki. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. S. 38-45. Pertec Consulting Oy. Espoo.

Sympa 2019. Pikakelaus HR:n tulevaisuuteen – oppaasi henkilöstöhallinnon tuleviin trendeihin. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/tarkeimmat-hr-trendit-2020/>. Luettu 11.6.2019.

Taylor, S. 2014. Resourcing and talent management. CIPD. Lontoo

Tirkkonen, M. 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. S.74-87. Pertec Consulting Oy. Espoo.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Työelämäbarometri 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 5.11.2019.

Työterveyslaitos 2019. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 15.12.2019.

Työturvallisuuskeskus 2019. Työturvallisuus ja työsuojelu: Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo. Luettu: 15.12.2019.

Uusitalo, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Wsoy. Juva.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Valtakari, M., Nyman, J., Muller, J-E. & Kesä, M. 2014. Työ ja työvoiman kysyntä muuttuvat. Uudistuuko julkinen työnvälitys rekrytointipalveluna? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Valtioneuvosto 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:5. Luettavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-ditalisaation-linjaukset-2025.pdf>. Luettu: 30.1.2020.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Ympäristöministeriö 2019. Ympäristö. Mitä on kestävä kehitys. Luettavissa: https://www.ymparisto.fi/FI/Ymparisto/Kestava_kehitys/Mita_on_kestava_kehitys. Luettu 12.8.2019.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Kyselylomake

Taustakysymykset:

1. Yhteystiedot

Jätä nimesi ja yhteystietosi vain, jos haluat osallistua iPadin arvontaan ja saada sähköpostiisi tutkimuksen tulokset syksyllä 2019. Vastaukset tutkimukseen käsitellään anonyymisti.

Tutkimukseen vastaaminen kestää noin 20 minuuttia.

Etunimi (vapaaehtoinen)

Sukunimi (vapaaehtoinen)

Sähköposti (vapaaehtoinen)

2. Asiantuntijatapaaminen

Tämän kyselytutkimuksen tuloksia on tarkoitus pohtia Delphi -asiantuntijatyöryhmissä kahdessa vapaamuotoisessa tapaamisessa 6-9 kyselytutkimukseen osallistuneen henkilön kanssa. Kiinnostuneisiin osallistujiin ollaan yhteydessä erikseen sähköpostitse kyselyn vastausajan päätyttyä. (Huomioithan, että täydennät yhteystietosi kohtaan 1, jos olet kiinnostunut osallistumaan asiantuntijatapaamisiin.)

Olen kiinnostunut osallistumaan asiantuntijatapaamisiin

En ole kiinnostunut

3. Rooli

Johto

Asiantuntija

Esimies

Muu, mikä?

4. Tehtävänimike

5. Työkokemuksesi HR-, esimies- tai johtotehtävistä koko työurasi ajalta

Alle 1 v.

1-5

6-10

11-15

yli 15 v.

6. Ikäsi

alle 20

20-29

30-39

40-49

50-59

yli 60

7. Toimiala

8. Toimialue

Julkinen sektori

Yksityinen sektori

9. Yrityksen henkilömäärä

0 - 9

10 - 49

50 - 249

250 - 999

1000 -

10. Onko yrityksessänne käytössä HR-järjestelmä?

Kyllä

Ei

Suunnitteilla

11. Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus organisaatioon

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka näet asian yrityksessänne olevan tällä hetkellä (nykytila) ja millaisena arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:

0 = Ei liity yritykseen / en tiedä

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Ei samaa eikä eri mieltä

4 = Melko samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

Yrityksessämme...

huomioidaan milleniaalit (1980-2000 syntyneet) ja heidän odotukset.

valmistaudutaan ikääntyvien työelämästä poistumiseen.

vastuulliset arvot näkyvät liiketoiminnassa.

työntekijöiden rooli näkyy yrityksen vastuullisuuden toteuttamisessa.

monikulttuurisuutta hyödynnetään liiketoiminnassa.

vähennetään organisaatorakenteiden hierarkisuutta.

asiantuntijuus lisääntyy.

kannustetaan toimimaan yhteisöllisesti.

Yrityksessämme huomioidaan kestävän kehityksen periaatteet päätöksissä:

a) taloudellisen kestävyuden kannalta.

b) ekologisen kestävyuden kannalta.

c) sosiaalisen kestävyuden kannalta.

d) inhimillisen kestävyuden kannalta.

12. Millaisia vaikutuksia edellä mainituilla tekijöillä on liiketoimintaanne?

13. Työsuhteiden muuttuminen

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka näet asian yrityksessänne olevan tällä hetkellä (nykytila) ja millaisena arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:

0 = Ei liity yritykseen / en tiedä

1 = Täysin eri mieltä

- 2 = Melko eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Melko samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Yrityksessämme...

panostetaan työyhteisöön sopeutumiseen työsuhteesta riippumatta. lisätään etätyömahdollisuuksia.

edistetään työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia.

pyritään pitämään työaikaan liittyvät järjestelyt joustavina.

työsuhteiden pituudet ovat lyhentyneet.

erilaiset työsuhteet ovat lisänneet HR:n työtä.

Yrityksessämme seuraavien työsuhteiden määrä kasvaa:

- a) vakituiset kokoaikaiset työntekijät
- b) vakituiset osa-aikaiset työntekijät
- c) vuokratyöntekijät
- d) alihankinta (esim. konsultti)
- e) tilapäistyöntekijät
- f) määräaikaiset työntekijät

14. Miten edellä mainitut erilaiset työsuhteiden muodot vaikuttavat HR-prosesseihin 2-3 vuoden kuluessa?

15. HR työ ja organisaatio muutoksessa

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka näet asian yrityksessänne olevan tällä hetkellä (nykytila) ja millaisena arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:

- 0 = Ei liity yritykseen / en tiedä
- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Melko samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Yrityksessämme...

hyödynnetään henkilöstötilinpäätöstä.

esimiehet tekevät osan HR tehtävistä.

henkilöstö tekee osan HR tehtävistä.

Yrityksessämme HR toimii:

- a) liiketoiminnan tukena.
- b) osana johtoryhmää.
- c) esimiehen tukena.
- d) henkilöstön tukena.
- e) laajempina palvelufunktiona.
- f) organisaatorakenteen muutoksissa.
- g) organisaatiokulttuurin muodostamisessa.
- h) vastuullisena yksikkönä työnantajamielikuvan luomisessa.
- i) organisaation valmentajana ja coachaajana.
- j) kehityshankkeiden eteenpäin viejänä.
- k) osaamisen kehittäjänä.
- l) uusien toimintamallien luojana.
- m) työsuhdeasioiden asiantuntijana.
- n) hyvinvoinnin edistäjänä.
- o) vastuullisuuden edistäjänä.
- p) osaamisen johtajana.

16. Mitkä tulevat olemaan yrityksessänne suurimmat muutokset HR roolissa 2-3 vuoden kuluessa?

17. HR-prosessit muutoksessa

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka näet asian yrityksessänne olevan tällä hetkellä (nykytila) ja millaisena arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:

0 = Ei liity yritykseen / en tiedä

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Ei samaa eikä eri mieltä

4 = Melko samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

Yrityksessämme...

pyritään ulkoistamaan tehtäviä mahdollisuuksien mukaan.

hyödynnetään ennakoivaa henkilöstösuunnittelua.

seurataan face-to-face kontaktien määrän vähenemisen/lisääntymisen vaikutuksia.

huomioidaan potentiaaliset osaajat (talentit).

luodaan urakehityspolkuja.

käytetään verkkokouluttamista henkilöstön kehittämisen keinona.

Yrityksessämme kehitetään seuraavia HR-toimintoja:

- a) rekrytointi
- b) perehdytys
- c) kehityskeskustelut
- d) kulttuuri
- e) arvot
- f) palkitseminen
- e) koulutus
- g) tutkimuskehitys

18. Mihin HR-toimintojen kehittämiseen yrityksessänne panostetaan 2-3 vuoden kuluessa?

19. Mitä HR-prosesseja yrityksessänne ei haluta ulkoistaa ja miksi?

20. Tieto organisaatiossa

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka näet asian yrityksessänne olevan tällä hetkellä (nykytila) ja millaisena arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:

0 = Ei liity yritykseemme / en tiedä

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Ei samaa eikä eri mieltä

4 = Melko samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

Yrityksessämme...

hyödynnetään tietotilinpäätöstä HR-työssä.

tuetaan hiljaisen tiedon jakamista erilaisilla toimilla.

Yrityksessämme organisaation tärkeimpien tietojen sijainti on:

- a) ihmisillä
- b) sosiaalisissa suhdeverkostoissa
- c) paperidokumenteissa
- d) sähköisellä alustalla
- e) tuotteissa ja palveluissa
- f) organisaatiokulttuurissa
- g) työtavoissa
- h) toimintamalleissa

Yrityksessämme henkilötietojen ylläpitovastuu on:

- a) henkilöllä itsellään
- b) HR:llä
- c) esimiehellä

21. Millaisia menetelmiä ja käytäntöjä organisaatiossa on hiljaisen tiedon jakamiseen?

22. Työntekijä osana organisaatiota

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka näet asian yrityksessänne olevan tällä hetkellä (nykytila) ja millaisena arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:

0 = Ei liity yritykseen / en tiedä

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Ei samaa eikä eri mieltä

4 = Melko samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

Yrityksessämme...

panostetaan työntekijän hyvinvoinnin edistämiseen.

ymmärretään sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen.
palkitsemisjärjestelmä huomioi yksilön suoriutumisen.

Yrityksessämme huomioidaan seuraavien osa-alueiden vaikutus työntekijän sitoutumiseen:

- a) rekrytointiprosessin onnistuminen
- b) perehdytyksen onnistuminen
- c) kulttuuri
- d) arvot
- e) kehityskeskustelut
- f) itsensä johtamisen valmentaminen
- g) osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen
- h) urakehityksen tukeminen
- i) palautekäytäntöjen kehittäminen
- j) työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

23. Millaiset osa-alueet mielestäsi ovat tärkeimpiä työntekijän motivaation ja sitoutumisen kannalta 2-3 vuoden kuluttua?

24. Yksilön rooli

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka näet asian yrityksessänne olevan tällä hetkellä (nykytila) ja millaisena arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:

0 = Ei liity yritykseen / en tiedä

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Ei samaa eikä eri mieltä

4 = Melko samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

Yrityksessämme...

koulutetaan esimiehiä työntekijän kohtaamiseen.

tuetaan työntekijän itsenäistä työntekoa.

työntekijä ottaa yhä vastuuta oman osaamisen kehittämisestä.

Yrityksessämme henkilöstö voi vaikuttaa:

- a) työn sisältöön
- b) järjestelmien kehittämiseen
- c) organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin
- d) työntekotapoihin
- e) palautekäytäntöihin
- f) palkitsemiskäytäntöihin

25. Miten näet työntekijän vaikutusmahdollisuuksien muuttuvan 2-3 vuoden kuluessa?

26. Sosiaalinen media, pelit ja sovellukset

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka näet asian yrityksessänne olevan tällä hetkellä (nykytila) ja millaisena arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:

0 = Ei liity yritykseen / en tiedä

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Ei samaa eikä eri mieltä

4 = Melko samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

Yrityksessämme hyödynnetään sosiaalista mediaa:

- a) rekrytointiprosessissa
- b) perehdytyksessä
- c) työnantajamielikuvan luomisessa
- d) viestinnässä
- e) kehityskeskusteluissa

Yrityksessämme hyödynnetään pelejä (pelillistämistä):

- a) rekrytointiprosessissa
- b) perehdytyksessä
- c) kehityskeskusteluissa
- d) oppimisalustana
- e) suorituksen johtamisessa

Yrityksessämme hyödynnetään mobiilisovellusta:

- a) rekrytointiprosessissa
- b) perehdytyksessä
- c) kehityskeskusteluissa
- d) viestinnässä
- e) työaikasuunnittelussa
- f) oppimisalustana
- g) suorituksen johtamisessa
- h) palautteen antamisessa

27. Käyttääkö HR yrityksessänne sovelluksia, pelejä tai sosiaalista mediaa muihin tarkoituksiin?

28. HR ja teknologia

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka näet asian yrityksessänne olevan tällä hetkellä (nykytila) ja millaisena arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:

0 = Ei liity yritykseen / en tiedä

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Ei samaa eikä eri mieltä

4 = Melko samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

Yrityksessämme...

hyödynnetään ihmisanalytiikkaa HR-työssä.
tuetaan riittävästi HR:n teknologiaosaamista.

Yrityksessämme ennakoivaa analytiikkaa käytetään:

- a) henkilöstön kehittämisessä
- b) työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisessa
- c) osaamisen johtamisessa
- d) päätöksenteossa

Yrityksessämme digitalisoitumisessa vahvimmat roolit ovat:

- a) johdolla
- b) HR:llä

- c) IT-osastolla
- d) työntekijällä
- e) ulkopuolisella konsultilla

29. Missä muissa toiminnoissa yrityksenne voisi hyödyntää ennakoivaa analytiikkaa 2-3 vuoden kuluessa?

30. Miten näet digitalisaation, automatiikan ja robotiikan kehittymisen vaikuttavan työhösi 2-3 vuoden kuluessa?

Liite 2. Tutkimustulokset Webropolista

Kysymys 11. Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus organisaatioon tällä hetkellä

	1	2	3	4	5	Keski arvo	Medi aani
Yrityksessämme...							
huomioidaan milleniaalit (1980-2000 syntyneet)							
ja heidän odotukset.	8,05 %	18,39 %	36,78 %	32,18 %	4,60 %	3,07	3
valmistaudutaan ikääntyvien työelämästä poistumiseen.	7,14 %	14,29 %	22,62 %	45,24 %	10,71 %	3,38	4
vastuulliset arvot näkyvät liiketoiminnassa.	0 %	6,67 %	23,33 %	38,89 %	31,11 %	3,94	4
työntekijöiden rooli							
näky yrityksen vastuullisuuden toteuttamisessa.	4,55 %	11,36 %	27,27 %	39,77 %	17,05 %	3,53	4
monikulttuurisuutta hyödynnetään liiketoiminnassa.	15,29 %	21,18 %	23,53 %	25,88 %	14,12 %	3,02	3
vähennetään organisaatorakenteiden hierarkisuutta.	10,23 %	15,91 %	28,41 %	34,09 %	11,36 %	3,20	3
asiantuntijuus lisääntyy.	2,22 %	2,22 %	18,89 %	51,11 %	25,56 %	3,96	4
kannustetaan toimimaan yhteisöllisesti.	2,27 %	3,41 %	23,86 %	47,73 %	22,73 %	3,85	4
Yrityksessämme huomioidaan kestävän							
kehityksen periaatteet päätöksissä:							
a) taloudellisen kestävyiden kannalta.	1,12 %	8,99 %	19,10 %	47,19 %	23,60 %	3,83	4
b) ekologisen kestävyiden kannalta.	5,62 %	12,36 %	33,71 %	32,58 %	15,73 %	3,40	3
c) sosiaalisen kestävyiden kannalta.	3,37 %	8,99 %	29,21 %	40,45 %	17,98 %	3,61	4
d) inhimillisen kestävyiden kannalta.	5,68 %	6,82 %	26,14 %	44,32 %	17,04 %	3,60	4

Kysymys 11. Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus organisaatioon 2-3 vuoden kuluttua

	1	2	3	4	5	Keski arvo	Medi aani
Yrityksessämme...							
huomioidaan milleniaalit (1980-2000 syntyneet)	1,21 %	4,82 %	15,66 %	60,24 %	18,07 %	3,89	4
ja heidän odotukset.							
valmistaudutaan ikääntyvien työelämästä poistumiseen.	0 %	8,54 %	21,95 %	46,34 %	23,17 %	3,84	4
vastuulliset arvot näkyvät liiketoiminnassa.	0 %	1,18 %	12,94 %	34,12 %	51,76 %	4,36	5
työntekijöiden rooli	1,19 %	2,38 %	13,10 %	45,24 %	38,09 %	4,17	4
näky yrityksen vastuullisuuden toteuttamisessa.							
monikulttuurisuutta hyödynnetään liiketoiminnassa.	2,44 %	12,19 %	25,61 %	32,93 %	26,83 %	3,70	4
vähennetään organisaatorakenteiden hierarkisuutta.	3,57 %	10,71 %	21,43 %	42,86 %	21,43 %	3,68	4
asiantuntijuus lisääntyy.	0 %	2,35 %	9,41 %	41,18 %	47,06 %	4,33	4
kannustetaan toimimaan yhteisöllisesti.	0 %	2,44 %	12,20 %	42,68 %	42,68 %	4,26	4
Yrityksessämme huomioidaan kestävän							
kehityksen periaatteet päätöksissä:							
a) taloudellisen kestävyiden kannalta.	0 %	2,38 %	16,67 %	47,62 %	33,33 %	4,12	4
b) ekologisen kestävyiden kannalta.	1,19 %	4,76 %	16,67 %	46,43 %	30,95 %	4,01	4
c) sosiaalisen kestävyiden kannalta.	2,41 %	3,61 %	14,46 %	44,58 %	34,94 %	4,06	4
d) inhimillisen kestävyiden kannalta.	1,21 %	2,41 %	15,66 %	45,78 %	34,94 %	4,11	4

Kysymys 13. Työsuhteiden muuttuminen tällä hetkellä

	1	2	3	4	5	Keski arvo	Medi aani
Yrityksessämme...							
panostetaan työyhteisöön sopeutumiseen työsuhteesta riippumatta.	2,25 %	11,24 %	25,84 %	43,82 %	16,85 %	3,62	4
lisätään etätyömahdollisuuksia.	2,25 %	16,85 %	19,10 %	42,70 %	19,10 %	3,60	4
edistetään työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia.	3,33 %	8,89 %	26,67 %	42,22 %	18,89 %	3,64	4
pyritään pitämään työaikaan liittyvät järjestelyt joustavina.	1,11 %	4,44 %	26,67 %	42,22 %	25,56 %	3,87	4
työsuhteiden pituudet ovat lyhentyneet.	12,64 %	31,03 %	25,29 %	24,14 %	6,90 %	2,82	3
erilaiset työsuhteet ovat lisänneet HR:n työtä.	4,60 %	12,64 %	26,44 %	39,08 %	17,24 %	3,52	4
Yrityksessämme seuraavien työsuhteiden määrä kasvaa:							
a) vakituiset kokoaikaiset työntekijät	3,37 %	8,99 %	42,70 %	26,96 %	17,98 %	3,47	3
b) vakituiset osa-aikaiset työntekijät	5,81 %	24,42 %	32,56 %	30,23 %	6,98 %	3,08	3
c) vuokratyöntekijät	32,91 %	24,05 %	24,05 %	15,19 %	3,80 %	2,33	2
d) alihankinta (esim. konsultti)	8,14 %	20,93 %	33,72 %	32,56 %	4,65 %	3,05	3
e) tilapäistyöntekijät	20,25 %	18,99 %	29,12 %	29,11 %	2,53 %	2,75	3
f) määräaikaiset työntekijät	5,82 %	16,28 %	34,88 %	30,23 %	12,79 %	3,28	3

Kysymys 13. Työsuhteiden muuttuminen 2-3 vuoden kuluttua

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Yrityksessämme...							
panostetaan työyhteisöön sopeutumiseen työsuhteesta riippumatta.	0 %	2,41 %	8,43 %	57,83 %	31,33 %	4,18	4
lisätään etätymahdollisuuksia.	1,22 %	2,44 %	8,54 %	46,34 %	41,46 %	4,24	4
edistetään työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia.	0 %	2,38 %	15,48 %	46,43 %	35,71 %	4,15	4
pyritään pitämään työaikaan liittyvät järjestelyt joustavina.	0 %	0 %	10,71 %	45,24 %	44,05 %	4,33	4
työsuhteiden pituudet ovat lyhentyneet.	8,54 %	23,17 %	30,49 %	28,05 %	9,75 %	3,07	3
erilaiset työsuhteet ovat lisänneet HR:n työtä.	2,41 %	10,84 %	27,71 %	33,74 %	25,30 %	3,69	4
Yrityksessämme seuraavien työsuhteiden määrä kasvaa:							
a) vakituiset kokoaikaiset työntekijät	2,41 %	10,84 %	38,56 %	30,12 %	18,07 %	3,51	3
b) vakituiset osa-aikaiset työntekijät	6,10 %	17,07 %	32,93 %	31,71 %	12,19 %	3,27	3
c) vuokratyöntekijät	26,67 %	22,66 %	22,67 %	24 %	4 %	2,56	3
d) alihankinta (esim. konsultti)	6,25 %	16,25 %	28,75 %	40 %	8,75 %	3,29	3
e) tilapäistyöntekijät	13,33 %	18,67 %	26,67 %	29,33 %	12 %	3,08	3
f) määräaikaiset työntekijät	4,82 %	8,43 %	38,55 %	28,92 %	19,28 %	3,49	3

Kysymys 15. HR työ ja organisaatio muutoksessa tällä hetkellä

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Yrityksessämme...							
hyödynnetään henkilöstötilinpäätöstä.	20,25 %	21,52 %	34,18 %	22,78 %	1,27 %	2,63	3
esimiehet tekevät osan HR tehtävistä.	3,37 %	14,61 %	25,84 %	46,07 %	10,11 %	3,45	4
henkilöstö tekee osan HR tehtävistä.	14,94 %	33,33 %	27,59 %	20,69 %	3,45 %	2,64	3
Yrityksessämme HR toimii:							
a) liiketoiminnan tukena.	1,12 %	8,99 %	22,47 %	43,82 %	23,60 %	3,80	4
b) osana johtoryhmää.	12,22 %	8,89 %	6,67 %	25,55 %	46,67 %	3,86	4
c) esimiehen tukena.	0 %	1,15 %	6,90 %	27,58 %	64,37 %	4,55	5
d) henkilöstön tukena.	2,22 %	3,33 %	12,22 %	35,56 %	46,67 %	4,21	4
e) laajempina palvelufunktiona.	6,82 %	10,23 %	26,14 %	38,63 %	18,18 %	3,51	4
f) organisaatorakenteen muutoksissa.	5,75 %	6,90 %	17,24 %	36,78 %	33,33 %	3,85	4
g) organisaatiokulttuurin muodostamisessa.	3,41 %	11,36 %	19,32 %	42,05 %	23,86 %	3,72	4
h) vastuullisena yksikkönä työnantajamielikuvan luomisessa.	4,55 %	5,68 %	20,45 %	43,18 %	26,14 %	3,81	4
i) organisaation valmentajana ja coachaajana.	6,74 %	12,36 %	23,60 %	34,83 %	22,47 %	3,54	4
j) kehityshankkeiden eteenpäin viejänä.	5,56 %	10 %	30 %	40 %	14,44 %	3,48	4
k) osaamisen kehittäjänä.	6,67 %	6,67 %	18,89 %	45,55 %	22,22 %	3,70	4
l) uusien toimintamallien luojana.	3,33 %	11,11 %	17,78 %	45,56 %	22,22 %	3,72	4
m) työsuhteasioiden asiantuntijana.	1,11 %	1,11 %	1,11 %	20 %	76,67 %	4,70	5
n) hyvinvoinnin edistäjänä.	1,11 %	5,56 %	18,89 %	35,55 %	38,89 %	4,06	4
o) vastuullisuuden edistäjänä.	4,49 %	11,24 %	28,09 %	38,20 %	17,98 %	3,54	4
p) osaamisen johtajana.	6,67 %	8,89 %	31,11 %	36,66 %	16,67 %	3,48	4

Kysymys 15. HR työ ja organisaatio muutoksessa 2-3 vuoden kuluttua

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Yrityksessämme...							
hyödynnetään henkilöstötilinpäätöstä.	6,67 %	8 %	28 %	45,33 %	12 %	3,48	4
esimiehet tekevät osan HR tehtävistä.	0 %	8,24 %	12,94 %	56,47 %	22,35 %	3,93	4
henkilöstö tekee osan HR tehtävistä.	9,64 %	21,69 %	22,89 %	32,53 %	13,25 %	3,18	3
Yrityksessämme HR toimii:							
a) liiketoiminnan tukena.	0 %	1,21 %	10,84 %	39,76 %	48,19 %	4,35	4
b) osana johtoryhmää.	4,82 %	2,41 %	7,23 %	32,53 %	53,01 %	4,27	5
c) esimiehen tukena.	0 %	0 %	4,82 %	25,30 %	69,88 %	4,65	5
d) henkilöstön tukena.	1,19 %	2,38 %	9,52 %	36,91 %	50 %	4,32	4,5
e) laajempana palvelufunktiona.	3,66 %	3,66 %	23,17 %	39,02 %	30,49 %	3,89	4
f) organisaatorakenteen muutoksissa.	1,22 %	3,66 %	13,41 %	32,93 %	48,78 %	4,24	4
g) organisaatiokulttuurin muodostamisessa.	1,24 %	3,70 %	11,11 %	43,21 %	40,74 %	4,19	4
h) vastuullisena yksikkönä työnantajamielikuvan luomisessa.	1,23 %	4,94 %	9,88 %	38,27 %	45,68 %	4,22	4
i) organisaation valmentajana ja coachaajana.	3,62 %	7,23 %	9,64 %	38,55 %	40,96 %	4,06	4
j) kehityshankkeiden eteenpäin viejänä.	3,66 %	4,88 %	23,17 %	37,80 %	30,49 %	3,87	4
k) osaamisen kehittäjänä.	3,57 %	1,19 %	7,14 %	48,81 %	39,29 %	4,19	4
l) uusien toimintamallien luoja.	1,21 %	6,02 %	12,05 %	48,19 %	32,53 %	4,05	4
m) työsuhteasioiden asiantuntijana.	0 %	1,19 %	2,38 %	19,05 %	77,38 %	4,73	5
n) hyvinvoinnin edistäjänä.	0 %	3,61 %	9,64 %	34,94 %	51,81 %	4,35	5
o) vastuullisuuden edistäjänä.	2,38 %	3,57 %	21,43 %	34,52 %	38,10 %	4,02	4
p) osaamisen johtajana.	1,19 %	7,14 %	15,48 %	38,09 %	38,10 %	4,05	4

Kysymys 17. HR-prosessit muutoksessa tällä hetkellä

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Yrityksessämme...							
pyritään ulkoistamaan tehtäviä mahdollisuuksien mukaan.	22,09 %	36,05 %	26,74 %	11,63 %	3,49 %	2,38	2
hyödynnetään ennakoivaa henkilöstösuunnittelua.	7,78 %	26,67 %	32,22 %	27,78 %	5,55 %	2,97	3
seurataan face-to-face kontaktien määrän vähenemisen/lisääntymisen vaikutuksia.	28,38 %	25,68 %	28,38 %	14,86 %	2,70 %	2,38	2
huomioidaan potentiaaliset osaajat (talentit).	5,81 %	23,26 %	24,42 %	33,72 %	12,79 %	3,24	3
luodaan urakehityspolkuja.	6,82 %	27,27 %	22,73 %	34,09 %	9,09 %	3,11	3
käytetään verkkokouluttamista henkilöstön kehittämisen keinona.	4,50 %	12,36 %	22,47 %	43,82 %	16,85 %	3,56	4
Yrityksessämme kehitetään seuraavia HR-toimintoja:							
a) rekrytointi	4,55 %	3,41 %	15,91 %	43,18 %	32,95 %	3,97	4
b) perehdytys	4,49 %	2,25 %	20,23 %	38,20 %	34,83 %	3,97	4
c) kehityskeskustelut	5,55 %	5,56 %	15,55 %	46,67 %	26,67 %	3,83	4
d) kulttuuri	6,82 %	9,09 %	35,23 %	28,41 %	20,45 %	3,47	3
e) arvot	6,67 %	8,89 %	20 %	46,66 %	17,78 %	3,60	4
f) palkitseminen	7,78 %	10 %	30 %	34,44 %	17,78 %	3,44	4
e) koulutus	4,44 %	3,33 %	25,56 %	47,78 %	18,89 %	3,73	4
g) tutkimuskehitys	13,92 %	27,85 %	26,58 %	25,32 %	6,33 %	2,82	3

Kysymys 17. HR-prosessit muutoksessa 2-3 vuoden kuluttua

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Yrityksessämme...							
pyritään ulkoistamaan tehtäviä mahdollisuuksien mukaan.	13,58 %	28,40 %	35,80 %	17,28 %	4,94 %	2,72	3
hyödynnetään ennakoivaa henkilöstösuunnittelua.	0 %	5,95 %	19,05 %	48,81 %	26,19 %	3,95	4
seurataan face-to-face kontaktien määrän vähenemisen/lisääntymisen vaikutuksia.	11,59 %	17,39 %	37,68 %	27,54 %	5,80 %	2,99	3
huomioidaan potentiaaliset osaajat (talentit).	1,23 %	4,94 %	16,05 %	39,51 %	38,27 %	4,09	4
luodaan urakehityspolkuja.	3,57 %	3,57 %	13,10 %	47,62 %	32,14 %	4,01	4
käytetään verkkokouluttamista henkilöstön kehittämisen keinona.	1,19 %	2,38 %	9,52 %	39,29 %	47,62 %	4,30	4
Yrityksessämme kehitetään seuraavia HR-toimintoja:							
a) rekrytointi	2,50 %	1,25 %	3,75 %	37,50 %	55 %	4,41	5
b) perehdytys	1,19 %	1,19 %	3,57 %	40,48 %	53,57 %	4,44	5
c) kehityskeskustelut	2,38 %	1,19 %	11,90 %	45,24 %	39,29 %	4,18	4
d) kulttuuri	3,62 %	2,41 %	18,07 %	37,35 %	38,55 %	4,05	4
e) arvot	2,38 %	3,57 %	15,48 %	45,24 %	33,33 %	4,04	4
f) palkitseminen	3,57 %	2,38 %	17,86 %	36,90 %	39,29 %	4,06	4
e) koulutus	2,38 %	1,19 %	9,52 %	48,81 %	38,10 %	4,19	4
g) tutkimuskehitys	10,81 %	12,16 %	37,84 %	18,92 %	20,27 %	3,26	3

Kysymys 20. Tieto organisaatiossa tällä hetkellä

	1	2	3	4	5	Keski arvo	Medi aani
Yrityksessämme...							
hyödynnetään tietotilinpäätöstä HR-työssä.	23,19 %	26,09 %	34,78 %	11,59 %	4,35 %	2,48	3
tuetaan hiljaisen tiedon jakamista erilaisilla toimilla.	17,07 %	25,61 %	34,15 %	17,07 %	6,10 %	2,70	3
Yrityksessämme organisaation tärkeimpien tietojen sijainti on:							
a) ihmisillä	0 %	0 %	11,63 %	54,65 %	33,72 %	4,22	4
b) sosiaalisissa suhdeverkostoissa	3,57 %	14,29 %	36,90 %	40,48 %	4,76 %	3,29	3
c) paperidokumenteissa	6,90 %	29,88 %	24,14 %	32,18 %	6,90 %	3,02	3
d) sähköisellä alustalla	2,30 %	6,90 %	20,69 %	49,42 %	20,69 %	3,79	4
e) tuotteissa ja palveluissa	2,33 %	12,79 %	27,91 %	46,51 %	10,46 %	3,50	4
f) organisaatiokulttuurissa	5,75 %	10,34 %	36,78 %	45,98 %	1,15 %	3,26	3
g) työtavoissa	1,15 %	2,30 %	35,63 %	54,02 %	6,90 %	3,63	4
h) toimintamalleissa	1,15 %	5,75 %	31,03 %	54,02 %	8,05 %	3,62	4
Yrityksessämme henkilötietojen ylläpitovastuu on:							
a) henkilöllä itsellään	11,24 %	20,22 %	14,61 %	31,46 %	22,47 %	3,34	4
b) HR:llä	2,27 %	7,96 %	9,09 %	47,73 %	32,95 %	4,01	4
c) esimiehellä	4,60 %	11,49 %	21,84 %	40,23 %	21,84 %	3,63	4

Kysymys 20. Tieto organisaatiossa 2-3 vuoden kuluttua

	1	2	3	4	5	Keski arvo	Medi aani
Yrityksessämme...							
hyödynnetään tietotilinpäätöstä HR-työssä.	6,56 %	9,84 %	36,06 %	36,07 %	11,47 %	3,36	3
tuetaan hiljaisen tiedon jakamista erilaisilla toimilla.	5,33 %	2,67 %	22,67 %	49,33 %	20 %	3,76	4
Yrityksessämme organisaation tärkeimpien tietojen sijainti on:							
a) ihmisillä	0 %	11,39 %	24,05 %	44,31 %	20,25 %	3,73	4
b) sosiaalisissa suhdeverkostoissa	2,53 %	12,66 %	39,24 %	39,24 %	6,33 %	3,34	3
c) paperidokumenteissa	25,93 %	32,10 %	22,22 %	14,81 %	4,94 %	2,41	2
d) sähköisellä alustalla	0 %	1,21 %	3,61 %	43,37 %	51,81 %	4,46	5
e) tuotteissa ja palveluissa	0 %	10,13 %	24,05 %	41,77 %	24,05 %	3,80	4
f) organisaatiokulttuurissa	0 %	4,88 %	34,15 %	51,22 %	9,75 %	3,66	4
g) työtavoissa	0 %	2,50 %	27,50 %	51,25 %	18,75 %	3,86	4
h) toimintamalleissa	0 %	1,22 %	20,73 %	50 %	28,05 %	4,05	4
Yrityksessämme henkilötietojen ylläpitovastuu on:							
a) henkilöllä itsellään	3,57 %	11,91 %	11,90 %	36,91 %	35,71 %	3,89	4
b) HR:llä	4,88 %	12,19 %	20,73 %	30,49 %	31,71 %	3,72	4
c) esimiehellä	6,10 %	10,98 %	23,17 %	36,58 %	23,17 %	3,60	4

Kysymys 22. Työntekijä osana organisaatiota tällä hetkellä

	1	2	3	4	5	Keski arvo	Medi aani
Yrityksessämme...							
panostetaan työntekijän hyvinvoinnin edistämiseen.	4,44 %	6,67 %	18,89 %	43,33 %	26,67 %	3,81	4
ymmärretään sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen.	6,67 %	22,22 %	25,56 %	24,44 %	21,11 %	3,31	3
palkitsemisjärjestelmä huomioi yksilön suorituksen.	18,61 %	30,23 %	19,77 %	25,58 %	5,81 %	2,70	3
Yrityksessämme huomioidaan seuraavien osa-alueiden vaikutus työntekijän sitoutumiseen:							
a) rekrytointiprosessin onnistuminen	4,44 %	13,33 %	18,89 %	44,45 %	18,89 %	3,60	4
b) perehdytyksen onnistuminen	4,45 %	6,67 %	24,44 %	41,11 %	23,33 %	3,72	4
c) kulttuuri	5,56 %	13,33 %	31,11 %	35,56 %	14,44 %	3,40	3,5
d) arvot	5,56 %	12,22 %	26,67 %	34,44 %	21,11 %	3,53	4
e) kehityskeskustelut	5,62 %	14,61 %	31,46 %	34,83 %	13,48 %	3,36	3
f) itsensä johtamisen valmentaminen	12,64 %	25,29 %	35,63 %	17,24 %	9,20 %	2,85	3
g) osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen	4,44 %	18,89 %	35,56 %	36,67 %	4,44 %	3,18	3
h) urakehityksen tukeminen	5,56 %	23,33 %	34,44 %	27,78 %	8,89 %	3,11	3
i) palautekäytäntöjen kehittäminen	6,74 %	24,72 %	30,34 %	31,46 %	6,74 %	3,07	3
j) työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	4,49 %	7,87 %	23,60 %	47,19 %	16,85 %	3,64	4

Kysymys 22. Työntekijä osana organisaatiota 2-3 vuoden kuluttua

	1	2	3	4	5	Keski arvo	Medi aani
Yrityksessämme...							
panostetaan työntekijän hyvinvoinnin edistämiseen.	0 %	2,41 %	8,43 %	40,97 %	48,19 %	4,35	4
ymmärretään sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen.	1,21 %	2,41 %	12,05 %	38,55 %	45,78 %	4,25	4
palkitsemisjärjestelmä huomioi yksilön suoriutumisen.	3,75 %	5 %	22,50 %	50 %	18,75 %	3,75	4
Yrityksessämme huomioidaan seuraavien osa-alueiden vaikutus työntekijän sitoutumiseen:							
a) rekrytointiprosessin onnistuminen	2,38 %	1,19 %	9,52 %	41,67 %	45,24 %	4,26	4
b) perehdytyksen onnistuminen	1,19 %	1,19 %	4,76 %	32,14 %	60,72 %	4,50	5
c) kulttuuri	3,61 %	2,41 %	21,69 %	38,55 %	33,74 %	3,96	4
d) arvot	3,61 %	1,21 %	16,87 %	43,37 %	34,94 %	4,05	4
e) kehityskeskustelut	2,38 %	3,57 %	17,86 %	42,86 %	33,33 %	4,01	4
f) itsensä johtamisen valmentaminen	3,70 %	4,94 %	27,16 %	34,57 %	29,63 %	3,81	4
g) osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen	1,19 %	1,19 %	14,29 %	47,62 %	35,71 %	4,15	4
h) urakehityksen tukeminen	2,38 %	5,95 %	14,29 %	45,24 %	32,14 %	3,99	4
i) palautekäytäntöjen kehittäminen	3,62 %	3,61 %	10,84 %	51,81 %	30,12 %	4,01	4
j) työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	2,41 %	1,21 %	10,84 %	44,58 %	40,96 %	4,20	4

Kysymys 24. Yksilön rooli tällä hetkellä

	1	2	3	4	5	Keski arvo	Medi aani
Yrityksessämme...							
koulutetaan esimiehiä työntekijän kohtaamiseen.	6,90 %	17,24 %	25,29 %	36,78 %	13,79 %	3,33	4
tuetaan työntekijän itsenäistä työntekoa.	1,11 %	5,56 %	26,67 %	55,55 %	11,11 %	3,70	4
työntekijä ottaa yhä vastuuta oman osaamisen kehittämisestä.	2,22 %	16,67 %	32,22 %	37,78 %	11,11 %	3,39	3
Yrityksessämme henkilöstö voi vaikuttaa:							
a) työn sisältöön	5,55 %	20 %	27,78 %	40 %	6,67 %	3,22	3
b) järjestelmien kehittämiseen	2,25 %	26,97 %	29,21 %	32,58 %	8,99 %	3,19	3
c) organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin	10 %	37,78 %	28,89 %	17,78 %	5,55 %	2,71	3
d) työntekotapoihin	0 %	11,11 %	27,78 %	48,89 %	12,22 %	3,62	4
e) palautekäytäntöihin	7,86 %	30,34 %	37,08 %	19,10 %	5,62 %	2,84	3
f) palkitsemiskäytäntöihin	22,99 %	41,38 %	21,84 %	11,49 %	2,30 %	2,29	2

Kysymys 24. Yksilön rooli 2-3 vuoden kuluttua

	1	2	3	4	5	Keski arvo	Medi aani
Yrityksessämme...							
koulutetaan esimiehiä työntekijän kohtaamiseen.	1,25 %	0 %	11,25 %	51,25 %	36,25 %	4,21	4
tuetaan työntekijän itsenäistä työntekoa.	0 %	1,21 %	8,43 %	54,22 %	36,14 %	4,25	4
työntekijä ottaa yhä vastuuta oman osaamisen kehittämisestä.	1,21 %	3,61 %	7,23 %	50,60 %	37,35 %	4,19	4
Yrityksessämme henkilöstö voi vaikuttaa:							
a) työn sisältöön	1,19 %	8,33 %	19,05 %	52,38 %	19,05 %	3,80	4
b) järjestelmien kehittämiseen	1,24 %	8,64 %	22,22 %	46,91 %	20,99 %	3,78	4
c) organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin	1,19 %	15,48 %	32,14 %	40,48 %	10,71 %	3,44	4
d) työntekotapoihin	0 %	1,21 %	18,07 %	50,60 %	30,12 %	4,10	4
e) palautekäytäntöihin	2,44 %	3,66 %	24,39 %	52,44 %	17,07 %	3,78	4
f) palkitsemiskäytäntöihin	7,41 %	20,99 %	23,46 %	39,50 %	8,64 %	3,21	3

Liite 3. Tilastolliset tulokset

Descriptive Statistics

	N	Mini- mum	Ma- xi- mum	Mean	Std. De- viation
Tällä hetkellä: huomioidaan milleniaalit (1980-2000 syntyneet) ja heidän odotukset.	87	1	5	3.07	1.009
Tällä hetkellä: valmistaudutaan ikääntyvien työelämästä poistumiseen.	84	1	5	3.38	1.086
Tällä hetkellä: vastuulliset arvot näkyvät liiketoiminnassa.	90	2	5	3.94	0.904
Tällä hetkellä: työntekijöiden rooli näkyy yrityksen vastuullisuuden toteuttamisessa.	88	1	5	3.53	1.050
Tällä hetkellä: monikulttuurisuutta hyödynnetään liiketoiminnassa.	85	1	5	3.02	1.291
Tällä hetkellä: vähennetään organisaatorakenteiden hierarkisuutta.	88	1	5	3.20	1.156
Tällä hetkellä: asiantuntijuus lisääntyy.	90	1	5	3.96	0.860
Tällä hetkellä: kannustetaan toimimaan yhteisöllisesti.	88	1	5	3.85	0.891
Tällä hetkellä: a) taloudellisen kestävyuden kannalta.	89	1	5	3.83	0.932
Tällä hetkellä: b) ekologisen kestävyuden kannalta.	89	1	5	3.40	1.074
Tällä hetkellä: c) sosiaalisen kestävyuden kannalta.	89	1	5	3.61	0.996
Tällä hetkellä: d) inhimillisen kestävyuden kannalta.	88	1	5	3.60	1.034
2-3 v. kuluttua: huomioidaan milleniaalit (1980-2000 syntyneet) ja heidän odotukset.	83	1	5	3.89	0.797
2-3 v. kuluttua: valmistaudutaan ikääntyvien työelämästä poistumiseen.	82	2	5	3.84	0.881
2-3 v. kuluttua: vastuulliset arvot näkyvät liiketoiminnassa.	85	2	5	4.36	0.754
2-3 v. kuluttua: työntekijöiden rooli näkyy yrityksen vastuullisuuden toteuttamisessa.	84	1	5	4.17	0.834
2-3 v. kuluttua: monikulttuurisuutta hyödynnetään liiketoiminnassa.	82	1	5	3.70	1.074
2-3 v. kuluttua: vähennetään organisaatorakenteiden hierarkisuutta.	84	1	5	3.68	1.043
2-3 v. kuluttua: asiantuntijuus lisääntyy.	85	2	5	4.33	0.746
2-3 v. kuluttua: kannustetaan toimimaan yhteisöllisesti.	82	2	5	4.26	0.767

2-3 v. kuluttua: a) taloudellisen kestävyuden kanalta.	84	2	5	4.12	0.767
2-3 v. kuluttua: b) ekologisen kestävyuden kanalta.	84	1	5	4.01	0.885
2-3 v. kuluttua: c) sosiaalisen kestävyuden kanalta.	83	1	5	4.06	0.929
2-3 v. kuluttua: d) inhimillisen kestävyuden kanalta.	83	1	5	4.11	0.841
Tällä hetkellä: panostetaan työyhteisöön sopeutumiseen työsuhteesta riippumatta.	89	1	5	3.62	0.971
Tällä hetkellä: lisätään etätyömahdollisuuksia.	89	1	5	3.60	1.052
Tällä hetkellä: edistetään työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia.	90	1	5	3.64	0.998
Tällä hetkellä: pyritään pitämään työaikaan liittyvät järjestelyt joustavina.	90	1	5	3.87	0.889
Tällä hetkellä: työsuhteiden pituudet ovat lyhentyneet.	87	1	5	2.82	1.147
Tällä hetkellä: erilaiset työsuhteet ovat lisänneet HR:n työtä.	87	1	5	3.52	1.066
Tällä hetkellä: a) vakituiset kokoaikaiset työntekijät	89	1	5	3.47	1.001
Tällä hetkellä: b) vakituiset osa-aikaiset työntekijät	86	1	5	3.08	1.031
Tällä hetkellä: c) vuokratyöntekijät	79	1	5	2.33	1.195
Tällä hetkellä: d) alihankinta (esim. konsultti)	86	1	5	3.05	1.028
Tällä hetkellä: e) tilapäistyöntekijät	79	1	5	2.75	1.160
Tällä hetkellä: f) määräaikaiset työntekijät	86	1	5	3.28	1.070
2-3 v. kuluttua: panostetaan työyhteisöön sopeutumiseen työsuhteesta riippumatta.	83	2	5	4.18	0.683
2-3 v. kuluttua: lisätään etätyömahdollisuuksia.	82	1	5	4.24	0.810
2-3 v. kuluttua: edistetään työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia.	84	2	5	4.15	0.768
2-3 v. kuluttua: pyritään pitämään työaikaan liittyvät järjestelyt joustavina.	84	3	5	4.33	0.665
2-3 v. kuluttua: työsuhteiden pituudet ovat lyhentyneet.	82	1	5	3.07	1.120
2-3 v. kuluttua: erilaiset työsuhteet ovat lisänneet HR:n työtä.	83	1	5	3.69	1.047
2-3 v. kuluttua: a) vakituiset kokoaikaiset työntekijät	83	1	5	3.51	0.992
2-3 v. kuluttua: b) vakituiset osa-aikaiset työntekijät	82	1	5	3.27	1.078
2-3 v. kuluttua: c) vuokratyöntekijät	75	1	5	2.56	1.233

2-3 v. kuluttua: d) alihankinta (esim. konsultti)	80	1	5	3.29	1.046
2-3 v. kuluttua: e) tilapäistyöntekijät	75	1	5	3.08	1.228
2-3 v. kuluttua: f) määräaikaiset työntekijät	83	1	5	3.49	1.052
Tällä hetkellä: hyödynnetään henkilöstötilinpäätöstä.	79	1	5	2.63	1.088
Tällä hetkellä: esimiehet tekevät osan HR tehtävistä.	89	1	5	3.45	0.977
Tällä hetkellä: henkilöstö tekee osan HR tehtävistä.	87	1	5	2.64	1.078
Tällä hetkellä: a) liiketoiminnan tukena.	89	1	5	3.80	0.944
Tällä hetkellä: b) osana johtoryhmää.	90	1	5	3.86	1.411
Tällä hetkellä: c) esimiehen tukena.	87	2	5	4.55	0.678
Tällä hetkellä: d) henkilöstön tukena.	90	1	5	4.21	0.942
Tällä hetkellä: e) laajempana palvelufunktiona.	88	1	5	3.51	1.114
Tällä hetkellä: f) organisaatorakenteen muutoksissa.	87	1	5	3.85	1.136
Tällä hetkellä: g) organisaatiokulttuurin muodostamisessa.	88	1	5	3.72	1.061
Tällä hetkellä: h) vastuullisena yksikkönä työnantajamielikuvan luomisessa.	88	1	5	3.81	1.038
Tällä hetkellä: i) organisaation valmentajana ja coachaajana.	89	1	5	3.54	1.168
Tällä hetkellä: j) kehityshankkeiden eteenpäin viejänä.	90	1	5	3.48	1.041
Tällä hetkellä: k) osaamisen kehittäjänä.	90	1	5	3.70	1.096
Tällä hetkellä: l) uusien toimintamallien luojana.	90	1	5	3.72	1.039
Tällä hetkellä: m) työsuhteasioiden asiantuntijana.	90	1	5	4.70	0.661
Tällä hetkellä: n) hyvinvoinnin edistäjänä.	90	1	5	4.06	0.952
Tällä hetkellä: o) vastuullisuuden edistäjänä.	89	1	5	3.54	1.056
Tällä hetkellä: p) osaamisen johtajana.	90	1	5	3.48	1.083
2-3 v. kuluttua: hyödynnetään henkilöstötilinpäätöstä.	75	1	5	3.48	1.031
2-3 v. kuluttua: esimiehet tekevät osan HR tehtävistä.	85	2	5	3.93	0.828
2-3 v. kuluttua: henkilöstö tekee osan HR tehtävistä.	83	1	5	3.18	1.201
2-3 v. kuluttua: a) liiketoiminnan tukena.	83	2	5	4.35	0.723
2-3 v. kuluttua: b) osana johtoryhmää.	83	1	5	4.27	1.037

2-3 v. kuluttua: c) esimiehen tukena.	83	3	5	4.65	0.572
2-3 v. kuluttua: d) henkilöstön tukena.	84	1	5	4.32	0.838
2-3 v. kuluttua: e) laajempaa palvelufunktiona.	82	1	5	3.89	1.006
2-3 v. kuluttua: f) organisaatorakenteen muutoksissa.	82	1	5	4.24	0.910
2-3 v. kuluttua: g) organisaatiokulttuurin muodos- tamisessa.	81	1	5	4.19	0.868
2-3 v. kuluttua: h) vastuullisena yksikkönä työn- antajamielikuvan luomisessa.	81	1	5	4.22	0.908
2-3 v. kuluttua: i) organisaation valmentajana ja coachaajana.	83	1	5	4.06	1.063
2-3 v. kuluttua: j) kehityshankkeiden eteenpäin viejänä.	82	1	5	3.87	1.028
2-3 v. kuluttua: k) osaamisen kehittäjänä.	84	1	5	4.19	0.898
2-3 v. kuluttua: l) uusien toimintamallien luojana.	83	1	5	4.05	0.896
2-3 v. kuluttua: m) työsuhteasioiden asiantunti- jana.	84	2	5	4.73	0.567
2-3 v. kuluttua: n) hyvinvoinnin edistäjänä.	83	2	5	4.35	0.803
2-3 v. kuluttua: o) vastuullisuuden edistäjänä.	84	1	5	4.02	0.981
2-3 v. kuluttua: p) osaamisen johtajana.	84	1	5	4.05	0.968
Tällä hetkellä: pyritään ulkoistamaan tehtäviä mahdollisuuksien mukaan.	86	1	5	2.38	1.065
Tällä hetkellä: hyödynnetään ennakoivaa henki- löstösuunnittelua.	90	1	5	2.97	1.043
Tällä hetkellä: seurataan face-to-face kontaktien määrän vähenemisen/lisääntymisen vaikutuksia.	74	1	5	2.38	1.131
Tällä hetkellä: huomioidaan potentiaaliset osaajat (talentit).	86	1	5	3.24	1.127
Tällä hetkellä: luodaan urakehityspolkuja.	88	1	5	3.11	1.119
Tällä hetkellä: käytetään verkkokoulutta- mista henkilöstön kehittämisen keinona.	89	1	5	3.56	1.055
Tällä hetkellä: a) rekrytointi	88	1	5	3.97	1.022
Tällä hetkellä: b) perehdytys	89	1	5	3.97	1.027
Tällä hetkellä: c) kehityskeskustelut	90	1	5	3.83	1.063
Tällä hetkellä: d) kulttuuri	88	1	5	3.47	1.124
Tällä hetkellä: e) arvot	90	1	5	3.60	1.089
Tällä hetkellä: f) palkitseminen	90	1	5	3.44	1.133
Tällä hetkellä: e) koulutus	90	1	5	3.73	0.958
Tällä hetkellä: g) tutkimuskehitys	79	1	5	2.82	1.152

2-3 v. kuluttua: pyritään ulkoistamaan tehtäviä mahdollisuuksien mukaan.	81	1	5	2.72	1.063
2-3 v. kuluttua: hyödynnetään ennakoivaa henkilöstösuunnittelua.	84	2	5	3.95	0.835
2-3 v. kuluttua: seurataan face-to-face kontaktien määrän vähenemisen/lisääntymisen vaikutuksia.	69	1	5	2.99	1.078
2-3 v. kuluttua: huomioidaan potentiaaliset osajat (talentit).	81	1	5	4.09	0.925
2-3 v. kuluttua: luodaan urakehityspolkuja.	84	1	5	4.01	0.963
2-3 v. kuluttua: käytetään verkkokouluttamista henkilöstön kehittämisen keinona.	84	1	5	4.30	0.833
2-3 v. kuluttua: a) rekrytointi	80	1	5	4.41	0.837
2-3 v. kuluttua: b) perehdytys	84	1	5	4.44	0.734
2-3 v. kuluttua: c) kehityskeskustelut	84	1	5	4.18	0.867
2-3 v. kuluttua: d) kulttuuri	83	1	5	4.05	0.999
2-3 v. kuluttua: e) arvot	84	1	5	4.04	0.924
2-3 v. kuluttua: f) palkitseminen	84	1	5	4.06	0.998
2-3 v. kuluttua: e) koulutus	84	1	5	4.19	0.843
2-3 v. kuluttua: g) tutkimuskehitys	74	1	5	3.26	1.228
Tällä hetkellä: hyödynnetään tietotilinpäätöstä HR-työssä.	69	1	5	2.48	1.106
Tällä hetkellä: tuetaan hiljaisen tiedon jakamista erilaisilla toimilla.	82	1	5	2.70	1.130
Tällä hetkellä: a) ihmisillä	86	3	5	4.22	0.640
Tällä hetkellä: b) sosiaalisissa suhdeverkostoissa	84	1	5	3.29	0.899
Tällä hetkellä: c) paperidokumenteissa	87	1	5	3.02	1.089
Tällä hetkellä: d) sähköisellä alustalla	87	1	5	3.79	0.929
Tällä hetkellä: e) tuotteissa ja palveluissa	86	1	5	3.50	0.930
Tällä hetkellä: f) organisaatiokulttuurissa	87	1	5	3.26	0.882
Tällä hetkellä: g) työtavoissa	87	1	5	3.63	0.701
Tällä hetkellä: h) toimintamalleissa	87	1	5	3.62	0.766
Tällä hetkellä: a) henkilöllä itsellään	89	1	5	3.34	1.331
Tällä hetkellä: b) HR:llä	88	1	5	4.01	0.977
Tällä hetkellä: c) esimiehellä	87	1	5	3.63	1.090

2-3 v. kuluttua: hyödynnetään tietotilinpäätöstä HR-työssä.	61	1	5	3.36	1.033
2-3 v. kuluttua: tuetaan hiljaisen tiedon jakamista erilaisilla toimilla.	75	1	5	3.76	0.984
2-3 v. kuluttua: a) ihmisillä	79	2	5	3.73	0.916
2-3 v. kuluttua: b) sosiaalisissa suhdeverkoissa	79	1	5	3.34	0.875
2-3 v. kuluttua: c) paperidokumenteissa	81	1	5	2.41	1.170
2-3 v. kuluttua: d) sähköisellä alustalla	83	2	5	4.46	0.631
2-3 v. kuluttua: e) tuotteissa ja palveluissa	79	2	5	3.80	0.925
2-3 v. kuluttua: f) organisaatiokulttuurissa	82	2	5	3.66	0.724
2-3 v. kuluttua: g) työtavoissa	80	2	5	3.86	0.742
2-3 v. kuluttua: h) toimintamalleissa	82	2	5	4.05	0.735
2-3 v. kuluttua: a) henkilöllä itsellään	84	1	5	3.89	1.130
2-3 v. kuluttua: b) HR:llä	82	1	5	3.72	1.179
2-3 v. kuluttua: c) esimiehellä	82	1	5	3.60	1.142
Tällä hetkellä: panostetaan työntekijän hyvinvoinnin edistämiseen.	90	1	5	3.81	1.048
Tällä hetkellä: ymmärretään sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen.	90	1	5	3.31	1.224
Tällä hetkellä: palkitsemisjärjestelmä huomioi yksilön suoriutumisen.	86	1	5	2.70	1.208
Tällä hetkellä: a) rekrytointiprosessin onnistuminen	90	1	5	3.60	1.079
Tällä hetkellä: b) perehdytyksen onnistuminen	90	1	5	3.72	1.039
Tällä hetkellä: c) kulttuuri	90	1	5	3.40	1.068
Tällä hetkellä: d) arvot	90	1	5	3.53	1.124
Tällä hetkellä: e) kehityskeskustelut	89	1	5	3.36	1.069
Tällä hetkellä: f) itsensä johtamisen valmentaminen	87	1	5	2.85	1.136
Tällä hetkellä: g) osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen	90	1	5	3.18	0.943
Tällä hetkellä: h) urakehityksen tukeminen	90	1	5	3.11	1.043
Tällä hetkellä: i) palautekäytäntöjen kehittäminen	89	1	5	3.07	1.053
Tällä hetkellä: j) työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	89	1	5	3.64	1.003
2-3 v. kuluttua: panostetaan työntekijän hyvinvoinnin edistämiseen.	83	2	5	4.35	0.740
2-3 v. kuluttua: ymmärretään sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen.	83	1	5	4.25	0.853

2-3 v. kuluttua: palkitsemisjärjestelmä huomioi yksilön suoriutumisen.	80	1	5	3.75	0.948
2-3 v. kuluttua: a) rekrytointiprosessin onnistuminen	84	1	5	4.26	0.866
2-3 v. kuluttua: b) perehdytyksen onnistuminen	84	1	5	4.50	0.753
2-3 v. kuluttua: c) kulttuuri	83	1	5	3.96	0.993
2-3 v. kuluttua: d) arvot	83	1	5	4.05	0.949
2-3 v. kuluttua: e) kehityskeskustelut	84	1	5	4.01	0.938
2-3 v. kuluttua: f) itsensä johtamisen valmentaminen	81	1	5	3.81	1.038
2-3 v. kuluttua: g) osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen	84	1	5	4.15	0.799
2-3 v. kuluttua: h) urakehityksen tukeminen	84	1	5	3.99	0.963
2-3 v. kuluttua: i) palautekäytäntöjen kehittäminen	83	1	5	4.01	0.943
2-3 v. kuluttua: j) työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	83	1	5	4.20	0.866
Tällä hetkellä: koulutetaan esimiehiä työntekijän kohtaamiseen.	87	1	5	3.33	1.128
Tällä hetkellä: tuetaan työntekijän itsenäistä työntekoa.	90	1	5	3.70	0.785
Tällä hetkellä: työntekijä ottaa yhä vastuuta oman osaamisen kehittämisestä.	90	1	5	3.39	0.968
Tällä hetkellä: a) työn sisältöön	90	1	5	3.22	1.025
Tällä hetkellä: b) järjestelmien kehittämiseen	89	1	5	3.19	1.010
Tällä hetkellä: c) organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin	90	1	5	2.71	1.052
Tällä hetkellä: d) työntekotapoihin	90	2	5	3.62	0.842
Tällä hetkellä: e) palautekäytäntöihin	89	1	5	2.84	1.010
Tällä hetkellä: f) palkitsemiskäytäntöihin	87	1	5	2.29	1.022
2-3 v. kuluttua: koulutetaan esimiehiä työntekijän kohtaamiseen.	80	1	5	4.21	0.741
2-3 v. kuluttua: tuetaan työntekijän itsenäistä työntekoa.	83	2	5	4.25	0.660
2-3 v. kuluttua: työntekijä ottaa yhä vastuuta oman osaamisen kehittämisestä.	83	1	5	4.19	0.818
2-3 v. kuluttua: a) työn sisältöön	84	1	5	3.80	0.889
2-3 v. kuluttua: b) järjestelmien kehittämiseen	81	1	5	3.78	0.922
2-3 v. kuluttua: c) organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin	84	1	5	3.44	0.923

2-3 v. kuluttua: d) työntekotapoihin	83	2	5	4.10	0.726
2-3 v. kuluttua: e) palautekäytäntöihin	82	1	5	3.78	0.861
2-3 v. kuluttua: f) palkitsemiskäytäntöihin	81	1	5	3.21	1.104
Tällä hetkellä: a) rekrytointiprosessissa	88	1	5	3.89	0.976
Tällä hetkellä: b) perehdytyksessä	88	1	5	2.25	1.137
Tällä hetkellä: c) työnantajamielikuvan luomisessa	88	1	5	3.64	1.008
Tällä hetkellä: d) viestinnässä	89	1	5	3.85	1.061
Tällä hetkellä: e) kehityskeskusteluissa	87	1	5	1.86	1.080
Tällä hetkellä: a) rekrytointiprosessissa	70	1	5	1.43	0.844
Tällä hetkellä: b) perehdytyksessä	70	1	5	1.57	1.071
Tällä hetkellä: c) kehityskeskusteluissa	69	1	5	1.39	0.808
Tällä hetkellä: d) oppimisalustana	70	1	5	1.96	1.221
Tällä hetkellä: e) suorituksen johtamisessa	69	1	5	1.42	0.864
Tällä hetkellä: a) rekrytointiprosessissa	76	1	5	2.26	1.330
Tällä hetkellä: b) perehdytyksessä	76	1	5	1.71	1.198
Tällä hetkellä: c) kehityskeskusteluissa	74	1	5	1.54	0.982
Tällä hetkellä: d) viestinnässä	79	1	5	2.80	1.418
Tällä hetkellä: e) työaika suunnittelussa	76	1	5	2.39	1.386
Tällä hetkellä: f) oppimisalustana	77	1	5	2.22	1.334
Tällä hetkellä: g) suorituksen johtamisessa	75	1	5	1.69	0.972
Tällä hetkellä: h) palautteen antamisessa	75	1	5	1.68	1.002
2-3 vuoden kuluttua :a) rekrytointiprosessissa	81	2	5	4.52	0.673
2-3 v. kuluttua: b) perehdytyksessä	81	1	5	3.16	1.112
2-3 v. kuluttua: c) työnantajamielikuvan luomisessa	81	1	5	4.36	0.826
2-3 v. kuluttua: d) viestinnässä	82	2	5	4.44	0.739
2-3 v. kuluttua: e) kehityskeskusteluissa	80	1	5	2.54	1.179
2-3 v. kuluttua: a) rekrytointiprosessissa	63	1	5	2.59	1.057
2-3 v. kuluttua: b) perehdytyksessä	64	1	5	2.97	1.154
2-3 v. kuluttua: c) kehityskeskusteluissa	64	1	5	2.58	1.138
2-3 v. kuluttua: d) oppimisalustana	65	1	5	3.28	1.097

2-3 v. kuluttua: e) suorituksen johtamisessa	63	1	5	2.71	1.084
2-3 v. kuluttua: a) rekrytointiprosessissa	70	1	5	3.49	1.176
2-3 v. kuluttua: b) perehdytyksessä	72	1	5	3.21	1.288
2-3 v. kuluttua: c) kehityskeskusteluissa	69	1	5	2.84	1.290
2-3 v. kuluttua: d) viestinnässä	74	1	5	3.89	1.093
2-3 v. kuluttua: e) työaika suunnittelussa	71	1	5	3.68	1.262
2-3 v. kuluttua: f) oppimisalustana	71	1	5	3.59	1.202
2-3 v. kuluttua: g) suorituksen johtamisessa	70	1	5	3.01	1.186
2-3 v. kuluttua: h) palautteen antamisessa	70	1	5	3.10	1.194
Tällä hetkellä: hyödynnetään ihmisanalytiikkaa HR-työssä.	76	1	5	2.54	1.248
Tällä hetkellä: tuetaan riittävästi HR:n teknologia-osaamista.	82	1	5	2.50	1.179
Tällä hetkellä: a) henkilöstön kehittämisessä	79	1	4	2.11	1.038
Tällä hetkellä: b) työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisessa	80	1	5	2.39	1.248
Tällä hetkellä: c) osaamisen johtamisessa	79	1	5	2.23	1.097
Tällä hetkellä: d) päätöksenteossa	79	1	5	2.44	1.227
Tällä hetkellä: a) johdolla	88	1	5	3.51	1.203
Tällä hetkellä: b) HR:llä	89	1	5	3.17	1.131
Tällä hetkellä: c) IT-osastolla	87	1	5	4.01	1.006
Tällä hetkellä: d) työntekijällä	87	1	5	2.61	1.093
Tällä hetkellä: e) ulkopuolisella konsultilla	84	1	5	2.64	1.258
2-3 v. kuluttua: hyödynnetään ihmisanalytiikkaa HR-työssä.	71	1	5	3.79	1.054
2-3 v. kuluttua: tuetaan riittävästi HR:n teknologiaosaamista.	77	1	5	3.75	0.891
2-3 v. kuluttua: a) henkilöstön kehittämisessä	73	1	5	3.62	0.937
2-3 v. kuluttua: b) työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisessa	74	1	5	3.65	0.985
2-3 v. kuluttua: c) osaamisen johtamisessa	73	1	5	3.59	0.969
2-3 v. kuluttua: d) päätöksenteossa	74	1	5	3.68	0.967
2-3 v. kuluttua: a) johdolla	83	2	5	4.06	0.846

2-3 v. kuluttua: b) HR:illä	83	1	5	3.88	0.942
2-3 v. kuluttua: c) IT-osastolla	78	2	5	4.13	0.917
2-3 v. kuluttua: d) työntekijällä	83	1	5	3.49	1.108
2-3 v. kuluttua: e) ulkopuolisella konsultilla	78	1	5	2.69	1.188
Valid N (listwise)	0				

Liite 4. Spearman testin tulokset 11 ja 13

Spearman's rho		Työkokemuksesi HR-, esimies- tai johtotehtävistä koko työurasi ajalta	Ikäsi	Yrityksen henkilömäärä
Työkokemuksesi HR-, esimies- tai johtotehtävistä koko työurasi ajalta	Correlation Coefficient	1,000	,583**	,291**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,005
	N	90	90	90
Ikäsi	Correlation Coefficient	,583**	1,000	0,147
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,168
	N	90	90	90
Yrityksen henkilömäärä	Correlation Coefficient	,291**	0,147	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,168	
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: huomioidaan milleniaalit (1980-2000 syntyneet) ja heidän odotukset.	Correlation Coefficient	-0,087	-0,051	-0,188
	Sig. (2-tailed)	0,421	0,636	0,081
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: valmistaudutaan ikääntyvien työelämästä poistumiseen.	Correlation Coefficient	0,159	0,134	0,054
	Sig. (2-tailed)	0,150	0,224	0,628
	N	84	84	84
Tällä hetkellä: vastuulliset arvot näkyvät liiketoiminnassa.	Correlation Coefficient	-0,098	-0,054	-0,059
	Sig. (2-tailed)	0,359	0,612	0,579
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: työntekijöiden rooli näkyy yrityksen vastuullisuuden toteuttamisessa.	Correlation Coefficient	-0,045	0,098	-0,171
	Sig. (2-tailed)	0,675	0,364	0,110
	N	88	88	88
Tällä hetkellä: monikulttuurisuutta hyödynnetään liiketoiminnassa.	Correlation Coefficient	-0,071	0,060	0,052
	Sig. (2-tailed)	0,518	0,588	0,639
	N	85	85	85
Tällä hetkellä: vähennetään organisaatorakenteiden hierarkisuutta.	Correlation Coefficient	-0,046	0,035	-0,088
	Sig. (2-tailed)	0,671	0,744	0,413
	N	88	88	88
Tällä hetkellä: asiantuntijuus lisääntyy.	Correlation Coefficient	-0,101	-0,152	-0,167
	Sig. (2-tailed)	0,344	0,152	0,117
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: kannustetaan toimimaan yhteisöllisesti.	Correlation Coefficient	0,007	0,074	-0,129
	Sig. (2-tailed)	0,949	0,491	0,230
	N	88	88	88
Tällä hetkellä: a) taloudellisen kestävyuden kannalta.	Correlation Coefficient	0,119	0,120	-0,201
	Sig. (2-tailed)	0,267	0,265	0,059
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: b) ekologisen kestävyuden kannalta.	Correlation Coefficient	0,118	0,191	0,084
	Sig. (2-tailed)	0,271	0,074	0,434
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: c) sosiaalisen kestävyuden kannalta.	Correlation Coefficient	0,025	0,021	-0,092
	Sig. (2-tailed)	0,818	0,848	0,391
	N	89	89	89

Tällä hetkellä: d) inhimillisen kestävyuden kannalta.	Correlation Coefficient	0,014	-0,026	-0,156
	Sig. (2-tailed)	0,894	0,811	0,147
	N	88	88	88
2-3 v. kuluttua: huomioidaan milleniaalit (1980-2000 syntyneet) ja heidän odotukset.	Correlation Coefficient	-0,085	-0,065	-,275*
	Sig. (2-tailed)	0,445	0,560	0,012
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: valmistaudutaan ikääntyvien työelämästä poistumiseen.	Correlation Coefficient	0,154	0,112	0,013
	Sig. (2-tailed)	0,167	0,316	0,907
	N	82	82	82
2-3 v. kuluttua: vastuulliset arvot näkyvät liiketoiminnassa.	Correlation Coefficient	-0,195	-0,194	-0,144
	Sig. (2-tailed)	0,074	0,075	0,189
	N	85	85	85
2-3 v. kuluttua: työntekijöiden rooli näkyy yrityksen vastuullisuuden toteuttamisessa.	Correlation Coefficient	0,078	0,059	-0,213
	Sig. (2-tailed)	0,478	0,593	0,052
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: monikulttuurisuutta hyödynnetään liiketoiminnassa.	Correlation Coefficient	-0,020	0,131	0,029
	Sig. (2-tailed)	0,860	0,241	0,795
	N	82	82	82
2-3 v. kuluttua: vähennetään organisaatorakenteiden hierarkisuutta.	Correlation Coefficient	-0,076	0,047	-0,109
	Sig. (2-tailed)	0,494	0,670	0,324
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: asiantuntijuus lisääntyy.	Correlation Coefficient	-0,132	-0,159	-0,135
	Sig. (2-tailed)	0,230	0,146	0,219
	N	85	85	85
2-3 v. kuluttua: kannustetaan toimimaan yhteisöllisesti.	Correlation Coefficient	0,017	-0,036	-0,198
	Sig. (2-tailed)	0,880	0,748	0,074
	N	82	82	82
2-3 v. kuluttua: a) taloudellisen kestävyuden kannalta.	Correlation Coefficient	0,115	0,057	-0,174
	Sig. (2-tailed)	0,299	0,606	0,114
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: b) ekologisen kestävyuden kannalta.	Correlation Coefficient	0,187	0,147	-0,125
	Sig. (2-tailed)	0,089	0,182	0,256
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: c) sosiaalisen kestävyuden kannalta.	Correlation Coefficient	-0,020	-0,096	-0,189
	Sig. (2-tailed)	0,857	0,390	0,088
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: d) inhimillisen kestävyuden kannalta.	Correlation Coefficient	-0,065	-0,104	-0,212
	Sig. (2-tailed)	0,557	0,349	0,054
	N	83	83	83
Tällä hetkellä: panostetaan työyhteisöön sopeutumiseen työsuhteesta riippumatta.	Correlation Coefficient	0,085	0,183	-0,028
	Sig. (2-tailed)	0,428	0,086	0,792
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: lisätään etätyömahdollisuuksia.	Correlation Coefficient	-0,073	0,043	-0,030
	Sig. (2-tailed)	0,495	0,687	0,781
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: edistetään työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia.	Correlation Coefficient	-0,074	0,024	-0,085
	Sig. (2-tailed)	0,486	0,826	0,424
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: pyritään pitämään työaikaan liittyvät järjestelyt joustavina.	Correlation Coefficient	-0,037	0,050	-,226*
	Sig. (2-tailed)	0,732	0,640	0,032
	N	90	90	90

Tällä hetkellä: työsuhteiden pituudet ovat lyhentyneet.	Correlation Coefficient	0,030	-0,016	0,001
	Sig. (2-tailed)	0,779	0,882	0,991
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: erilaiset työsuhteet ovat lisänneet HR:n työtä.	Correlation Coefficient	-0,206	-0,131	-0,028
	Sig. (2-tailed)	0,056	0,225	0,799
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: a) vakituiset koko-aikaiset työntekijät	Correlation Coefficient	-0,101	-,309**	-0,061
	Sig. (2-tailed)	0,345	0,003	0,570
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: b) vakituiset osa-aikaiset työntekijät	Correlation Coefficient	-0,135	-0,138	0,065
	Sig. (2-tailed)	0,217	0,207	0,551
	N	86	86	86
Tällä hetkellä: c) vuokratyöntekijät	Correlation Coefficient	0,050	0,075	,342**
	Sig. (2-tailed)	0,663	0,512	0,002
	N	79	79	79
Tällä hetkellä: d) alihankinta (esim. konsultti)	Correlation Coefficient	-0,069	0,089	0,107
	Sig. (2-tailed)	0,530	0,414	0,328
	N	86	86	86
Tällä hetkellä: e) tilapäistyöntekijät	Correlation Coefficient	-0,092	0,071	0,122
	Sig. (2-tailed)	0,418	0,535	0,283
	N	79	79	79
Tällä hetkellä: f) määräaikaiset työntekijät	Correlation Coefficient	-0,120	0,046	-0,053
	Sig. (2-tailed)	0,270	0,671	0,626
	N	86	86	86
2-3 v. kuluttua: panostetaan työyhteisöön sopeutumiseen työsuhteesta riippumatta.	Correlation Coefficient	-0,104	-0,014	-0,108
	Sig. (2-tailed)	0,352	0,899	0,330
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: lisätään etätömahdollisuuksia.	Correlation Coefficient	-0,152	-0,050	-0,035
	Sig. (2-tailed)	0,174	0,657	0,755
	N	82	82	82
2-3 v. kuluttua: edistetään työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia.	Correlation Coefficient	-0,113	-0,136	-0,049
	Sig. (2-tailed)	0,304	0,217	0,658
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: pyritään pitämään työaikaan liittyvät järjestelyt joustavina.	Correlation Coefficient	-0,080	-0,065	-,243*
	Sig. (2-tailed)	0,468	0,559	0,026
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: työsuhteiden pituudet ovat lyhentyneet.	Correlation Coefficient	0,020	0,027	0,080
	Sig. (2-tailed)	0,860	0,809	0,477
	N	82	82	82
2-3 v. kuluttua: erilaiset työsuhteet ovat lisänneet HR:n työtä.	Correlation Coefficient	-0,164	-0,072	-0,119
	Sig. (2-tailed)	0,139	0,517	0,284
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: a) vakituiset koko-aikaiset työntekijät	Correlation Coefficient	0,052	-0,145	-0,050
	Sig. (2-tailed)	0,638	0,191	0,655
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: b) vakituiset osa-aikaiset työntekijät	Correlation Coefficient	-0,071	-0,099	0,016
	Sig. (2-tailed)	0,528	0,376	0,888
	N	82	82	82
2-3 v. kuluttua: c) vuokratyöntekijät	Correlation Coefficient	-0,089	-0,007	0,196
	Sig. (2-tailed)	0,446	0,952	0,092
	N	75	75	75

2-3 v. kuluttua: d) alihankinta (esim. konsultti)	Correlation Coefficient	-,226*	-0,059	0,064
	Sig. (2-tailed)	0,044	0,603	0,571
	N	80	80	80
2-3 v. kuluttua: e) tilapäistyönteki- jät	Correlation Coefficient	-0,075	0,005	0,119
	Sig. (2-tailed)	0,521	0,963	0,308
	N	75	75	75
2-3 v. kuluttua: f) määräaikaiset työntekijät	Correlation Coefficient	-0,123	0,069	-0,100
	Sig. (2-tailed)	0,268	0,534	0,370
	N	83	83	83

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Liite 5. Spearman testin tulokset kysymykset 15 ja 17

Spearman's rho		Työkokemuksesi HR-, esimies- tai johtotehtävistä koko työurasi ajalta	Ikäsi	Yrityksen henkilö- määrä
Työkokemuksesi HR-, esimies- tai johtotehtävistä koko työurasi ajalta	Correlation Coefficient	1,000	,583**	,291**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,005
	N	90	90	90
Ikäsi	Correlation Coefficient	,583**	1,000	0,147
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,168
	N	90	90	90
Yrityksen henkilömäärä	Correlation Coefficient	,291**	0,147	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,168	
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: hyödynnetään henkilöstötilinpäätöstä.	Correlation Coefficient	0,037	0,037	,244*
	Sig. (2-tailed)	0,747	0,749	0,030
	N	79	79	79
Tällä hetkellä: esimiehet tekevät osan HR tehtävistä.	Correlation Coefficient	0,131	0,006	0,158
	Sig. (2-tailed)	0,220	0,953	0,139
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: henkilöstö tekee osan HR tehtävistä.	Correlation Coefficient	0,071	-0,059	0,037
	Sig. (2-tailed)	0,512	0,587	0,731
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: a) liiketoiminnan tukena.	Correlation Coefficient	0,143	-0,006	0,070
	Sig. (2-tailed)	0,182	0,952	0,514
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: b) osana johto- ryhmää.	Correlation Coefficient	,215*	0,065	0,174
	Sig. (2-tailed)	0,042	0,544	0,100
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: c) esimiehen tu- kena.	Correlation Coefficient	0,048	-0,030	0,146
	Sig. (2-tailed)	0,656	0,786	0,178
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: d) henkilöstön tu- kena.	Correlation Coefficient	-0,063	-0,109	-0,196
	Sig. (2-tailed)	0,557	0,305	0,064
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: e) laajempaan palvelufunktiona.	Correlation Coefficient	-0,038	0,012	-0,151
	Sig. (2-tailed)	0,726	0,915	0,160
	N	88	88	88
Tällä hetkellä: f) organisaatiora- kenteen muutoksissa.	Correlation Coefficient	0,011	-0,002	-0,094
	Sig. (2-tailed)	0,922	0,984	0,385
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: g) organisaa- tiokulttuurin muodostamisessa.	Correlation Coefficient	0,037	0,047	-0,108
	Sig. (2-tailed)	0,732	0,667	0,317
	N	88	88	88
Tällä hetkellä: h) vastuullisena yksikkönä työnantajamielikuvan luomisessa.	Correlation Coefficient	0,173	0,027	-0,046
	Sig. (2-tailed)	0,107	0,804	0,670
	N	88	88	88
	Correlation Coefficient	0,075	0,058	0,034

Tällä hetkellä: i) organisaation valmentajana ja coachaajana.	Sig. (2-tailed)	0,486	0,592	0,753
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: j) kehityshankkeiden eteenpäin viejänä.	Correlation Coefficient	0,048	-0,028	0,036
	Sig. (2-tailed)	0,651	0,793	0,739
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: k) osaamisen kehittäjänä.	Correlation Coefficient	0,113	0,058	0,028
	Sig. (2-tailed)	0,290	0,587	0,791
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: l) uusien toimintamallien luojana.	Correlation Coefficient	0,115	0,050	0,092
	Sig. (2-tailed)	0,281	0,639	0,391
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: m) työsuhteasioiden asiantuntijana.	Correlation Coefficient	0,024	-0,037	-0,076
	Sig. (2-tailed)	0,821	0,732	0,475
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: n) hyvinvoinnin edistäjänä.	Correlation Coefficient	0,204	0,033	0,018
	Sig. (2-tailed)	0,054	0,754	0,869
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: o) vastuullisuuden edistäjänä.	Correlation Coefficient	0,006	0,084	-0,112
	Sig. (2-tailed)	0,954	0,433	0,297
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: p) osaamisen johtajana.	Correlation Coefficient	0,063	0,020	-0,044
	Sig. (2-tailed)	0,558	0,854	0,681
	N	90	90	90
2-3 v. kuluttua: hyödynnetään henkilöstötilinpäätöstä.	Correlation Coefficient	-0,021	-0,050	0,070
	Sig. (2-tailed)	0,857	0,673	0,550
	N	75	75	75
2-3 v. kuluttua: esimiehet tekevät osan HR tehtävistä.	Correlation Coefficient	0,184	-0,009	,223*
	Sig. (2-tailed)	0,091	0,936	0,040
	N	85	85	85
2-3 v. kuluttua: henkilöstö tekee osan HR tehtävistä.	Correlation Coefficient	0,202	0,078	0,059
	Sig. (2-tailed)	0,066	0,484	0,598
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: a) liiketoiminnan tukena.	Correlation Coefficient	,217*	-0,021	,231*
	Sig. (2-tailed)	0,049	0,848	0,035
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: b) osana johtoryhmää.	Correlation Coefficient	0,065	-0,079	,243*
	Sig. (2-tailed)	0,558	0,477	0,027
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: c) esimiehen tukena.	Correlation Coefficient	0,001	-0,119	0,145
	Sig. (2-tailed)	0,992	0,285	0,192
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: d) henkilöstön tukena.	Correlation Coefficient	-0,163	-0,152	-,294**
	Sig. (2-tailed)	0,138	0,168	0,007
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: e) laajempaan palvelufunktiona.	Correlation Coefficient	-0,030	-0,099	-0,197
	Sig. (2-tailed)	0,792	0,376	0,076
	N	82	82	82
2-3 v. kuluttua: f) organisaatiokenttien muutoksissa.	Correlation Coefficient	-0,091	-0,177	-0,122
	Sig. (2-tailed)	0,414	0,111	0,276
	N	82	82	82
	Correlation Coefficient	0,034	-0,098	-0,025

2-3 v. kuluttua: g) organisaatiokulttuurin muodostamisessa.	Sig. (2-tailed)	0,766	0,385	0,827
	N	81	81	81
2-3 v. kuluttua: h) vastuullisena yksikkönä työnantajamielikuvan luomisessa.	Correlation Coefficient	0,119	-0,044	0,069
	Sig. (2-tailed)	0,290	0,697	0,540
	N	81	81	81
2-3 v. kuluttua: i) organisaation valmentajana ja coachaajana.	Correlation Coefficient	0,006	-0,103	0,019
	Sig. (2-tailed)	0,955	0,356	0,866
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: j) kehityshankkeiden eteenpäin viejänä.	Correlation Coefficient	0,146	-0,054	0,167
	Sig. (2-tailed)	0,190	0,628	0,134
	N	82	82	82
2-3 v. kuluttua: k) osaamisen kehittäjänä.	Correlation Coefficient	0,157	0,025	0,122
	Sig. (2-tailed)	0,154	0,819	0,270
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: l) uusien toimintamallien luoja.	Correlation Coefficient	0,055	-0,089	0,087
	Sig. (2-tailed)	0,624	0,423	0,433
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: m) työsuhteasioiden asiantuntijana.	Correlation Coefficient	0,052	0,026	-0,061
	Sig. (2-tailed)	0,637	0,812	0,583
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: n) hyvinvoinnin edistäjänä.	Correlation Coefficient	0,150	-0,035	-0,018
	Sig. (2-tailed)	0,176	0,752	0,870
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: o) vastuullisuuden edistäjänä.	Correlation Coefficient	0,096	0,050	0,073
	Sig. (2-tailed)	0,386	0,654	0,511
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: p) osaamisen johtajana.	Correlation Coefficient	0,096	-0,007	0,032
	Sig. (2-tailed)	0,384	0,952	0,773
	N	84	84	84
Tällä hetkellä: pyritään ulkoistamaan tehtäviä mahdollisuuksien mukaan.	Correlation Coefficient	0,163	0,126	,283**
	Sig. (2-tailed)	0,134	0,249	0,008
	N	86	86	86
Tällä hetkellä: hyödynnetään ennakkoivaa henkilöstösuunnittelua.	Correlation Coefficient	-0,022	0,113	0,044
	Sig. (2-tailed)	0,837	0,288	0,681
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: seurataan face-to-face kontaktien määrän vähenemisen/lisääntymisen vaikutuksia.	Correlation Coefficient	0,086	0,144	-0,060
	Sig. (2-tailed)	0,469	0,220	0,609
	N	74	74	74
Tällä hetkellä: huomioidaan potentiaaliset osaajat (talentit).	Correlation Coefficient	-0,104	0,001	-0,149
	Sig. (2-tailed)	0,342	0,993	0,171
	N	86	86	86
Tällä hetkellä: luodaan urakehityspolkuja.	Correlation Coefficient	-0,139	-0,109	-0,160
	Sig. (2-tailed)	0,195	0,313	0,137
	N	88	88	88
Tällä hetkellä: käytetään verkko-kouluttamista henkilöstön kehittämisen keinona.	Correlation Coefficient	0,066	-0,027	0,123
	Sig. (2-tailed)	0,537	0,801	0,250
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: a) rekrytointi	Correlation Coefficient	0,169	0,123	0,128
	Sig. (2-tailed)	0,116	0,252	0,235

	N	88	88	88
Tällä hetkellä: b) perehdytys	Correlation Coefficient	0,056	0,020	0,114
	Sig. (2-tailed)	0,602	0,852	0,288
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: c) kehityskeskustelut	Correlation Coefficient	0,078	0,004	0,032
	Sig. (2-tailed)	0,467	0,968	0,765
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: d) kulttuuri	Correlation Coefficient	0,030	-0,080	-0,008
	Sig. (2-tailed)	0,781	0,460	0,939
	N	88	88	88
Tällä hetkellä: e) arvot	Correlation Coefficient	0,067	-0,013	-0,070
	Sig. (2-tailed)	0,533	0,905	0,514
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: f) palkitseminen	Correlation Coefficient	0,042	-0,023	-0,056
	Sig. (2-tailed)	0,692	0,829	0,601
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: e) koulutus	Correlation Coefficient	0,099	-0,074	0,027
	Sig. (2-tailed)	0,351	0,487	0,799
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: g) tutkimuskehitys	Correlation Coefficient	0,042	-0,001	-0,101
	Sig. (2-tailed)	0,716	0,991	0,378
	N	79	79	79
2-3 v. kuluttua: pyritään ulkoistamaan tehtäviä mahdollisuuksien mukaan.	Correlation Coefficient	0,078	0,186	,322**
	Sig. (2-tailed)	0,491	0,096	0,003
	N	81	81	81
2-3 v. kuluttua: hyödynnetään ennakoivaa henkilöstösuunnitelua.	Correlation Coefficient	-0,064	-0,070	-0,019
	Sig. (2-tailed)	0,563	0,524	0,864
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: seurataan face-to-face kontaktien määrän vähenemisen/lisääntymisen vaikutuksia.	Correlation Coefficient	0,042	-0,001	-0,088
	Sig. (2-tailed)	0,732	0,992	0,474
	N	69	69	69
2-3 v. kuluttua: huomioidaan potentiaaliset osaajat (talentit).	Correlation Coefficient	-0,152	-0,158	-0,178
	Sig. (2-tailed)	0,175	0,158	0,111
	N	81	81	81
2-3 v. kuluttua: luodaan urakehityspolkuja.	Correlation Coefficient	-0,182	-,280**	-0,142
	Sig. (2-tailed)	0,098	0,010	0,198
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: käytetään verkkokouluttamista henkilöstön kehittämisen keinona.	Correlation Coefficient	0,023	0,025	0,067
	Sig. (2-tailed)	0,835	0,821	0,545
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: a) rekrytointi	Correlation Coefficient	-0,061	-0,144	-0,068
	Sig. (2-tailed)	0,589	0,202	0,551
	N	80	80	80
2-3 v. kuluttua: b) perehdytys	Correlation Coefficient	-0,002	-0,151	-0,027
	Sig. (2-tailed)	0,984	0,171	0,810
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: c) kehityskeskustelut	Correlation Coefficient	-0,050	-0,078	0,011
	Sig. (2-tailed)	0,652	0,483	0,919
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: d) kulttuuri	Correlation Coefficient	-0,097	-0,193	-0,010

	Sig. (2-tailed)	0,381	0,080	0,925
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: e) arvot	Correlation Coefficient	-0,117	-0,164	-0,133
	Sig. (2-tailed)	0,289	0,135	0,227
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: f) palkitseminen	Correlation Coefficient	0,050	-0,107	-0,080
	Sig. (2-tailed)	0,654	0,331	0,468
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: e) koulutus	Correlation Coefficient	-0,029	-0,202	-0,052
	Sig. (2-tailed)	0,796	0,065	0,636
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: g) tutkimuskehitys	Correlation Coefficient	0,003	-0,144	-0,059
	Sig. (2-tailed)	0,983	0,222	0,616
	N	74	74	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Liite 6. Spearman testin tulokset kysymykset 20 ja 22

Spearman's rho		Työkokemuksesi HR-, esimies- tai johtotehtävistä koko työurasi ajalta	Ikäsi	Yrityksen henkilömäärä
Työkokemuksesi HR-, esimies- tai johtotehtävistä koko työurasi ajalta	Correlation Coefficient	1,000	,583**	,291**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,005
	N	90	90	90
Ikäsi	Correlation Coefficient	,583**	1,000	0,147
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,168
	N	90	90	90
Yrityksen henkilömäärä	Correlation Coefficient	,291**	0,147	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,168	
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: hyödynnetään tietotilinpäätöstä HR-työssä.	Correlation Coefficient	-0,111	0,118	0,021
	Sig. (2-tailed)	0,364	0,336	0,861
	N	69	69	69
Tällä hetkellä: tuetaan hiljaisen tiedon jakamista erilaisilla toimilla.	Correlation Coefficient	-0,017	0,127	-0,151
	Sig. (2-tailed)	0,876	0,257	0,177
	N	82	82	82
Tällä hetkellä: a) ihmisillä	Correlation Coefficient	0,046	0,019	0,198
	Sig. (2-tailed)	0,676	0,863	0,067
	N	86	86	86
Tällä hetkellä: b) sosiaalisissa suhdeverkostoissa	Correlation Coefficient	0,044	0,125	0,108
	Sig. (2-tailed)	0,691	0,258	0,328
	N	84	84	84
Tällä hetkellä: c) paperidokumenteissa	Correlation Coefficient	-0,094	-0,020	0,003
	Sig. (2-tailed)	0,384	0,856	0,977
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: d) sähköisellä alustalla	Correlation Coefficient	-0,069	0,162	0,090
	Sig. (2-tailed)	0,523	0,135	0,408
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: e) tuotteissa ja palveluissa	Correlation Coefficient	0,173	0,090	0,071
	Sig. (2-tailed)	0,111	0,412	0,517
	N	86	86	86
Tällä hetkellä: f) organisaatiokulttuurissa	Correlation Coefficient	-0,057	-0,010	-0,205
	Sig. (2-tailed)	0,598	0,926	0,056
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: g) työtavoissa	Correlation Coefficient	0,005	0,006	-0,119
	Sig. (2-tailed)	0,966	0,954	0,274
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: h) toimintamalleissa	Correlation Coefficient	-0,034	0,127	-0,197
	Sig. (2-tailed)	0,754	0,240	0,068
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: a) henkilöllä itsellään	Correlation Coefficient	-0,030	-0,181	-0,044
	Sig. (2-tailed)	0,782	0,089	0,680
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: b) HR:llä	Correlation Coefficient	-0,073	0,042	-0,030
	Sig. (2-tailed)	0,497	0,701	0,781
	N	88	88	88

Tällä hetkellä: c) esimiehellä	Correlation Coefficient	-0,059	0,029	0,127
	Sig. (2-tailed)	0,588	0,793	0,239
	N	87	87	87
2-3 v. kuluttua: hyödynnetään tietotilinpäätöstä HR-työssä.	Correlation Coefficient	0,096	0,115	-0,011
	Sig. (2-tailed)	0,460	0,376	0,930
	N	61	61	61
2-3 v. kuluttua: tuetaan hiljaisen tiedon jakamista erilaisilla toimilla.	Correlation Coefficient	-0,030	0,006	-0,167
	Sig. (2-tailed)	0,799	0,962	0,152
	N	75	75	75
2-3 v. kuluttua: a) ihmisillä	Correlation Coefficient	0,058	0,073	0,130
	Sig. (2-tailed)	0,614	0,522	0,252
	N	79	79	79
2-3 v. kuluttua: b) sosiaalisissa suhdeverkostoissa	Correlation Coefficient	0,054	0,117	0,184
	Sig. (2-tailed)	0,639	0,304	0,104
	N	79	79	79
2-3 v. kuluttua: c) paperidokumenteissa	Correlation Coefficient	0,000	-0,065	0,055
	Sig. (2-tailed)	0,998	0,565	0,627
	N	81	81	81
2-3 v. kuluttua: d) sähköisellä alustalla	Correlation Coefficient	-0,019	0,097	-0,035
	Sig. (2-tailed)	0,866	0,381	0,753
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: e) tuotteissa ja palveluissa	Correlation Coefficient	0,193	0,081	0,031
	Sig. (2-tailed)	0,089	0,480	0,788
	N	79	79	79
2-3 v. kuluttua: f) organisaatiokulttuurissa	Correlation Coefficient	0,046	0,083	-0,149
	Sig. (2-tailed)	0,679	0,461	0,180
	N	82	82	82
2-3 v. kuluttua: g) työtavoissa	Correlation Coefficient	-0,010	0,066	-,227*
	Sig. (2-tailed)	0,927	0,560	0,043
	N	80	80	80
2-3 v. kuluttua: h) toimintamalleissa	Correlation Coefficient	0,101	0,179	-,245*
	Sig. (2-tailed)	0,368	0,107	0,027
	N	82	82	82
2-3 v. kuluttua: a) henkilöllä itsellään	Correlation Coefficient	0,082	-0,081	0,202
	Sig. (2-tailed)	0,460	0,461	0,066
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: b) HR:llä	Correlation Coefficient	-,356**	-0,108	-,258*
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,332	0,019
	N	82	82	82
2-3 v. kuluttua: c) esimiehellä	Correlation Coefficient	-0,045	0,024	0,047
	Sig. (2-tailed)	0,691	0,828	0,675
	N	82	82	82
Tällä hetkellä: panostetaan työntekijän hyvinvoinnin edistämiseen.	Correlation Coefficient	0,156	0,094	0,012
	Sig. (2-tailed)	0,142	0,379	0,908
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: ymmärretään sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen.	Correlation Coefficient	0,090	0,171	-0,042
	Sig. (2-tailed)	0,401	0,106	0,697
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: palkitsemisjärjestelmä huomioi yksilön suoriutumisen.	Correlation Coefficient	-0,099	0,005	-0,101
	Sig. (2-tailed)	0,364	0,962	0,356
	N	86	86	86

Tällä hetkellä: a) rekrytointiprosessin onnistuminen	Correlation Coefficient	0,018	0,136	-0,007
	Sig. (2-tailed)	0,865	0,200	0,950
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: b) perehdytyksen onnistuminen	Correlation Coefficient	0,154	,284**	-0,058
	Sig. (2-tailed)	0,148	0,007	0,588
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: c) kulttuuri	Correlation Coefficient	-0,028	0,073	-0,117
	Sig. (2-tailed)	0,796	0,492	0,271
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: d) arvot	Correlation Coefficient	-0,087	0,015	-0,117
	Sig. (2-tailed)	0,415	0,886	0,270
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: e) kehityskustelut	Correlation Coefficient	-0,007	0,195	-0,005
	Sig. (2-tailed)	0,948	0,067	0,964
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: f) itsensä johtamisen valmentaminen	Correlation Coefficient	0,120	0,176	0,081
	Sig. (2-tailed)	0,266	0,103	0,458
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: g) osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen	Correlation Coefficient	0,127	0,066	0,032
	Sig. (2-tailed)	0,231	0,536	0,762
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: h) urakehityksen tukeminen	Correlation Coefficient	-,221*	-0,141	-0,182
	Sig. (2-tailed)	0,036	0,185	0,086
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: i) palautekäytäntöjen kehittäminen	Correlation Coefficient	0,078	0,119	-0,018
	Sig. (2-tailed)	0,468	0,268	0,864
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: j) työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	Correlation Coefficient	0,104	0,161	-0,032
	Sig. (2-tailed)	0,334	0,132	0,768
	N	89	89	89
2-3 v. kuluttua: panostetaan työntekijän hyvinvoinnin edistämiseen.	Correlation Coefficient	0,092	0,000	-0,027
	Sig. (2-tailed)	0,408	1,000	0,806
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: ymmärretään sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen.	Correlation Coefficient	-0,036	-0,044	0,032
	Sig. (2-tailed)	0,749	0,694	0,771
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: palkitsemisjärjestelmä huomioi yksilön suorituksen.	Correlation Coefficient	-0,129	-0,089	-0,025
	Sig. (2-tailed)	0,255	0,432	0,829
	N	80	80	80
2-3 v. kuluttua: a) rekrytointiprosessin onnistuminen	Correlation Coefficient	0,010	0,011	-0,068
	Sig. (2-tailed)	0,925	0,918	0,537
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: b) perehdytyksen onnistuminen	Correlation Coefficient	0,075	0,122	0,008
	Sig. (2-tailed)	0,496	0,270	0,941
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: c) kulttuuri	Correlation Coefficient	-0,027	-0,068	-0,099
	Sig. (2-tailed)	0,806	0,543	0,371
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: d) arvot	Correlation Coefficient	-0,154	-0,151	-0,077
	Sig. (2-tailed)	0,165	0,174	0,489
	N	83	83	83

2-3 v. kuluttua: e) kehityskeskustelut	Correlation Coefficient	-0,025	0,061	-0,109
	Sig. (2-tailed)	0,820	0,584	0,322
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: f) itsensä johtamisen valmentaminen	Correlation Coefficient	-0,053	-0,068	-0,141
	Sig. (2-tailed)	0,638	0,546	0,211
	N	81	81	81
2-3 v. kuluttua: g) osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen	Correlation Coefficient	-0,006	-0,004	-0,016
	Sig. (2-tailed)	0,959	0,968	0,882
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: h) urakehityksen tukeminen	Correlation Coefficient	-0,190	-0,211	-0,122
	Sig. (2-tailed)	0,084	0,054	0,268
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: i) palautekäytäntöjen kehittäminen	Correlation Coefficient	-0,004	-0,031	-0,082
	Sig. (2-tailed)	0,972	0,778	0,464
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: j) työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	Correlation Coefficient	0,064	-0,037	-0,020
	Sig. (2-tailed)	0,566	0,739	0,860
	N	83	83	83

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Liite 7. Spearman testin tulokset kysymykset 24, 26 ja 28

Spearman's rho		Työkokemuksesi HR-, esimies- tai johtotehtävistä koko työurasi ajalta	Ikäsi	Yrityksen henkilö- määrä
Työkokemuksesi HR-, esi- mies- tai johtotehtävistä koko työurasi ajalta	Correlation Coefficient	1,000	,583**	,291**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,005
	N	90	90	90
Ikäsi	Correlation Coefficient	,583**	1,000	0,147
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,168
	N	90	90	90
Yrityksen henkilömäärä	Correlation Coefficient	,291**	0,147	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,168	
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: koulutetaan esimiehiä työntekijän koh- taamiseen.	Correlation Coefficient	,312**	,237*	0,120
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,027	0,268
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: tuetaan työn- tekijän itsenäistä työntekoa.	Correlation Coefficient	-0,132	-0,127	-0,200
	Sig. (2-tailed)	0,216	0,231	0,058
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: työntekijä ot- taa yhä vastuuta oman osaamisen kehittämisestä.	Correlation Coefficient	-0,045	-0,057	0,001
	Sig. (2-tailed)	0,673	0,591	0,993
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: a) työn sisäl- töön	Correlation Coefficient	0,143	0,088	0,101
	Sig. (2-tailed)	0,180	0,410	0,342
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: b) järjestel- mien kehittämiseen	Correlation Coefficient	0,042	-0,033	-0,177
	Sig. (2-tailed)	0,695	0,760	0,097
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: c) organisaat- iossa tapahtuviin muutoksiin	Correlation Coefficient	0,084	-0,111	-0,104
	Sig. (2-tailed)	0,432	0,296	0,329
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: d) työntekota- poihin	Correlation Coefficient	-0,101	-0,026	-,265*
	Sig. (2-tailed)	0,342	0,805	0,011
	N	90	90	90
Tällä hetkellä: e) palautekäy- täntöihin	Correlation Coefficient	-0,062	-0,050	-0,082
	Sig. (2-tailed)	0,561	0,640	0,447
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: f) palkitsemis- käytäntöihin	Correlation Coefficient	-0,087	-0,094	-0,062
	Sig. (2-tailed)	0,424	0,389	0,568
	N	87	87	87
2-3 v. kuluttua: koulutetaan esimiehiä työntekijän koh- taamiseen.	Correlation Coefficient	0,066	0,037	0,184
	Sig. (2-tailed)	0,562	0,742	0,102
	N	80	80	80
2-3 v. kuluttua: tuetaan työn- tekijän itsenäistä työntekoa.	Correlation Coefficient	-0,114	-0,090	-,258*
	Sig. (2-tailed)	0,304	0,419	0,019
	N	83	83	83
	Correlation Coefficient	0,001	-0,004	-0,125
	Sig. (2-tailed)	0,996	0,970	0,261

2-3 v. kuluttua: työntekijä ottaa yhä vastuuta oman osaamisen kehittämisestä.	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: a) työn sisältöön	Correlation Coefficient	0,021	0,059	0,137
	Sig. (2-tailed)	0,848	0,595	0,215
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: b) järjestelmien kehittämiseen	Correlation Coefficient	0,045	-0,003	-0,077
	Sig. (2-tailed)	0,690	0,975	0,492
	N	81	81	81
2-3 v. kuluttua: c) organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin	Correlation Coefficient	-0,075	-0,186	-0,099
	Sig. (2-tailed)	0,496	0,091	0,369
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: d) työntekötappoihin	Correlation Coefficient	-0,184	-0,106	-0,206
	Sig. (2-tailed)	0,096	0,342	0,062
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: e) palautekäytäntöihin	Correlation Coefficient	-0,068	-0,106	-0,072
	Sig. (2-tailed)	0,542	0,343	0,520
	N	82	82	82
2-3 v. kuluttua: f) palkitsemiskäytäntöihin	Correlation Coefficient	-0,035	-0,043	-0,007
	Sig. (2-tailed)	0,757	0,705	0,950
	N	81	81	81
Tällä hetkellä: a) rekrytointiprosessissa	Correlation Coefficient	0,133	0,040	0,003
	Sig. (2-tailed)	0,216	0,714	0,981
	N	88	88	88
Tällä hetkellä: b) perehdytyksessä	Correlation Coefficient	0,179	0,167	0,030
	Sig. (2-tailed)	0,096	0,119	0,778
	N	88	88	88
Tällä hetkellä: c) työnantajamielikuvan luomisessa	Correlation Coefficient	0,025	-0,115	0,026
	Sig. (2-tailed)	0,819	0,285	0,810
	N	88	88	88
Tällä hetkellä: d) viestinnässä	Correlation Coefficient	0,107	0,013	0,067
	Sig. (2-tailed)	0,316	0,906	0,533
	N	89	89	89
Tällä hetkellä: e) kehityskeskusteluissa	Correlation Coefficient	-0,017	0,088	-0,108
	Sig. (2-tailed)	0,874	0,417	0,320
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: a) rekrytointiprosessissa	Correlation Coefficient	0,074	0,084	-0,092
	Sig. (2-tailed)	0,542	0,490	0,448
	N	70	70	70
Tällä hetkellä: b) perehdytyksessä	Correlation Coefficient	0,148	0,092	-0,042
	Sig. (2-tailed)	0,222	0,446	0,730
	N	70	70	70
Tällä hetkellä: c) kehityskeskusteluissa	Correlation Coefficient	0,026	0,037	-0,116
	Sig. (2-tailed)	0,831	0,763	0,342
	N	69	69	69
Tällä hetkellä: d) oppimislustana	Correlation Coefficient	-0,069	-0,040	-0,014
	Sig. (2-tailed)	0,570	0,743	0,908
	N	70	70	70
Tällä hetkellä: e) suorituksen johtamisessa	Correlation Coefficient	0,033	-0,004	-0,016
	Sig. (2-tailed)	0,786	0,972	0,897
	N	69	69	69

Tällä hetkellä: a) rekrytointiprosessissa	Correlation Coefficient	,303**	,243*	0,183
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,034	0,114
	N	76	76	76
Tällä hetkellä: b) perehdytyksessä	Correlation Coefficient	,281*	,228*	0,146
	Sig. (2-tailed)	0,014	0,047	0,208
	N	76	76	76
Tällä hetkellä: c) kehityskeskusteluissa	Correlation Coefficient	0,121	0,092	-0,003
	Sig. (2-tailed)	0,304	0,434	0,977
	N	74	74	74
Tällä hetkellä: d) viestinnässä	Correlation Coefficient	,313**	,344**	,281*
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,002	0,012
	N	79	79	79
Tällä hetkellä: e) työaika-suunnittelussa	Correlation Coefficient	-0,158	0,046	-0,025
	Sig. (2-tailed)	0,172	0,691	0,833
	N	76	76	76
Tällä hetkellä: f) oppimisolustana	Correlation Coefficient	0,084	0,130	0,203
	Sig. (2-tailed)	0,467	0,259	0,077
	N	77	77	77
Tällä hetkellä: g) suorituksen johtamisessa	Correlation Coefficient	0,034	0,025	0,035
	Sig. (2-tailed)	0,772	0,828	0,768
	N	75	75	75
Tällä hetkellä: h) palautteen antamisessa	Correlation Coefficient	0,110	0,156	0,008
	Sig. (2-tailed)	0,348	0,181	0,948
	N	75	75	75
vuodenkuluttua :a) rekrytointiprosessissa	Correlation Coefficient	0,100	0,019	0,010
	Sig. (2-tailed)	0,372	0,870	0,931
	N	81	81	81
2-3 v. kuluttua: b) perehdytyksessä	Correlation Coefficient	0,143	0,098	0,064
	Sig. (2-tailed)	0,203	0,386	0,570
	N	81	81	81
2-3 v. kuluttua: c) työnantajamielikuvan luomisessa	Correlation Coefficient	-0,013	-0,092	0,085
	Sig. (2-tailed)	0,906	0,416	0,449
	N	81	81	81
2-3 v. kuluttua: d) viestinnässä	Correlation Coefficient	0,138	0,042	0,138
	Sig. (2-tailed)	0,216	0,707	0,215
	N	82	82	82
2-3 v. kuluttua: e) kehityskeskusteluissa	Correlation Coefficient	-0,001	0,153	-0,034
	Sig. (2-tailed)	0,995	0,175	0,766
	N	80	80	80
2-3 v. kuluttua: a) rekrytointiprosessissa	Correlation Coefficient	-0,176	-0,065	-0,090
	Sig. (2-tailed)	0,168	0,615	0,484
	N	63	63	63
2-3 v. kuluttua: b) perehdytyksessä	Correlation Coefficient	-0,132	-0,030	-0,001
	Sig. (2-tailed)	0,300	0,813	0,995
	N	64	64	64
2-3 v. kuluttua: c) kehityskeskusteluissa	Correlation Coefficient	-0,227	-0,070	-0,007
	Sig. (2-tailed)	0,072	0,580	0,954
	N	64	64	64
2-3 v. kuluttua: d) oppimisolustana	Correlation Coefficient	0,008	0,025	0,108
	Sig. (2-tailed)	0,951	0,843	0,393
	N	65	65	65

2-3 v. kuluttua: e) suorituksen johtamisessa	Correlation Coefficient	-0,087	0,004	0,007
	Sig. (2-tailed)	0,495	0,973	0,959
	N	63	63	63
2-3 v. kuluttua: a) rekrytointiprosessissa	Correlation Coefficient	,255*	0,201	0,213
	Sig. (2-tailed)	0,033	0,096	0,077
	N	70	70	70
2-3 v. kuluttua: b) perehdytyksessä	Correlation Coefficient	0,182	0,126	0,107
	Sig. (2-tailed)	0,126	0,292	0,372
	N	72	72	72
2-3 v. kuluttua: c) kehityskeskusteluissa	Correlation Coefficient	0,083	0,040	0,006
	Sig. (2-tailed)	0,497	0,741	0,961
	N	69	69	69
2-3 v. kuluttua: d) viestinnässä	Correlation Coefficient	0,170	0,166	0,103
	Sig. (2-tailed)	0,147	0,156	0,381
	N	74	74	74
2-3 v. kuluttua: e) työaika-suunnittelussa	Correlation Coefficient	-0,052	0,058	0,129
	Sig. (2-tailed)	0,665	0,629	0,282
	N	71	71	71
2-3 v. kuluttua: f) oppimisolustana	Correlation Coefficient	0,096	0,084	0,096
	Sig. (2-tailed)	0,426	0,486	0,428
	N	71	71	71
2-3 v. kuluttua: g) suorituksen johtamisessa	Correlation Coefficient	-0,060	-0,093	0,069
	Sig. (2-tailed)	0,624	0,445	0,568
	N	70	70	70
2-3 v. kuluttua: h) palautteen antamisessa	Correlation Coefficient	0,026	0,017	0,054
	Sig. (2-tailed)	0,828	0,886	0,656
	N	70	70	70
Tällä hetkellä: hyödynnetään ihmisanalytiikkaa HR-työssä.	Correlation Coefficient	-0,117	-0,030	-0,047
	Sig. (2-tailed)	0,313	0,796	0,687
	N	76	76	76
Tällä hetkellä: tuetaan riittävästi HR:n teknologiaosamista.	Correlation Coefficient	-0,052	-0,017	-0,028
	Sig. (2-tailed)	0,646	0,883	0,802
	N	82	82	82
Tällä hetkellä: a) henkilöstön kehittämisessä	Correlation Coefficient	-,341**	-0,137	-0,112
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,229	0,327
	N	79	79	79
Tällä hetkellä: b) työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisessa	Correlation Coefficient	-0,146	-0,030	-0,001
	Sig. (2-tailed)	0,196	0,790	0,992
	N	80	80	80
Tällä hetkellä: c) osaamisen johtamisessa	Correlation Coefficient	-0,193	-0,016	-0,083
	Sig. (2-tailed)	0,088	0,888	0,465
	N	79	79	79
Tällä hetkellä: d) päätöksenteossa	Correlation Coefficient	-0,196	-0,051	0,003
	Sig. (2-tailed)	0,084	0,652	0,983
	N	79	79	79
Tällä hetkellä: a) johdolla	Correlation Coefficient	-0,120	0,018	-0,093
	Sig. (2-tailed)	0,265	0,871	0,388
	N	88	88	88
Tällä hetkellä: b) HR:llä	Correlation Coefficient	0,008	-0,072	-0,079
	Sig. (2-tailed)	0,943	0,503	0,464
	N	89	89	89

Tällä hetkellä: c) IT-osastolla	Correlation Coefficient	0,182	0,195	0,129
	Sig. (2-tailed)	0,092	0,070	0,234
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: d) työntekijällä	Correlation Coefficient	-0,027	-0,189	-0,126
	Sig. (2-tailed)	0,803	0,079	0,244
	N	87	87	87
Tällä hetkellä: e) ulkopuolisella konsultilla	Correlation Coefficient	0,040	0,041	0,204
	Sig. (2-tailed)	0,720	0,711	0,062
	N	84	84	84
2-3 v. kuluttua: hyödynnetään ihmisanalytiikkaa HR-työssä.	Correlation Coefficient	-,326**	-0,112	-0,007
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,353	0,955
	N	71	71	71
2-3 v. kuluttua: tuetaan riittävästi HR:n teknologiaosamista.	Correlation Coefficient	-0,147	-0,004	0,027
	Sig. (2-tailed)	0,203	0,975	0,816
	N	77	77	77
2-3 v. kuluttua: a) henkilöstön kehittämisessä	Correlation Coefficient	-,291*	-0,121	-0,116
	Sig. (2-tailed)	0,013	0,309	0,330
	N	73	73	73
2-3 v. kuluttua: b) työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisessa	Correlation Coefficient	-0,074	0,025	-0,040
	Sig. (2-tailed)	0,530	0,836	0,732
	N	74	74	74
2-3 v. kuluttua: c) osaamisen johtamisessa	Correlation Coefficient	-,261*	-0,052	-0,121
	Sig. (2-tailed)	0,026	0,662	0,307
	N	73	73	73
2-3 v. kuluttua: d) päätöksenteossa	Correlation Coefficient	-0,187	-0,046	-0,070
	Sig. (2-tailed)	0,110	0,698	0,552
	N	74	74	74
2-3 v. kuluttua: a) johdolla	Correlation Coefficient	-0,172	-0,026	-0,186
	Sig. (2-tailed)	0,120	0,812	0,093
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: b) HR:llä	Correlation Coefficient	-0,091	-,251*	-0,120
	Sig. (2-tailed)	0,411	0,022	0,279
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: c) IT-osastolla	Correlation Coefficient	0,063	0,022	0,024
	Sig. (2-tailed)	0,584	0,846	0,832
	N	78	78	78
2-3 v. kuluttua: d) työntekijällä	Correlation Coefficient	0,036	-0,165	-0,027
	Sig. (2-tailed)	0,748	0,136	0,812
	N	83	83	83
2-3 v. kuluttua: e) ulkopuolisella konsultilla	Correlation Coefficient	-0,019	-0,089	0,089
	Sig. (2-tailed)	0,867	0,440	0,436
	N	78	78	78

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Liite 8. Kruskal-Wallis testin tulokset /rooli

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Tällä hetkellä: huomioidaan milleniaalit (1980-2000 syntyneet) ja heidän odotukset, is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,012	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of 2-3 v. kuluttua: huomioidaan milleniaalit (1980-2000 syntyneet) ja heidän odotukset, is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,031	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of 2-3 v. kuluttua: valmistaudutaan ikääntyvien työelämästä poistumiseen, is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,029	Reject the null hypothesis.
23	The distribution of 2-3 v. kuluttua: c) sosiaalisen kestävyuden kannalta, is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,046	Reject the null hypothesis.
43	The distribution of 2-3 v. kuluttua: a) vakituiset kokoaikaiset työntekijät is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,043	Reject the null hypothesis.
60	The distribution of Tällä hetkellä: h) vastuullisena yksikkönä työntantajamielikuvan luomisessa, is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,043	Reject the null hypothesis.
68	The distribution of Tällä hetkellä: p) osaamisen johtajana, is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,036	Reject the null hypothesis.
72	The distribution of 2-3 v. kuluttua: a) liiketoiminnan tukena, is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,022	Reject the null hypothesis.
79	The distribution of 2-3 v. kuluttua: h) vastuullisena yksikkönä työntantajamielikuvan luomisessa, is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,012	Reject the null hypothesis.
107	The distribution of 2-3 v. kuluttua: käytetään verkkokouluttamista henkilöstön kehittämisen keinona, is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,026	Reject the null hypothesis.
136	The distribution of 2-3 v. kuluttua: f) organisaatiokulttuurissa is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,009	Reject the null hypothesis.
139	The distribution of 2-3 v. kuluttua: a) henkilöillä itsellään is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,035	Reject the null hypothesis.
141	The distribution of 2-3 v. kuluttua: c) esimiehellä is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,025	Reject the null hypothesis.
147	The distribution of Tällä hetkellä: c) kulttuuri is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,031	Reject the null hypothesis.
155	The distribution of 2-3 v. kuluttua: panostetaan työntekijän hyvinvoinnin edistämiseen, is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,035	Reject the null hypothesis.
176	The distribution of Tällä hetkellä: f) palkitsemiskäytäntöihin is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,047	Reject the null hypothesis.
184	The distribution of 2-3 v. kuluttua: e) palautekäytäntöihin is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,049	Reject the null hypothesis.
185	The distribution of 2-3 v. kuluttua: f) palkitsemiskäytäntöihin is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,045	Reject the null hypothesis.
205	The distribution of 2-3 v. kuluttua: b) perehdytyksessä is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,046	Reject the null hypothesis.
206	The distribution of 2-3 v. kuluttua: c) työntantajamielikuvan luomisessa is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,018	Reject the null hypothesis.
216	The distribution of 2-3 v. kuluttua: c) kehityskeskusteluissa is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,043	Reject the null hypothesis.

219	The distribution of 2-3 v. kuluttua: f) oppimisolustana is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,014	Reject the null hypothesis.
220	The distribution of 2-3 v. kuluttua: g) suorituksen johtamisessa is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,031	Reject the null hypothesis.
221	The distribution of 2-3 v. kuluttua: h) palautteen antamisessa is the same across categories of Rooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,015	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 9. Kruskal-Wallis testin tulokset / toimiala

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
10	The distribution of Tällä hetkellä: b) ekologisen kestävyuden kannalta is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,030	Reject the null hypothesis.
98	The distribution of Tällä hetkellä: e) arvot is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,030	Reject the null hypothesis.
133	The distribution of 2-3 v. kuluttua: c) paperidokumenteissa is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,029	Reject the null hypothesis.
188	The distribution of Tällä hetkellä: c) työnantajamielikuvan luomisessa is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,007	Reject the null hypothesis.
189	The distribution of Tällä hetkellä: d) viestinnässä is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,021	Reject the null hypothesis.
212	The distribution of 2-3 v. kuluttua: d) oppimisalustana is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,006	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 10. Kruskal-Wallis testin tulokset /toimialue

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
7	The distribution of Tällä hetkellä: asiantuntijuus lisääntyy, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,029	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of 2-3 v. kuluttua: huomioidaan milleniaalit (1980-2000 syntyneet) ja heidän odotukset, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,007	Reject the null hypothesis.
16	The distribution of 2-3 v. kuluttua: työntekijöiden rooli näkyy yrityksen vastuullisuuden toteuttamisessa, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,012	Reject the null hypothesis.
23	The distribution of 2-3 v. kuluttua: c) sosiaalisen kestävyden kannalta, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,018	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of 2-3 v. kuluttua: d) inhimillisen kestävyden kannalta, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,016	Reject the null hypothesis.
40	The distribution of 2-3 v. kuluttua: pyritään pitämään työaikaan liittyvät järjestelyt joustavina, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,048	Reject the null hypothesis.
50	The distribution of Tällä hetkellä: hyödynnetään henkilöstölinjapaatosta, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,047	Reject the null hypothesis.
56	The distribution of Tällä hetkellä: d) henkilöstön tukena, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002	Reject the null hypothesis.
72	The distribution of 2-3 v. kuluttua: a) liiketoiminnan tukena, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,034	Reject the null hypothesis.
75	The distribution of 2-3 v. kuluttua: d) henkilöstön tukena, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,011	Reject the null hypothesis.
78	The distribution of 2-3 v. kuluttua: g) organisaatiokulttuurin muodostamisessa, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,023	Reject the null hypothesis.
91	The distribution of Tällä hetkellä: huomioidaan potentiaaliset osaajat (talentit), is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,042	Reject the null hypothesis.
100	The distribution of Tällä hetkellä: e) koulutus is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,043	Reject the null hypothesis.

102	The distribution of 2-3 v. kuluttua: pyritään ulkoistamaan tehtäviä mahdollisuuksien mukaan, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,009	Reject the null hypothesis.
106	The distribution of 2-3 v. kuluttua: luodaan urakehityspotkuja, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,025	Reject the null hypothesis.
107	The distribution of 2-3 v. kuluttua: käytetään verkkokouluttamista henkilöstön kehittämisen keinona, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,048	Reject the null hypothesis.
108	The distribution of 2-3 v. kuluttua: a) rekrytointi is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,046	Reject the null hypothesis.
109	The distribution of 2-3 v. kuluttua: b) perehdytys is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,011	Reject the null hypothesis.
112	The distribution of 2-3 v. kuluttua: e) arvot is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,018	Reject the null hypothesis.
113	The distribution of 2-3 v. kuluttua: f) palkitseminen is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,018	Reject the null hypothesis.
114	The distribution of 2-3 v. kuluttua: e) koulutus is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,015	Reject the null hypothesis.
155	The distribution of 2-3 v. kuluttua: panostetaan työntekijän hyvinvoinnin edistämiseen, is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,020	Reject the null hypothesis.
165	The distribution of 2-3 v. kuluttua: h) urakehityksen tukeminen is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,022	Reject the null hypothesis.
166	The distribution of 2-3 v. kuluttua: i) palautekäytäntöjen kehittäminen is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,039	Reject the null hypothesis.
182	The distribution of 2-3 v. kuluttua: c) organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,021	Reject the null hypothesis.
185	The distribution of 2-3 v. kuluttua: f) palkitsemiskäytäntöihin is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,038	Reject the null hypothesis.
216	The distribution of 2-3 v. kuluttua: c) kehityskeskusteluissa is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,043	Reject the null hypothesis.
230	The distribution of Tällä hetkellä: c) IT-osastoilla is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,022	Reject the null hypothesis.
236	The distribution of 2-3 v. kuluttua: b) työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisessa is the same across categories of Toimialue.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,024	Reject the null hypothesis.

240	The distribution of 2-3 v. kuluttua: b) HR:llä is the same across categories of Toimialue.	Independent- Samples Mann- Whitney U Test	,004	Reject the null hypothesis.
-----	--	---	------	-----------------------------------

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

HR Suunta2022

Tutkimustulokset

14.11.2019

Sanna Liikamaa

Sisällys

1 Taustatiedot.....	1
2 Vastuullisuus ja kestävä kehitys	2
3 Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus organisaatioon	4
4 Erilaiset työsuhteet	6
5 Tiedon sijainti	7
6 Työhyvinvointi ja joustavuus	8
7 Osaamisen kehittäminen	11
8 HR rooli ja toiminnot	13
9 Digitalisaation vaikutukset	15

1 Taustatiedot

HR Suunta 2022 -tutkimus on ~~Accountor Solution~~ Oy:n tilaama jatkotutkimus viime vuonna toteutettuun HR Suunta 2021 -tutkimukseen. Tutkimuksessa tarkastellaan globaalisuuden, yhteiskunnan, talouden ja elinkeinoelämän muutoksien vaikutuksia työorganisaatioihin sekä HR:n työhön ja rooliin organisaatiossa lyhyellä aikavälillä. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, millainen HR:n työkenttä on tällä hetkellä ja miten sen nähdään muuttuvan 2-3 vuoden kuluessa. Tutkimus on tarkoitettu teettävä jatkossa vuosittain, jolloin voidaan seurata muutosta ja sen toteutumista myös pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen kyselyssä on hyödynnetty viime vuoden kyselylomaketta ja uuden opinnäytetyön lähdemateriaalia työn murroksesta ja HR:n roolin näkymistä.

Viime vuoden tutkimuksessa tarkasteltiin asioiden merkityksellisyyttä ja tänä vuonna tavoitteena on tarkastella yrityksen nykytilaa. Kyselyssä vastaajat ovat arvioineet yrityksen nykytilannetta ja yrityksen tilannetta 2-3 vuoden kuluttua. Suurin osa kysymyksistä oli strukturoituja kysymyksiä. Asteikko on kaikissa kysymyksissä seuraava: 1=Täysin eri mieltä, 2=Melko eri mieltä, 3=EI samaa eikä eri mieltä, 4=Melko samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.

Tutkimukseen vastasi 90 henkilöä. Vastaajista 16 % työskentelee julkisella sektorilla ja 84 % yksityisellä sektorilla. Vastaajista suurin osa työskentelee 50-249 henkilömäärän ja sitä suuremmissa yrityksissä. Vastaajista 21 % kuuluu yrityksen johtoon, 61 % työskentelee asiantuntijatehtävissä, 11 % esimiestehtävissä ja 7 % muissa yrityksen tehtävissä. Suurimmalla osalla vastaajista työkokemusta oli yli 10 vuotta. Vastaajista 37 %:lla oli työkokemusta yli 15 vuotta ja 29 %:lla 11-15 vuotta.



Kuva 1. Toimialat

Suurimmalla osalla yrityksistä (72 %) oli käytössä HR-järjestelmä, 12 % yrityksistä HR-järjestelmän hankinta on suunnitteilla.

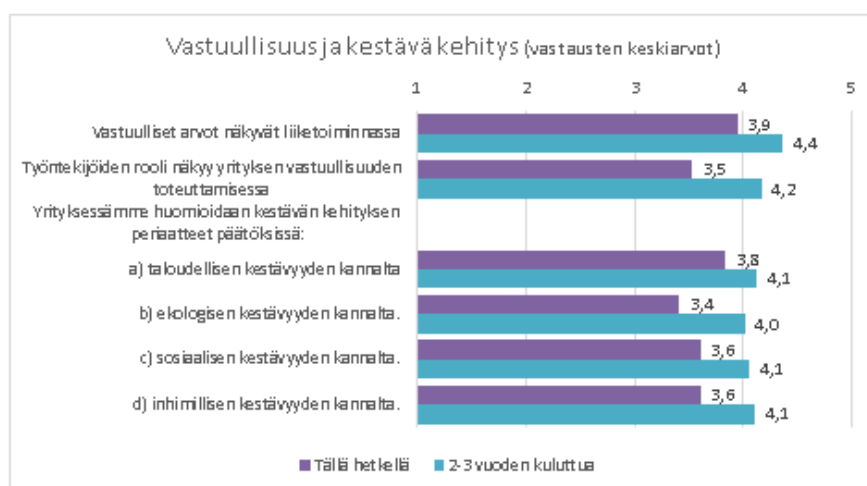
2 Vastuullisuus ja kestävä kehitys

Vastaajista 70 % kokee, että vastuullisuuden arvot näkyvät liiketoiminnassa ainakin jollain tasolla ja 86 % arvioi, että ne tulevat näkyviin 2-3 vuoden kuluessa. Vastaajista 57 % koki, että työntekijöiden rooli näkyy tällä hetkellä yrityksen vastuullisuuden toteutumisessa ja 83 % arvioi, että työntekijöiden rooli tulee näkyviin vastuullisuudessa 2-3 vuoden kuluessa.

Vastaajat kokivat, että yrityksissä otetaan tällä hetkellä kestävä kehitys huomioon päätöksissä eniten taloudellisen kestävyden (71 %) ja vähiten ekologisen kestävyden kannalta (48 %). Vastaajat arvioivat kuitenkin kestävä kehityksen huomioiden lisääntyvän kaikkien osa-alueiden osalta, ja arvioitaessa tilannetta 2-3 vuoden päähän erit erit osa-alueiden välillä tasaantuvat: sosiaalinen kestävyys 77 %, inhimillinen kestävyys 80 %, ekologinen kestävyys 81 % ja taloudellinen kestävyys 83 %.

Ekologisen kestävyden (keskiarvo 3,4) osalta vastaajien vastaukset erosivat kuitenkin merkittävästi toimialoittain. Sähkö-, kaasun-, lämpöhuolto ja jäähdytysliiketoiminnan,

teollisuuden ja kansainvälisten organisaatioiden keskiarvot olivat huomattavasti korkeampia (4,2-5,0) ja vastaavasti hallintopalvelu- ja informaatio- ja viestintäpalvelualalla alhaisimpia (2,6-3,3). Julkisella sektorilla työskentelevien arviot 2-3 vuoden päähän olivat sosiaalisen ja inhimillisen kestävyden huomioiminen päätöksissä sekä yrityksen vastuullisuuden näkyminen liiketoiminnassa osalta merkityksellisesti alhaisempia kuin yksityisellä sektorilla työskentelevien. Julkisen sektorin keskiarvot olivat 3,6-3,7 ja yksityisen sektorin 4,1-4,3. Johtotehtävissä olevat arvioivat sosiaalisen kestävyden huomioimisen päätöksissä tällä hetkellä huomattavasti keskiarvoa korkeampana (4,0), ja esimiehet ja muut työntekijät alle keskiarvon (3,2).



Kuva 2. Vastuullisuus ja kestävä kehitys

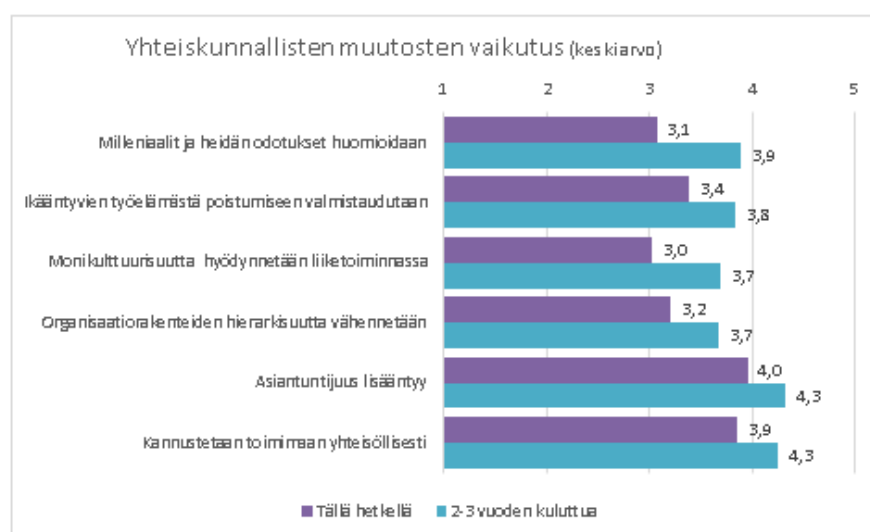
Vastaajien kommentteja vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyen:

- "Kauppa on ihmisten toimintaa ja parhaiden tekijöiden saaminen vaatii, että vastuullisuus on kunnossa."
- "Kestävän kehityksen periaatteet ovat yrityksessä päivittäin "tapetilla"."
- "Yleinen asennemuutos yhteiskunnassa. Ympäristöasioiden merkityksen kasvassa tulee ne ottaa johtamisessa entistä enemmän huomioon, sillä niillä on vaikutusta niin työnantajamielikuvaan kuin brändiin."
- "Se, mitkä arvot ovat, vaikuttaa paljolti yhteistyökumppaneihin ja uusiin potentiaaliin asiakkaisiin."
- "Arvot ja visiot kunnianhimoisia, mutta toteutus ei aina yllä niihin."

3 Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus organisaatioon

Yhteiskunnallisilla tekijöillä nähtiin olevan vaikutusta mm. yrityskulttuuriin ja arvoihin (6/23), työvoiman saamiseen, työhyvinvointiin ja työnantajamielikuvaan (7/23) ja brändiin ja yrityskuvaan (8/23).

Vastaajista 45 % koki, että yrityksen organisaatorakenteiden hierarkkisuufta vähennetään tällä hetkellä ja 64 % arvioi sitä vähennettävän 2-3 vuoden kuluttua. Vastaajista 77 % koki, että asiantuntijuus lisääntyy tällä hetkellä yrityksessä, ja 88 % arvioi, että asiantuntijuus lisääntyy 2-3 vuoden kuluttua. Asiantuntijuuden nähtiin tällä hetkellä lisääntyvän enemmän yksityisellä sektorilla (keskiarvo 4,0) kuin julkisella sektorilla (keskiarvo 3,5). Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,9.



Kuva 3. Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus

Vastaajista 40 % arvioi, että monikulttuurisuutta hyödynnetään tällä hetkellä liiketoiminnassa, ja 60 % arvioi monikulttuurisuutta hyödynnettävän 2-3 vuoden kuluttua. Myös yhteisöllisyyden nähtiin kasvavan. Tällä hetkellä 71 % vastaajista koki, että yrityksessä kannustetaan toimimaan yhteisöllisesti ja 85 % 2-3 vuoden kuluttua.

Vain 37 % vastaajan mielestä millenniaalien odotuksia huomioidaan tällä hetkellä yrityksissä, kuitenkin arvioitaessa tilannetta 2-3 vuoden kuluttua vastaajista 69 % arvioi, että millenniaalien odotukset tullaan huomioimaan yrityksessä. Kaikkien vastaajien keskiarvo

oli tällä hetkellä 3,1 ja 2-3 vuoden kuluttua 3,9. Merkityksellistä eroa millenniaalien huomioidamisen osalta oli julkisella ja yksityisellä sektorilla. Yksityisellä sektorilla arvioitiin 2-3 vuoden kuluttua millenniaaleja huomioitavan enemmän (keskiarvo 4) kuin julkisella sektorilla (keskiarvo 3,3). Myös vastaajien työrooli vaikutti merkityksellisesti vastauksiin. Johto koki, että millenniaaleja huomioidaan yli keskiarvojen, johdon vastausten keskiarvot olivat tällä hetkellä 3,6 ja 2-3 vuoden kuluttua 4,3, samoin muuttyöntekijät arvioivat yli keskiarvojen, tällä hetkellä 3,8 ja 2-3 vuoden kuluttua 4,0. Esimiehet taas arvioivat, että millenniaaleja huomioidaan tällä hetkellä alle keskiarvon (2,9) ja 2-3 vuoden kuluttua yli keskiarvon (4,0). Asiantuntijat arvioivat millenniaalien huomioidamisen olevan heikointa nyt ja jatkossa (tällä hetkellä 2,9 ja 2-3 vuoden kuluttua 3,7).

Ikääntyvien työelämästä poistumiseen valmistaudutaan yrityksissä ainakin jossain määrin. Valmistautuminen on aloitettu 56 % vastaajan mielestä, ja vastaajista 70 % arvioi, että ikääntyvien työelämästä poistumiseen valmistaudutaan 2-3 vuoden kuluttua. Työroolit vaikuttivat myös merkityksellisesti vastaajien näkemyksiin valmistautumiseen ikääntyvien työelämästä poistumiseen tällä hetkellä, johdon mielestä ikääntyvien työelämästä poistumiseen valmistaudutaan jo nyt voimakkaasti. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,4, mutta johdon keskiarvo oli reilusti yli tämän eli 4,3, asiantuntijoiden 3,8, esimiesten 3,4 ja muiden työntekijöiden 3,5. Arvioissa 2-3 vuoden päähän ei ollut merkityksellisiä eroja työroolien välillä. Vaikka yli puolet vastaajista arvioi, että yritys valmistautui ikääntyvien poistumiseen, vain 23 % vastaajista koki, että hiljaisen tiedon jakamista tuetaan yrityksessä erilaisilla toimilla tällä hetkellä. Vastaajat kuitenkin arvioivat toimien lisääntyvän voimakkaasti, sillä 69 % vastaajista arvioi tukitoimia olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Taulukko 1. Hiljaisen tiedon jakamisen tukeminen erilaisilla toimilla

Hiljaisen tiedon jakamisen tukeminen	Ei samaa				
	Eri mieltä	eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Keski- arvo	Medi- aani
Tällä hetkellä	43 %	34 %	23 %	2,7	3
2-3 vuoden kuluttua	8 %	23 %	69 %	3,7	4

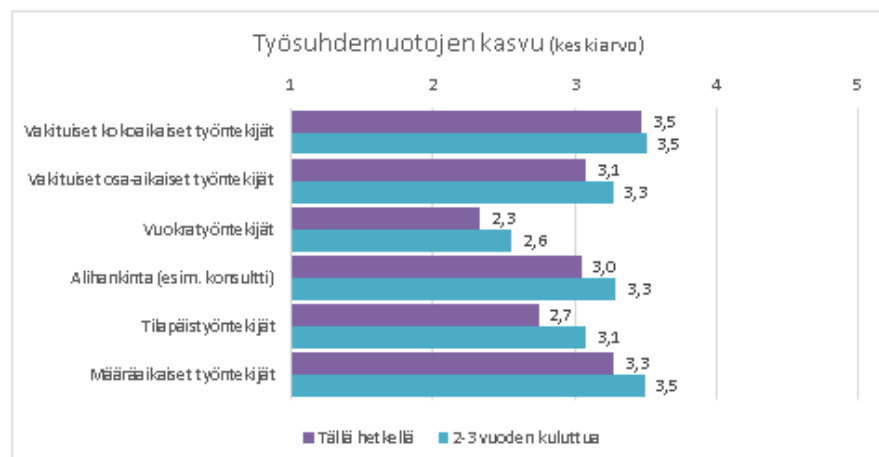
Vastaajien vinkit hiljaisen tiedon jakamiseen:

- Vanhemmat työntekijät toimivat perehdyttäjinä
- Työpareina vanhempi ja uudempi työntekijä
- Tiimityömalli
- Tiimin tiedostojen jako Teamsissa ja muut sosiaaliset viestintäkanavat
- Prosessien dokumentointi manuaaleihin ja toimintaohjeisiin
- HR henkilöstön yhteistyö ja yhteistapaamiset

- Learning cafe
- Ryhmäkehityskeskustelut
- Mentorointi, sparraus
- Moniosaaminen
- Työnkierto
- Tiimipalaverit
- Säännölliset tiedonjakamistilaisuudet tiimien ja eri yksiköiden välillä
- Vaihtuvat projektit ja projektiryhmät
- Erilaiset keskustelutilaisuudet kuten eläkeläisten haastattelut
- Verkostotyö

4 Erilaiset työsuhteet

Vastaajat eivät kokeneet työsuhdemuotojen määrän muuttuvan voimakkaasti 2-3 vuoden kuluttua, vaan muutosten nähtiin olevan melko lieviä. Kaikkien työsuhdemuotojen käytön nähtiin jonkin verran nousevan. Osa-aikaisten työsuhteiden ja määräaikaisten työsuhteiden nähtiin lisääntyvän noin 6 %, vuokratyöntekijöiden noin 10 %, alihankinnan esim. konsulttien käytön noin 8 % ja tilapäistyöntekijöiden noin 12 %. Vakituisten työntekijöiden määrä pysyi vastaajien arvion kannalta lähes ennallaan.

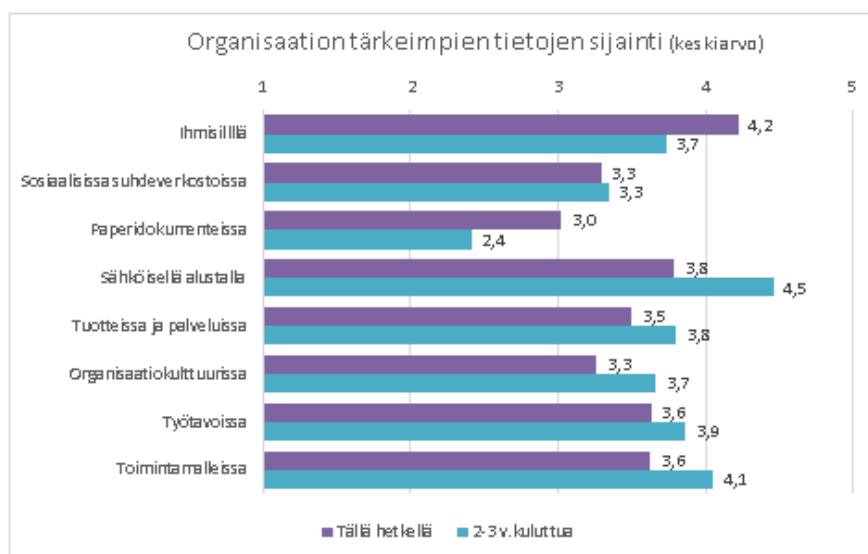


Kuva 4. Työsuhdemuotojen kasvu

Avoimeen kysymykseen vastanneiden mielestä erilaisten työsuhteiden muodot edellyttävät 2-3 vuoden kuluttua mm. järjestelmien ja prosessien uudistamista/kehittämistä (15/28) ja lisäävät HR:n työtä (6/28). Osa avoimeen kysymykseen vastanneista koki, että erilaisia työsuhteita on jo nyt, eivätkä HR-prosessit muutu erilaisten työsuhteiden vuoksi.

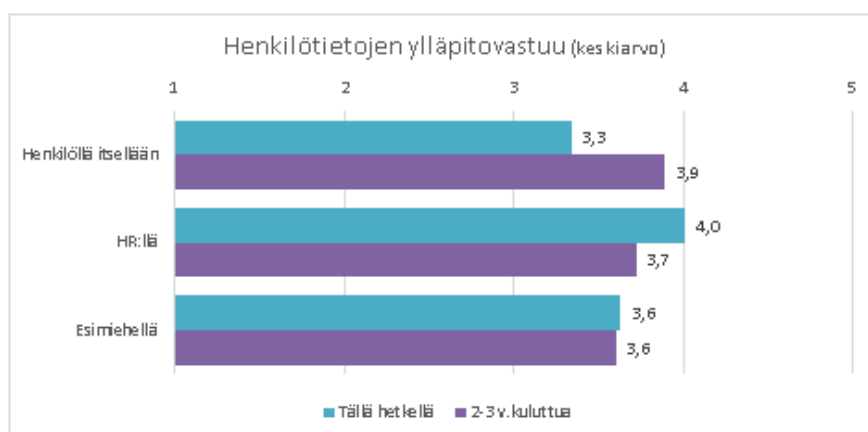
5 Tiedon sijainti

Vastaajista 88 %:n mielestä organisaation tärkeintieto sijaitsee tällä hetkellä ihmisillä ja sen arvioitiin laskevan 2-3 vuoden kuluessa noin 12 %. Jatkossa tieto sijaitsisi suuremmissa määrin sähköisillä alustoilla ja paperidokumenttien arveltiin laskevan nykyisestään. Toimialoitain oli kuitenkin merkityksellisesti eroa arvioihin liittyen paperidokumentointiin 2-3 vuoden kuluttua. Esimerkiksi teollisuus-, kuljetus- ja varastointialoilla paperidokumentointi oli yli keskiarvion, ja koulutus, kansainväliset organisaatiot sekä viestintä ja hallintopalvelut olivat reilusti alle keskiarvon.



Kuva 5. Tietojen sijainti

Vastaajista 88 % arvioi yrityksen henkilötietojen ylläpitovastuun tällä hetkellä esimiehen vastuulle, ja 2-3 vuoden kuluttua suurinvastuu nähtiin henkilöllä itsellään. HR:n ylläpitovastuu arvioitiin 2-3 vuoden kuluttua julkisella sektorilla merkityksellisesti alhaisemmaksi eli 3,2, kun taas yksityisellä sektorilla keskiarvo oli 4,0.



Kuva 6. Henkilötietojen ylläpitovastuu

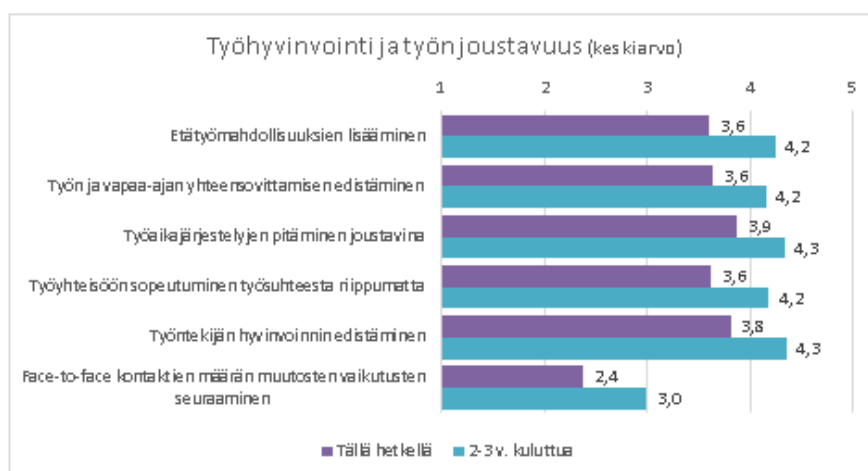
Vastaajista vain 16 % oli sitä mieltä, että tietotilinpäätöstä hyödynnetään tällä hetkellä HR-työssä, 48 % vastaajista kuitenkin arvioi, että sitä hyödynnettäisiin 2-3 vuoden kuluttua.

6 Työhyvinvointi ja joustavuus

Vastaajista 62 % koki, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista edistetään tällä hetkellä, ja 82 % arvioi sitä edistettävän 2-3 vuoden kuluttua. Työn joustavuutta pidetään yrityksissä tärkeänä. Vastaajista 67 % arvioi, että yrityksessä työaikajärjestelyt pyritään pitämään joustavina tällä hetkellä, ja 89 % arvioi, että niitä pidettäisiin joustavina 2-3 vuoden kuluttua. Samoin etätyömahdollisuuksia nähtiin lisättävän. Tällä hetkellä 62 % koki, että etätyömahdollisuuksia lisätään, ja 88 % arvioi, että niitä lisätään 2-3 vuoden kuluttua.

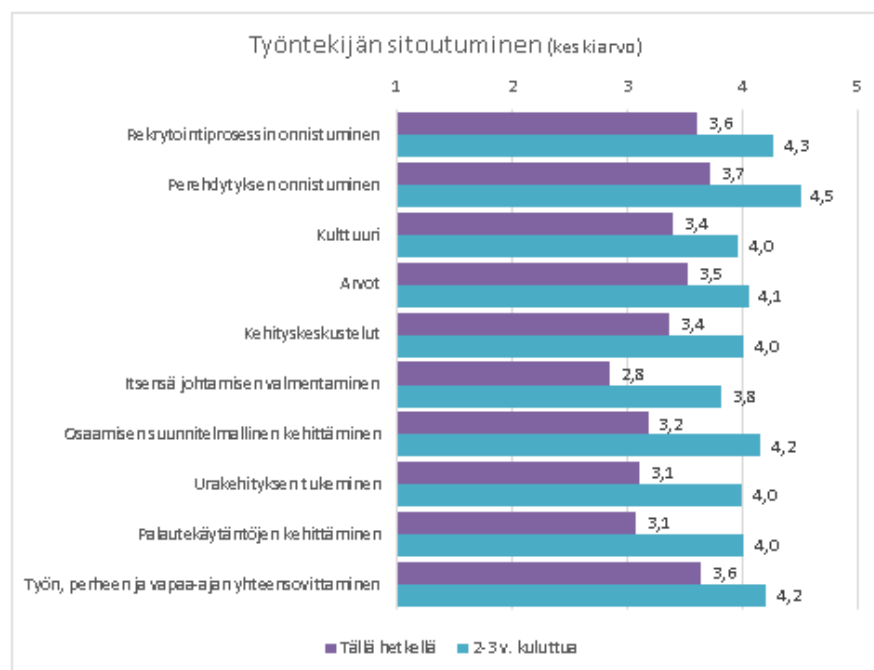
Työntekijän hyvinvoinnin edistämistä pidetään myös tärkeänä. 70 % vastaajista koki, että yrityksessä tällä hetkellä edistetään työntekijän hyvinvointia, ja jopa 89 % arvioi, että sitä edistettäisiin 2-3 vuoden kuluttua. Näkemykseen työntekijän hyvinvoinnin edistämisestä vaikutti kuitenkin merkittävästi vastaajan työrooli, kun arvioitiin tilannetta 2-3 vuoden kuluttua. Esimiesten keskiarvo oli korkein 4,7, johdon 4,6, asiantuntijoiden 4,3 ja alle keskiarvon arvioivat muut 3,8. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,2.

Vain 18 % vastaajista koki, että face to face kontaktien määrän muutosten vaikutuksia seurattiin tällä hetkellä, ja vastaajista 33 % arvioi niitä seurattavan 2-3 vuoden kuluttua.



Kuva 7. Työhyvinvointi ja työn joustavuus

Tällä hetkellä yrityksissä huomioidaan vastaajien mielestä työntekijöiden sitoutumiseen liittyvistä asioista eniten rekrytointiprosessin ja perehdytyksen onnistuminen sekä jo aiemmin mainittu työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Vastaajien näkemyksen mukaan näiden osa-alueiden odotetaan myös nousevan 2-3 vuoden kuluttua korkeimmalle tasolle yhdessä osaamisen suunnitelmallisen kehittämisen kanssa. Myös muiden osa-alueiden odotetaan nousevan voimakkaasti. Vastaajista 38 % koki esimerkiksi palautekäytäntöjä kehitettävän yrityksissä tällä hetkellä, ja 82 % arvioi niitä kehitettävän 2-3 vuoden kuluttua.



Kuva 8. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavien osa-alueiden huomioiminen yrityksissä

Tärkeimpinä osa-alueina työntekijän sitouttamisen ja motivaation kannalta 2-3 vuoden kuluttua avoimen kysymyksen vastauksissa olivat: työn ja vapaa-ajanyhteensovittaminen (15/28), kulttuuri ja arvot (9/28), osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen (9/28), hyvä perehdytys (6/28), urakehitysmahdollisuudet (6/28), rekrytointin onnistuminen (4/28), itsensä johtaminen (4/28). Muita mainittuja osa-alueita olivat esimerkiksi arvostus, luottamus, ikäjohtaminen, työn merkityksellisyyden kokeminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, työhyvinvoinnin toimenpiteet, vuorovaikutus (palaute), tiimihenki, hyvä esimiestyö ja vastuullinen työnantajakuva.

Vastaajien kommentteja:

- "Etenkin tietotyössä näkyvyys kehittää osaamista ja mahdollisuus saada uusia haasteita. Arvojen yhteensopivuus ja kokemustyön merkityksellisyydestä nousevat isompaan osaan."
- "Hyvä perehdytys työhön, arvostus, luottamus, huomiointi ja mahdollistaminen työntekoon eri elämäntilanteissa."
- "Rekrytointin ja perehdyttämisen onnistuminen ja sitä kautta kulttuuriin sitoutuminen."
- "Organisaatiokulttuurin rakentaminen ja työhyvinvoinnin toimenpiteet yrityksessä. Työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuudet eri henkilöstöryhmissä, niiden kehittäminen monipuolisimmiksi."

- "Rekrytointi ja perehdyttäminen antamassa ensi vaikutelmaa ovat ehdottoman tärkeitä ja tällä hetkellä liian vähäisellä huomiolla. Osaamisen kehittäminen ja urakehitys nousevat varmasti tärkeydessä yhä ylemmäs."

Tällä hetkellä vastaajista 46 % oli sitä mieltä, että yrityksessä ymmärretään sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen, ja 84 % arvioi sitä ymmärrettävän 2-3 vuoden kuluttua.

Taulukko 2. Sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen

Ymmärretään sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus työntekijän sitoutumiseen	Ei samaa		Keskiarvo	Mediaani
	Eri mieltä	eikä eri mieltä		
Tällä hetkellä	29 %	26 %	3,3	3
2-3 v. kuluttua	4 %	12 %	4,3	4

Vastaajista 31 % koki palkitsemisjärjestelmän huomioivan tällä hetkellä yksilön suorituksen ja 69 % vastaajista arvioi sen huomioivan 2-3 vuoden kuluttua.

Taulukko 3. Yksilön suoriutumisen huomioiminen palkitsemisjärjestelmässä

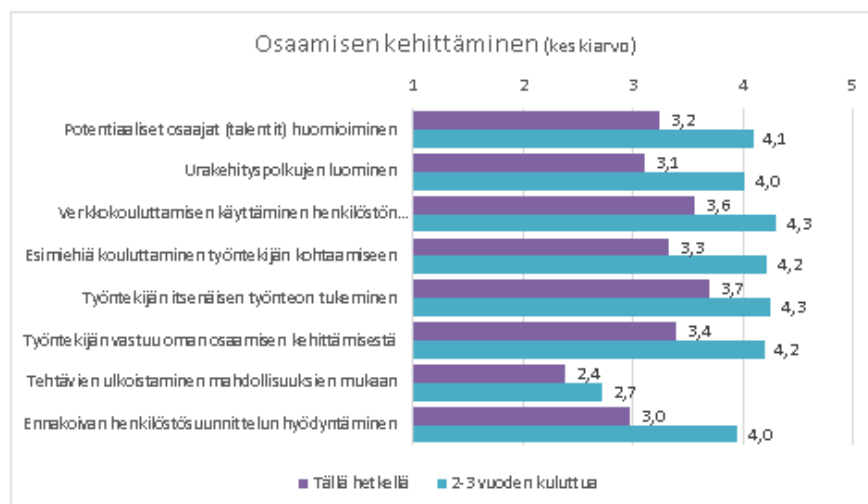
Palkitsemisjärjestelmä huomioi yksilön suoriutumisen	Ei samaa		Keskiarvo	Mediaani
	Eri mieltä	eikä eri mieltä		
Tällä hetkellä	49 %	20 %	2,7	3
2-3 v. kuluttua	9 %	23 %	3,8	4

7 Osaamisen kehittäminen

Ennakoivan henkilöstösuunnitelman hyödyntämisen nähdään lisääntyvän yrityksissä 2-3 vuoden sisällä. Vastaajista 33 % totesi sitä hyödynnettävän tällä hetkellä, ja 75 % arvioi sitä hyödynnettävän 2-3 vuoden kuluttua. Ulkoistamista ei nähty voimakkaana muutoksena. Vain 15 % vastaajista ilmoitti yrityksen ulkoistavan tehtäviä mahdollisuuksien mukaan tällä hetkellä, ja 22 % arvioi yrityksen ulkoistavan 2-3 vuoden kuluttua.

Vastaajien arvioiden mukaan työntekijän vastuu oman osaamisen kehittämisestä, verkko-kouluttaminen ja työntekijän itsenäisen työn tukeminen nousevat voimakkaasti 2-3 vuoden kuluttua. Vastaajista 47 % koki, että potentiaaliset osaajat huomioidaan tällä hetkellä ja 78 % arvioi potentiaaliset osaajat huomioitavan 2-3 vuoden kuluttua. Potentiaaliset osaajat

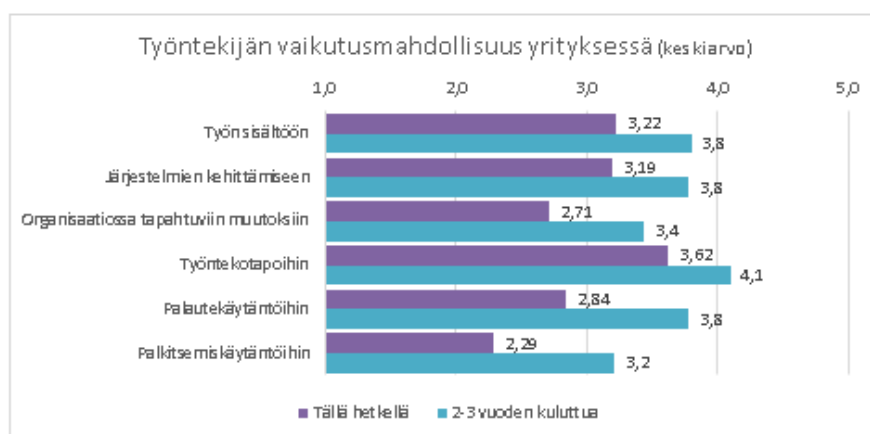
huomioidaan tällä hetkellä julkisella sektorilla merkityksellisesti huonommin kuin yksityisellä sektorilla, keskiarvo julkisella sektorilla 2,7 ja yksityisellä 3,3. Myös keskiarvot 2-3 vuoden kuluttua liittyen verkkokouluttamiseen ja urakehityspolkujen luomiseen olivat merkityksellisesti alhaisempia julkisella sektorilla.



Kuva 9. Osaamisen kehittäminen

Vastaajien mielestä suurimmat vaikutusmahdollisuudet työntekijöillä yrityksessä oli työntekotapoihin. Vastaajista 61 % totesi työntekijöillä olevan mahdollisuus vaikuttaa työntekotapoihin tällä hetkellä, ja 81 % arvioi vaikutusmahdollisuuksia olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Työrooli vaikutti merkityksellisesti näkemyksiin työntekijän vaikutusmahdollisuuksista palautemiskäytäntöihin (tällä hetkellä / 2-3 vuoden päästä). Johdon keskiarvo oli korkein (2,5 / 3,8), sen jälkeen asiantuntijoiden (2,3 / 3,2). Esimiesten näkemys oli selkeästi keskiarvoa alhaisempi (1,5 / 2,6). Työroolilla oli myös merkityksellistä eroa näkemyksiin työntekijän mahdollisuuksista vaikuttaa palautekäytäntöihin 2-3 vuoden kuluttua. Johto tämänkin osalta vastasi selkeästi keskiarvoa korkeammin (4,1), seuraavana asiantuntijat (3,8), esimiehet antoivat heikomman keskiarvon (3,5) ja muut työntekijät heikoimman (3,2).



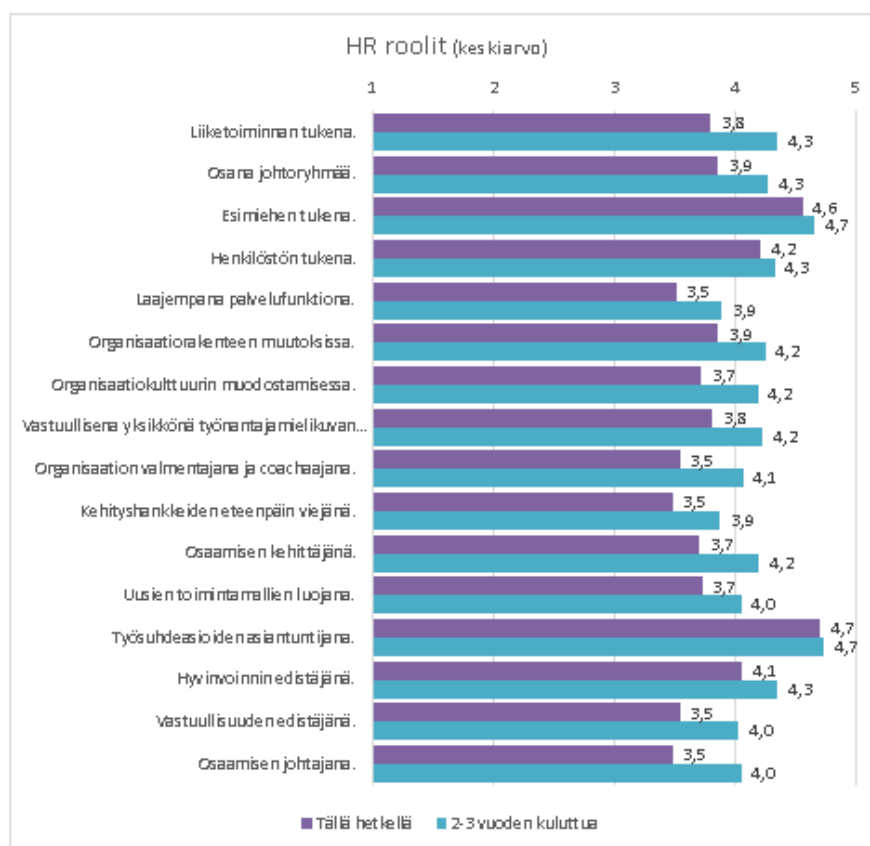
Kuva 10. Työntekijän vaikutusmahdollisuus yrityksessä

8 HR rooli ja toiminnot

HR:n rooli nähtiin vahvimmin esimiehen tukena sekä työsuhteasioiden asiantuntijana tällä hetkellä ja 2-3 v. kuluttua. Kyseiset roolit ovat jo tällä hetkellä vahvat, eivätkä juurikaan siitä muutu 2-3 vuoden kuluessa. Vastajat näkivät HR:n roolin nousevan voimakkaimmin liiketoiminnan tukena, osaamisen johtajana ja organisaation valmentajana ja coachaajana.

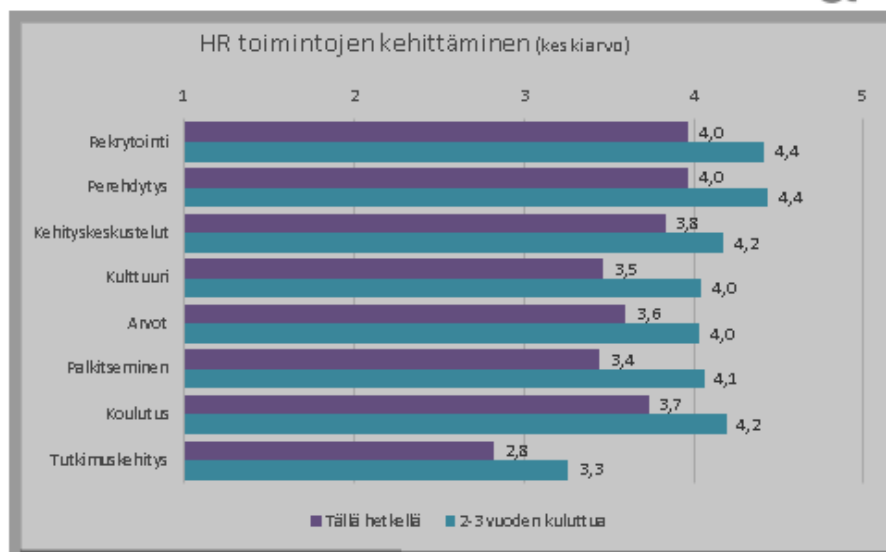
Julkisella ja yksityisellä sektoreilla oli merkityksellisesti eroa vastauksissa liittyen HR:n rooliin henkilöstön tukena nyt ja 2-3 vuoden kuluttua. Julkisella sektorilla keskiarvo 3,7 oli selkeästi alempi kuin yksityisellä sektorilla 4,3. Samoin 2-3 v. kuluttua julkisen sektorin keskiarvo 3,9 oli alhaisempi verrattuna yksityisen sektorin keskiarvoon 4,4. Arviot 2-3 vuoden päästä liittyen HR:n rooliin liiketoiminnan tukena ja organisaatiokulttuurin muodostamisessa olivat myös alhaisemmat julkisella sektorilla 4,0 ja 3,8 kuin yksityisellä sektorilla 4,4 ja 4,3.

Vastaukset jakautuivat merkityksellisesti myös työroolin perusteella. Johto näki HR:n roolin tällä hetkellä vastuullisena yksikkönä työnantajamielikuvan luomisessa (4,3) ja osaamisen johtajana (4,0) huomattavasti korkeampana kuin muut ryhmät. Samoin johdon arviot 2-3 vuoden kuluttua olivat muita ryhmiä korkeammat liittyen HR:n rooleihin liiketoiminnan tukena olemiseen (4,7) ja vastuullisena yksikkönä työnantajamielikuvan luomisessa (4,6). Vastaavasti esimiehet antoivat alhaisimman keskiarvon 2,8 HR:n rooliin osaamisen johtajana tällä hetkellä.



Kuva 11. HR roolit

HR-toiminnoista vahvimmin kehitetään tällä hetkellä ja 2-3 vuoden kuluttua rekrytointia ja perehdyttämistä. Jopa 94 % vastaajista arvioi perehdytystä kehitettävän 2-3 vuoden kuluttua ja rekrytointia 93 %. Yksityisellä ja julkisella sektorilla toimivien vastausten vaihtelevat merkityksellisesti 2-3 vuoden arvioihin liittyen seuraaviin osa-alueisiin: rekrytointi, perehdytys, arvot, palkitseminen ja koulutus. Julkisille sektorilla keskiarvot olivat 3,4-4,0 ja yksityisellä sektorilla 4,1-4,5.



Kuva 12. HR-toimintojen kehittäminen

Avoimeen kysymykseen liittyen HR-toimintojen kehittämistä, suurin osa vastaajista arvioi yrityksessään panostettavan eniten rekrytointiin (11/32), perehdytykseen (10/32), osaamisen johtamiseen (10/32), kulttuuriin ja toimintatapoihin (6/32) ja työhyvinvointiin (5/32). Lisäksi mainittiin koulutuksen kehittäminen, urakehityspotit, kehityskeskustelut, palkitseminen, itseohjautuvuus, yritysmaailma sekä HR-järjestelmään panostaminen.

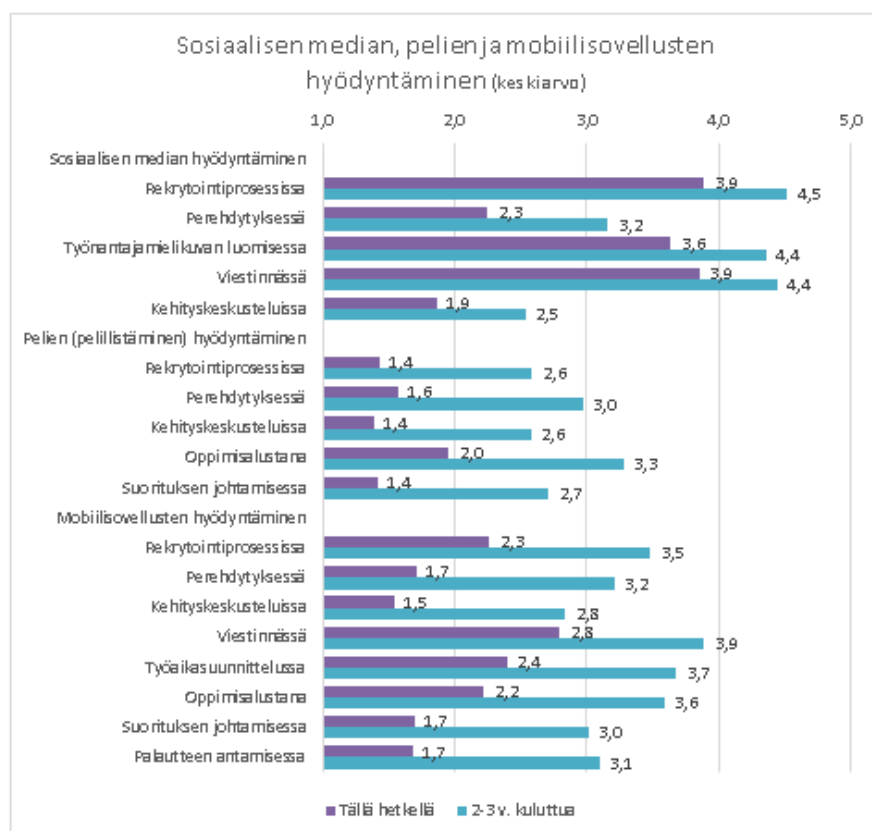
9 Digitalisaation vaikutukset

Sosiaalisen median hyödyntäminen yrityksissä koettiin suurimpana varsinkin rekrytoinnissa (74 % vastaajista), työnantajamielikuvan luomisessa (64 % vastaajista) ja viestinnässä (69 % vastaajista) tällä hetkellä, ja vastaajista yli 89 % arvioi sosiaalisen median hyödyntämisen näiden osa-alueiden osalta 2-3 vuoden kuluttua.

Pelillisyyttä hyödynnetään tällä hetkellä suhteellisen vähän. Vain alle 13 % yrityksistä hyödynsi pelillisyyttä oppimisalustana, jona sitä hyödynnettiin kuitenkin vaihtoehtoisia eniten. Pelillisyyden nähtiin kuitenkin lisääntyvän, ja 42 % arvioi sitä hyödynnettävän oppimisalustana 2-3 vuoden kuluttua.

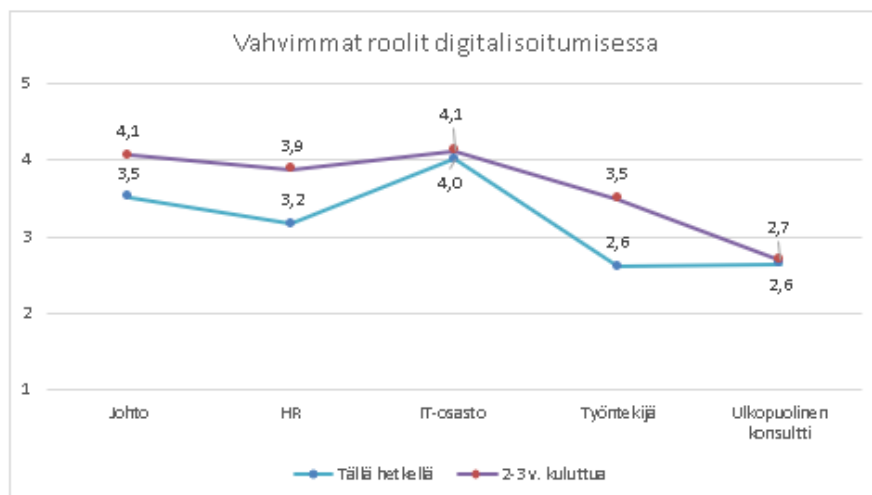
Mobiilisovellusta hyödynnettiin eniten tällä hetkellä viestinnässä. Vastaaajista 42 % ilmoitti yrityksen hyödyntävän mobiilisovellusta viestinnässä ja 72 % arvioi sitä hyödynnettävän viestinnässä 2-3 vuoden kuluttua.

Arvioihin liittyen sosiaalisen median hyödyntämiseen perehdytyksessä ja työnantajamielikuvan luomisessa, pelien hyödyntämisessä kehityskeskusteluissa ja mobiilisovelluksen hyödyntämisessä oppimisolustana, suorituksen johtamisessa ja palautteen antamisessa 2-3 vuoden kuluttua oli merkityksellisiä eroja työrooleittain. Johto näki edellä mainittujen tilanteiden kohdalla hyödyntämisen huomattavasti korkeampana kuin muut ryhmät esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntämisen työnantajamielikuvan luomisessa johdon keskiarvo oli 4,7 ja mobiilisovelluksen hyödyntämisen oppimisolustana keskiarvo oli 4,4. Esi-miehet taas antoivat näistä osa-alueista alhaisimman keskiarvon (lukuun ottamatta työnantajamielikuvan luomista, jossa muut työntekijät antoivat alhaisimman keskiarvon).



Kuva 13. Sosiaalisen median, pelien ja mobiilisovellusten hyödyntäminen

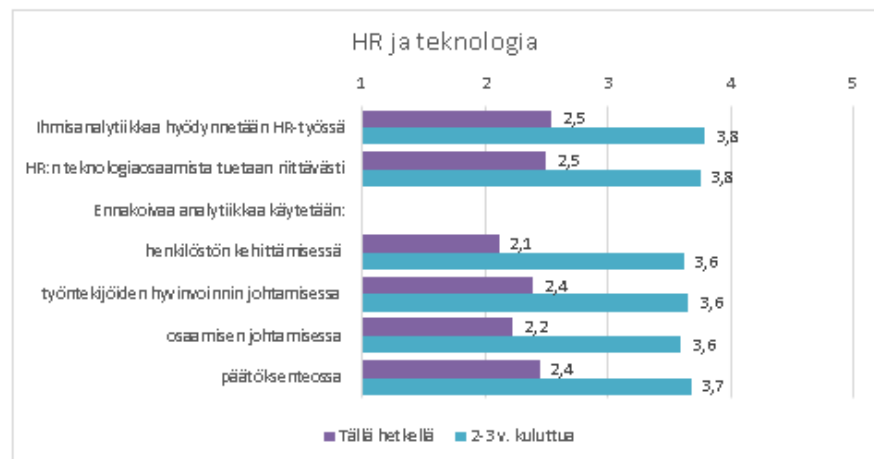
Vastaajat kokevat, että vahvin rooli digitalisoinnissa on yrityksen IT-osastolla ja sen jälkeen yrityksen johdolla. Johdon roolin nähdään kuitenkin voimistuvan 2-3 vuoden kuluttua lähes IT-osaston tasolle. Julkinen sektori kokee tällä hetkellä IT-osaston merkityksen digitalisoinnissa huomattavasti voimakkaampana kuin yksityinen sektori (julkisen sektorin keskiarvo 4,6, yksityinen sektori 3,9) ja HR:n roolin 2-3 vuoden kuluttua merkittävästi alhaisemmaksi (keskiarvo 3,2) kuin yksityinen sektori (keskiarvo 4,0).



Kuva 14. Yrityksen digitalisoinnin vahvimmat roolit

Tällä hetkellä vain 20 % vastaajista koki, että HR:n teknologiaosaamista tuetaan riittävästi. Teknologiaosaamisen tukemisen odotetaan kuitenkin kasvavan voimakkaasti yrityksissä, sillä jopa 71 % vastaajista arvioi yrityksen tukevan HR:n teknologiaosaamista 2-3 vuoden kuluttua. Ihmisanalytiikan hyödyntämisen odotetaan myös lisääntyvän. Tällä hetkellä vastaajista vain 28 % totesi yrityksessä hyödynnettävän sitä nyt, mutta jopa 69 % arvioi sitä hyödynnettävän 2-3 vuoden kuluttua.

Ennakoivaa analytiikkaa hyödynnetään kohtuullisen vähäisissä määrin tällä hetkellä ja sen hyödyntämisen nähdään lisääntyvän 2-3 vuoden kuluttua. Vastaajista 25 % koki yrityksessä hyödynnettävän ennakoivaa analytiikkaa päätöksenteossa, ja 62 % arvioi sitä hyödynnettävän 2-3 vuoden kuluttua. Julkinen sektori arvioi 2-3 vuoden kuluttua ennakoivan analytiikan hyödyntämisen työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisessa alhaisemmaksi (keskiarvo 3,0) kuin yksityinen sektori (keskiarvo 3,8).



Kuva 15. HR ja teknologia

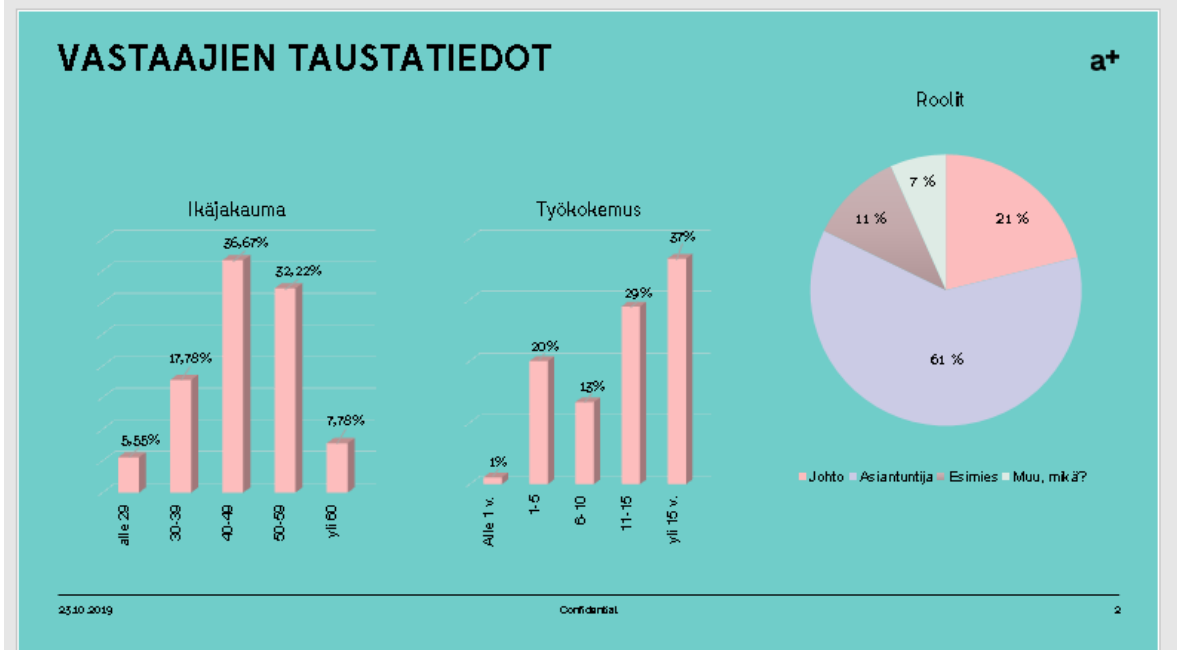
Vastaajien kommentteja näkemyksiin miten digitalisaatio, automatiikka ja robotiikan kehittyminen vaikuttaa vastaajan työhön 2-3 vuoden kuluessa:

- "Robotiikka/tekoälyn käyttäminen on meillä pilotoinnissa juuri, kokemukset niin hyviä, että muutaman vuoden kuluttua varmasti suuri osa rutiineista on saatu tekoälyn hoidettavaksi, mikä vapauttaa HR:n aikaan enemmän lisäarvoa liiketoiminnalle tuottavaan työhön."
- "Pikkuhiljaatiettyjä HR-vastuita siirtyy työntekijälle itselleen (koulutukset, perustiedot, osaaminen...), mutta uskon, että 10 vuoden sisällä toimintakulttuuri on jo hyvin erilainen, ja työntekijät hoitavat itse suuren osan tällä hetkellä HR:llä olevista asioista= vastuu omasta työstä ja siinä kehittämisestä kasvaa."
- "Yksinkertaisten perustoimintojen ja henkilöstön perustietojen raportoinnin poistuminen tehtävistäni (voi toteuttaa tekoälyllä)."
- "Robotiikka tulee lisääntymään ja työssä pystyy keskittymään ihmisiin."
- "Vähentää rutiinityötä, lisää asiantuntijatyötä."
- "GDPR ja järjestelmien luotettavuus: uhka vai mahdollisuus"
- "Näitä pyritään lisäämään, vaikea sanoa miten tulee vaikuttamaan. Uusia ohjelmia ja sovelluksia pitää sopeutua oppimaan ja käyttämään."



1

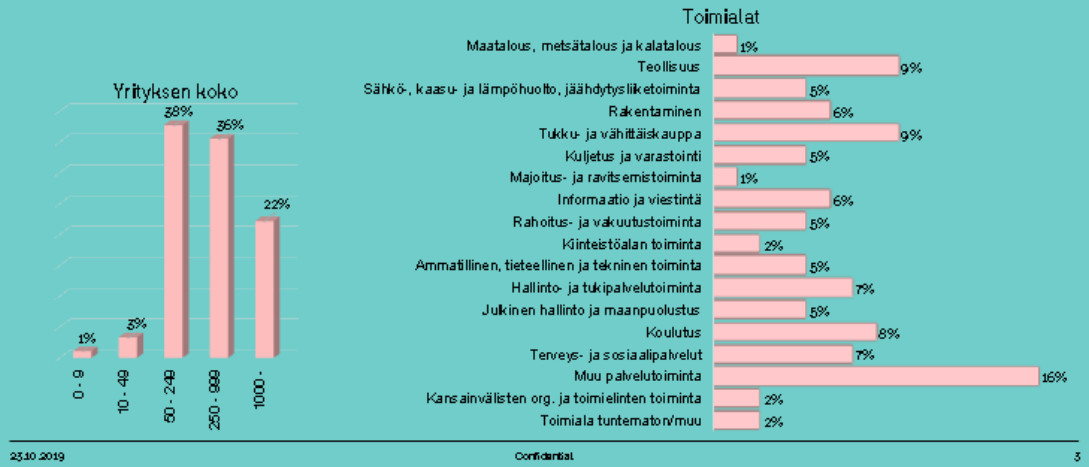
★



YRITYSTEN TAUSTATIEDOT

a+

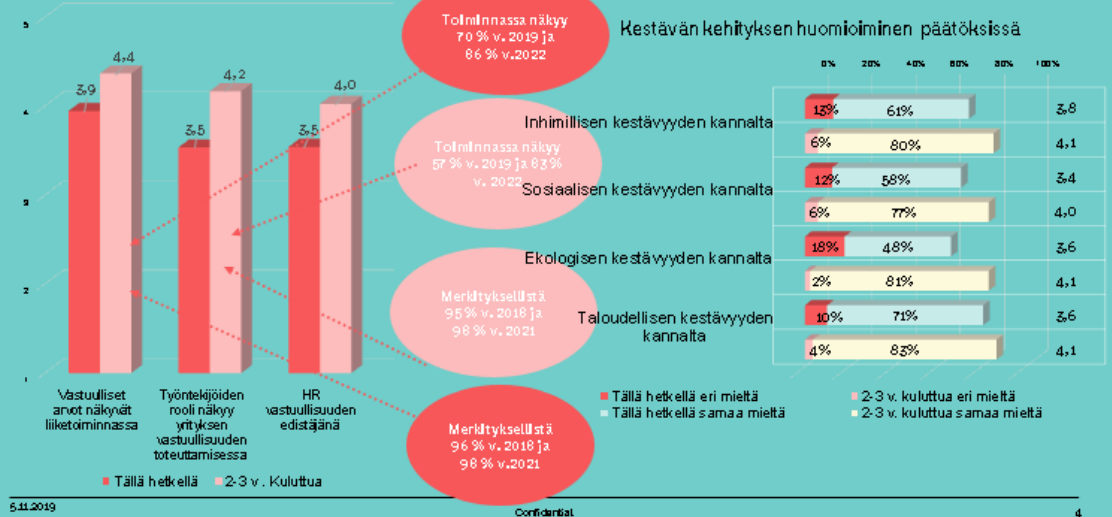
Julkinen sektori 16 %
Yksityinen sektori 84 %



3

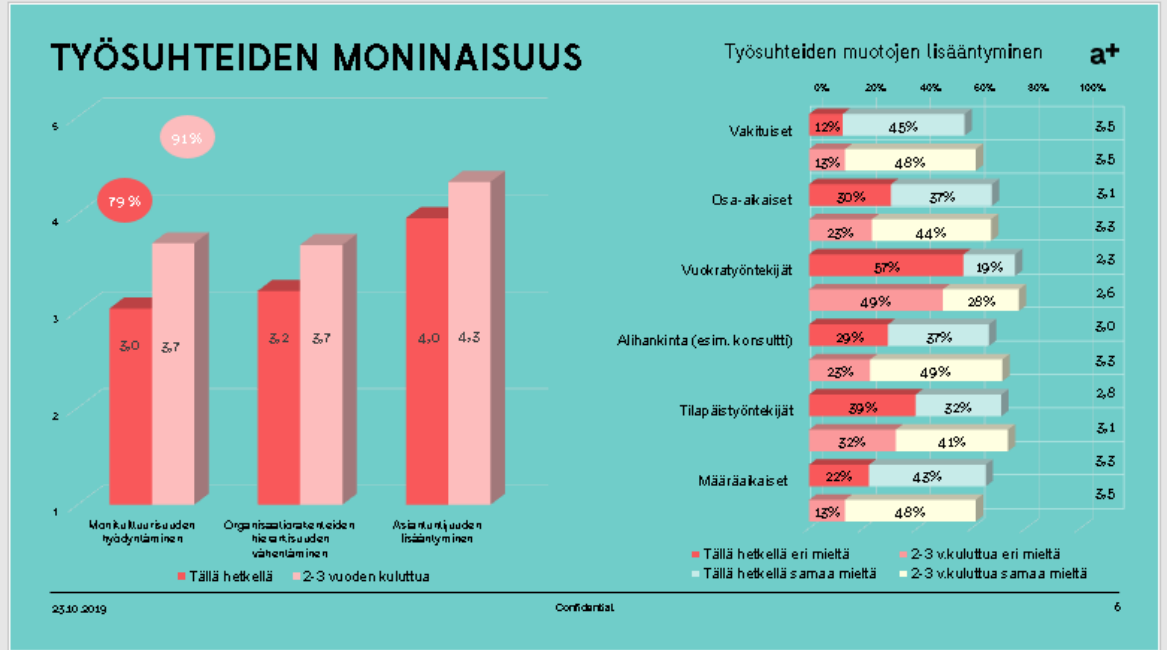
VASTUULLISUUS JA KESTÄVÄ KEHITYS

a+





5



Pallot kuvaavat v.2018 tuloksia

Vastaajien kommentteja

a+

Erilaisten työsuhteiden vaikutus HR prosesseihin 2-3 vuoden kuluttua?

Työsuhteiden muuttuminen ja monipuolistuminen edellyttää järjestelmien ja prosessien kehittämistä (15/28). Vastaajat kokivat myös, että muutokset tulevat lisäämään HR:n työtä (6/28). Osa vastaajista koki, että erilaisia työsuhteita on jo nyt ja asiat pysyvät ennallaan (5/28).

"HR- prosesseja pitää virtaviivaistaa ja edelleen ketteröittää."

"Sijaishankinnan muututtua haasteellisemmaksi, resurssin ja työsuhteiden muotoja joudutaan miettimään uudelleen."

"Tilapäisten ja määräaikaisten johdosta mm. perehdytysprosessi tulee tehostaa."

"Erilaisten työsuhteiden hallinnointi lisää työtä. Toisaalta se tuo monipuolisuutta työyhteisöön. HR-järjestelmän (tai muun työsuhteiden hallintatyökalun) tärkeys kasvaa."

"Eri tyypiset ja erikestoiset työsuhteet vaativat enemmän hallinnollista työtä, jota määrääjät, mahdolliset työajanseurannat yms. olisivat yhtä sujuvia prosesseja työntekijöille työsuhteesta riippumatta."

"Järjestelmien tulee mahdollistaa ja tukea erilaisten työsuhteiden hallinnoiminen entistä paremmin. Työyhteisön ja -kulttuurin rakentaminen myös epätyypillisten työsuhteiden edustajien osalta."

23.10.2019

Confidential

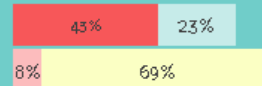
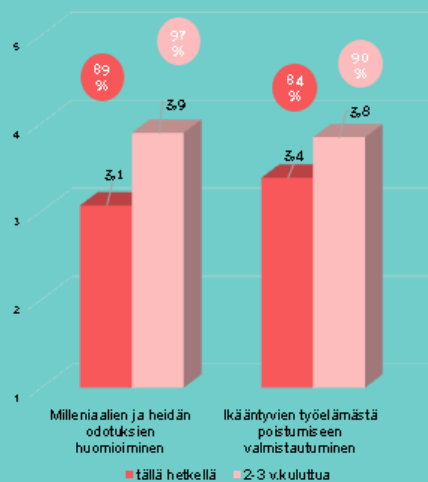
7

7

SUKUPOLVET JA HILJAINEN TIETO

a+

Hiljaisen tiedon jakamisen tukeminen erilaisilla toimilla



- Tällä hetkellä on tärkeää
- 2-3 v. kuluttua on tärkeää
- Tällä hetkellä samaa mieltä
- 2-3 v. kuluttua samaa mieltä

Vastaajien vinkit hiljaisen tiedon jakamiseen:

- Vanhemmat työntekijät toimivat perehdyttäjinä
- Työpareina vanhempi ja uudempi työntekijä
- Tiimityömalli
- Tiimin tiedostojen jako Teamsissa ja muut sosiaaliset viestintäkanavat
- Prosessien dokumentointi manuaaleihin ja toimintaohjeisiin
- HR henkilöstön yhteistyö ja yhteistapaamiset
- Learning cafe
- Ryhmäkehityskeskustelut
- Mentorointi, sparraus
- Moniosaaminen
- Työnkierto
- Tiimipalaverit
- Säännölliset tiedonjakamistilaisuudet tiimien ja eriyksiköiden välillä
- Vaihtuvat projektit ja projektiryhmät
- Erilaiset keskustelutilaisuudet kuten eläkeläisten haastattelut
- Verkostotyö

23.10.2019

Confidential

8

Pallot kuvaavat v.2018 tuloksia

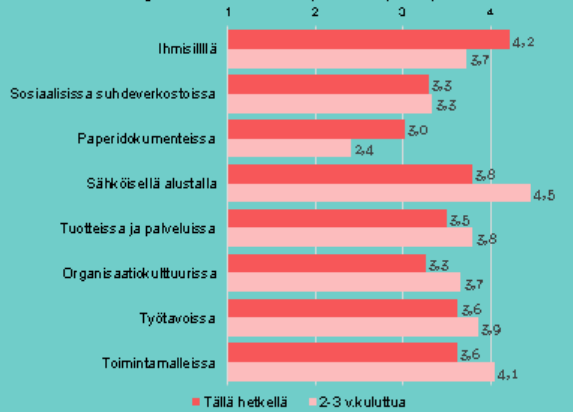
TIEDON SIJAINTI

Tietotilinpäätöksen
hyödyntäminen:
2019: 16 % / 48 %
2018: 66 % / 84 %

Henkilötietojen ylläpitovastuu

a+

Organisaation tärkeimpien tietojen sijainti



23.10.2019

Confidential

9

9

TYÖHYVINVOINTI JA JOUSTAVUUS

a+

89 %

96 %

Etätyömahdollisuuksien lisääminen

Merkityksellisyys vuoden
2018 tutkimuksessa

95 %

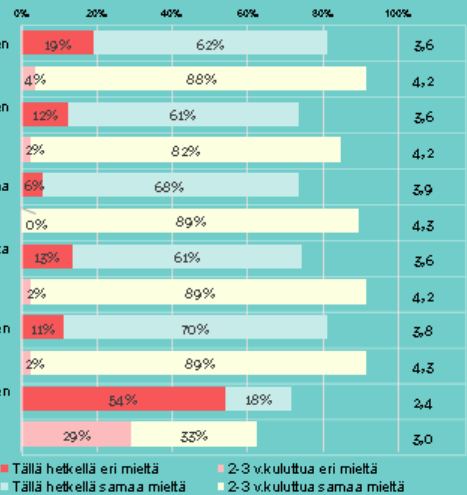
100 %

Työntekijän hyvinvoinnin edistäminen

82 %

87 %

Face-to-face kontaktien määrän muutosten
vakuutus seuraminen



23.10.2019

Confidential

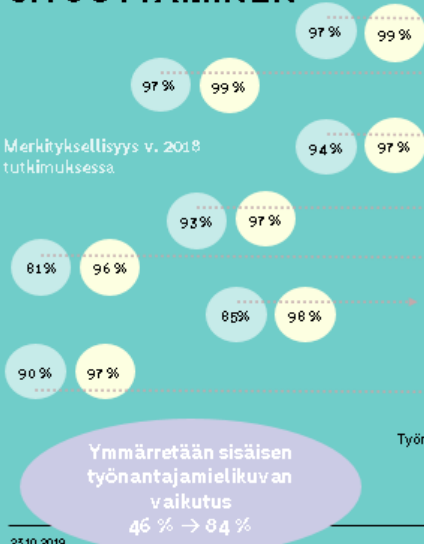
10

SITOUTTAMINEN

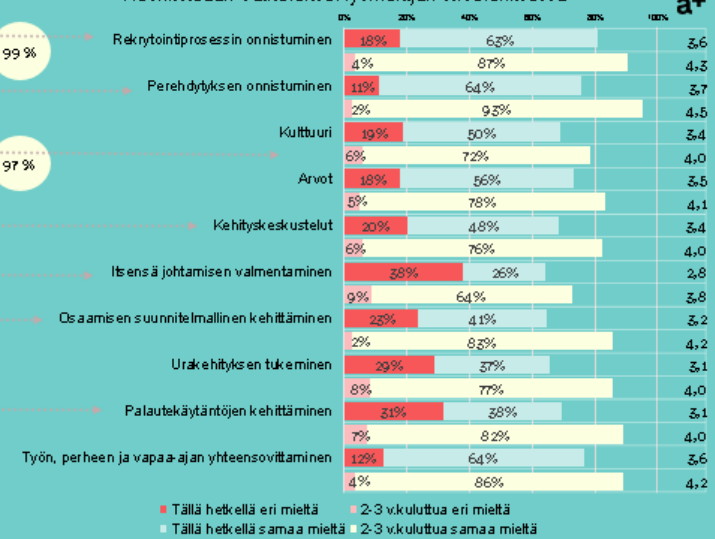
Huomioidaan vaikutukset työntekijän sitoutumisessa

a+

Merkityksellisyys v. 2018 tutkimuksessa



Ymmärretään sisäisen työntantajamielikuvan vaikutus
46% → 84%



23.10.2019

Confidential

11

11

Vastaaajien kommentteja

a+

Tärkeimpiä osa-alueita työntekijän motivoinnin ja sitouttamisen kannalta 2-3 v. kuluttua?

Tärkeimpinä asioina sitouttamiseen vastaajat pitivät: työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista (15/28), kultaari ja arvot (9/28), osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen (9/28), hyvä perehdytys (6/28), urakehitysmahdollisuudet (6/28), rekrytoinnin onnistuminen (4/28), itsensä johtaminen (4/28). Muita mainittuja olivat esimerkiksi arvostus, luottamus, ikäjohtaminen, työn merkityksellisuuden kokeminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, työhyvinvoinnin toimenpiteet, vuorovaikutus (palaute), tiimihenki, hyvä esimiestyö ja vastuullinen työntantajakuva.

"Rekrytoinnin ja perehdyttämisen onnistuminen ja sitä kautta kultaariin sitoutuminen."

"Hyvä perehdytys työhön, arvostus, luottamus, huomiointi ja mahdollistaminen työntekoon eri elämäntilanteissa."

"Etenkin tietotyössä näkyvyys kehittää osaamista ja mahdollisuus saada uusia haasteita. Arvojen yhteensovittaminen ja kokemus työn merkityksellisyydestä nousivat isompaan osaan."

"Organisaatio kultaariin rakentaminen ja työhyvinvoinnin toimenpiteet yrityksessä. Työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuudet eri henkilöryhmissä, niiden kehittäminen monipuolisimmiksi."

"Rekrytointi ja perehdyttämisen antamassa ensi vaikutelmaa ovat ehdottoman tärkeitä ja tällä hetkellä liian vähäisellä huomioilla. Osaamisen kehittämisen ja urakehityksen nousivat varmasti tärkeydessä yhä ylempäs."

23.10.2019

Confidential

12

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

"Itseohjautuvuus tulee lisääntymään. Työntekijällä on yhä isompi vastuu oimasta kehittymisestään ja tehtävien tekemisestä. Työntekijän tulee olla yhä itsenäisempi ja itseohjautuvampi!"



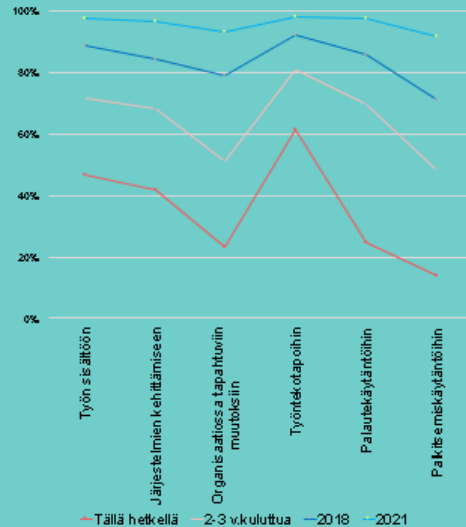
23.10.2019

Confidential

13

Työntekijän vaikutusmahdollisuudet

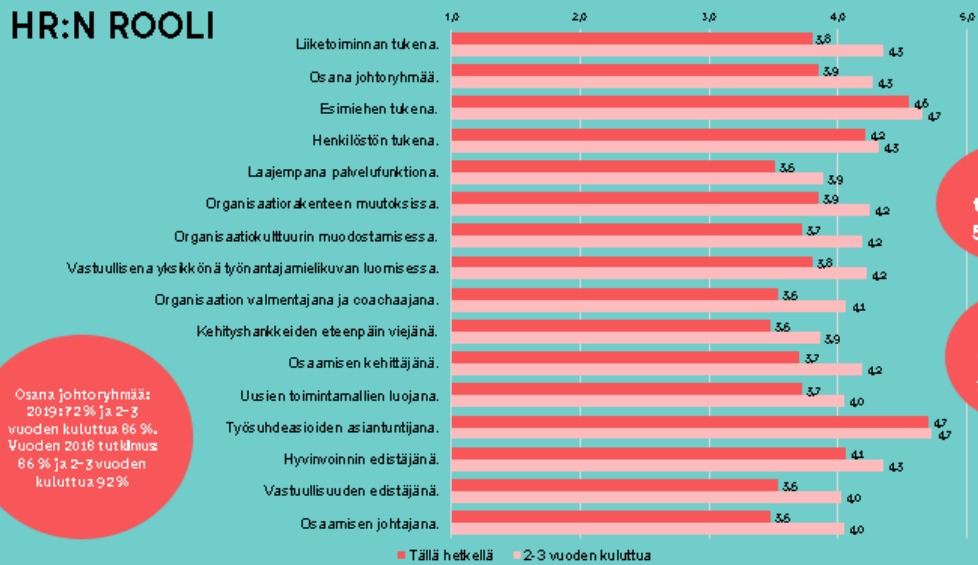
a+



13

HR:N ROOLI

a+



23.10.2019

Confidential

14

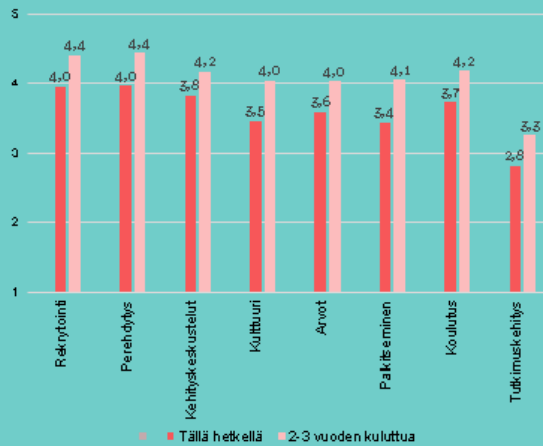
Osana johtoryhmää:
2019: 17,2% ja 2-3
vuoden kuluttua 86%.
Vuoden 2018 tulokset
86% ja 2-3 vuoden
kuluttua 92%

Esimies
tekee osan:
56% / 79%

Henkilöstö
tekee osan:
24% / 46%

HR TOIMINTOJEN KEHITTÄMINEN

a+



Suurin osa vastaajista arvioi yrityksessään panostettavan 2-3 vuoden kuluttua eniten rekrytointiin (11/32), perehdytykseen (10/32), osaamisen johtamiseen (10/32), kulttuuriin ja toimintatapoihin (6/32), työhyvinvointiin (5/32).
Lisäksi mainittiin koulutuksen kehittäminen, urakehityspolut, kehityskeskustelut, palkitseminen ja yritysmielikuvaan ja HR-järjestelmään panostaminen.

"HR-toimintoja kehitettävä niin, että toiminnot tukevat kokonaisvaltaisesti ja suunnitelmallisesti yrityksen tavoitteita ja tukevat henkilöstön osaamista, hyvinvointia ja sitoutumista yritykseen."

23.10.2019

Confidential

16

15

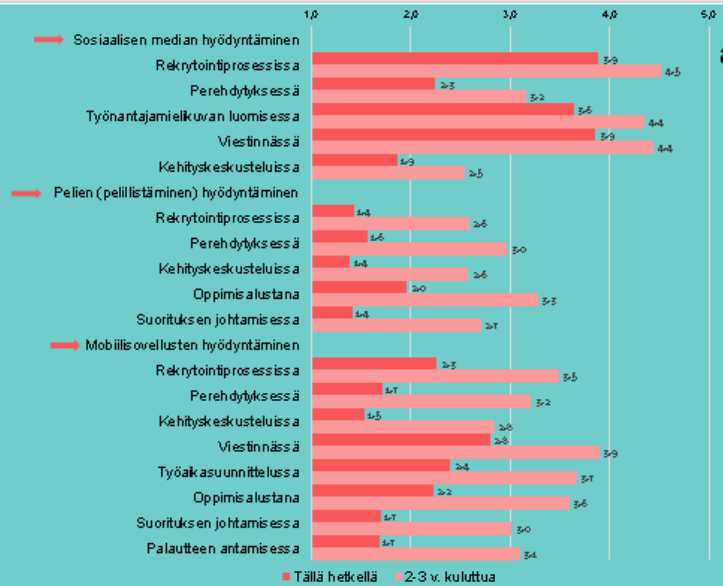
DIGITALISAATIO

"Sovelluksia ja pelejä käytetään (sisäisesti sekä rekrytoinnissa), mutta sosiaalisen median käyttö rajoittuu markkinoinnin lisäksi tällä hetkellä vain rekrytointiin ja työnantajakuvaan."

"Työhyvinvoinnissa esim. henkilöstön liikkumaan aktivoinnissa."

+ pelillistäminen

+ sovellukset

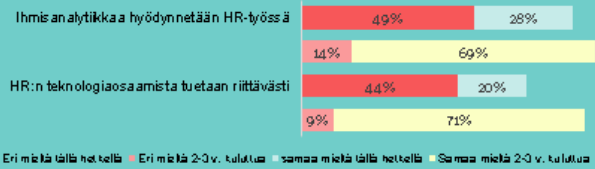
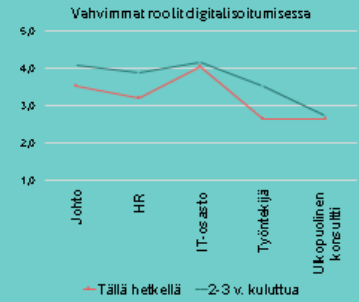
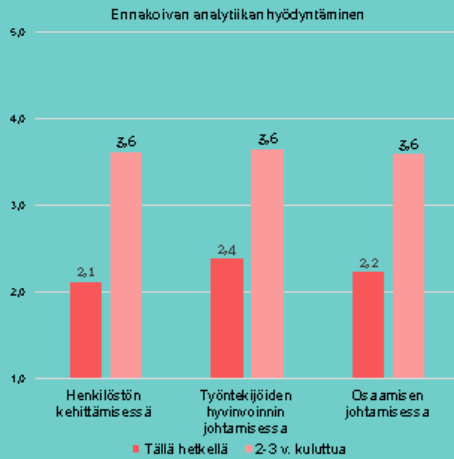


23.10.2019

Confidential

16

+ ANALYTIikka



23.10.2019

Confidential

17

17

+ DIGITAALISUUS + ROBOTIIKKA + AUTOMATIikka

Miten nähdään vaikuttavan vastaajien työhön 2-3 vuoden kuluessa?

"Osoo ja järjestelmien luotavuus lisää vaihtoehtoja."

"Vähentää rutiinityötä, lisää asiantuntijatyötä."

"Näitä pyritään lisäämään, vaikea sanoa miten tulee vaikuttamaan. Uusia ohjelmia ja sovelluksia pitää sopeutua oppimaan ja käyttämään."

"Robotiikka/tekoälyn käyttäminen on meillä pilotoinnissa juuri, kokemukset niin hyviä, että muutamien vuoden kuluttua varmasti suuri osa rutiineista on saatu tekoälyn hoitettavaksi, mikä vapauttaa HR:n aikaan enemmän lisäarvoa liiketoiminnalle tuottavaan työhön."

"Ei työ ainakaan lopu: määrätty määrä työtä luovassa, ennen kuin asiat todellakin sujuvat
"automaattisesti" kaikkien työelämässä osallisten osalta."

"Yksinkertaisten perustoimintojen ja henkilöstön perustietojen raportoinnin poistuminen tehtävistäni (voi toteuttaa tekoälyllä)."

"2-3 vuoden sisällä muutokset ovat vielä pieniä, pikkuhiljaa tiettyjä HR-vastuita siirtyy työntekijälle itselleen (koulutukset, perustiedot, osaaminen...), mutta uskon, että 10 vuoden sisällä toimintakulttuuri on jo hyvin erilainen, ja työntekijät hoitavat itse suuren osan tällä hetkellä HR:llä olevista asioista = vastuu omasta työstä ja siinä kehitymisestä kasvaa."

23.10.2019

Confidential

18