



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN MURROKSESSA

Uudet digitaaliset työkalut

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Elina Haapamäki

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälinen kauppa

HAAPAMÄKI, ELINA:

Henkilöstöjohtaminen murroksessa
Uudet digitaaliset työkalut

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 74 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia pelillistämisen, big datan ja kuluttajistumisen soveltamista henkilöstöjohtamisen alalla. Henkilöstöjohtaminen ei ole olennaisesti muuttunut vuosiin, joten tutkimuksessa haluttiin selvittää, mikäli kyseiset uudet ilmiöt voisivat olla potentiaalisia muutoksentekejiä henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksella haluttiin tuottaa ilmiöistä lisää tietoa sekä selvittää niiden nykyisiä ja tulevia sovellusmahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen alalla.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on perehdytty lyhyesti henkilöstöjohtamisen periaatteisiin sekä syvennytty henkilöstöstrategian eri osa-alueisiin. Lisäksi teoriaosuudessa on selvitetty mitä pelillistäminen, big data ja kuluttajistuminen tarkoittavat sekä selostettu, kuinka kutakin ilmiötä voidaan soveltaa vallitsevan teorian mukaan henkilöstöjohtamisessa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui lähtökohtaisesti uusimmasta tutkimustiedosta niin kotimaisista kuin kansainvälisistä teoksista ja julkaisuista.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä toimivat teemahaastattelut. Teemahaastattelut suoritettiin syksyllä 2014 seitsemälle suomalaiselle yritykselle ja haastattelun kohteina olivat henkilöstöammattilaiset sekä heidän sidosryhmänsä. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa on selvitetty pelillistämisen, big datan ja kuluttajistumisen nykyistä soveltamista sekä potentiaalisia tulevaisuuden sovellusmahdollisuuksia.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kyseisten ilmiöiden soveltaminen oli vuoden 2014 syksyllä vielä melko vähäistä. Enemmistö haastateltavista kuitenkin harkitsi ilmiöiden soveltamista tulevaisuudessa. Ilmiöistä löytyi sovellusmahdollisuuksia lähes kaikilta henkilöstöjohtamisen osa-alueilta, irtisanomista ja uudelleensijoittamista lukuun ottamatta. Tulokset osoittavat, että ilmiöiden merkitys tulee kasvamaan ja ne tulevat olemaan relevantteja edelleen tulevaisuudessa.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, pelillistäminen, big data, kuluttajistuminen, digitalisaatio

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

HAAPAMÄKI, ELINA: Human Resource Management in Transition
New digital tools

Bachelor's Thesis in International Trade 74 pages, 1 page of appendix

Spring 2015

ABSTRACT

This thesis explores how gamification, big data and consumerization are applied to human resource management. As human resource management practices have not changed significantly in years this study focuses on investigating if these new phenomena could be potential drivers of change in human resource management. Therefore, the purpose of the study was to uncover more information on the subject as well as exploring the current and future possibilities of application within the field of human resource management.

The theoretical background briefly touches on the basics of human resource management and then subsequently proceeds to further discuss different human resource strategy areas. Furthermore, it explores the various facets of gamification, big data and consumerization and how they can be applied to the field of human resource management by current theory. The theoretical background has been primarily informed by the latest studies from both domestic as well as international books and publications.

In the empirical section of the study, a qualitative approach was utilised. As for the methods, semi-structured interviews were carried out at seven Finnish companies in the fall of 2014. The interviews were conducted with human resource professionals and their interest groups. The section then explores in congruence with the beforehand established theoretical foundations current and the potential future applications of gamification, big data and consumerization.

The results reveal that by the end of 2014 the application of consumerization, gamification and big data was still fairly low. Based on the findings, the majority of interviewees are however thinking about potentially adopting the phenomena in the future. Moreover, the study indicates that the phenomena can be applied to almost all areas of human resource strategy with the exception of redundancy and outplacement. According to the results, the significance of gamification, big data and consumerization will continue to increase and those phenomena will retain their relevance in the future.

Key words: human resource management, gamification, big data, consumerization, digitalisation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet, tutkimustehtävät ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	6
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	7
2.1	Mitä on henkilöstöjohtaminen?	7
2.2	Henkilöstöstrategian osa-alueet	9
2.2.1	Henkilöstösuunnittelu	9
2.2.2	Henkilöstöhankinta ja perehdytys	10
2.2.3	Päivittäisjohtaminen	14
2.2.4	Suorituksen seuranta ja palkitseminen	15
2.2.5	Työhyvinvoinnin edistäminen	19
2.2.6	Osaamisen kehittäminen	21
2.2.7	Irtisanominen ja uudelleensijoittaminen	24
3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN UUDET DIGITAALISET TYÖKALUT	25
3.1	Henkilöstöjohtaminen ja digitaalitalous	25
3.2	Pelillistäminen	27
3.3	Big data	32
3.4	Kuluttajistuminen	35
3.5	Digitaalisten työkalujen sovellukset henkilöstöjohtamisessa	38
4	TUTKIMUS UUSIEN DIGITAALISTEN TYÖKALUJEN HYÖDYNTÄMISESTÄ HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA	46
4.1	Empiirinen tutkimus	46
4.1.1	Pelillistäminen	49
4.1.2	Big data	53
4.1.3	Kuluttajistuminen	56
4.2	Johtopäätökset	61
4.3	Tulevaisuuden suositukset tutkijoille ja alan harjoittajille	69
4.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	70
5	YHTEENVETO	73
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	86

1 JOHDANTO

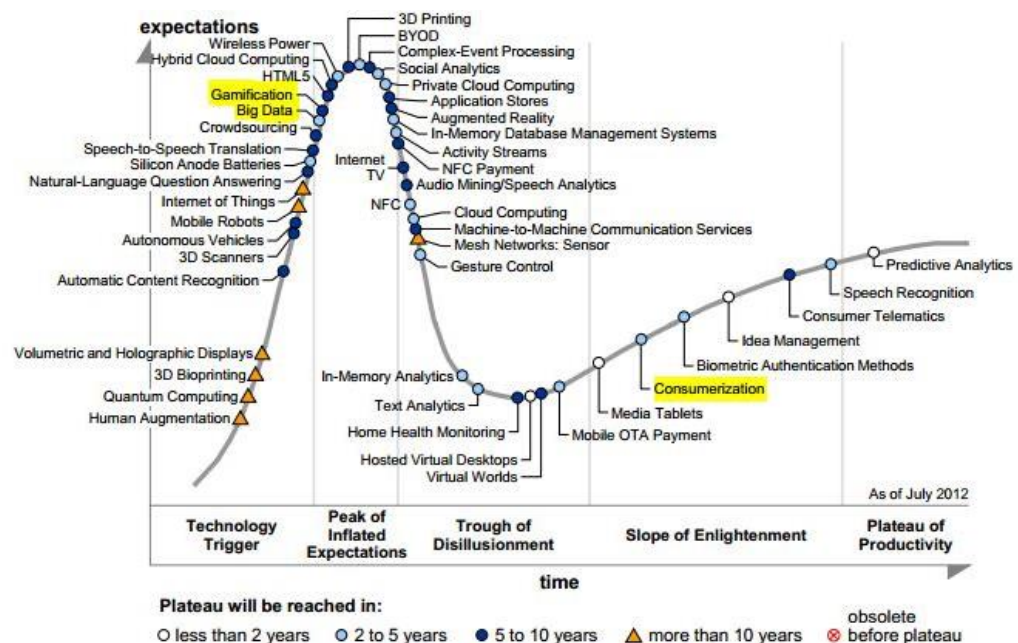
Yrityselämä on jo jonkin aikaa elänyt muutosten aikakautta. Eräitä merkittävimpiä muutoksen tekijöitä ovat olleet globaalit arvoverkostot, teknologian nopea kehittyminen, digitalisoituminen ja sosiaalinen internet (Kankkunen & Österlund 2012, 9; Pentikäinen 2014, 9). Boudreau (2014, 190) esittää, että henkilöstöjohtaminen ei ole muuttunut olennaisesti vuosiin, edes nopean muutoksen ja lisääntyneiden haasteiden aikakaudella. Vasta vuonna 2013 henkilöstöjohtamisessa alkoi näkyä muutoksen merkkejä, kun yritykset alkoivat kunnolla hyödyntämään sosiaalista teknologiaa henkilöstön rekrytoimisessa, kehittämisessä ja sitouttamisessa (Meister 2014).

Tämän päivän henkilöstöjohtamisen ammattilainen joutuu luovimaan muuttuvien olosuhteiden ja tilanteiden kentässä, jossa vaaditaan kykyä tarttua uusiin haasteisiin ja ottaa uusia riskejä (Moisalo 2011, 14). Johnsonin (2013, 12) mukaan yritykset kohtaavat kriittisen osaamisvajeen ja täytettäviin avainvirkeihin verrattuna sopimattoman työvoiman aina isomman osan maailman väestöstä vanhetessa ja sen siirtyessä eläkkeelle. Johnson toteaa, että henkilöstöammattilaisten täytyy osata arvioida yrityksen henkilöstön vahvuuksia ja heikkouksia jatkuvasti sekä ennustaa tulevia tarpeita. Hän lisää, että henkilöstöammattilaisten täytyy myös osata soveltaa oikeita strategioita, jotka ovat lisääntyneissä määrin digitaalisia, niin hyvien lahjakkuuksien rekrytoimisessa, perehdytyksessä, kehittämisessä kuin toimessa pitämisessäkin.

Meisterin mukaan taas vuonna 2014 odotetaan sosiaalisesta integroitumisesta tulevan yhä tärkeämpää ja tämä tulee myös koskettamaan henkilöstöosastoja yhä enemmän. Boudreau (2014, 189) tuo esille, että tulevaisuuden henkilöstöjohtamisesta ovat keskustelleet monet kirjailijat sekä ammatti-instituutit. Hän toteaa, että osa on kuvaillut henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta ammatillisten käytäntöjen muuttumisella: käytäntöihin aletaan soveltaa muun muassa uutta teknologiaa, big dataa ja pelillistämistä. Yhtenä tulevaisuuden voimakkaimpana trendinä tulee myös olemaan työntekijöiden ja yksilöllisyyden ehdoilla toimiminen, mikä tulee näkymään muun muassa henkilökohtaisten palveluiden vaatimisena (Moisalo 2011, 20–21).

1.1 Tavoitteet, tutkimustehtävät ja rajaukset

Opinnäytetyön aiheeseen päädyttiin niin tutkijan oman kiinnostuksen pohjalta henkilöstöjohtamisen aihealueeseen, kuin Jeanne Meisterin Forbesissa ilmestyneen artikkelin ”2014: The Year Social HR Matters” innoittamana käsittelemään henkilöstöjohtamisen uusia ilmiöitä. Tarkemmin avattuna, tämän opinnäytetyön tarkoituksena on täten perehtyä henkilöstöjohtamiseen ja siihen minkälaisia vaikutuksia pelillistämällä, big datalla ja kuluttajistumisella on henkilöstöjohtamiseen ja sen eri osa-alueisiin valituissa suomalaisissa yrityksissä. Kyseiset ilmiöt valittiin tutkimuksen kohteeksi, koska useampi lähde on nostanut ilmiöt merkittäviksi tuloillaan oleviksi trendeiksi. Esimerkiksi Gartner ennusti vuoden 2012 Hype cycle for emerging technologies -käyrässä big datan ja pelillistämisen olevan ”kasvavien odotusten huipulla” (englanniksi peak of inflated expectations) ja kuluttajistumisen jo ”valaistumisen rinteessä” (englanniksi the slope of enlightenment) (Gartner Inc 2012a). Gartnerin käyrä kuviossa 1 alla.



KUVIO 1. Gartnerin ‘Hype cycle for emerging technologies’ –käyrä (Gartner Inc. 2012a).

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää sovelletaanko pelillistämistä, big dataa ja kuluttajistumista valituissa suomalaisissa yrityksissä syksyllä 2014 sekä miltä näyttävät tulevaisuuden näkymät ilmiöiden osalta henkilöstöjohtamisessa.

Opinnäytetyö pyrkii luonnehtimaan kuluttajistumisen, pelillistämisen ja big datan käsitteitä sekä tutkimaan, kuinka ne kytkeytyvät henkilöstöjohtamiseen.

Opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan kolmen mainitun ilmiön sovellusmahdollisuuksia koko henkilöstöjohtamisen alueella, suomalaisissa yrityksissä, toimialasta sekä koosta riippumatta. Tutkimukseen osallistuvia yrityksiä ei rajattu toimialan tai koon mukaan mahdollisimman syväluotaavan ja ennakkoluulottoman tuloksen aikaansaamiseksi ilmiöistä.

Jotta opinnäytetyön tavoitteet saadaan täytettyä, ovat opinnäytetyön tutkimustehtäviksi muodostuneet seuraavat:

- 1) Selvittää mikä ja millainen on ilmiöiden sovellusaste henkilöstöjohtamisen alueella valituissa suomalaisissa yrityksissä syksyllä 2014.
- 2) Tutkia onko yrityksillä tulevaisuudessa sovellushalukkuutta ilmiöihin liittyen.
- 3) Tarkastella mitkä ovat ilmiöiden mahdollisia tulevaisuuden sovelluksia yleisesti henkilöstöjohtamisen alalla Suomessa.

Tutkimuksessa, jossa on kartoittava tarkoitus, halutaan selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä sekä kehittää hypoteeseja (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 134).

Tutkimuksessa, jossa on taas kuvaileva tarkoitus, halutaan ymmärtää ilmiötä ja saavuttaa täsmällinen kuvaus tapahtumista ja tilanteista sekä dokumentoida ilmiöiden keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä (Hirsjärvi ym. 2007, 135; Kananen 2008, 25; Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 171). Tämä opinnäytetyö on tarkoitukseltaan sekä kartoittava että kuvaileva. Mukailen Hirsjärven ym. määritelmää, tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä pelillistämistä, big dataa ja kuluttajistumista sekä kehittää hypoteeseja jatkotutkimuksia varten. Lisäksi opinnäytetyössä on kuvailevan tarkoituksen piirteitä, sillä ilmiöistä halutaan dokumentoida keskeisiä piirteitä sekä selvittää mitkä ovat ilmiöiden merkittävimpiä sovelluksia henkilöstöjohtamisen alalla.

Tutkimukseen voi sisältyä useampi tarkoitus eivätkä nämä ole suoraan yhteydessä

mihinkään tutkimukselliseen lähestymistapaan tai strategiaan (Hirsjärvi ym. 2007, 134–135).

Opinnäytetyön aihe on kohtalaisen uusi ja ajankohtainen sekä tästä syystä myös vähän tutkittu. Aiheen tuoreuden vuoksi opinnäytetyö on haluttu toteuttaa yhden toimeksiantajan sijaan haastatteluina useammalle yritykselle, jotta voidaan saavuttaa yleistä hyödynnettävyyttä. Opinnäytetyön päämääränä on olla informaation lähteenä alan harjoittajille sekä luoda pohja jatkotutkimuksille.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimussuuntauksia ovat kvantitatiivinen, kvalitatiivinen ja monistrateginen tutkimussuuntaus (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28; Saunders ym. 2012, 16).

Kvalitatiivinen tutkimus painottaa informaation keräämistä aiheesta ja mahdollisimman kokonaisvaltaista tutkimista tavoitteena tuottaa ilmiöstä syvempi ymmärrys, kun taas kvantitatiivinen tutkimus keskittyy testaamaan hypoteeseja suhteiden välisistä muuttujista strukturoidusti kootun numeerisen datan avulla (Hirsjärvi ym. 2007, 157; Bainridge & Lee 2014, 15). Monistrategisessa tutkimuksessa on kyse kahden edellä mainitun tutkimuksen yhdistämisestä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28).

Pohjautuen yllä mainittuihin perusteluihin, on tämän opinnäytetyön tutkimus kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kolmea valittua ilmiötä henkilöstöjohtamisen kentässä tavoitteena saada kyseisistä ilmiöistä aikaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Hirsjärven ym. (2007, 81) mukaan kvalitatiivinen tutkimussuuntaus soveltuu hyvin aiheiden käsittelyyn, jotka ovat jokseenkin kartoittamattomia, kuten kyseessä olevassa opinnäytetyössä käsiteltävien uusien ilmiöiden, pelillistämisen, big datan ja kuluttajistumisen, soveltaminen henkilöstöjohtamisen alueella on. Lisäksi tässä opinnäytetyössä halutaan kerätä informaatiota ja saavuttaa aiheesta syvempi ymmärrys, kuten Bainridge ja Lee (2014, 15) toteaa yllä kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksista.

Haastattelu on valittu opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmäksi, koska Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2008, 34–35) siinä pystytään suuntaamaan tiedonhankintaa tilanteen aikana sekä selventämään ja syventämään saatavia vastauksia. Lisäksi Hirsjärvi ja Hurme nostavat esille haastattelun sopivuuden vähän kartoitetun aiheen aineiston keräämiseen, kuten kyseisessä tutkimusaiheessa on. Tavallisesti tutkimushaastattelut jaetaan kolmeen ryhmään: strukturoituun haastatteluun eli lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun eli puolistrukturoituun haastatteluun ja avoimeen haastatteluun, jotka voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina (Hirsjärvi ym. 2007, 203–205; Hirsjärvi & Hurme 2010, 47).

Tarkennettuna tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmä toimii teemahaastattelu. Eskolan ja Suorannan (2000, 86–87) mukaan teemahaastattelussa on määritelty tietyt aihepiirit, jotka käydään haastattelun aikana vapaassa järjestyksessä ja muodossa. He toteavat, että haastattelun vastaukset ovat myös tämän seurauksena vapaamuotoisia. Cooperin ja Schindlerin (2008) mukaan puolistrukturoitu haastattelu on yleinen valinta kartoittavalle tutkimukselle (Saunders ym. 2012, 378). Hirsjärvi ja Hurme (2008, 48) esittävät teemahaastattelun eduksi sen, että se soveltuu sekä kvalitatiiviseen että kvantitatiiviseen tutkimukseen, se ei ota kantaa haastattelukertojen määriin eikä tutkimuskäsittelyn syvällisyyteen. Teemahaastattelu todetaan tutkimukselle sopivaksi menetelmäksi yllä esitettyihin perusteluihin ja teemahaastattelun etuihin pohjautuen, joita ovat haastattelun eteneminen teemojen varassa mutta samalla vastauksien vapaamuotoisuus.

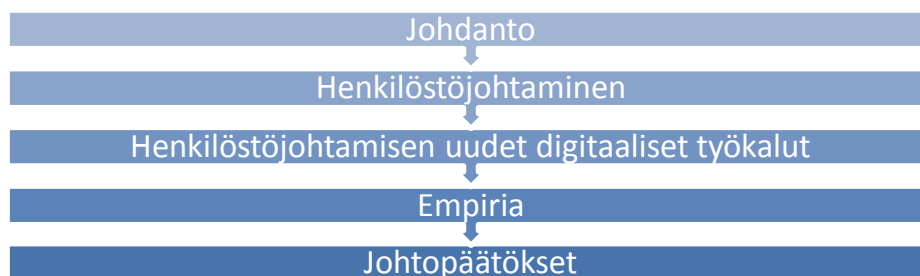
Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavataan puhua kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävän otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska ilmiötä pyritään ymmärtämään syvällisemmin ja saamaan lisää tietoa tilastollisen yleistyksen sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58–59). Tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat suomalaiset yritykset, joilta löytyy erillinen henkilöstöjohtaja tai -osasto ja heidän sidosryhmänsä, jotka omistavat vastaavan tietoisuuden, kuten henkilöstöjärjestelmäyritysten edustajat. Tutkimuksen harkinnan varaiseen näytteeseen kuuluu seitsemän yritystä sekä seitsemän henkilöstöammattilaista ja kaksi edustajaa sidosryhmästä. Näytteen yritykset on valittu eri aloilta mahdollisimman ennakkoluulottoman kuvan muodostamiseksi ilmiöistä. Valitut

seitsemän yritystä sijaitsevat Päijät-Hämeen alueella tai pääkaupunkiseudulla tutkijan oman sijainnin ja resurssien vuoksi. Tutkimukseen osallistuvat yritykset ovat Go On Yhtiöt, Fazer, Kemppe, Mediatalo ESA, NCC Asuminen, Sympa ja Yritys X. Viimeksi mainitun yrityksen oikeaa nimeä tai toimialaa ei mainita heidän pyynnöstään. Keskeisiin käsitteisiin kuuluvat henkilöstöjohtaminen, pelillistäminen, kuluttajistuminen, big data ja digitalisaatio.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu lähtökohtaisesti uusimpaan tutkimustietoon, niin kotimaisista kuin kansainvälisistä teoksista ja julkaisuista. Kansainväliset lähteet ovat tutkimuksessa erityisesti etusijalla, sillä tutkittavien ilmiöiden tuoreudesta johtuen kotimainen tutkimuskanta ja kirjallisuus ovat toistaiseksi vielä suppeahkot. Teoreettisessa osuudessa perehdytään ensin henkilöstöjohtamiseen, jossa selvitetään henkilöstöjohtamisen yleisiä periaatteita sekä käydään läpi henkilöstöstrategian eri osa-alueet. Henkilöstöjohtamisen jälkeen syvennytään henkilöstöjohtamisen nykyiseen toimintaympäristöön ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tämän jälkeen käsitellään tuoreet ilmiöt, pelillistäminen, big data ja kuluttajistuminen sekä kartoitetaan, kuinka niitä voidaan soveltaa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla.

Teoreettisen viitekehysten jälkeen opinnäytetyössä siirrytään empiriaosuuteen. Empiriaosuudessa perehdytään tutkimusprosessiin, esitellään tutkimuksen tulokset sekä käsitellään tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi todetaan tulevaisuuden suositukset tutkijoille ja alan harjoittajille. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Opinnäytetyö päättyy kokoavaan yhteenvedon. Alla oleva kuvio 2 havainnollistaa opinnäytetyön etenemistä.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Luvussa kaksi perehdytään henkilöstöjohtamisen perusteisiin. Luvun alussa selvennetään mitä henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sekä tarkastellaan lyhyesti sen yleisiä periaatteita. Tämän jälkeen perehdytään Riitta Viitalan mallia seuraten henkilöstöstrategian kymmeneen osa-alueeseen: henkilöstösuunnitteluun, henkilöstöhankintaan, perehdytykseen, päivittäisjohtamiseen, suorituksen seurantaan, palkitsemiseen, työhyvinvoinnin edistämiseen, osaamisen kehittämiseen, irtisanomiseen ja uudelleensijoittamiseen.

2.1 Mitä on henkilöstöjohtaminen?

Henkilöstöjohtaminen on käsitteenä varsin laaja ja sisältää lähteestä riippuen eri kokonaisuuksia. Goldin ja Brattonin (2003, 4) mukaan henkilöstöjohtamisella voidaan tarkoittaa joukkoa parhaita toimia, joilla pyritään rekrytoimaan, kehittämään, palkitsemaan ja johtamaan ihmisiä tavalla, joka luo huipputehoisen työjärjestelmän. Kauhanen (2010, 16) linjaa henkilöstöjohtaminen tarkoittavan organisaation henkilöstöressurssien hankintaa ja sen motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Viitala (2013, 20) taas rajaa henkilöstöjohtamisen käsittämään kaikkea sitä tietoista toimintaa, jolla varmistetaan riittävä työvoima sekä sen tyydyttävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Viitala tähdentää, että kaikkeen henkilöstöön liittyvään tarkoitukselliseen toimintaan voidaan lukea seuraavat kolme pääaluetta: henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö.

Viitala (2013, 21) esittää, että suomalaisessa yritys-elämässä ja koulutuksen tehtäväkentässä henkilöstöjohtamisen käsitteellä tarkoitetaan tavallisesti henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen sisältyy henkilöstövoimavarojen määrän säätely, henkilöstön motivointi ja sen hyvinvoinnista huolehtiminen, kehittäminen sekä palkitseminen (Kauhanen 2006, 16). Viitala (2013, 21) kuitenkin painottaa, että työelämysuhteiden hoitaminen, eli muun muassa työnantajan ja työntekijöiden välisten sopimusten hoitaminen, kuten työehtosopimukset ja yhteistoiminta, antavat henkilöstöjohtamiselle kehyksen.

Esimiestyöstä ja johtamisesta tarkemmin opinnäytetyön luvussa 2.2.3: päivittäisjohtaminen.

1990-luvulta lähtien henkilöstöjohtamista on ryhdytty tarkastelemaan strategisesta näkökulmasta (Salojärvi 2009, 24). Strateginen henkilöstöjohtaminen on edelleen nykypäivänä tavallinen näkökulma henkilöstöjohtamisessa. Strateginen ajattelu on vahvistunut entisestään sen myötä, kun liiketoimintaa alettiin tarkastella resurssiperustaisesti (Viitala 2013, 24). Hendryn ja Pettigrewn (1986) mukaan henkilöstövoimavarat ovat strategisen kilpailukyvyn ydin (Viitala 2013, 24).

Strategisen henkilöstöjohtamisen käsite, kuten henkilöstöjohtamisenkaan käsite, ei ole aivan yksioikoinen. Salojärvi (2009, 25) ottaa esille kaksi erilaista näkökantaa. Ensimmäisen näkökannan mukaan henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja mittarit johdetaan liiketoimintastrategiasta käsin. Toisen näkökannan mukaan, päinvastaisesti, henkilöstöjohtaminen on keskeinen tekijä koko yrityksen strategian laatimisessa, ja näin ollen myös olennainen osa liiketoimintastrategiaa. Toisin sanoen, liiketoiminnan strategiset valinnat luovat perustan henkilöstövoimavarojen johtamiselle ja nämä voimavarat taas ovat se lähtökohta, joiden perusteella strategisia valintoja on mahdollista tehdä (Viitala 2013, 24). Budhwarn ja Aryeen (2008, 14) mukaan strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan niitä keinoja, joilla henkilöstö liitetään organisaatioon sekä tarkennettuna sitä, kuinka henkilöstöjohtamisen strategiat liitetään osaksi yrityksen strategioita.

Toisaalta Ulrichin (2007, 47–54) mukaan henkilöstöjohtamisen strateginen puoli voidaan nähdä yhtenä osana henkilöstöammattilaisten neljää roolia: strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä muutoksen ja uudistumisen johtaminen. Ulrich esittää strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteeksi sovittaa yhteen henkilöstöstrategiat ja -käytännöt liiketoimintastrategiaan ja saavuttaa näin strategisen kumppanin asema, jolla auttaa johtoa saavuttamaan liitetöiminnalliset tulokset. Yrityksen perusrakenteiden johtamiseen Ulrich esittää kuuluvan henkilöstöprosessien, kuten palkkauksen, koulutuksen, arvioinnin, palkitsemisen ja henkilöstövirtojen suunnittelun ja toteutuksen eli toisin sanoen yrityksen perusrakenteiden ylläpitämisen, joilla pyritään hallinnolliseen tehokkuuteen. Henkilöstön ohjaukseen ja sitouttamiseen Ulrich luettelee kuuluvan työntekijöiden päivittäisiin ongelmiin, huoliin ja tarpeisiin puuttumisen sekä henkilöstön osaamisen ja sitoutumisen kasvattamisen. Neljännessä, eli muutoksen

ja uudistumisen johtamisen roolissa, Ulrich katsoo olennaisiksi osiksi henkilöstöammattilaisen aseman yrityskulttuurin valvojana ja katalysaattorina olemisen sekä muutosprosessin tunnistamisen, toteuttamisen ja edistämisen.

2.2 Henkilöstöstrategian osa-alueet

Kuten yllä todettiin, strateginen henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöjohtamisen strateginen suunnittelu on prosessi, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavarojen tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikat henkilöstöjohtamisen eri osa-alueille (Kauhanen 2010, 22). Henkilöstöstrategian osa-alueisiin kuuluvat päivittäisjohtaminen, henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdytys, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta, palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleensijoittaminen (Viitala 2013, 24). Koska henkilöstöstrategia on suunnitelma henkilöstöressurssien johtamisesta pitkällä aikavälillä, sen konkretisoituminen yrityksissä tapahtuu lyhemmän aikavälin toteutuksina eli niin sanottuina henkilöstöpolitiikkoina (Österberg 2005, 21). Henkilöstöpolitiikoita ovat muun muassa rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka ja ne toimivat käytännön toiminnan pelisääntöinä (Viitala 2013, 52).

2.2.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on henkilöstövoimavarojen käytännön johtamista ja se toteutetaan liiketoimintastrategian asettamien linjausten puitteissa (Järvinen 1996, 59; Österberg 2006, 20). Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on Kauhasen (2006, 35) mukaan ennakoida henkilöstötarvetta yrityksen näkökulmasta. Kauhanen toteaa henkilöstösuunnittelun olevan yritykselle olennaisen tärkeää oikean ja osaavan henkilöstön varmistamiseksi oikeaan paikkaan oikeaan aikaan ja jotta pystytään varmistamaan, että henkilöstölle maksetaan työstä sopivan suuruista korvausta (Kauhanen 2006, 35). Henkilöstösuunnittelu voi kattaa kaiken alkaen suunnitelmista henkilöstön rahoittamiseksi, osaamisen kehittämiseen, sitouttamiseen, joustoihin, tuottavuuteen ja poistumaan asti (Salojärvi 2009, 121). Käytännössä henkilöstösuunnittelussa selvitetään milloin henkilöstöä täytyy

irtisanoa, milloin palkata lisää ja milloin on tarvetta tukea vakituista henkilöstöä joustavilla voimavaroilla, kuten määräaikaisella, osa-aikaisella tai vuokratyövoimalla (Österberg 2005, 22). Henkilöstösuunnittelulla pyritään siis Viitalan (2014, 49) mukaan ennakoimaan henkilöstön laadullista ja määrällistä tarvetta sekä varautumaan tulevaisuuteen. Viitala kirjoittaa, että henkilöstösuunnitteluun kuuluu myös budjetointi, henkilöstökustannuksien säätely, rahoitusratkaisuilla työvoiman hyvinvoinnin ja motivaation takaaminen sekä henkilöstönsäätelykeinojen määrittäminen, kuten henkilöstöhankinta. Tämän perusteella voidaankin todeta henkilöstösuunnittelun olevan yrityksen toimintojen lähtökohta, sillä se tuottaa monia yrityksen toiminnalle olennaisia tietoja. Tällaisia tietoja ovat muun muassa henkilöstön lisäämisen tai vähentämisen tarpeet, osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelmat, ura- tai kasvusuunnitelmat, hyvinvoinnin edistämissuunnitelmat sekä erilaiset laskelmat, kuten henkilöstökustannuslaskelmat ja henkilöstöbudjetit (Kauhanen 2010, 64–65; Viitala 2013, 59).

2.2.2 Henkilöstöhankinta ja perehdytys

Henkilöstöhankinnalla eli rekrytoinnilla tarkoitetaan niitä toimia, joilla yritykseen hankitaan sen tarvitsema henkilöstö (Kauhanen 2006, 68; Viitala 2013, 98).

Henkilöstöhankinnalla on vahva painoarvo yrityksen tulevaisuuden menestymisessä sillä se on merkittävä investointi tulevaan ja vaikuttaa yrityksen sisäiseen tai ulkoiseen palvelun laatuun, yleiseen toiminnan tehokkuuteen sekä sujuvuuteen (Viitala 2013, 98; Salli & Takatalo 2014, 9). Lisäksi rekrytointi on yksi yrityksen kilpailutekijöistä, minkä takia sille on tärkeää määrittää harkitusti tavoitteet, pelisäännöt ja selkeä prosessinkuvaus (Markkanen 2005, 20).

Rekrytointi alkaa varsinaisen rekrytointitarpeen selvittämisestä: onko työtehtävä tai kaikki työtehtävän osa-alueet tarpeellisia vai voidaanko se esimerkiksi organisoida uudelleen nykyisen henkilöstön kesken (Viitala 2013, 99). Mikäli rekrytointia tarvitaan, lähdetään seuraavaksi selvittämään valintakriteerejä, jotka voidaan selvittää esimerkiksi seuraavilla Hallin, Taylorin ja Torringtonin (2005, 122) ehdottamilla kysymyksillä:

- Mistä työ koostuu?

- Millä tavoin työn tulisi olla erilainen aiemman työntekijän työtehtävästä?
- Mitkä työn näkökulmista tulisi ottaa huomioon määriteltäessä millainen tuleva työntekijä tulee olemaan?
- Mitkä ovat työn avaintoiminnot, jotka ideaali työnhakija haluaa tietää ennen hakemuksen lähettämistä?

Viitala (2013, 99) jakaa valintakriteerit kolmeen eri tasoon: organisaatiotason, yksikön kriteereihin sekä tehtäväkohtaisiin kriteereihin. Organisaatiotason valintakriteerit pohjautuvat yrityksen strategisiin linjauksiin, toiminnan luonteeseen, organisaatiokulttuuriin sekä ilmapiiriin. Yksikön valintakriteereihin vaikuttaa se, millainen yksikkö on kyseessä sekä työyhteisön odotukset tulevalta työntekijältä. Tehtäväkohtaiset kriteerit voivat rakentua muun muassa yrityksessä tehtyihin kompetenssikartoituksiin, joilla on saatu selville mitkä ovat tarkalleen halutun työntekijän valmiudet.

Varsinainen rekrytointi hoidetaan joko sisäisellä tai ulkoisella henkilöstöhankinnalla riippuen yrityksen rekrytointistrategiasta (Kauhanen 2010, 72). Rekrytointi tapahtuu yrityksen sisäisellä hankinnalla, kun työntekijä palkataan avoimeen virkaan yrityksen sisältä ja ulkoisesta hankinnasta on kyse valittaessa henkilö yrityksen ulkopuolelta (Kauhanen 2006, 68). Viitala (2013, 105) luettelee sisäisen rekrytoinnin hyödyiksi kustannustehokkuuden, nopeuden ja luotettavuuden, jotka perustuvat siihen, että henkilö on entuudestaan tuttu, jolloin työntekijän taidot ja työtavat ovat jo tiedossa eikä rekrytointikulujakaan juuri kerry. Sisäisellä rekrytoinnilla on myös henkilöstöä motivoivia vaikutuksia, sillä yrityksen sisäiset urakiertomahdollisuudet viestivät johdon arvostuksesta, innostavat työntekijöitä kehittymään ja samalla sitouttavat henkilöstöä yritykseen (Hall ym. 2005, 124; Viitala 2013, 105; Österberg 2014, 93). Sisäisellä rekrytoinnilla on kuitenkin myös varjopuolensa, sillä aiheuttaessaan useamman sisäisen rekrytoinnin ketjureaktion töiden sujuvuus saattaa kärsiä sekä aiheuttaa kateutta henkilöissä, joita ei valittu avoimeen tehtävään (Österberg 2005, 72). Kauhanen (2006, 69) lisää, että sisäisen rekrytoinnin kautta ei myöskään synny uusia ideoita, joita uusi työntekijä toisi tullessaan.

Ulkoinen rekrytointi on hyvä vaihtoehto sisäiselle rekrytoinnille, varsinkin jos yritys toivoo strategista uudistumista (Salojärvi 2009, 129). Viitala (2013, 110) esittää, että ulkoinen rekrytointi voi myös luoda yritykselle uutta kilpailuetua sekä vahvistaa haluttua yrityskulttuurin muutosta. Ulkoisessa rekrytoinnissa haittapuolina ovat kuitenkin hänen mukaansa hakuprosessin kustannukset, hitaus ja onnistumisen epävarmuus. Ulkoisen rekrytoinnin toteuttamiseen on useita vaihtoehtoja: joko yritys toteuttaa henkilöstöhankintaprosessin omin voimin tai se voi ulkoistaa rekrytoinnin (Viitala 2013, 111). Mikäli rekrytointiprosessi ulkoistetaan, voidaan käyttää apuna suorahakukonsulttia eli head hunteria, henkilöstöpalveluyritystä tai esimerkiksi viranomaisia, kuten työvoimatoimistoja ja korkeakoulujen rekrytointipalveluja.

Rekrytointikanava kannattaa valita huolella sillä sen lisäksi, että sen kautta pyritään löytämään oikeat henkilöt avoimeen tehtävään, rekrytointikanava vaikuttaa myös yrityskuvaan ja työnantajakuvaan rakentumiseen (Österberg 2005, 72). Salli ja Takatalo (2014, 37–41) nostavat esille mielenkiintoisten julkaisujen merkityksen sosiaalisessa mediassa, sillä nämä herättävät kiinnostusta potentiaalisissa työnhakijoissa herättäen kiinnostuksen myös itse yritykseen ja tätä kautta myös yritykseen työnantaja merkityksessä. Työnantajamielikuva on heidän mukaansa yksi tärkeä keino saada parhaat osaajat oman yrityksen palkkalistoille. Työpaikkailmoituksesta onkin tullut tärkeä osa yritysmarkkinointia (Salli & Takatalo 2014, 25). Rekrytointikanavia voi valita useamman ja niitä voi käyttää myös rinnakkain (Österberg 2005, 73). Erilaisia rekrytointikanavia ovat muun muassa työvoimatoimistot, messut, omat tilat, mediat (paperimedia, radio, TV, internet) sekä verkostot kuten asiakkaat, alihankkijat ja muut sidosryhmät (Viitala 2013, 111).

Rekrytointi tulee tapahtumaan tulevaisuudessa yhä kasvavissa määrin internetissä (Salli & Takatalo 2014, 37). Internetissä tapahtuvaan rekrytointiin kannattaa jatkossa panostaa, sillä Suomen Virallisen Tilaston (2013) mukaan suomalaisista 16–74-vuotiaasta väestöstä 80 % käytti internetiä päivittäin jo vuonna 2013. Varsinkin sosiaalinen media tulee vaikuttamaan merkittävästi rekrytointiin ja työpaikkailmoitteluun nousten joillakin toimialoilla jopa tärkeimmäksi rekrytointikanavaksi (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 14). Viitalan (2013, 112) mukaan noin puolet suomalaisista yrityksistä hyödyntää sosiaalista mediaa

rekrytoinnissa tänään. Informaatio- ja viestintäalalla sosiaalisen median käyttö oli vuonna 2013 jopa 80 %, ja suurista yli 100 henkilöä työllistävästä yrityksistä 60 % hyödynsi sosiaalista mediaa (Suomen Virallinen Tilasto 2013). Varsinkin passiiviset työnhakijat tavoittaa sosiaalisen median kautta, sillä vaikka he eivät selailisi työnhakuilmoituksia, he todennäköisesti kuitenkin viettävät aikaa sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa, Twitterissä tai LinkedInissä (Salli & Takatalo 2014, 31). Kaikista suomalaisista 50 % on mukana vähintään yhdessä yhteisöpalvelussa (Kohvakka 2013). Tulevaisuudessa sosiaalinen media on välttämätön väline rekrytoinnissa, mikäli yritys haluaa säilyttää tai parantaa asemaansa markkinoilla (Korpi ym. 2012, 60).

Myös mobiilirekrytointi tulee jatkossa olemaan entistä keskeisemmässä asemassa (Salli & Takatalo 2014, 37). Sosiaalinen media taas on perinteisiin rekrytointikanaviin verrattuna erilainen, mutta ei sen uskottavampi tai epäuskottavampi (Korpi ym. 2012, 31). Sallin ja Takatalon (2014, 39) mukaan rekrytoinneissa on alettu hyödyntämään yhä enemmän luovuutta, hauskuutta ja pelillistämistä. He ottavat esille, että pelillistämistä voi hyödyntää rekrytoinnissa esimerkiksi käyttämällä sitä tehokkaana esikarsinnan muotona ja samalla hyvänä keinona luomaan modernia työnantajaimagoa.

Seuraava askel rekrytoinnissa on esikarsinta. Hakuprosessissa pyritään vaiheittain karsimaan hakijoiden joukkoa eri keinoilla (Viitala 2013, 116). Cookin (1994) mukaan haastattelu on valintamenetelmistä vanhin ja eniten käytetty hakemusten ja suosittelukirjeiden ohella (Bratton & Gold 2003, 236). Haastattelun ja itse hakemuksen lisäksi voidaan käyttää muun muassa soveltuvuustestejä, työn simulointia, ennakkotehtäviä tai ryhmäarviointeja (Kauhanen 2006, 78; Salli & Takatalo 2014, 50). Karsintavaiheen jälkeen on aika päättää kenet halutaan palkata. Lopuksi on myös hyvä kerrata rekrytointikriteerit ja varmistua siitä, että hakija täyttää ne (Salli & Takatalo 2014, 85). Rekrytoinnin viimeisenä vaiheena työnantaja ja valittu työnhakija solmivat työsuhteen työsopimuksella (Kauhanen 2006, 84).

Perehdytys, eli uuden henkilön tutustuttaminen yritykseen ja sen työtapoihin on tärkeää, jotta mahdollistetaan työntekijän työtehon kasvaminen optimaaliseksi (Kauhanen 2006, 88). Perehdyttäminen jakautuu Moisalon (2011, 320) mukaan aina kahteen osaan: yleiseen perehdyttämisjaksoon ja yksilökohtaiseen perehdyttämiseen. Perehdyttämisen avulla muun muassa varmistetaan, että työntekijä tutustuu työympäristöön ja työyhteisöön, oppii työtehtävänsä nopeasti ja oikein, luodaan positiivista työnantajakuva, vaikutetaan sitouttamiseen ja täytetään lain vaatimukset (Österberg 2005, 91; Moisalo 2011, 322–323).

Perehdyttäminen suoritetaan perehdyttämisohjelman avulla, joka löytyy yleensä kirjallisena ohjekirjana tai listana (Kauhanen 2006, 146). Hyvin tehdyllä perehdyttämisellä on merkitystä koko liiketoiminnan menestymiseen (Österberg 2005, 99).

2.2.3 Päivittäisjohtaminen

Vaikka henkilöstöammattilaiset ovat merkittävässä vastuussa henkilöstöjohtamisesta, varsinaisen henkilöstöjohtaminen tapahtuu kuitenkin henkilöstöosaston ohella yhteisvastuussa esimiesten kanssa (Järnlström & Kallio 2014, 94). Koska esimiehet toteuttavat arjen henkilöstöjohtamista, he ovat henkilöstöammattilaisten tärkeimpiä yhteistyökumppaneita (Korppoo 2009, 78). Henkilöstötoiminnoissa voidaan siis luoda periaatteita, toimintamalleja ja työkaluja henkilöstötoimille, mutta niiden käytöstä ja onnistumisesta ovat vastuussa esimiehet (Viitala 2013, 266). Varsinkin IT-järjestelmien kehittyminen on edistänyt henkilöstötyön siirtymistä esimiehille (Viitala 2013, 21). Voidakseen saavuttaa yhteiset tavoitteet ja tulokset sekä varmistaa yrityksen kilpailukyky onnistuneella henkilöstön motivoinnilla tarvitaan johtamista ja esimiestyötä (Österberg 2014, 127).

Esimiehen työ on tärkeää muun muassa seuraavissa henkilöstöjohtamisen osa-alueissa: organisaatorakenteen rakentamisessa ja kehittämisessä, henkilöstövoimavarojen muodostamisessa, suoriutumisen johtamisessa, henkilöstön osaamisen uudistamisessa ja kehittämisessä, palkitsemisessa, työhyvinvoinnista huolehtimisessa sekä henkilöstön osallistamisessa (Viitala 2013, 266). Lisäksi Österberg (2014, 127) luettelee palautteen antamisen,

palaverikäytäntöjen, motivoinnin, viestinnän, delegoinnin ja esimiehen vaikutuksen työyhteisön toimivuuteen ja suhteen alaisiin yhdistävän henkilöstöjohtamista ja käytännön esimiestyötä. Österberg painottaa myös johtamisen vaikutusta henkilöstön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin.

Esimiestyöltä vaaditaan paljon, joten henkilöstöammattilaisen tehtävä on tukea tätä työtä toimien esimiesten kumppanina sekä hankkia esimiehille johtamisen työkaluja ja löytää tapoja kehittää esimiestyötä ja johtamista (Österberg 2014, 128). Ollaksean vakuuttava ja hyödyllinen kumppani esimiehille ja liikkeenjohdolle henkilöstöammattilaiselta vaaditaan myös muiden johtamisalueiden kuin henkilöstöjohtamisen osaamista (Moisalo 2011, 92).

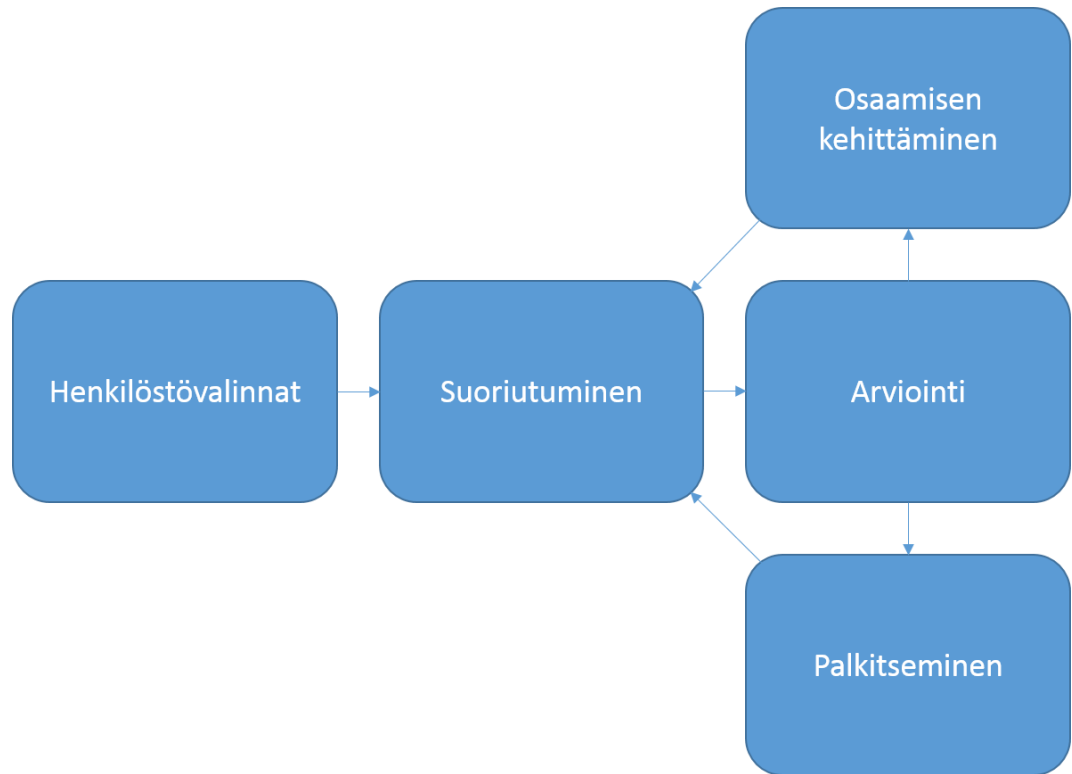
Henkilöstöammattilaisen haasteena on Juutin (2009, 113) mukaan johtamisen kehittäminen niin, että saavutetaan sekä korkeatasoista työhyvinvointia että hyviä tuloksia. Viitalan (2013, 267) mukaan henkilöstöasioiden, kuten työsuhteasioiden ja muiden työkaaren vaiheisiin liittyvien tapahtumien käsittelyn helpottamiseksi voidaankin luoda erilaisia käytäntöjä ja ohjeistuksia esimiesten tueksi. Viitala kuitenkin täsmentää, että varsinaiseen henkilöstön päivittäisjohtamiseen henkilöstöammattilaiset voivat antaa ohjeistusta vain rajoitetusti, joten henkilöstöammattilaisten rooli onkin päivittäisjohtamisen osalta lähinnä kehittää esimiesten ammattitaitoa johtajina. Johdon ammattitaidon kehittäminen on olennaista sillä sen nähdään olevan panostus itse johtamisjärjestelmän kehittämiseen (Kauhanen 2010, 157).

2.2.4 Suorituksen seuranta ja palkitseminen

Globaalin kilpailuympäristön myötä yritykset joutuvat arvioimaan jatkuvasti omaa toimintaa ja tuloksellisuutta pysyäkseen mukana kilpailussa (Järnlström & Kallio 2014, 94). Yrityksen menestymisen takana on Viitalan (2013, 130) mukaan tehokkuus, joka taas synnyttää tuottavuutta. Viitala selvittää, että tuottavuus taas syntyy yrityksen työntekijöiden suorituksista. Toisin sanoen, yrityksen menestys riippuu siitä, kuinka yrityksen henkilöstö onnistuu työssään ja saavuttamaan tavoitteet (Österberg 2014, 134). Perinteisen henkilöstöjohtamisen lähestymistavan mukaan työntekijöiden suoritusta pystyy parantamaan arvioimalla aiempia työsuorituksia sekä myöntämällä palkintoja (Hall, Taylor &

Torrington 2005, 224). Sen lisäksi, että suorituksen arvioinnilla pyritään parantamaan henkilöstön suorituksia sillä on myös muita positiivisia vaikutuksia, kuten viestinnän ja motivaation paraneminen, tavoitteiden selkiytyminen, palkintojen määrittämisen helpottuminen sekä oikeiden työntekijöiden valinnan helpottuminen ylennyksiin (Bratton & Gold 2003, 251). Kauhanen (2010, 107) esittää henkilöstön suorituksen arvioimisen merkittävimmiksi syiksi palkitsemiseen, henkilöstön kehittämiseen ja koko organisaation kehittämiseen. Viimeaikoina suorituksen seurannan kohteina ovat olleet myös esimerkiksi työnimu (Järnlström & Kallio & Pakarinen 2014, 98).

Suoritusarviointeja pidetään nykykirjallisuudessa välttämättöminä sillä ne ovat muun muassa suoritusten johtamisessa olennainen osa (Helsilä 2009, 198). Suoritusten johtaminen tapahtuu yksittäisen työntekijän tai tiimin tavoitteiden asettamisella, niiden saavuttamisen arvioinnilla ja palkitsemisen kautta (Viitala 2013, 130). Yksittäisten työntekijöiden tai tiimien suorituksien arviointia tehdään Suomessa yleensä 1–4 kertaa vuodessa esimiehen ja alaisen välisinä keskusteluinä, monesti kehityskeskustelun yhteydessä (Kauhanen 2010, 102). Kehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijän suorituksia ja niiden tuloksia sekä pyritään tunnistamaan nykyiset ja tulevat kehittämistarpeet ja lisäksi ne mahdollistavat molemminpuolisen palautteen antamisen (Österberg 2014, 134).



KUVIO 3. Forbrumin, Tichyn ja Devannan (1984) henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeiset käsitteet (Viitala 2013, 131).

Suorituksen johtaminen voidaan nähdä myös koko henkilöstöjohtamisen ytimenä Fombrun, Tichyn ja Devannan vuonna 1984 kehittämän mallin mukaan, kuten kuviossa 3. Fombrun, Tichyn ja Devannan mallissa on viisi pääelementtiä: henkilöstön valinta, suoriutuminen, arviointi, osaamisen kehittäminen ja palkitseminen. Mallin mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen ensimmäinen ja merkittävin tekijä on henkilöstön valinnat, koska tehtävään sopivat henkilöt turvaavat hyvän työpanoksen ja näin ollen hyvän suorituksen. Seuraava tekijä on suoriutuminen, jota seurataan ja johon heijastuvat niin tehtävien kuin toimintaympäristön muutokset. Kuten edellä mainittiin, suoritusten johtamisessa keskeistä on tavoitteiden asettaminen, saavutusten mittaaminen ja saavutusten arviointi. Suoritusten arvioinnin perusteella voidaan kehittää osaamista, mikäli se ei ole halutulla tasolla. Puutteellisen osaamisen kehittämisellä uskotaan saavan parempia suorituksia. Lisäksi palkitseminen johdetaan usein suoritusten arvioinnin tuloksista. Motivoivalla palkitsemisella pyritään myös vaikuttamaan suorituksiin. (Viitala 2013, 132.)

Yrityksellä on velvollisuus maksaa työntekijälle korvausta tehdystä työstä eli toisin sanoen palkkaa (Viitala 2013, 138). Palkka on korvaus, jonka työnantaja maksaa työntekijälle tämän ajasta, taidoista, sitoutumisesta ja lojaaliudesta (Hall ym. 2005, 594). Palkan lisäksi palkitsemisen käsitteen alle luetaan muut taloudelliset ja muut aineettomat edut, kuten sosiaaliset- ja urapalkkiot (Kauhanen 2010, 109; Viitala 2013, 138; Österberg 2014, 169). Viitalan (2013, 138) mukaan palkka ei kuitenkaan kuulu yrityksen varsinaisiin palkitsemiskeinoihin, sillä se on yrityksen maksama hinta työntekijän tekemästä työstä. Sosiaaliin palkkioihin kuuluvat erinäiset tunnustukset ja tekijät, kuten kiitosten ja tunnustuksien antaminen, jotka tuottavat työntekijälle mielihyvää ja motivaatiota (Viitala 2013, 162). Yritysten palkitsemisjärjestelmien merkittävimpana tarkoituksena on kannustaa ja sitouttaa henkilöstöä (Sweins 2014, 281). Lisäksi toimiva palkitsemisjärjestelmä houkuttelee uutta ja osaavaa työvoimaa yritykseen (Österberg 2014, 167).

Motivaatiolla on huomattu tutkimuksissa olevan keskeinen merkitys siinä miten ihminen työskentelee ja suoriutuu (Viitala 2013, 159). Motivaatio on se ihmisen sisäinen voima, joka saa ihmisen ponnistelemaan haluamiinsa tavoitteisiin (Österberg 2014, 167). Palkitsevuus voi Viitalan (2013, 160) mukaan olla joko sisäistä palkitsevuutta eli työn sisällöistä kumpuavaa tai ulkoista palkitsevuutta, jota edustavat taloudelliset palkitsemiskeinot eli muun muassa palkka. Joillekin ihmisille rahapalkkiot ovat tärkeitä motivaattoreita, mutta toisille ne voivat olla jopa vain välttämätön paha tai työtyytymättömyystekijä eli ne eivät motivoi hyvin hoidettuina, mutta huonosti hoidettuina vähentävät työmotivaatiota (Hakonen 2014, 288). Palkan merkitys korostuu työn ollessa henkisesti köyhää tai ruumiillisesti raskasta ja taas vähenee työn ollessa mielekästä ja kehitysmahdollisuuksia tarjoavaa (Viitala 2013, 160).

Dave Ulrich (2007, 178) kirjoittaa, että yrityksissä on vähitellen alettu ymmärtää, että yrityksen saamista taloudellisista tuotoista kannattaa myös antaa jotain takaisin työntekijöille, sillä se auttaa henkilöstöä pysymään motivoituneena. Henkilöstön motivoinnissa palkitseminen on erittäin hienovarainen ja herkkä väline, joten valittaessa palkitsemiskeinoja täytyy olla tarkkana (Kauhanen 2010, 110). Viitalan mukaan (2013, 160) motivaatiota voidaan lisätä ennen kaikkea muilla kuin taloudellisilla palkkanoilla: mikäli työmotivaatiota halutaan parantaa pysyvästi ovat työn sisällöllinen kehittäminen ja kannustava johtaminen hyviä

keinoja. Ohjauksella, palautteella ja autonomialla on myös merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen (Humber 2012, 16). Lisäksi Viitala (2013, 160) painottaa, että arvostus ja positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä motivoivat työntekijöitä sekä lisäävät sitoutumista ja työn iloa, kun taas huonoa johtamista ei yleensä korvaa edes palkka.

2.2.5 Työhyvinvoinnin edistäminen

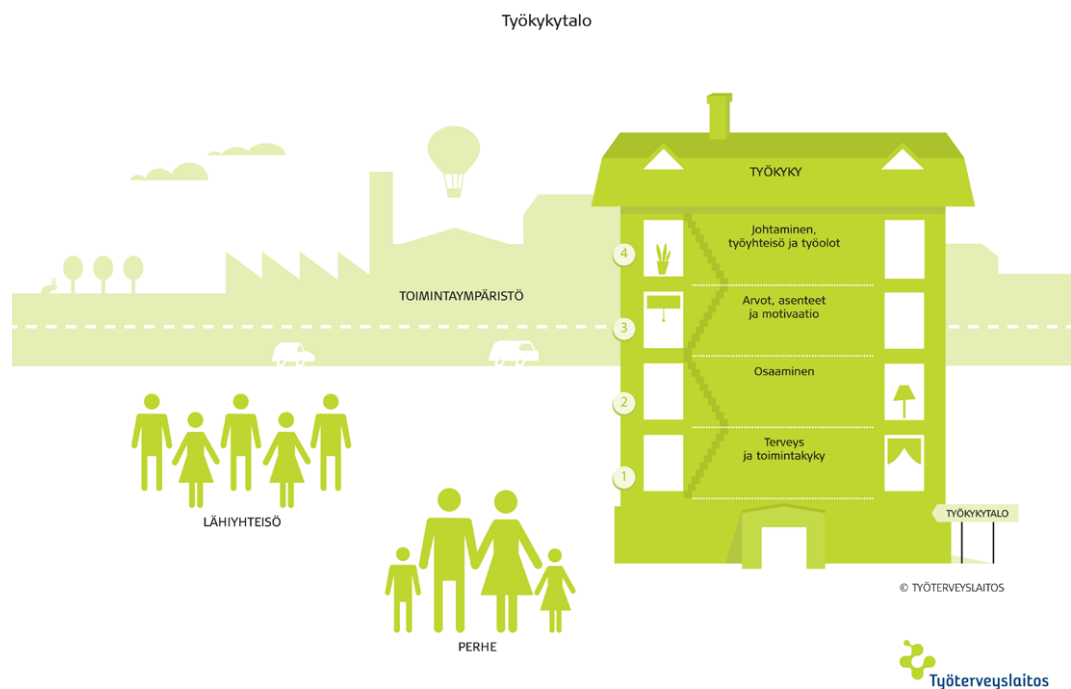
Työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista, sillä ellei henkilöstö voi hyvin se ei työskentele tehokkaasti, opi, kehity eikä tuota uusia ratkaisuja tai innovaatioita (Viitala 2013, 212). Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden jaksamiseen ja työelämässä pysymiseen (Vesterinen 2009, 269). Lisäksi työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, sen taloudelliseen tulokseen sekä menestyksen saavuttamiseen (Ahonen & Työterveyslaitos 2014). Työhyvinvoinnin haasteena on löytää työntekijälle palkitsevia ja motivoivia kokemuksia, voimavaroja sekä keinoja selviytyä kun työelämä ja sen vaatimukset muuttuvat jatkuvasti (Vesterinen 2009, 269).

Österberg (2005, 143–144) tuo esille, että työnantajaa velvoittaa työterveyslaki järjestämään työterveyshuollon työntekijöilleen turvallisuuden, työkyvyn ja yleisen terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi sekä työstä johtuvien terveysvaarojen ja haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi. Österberg toteaa työhyvinvoinnin perustan muodostuvan työterveyshuollosta, työturvallisuudesta, työpaikan ilmapiiristä, työntekijöiden yksilöllisistä suorituskyvyistä, osaamisesta sekä esimiesten johtamistaidoista. Työhyvinvoinnissa ylläpidetään työntekijöiden fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista puolta (Österberg 2014, 174).

Työhyvinvointikeskustelussa painotetaan nykyään positiivista näkökulmaa entisen työpahoinvoinnin tarkastelun sijaan (Viitala 2013, 212). Positiivisessa hyvinvointikeskustelussa keskeinen termi on työn imu, jolla tarkoitetaan tilaa, kun työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen samalla, kun työntekijä pystyy käyttämään työssä omia vahvuuksiaan. Työn imua kokeva työntekijä suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa, sitoutuu työhönsä, tekee tulosta, on kiinnostunut myös muiden hyvinvoinnista sekä on yleisesti myös terveempi kuin

vähemmän imua kokevat kanssatyöntekijät. (Hakanen, Harju, Seppälä & Pahkin 2014, 217; Viitala 2014, 171.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, työajat, tasa-arvo, työkyky ja työturvallisuus (Kauhanen 2010, 200). Suurin osa edellä luetelluista ovat myös oleellisia osia ylipäätään henkilöstöjohtamisessa, joten työhyvinvointi nivoutuukin tiukasti henkilöstöjohtamisen jokaisen alueen ympärille. Yksiä oleellisimmista tekijöistä työhyvinvoinnissa ovat työkyky ja ammattitaito, sillä ne luovat perustan fyysiselle ja psyykkiselle hyvinvoinnille (Kauhanen 2010, 201). Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä voidaan kuvata Juhani Ilmarisen (Työterveyslaitos 2014) kehittämällä mallilla (kuvio 4).



KUVIO 4. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2014).

Työkyvyn elementtejä ovat siis terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot. Kolme alinta kerrosta liittyvät Työterveyslaitoksen (2014) mallissa työntekijään itseensä ja ylin

kerros liittyy työpaikkaan. Alin kerros muodostaa työkyvyn perustan sisältämällä työntekijän terveyden sekä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnon. Toisen kerroksen muodostaa työntekijän osaaminen, johon kuuluu muun muassa peruskoulutus ja ammatillinen osaaminen. Työterveyslaitos suosittelee kerroksen päivittämistä jatkuvasti, sillä uusia työkyvyn ja osaamisen vaatimuksia syntyy jatkuvasti toimialasta riippumatta. Arvot, asenteet ja motivaatio löytyvät kolmannesta kerroksesta, joka vaikuttaa olennaisesti työkykyyn: mikäli asenteet koskien työtä ovat positiiviset, myös työkyky pysyy yllä. Viimeinen kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti kuten jo aiemmin mainittiin. Hyvällä johtamisella vaikutetaan työkykyyn muun muassa työkykypäivien järjestämisellä. Tärkeintä on kuitenkin, että jokainen kerros tukee toisiaan ja on tasapainossa toisiinsa verrattuina. Mikäli kerrokset tukevat toisiaan työkyky säilyy. (Työterveyslaitos 2014; Viitala 2014, 172.)

Vesterinen (2009, 272) toteaa työhyvinvointia edistävän työn kokeminen merkityksellisenä. Johtaminen on tärkeässä osassa edistämistä, sillä oman roolin ja päämäärien tietäminen auttaa työntekijöitä jaksamaan (Österberg 2005, 144). Lisäksi Österberg (2005, 150) nostaa esille avoimen vuorovaikutuksen merkityksen: työhyvinvointi on koko työyhteisön käsissä.

2.2.6 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen on yrityksen investointi henkilöstön oppimiseen, jolla hankitaan kilpailuetua (Bratton & Gold 2003, 317). McLaganin (1989) mukaan henkilöstön kehittämisessä yhdistyy koulutus, organisaation kehittäminen sekä työntekijöiden urakehityspyrkimykset tavoitteena yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation tehokkuus (McGraw 2014, 93). Lisäksi työpaikalla oppiminen nähdään merkittävänä myötävaikuttajana muutosten käsittelyssä, epävarmuuden ja ympäristön monimutkaisuuden sietämisessä sekä mahdollisuuksien luomisessa kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi (Bratton & Gold 2003, 341). Yrityksen kilpailukyky riippuu yrityksen osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä ja siitä, kuinka nopeasti organisaatio kykenee kehittämään ydinosaamistaan ja oppimaan uutta (Viitala 2013, 170). Henkilöstön kehittämisen tulee täten rakentua yrityksen ydinosaamisen lähtökohtana, jotta se tuo lisäarvoa niin itse yritykselle,

henkilöstölle kuin asiakkaillekin (Österberg 2005, 117). Ydinosaamiseen sisältyy sellainen osaaminen, jonka avulla yrityksen menestys on saavutettu ja aiotaan saavuttaa myös jatkossa (Viitala 2013, 173). Jatkuva kehittyminen on tämän päivän jatkuvassa muutoksessa olevan liiketoiminnallisen ympäristön kilpailukyvyyn ja selviytymisen edellytys (Österberg 2005, 118). Lisäksi osaamisen kehittäminen on tärkeää yksittäisen työntekijän työmotivaation ja yritykseen sitoutumisen kannalta (Salojärvi 2009, 156).

Oppiminen on Österbergin (2005, 120) mukaan henkilöstön kehittämisen lähtökohta, koska ilman oppimista ei synny osaamista. Österbergin näkemyksen mukaan oppiminen vaatii uuden tiedon sisäistämistä ja sen yhdistämistä aiempaan tietopohjaan. Hän esittää, että oppimista on tapahtunut, kun toimintatavat ovat muuttuneet, on tapahtunut kasvamista ja kehittymistä sekä voidaan soveltaa uusia tietoja. Muun muassa tietotekniikka on väline, jonka avulla voidaan kiihdyttää henkilöstön luovuutta ja oppimista (Kesti 2014, 9).

Oppimista voi tapahtua yrityksessä Viitalan (2013, 171) mukaan kolmella tasolla: yksilön, ryhmän ja koko organisaation tasolla. Oppiminen kuitenkin lähtee aina yksilön oppimisesta. Yksittäisen työntekijän oppiminen ei kuitenkaan pysty uudistamaan yrityksen toimintaa yksinään, joten tarvitaan ryhmäoppimista. Ryhmäoppimista tapahtuu, kun monet ihmiset sisäistävät uutta tietoa ja ryhtyvät toimimaan sen perusteella uudella tavalla. Organisaatiotasolla uuden oppiminen näkyy esimerkiksi uusien toimintamallien syntymisenä, kerättynä tietona tai tuoteinnovaatioina. Laajimmillaan organisaation oppimiseen voidaan lukea organisaatiokulttuuri sekä kaikki yrityksen dokumentoitu tieto. Koko organisaation oppimisessa puhutaan myös paljon oppivasta organisaatiosta. (Viitala 2014, 138–139.) Oppiva organisaatio on Kauhasen (2006, 152) mukaan organisaatio, joka osaa hyödyntää niin yksilö- kuin ryhmäoppimista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kykenee luomaan ilmapiirin, joka kannustaa henkilöstöä jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen.

Osaamista voidaan myös kehittää yllämainituilla kolmella tasolla (Viitala 2014, 151). Osaamista voidaan lisäksi kehittää joko töissä tai työpaikan ulkopuolella (Österberg 2005, 122). Yksilön kehittäminen alkaa työuran alussa perehdytyksestä ja työnohjauksesta, kuten yllä todettiin. Tämän jälkeen voidaan käyttää

työntekijän kehittämisessä esimerkiksi mentorointia tai tutorointia (Viitala 2013, 196). Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä auttaa toista kehittymään jakamalla tietouttaan, kannustamalla, valmentamalla ja neuvomalla (Brewerton 2002, 361). Tutorointi taas eroaa mentoroinnista siinä, että kyseessä on joko rajattu tehtävä tai tehtäväalue, jossa opetetaan ja neuvotaan (Viitala 2013, 197).

Yksilön kehittämisessä voidaan hyödyntää myös e-oppimista, jossa käytetään hyväksi internetiä sekä muuta tieto- ja viestintäteknologiaa oppimisessa. E-oppimista voi käyttää perinteisen oppimisen lisänä tai sitä voidaan käyttää etäopiskelun ratkaisuna. Lisäksi e-oppimisella voidaan halutessa myös järjestää puitteet vuorovaikutteiselle oppimiselle, sillä e-oppimisympäristöissä voidaan muun muassa jakaa materiaaleja, käydä keskustelua, kehitellä ideoita, antaa palautetta ja tehdä harjoituksia yhdessä. Lisäksi yksilöiden opettamisessa työpaikalla voidaan käyttää muun muassa työtehtävien kiertoa, ristiin kouluttamista ja projekteja. Työn ulkopuolella merkittävin henkilöstön kehittämistapa on koulutus.

Koulutukseen luetaan kaikki erikseen järjestetty ja suunniteltu, tietynä ajankohtana tapahtuva organisoitu mahdollisuus oppimiseen. Kouluttajina voi toimia joku yrityksen sisältä tai vaihtoehtoisesti ulkopuolinen kouluttaja ja ne voivat olla joko lyhyt- tai pitkäkestoisia. Lisäksi työntekijät voivat luonnollisesti kehittää itseään myös omaehtoisesti eli muun muassa lukemalla toimialan uusimpia julkaisuja, kuten kirjallisuutta ja videoita tai esimerkiksi käyttämällä verkkopohjaisia menetelmiä. (Viitala 2013, 198.) Ryhmäoppimista voidaan Viitalan (2013, 201) mukaan saada aikaan muun muassa kokeilutoiminnalla eli esimerkiksi valitsemalla työntekijäryhmä soveltamaan uudenlaisia ratkaisuja. Lisäksi hänen kirjoittaa, että ryhmäoppimiseen luetaan myös tiimityöskentely ja palaverit.

Osaamisen kehittämistä tulisi myös mitata sen toimivuuden arvioimiseksi. Yrityksen osaamisen kehittämisen tuloksia voidaan mitata seuraavilla viidellä tasolla: reaktiot, oppiminen, soveltaminen, operatiiviset tulokset ja organisaation menestyminen (Kauhanen 2010, 160). Osaamisen kehittämisen tuloksia olisi myös hyvä arvioida useammalla tasolla: yksilön ja organisaation (Viitala 2013, 205).

2.2.7 Irtisanominen ja uudelleensijoittaminen

Henkilöstöjohtamisen osa-alueiden skaalan toisesta päästä löytyy henkilöstöpoistumasta huolehtiminen. Työnantajan ja työntekijän välinen sopimus voi päättyä monella tapaa, esimerkiksi koeaikapurkuun, määräaikaisen työsopimuksen loppumiseen, työsuhteen purkamiseen ja irtisanomiseen sekä niin työnantajan kuin työntekijän aloitteesta (Kauhanen 2010, 92; Österberg 2014, 74). Työnantajan puolelta henkilöstön irtisanominen on viimeinen keino, mikäli muita säästämisen keinoja ei yrityksestä löydy (Hyppänen 2013, 56). Irtisanovana henkilönä toimii yleensä esimies ja lisäksi henkilöstöammattilainen voidaan sisällyttää prosessiin (Hyppänen 2013, 63).

Irtisanottujen työntekijöiden auttaminen on yrityksille mahdollisuus ilmentää hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja osoittaa yhteisvastuuta (Hyppänen 2013, 63). Uudelleensijoittamistoimissa tavoitteena on uudelleensijoituskonsultin avulla valmentaa henkilöä, jotta tämä sijoittuu työmarkkinoilla irtisanomisen jälkeen itsensä tasoisiin ja tyyppisiin, objektiivisesti ja subjektiivisesti hänelle sopiviin töihin (Kauhanen 2010, 99). Uudelleensijoittamistoimia voi toteuttaa vapaaehtoisesti, mutta vuodesta 2005 työnantajia on myös velvoittanut laki muutosturvasta, joilla turvataan varsinkin tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanottujen pidempiaikaisten työntekijöiden uudelleentyöllistymistä (Hyppänen 2013, 76). Yrityksissä henkilöstöammattilaiset ovat niitä henkilöitä jotka toteuttavat ja avustavat uudelleensijoittamistoimissa (Hyppänen 2013, 79).

3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN UUDET DIGITAALISET TYÖKALUT

Luvussa kolme perehdytään henkilöstöjohtamisen uusiin digitaalisiin työkaluihin, pelillistämiseen, big dataan ja kuluttajistumiseen. Luvussa kartoitetaan henkilöstöjohtamisen nykyistä toimintaympäristöä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi selvitetään mitä pelillistäminen, big data ja kuluttajistuminen tarkoittavat sekä tarkastellaan, kuinka näitä työkaluja voidaan soveltaa henkilöstöjohtamisessa.

3.1 Henkilöstöjohtaminen ja digitaalitalous

Yhteiskuntamme kehittyy jatkuvasti ja yhä kiihtyvämässä tahdissa: yhteiskuntamme on muuttunut tietoyhteiskunnasta verkostoyhteiskunnaksi tai toisin sanoen digitaalitaloudeksi. Merkittävimmät tekijät, jotka ovat lisänneet yhteiskunnan monimutkaistumista ja kiihdyttäneet muutoksen nopeutta sekä yllätyksellisyyttä ovat digitalisaatio ja globalisaatio. (Sydänmaanlakka 2014, 21–22.)

Teknologia on muuttanut ihmisten tapaa elää, olla yhteydessä toisiinsa ja tehdä töitä. Teknologia on vaikuttanut myös ihmisten ajattelutapaan muuttaen sitä nopeammaksi ja yhteisöllisemmäksi, vaikuttaen samalla ihmisten odotuksiin muun muassa nopeudesta, käytettävyydestä, tavoitettavuudesta, liikkuvuudesta, ketteryydestä ja virheettömyydestä. Nämä odotukset ovat sittemmin peilautuneet yritysteknologiaratkaisuihin ja työpaikan käyttäjäkokemukseen. Ihmisten riippuvuus yritysten IT-osastoista on vähentynyt ihmisten ollessa lisääntyneissä määrin suoraan tekemisissä yritysteknologian kanssa, etenkin mobiililaitteilla. (Johnson 2013, 11.) Vuonna 2020 ihmiset tulevat näkemään maailman kovin erilaisena, kiitos teknologian (Burke 2014, 152). Hynynen (2014, 172) uskoo tietotekniikan ja teknologian vaikuttavan ratkaisevasti jo lähivuosien aikana yritysten johtamiseen. Hänen mukaansa pelimäisistä, reaktiivisista, älykkäistä ja hajautettujen järjestelmien ongelmanratkaisumenetelmistä kumpuavat johtamisjärjestelmät tulevat nousemaan olennaisiksi osiksi organisaatioiden IT-järjestelmiä.

Pilvipalveluiden hyödyntäminen, mobiililaitteet, informaatio, sosiaalinen media ja työvoiman analytiikka pistävät liikkeelle merkittävän muutoksen (Roberts 2011, 39; Burke 2014, 152). Näiden teknologioiden yhdistyminen muodostaa digitalisoitumisen megatrendin, mikä uudistaa liiketoimintaprosesseja. Yksittäin näistä jokainen vaikuttaa jo työhön, työntekijöihin ja työkuultuuriin. Ray Wang, Constellation Research Inc:in toimitusjohtaja, esittää, että mielipidejohtajat odottavat näiden teknologioiden muuttavan kaiken työhön liittyvän: missä, miten, milloin ja miksi me työskentelemme on muuttumassa. Wangin mukaan näiden teknologioiden yhdistyminen tuottaa uusia työn muotoja, uusia liiketoimintamuotoja ja uusia tapoja, jolla teemme yhteistyötä tai emme tee. (Roberts 2011, 39–46.) Johtajilla henkilöstöjohtamisen sisältä että ulkopuolelta on nyt mahdollisuus hyödyntää kehityssuuntia, jotka ovat merkittävästi riippuvaisia erinomaisesta ja sitoutuneesta henkilöstöstä (Boudreau 2014, 189).

Työelämään tällä hetkellä siirtyvillä digitaalisten välineiden kanssa kasvaneilla nuorilla on monta nimeä: Y-sukupolvi, diginatiivit ja milleniaalit (Ängeslevä 2014, 43). Tämä uusi työvoima, Y-sukupolvi, luo mahdollisuuden uudistaa työmarkkinoita (Pentikäinen, 2014, 11). Y-sukupolven jäsenet kokevat luonnolliseksi omalla tavalla tekemisen, tiiviin yhteistyön itseisarvona ja teknisten laitteiden synnyttämä kommunikaatioakrobatia on ollut heille jo kauan arkea (Ängeslevä 2014, 40–43). Y-sukupuolelle tyypilliset asenteet ja käyttäytymisen piirteet tiivistyvät seuraaviin termeihin: vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, yhteistyö, viihde, nopeus ja innovatiivisuus (Tapscott 2010, 88). Peleille altistumisen vuoksi Y-sukupolvesta on tullut terävämpi, nopeampi, sopeutuvampi, kommunikatiivisempi ja sosiaalisempi kuin mistään sukupolvesta aikaisemmin (Zichermann & Linder 2013, 69).

The Center for Effective Organisations suoritti vuonna 2012 tutkimuksen henkilöstöammattilaisille, jossa he tutkivat henkilöstöosaston nykyistä roolia ja ideaaliroolia uusia trendejä kohtaan. Tutkittavina trendeinä olivat muun muassa henkilökohtaiset laitteet, pelillistäminen ja big data. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kyseisissä kolmessa ilmiössä henkilöstöammattilaisten rooli oli vähemmän vakiintunut, mutta henkilöstöammattilaisten ideaalirooli oli olla johtavassa asemassa. Tutkimuksessa selvisi, että uudet sovellukset, muun muassa pelillistäminen, big data ja teknologia, haluttaisiin lisätä henkilöstöjohtamisen

osaamisalueisiin, mutta koettiin, että tällä hetkellä perinteisen henkilöstöjohtamisen pyörittäminen ei anna tilaa uusille kokeiluille. Jotta henkilöstöosastot voivat kuroa tämän aukon umpeen, pitää niiden lakata odottamasta oikeaa hetkeä toivoen, että jonain päivänä he ovat näiden alueiden asiantuntijoita. Aukon kurominen umpeen ei kuitenkaan onnistu yksin, vaan heidän täytyy toivottaa tervetulleeksi apu muilta ammattialueilta sekä kurkottaa yli perinteisten henkilöstöjohtamisen alueiden. (Boudreau 2014, 193–194.)

Hynynen (2014, 174) toteaa, että tulevaisuudessa on kiistatonta, että monissa henkilöstöjohtamisen toimissa, kuten rekrytoinnissa ja osaamisen johtamisessa teknologia tulee olemaan merkittävässä asemassa. Toimiminen digitaalisessa liiketoimintaympäristössä ei välttämättä vaikuta houkuttelevalta tai helpolta vaihtoehdolta, mutta pian se tulee olemaan yrityksille elinehto (Kankkunen ja Österlund 2012, 179). Myös tulevaisuudessa tarvitaan Boudreaun (2014, 196) mukaan henkilöstöosastoja ja siksi on korkea aika, että henkilöstöammattilaiset luovat vaiheittaisen muutosprosessin kohti ammattia, joka on valmis kohtaamaan haasteet. Boudreau varoittaa, että jos kehityskulku kuitenkin pysyy edelleen henkilöstöjohtamisessa hitaana ja itsetyytyväisenä, henkilöstöjohtaminen voi pian menettää vaikutusvaltansa.

3.2 Pelillistäminen

Pelillistämislle ei ole olemassa yhtä yksittäistä vakiintunutta määritelmää vielä tänä päivänä, mutta useimmilla määrittelyillä on yhteisiä piirteitä (Burke 2014, 6). Valtavirta määrittelee pelillistämisen pelisuunnittelun elementtien ja pelitekniikan käyttämiseksi muussa asiayhteydessä kuin pelissä, tavoitteena vaikuttaa muun muassa ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke 2011; Duggan & Shoup 2013, 10; Zichermann & Linder 2013, 6; Burke 2014, 6; Kapp, Blair & Mesch 2014, 54). Toisin sanoen, pelillistämisessä käytetään niitä motivationaalisia tekniikoita, mitä videopelien suunnittelijat ovat käyttäneet vuosia pelaajien motivoimiseksi ja näitä tekniikoita sovelletaan muualle (Paharia 2013, 65).

Edellä mainitun määritelmän lisäksi löytyy myös eriävä näkökulma pelillistämisen määritelmästä. Pelillistäminen voidaan myös määritellä prosessiksi, jossa parannetaan palvelua motivationaalisilla käyttömahdollisuuksilla tavoitteena saavuttaa pelin tapaisia kokemuksia ja saavuttaa muita toivottuja käyttäytymisen seuraamuksia (Hamari & Huotari 2012, 19). Hamarin ja Huotarin määritelmässä painotetaan yllämainitun pelimekaniikan sijaan lopputulosta eli niitä psykologisia tuntemuksia mitä pelillistämällä pyritään herättämään (Hamari, Huotari & Sarsa 2014, 3025). Hamarin ja Huotarin (2012, 19) mielestä pelillistämisen määritelmä ei voi rakentua ainoastaan sarjoista toimintatapoja tai tekniikoita, sillä pelillistämistä ei aina toteuteta pelkillä konkreettisilla elementeillä eikä ole todistettu, että tietyt elementit tuottaisivat aina pelintapaisia kokemuksia. Tämän vuoksi Hamari ja Huotari ehdottavat, että pelillistäminen nähtäisiin ensisijaisesti prosessina, jonka avulla pyritään lisäämään todennäköisyyttä, jolla pelintapainen kokemus voidaan saavuttaa käyttömahdollisuuksien avulla.

Mitä sitten on pelitekniikka? Pelitekniikkaan kuuluvat ne elementit, mitkä tekevät peleistä pelejä eli muun muassa pisteet, ansiomerkit, tasot, paremmuustaulukot ja palkinnot (Zichermann & Linder 2013, 18). Motivaationaaliset käyttömahdollisuudet pelillistämisen yhteydessä ovat käytännössä samoja kuin pelitekniikkaan kuuluvat elementit, mutta ne voivat myös olla hienovaraisempia vihjeitä (Hamari & Huotari 2012, 19; Hamari, Huotari & Sarsa 2014, 3027). Pelillistämisessä käytettävät motivaationaaliset tekniikat liittyvät myös olennaisesti pelitekniikkaan. Paharia (2013, 65) selittää, että pelillistämisen motivaationaaliset tekniikat voivat sisältää muun muassa tavoitteiden antamista käyttäjille, heidän sitouttamista kilpailuilla, tiimityöhön rohkaisemista ja antamalla mahdollisuuden kerätä pisteitä. Paharian näkemyksen mukaan pelillistämisessä on kyse ihmisten motivoimisesta datan, ja tarkemmin sanottuna big datan, avulla.

Pelillistämistä on kahta eri tyyppiä: structural gamification eli rakenteellista pelillistämistä ja content gamification eli sisällöllistä pelillistämistä (suomennos kirjoittajan). Rakenteellisessa pelillistämisessä pelielementtejä sovelletaan saamaan käyttäjä käymään läpi haluttu sisältö tekemättä muutoksia itse sisältöön eli esimerkiksi muuttamalla sitä pelintapaiseksi. Kyseisessä pelillistämisessä

keskitytään motivoimaan käyttäjät käymään läpi haluttu sisältö ja sitouttamaan heidät prosessiin palkintojen kautta. Tavallisesti sovellettavia elementtejä ovat pisteet, tasot, saavutukset ja arvomerkit, mutta myös muut elementit ovat mahdollisia. Sisällöllisessä pelillistämässä taas sovelletaan pelitekniikkaa ja peliajattelua itse sisällön muokkaamiseen tekemällä siitä enemmän pelintapainen muuttamatta sitä kuitenkaan varsinaiseksi peliksi. Sisältöön voidaan esimerkiksi lisätä tarinallisia keinoja tai haasteita. (Kapp ym. 2014, 55.)

Pelillistämistä ei pidä sekoittaa niin sanottuihin vakaviin peleihin tai mainospeleihin, sillä kyseiset ovat varsinaisia pelejä, joilla pyritään opettamaan kuluttajaa tietyistä aiheista tai brändistä (Paharia 2013, 69). Pelillistämässä ei ole myöskään kyse pelin luomisesta tai kaiken muuttamisesta peliksi. (Paharia 2013, 69; Zichermann & Linder 2013, 22; Kapp ym. 2014, 56). Erillisiä mielipiteitä kuitenkin esiintyy, koska esimerkiksi Kapp (2012, 18) lukee vakavat pelit yhdeksi spesifiksi alakohdaksi pelillistämisen käsitteellistämässä. Pelillistäminen ei ole Burken (2014, 162) mukaan myöskään uusi ilmiö, sillä pelitekniikkaa ja pelisuunnittelua on käytetty ihmisten sitouttamiseen ja motivoimiseen, jotta he voisivat saavuttaa tavoitteensa läpi arkistoidun historian. Burke esittää, että pelillistämässä on kyse motivaation rakentamisesta ja uudelleenarvioimisesta maailmassa, jossa olemme yhä useammin digitaalisesti kytkeytyneitä fyysisen sijaan.

Pelillistäminen ei ole myöskään pelkkää pisteiden ja palkintojen keräämistä tai arvomerkkien ansaitsemista (Dale 2014, 85; Kapp 2012, 12). Lisäksi pelillistäminen ei ole vain hienojen, innovatiivisten ja virtuaalisten palkintojen keksimistä, vaikkakin ne ovat myös tärkeitä (Zichermann & Linder 2013, 22). Lopuksi, pelillistäminen ei ole myöskään sama asia kuin perinteiset kannustin- ja palkitsemisohjelmat, sillä pelillistäminen sitouttaa ihmisiä heille tarkoituksellisella tavalla (Burke 2014, 27). Koska pelillistäminen ei ole vielä täysin vakiintunut käsite löytyy kirjallisuudesta yhä paljon erimielisyyksiä siitä, mikä on pelillistämistä ja mikä ei.

Pelillistäminen toimii (Duggan ja Shoup 2013, 14), mutta miksi? Yksi keino ohjata ihmisten käyttäytymistä on hyödyntää pelimekaniikkaa ja saada ihmiset kokemaan jotain mistä he pitävät, kuten pelillistäminen pyrkii tekemään. Tämä ei

kuitenkaan ole helppoa, sillä ihmiset pitävät luonnollisesti eri asioista. Yleisesti puhuttuna on kuitenkin tiettyjä asioita mistä ihmiset pitävät ja sellaisia ovat muun muassa tunnustukset, status, identiteetti, erikoistuminen, positiivinen tuki, palkkiot, relevanssi, kilpailu, prosessin visualisoiminen ja osatavoitteet. (Duggan ja Shoup 2013, 29–30.)

On myös haasteellista saada ihmiset tekemään tavallisia tai jopa ikävystyttäviä asioita. Tämä on kuitenkin mahdollista herättämällä ihmisissä kiinnostus syvällisemmällä ja merkittävämmällä tasolla. Yksi tapa motivoida ihmisiä on esittää heille käytännöllisiä haasteita, kannustaa heitä kun he etenevät tasolta toiselle ja saada heidät sitoutumaan tunnetasolla saavuttaakseen parhaansa. Tämä on juuri sitä, mitä pelillistäminen tekee: pelillistäminen on pohjimmiltaan ihmisten sitouttamista tunnetasolla ja heidän motivoimistaan, jotta he saavuttavat tavoitteet. (Burke 2014, 16.) Myös Dugganin ja Shoupin (2013, 26) mukaan pelillistämisen kirkkaimpana tavoitteena on koskettaa ihmisten sisäistä motivaatiota eli sitä, joka on lähtöisin ihmisestä itsestään. He painottavat, että sisäinen motivaation lähteet ovat merkittäviä koska ne synnyttävät tuntemuksia esimerkiksi identiteetistä, itsensä ilmaisusta, statuksesta, paikasta yhteisössä, edistymisestä ja suunnasta sekä saavutuksista. Duggan ja Shoup kuitenkin huomauttavat, että myös ulkoiset motivaation lähteet voivat olla merkittäviä. Ulkoiset motivaation lähteet ovat Dugganin ja Shoupin mukaan palkintoja, jotka tulevat ihmisen ulkopuolelta, kuten esimerkiksi rahaa.

Gartner arvioi, että yli 50 % niistä yrityksistä, jotka johtavat innovaatioprosesseja, tulevat käyttämään kyseisissä prosesseissa pelillistämistä vuoteen 2015 mennessä. Lisäksi Gartner ennusti, että jo vuoden 2014 aikana pelillistetyt sovellukset nousevat yhtä tärkeiksi kuin Facebook, eBay ja Amazon (Gartner Inc 2011). Gartner ennusti myös, että vuoteen 2015 mennessä 40 % Global 1000 yrityksistä käyttäisi pelillistämistä ensisijaisena keinona muuttaa liiketoimintaa (Gartner 2012b). The Society for Industrial and Organizational Psychology taas nimesi pelillistämisen vuoden 2014 työpaikkojen top 10 trendeihin (Wakely 2014). Pelillistämisen suosiosta kielivät myös enenemässä määrin ilmestyvät akateemiset julkaisut aiheesta (Hamari, Koivisto & Sarsa 2014, 3025). Lisäksi Pew Research Centerin tekemässä tutkimuksessa, jossa pohdittiin pelillistämisen tulevaisuutta, 53 % vastaajista uskoi sen olevan merkittävä tekijä yhä vuonna 2020 (Anderson &

Rainie 2012). Jotkut organisaatiot ovat kuitenkin vielä tänä päivänä skeptisiä pelillistämisen elinkykyisyydestä ja pitkäikäisyydestä ja ihmisillä on vaikeuksia ymmärtää kyseistä trendiä sekä sen pitkäikäisiä seuraamuksia (Burke 2014, 151). Burken mukaan (2014, 162) pelillistäminen tulee kehittymään ja porskuttamaan monien vuosien ajan.

Pelillistämistä kohtaan on siis esitetty myös kritiikkiä. Pelillistämisen on odotettu jo muutaman vuoden ajan mullistavan liike-elämää, mutta tätä ei kuitenkaan toistaiseksi ole tapahtunut (Ängeslevä 2014, 53). Kappin ym. (2014, 19) mukaan pelillistämistä kritisoidaan siitä, että kaikki eivät pidä pelaamisesta, pisteiden keruusta tai arvomerkeistä. He esittävät, että tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pelillistämisen käyttämisestä pitäisi luopua sillä aina löytyy ihmisiä, jotka vastustavat valittua metodologiaa. Ängeslevä (2014, 40–44) tuo esille, että työyhteisön vanhemmat ikäpolvet eivät tunne pelaamista ja varsinkin heissä pelimäisten metodien käyttäminen voi aiheuttaa vastustusta niiden tuodessa heille mieleen ensimmäisenä tyhjänpäiväisen huvittelun. Ängeslevä kuitenkin muistuttaa, että jonkin poikkeuksellisen ja erilaisen soveltaminen aiheuttaa aina kritiikkiä joissakin.

Ängeslevän (2014, 56) mukaan pelillistäminen ja monet opetuspelit ovat kohdanneet ilmiöön nimeltä ”parsakaalisuklaa”. Parsakaalisuklaalla Ängeslevä viittaa siihen, että jostain asiasta, kuten työstä (parsakaalista), yritetään tehdä hauskaa lisäämällä siihen näennäisesti kivoja ominaisuuksia (suklaata) näiden kuitenkin käytännössä onnistumatta tuomaan toivottuja ominaisuuksia, eli esimerkiksi viihteellisyyttä työhön tai parsakaalisuklaassa saamaan parsakaalin maistumaan paremmalta. Ängeslevän mukaan pelillistämässä ei ole saatu aikaan toivottuja onnistumisia, koska optimaalista suhdetta viihteellisyyden ja asiantiedonvälillä ei ole toistaiseksi pystytty löytämään.

Yllämainitussa Pew Research Centerin tutkimuksessa, jossa yli 50 % vastaajista uskoi pelillistämiseen, 42 % vastaajista toisaalta uskoi, ettei pelillistäminen tule olemaan osa valtaväestön jokapäiväisiä digitaalisia toimintoja (Anderson & Rainie 2012). Samalla kun Gartner on ennustanut pelillistämisen kasvua, on se myös ennustanut vallitsevista pelillistetyistä sovelluksista 80 % epäonnistuvan johtuen huonosta suunnittelusta (Burke 2014, 7). Myös Ängeslevä (2014, 55)

ottaa esille ongelman huonosti suunnitellusta pelillistamisestä työelämässä. Ängeslevä toteaa pelillisyyden voivan työelämässä yksinkertaistua helposti irralliseksi pisteiden keräämiseksi ja tasohyppelyksi ilman selkeää palkintoa. Hamarin ja Huotarinen (2012, 19) mukaan pelillistäminen prosessin ei kuitenkaan tarvitse onnistua pelillistämisen määritelmän täyttymiseksi, sillä pelillistäjä voi ainoastaan yrittää tukea käyttäjää synnyttämään pelintapaisia kokemuksia. Epäonnistumisten tuomat kasvukivut ovat kuitenkin vain yksi useimpien kasvavien trendien tai teknologioiden vaihe (Burke 2014, 7).

Big data on tuuli purjeisiin pelillistämislle. Big datan avulla voidaan koota, varastoida ja prosessoida paljon dataa ja tätä dataa voidaan käyttää määrittämään mitkä pelimekaniikat ajavat haluttua käyttäytymistä. Sen lisäksi big datalla voidaan koota haluttua tietoa näiden mekaniikoiden vaikutuksista, joiden avulla pystytään säätämään pelimekaniikkoja ja saamaan taas uutta tietoa, joilla saadaan uutta haluttua käyttäytymistä aikaan. Tämä data on äärimmäisen merkittävää, koska se on suoraan sidottu käyttäytymiseen, joka taas on suoraan ja epäsuoraan yhteydessä yrityksen tuloksiin. (Duggan & Shoup 2013, 237.)

3.3 Big data

Big data on dataa, joka on liian isokokoista mahtuakseen yksittäiselle palvelimelle, liian epäjärjestelmällistä mahtuakseen sarake- ja rivitietokantaan tai liian nopeasti muuttuvaa dataa, jotta se mahtuisi tilastotietovarastoon (Davenport 2014, 1). Big data on toisin sanoen valtavia määriä dataa, jota on vaikea tai mahdoton analysoida, varastoida tai prosessoida käyttäen perinteisiä tietokannan hallintatyökaluja johtuen sen koosta, laajuudesta ja kasvusta (Ohlhorst 2013, 1; Qualman 2013, 257; Dean 2014, 10). Perinteiseen dataan verrattuna datan määrä on räjähdysmäisesti kasvanut koossa, määrässä ja informaation muodossa, jota on saatavilla kenestä tahansa yksilöstä, organisaatiosta tai tapahtumasta (Paharia 2013, 40).

Davenport (2014, 4) painottaa big datan eroissa perinteiseen data-analytiikkaan myös muun muassa sitä, että se sisältää epäjäsenyntyneitä datan muotoja, yli 100 terabittiä dataa ja jatkuvaa datavirtausta. Salo (2013 20–21) tuo esille yleisesti käytössä olevan big datan hahmottamisen kolmen v:n avulla: volume, velocity,

variety eli suomeksi volyyymi, vauhti ja vaihtelevuus. Salo selittää volyyymillä viitattavan maailmassa jatkuvasti kasvavaan datan määrään, vauhdilla sen kasvamiseen ja käyttöönottoon, mikä tapahtuu koko ajan kiihtyvällä nopeudella sekä vaihtelevuudella viitattavan datan lähteiden monipuolistumiseen. Salo toteaa syyksi datan määrän valtavaan kasvamiseen teknologian kehittymisen ja lisääntymisen, minkä takia datan määrä kasvaa jatkossakin yhä kiihtyvällä vauhdilla. Sydänmaanlakan (2014, 29) mukaan maailman tietovarannot tulevat digitalisoitumaan kokonaan ja niitä tullaan hyödyntämään yhä laaja-alaisemmin big data ajattelun ja siihen liittyvän liiketoiminnan lisääntyessä.

Big datan käsite on laajentunut käsittämään myös sitä prosessia, jossa big dataa hyödynnetään (Ohlhorst 2013, 1). Big datan käsitteellä viitataan Salon mukaan (2013, 10) kahteen eri asiaan: yrityksille ja organisaatioille syntyneeseen haasteeseen, joka johtuu nopeasti kasvavasta ja monipuolistuvasta datan määrästä sekä kyseiseen haasteeseen tarjottaviin ratkaisuihin. Dean (2014, 3–4) toteaa myös, että datan iso koko ei yksinään anna hyvää määritelmää big datalle, sillä aina on ollut niin suuria määriä dataa, että niitä ei ole tehokkaasti pystytty hyödyntämään. Deanin mukaan se, mikä erottaa kyseisen ajan big data aikakaudeksi on yritysten ja eri organisaatioiden kokema muutos käyttäytymisessä. Dean tuo esille yritysten ja organisaatioiden halun alkaa käyttää kaikkea sitä dataa, mikä heidän on mahdollista kerätä ja alkaa hyödyntää sitä nykyisessä tai tulevassa tuntemattomassa tarkoituksessa parantaakseen liiketoimintaa. Dean huomauttaa tähän syyksi yleisen uskomuksen, että datan hyödyntäminen päätösten pohjana tuottaa parempia päätöksiä, mitkä taas johtavat vahvempaan ja toimintakykyisempään liiketoimintaan. Ohlhorst (2013, 1) toteaa big datan käsitteestä tulleen jopa synonyymi muille liike-elämän konsepteille, kuten datalouhinnalle, data-analytiikalle ja liiketoimintatiedon hallinnalle.

Big data tuo myös mukanaan haasteita. Paharia (2013, 61) esittää ongelmiksi yleisen epätietoisuuden mitä tehdä big datan kanssa, vaikeudet löytää osaavaa henkilöstöä, joka osaa käsitellä big dataa, mahdolliset sääntelyongelmat liittyen yksityisyyteen sekä ylipäättään oikean datan keräämiseen oikeisiin kysymyksiin vastaamiseksi. Davenport (2014, 85) tähdentää, että sen lisäksi, että osaavaa henkilöstöä on vaikea löytää, heidät on vaikea ja kallista saada pysymään yrityksessä. Ohlhorst (2013, 6) lisää, että parhaan tavan löytäminen eri lähteistä

tulevan datan käsittelyyn samalla, kun pyritään täyttämään analyyttisen prosessin tavoitteet voi olla haasteellista. Yksi merkittävimmistä ongelmista big datan käytössä on kuitenkin tietosuoja ja siihen liittyvä lainsäädäntö (Salo 2013, 24).

Salon (2013, 13) mukaan tulevaisuudessa ne yritykset, jotka pitäytyvät oman datan keräämisessä ja analysoimisessa, tulevat tipahtamaan kehityksestä yrityksen ulkopuolisista lähteistä tulevan datan määrän kasvaessa. Davenport (2014, 18–22) esittää, että big data on yrityksille merkittävä ilmiö sillä se ei muuta ainoastaan teknologiaa ja johtamisprosesseja, vaan myös perusorientaatioita ja yrityskulttuureita. Davenport myös esittää big datan tuovan yrityksille kolmea eri tason arvoa: kustannusten pienenemistä, parannuksia päätösten tekemiseen ja parannuksia tuotteisiin ja palveluihin. Kuitenkin varsinkin pienten ja keskisuurten yritysten voi olla vaikea ymmärtää big datan merkitys omalle toiminnalle (Ohlhorst 2013, 11).

Big datan hyödyntäminen ei ole rajattu vain isoihin yrityksiin ja organisaatioihin, vaan kaikki joilta osaamista löytyy voivat hyödyntää sitä (Salo 2013, 17). Isot yritykset, kuten Amazon, Facebook ja Google, joilla on pääsy isoihin tietomassoihin hyödyntävät Ohlhorstin (2013, 11–13) mukaan big dataa muun muassa osana heidän ensisijaisia markkinointisuunnitelmiaan sekä keinona palvella asiakkaitaan paremmin. Ohlhorst toteaa, että pienet ja keskisuuret yritykset voivat myös hyödyntää big dataa monessa eri liike-elämän osa-alueessa, sillä heillä on pääsy isoon osaan julkista dataa sisältäen suurimman osan internetistä ja sosiaalisen median verkkosivuista. Myös Davenport (2014, 85) toteaa, että keskeisimmät osat big datan tuottamisessa ovat joko ilmaisia tai halpoja: ohjelmistot toimivat avoimella lähdekoodilla, laitteet ovat arkipäiväistyneet ja standardisoituneet sekä tarvittava data löytyy yleensä joko omista tietovarastoista tai on saatavissa pienillä kustannuksilla internetistä. Lisäksi kyseiset yritykset voivat ostaa esimerkiksi varastointitilaa tai analysointialustoja palveluina muilta yrityksiltä, jolloin big datan hyödyntäminen pysyy pienille ja keskisuurille yrityksille edullisena (Ohlhorst 2013, 13).

3.4 Kuluttajistuminen

Mobilisaatio ja kuluttajistuminen ovat aiheuttamassa muutosta sentrisyyteen, joka tuo meidät työntekijän paikasta osana yrityksen liiketoimintaprosessia yrityksen paikkaan osana työntekijän muuta elämää (Robert 2014, 28). Kuluttajistumisella viitataan kuluttajille suunnattujen laitteiden soluttautumiseen yritysmaailmaan (Disterer & Kleiner 2013, 44). Laitteiden mukana työntekijät tuovat yritysten versioita helppokäyttöisemmät internetpohjaiset ja pilvipohjaiset sovellukset työpaikalle (Singh 2013, 34). Kuluttajistumisella voidaan viitata myös edellisen lisäksi Copelandin ja Crespin (2012, 187) mukaan henkilökohtaisten laitteiden käyttämiseen niin töissä kuin vapaa-ajalla: tällöin puhutaan myös Bring Your Own Device eli BYOD-ilmiöstä. Lisäksi he selostavat, että BYOD-ilmiöön liitetään myös siirtymä kohti verkkosovelluksia. Willis (2013, 3) tuo esille Gartnerin määritelmän, minkä mukaan yritys noudattaa BYOD-strategiaa jos se sallii työntekijöiden ja muiden, kuten liikekumppaneidensa, käyttää henkilökohtaisesti valittua ja hankittua laitetta yrityksen järjestelmiin ja tietokantoihin pääsemiseen sekä käyttämiseen.

Willis (2013, 12) esittää, että BYOD-strategioita on neljää erilaista teknologian mukaan:

1. tuo oma tablettisi
2. tuo oma älypuhelimesi
3. tuo oma tietokoneesi
4. tuo oma teknologiasi, mikä sallii työntekijöiden tuoda mitä tahansa omaa teknologiaa töihin.

Copeland ja Crespi taas jakavat BYOD-strategiat kolmeen eri kategoriaan:

1. yrityslaitteet, joissa ei ole paljon valinnan varaa, mutta joille sallitaan henkilökohtainen käyttö
2. henkilökohtaiset laitteet, joille sallitaan osittainen pääsy yrityksen verkkoon ja sovelluksiin
3. täysin tuettu BYOD politiikka joko yrityksen rahallisella tuella tai ei sekä täysi pääsy yrityksen verkkoon ja sovelluksiin.

Willisin (2013, 2–5) mukaan yritykset toteuttivat aluksi BYOD-ohjelmia laajentamalla omaa laitevalikoimaa työntekijöille. Sitten BYOD-ilmiö on hänen mukaansa muuttunut muutamassa vuodessa harvinaisuudesta yleiseksi yritysmaailmassa. Kuluttajistumista ajavat varsinkin uuden sukupolven työntekijät, jotka ovat kasvaneet mobiililaitteiden parissa (Singh 2013, 34).

Kuluttajatekniikka ja ohjelmistot ovat Kankkusen ja Österlundin (2012, 155–157) mukaan ohittaneet kehityksessä työpaikkojen versiot. He esittävät, että työntekijät ovat tottuneet yksityiselämässään käyttämiinsä helppokäyttöisiin järjestelmiin ja applikaatioihin ja vaativat näitä nyt myös töissä (Kankkunen & Österlund 2012, 157). Käytännöllinen ei ole enää riittävä työntekijöille, vaan yritysteknologian täytyy olla käyttökelpoista, mutkatonta ja miellyttävää (Paharia 2013, 19). Työntekijät eivät halua ainoastaan käyttää niitä laitteita ja sitä teknologiaa, joiden kanssa heillä on helppo työskennellä, vaan he haluavat myös enemmän tukea yrityksiltä kuluttajateknologiaa kohtaan (Tufts 2012, 289). Kuluttajistuminen kääntääkin innovaatioiden leviämisen käänteiseksi entiseen verrattuna, jolloin uusi tekniikka ja sovellukset levisivät työpaikkojen kautta kuluttajille (Disterer & Kleiner 2013, 44). Kuten Kankkunen ja Österlund (2012, 155) tiivistävät: ”Kun on kerran totuttu hyvään, ei entiseen ole enää paluuta”.

Mobiililaitteiden kuluttaja-adoptiosta on tulossa maailmanlaajuisesti valtavirtaa (Willis 2013, 2). Vuoteen 2016 mennessä 350 miljoonaa työntekijää tulee käyttämään älypuhelinta, joista 200 miljoonaa tuo omansa työpaikalle (Schadler & McCarthy 2012, 2). Gartner ennustaa yritysten mobiiliapplikaatioiden kysynnän huomattavaa kasvua vuoteen 2015 asti ja toteaa mobiililaitteiden käytön työpaikalla olevan kymmenen tärkeimmän strategisen trendin joukossa (Disterer & Kleiner 2013, 44). Kuluttajistuminen voikin vaikuttaa aluksi harmittomalta muutokselta, mutta tosiasiallisesti se muuttaa kaiken siitä, mitä ajattelemme miten teknologia tulee työpaikalle, mitä tapahtuu tiedonkäsittelylle sekä siitä, miten käyttäjät tahtovat olla vuorovaikutuksessa ja käyttää työpaikan sovelluksia (Singh 2013, 34). Willis (2013, 2–5) nostaa esille Gartnerin tekemän tutkimuksen, jonka mukaan tietohallintojohtajat uskovat, että vuoteen 2016 mennessä 38 % yrityksistä harjoittaa puhdasta BYOD-strategiaa, 15 % ei ollenkaan ja 40 % toteuttaa kumpaakin vaihtoehtoa. Willis toteaa, että moni työntekijä on

työnantajaansa edellä kuluttajalaitteiden omaksumisessa ja osin uudet politiikat ovatkin vain mukautumista todellisuuteen.

Kuluttajistuminen mahdollistaa muun muassa sen, että itse työpaikka voi olla ajasta ja paikasta riippumaton (Pogarcic, Markovic & Davidovic 2013, 749). BYOD-strategian hyödyntämisellä yritykset voivat lisätä tuottavuuttaan, olla ketterämpiä ja se myös auttaa houkuttelemaan ja säilyttämään lahjakkuuksia (Revenaugh & Schweigert 2013 4–5). Disterer ja Kleiner (2013, 46) näkevät BYOD-strategian ensisijaisena hyötynä työntekijöiden tyytyväisyyden ja tuottavuuden nousemisen. Disterer ja Kleiner esittävät, että seuraavat kuluttajistumisen seuraukset vahvistavat myös sen hyötyjä: työntekijät saavuttavat autonomisuuden tunteen laitteiden omatoimisesta hankinnasta, työntekijät tuntevat paremmin laitteet, joita he käyttävät myös vapaa-ajalla ja he kokevat laitteet helpokäyttöisemmiksi. Disterer ja Kleiner nostavat myös esille, että BYOD-strategia lisää yrityksen viehätysvoimaa työnantajana erityisesti nuorien teknologiaan perehtyneiden työntekijöiden silmissä.

Copelandin ja Crespin (2012, 188) mukaan yritysjohtajat suhtautuvat myönteisesti kuluttajistumiseen koska se antaa mahdollisuuden työskennellä missä tahansa, lisää halukkuutta työskennellä varsinaisten työtuntien ulkopuolella ja lisää myös tuottavuutta. Pogarcic ym. (2013, 749) esittävät yhdeksi hyödyksi myös taloudellisen edun, sillä BYOD-strategia vähentää liiketoiminnan kuluja. Yksi BYOD:in merkittävimmistä eduista on kuitenkin henkilöstön työtyytyväisyyden paraneminen (Willis 2013, 6).

Tufts (2012, 289–290) mukaan seuraava sukupolvi odottaa uudenlaista teknologiaa, mikä asettaa uudenlaisia riskejä. Hän huomauttaa, että monilla työntekijöillä on heikko ymmärrys turvallisuusriskeistä, johdollisista ongelmista sekä politiikka- ja hallinnollisista seuraamuksista, jotka ovat läsnä laajalle levinneessä kuluttajatekniikan ja -sovelluksien käytössä. Copeland ja Crespi (2012, 188) taas huomauttavat, että mobiililaitteet voivat hukkaa helposti niiden ollessa pieniä ja kevyitä ja siten niiden mukana luottamuksellinen yritystieto voi joutua väärin käsiin. Heidän mukaansa tämä ei kuitenkaan ole varsinaisesti ongelma, sillä tällaisiin ongelmiin on tarjolla useita eri ratkaisuja, kuten datan salaismahdollisuuksia sekä varastettujen laitteiden etäpyyhintää.

Myös Willisin (2013, 5–15) mukaan BYOD-ilmiö aiheuttaa yrityksille tietoturva-asteita: tietovuodot mobiilialustoilla ovat viruksiakin suurempi uhka. Willis tähdentää, että sovellettaessa BYOD-strategiaa onkin tärkeää muun muassa määritellä sille selkeä tietoturvapoliittikka ja panostaa mobiilitietoturva- ja johtamisteknologiaan sekä infrastruktuuriin. Lisäksi BYOD-ilmiö asettaa hänen mukaansa haasteita yrityksille, koska yritykset joutuvat kohtaamaan mobiilialustojen hajanaisuuden, jotka käsittävät vähintään kolme erilaista käyttöjärjestelmää ja lukemattoman määrän erilaisia sovellusmahdollisuuksia näiden sisällä. Distererin ja Kleinerin (2013, 46) mukaan myös henkilökohtaisen ja yritystiedon erottelu voi tuottaa yrityksille merkittäviä haasteita laitteiden ollessa sekä yritys- että yksityiskäytössä. He esittävät, että samalla kun taataan yrityksille pääsy laitteiden yritysdataan pitää pystyä suojaamaan käyttäjän yksityinen data yritykseltä. Pogarcic ym. (2013, 749) tarkentaa, että molemmissa käytöissä olevassa laitteessa on siis riski tietojen sekoittumiseen sekä yksityisyyden loukkaamiseen.

3.5 Digitaalisten työkalujen sovellukset henkilöstöjohtamisessa

Pelillistäminen

Tehoton työskentely alkaa Kauppalehden (2011) artikkelin mukaan olla suurempi ongelma kuin sairaspöissaolot. Kauppalehdessä todetaan tehottoman työskentelyn ensisijaisia syitä olevan motivaation puute, huono ilmapiiri tai piilevä masennus. Artikkelissa tuodaan ilmi, että moni työntekijä on fyysisesti läsnä, mutta ei anna työpanoksessa parastaan. Pelillistäminen saattaa olla tähän ratkaisu. Monet organisaatiot ovat alkaneet käyttää pelillistämistä työntekijöiden motivoimisessa, rekrytoimisessa, osaamisen kehittämisessä ja perehdyttämisessä (Duggan & Shoup 2013, 17). Burke (2014, 9) esittää, että työntekijöitä koskevat pelillistämisen ratkaisut ovat tämän hetken nopeinten kasvava segmentti pelillistämisen markkina-alueella. Burke ennustaa myös, että työpaikan sisäiset pelillistämisen ratkaisut tulevat ylittämään asiakas- ja organisaatioratkaisut lähitulevaisuudessa.

Rekrytoinnissa yritykset voivat hyödyntää pelillistämistä muun muassa hankkimalla erilaisia mobiili- tai websovelluksia, joilla aktivoidaan hakijoita esimerkiksi tilannepäättelytehtävillä tai saavuttamaan tasoja päästäkseen hakuprosessissa eteenpäin (Salli ja Takatalo 2014, 39). Pelillistäminen on rekrytoinnissa tehokas työkalu, koska se auttaa yrityksiä suodattamaan hakijoita poikkeuksellisella tavalla ja sen lisäksi yritys voi osoittaa parhaille kandidaateille olevansa hauska ja kiinnostava paikka työskennellä alusta alkaen (Zichermann & Linder 2013, 106).

Pelillistäminen on saamassa jalansijaa myös yrityskouluttamisessa (Duggan & Shoup 2013, 49). Koulutus voidaan Burken (2014, 64–65) mukaan esimerkiksi muotoilla poluksi, jossa käyttäjä kerää pisteitä ja arvomerkkejä päästessään tason läpi. Burke ottaa myös esille, että tulostaulu kertoo sijoittumisesta muihin verrattuna sekä sovellus voidaan halutessa kytkeä esimerkiksi yrityksen sisäiseen yhteisöpalveluun. Jokin asian hallinta on hyvä motivaation lähde ja ihmisillä on sisäinen halu parantua (Burke 2014, 68). Kappin ym. (2014, 56–58) ja Ängeslevän (2014, 54) mukaan pelillistämistä voidaan käyttää ylipäätään erilaisissa oppimistilanteissa muun muassa kannustamaan oppijoita, motivoimaan toimintaan, käyttäytymiseen vaikuttamiseen, innovaation liikkeelle saamiseen, kykyjen kehittämiseen ja tietotaidon hankkimiseen. Lisäksi Kapp (2012, 108–110) näkee, että pelillistämistä voidaan käyttää apuna myös ongelmien ratkaisemisessa sekä ongelmienratkaisuprosessin opettamisessa.

Pelillistämistä voi hyödyntää myös uuden työntekijän perehdyttämisprosessissa esimerkiksi parantamalla ja nopeuttamalla perehdyttämisprosessin askeleiden läpiviemistä (Duggan & Shoup 2013, 49). Myös Kapp ym. (2014, 360) ottavat esille pelillistämisen hyödyt perehdyttämisessä: eräs verkkopohjainen oppimisalusta, MindTickle, joka hyödyntää pelillistämistä uusien työntekijöiden sitouttamisessa ja perehdyttämisessä, valittiin vuonna 2013 Gamification Summit -tapahtumassa vuoden parhaaksi pelillistämisen sovellukseksi henkilöstöjohtamisessa.

Burke (2014, 34–35) tuo esille, että internet on mahdollistanut isojen ihmisryhmien sitouttamisen uusien ideoiden keksimiseksi. Burken esittää, että koska ihmiset ovat jo yhteydessä toisiinsa ja kollektiivinen viisaus valmista

hyödynnettäväksi, pelillistämällä voidaan sitouttaa ja motivoida ihmisiä osallistumaan innovointiin. Burke toteaa, että pelillistämisen hyödynnettävyys on parasta silloin, kun käyttäjäjoukko on suuri: suunnittelu ja kehitys luonnollisesti maksavat, joten käyttäjäkohtaiset kulut pienenevät suuremman yleisön hyödyntäessä pelillistettyä ratkaisua.

Pelillistäminen voi toimia myös yrityksen sosiaalisen yhteisöpalvelun omaksumisessa apuvälineenä. Burken (2014, 48) mukaan pelillistetyt sovellukset ovat usein liitettyinä sosiaaliseen mediaan, mutta suhde toimii myös toisinpäin: pelillistämistä voidaan käyttää ajamaan sosiaalisen median omaksumista yhteistoiminnan edistämiseksi niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Pelillistäminen hyödyntää sosiaalista mediaa vahvistamaan sosiaalisten ympyröiden voimaa, sallien käyttäjien ammentaa rohkaisua ystäviltä ja voimistaa saavutusten merkitystä (Burke 2014, 34). Myös Duggan ja Shoup (2013, 48) uskovat tähän ja toteavat pelillistämisen voivan edistää tiedonjakamista ja kannustaa yhteistyöhön työpaikkojen yhteisöpalveluissa. Duggan ja Shoup toteavat, että pelillistämisen avulla yritykset voivat puolustaa niitä työntekijöitä, jotka hyödyntävät kyseisiä yhteisöpalveluja. Kun työntekijät jakavat arvokasta tietoa, muut työntekijät hyötyvät. Gartner uskoo pelillistämisen, sosiaalisen ja mobiilin lisäävän viehätysvoimaa, käytettävyyttä ja tehokkuutta interaktiivisissa sovelluksissa (Burke 2014, 49).

Pelillistäminen voi myös edistää työntekijöiden sitoutumista, työtyytyväisyyttä, työsuorituksia sekä auttaa vähentämään vaihtuvuutta (Zichermann & Linder 2013, 70). Pelillistäminen voi palvella myös tietouden ja suoritusten testaamisessa (Kapp 2012, 123). Lisäksi pelillistäminen voi Burken (2014, 49) mukaan olla tärkeässä roolissa työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttamisessa. Tällä hetkellä pelillistämistä on hänen mukaansa sovellettu muuttamaan yrityskulttuuria, tuuppimaan ihmisiä noudattamaan matkustuspolitiikkaa, turvallisten työtapojen promoamisessa ja projektisuorituksissa. Lisäksi Burke mainitsee Gartnerin uskovan pelillistämistä hyödynnettävän tulevaisuudessa muutosjohtamisessa esimerkiksi määrittämällä selkeä muutospolku yksinkertaisilla askelilla ja rohkaisemalla matkan varrella. Lisäksi eräs mahdollisuus hyödyntää pelillistämistä on uuden teknologian omaksumisen helpottaminen esimerkiksi

palkitsemalla työntekijöitä, jotka hyödyntävät uutta teknologiaa ja jatkavat sen oikein käyttämistä (Duggan & Shoup 2013, 49).

Zichermannin ja Linderin (2013, 67–69) mukaan pelillistäminen tulee jatkossa olemaan yhä tärkeämmässä asemassa Y-sukupolven vallatessa työmarkkinoita, sillä Y-sukupolven edustajat ovat kasvaneet pelien parissa ja ovat näin ollen tottuneet jatkuvaan positiiviseen vahvistukseen ja näkemään haasteet osana prosessia, jossa on selkeät polut. Zichermann ja Linder esittävät, että tämä sukupolvi odottaa voitonsa saavuttava useita erilaisia oikeita ja vertauskuvallisia palkintoja ja saavutuksia myös töissä.

Big Data

Data on Johnsonin (2013, 12) mukaan tietoyhteiskunnan liikkeelle paneva voima, jossa kasvua ja tuottavuutta sysäävät liikkeelle tieto ja ideat, jotka voivat suoraan vaikuttaa yrityksen kilpailuetuun. Hän painottaa, että varsinkin ihmisistä kerätty data on tärkeää, oli sitten kyse lain noudattamisesta, strategisesta suunnittelusta tai lahjakkuuksien kehittämisestä. Johnson lisää, että maailman jatkuvasti lisääntyvä monimutkaisuus vaatii järeitä keinoja ja näyttöön pohjautuvaa päätöksentekoa, jota voidaan tuottaa pääsemällä käsiksi, yhdistämällä, analysoimalla ja hyödyntämällä valtavia määriä ihmisistä kerättyä dataa. Kaikki keräävät tällä hetkellä tätä kallisarvoista big dataa, mutta ihmiset alkavat vasta nyt ymmärtää kuinka tuottaa siitä merkitystä ja kuinka saada se toimimaan juuri heille (Duggan & Shoup 2013, 237).

Pelkkä massiivisten tietomäärien tallentaminen ei hyödytä yrityksiä, vaan tieto pitää voida analysoida ja sen perusteella pystyä tekemään joko asioita paremmin tai oppia uutta (Kankkunen & Österlund 2012, 129). Johtajat ympärimaailmaa ovat Fergusonin, Hittin ja Tamben (2014) mukaan heränneet big datan mahdollisuuksiin henkilöstöjohtamisen puolella havaittuaan sen hyödyt asiakaskentässä. Perinteisesti henkilöstöosasto on ollut yksi vähiten dataohjatuista toiminnoista, mutta henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät ja niihin pohjautuvat analytiikat ovat alkaneet muuttaa sitä (Davenport 2014, 53).

Levensonin (2014, 23–24) mukaan, jotta voidaan parantaa työntekijäpuolen toimia, täytyy ensin laajentaa ja parantaa nykytietämystä. Levenson näkee tähän kolme ratkaisua big datan aikakaudella: keräämällä uutta dataa ja käyttämällä nykyistä dataa tehokkaammin sekä käyttämällä parempia strategisia analyysejä. Yksi tapa kerätä uutta dataa työpaikalla, minkä Levenson nostaa esille, ovat yritysten sisäiset yhteisöpalvelut. Levenson esittää, että mikäli yritykset ottavat onnistuneesti käyttöön yritysten sisäisiä yhteisöpalveluita, missä työntekijät voivat jakaa kokemuksensa ja tavoitteensa, tulee syntymään parempaa työntekijöiden, työryhmien ja projektien yhteensovittamista.

Nykyisen datan käyttämiseen tehokkaammin eli esimerkiksi perinteisiin henkilöstökyselyihin ja palautteen keräämiseen Levenson (2014, 23–24) mainitsee nykyään olevan tehokkaampia työkaluja, joilla pystytään saamaan aikaan syvempiä näkemyksiä, isompiin joukkoihin työntekijöitä, tiheämmillä aikaväleillä. Strategisessa data-analysoinnissa Levenson toteaa olevan kaksi uutta analysoinnin hyödyntämiskeinoa: yhteisöpalvelun analysointi organisaation informaatiokulun selvittämiseksi sekä henkilöstötutkimusten linkittämisen muuhun dataan ja näiden kahden välisten suhteiden analysoinnin, tunnistaakseen merkittävät tekijät lahjakkuuksien selvittämisessä ja yrityksen suorituskyvyssä. Levensonin mukaan muut hyödyt analysoinnissa voivat aiheutua lisääntyneestä helppoudesta käyttää statistiikkaohjelmistoja.

Segalin, Goldsteinin, Goldmanin ja Harfoushin (2014, 2) mukaan big data pystyy tarjoamaan yrityksille uudenlaisen näkemyksen yrityksestä, mikä ei ollut mahdollista vain muutama vuosi sitten. Tällä he tarkoittavat, että johtajilla on big datan avulla mahdollisuus seurata tarkemmin yrityksen organisaatiokulttuuria, tunnistaa huippusuorittajat, hyödyntää pitkäaikaisten työntekijöiden kokemusta ja varmistaa muun muassa, että yrityksen lahjakkuudet ovat motivoituneita ja tuntevat itsensä arvostetuiksi. Myös Paharian (2013, 57) mukaan yrityksillä on valtava tilaisuus alkaa kerätä ja hyödyntää työntekijöiden työskennellessään synnyttämää big dataa ymmärtääkseen henkilöstöä paremmin sekä motivoidakseen ja sitouttaakseen heitä datan avulla.

Paharia toteaa, että big dataa voi hyödyntää myös rekrytointiprosessin apuna keräämällä nykyisistä työntekijöistä hyvien suoriutumisten piirteistä tietoa ja käyttämällä tätä dataa uuden henkilön rekrytoimisessa. Myös Ferguson ym. (2014, 208) näkevät big datassa hyötyjä rekrytoinnin digitaalisena työkaluna. He esittävät big dataa käytettäväksi keräämään parhaat kandidaatit tulevaan työtehtävään mittaamalla heidän käyttäytymistään ja mieltymyksiään sekä ymmärtämällä heidän asenteitaan ja näkemyksiään työnantajabrändiä kohtaan. Rekrytoitaessa vaikeasti täytettäviä paikkoja oikean datan avulla voidaan taas tunnistaa syyt ja ratkaisut kykyvajeeseen. Data-analytiikkojen käyttäminen henkilöstöjohtamisessa on kuitenkin kehittymässä muuksi kuin rekrytointiprosessin optimoinniksi. Big dataa voidaan tulevaisuudessa hyödyntää muun muassa vipuvartena saamaan työpaikkakoulutuksesta kaikki hyöty irti, perehdyttämisohjelmissa, sitouttamisstrategioissa ja suoritusten mittauksissa. (Ferguson ym. 2014, 208.)

Paharia (2013, 59–61) kirjoittaa, että työntekijästä voi luoda big datan avulla myös eräänlaisen kokonaisvaltaisen 360° asteisen näkökulman kaikkien niiden järjestelmien pohjalta, jotka keräävät työntekijöistä tietoa. Hänen mukaansa big datan avulla voidaan myös selvittää, kuinka työntekijät ovat etenemässä tavoitteitansa kohti reaaliajassa. Paharia toteaa, että big datan avulla voidaan selvittää yritysten henkilöstön osaamis pohjaa keräämällä heidän sanomisensa itsestään ja yhdistämällä ne muiden mielipiteisiin sekä puolueettomiin mittauksiin. Lisäksi Paharia esittää, että big dataa voidaan hyödyntää viestinnän kulun ja tehokkuuden selvittämiseksi yrityksen sisällä, tekemällä erilaisia tulevaisuuden arvioita esimerkiksi lähtövaarassa olevista tai parhaiten suoriutuvista työntekijöistä sekä personoimalla henkilöstöhallinnon sovelluksia työntekijöiden mukaan.

Davenportin (2014, 53) mukaan yritysten kannattaisi alkaa analysoida työntekijöiden sijainti- ja viestintädataa parantaakseen sisäistä viestintää tai käyttääkseen sitä apuna päätöksessä palveluiden sijoittamiseen. Hän nostaa myös esille, että Alex Pentland, Massachusetts Institute of Technologyn professori, uskoo, että työntekijöistä kerättävä data on korvaamaton tiennäyttävä organisaatioiden uudelleensuunnittelemisessa. Segal ym. (2014, 2) esittävät big datasta olevan apua organisaatiokulttuurin ymmärtämisessä. Heidän mukaansa analytiikka voi auttaa tunnistamaan henkilöstön arvoja, uskomuksia ja asenteita

korostaen sitä käyttäytymistä, mitä halutaan lisätä ja niitä, mitä halutaan vähentää. He toteavat myös, että data voi auttaa muotoilemaan sitä käyttäytymistä, mikä toimii hyvän kulttuurin perusteiden rakennuspalikoina.

Davenport (2014, 26) toteaa, että on myös paljon asioita joista ei vielä tiedetä kuinka big data tulee vaikuttamaan niihin, kuten organisaation rakenne ja johtaminen. Davenport kuitenkin uskoo, että operaatioita, henkilöstöä, asiakkaita ja liike-elämän riskejä koskeva big data tulee hyödyttämään yrityksiä, jotka keskittävät voimavaransa datan keräämiseen ja analysoimiseen. Lisäksi Davenport tuo ilmi, että big data antaa yrityksille mahdollisuuden tehdä entistä enemmän dataan pohjautuvia päätöksiä, joita he voivat hyödyntää suoraan tai ihmisten päätösten tukena. Davenport kuitenkin painottaa, että on kyseenalaista missä määrin johtajat alkavat omaksua näitä uusia menettelytapoja. Raportoinnista ja analysoinnista on kuitenkin tullut yrityksen työkaluna tärkeämpiä kuin koskaan ja ne ovat riippuvaisia yrityksen kyvystä kerätä hyvää henkilöstödataa (Johnson 2013, 12).

Kuluttajistuminen

Wakelyn (2014) mukaan, kun kuluttajat tuovat mukanaan uutta teknologiaa työpaikalle, työpaikkojen täytyy uudistaa itseään pysyäkseen nykyajan teknologiaan perehtyneiden työntekijöiden perässä. Hän esittää että yksi, ja kenties merkittävin, paikka aloittaa on henkilöstöosasto. Mobiililaitteet ovat tuoneet Human Resource Management International Digestin (2012) mukaan kaikkienkokoisten ja -kokoisten yritysten henkilöstöosastoille sekä uusia haasteita että mahdollisuuksia. Lehti esittää, että siinä missä henkilöstöosastojen täytyi ennen huolehtia etteivät työntekijät käyttäneet liikaa aikaa Facebookissa työajalla eivätkä ladanneet sopimattomia sovelluksia työtietokoneille, nyt he joutuvat muun muassa pohtimaan, täytyykö henkilöstön tarpeet kalliimpia älypuhelinvaihtoehtoja kohtaan tyydyttää ja mitkä ovat sopimattomia Twitter kommentteja.

Henkilöstöammattilaisilla on siis merkittävä rooli kuluttajalaitteita ja sosiaalisen median työkalujen käyttöä koskevan politiikan luomisessa yrityksiin (Tufts 2012, 289). Meisterin (2014) mukaan työntekijät haluavat nähdä uudet työilmoitukset tableteiltaan, oppia ja tehdä yhteistyötä kollegoiden kanssa älypuhelimilla sekä

antaa palautetta työryhmän jäsenen suoriutumisesta yhdellä napinpainalluksella. Meister toteaa, että sen lisäksi, että työntekijät haluavat tuoda omat mobiililaitteensa töihin ja muuttaa tavan, jolla he työskentelevät kollegoidensa kanssa, he haluavat myös olla johtoon ja henkilöstöosastoon yhteydessä kyseisillä työkaluilla. Digitaalisesti näppärä, verkostoitunut ja liikkuva työvoima haluaa olla suorassa yhteydessä henkilöstöjohtamisen palveluihin (Johnson 2013, 11).

Henkilöstöjohtoon täytyy Tuftsin (2012, 290) mukaan arvioida tarpeet, ymmärtää riskit ja varmistaa, että tukea on saatavilla niille jotka haluavat omaksua kuluttajateknologiaa. Hän kuitenkin lisää, että yhteistyö muiden osastojen kanssa on tärkeää jos tuotteliaisuutta halutaan lisätä antamalla työntekijöille enemmän valinnan varaa työkaluissa ja siinä, kuinka niitä tuetaan. Johnsonin (2013, 11) mukaan taas henkilöstöhallinnon siirtyessä yhä enemmän itsepalveluiksi mahdollistaen työntekijöiden itsensä olla oman työuransa johtajia syöttäen ja hallinnoiden uransa kannalta tärkeitä tietoja, kuten suorituksia, henkilöstöammattilaisen roolin täytyy muuttua kokonaisvaltaisemmin. Johnson esittää, että henkilöstöammattilaisen täytyy toimia strategisena ja prosessikeskeisenä kumppanina ylemmälle johdolle ennakoiden ja toimien muutosagenttina sekä palvelen työntekijöitä prosessien mahdollistajana. Hän lisää, että henkilöstöjohtoon täytyy luoda jatkuvaa lisäarvoa yritykselle hallitsemalla ja seuraamalla globaaleja, helppokäyttöisiä ja läpinäkyviä henkilöstöjohtamisen prosesseja läpi työntekijäelinkaaren.

Willis (2013, 5) nostaa esille, että työelämän muuttuessa ja työvoiman koostuessa yhä enemmän määräaikaisista, väliaikaisista ja sesonkityöntekijöistä sekä muista ei-perinteisistä työsuhteista, monet työntekijöistä kokevat olevansa vapaita valitsemaan omat teknologiavaihtoehdot. Toisaalta hän toteaa, että johtavat organisaatiot näkevät suurta potentiaalia mobiiliapplikaatioiden käytön laajentamiseen myös tavallisten työntekijöiden pariin pelkkien johtohenkilöiden sijaan. Hän esittää, että mobiiliapplikaatioiden käyttäminen henkilöstön parissa antaa lukuisia mahdollisuuksia yli perinteisen mobiilikäytön, kuten sähköpostin, mahdollistaen työntekijöille esimerkiksi itsepalveluperiaatteella toimivat henkilöstöhallintosovellukset. Hän toteaa, että BYOD-ilmiön todellinen vaikutus tuleekin olemaan sovellusten avaaminen henkilöstön käytölle ja innovoimisen mahdollistaminen.

4 TUTKIMUS UUSIEN DIGITAALISTEN TYÖKALUJEN HYÖDYNTÄMISESTÄ HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA

Luvussa neljä käydään läpi toteutunut tutkimusprosessi sekä esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset esitellään teemahaastattelurunkoa seuraten teemoittain ja kysymyskohtaisesti. Tulosten esittelyn jälkeen käsitellään johtopäätökset ja tulevaisuuden suositukset sekä tarkastellaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

4.1 Empiirinen tutkimus

Teoreettinen viitekehys toi esiin pelillistämisen, big datan ja kuluttajistumisen vähäisen hyödyntämisen henkilöstöjohtamisen alalla. Tietoa kyseisten ilmiöiden soveltamisesta Suomessa ei alalta ollut juurikaan saatavilla, joten tämä loi mahdollisuuden tutkimukselle ilmiöiden esiintymisen selvittämiseksi suomalaisessa yritysmaailmassa henkilöstöjohtamisen osalta. Tutkimukseen osallistuneet seitsemän yritystä olivat Go On Yhtiöt, Fazer, Kemppi, Mediatalo ESA, NCC Asuminen ja Sympa. Lisäksi tutkimukseen osallistui yksi kansainvälinen pörssi-yhtiö, joka tahtoi pysyä tutkimuksessa nimettömänä. Kyseisistä yrityksistä haastateltiin yhdeksää henkilöä, joista seitsemän olivat henkilöstöammattilaisia ja kaksi heidän sidosryhmänsä jäsentä. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten määrä rajoittui seitsemään tutkijan rajallisten voimavarojen vuoksi.

Go On Yhtiöt on usealla toimialalla toimiva yritys, joka tarjoaa työmahdollisuuksia tekijöille sekä erilaisia henkilöstöpalveluita yrityksille, kuten henkilöstövuokrausta, rekrytointia, ulkoistamista, soveltuvuusarviointeja, koulutusta ja urasuunnittelua (Go On Yhtiöt 2014; Kauppalehti 2014). Yritys toimii franchising periaatteella ja sillä on 13 toimipistettä Suomessa (Go on Yhtiöt 2014). Go On Yhtiöiden liikevaihto oli 1,6 miljoonaa euroa vuonna 2013 sekä oma henkilöstö käsitti 13 henkilöä (Kauppalehti 2014).

Fazer harjoittaa Kauppalehden (2015a) mukaan myllyteollisuustoimintaa, makeis- ja leipomotuotteiden sekä muiden elintarvikkeiden valmistusta ja myyntiä sekä ravintola- ja kahvilatoimintaa. Fazer on Suomen markkinajohtaja makeis- ja

leipomoliiketoiminnassa (Oy Karl Fazer Ab 2014). Fazerin liikevaihto oli 1695,7 miljoonaa euroa vuonna 2013 sekä henkilöstö käsitti 15 595 henkilöä (Oy Karl Fazer Ab 2014; Kauppalehti 2015a).

Kemppi harjoittaa Kauppalehden (2015b) mukaan muun muassa metalliteollisuuteen liittyvien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden valmistusta, markkinointia sekä huolto- ja palvelutoimintaa (Kauppalehti 2015b). Yritys on yksi maailman johtavia kaarihitsauslaitevalmistajia ja tuottavan hitsauksen ratkaisutarjoajia (Kemppi 2013). Kempin liikevaihto oli 84, 7 miljoonaa euroa vuonna 2013 sekä henkilöstö oli 630 henkilöä (Kauppalehti 2015b).

Mediatalo ESA muodostuu emoyhtiö Esan Kirjapaino Oy:stä sekä seuraavista tytäryhtiöistä: Esan Kaupunkilehdet Oy, Esa Lehtipaino Oy, Esa Jakelut Oy, Esa Print Oy ja Esa Digital Oy (Mediatalo ESA 2014). Mediatalo ESA:n toimialaksi on ilmoitettu sanomalehtien kustantaminen sisältäen muun muassa sanomalehtien julkaisun, kirjapainotoiminnan harjoittamisen, toimimisen sähköisellä viestinnän alalla sekä paikallisradio toiminnan (Kauppalehti 2015c). Mediatalo ESA:n liikevaihto oli 27,6 miljoonaa euroa vuonna 2013 ja yrityksen henkilöstön koko 662 (Mediatalo ESA 2014; Kauppalehti 2015c).

NCC on yksi johtavista rakentamisen, kiinteistökehityksen ja infrastruktuurin yrityksistä Pohjois-Euroopassa. NCC:n liiketoiminta-alueisiin kuuluvat muun muassa talonrakentaminen, infrarakentaminen, asunto- ja kiinteistökehitys, kiviaines, asfaltti ja tienhoito. NCC:n liikevaihto oli 6,7 miljardia euroa sekä kokonaishenkilöstö 18 500 henkilöä: tästä noin 80 työskentelee NCC Asumisessa. NCC Asumisessa kehitetään ja rakennutetaan asuntoja. (NCC 2014.)

Sympa harjoittaa ohjelmistoliiketoimintaa, päätuotteenaan HR-järjestelmä (Sympa Oy 2015). Yrityksen toimialaan kuuluu ohjelmistojen markkinointi, kehittäminen ja tuottaminen sekä koulutus-, konsultointi- ja asiantuntijapalvelut. Sympan liikevaihto oli 2,8 miljoonaa euroa vuonna 2013 sekä henkilöstö 40 henkeä. (Kauppalehti 2015d.)

Yrityksien edustajat osallistuivat teemahaastatteluihin, jotka järjestettiin tunnin mittaisina tilaisuuksina viikkojen 43–48 välisenä aikana. Noin tunnin mittaisissa haastatteluissa käytiin läpi kolmea pääteemaa: pelillistämistä, big dataa ja

kuluttajistumista. Haastattelut suoritettiin pääosin yksilöhaastatteluina yritysten neuvotteluhuoneissa vailla muita häiriötekijöitä. Yhdessä yrityksessä toteutettiin parihaastattelu sekä yhdessä yrityksessä haastateltiin kahta yrityksen edustajaa erikseen. Haastattelut taltioitiin äänittämällä ne haastateltavien luvan kanssa. Haastattelija suuntasi haastattelun aikana tiedonkeruuta esittämällä haastateltaville tarkentavia lisäkysymyksiä.

Seuraava vaihe Eskolan ja Vastamäen (2010, 42) mukaan haastatteluiden tekemisen jälkeen on niiden litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen. He toteavat litterointiin olevan monia keinoja ja eri syvyystasoja: kirjoittaja voi halutessaan purkaa kaiken merkityksen jopa painotukset ja tauot tai suppeimmillaan purkaa äänitteeltä vain olennaisimmat kohdat. Tässä tutkimuksessa litteroitiin koko kerätty materiaali, kuitenkin jättäen äännähdykset ja tauot pois. Koko aineisto litteroitiin tietokoneen avulla viimeisen haastattelun jälkeen omiksi tiedostoiksi. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 75 sivua. Litteroinnin jälkeen haastattelumateriaaliin syvennyttiin perusteellisesti lukemalla se 4–5 kertaa läpi. Litteroinnin jälkeen materiaali koodattiin analysoinnin ja tulkintojen tekemisen helpottamiseksi. Koodaus on prosessi, jossa materiaali lokeroidaan ja luokitellaan analyysin ensimmäisenä vaiheena (Flick 2014, 373).

Teemahaastattelun analysointi tapahtuu Eskolan ja Vastamäen (2010, 43) mukaan tavallisesti teemoittamalla ja tyypittelemällä. Teemoittelulla Eskola ja Vastamäki tarkoittavat aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti, jota seuraa pelkistäminen, kun taas tyypittelyllä tarkoitetaan erilaisten tyypikuvausten rakentamista aineistosta. Teemoittelussa tarkastellaan aineistosta esiin nousevia yksityiskohtia, jotka ovat yhteisiä useammalle eri haastateltavalla: nämä voivat pohjautua esimerkiksi teemahaastattelun teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2010, 173). Opinnäytetyössä edettiin litteroinnin ja koodauksen jälkeen teemoittelulla jaotellen aineisto tekstinkäsittelyohjelman avulla eri teemoihin. Teemoittelussa nousivat esille alkuperäisteemat sekä muutama alateema. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin ja tulkittiin teemoittain käymällä teemat läpi yksitellen. Analysoinnin apuna käytettiin luokittelua, jossa materiaali luokiteltiin tutkimustehtävien mukaisesti.

4.1.1 Pelillistäminen

1) Onko käsite teille tuttu?

Pelillistäminen oli terminä suurimmalle osalle haastateltavista tuttu, ainoastaan yksi haastateltavista ei ollut törmännyt termiin aiemmin. Kolme haastateltavista mainitsi tutustuneensa aiemmin työelämässä peliajatteluun yrityslautapeliä muodossa. Pelillistämiseen oli törmätty ensisijaisesti joko mediassa esiintyneissä keskusteluissa, ammattilehdissä tai palveluntarjoajien, kuten konsulttien, kautta. Suurimmalla osalle pelillistämisen käsite oli kuitenkin kohtalaisen epäselvä ja pintapuolinen.

Jonkin verran on sellaisia palveluntarjoajia tällä hetkellä.

2) Mikä on nykytilanne? Löytyykö yrityksenne henkilöstöjohtamisesta pelillistettyjä sovelluksia?

Yhdessäkään haastateltavassa yrityksessä ei sovellettu pelillistämistä henkilöstöjohtamisessa, kun yrityslautapelejä ei lasketa mukaan. Kaksi haastateltavaa kuitenkin mainitsi, että vaikka heillä ei ole varsinaista pelillistämistä, heiltä löytyy pieniä pelitekniikoiden elementtejä tai pelillistämisen piirteitä tietyistä henkilöstöpalveluista. Kyseiset elementit ovat kuitenkin tulleet osaksi henkilöstöpalveluja muista syistä kuin itse pelillistämisen takia. Kumpikin haastateltavista totesi syyksi vahingon. Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että pelillistämistä saatettaisiin alkaa hyödyntämään pian, mikäli yritykseen valittaisiin verkko-oppimisalusta, jossa sovelletaan pelillistämistä.

Ne on vähän kuin vahingossa siinä mukana tällä hetkellä.

Siis vanhanaikaisesti ollut [pelillistämistä lautapelin muodossa] ja sit katsotaan nyt sitten kun tää verkko-oppimisalusta tulee niin että se nyt voi olla aika nopeastikin että. Se on jo varmasti tällä strategiakaudella että otetaanks me sitten niitä pelillistämisen keinoja.

3) Halutaanko tulevaisuudessa soveltaa pelillistämistä yrityksenne henkilöstöjohtamiseen?

Enemmistö haastateltavista suhtautui pelillistämisen soveltamiseen tulevaisuudessa positiivisesti ja ilmiötä pidettiin mielenkiintoisena. Myös loput suhtautuivat ilmiöön varovaisen positiivisesti ja totesivat, että pelillistämistä voitaisiin mahdollisesti soveltaa tulevaisuudessa johonkin henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen. Kaksi haastateltavaa arveli pelillistämisen toimivan erityisen hyvin uuden sukupolven työntekijöille.

Mä luulen että se voisi olla yksi hyvä väline siellä työkalupakissa. Ei välttämättä se ainoa tapa, mutta se, että se olisi yksi tapa viedä asioita eteenpäin.

4) Uskotteko, että pelillistämisestä voisi olla hyötyä yrityksenne tai yleisesti henkilöstöjohtamisessa? Missä osa-alueissa?

Pelillistämislle nähtiin useita erilaisia sovelluskohteita. Yleisin ehdotus pelillistämisen soveltamiseen olivat erinäköiset osaamisen kehittämisen tilanteet. Varsinkin esimiesten kehittäminen sekä vaikeiden tilanteiden harjoittelu ja ongelmatilanteiden ratkaisemiset nousivat esille. Myös lähes jokainen haastateltava piti rekrytointia eräänä mahdollisena soveltamisen kohteena. Lisäksi perehdyttäminen, strategian jalkautus ja työhyvinvointi mainittiin useamman kerran. Pelillistäminen nähtiin muiden ohella myös keinona jalkauttaa arvot, ohjeet ja pelisäännöt, synnyttää keskustelua ja kerätä tietoa sekä employee advocacyn edistäjänä. Employee advocacylla tarkoitetaan työntekijöiden kannustamista osallistumaan yritysviestintään motivoimalla heitä viestimään kiinnostavasta ja ammatillisesta sisällöstä heidän sosiaalisen median verkostoilleen. Lisäksi palkitseminen nähtiin olennaisena osana pelillistämistä. Yleisesti ottaen, pelillistäminen nähtiin hyvänä vaihtoehtoisena tapana toimia ja tehdä asioita.

Mä näkisin että just erityisesti koulutusohjelmissä olisi ehdottomasti potentiaalia. Kuten aikaisemmin sanoin, niin siellä missä on ollut tällaisia erilaisia rankkauksia, scoreja tai testejä niin ne auttaa. Ja ihmiset omaksuu sen materiaalisen paremmin kun sellaisia elementtejä on. Ja mä näkisin, että mahdollisuudet

jatkossa, että on tämmöisiä laajempia pokaaleja mitä sä saat kun käyt tiettyjä koulutusohjelmia läpi, niin siitä olis aika paljonkin hyötyä.

Pelillistämisen hyödyksi nähtiin henkilöstön parempi sitoutuminen ja motivointi. Lisäksi koettiin, että pelillistämisen avulla asioista saadaan viihteellisempiä, miellyttävämpiä ja kiinnostavampia. Koettiin, että pelillistämisen avulla pystyttäisiin myös saavuttamaan parempia tuloksia. Osa haastateltavista arveli pelillistämisen sopivan erityisen hyvin Y-sukupolvelle. Pelillistämisestä uskottiin myös olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen imagolle sekä se nähtiin keinona erottautua muista yrityksistä. Lisäksi mainittiin, että pelillistäminen voisi olla hyödyllinen työntekijöiden aktivoinnissa, innovaation liikkeellepanijana ja asioiden ottamisessa vakavammin.

Eli ne hyödyt tietysti se, että jollain tavalla siitä saa mielenkiintoisemman, helposti vastaanotettavan ja viestikin menee kivemmin perille. Se ei tunnu niin kuin sellaiselta pakkopullalta.

Pelillistämisessä nähtiin myös mahdollisia varjopuolia. Useampi otti esille, että kaikki eivät pidä kilpailemisesta ja jotkut saattavat pitää kilpailemista jopa ahdistavana. Lisäksi osa koki pelillistämisen ratkaisut vielä tällä hetkellä kovin kalliiksi. Enemmistö myös painotti, että pelillistämistä ei saa käyttää liikaa etteivät positiiviset vaikutukset katoa. Osa mainitsi myös, että työntekijät eivät välttämättä ole valmiita leikkimielisyyteen ja pelillistäminen saattaisi jopa viedä uskottavuutta pelillistämisen kohteelta. Lisäksi esille nousi huolia huonosti toteutetuista pelillistämisen sovelluksista, jotka saattaisivat viedä huomion pois oikeista asioista, aiheuttaa pettymyksiä tai viedä liikaa aikaa ollen siten tehottomia.

Mutta se ei saisi olla se ainoa tapa tehdä tai se vähän kärsii inflaatiota siitä, että ihmiset kyllästyy siihen. -- Että kaikki ei tykkää. Joku saattaa kokea sellaiset tilanteet tosi ahdistavana. Että tällaiselle ihmiselle pitää sitten kehittää joku muu tapa.

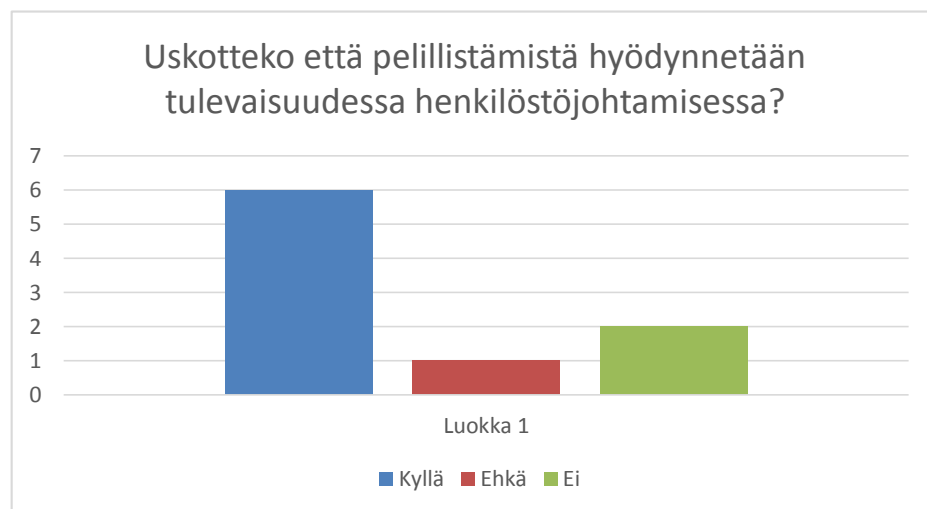
5) Uskotteko, että pelillistämistä hyödynnetään tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisessa?

Enemmistö, kuusi haasteltavaa, uskoi pelillistämisen olevan pysyvä ilmiö ja että sitä tullaan hyödyntämään myös tulevaisuudessa jossakin määrin.

Kyllä mä voisin kuvitella että nimenomaan näille osa-alueille mitä mä mainitsin [jää pysyväksi osaksi henkilöstöjohtamista] niin yhtenä menetelmänä muiden joukossa.

Kaksi haastateltavaa koki pelillistämisen olevan pidemmän päälle ohimenevä trendi-ilmiö. Kuitenkin myös he uskoivat, että pelillistämisen merkitys tulee toistaiseksi kasvamaan. He arvelivat, että sen noustessa useamman yrityksen käyttöön se jäisi joko vain joidenkin yritysten työkaluksi tai sen suosio hiipuisi lähes kokonaan. Yksi haastateltava ei osannut ottaa kantaa pelillistämisen tulevaisuudesta kumpaankaan suuntaan. Alla oleva kuvio 5 havainnollistaa tulosten jakautumista.

Niin mä luulen että siltä kannalta sen termin suosio tulee nousemaan tottakai konseptina ja on aika paljon konsulttifirmoja, jotka myy niitä palveluja, mikä tarkoittaa, että pikkuhiljaa siitä tulee jotain. Mutta mä luulen, että se on kuitenkin semmoinen vähän trend ja buzz word tällä hetkellä. Että se olisi oikeasti pysyvä konsepti, niin yllätyisin todella.



KUVIO 5. Haastateltavien mielipiteiden jakautuminen pelillistämisen hyödyntämisestä tulevaisuudessa.

4.1.2 Big data

1) Onko käsite teille tuttu?

Big datan käsite oli noin puolelle tuttu ja noin puolet haastateltavista eivät olleet törmänneet termiin aiemmin. Ne haastateltavista, jotka olivat törmänneet termiin, olivat törmänneet siihen omassa työssään sekä internetin keskusteluissa.

Joo, mä rakastan sanaa big data! -- Big data on semmoinen erittäin kattava ja mielenkiintoinen konsepti, josta kaikki puhuu, mutta realiteetti, että kuinka moni oikeasti käyttää ja hyödyntää sitä? Ja millä tavalla ja mikä big data ja mikä osa ja mitkä datapalikat on laitettu siihen mukaan. Että se on aika harmaa alue, että mikä se realiteetti sitten on.

2) Mikä on nykytilanne? Löytyykö yrityksenne henkilöstöjohtamisesta big datan sovelluksia?

Kolmessa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä sovellettiin big dataa, mutta vain yhdessä yrityksessä sitä hyödynnettiin henkilöstöjohtamisen puolella. Yritys, joka hyödynsi big dataa, käytti sitä rekrytoinnissa työnhakijoiden rekrytointiprosessin hahmottamiseen sekä työntekijöiden profiilien rakentamiseen.

Meillä on myös tämmöinen 360 feedback loop, mikä on kytketty tohon. Että siihen kytketään sitten arviointeja muiden ihmisten ja ympärillä olevien ihmisten arviot sitten näille henkilöille. Et sit sellainenkin datalähde siinä on, niin periaatteessa tossa on jo vähän big dataa. Mutta sinänsä, että se olis läpimietitty big data projektina, niin en ole ihan varma, että millä tasolla vielä.

3) Halutaanko tulevaisuudessa käyttää big dataa yrityksenne henkilöstöjohtamisen toiminnaissa?

Yrityksien halut käyttää big dataa henkilöstöjohtamiseen jakaantuivat noin puoliksi. Neljässä yrityksessä haluttiin alkaa hyödyntämään big dataa ja kolmessa yrityksessä ei nähty big datan tuovan heille lisäarvoa. Yritykset esittivät syyksi, että näkivät big datan soveltuvan lähinnä isoihin organisaatioihin.

Mä en jotenkaan tässä mittakaavassa kun me ollaan että meitä on muutama sata. Sitten kun puhutaan tuhansista henkilöistä niin aina tarvitaan raskaampia ja raskaampia työkaluja sille, että pystytään tekemään just se mitä me pystytään tekemään just tässä. -- Että se on semmoinen tärkeä asia, jossa myös tässä mun roolissa täytyy olla hereillä, että me ei lähdetä rakentamaan semmoista byrokratiaa, tai semmoista prosessia tai semmoisia työkaluja, jotka ei aidosti tuota lisäarvoa.

4) Uskotteko, että big datasta voisi olla hyötyä yrityksenne tai yleisesti henkilöstöjohtamisessa? Missä osa-alueissa?

Big datalle nähtiin myös useita erilaisia sovelluskohteita. Useimmin mainittiin osaamisen kehittäminen ja suuntaaminen, rekrytoinnit, työntekijäprofiilit, lahjakkuuksien johtaminen ja löytäminen sekä suoritusarvioinnit. Lisäksi haastateltavat nostivat esille työntekijöiden sitouttamisen, työurien pituuden ennustamisen, palkitsemisen, motivoimisen ja kannustamisen.

Kyllä varmasti rekrytoinnissa tällaisilla olisi käyttöä, että pystyisi sitten paremmin vielä analysoimaan, että minkä tyyppisiä ihmisiä, että ketkä tulee menestymään siinä ja ketkä sitten toisaalta tulee myös pysymään talossa eikä sitten lähde samoin tien pois, että sopii siihen yrityskulttuuriin ja muutenkin. -- Varmaan siinä osaamisen johtamisessa talent managementissä kanssa, että minkälaisilla toimenpiteillä voidaan tukea sitä ihmistä, että se sitten viihtyy ja pysyy siellä talossa.

Big datan hyödyksi esitettiin ylipäätään paremmalla tietopohjalla tehtävät paremmat päätökset ja toiminnot sekä vastausten saaminen uudelleenlaisiin kysymyksiin. Big data nähtiin erityisesti hyödylliseksi isojen yritysten työkaluna. Lisäksi haastateltavat nostivat esille reaaliaikaiset vastaukset, paremman tulevaisuuden ennustamisen, etulyöntiaseman saavuttamisen, trendien löytäminen sekä voimavarojen oikean kohdentamisen.

Mut mä luulen, että koko ajan koska markkinatilanteet ja maailman taloustilanne ja niin edelleen on sillä tasolla millä on ja kilpailukenttä tulee vain kiristymään kaikin osin sen enempää kun mennään eteenpäin niin tämmöisiä konsepteja, kuten nyt big data ja gamification, niin niiden merkitys tulee ihan varmasti lisääntymään, koska niitä etulyöntiasemia haetaan kokoajan.

Big datan hyödyntämisessä nähtiin myös uhkia. Osa haastateltavista nosti esille huolen tietosuojasta ja lakikysymyksistä. Myös kerättävän tiedon luotettavuus mietitytti useampaa. Lisäksi osa haastateltavista koki, ettei big datan hyödyntäminen ole kannattavaa pienillä tai keskisuurilla yrityksillä. Osa koki myös yksinkertaisesti perustoimintojen ja nykyisten työkalujen riittävän.

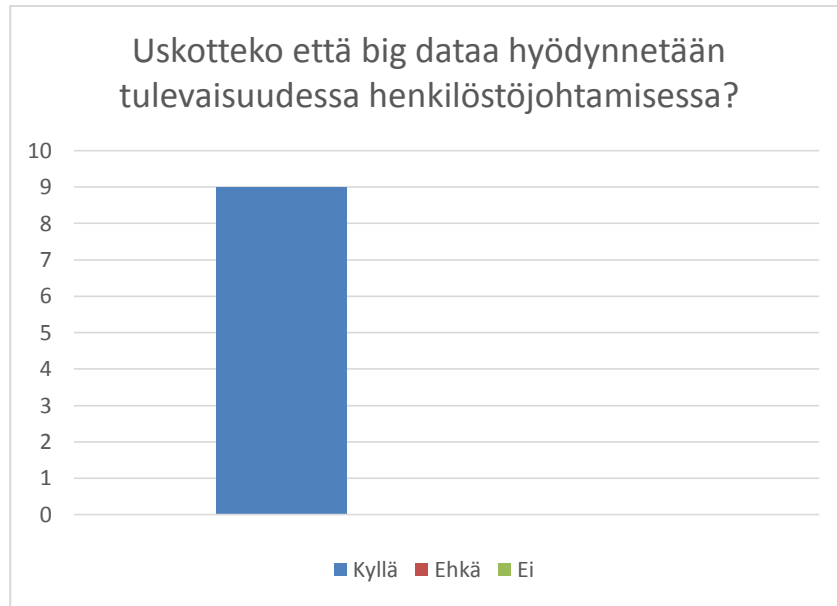
Mulle tulee sitten mieleen nää niin kuin tiedetään, että mihin sitä käytetään, että kuinka luotettavaa se tieto sitten on.

Se tiedon säilyvyyden ja tietoturvan rooli on varmasti semmoinen mikä taas korostuu. Että se on sekä se sisäinen tietoturva että kenellä on käyttöoikeus siihen tietoon. Koska sitten se kaikki tieto on saatavilla. Ja sitten se ulkoinen tietoturva, että miten me tänä päivänä estetään se, että kukaan ulkopuolinen ei pääse siihen meidän tietokantaan kiinni.

5) Uskotteko, että big dataa hyödynnetään tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisessa?

Kaikki haastateltavat uskoivat big dataa hyödynnettävän tulevaisuudessa henkilöstöjohtamiseen. Yksi haastateltava kuitenkin arveli, että big dataa ei tulla hyödyntämään yhtä paljon, kuin sillä olisi potentiaalia johtamistapojen muuttumisen vuoksi. Alla oleva kuvio 6 havainnollistaa tulosten jakautumista haastateltavien kesken.

Ihan varmasti [on pysyvä ja hyödyllinen myös tulevaisuudessa]! Siinä on just varmaan sama kuin tossa pelillistämisessä, että varmaan niin kuin nousukäyrä tulee olemaan aika jyrkkä ylöspäin. Millä aikataululla, niin se on sitten eri juttu.



KUVIO 6. Haastateltavien mielipiteiden jakautuminen big datan hyödyntämisestä tulevaisuudessa.

4.1.3 Kuluttajistuminen

1) Onko käsite teille tuttu?

Kuluttajistuminen tai Bring Your Own Device eli BYOD oli käsitteenä noin puolelle haastateltavista epäselvä, mutta kaikille kuitenkin ilmiönä tuttu. Lähes kaikki olivat törmänneet ilmiöön työpaikalla käytännössä, yksi haastateltava oli tutustunut asiaan ammattilehtien kautta.

No tällä termillä en ole nyt [törmännyt]. -- Joo en oo nyt suoraan siis.. Nojoo, törmännyt keskusteluissa, että on tullut tällaisia toiveita, mutta en nyt tällaiseen ammatilliseen teoreettiseen keskusteluun.

2) Mikä on nykytilanne? Vaikuttaako kuluttajistuminen yrityksenne henkilöstöjohtamiseen? Onko omia laitteita? Onko työntekijöille sopivia yksinkertaisia ja selkeitä sovelluksia? Miten yhteydenpito henkilöstöön toimii?

Kolmessa yrityksessä harjoitettiin osin BYOD-strategiaa, jolloin työntekijät saivat tuoda oman laitteen töihin. Kahdessa yrityksessä oli annettu lupa tuoda oma puhelin tai tabletti, mutta yrityksiensä strategiaan ei ollut kirjattu varsinaista BYOD-politiikkaa. Kolmannessa yrityksessä oli luotu linjaukset BYOD-politiikasta ja sen säännöistä. Muissa yrityksissä yritys tarjosi laitteet eikä omiaan saanut käyttää töissä.

On [yrityksen laitteet], omia ei saa tuoda. Hirveän tiukka politiikka. Että aika kaukana ollaan vielä.

Viidessä yrityksessä yrityksen tarjoama laitevalikoima oli suhteellisen laaja, jolloin yrityksen työntekijöiltä ei ollut tullut palautetta, että kaivattaisiin BYOD-politiikkaa. Yksi näistä viidestä suunnitteli kaventavansa laitevalikoimaansa lähitulevaisuudessa. Kahdessa viimeisessä yrityksessä yrityksen laitevalikoimaa oli vähemmän eikä kumpikaan yrityksistä harjoittanut BYOD-politiikkaa. Näissä yrityksissä työntekijöiltä oli tullut pienissä määrin palautetta. Osa yrityksistä uskoi erityisesti Y-sukupolven tuovan paineita kuluttajistumiseen mukautumiseen.

Mutta tota nyt meillä on näköpiirissä semmoinen tilanne, että näitä valinnan vaihtoehtoja tullaan vähän rajaamaan. Koska sit se on taas teknisen tuen kannalta se hallitseminen hirvittävän hankalaa, kun on sitä ja tätä ja tota vempeltä. Niin se, että miten ne saadaan aina keskustelemaan keskenään ja näin niin se asettaa sitten taas niitä haasteita. Ja sitten taas, että jos ajatellaan matkapuhelimiakin niin hintahaitarit voi olla aika isoja.

Toki kun me HR:ssä tarkastellaan nimenomaan sitä, että minkälaisia ne tulevat sukupolvet on, jotka tulee meille töihin, niin onhan meidän HR strategiaanki kirjattu, että meidän täytyy katsoa niin kuin, että minkälaisia nää tulevat sukupolvet on työnteon ajan, tavan ja paikan kannalta. Että me ei voida aina mennä niillä vanhoilla malleilla millä ollaan menty vuosikausia.

Yrityssovellukset jakoivat mielipiteitä. Suurimmassa osassa yrityksiä intranet oli helpokäyttöinen tai käytössä oli vanhempi versio, josta oltiin siirtymässä uuteen helpokäyttöisempään. Monissa oli käytössä myös yhteisöpalvelullisia ominaisuuksia kuten tykkäys, kommentointi, keskustelupalsta tai blogi. Yhden yrityksen intranetissä oli käytössä useampi yhteisöpalvelullinen ominaisuus, jolloin

se muistutti pitkälti jo yhteisöpalvelua. Muutoin yhteydenpito henkilöstöön tapahtui perinteisillä työkaluilla: sähköpostilla ja puhelimella.

”Joo [on käytössä aika paljon yhteisöpalvelullisia ominaisuuksia] ja itseasiassa nyt kun tuli puhetta, niin siellä on myös semmoinen oma Facebook-tyyppinen seinä, johonka voisi kirjoittaa aina, että mitä tänään on tekemässä. -- Siellä on siis ihan oikeasti oma profiili. Ja se mitä sieltä omasta profiilista käytetään, niin siellä on tämmöinen osaamiskenttä, että ”kysy minulta”.

Joo [sähköpostilla yhteydenpito henkilöstöön] ja sitten meillä on tietysti intra. Sisäinen intra minkä kautta informoidaan.

Osassa yrityksissä oli käytössä myös etäneuvottelutyökaluja. Niissä yrityksissä missä ei ollut käytössä koettiin tarve kyseisen kaltaisille työkaluille.

Henkilöstöjärjestelmät koettiin tai oli koettu suurimmassa osassa yrityksiä hankalaksi käyttää. Kolmessa yrityksessä oli siirrytty uuteen helppokäyttöisempään versioon tai järjestelmään ja yhdessä oltiin juuri siirtymässä. Uusien järjestelmien myötä haluttiin tarjota myös työntekijöille mahdollisuus käyttää järjestelmää ja päästä käsiksi osaan tietoa.

No se [HR-järjestelmä] on melkein suvereenisti ollut HR:n käytössä, että sitä ei paljon esimerkiksi esimiehet käyttäneet. Tulevaisuudessa on kuitenkin tarkoitus, että siihen pääsee kaikki: työntekijätkin itse käsiksi tiettyihin osioihin. Onhan se ollut hankala. Ei sitä kannattanut edes lanseerata laajemmin.

No se [HR-järjestelmä] on paljon yksinkertaisempi nyt uusimman päivityksen myötä.

3) Miten tulevaisuudessa aiotaan reagoida kuluttajistumiseen?

Suurin osa haastateltavista koki, ettei heillä ole varsinaisesti mahdollisuutta vaikuttaa kuluttajistumiseen. Koettiin, että johto ja yrityksen IT-osasto oli vastuussa ilmiöön sopeutumisesta päättämällä laitepolitiikasta ja ohjelmistopäätöksistä. Haastateltavista kaikki paitsi kaksi kuitenkin uskoivat ja toivoivat oman yrityksen alkavan hyödyntää BYOD-politiikkaa ainakin osittain tulevaisuudessa.

Me olemme kyllä ehkä vähän vääriä henkilöitä vastaamaan tähän, että me voidaan vaan sanoa, että mitä me itse uskotaan ja toivotaan. -- No kyllä mä olen sitä mieltä, että se olisi kaikkien kannalta, työviihtyvyydenkin kannalta tärkeä juttu, että on sellaisia sovelluksia, joita on helppo käyttää ja jotka on käyttäjäystävällisiä. Ja laitteiden joiden kanssa on sinut. Ja joita sä olet tottunut käyttämään. Että sä teet työsi sinulle tehokkaimmalla ja mukavimmalla tavalla.

BYOD-ilmion nähtiin vaikuttavan henkilöstöstrategian osa-alueista lähinnä työhyvinvoinnin edistämiseen. BYOD-politiikan avulla uskottiin työntekijöiden olevan paremmin tavoitettavissa ja tyytyväisempiä. Lisäksi koettiin, että BYOD-politiikan avulla työntekijät pystyisivät myös työskentelemään tehokkaammin. Lisäksi BYOD-ilmion hyödyntämisen eduksi nähtiin yritykselle kertyvät säästöt sekä työntekijöiden kokeman itsenäisyyden ja kontrollin tunteen.

Niin totta kai siinä on semmoinen työntekijöiden sitoutumisen aspekti, että totta kai ne on tyytyväisempiä jos ne saa valkata työkaluja, mut se realiteetti on, että jotta sä pystyt tekemään tehokkaasti töitä, niin jotain rajoja sun pitää asettaa.

BYOD-ilmion nähtiin tuovan mukanaan myös ongelmia. Enemmistö haastateltavista mainitsi tietoturvariskit ongelmaksi. Useampi otti myös esille, että ilmiö tuo IT-osastolle lisää haasteita ja tukitoimintojen toteuttaminen muuttuu vaikeaksi. Lisäksi mainittiin ongelmaksi eri laitteiden ja ohjelmistojen yhteensovittamisen ongelmat ja verotuksen tuomat haasteet, mikäli yritykset tahtoisivat rahallisesti tukea työntekijöitä omien laitteiden tuomista työpaikalle.

Mutta mä nään, että joka tapauksessa siihen joku kontrolli yrityksillä täytyy olla vaikka mahdollistettaisiin, että käy ostamassa oma laite ja tee sillä töitä. Että sitten se pitää mahdollistaa jotenki se tietoturvapuoli siellä.

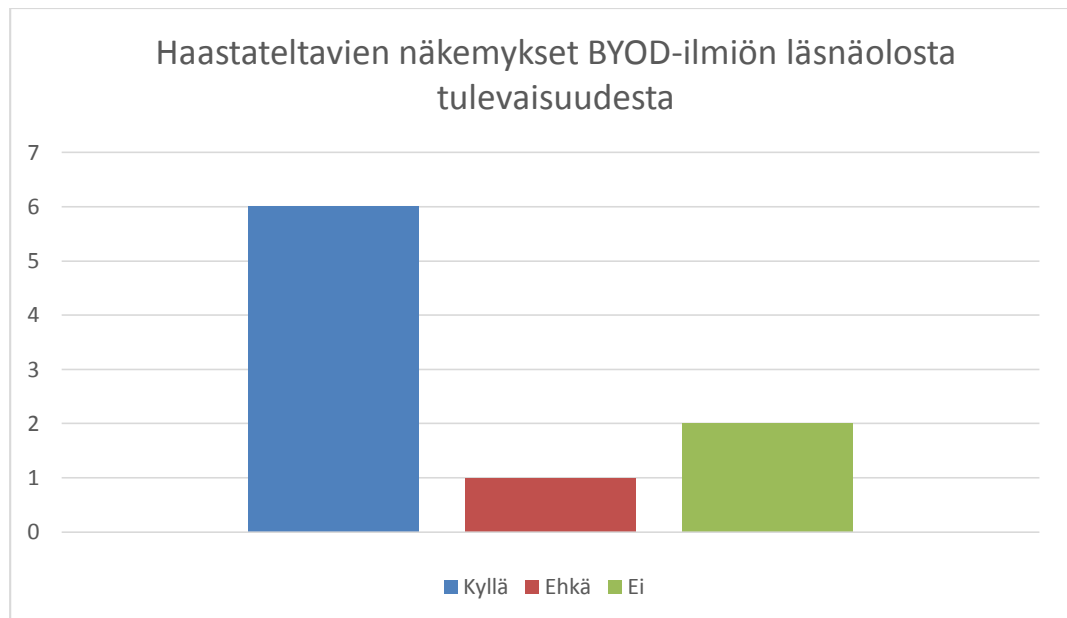
4) Miten uskotte että kuluttajistuminen tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa henkilöstöjohtamiseen?

Kuusi haastateltavista uskoi BYOD-ilmion lisääntyvän ja tulevan yrityksiin ainakin osin, kuten tiettyjen omien laitteiden käytön sallimisena. Yksi

haastateltavista ei osannut ottaa kantaa ja kaksi ei uskonut BYOD-ilmion yleistyvän. Toinen haastateltavista, joka ei uskonut BYOD-ilmion yleistymiseen näki ilmiöllä kuitenkin joitakin mahdollisuuksia, mikäli yritykset tarjoaisivat laitteiden käytöstä kulukorvauksia. BYOD-ilmion uskottiin sopivan erityisesti nuorille ja pienikokoisille yrityksille. Vanhojen ja isojen yritysten uskottiin suhtautuvan vähintään varauksellisesti. Alla kuvio 7, jossa havainnollistetaan mielipiteiden jakautumista BYOD-ilmion tulevaisuuden visioista.

Mä sanoisin, että riippuu alasta, mutta tiettyjä aloja niin siellä on helpompi, että otetaan tällaisia asioita käyttöön, kuten puhdas BYOD tai customize your workplace. Et se riippuu niin kuin niin paljon siitä yrityksestä ja yritysmuodosta ja minkälainen se businessprosessi sen yrityksen sisällä on. Mut mä sanoisin, että joo se tulee edistymään.

Että sitten muuten mä en usko, että kovin äkkiä isot yritykset ainakaan lähtee kenenkään omille laitteille asentamaan sovelluksia ja muuta. Että siinä mä luulen, että se on maltillista mihin saa tuoda omia ja, että se nyt aika hissukseen kuitenkin menee se kehitys siihen, että laajennetaan yrityksissä myös sitten, että mitä merkkejä ja näin.



KUVIO 7. Haastateltavien mielipiteet BYOD-ilmion läsnäolosta tulevaisuudessa

Sovelluksien kohdalla kaikki paitsi yksi uskoivat sovellusten menevän helppokäyttöisyyttä ja selkeyttä kohti. Haastateltava, joka ei uskonut helppokäyttöisyyden lisääntyvän, uskoi päinvastoin sovellusten monimutkaistuvan ja muuttuvan tehokkaammiksi, mutta ihmisten oppivan teknologiaa niin nopeasti, että sovellukset kuitenkin tulevat tuntumaan helpoilta käyttää.

Mä oletan, että jollain aikajänteellä sitä kehitystä löytyy ja saadaan helppokäyttöisyyttä myöskin osaksi sitä.

4.2 Johtopäätökset

Kaiken kaikkiaan pelillistämistä, big dataa ja kuluttajistumista hyödynnettiin tutkimustulosten perusteella syksyllä 2014 joko vähän tai ei ollenkaan. Kaikkiin ilmiöihin suhtauduttiin kuitenkin pääasiassa positiivisesti ja haastateltavat olivat kiinnostuneita soveltamaan ilmiöitä tulevaisuudessa. Tutkimustulosten perusteella kolmesta ilmiöstä pelillistämisen hyödyntäminen herätti yrityksissä eniten kiinnostusta. Big datan oletettiin olevan ilmiöistä vahvinten osa henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta. Tuloksista ilmeni, että kyseisille uusille digitaalisille työkaluille, pelillistämiselle, big datalle ja kuluttajistumiselle, löytyi useita erilaisia soveltamisen kohteita henkilöstöjohtamisen alalta.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että kyseiset ilmiöt tulevat vaikuttamaan kaikkiin henkilöstöstrategian osa-alueisiin irtisanomista ja uudelleensijoittamista lukuun ottamatta. Irtisanomiselle tai uudelleensijoittamiselle ei löytynyt tutkimuksessa tai teoreettisessa viitekehyksessä sovelluskohteita. Erityisesti osaamisen kehittämisen, rekrytoinnin ja työhyvinvoinnin osa-alueiden nähtiin olevan potentiaalisia sovelluskohteita.

Seuraavaksi käydään läpi johtopäätökset ilmiöittäin.

Pelillistäminen

Teoreettinen viitekehys toi esille, että pelillistettyjen sovelluksien ennustettiin nousevan kansainvälisesti merkittäviksi ja että näistä sovelluksista tulisi myös merkittäviä liiketoimintaprosessien muuttamisessa. Haastatelluista yrityksistä yksikään ei kuitenkaan vielä toistaiseksi soveltanut pelillistämistä.

Pelillistämiseen ei myöskään ollut perehdytty syvällisemmin, sillä käsite tuntui olevan useimmalle haastateltavalle vähintään hieman hatara. Kaikki olivat kuitenkin kiinnostuneita pelillistämisen soveltamisesta tulevaisuudessa, vähintään varovaisin mielin. Yksi yritys oli mahdollisesti alkamassa hyödyntää pelillistämisen keinoja jo seuraavalla strategiakaudella. Pelillistäminen ei ole ainakaan tämän harkinnanvaraisen näytteen perusteella lyönyt läpi Suomessa niin kuin Gartner on ennustanut pelillistämisen lyövän läpi maailmalla vuoteen 2014 mennessä. Tutkimustulokset viittaavat kuitenkin siihen, että pelillistämisen käyttö henkilöstöjohtamisen digitaalisena työkaluna tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

Teorian mukaan pelillistämistä voi soveltaa tai se voi vaikuttaa positiivisesti lähes kaikkiin henkilöstöstrategian osa-alueisiin lukuun ottamatta irtisanomista ja uudelleensijoittamista. Myös tutkimustuloksista löytyi sovelluksia usealta henkilöstöstrategian osa-alueelta. Haastateltavat eivät kuitenkaan nähneet sovellusmahdollisuuksia tai pelillistämisen vaikuttavan henkilöstösuunnitteluun tai suoritusten seurantaan eivätkä myöskään irtisanomiseen ja uudelleensijoittamiseen. Teoriasta ja tutkimustuloksista esiin nostetut sovellukset henkilöstöstrategian osa-alueisiin on koottu alla olevaan taulukko 1:een. Teorian ja tutkimustulosten perusteella merkittävimmät henkilöstöstrategian osa-alueet, joihin pelillistämistä voidaan soveltaa, ovat rekrytointi, perehdyttäminen, työhyvinvoinnin edistäminen ja osaamisen kehittäminen. Koska tutkimuksessa ei tutkittu syitä miksi pelillistämistä ei haluttaisi käyttää tietyissä osa-alueissa, tutkimuksessa ei pystytty toteamaan miksi henkilöstösuunnittelua tai suoritusten seurantaa ei nähty soveliaana pelillistämisen kohteena. Erot teorian ja tutkimustulosten välillä johtunevat kuitenkin ensisijaisesti heikosta perehtymisestä pelillistämiseen haastateltavien osalta sekä tämän seurauksena vaikeuteen hahmottaa, kuinka pelillistämistä voisi soveltaa kyseisiin osa-alueisiin.

TAULUKKO 1. Pelillistämisen sovelluskohteet teorian ja tutkimustulosten mukaan.

	Teoria	Tutkimuksen tulokset	Esimerkkejä
Henkilöstösuunnittelu	√		Henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen
Henkilöstöhankinta	√	√	Työnhakijoiden aktivointi & suodatus
Perehdytys	√	√	Prosessin tehostaminen
Päivittäisjohtaminen		√	Strategian, ohjeiden jalkautus
Suorituksen seuranta	√		Suoritusten ja tietopohjan testaaminen
Palkitseminen	(√)	(√)	Oleellinen osa pelillistämistä
Työhyvinvoinnin edistäminen	√	√	Työntekijöiden motivointi, työtyytyväisyys
Osaamisen kehittäminen	√	√	Oppimis- ja ongelmatilanteet
Irtisanominen			-
Uudelleensijoittaminen			-

Tutkimuksen tulokset ja teoria kohtasivat suurimmaksi osaksi oletettujen hyötyjen kohdalla. Suurin osa haastateltavien vastauksista olivat yhteneviä teorian kanssa, mutta haastateltavat näkivät kuitenkin myös joitakin hyötyjä mitä teoriaosuudessa ei ollut tullut esille: yrityksen erottautuminen muista ja asioiden ottaminen vakavammin. Yrityksen erottautuminen muista on kuitenkin varmasti totta, sillä aina jonkin uuden ja poikkeuksellisen käyttäminen erottaa yrityksen muista, jotka käyttävät perinteisiä tai jo vakiintuneita keinoja. Asioiden vakavammin ottaminen voidaan nähdä kohtaavan teorian osaan, jossa mainitaan ihmisten halu hallita joku asia: kun ihmiset haluavat osata jonkun asian, he suhtautuvat myös siihen luonnollisesti vakavammin. Lisäksi henkilöstöstrategian osa-alueiden ulkopuolelle muiksi teoriassa havaituiksi sovelluskohteiksi jäivät muun muassa innovaation liikkeellepaneminen, yhteistyön edistäminen ja yrityskulttuurin muuttaminen.

Haastateltavien näkemys pelillistämisen sopivuudesta erityisesti Y-sukupolvelle kohtasi myös teoriassa esille tulleeeseen näkemykseen. Pelillistämisen havaitut hyödyt tulevat mahdollisesti lisääntymään tai ainakin tarkentumaan jatkossa, kun ilmiö yleistyy yritysten käytössä ja sen käytöstä tehdään lisää tieteellistä tutkimusta. Pelillistäminen on kuitenkin uusi ja vasta vauhtia saava ilmiö, joten perusteellinen tutkimustieto sen sovelluksista ja niiden hyödyistä ovat vielä lasten kengissä.

Tutkimustulosten mukaan pelillistämisen uskottiin olevan läsnä myös tulevaisuudessa yritysten henkilöstöjohtamisessa. Yhdistämällä positiiviset tulevaisuuden odotukset sekä yritysten kiinnostus hyödyntää sovelluksia tulevaisuudessa voidaan päätellä, että tulevaisuudessa pelillistettyjen sovellusten hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa tulee lisääntymään. Kyseinen tulos luo käyttökelpoisen hypoteesin tulevaisuuden jatkotutkimuksia varten.

Pelillistämiseen esitettiin kuitenkin myös liittyvän ongelmia, niin teoriassa kuin tutkimustuloksissa. Sekä teoriassa, että tutkimuksen tuloksista nousi esille huoli pelillistämisen sovellusten epäonnistumisesta sekä käyttäjien kielteisestä vastaanotosta. Lisäksi varjopuolena nähtiin pelillistettyjen sovelluksien hinta. Teoriassa ratkaisuksi pelillistettyjen sovellusten hintavuuteen nähtiin niiden soveltaminen suuremmalle joukolle kustannusten tasapainottumiseksi.

Kuitenkin myös uuteen asiaan perehtymiseen kuluva aika lienee eräs ongelma ja kustannus vaikka teoria tai tutkimustulokset eivät nostaneet sitä esille. Lisäksi, ennen kuin yritykset alkavat hyödyntää pelillistämistä, heidän täytyy pohtia ratkaiseeko sovellus aidosti ongelmia ja tuoko se lisäarvoa, eikä se ole vain näennäisesti viihdyttävä, kuten Ängeslevä nosti esille teoriaosuudessa. Huonon suunnittelun riskit täytyy myös ottaa huomioon, joten sovellusten testaaminen ennen varsinaista käytäntöön viemistä lienee paikallaan. Varsinkin ilmiön ollessa uusi, kuten teoriassakin mainitaan, myös epäonnistuneita sovelluksia tulee varmasti. Kuitenkin, mikäli yritykset haluavat hyödyntää uuden ilmiön tuomaa hyötyä yrityksen imagon virkistäjänä, yritysten ei parane jäädä seurailemaan, vaan olla etukärjessä soveltamassa.

Big data

Teorian mukaan johtajat ympäri maailman ovat heränneet big datan mahdollisuuksiin henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksen mukaan kuitenkin ainoastaan yksi yritys hyödynsi big dataa tällä hetkellä henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi ainoastaan puolet yrityksistä halusi alkaa käyttää jatkossa big dataa oman yrityksensä henkilöstöjohtamisessa. Tutkimustuloksen mukaan myöskään big datan käsite ei ollut kaikille haastateltaville kovinkaan tuttu. Käsitteeseen perehtyminen saattaisi vaikuttaa haluihin käyttää big dataa tulevaisuudessa.

Tuloksista voidaan tehdä havainto, että big datan hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa saattaa olla hitaampaa kuin teorian perusteella voidaan olettaa. Teorian mukaan yritykset, jotka pidemmän päälle pitäytyvät ainoastaan oman tiedon keräämisessä ja analysoimisessa tulevat tipahtamaan kehityksestä. Lisäksi teoriassa esitettiin, että big datan hyödyntäminen on tärkeää, jotta yritykset pystyvät selviytymään jatkuvasti monimutkaistuvassa maailmassa. Näin ollen teorian mukaan yritykset, jotka eivät tulevaisuudessa halua hyödyntää big dataa tulevaisuudessa saattavat asettavat itsensä riskialttiiksi.

Myös big datalle löytyi haastatteluista useampi eri sovelluskohde. Haastateltavien vastaukset kohtasivat hyvin teorian kanssa, sillä ainoastaan kaksi sovelluskohdetta, perehdytys ja palkitseminen, ei osunut teorian kanssa yksiin. Myöskään big datasta ei löytynyt irtisanomisen eikä uudelleensijoittamisen osa-alueille sovelluskohteita. Alla kokoava taulukko 2 teoriasta ja tutkimuksen tuloksista. Vaikka palkitsemisen osa-alueita ei teoriassa mainittu, pitänee paikkansa, että big dataa voi soveltaa myös siihen. Big dataa hyödyntämällä voitaisiin esimerkiksi rakentaa tarkemmat työntekijäprofiilit sekä tehdä syvemmät arviot, joiden mukaan palkitseminen voidaan suunnata datapohjaisesti. Siihen, miksi big datalle ei nähty perehdyttämisessä sovelluskohdetta on vaikea sanoa syytä ilman siihen perehtyvää jatkotutkimusta. Tulokset osoittavat, että big datan hyödyntämiselle henkilöstöjohtamisessa on monipuoliset mahdollisuudet henkilöstöstrategian osa-alueiden sisällä. Henkilöstöstrategian osa-alueille sijoittuvien sovellusmahdollisuuksien lisäksi big datan hyödyntämisen nähtiin yleisesti mahdollistavan parempien päätösten tekemisen dataan pohjautuen, toimien parantaminen datan avulla sekä paremman henkilöstön ymmärtämisen.

TAULUKKO 2. Big datan sovelluskohteet teorian ja tutkimuksen tulosten mukaan.

	Teoria	Tutkimuksen tulokset	Esimerkkejä
Henkilöstösuunnittelu	√	√	Paremmat päätökset ja analyysit
Henkilöstöhankinta	√	√	Rekrytointiprosessin optimointi
Perehdytys	√		Tehokkuuden lisääminen
Päivittäisjohtaminen	√	√	Lahjakkuuksien johtaminen
Suorituksen seuranta	√	√	Tehokkaampi ja syvempi seuranta
Palkitseminen		√	Palkitseminen big datan perusteella
Työhyvinvoinnin edistäminen	√	√	Parempi motivoiminen ja tukeminen
Osaamisen kehittäminen	√	√	Tehokkuuden lisääminen
Irtisanominen			-
Uudelleensijoittaminen			-

Big datan soveltamisella nähtiin olevan myös monia hyötyjä. Teoriassa mainittiin big datan hyödyksi uuden oppiminen, ja tutkimuksen tuloksien mukaan haastateltavat näkivät hyödyksi vastauksien saaminen uudentilaisiin kysymyksiin. Sekä teoria että tutkimuksen tulokset osoittavat big datan olevan hyödyllinen tulevaisuuden ennustamisessa, reaaliaikaisten vastausten saamisessa sekä kilpailuedun saavuttamisessa. Tutkimuksen mukaan big data nähtiin kuitenkin hyödyllisenä lähinnä isoille yrityksille. Tämä riitelee teorian kanssa, jonka mukaan kaikki yritykset voivat hyödyntää big dataa. Voidaan päätellä, että teorian näkemys jossa mainittiin, että pienten ja keskisuurten yritysten voi olla vaikea nähdä big datan hyötyjä, pitäne paikkansa.

Tutkimuksen tulosten mukaan kaikki haastateltavat uskoivat big datan olevan osa henkilöstöjohtamista myös tulevaisuudessa. Tämä myötäilee teoriassa esitettyä näkemystä, jonka mukaan yritykset ovat heränneet big datan mahdollisuuksiin. Tutkimustuloksien perusteella voidaan olettaa, että koska big data tulee olemaan pysyvä ilmiö ja ainakin puolet yrityksistä oli kiinnostunut hyödyntämään big dataa tulevaisuudessa, big datan soveltaminen henkilöstöjohtamiseen tulee olemaan nousujohteista tulevaisuudessa.

Myöskään big datan soveltaminen henkilöstöjohtamisessa ei ole täysin ongelmaton. Sekä teoria että tutkimustulokset nostivat esille tietosuojaan ja siihen liittyvän lainsäädännön tuomat rajoitukset. Muutoin teoria ja tutkimustulokset erosivat nähtyjen ongelmien kohdalla: tutkimustuloksissa nostettiin esille tiedon luotettavuus, big datan hyödyntämisen kannattamattomuus pienillä yrityksillä sekä tavallisen analysoinnin ja työkalujen riittävyyden. Teoriassa taas nostettiin esille big data -asiantuntijoiden saatavuuteen liittyvät ongelmat sekä epätietoisuuden mitä datan kanssa tehdä ja oikean datan ja oikeiden kysymysten yhdistelyongelman. Tiedon luotettavuus on varmasti oikea ongelma, sillä henkilöstöstä kerätty data on monesti subjektiivista.

Kannattavuusongelmat eivät kuitenkaan pitäisi olla teorian mukaan pienille ja keskisuurille yrityksille ongelma ainakaan datan keräämisen ja haalimisen kannalta, sillä data itsessään ei ole kallis kustannuserä. Kannattavuuden kysymykset voivat sen sijaan tulla esille ennemminkin uuteen asiaan käytettävän ajan hinta sekä uuden osaavan työntekijän hankkimiskustannusten muodossa. Teorian mukaan yritysten kannattaisi kuitenkin alkaa panostamaan big datan hyödyntämiseen sen noustessa yhdeksi elinehdoksi lähitulevaisuudessa yrityksille. Voidaan myös pohtia onko yritysten päätöksenteko aina rationaalista vaikka siihen olisikin saatavilla datapohjaista tietoa pohjaksi.

Kuluttajistuminen

Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin kuluttajistumisesta olevan tulossa maailmanlaajuisesti valtavirtaa. Kuitenkin vain kolme yritystä harjoitti toistaiseksi osittaista BYOD-strategiaa. Halukkuutta soveltaa BYOD-strategiaa kuitenkin oli, sillä kaikki paitsi kaksi toivoivat oman yrityksen alkavan soveltaa BYOD-politiikkaa. Tämän perusteella voidaan päätellä, että myös BYOD-ilmiö tulee tulevaisuudessa yleistymään yrityksissä. Tuloksien mukaan yritykset alkavat vähimmillään laajentaa omaa laitevalikoimaansa vastatakseen työntekijöiden haluun käyttää parempia laitteita.

Sovelluksien kohdalla selkeä enemmistö uskoi helppokäyttöisyyden ja selkeyden lisääntyvän tulevaisuudessa. Jotkut yritykset myös pyrkivät tähän itse päivittämällä järjestelmiään uusilla helppokäyttöisemmillä versioilla. Lisäksi yritykset aikoivat lisätä työkaluja ja ominaisuuksia, joilla yhteistyö sujuu jatkossa helpommin. Tuloksien perusteella voidaan olettaa, että tulevaisuudessa yritysten sovellukset lähentyvät kuluttajasovelluksia mikäli yrityssovelluksia kehittävät yritykset kuuntelevat yrityksistä ja yrityksiä henkilöstöstä tulevaa painetta.

Tulevaisuuden näkymät BYOD-ilmiölle olivat enemmistön mielestä myös positiiviset. Kuusi uskoi BYOD-strategioiden lisääntyvän yrityksissä vähintään jonkinasteisena soveltamisena. Tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että tulevaisuudessa yritykset tulevat sallimaan ainakin joidenkin omien laitteiden tuomisen työpaikalle. Tutkimustuloksista nousi kuitenkin esille, että vanhojen ja isojen yritysten ei nähty lähtevän BYOD-strategiaan kovinkaan pian tai ollenkaan. Teoria ei erottele BYOD-strategioiden yleistymistä yrityksen koossa tai iässä. Sen sijaan erityisesti Y-sukupolven jäsenten nähtiin ajavan kuluttajistumista niin teoriassa kuin tutkimustulosten perusteella.

Kuluttajistumisen nähtiin vaikuttavan henkilöstöstrategian osa-alueista työhyvinvoinnin edistämiseen. Tutkimustuloksissa hyödyiksi nousi esille työtyytyväisyys, työntekijöiden parempi sitoutuminen, työntekijöiden parempi tavoitettavuus, lisääntynyt tehokkuus, säästöt ja työntekijöiden kokema autonomisuuden tunne. Kaikki kyseiset hyödyt löytyivät myös teoriasta

lahjakkuuksien houkuttelun, yrityksen ketteryuden, työntekijöiden joustavuuden ja työnantajan voimakkaamman viehätysvoiman lisäksi.

Kuluttajistumisesta koituu myös luonnollisesti yrityksille haasteita. Sekä tutkimuksen tuloksista että teoriasta nousi esille tietoturvaongelmat ja eri laitteiden aiheuttamat tukiongelmat IT-osastolla. Teoriassa nostettiin lisäksi esille henkilökohtaisen ja yritystiedon erottelemisen haaste. Verotus saattaa myös nousta ongelmaksi, kuten tutkimustuloksissa todettiin, mikäli yritys haluaa tarjota työntekijöilleen tukea omien laitteiden käyttämisessä. Lisäksi voidaan pohtia luoko kuluttajistuminen lisää haasteita esimerkiksi työntekijöiden työnteon varmistamiseen. Mielenkiintoinen kysymys on myös, kuinka merkittäväksi tekijäksi kuluttajistuminen nousee työtyytyväisyyden kannalta.

4.3 Tulevaisuuden suositukset tutkijoille ja alan harjoittajille

Koska opinnäytetyö ja sen empiirinen osuus keskittyivät keräämään lisää tietoa ilmiöistä ja niiden sovelluskohteista suomalaisissa yrityksissä kvalitatiivisella tutkimusotteella rajatulle kohderyhmälle, aiheesta voisi suorittaa jatkotutkimuksen kvantitatiivisella otteella suuremmalle otokselle. Kvantitatiivisella tutkimuksella voitaisiin saavuttaa realistisempi näkemys ilmiöiden adoptoimisen määrästä suomalaisissa yrityksissä sekä testata opinnäytetyön tutkimuksessa esiin nousseita hypoteeseja. Lisäksi voitaisiin tutkia mitkä henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat määrällisesti suosituimpia soveltamisen kohteita pelillistämisen ja big datan kohdalla. Kuten tutkimuksesta kävi ilmi, kyseiset ilmiöt eivät ole lyöneet kunnolla läpi suomalaisissa yrityksissä. Näin ollen kyseistä ilmiöistä voisi tehdä myös kvalitatiivisen jatkotutkimuksen, joka selvittäisi syitä siihen miksi ilmiöt eivät ole toistaiseksi saavuttaneet suosiota suomalaisten yrityksiensä käytössä.

Alan harjoittajille suositellaan ilmiöihin perehtymistä ja sen pohtimista, mikäli pelillistäminen, big data ja kuluttajistuminen voisivat toimia oman yrityksen henkilöstöjohtamisessa. Koska ilmiöt näyttävät tutkimuksen perusteella olevan nousussa suositellaan, että henkilöstöammattilaiset puntaroivat mikäli ja missä osa-alueissa heidän kannattaa alkaa soveltaa näitä digitaalisia työkaluja sekä millä aikataululla. Teorian mukaan kyseiset nousussa olevat teknologiat ja trendit tulevat vaikuttamaan työelämään väistämättä, joten yritysten ja

henkilöstöosastojen on hyvä varautua muutoksiin, etenkin mikäli he haluavat pysyä kehityksessä mukana. Mikäli uusia digitaalisia työkaluja ei haluta hyödyntää, niihin on silti hyvä pohtia etukäteen politiikka, varsinkin kuluttajistumisen kannalta.

Lisäksi Y-sukupolven siirtyessä enenevässä määrin työelämään ja työelämän ollessa yhä stressaavampaa, henkilöstöammattilaisten olisi hyvä pohtia keinoja, kuinka he voivat motivoida ja sitouttaa työntekijöitä parhaimmalla tavalla. Lisäksi henkilöstöammattilaisten kannattaisi selvittää millä keinoilla yritys voi tukea Y-sukupolven työntekoa, jotta se sujuisi mahdollisimman tehokkaasti.

Pelillistämisen soveltaminen Y-sukupolven työntekijöille saattaisi olla tähän toimiva ratkaisu. Lisäksi voidaan pohtia pitäisikö henkilöstöammattilaisten rooli kyseisten uusien ilmiöiden ajamisessa olla suurempi. Mikäli yritykset haluavat saada omaan yritykseen parhaat työntekijät, kannattaa ilmiöiden hyödyntämistä miettiä imagonkin kannalta.

4.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta, jonka arvioinnissa käytetään termejä reliabiliteetti ja validiteetti (Eskola & Suoranta 2000, 210; Kananen 2008, 123). Reliabiliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Reliabiliteetti voidaan todeta kolmella eri tavalla: tutkimalla samaa henkilöä kaksi kertaa saamalla sama tulos, saamalla kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä sama tulos tai kun kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186).

Maxwell (1996) kuvailee validiteettia kuvausten, johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuudeksi ja paikkansapitävyydeksi (Kananen 2008, 123). Toisin sanoen validius tarkoittaa sitä, mittaako mittari tai tutkimusmenetelmä sitä, mitä sen oli tarkoituskin (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Kananen (2008, 123) mukaan validiuden voi jakaa yksinkertaisimmillaan kahteen osaan: ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla Kananen viittaa tulosten yleistettävyyteen

eli siihen pystytäänkö tuloksia siirtämään muihin vastaaviin tilanteisiin. Sisäisen validiteetin Kananen tiivistää tulkinnan ja käsitteiden virheettömyydeksi.

Mäkelä (1990) ehdottaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinneiksi yllämainittujen sijaan seuraavia kriteerejä: aineiston riittävyys, analyysin kattavuus, analyysin arvioitavuus ja toistettavuus sekä aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen paikka. Aineiston riittävyys tarkoittaa saturaatiota, mihin perehdytään tarkemmin myöhemmin tekstissä. Aineiston kattavuudella tarkoitetaan, että perustaa tulkinnat koko aineistoon eikä sen satunnaisiin osiin. Analyysin arvioitavuudella ja toistettavuudella viitataan tutkimusprosessin tarkkaan dokumentointiin, jolla toistettavuus mahdollistetaan. (Kananen 2008, 124–125.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa selostamalla tarkasti tutkimuksen toteutus kaikissa vaiheissa, mukaan lukien aineiston tuottamisen sekä tulkinnan vaiheet. Tulkintavaiheessa luotettavuutta voidaan parantaa selkeyttämällä mihin tutkija päätelmänsä perustaa: esimerkiksi suorat lainaukset haastattelumateriaalista voivat toimia tässä apuna. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Opinnäytetyön luotettavuutta on pyritty parantamaan jo teoreettisessa osuudessa käyttämällä monipuolisesti mahdollisimman tuoreita lähteitä: sekä painettuja että elektronisia. Tutkimuksen tulosten ei uskota olevan sattumanvaraisia, vaan uskotaan, että toistettaessa tutkimus saataisiin samat vastaukset. Tutkimus pystyttäisiin toistamaan seuraamalla luvun 4.1 vaiheita ja käyttämällä teemahaastatteluissa apuna liitteessä 1 olevaa teemahaastattelurunkoa. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään dokumentoimalla haastatteluaineisto äänittämällä, litteroimalla aineistonkeruuvaiheessa sekä havainnollistamalla tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti opinnäytetyön luvussa 4.1. Lisäksi tutkimustuloksien esittelyssä on perusteltu havaittuja tutkimustuloksia haastateltavien suorilla lainauksia. Tutkimuksen tulkinnat pohjaavat huolellisesti tehtyyn analyysiin koko tutkimusaineistosta.

Tutkimus tutki sitä, mikä oli tarkoituskin. Tämä voidaan pohjata siihen, että tutkimustulokset vastaavat asetettuihin tutkimustehtäviin. Koska opinnäytetyö vastaa asetettuihin tutkimustehtäviin, saavutettiin näin ollen tutkimuksen

tavoitteet. Tutkimus sekä sen tulokset ovat merkittäviä ilmiön tuoreuden sekä rajallisen aiemman tutkimustiedon vuoksi ja ne tuottavat yleishyödyllistä tietoa aiheesta.

Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa pitää kiinnittää huomiota aineiston riittävyteen (Eskola & Suoranta 2000, 214–215). Kvalitatiivisen tutkimuksen oppikirjoissa mainitaan usein haastateltavien maksimimääräksi 15 (Kananen 2014, 98). Yleisesti ottaen kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei kuitenkaan ole välitöntä vaikutusta onnistumiseen, joten tutkittavia yksiköitä voi olla vähemmänkin (Eskola & Suoranta 2000, 61; Kananen 2014, 98). Harkinnanvaraisen näytteen koko oli seitsemän yritystä ja yhdeksän haastateltavaa, jolla saavutettiin saturaatio eli kylläntyminen. Saturaatiolla voidaan todeta aineiston riittävyys ja sillä tarkoitetaan sitä, että aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa (Eskola & Suoranta 2000, 215; Hirsjärvi ym. 2007, 177).

Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistyksiin, kuten kvantitatiivinen tutkimus, joten näin ollen tutkimuksen tuloksien sopivuudesta muihin tapauksiin ei voida ottaa kantaa, sillä tulokset pätevät vain tutkimuskohteeseen (Kananen 2014, 148). Mutta vaikka tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, tutkimuksen ajatuksena on kuitenkin, kuten Hirsjärvi ym. (2007, 177) ottaa esille, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimuksen tuloksia voivat siis mahdollisesti soveltaa myös muut yritykset, vaikka ne eivät varsinaisesti ole yleistettävissä.

5 YHTEENVETO

Tässä luvussa esitellään kokoavasti työn tarkoitus, keskeinen sisältö ja työn tuloksista esille nousseet merkittävimmät johtopäätökset.

Työn tavoitteena oli selvittää uusien ilmiöiden, pelillistämisen, big datan ja kuluttajistumisen soveltamista henkilöstöjohtamisen alueella syksyllä 2014 sekä tutkia miltä näyttävät tulevaisuuden näkymät. Tutkimuksella pyrittiin selkeyttämään pelillistäminen, big datan ja kuluttajistumisen käsitteitä ja selvittämään, kuinka ne kytkeytyvät henkilöstöjohtamiseen. Tutkimuksen tarkoitus oli sekä kartoittava että kuvaileva, jolloin tarkoituksena oli toisin sanoen kuvailla ja ymmärtää ilmiöitä, kehittää hypoteeseja sekä dokumentoida ilmiöiden keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä.

Opinnäytetyö jakaantui kahteen osuuteen, teoreettiseen ja empiiriseen.

Teoreettinen osuus perehtyi henkilöstöjohtamiseen sekä henkilöstöstrategian eri osa-alueisiin. Lisäksi kartoitettiin pelillistämisen, big datan ja kuluttajistumisen käsitteitä sekä selvitettiin, kuinka niitä voi soveltaa tuoreimman tutkimustiedon mukaan henkilöstöjohtamiseen. Työn empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, jossa teemahaastattelua käytettiin aineistonkeruumenetelmänä. Aineisto kerättiin yhdeksältä haastateltavalta ja seitsemältä yritykseltä tunnin mittaisissa haastatteluissa. Haastatteluun osallistuneista henkilöistä seitsemän oli henkilöstöammattilaisia sekä kaksi kuuluivat heidän sidosryhmäänsä. Kerätty tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelulla.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kyseisten ilmiöiden soveltaminen oli yrityksiä henkilöstöjohtamisessa vähäistä tai niitä ei sovellettu vielä ollenkaan.

Haastateltavat kuitenkin suhtautuivat positiivisesti ilmiöiden soveltamiseen tulevaisuudessa. Kaikkien ilmiöiden merkitysten uskottiin kasvavan ja enemmistö uskoi niiden olevan läsnä myös tulevaisuudessa. Ilmiöistä löytyi sovelluskohteita lähes kaikilta henkilöstöstrategian osa-alueilta lukuun ottamatta irtisanomista ja uudelleensijoittamista, jolle ei löydetty sovelluksia teoriasta eikä tutkimustuloksista. Merkittävimmät sovelluskohteet olivat osaamisen kehittäminen, rekrytointi ja työhyvinvointi.

Tulevaisuuden suosituksiksi alan harjoittajille ja tutkijoille ehdotettiin ilmiöihin perehtymistä sekä pohtimista, mikäli ne voisivat toimia oman yrityksen henkilöstöjohtamisessa. Jatkotutkimukseksi ehdotettiin kvantitatiivista tutkimusta, jolla pystyttäisiin saamaan realistisempi kuva siitä, kuinka yritykset ovat adoptoineet ilmiöitä. Lisäksi ehdotettiin kvalitatiivista tutkimusta, jossa selvitettäisiin syitä siihen, miksi yritykset eivät ole toistaiseksi adoptoineet ilmiöitä.

LÄHTEET

Ahonen, G. & Työterveyslaitos. 2014. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Työterveyslaitos [viitattu 23.09.2014]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>.

Anderson, J. Q. & Rainie, L. 2012. Gamification: experts expect ‘game layers’ to expand in the future, with positive and negative results. Pew Internet & American Life Project. Pew Research Center [viitattu 06.10.2014]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/1266175145/>.

Bainridge, H. T. J. & Lee, I. 2014. Mixed methods in HRM research. Teoksessa Sanders, K., Cagin, J.A. & Bainridge, H.T.J. (toim.) Research methods for human resource management. New York: Routledge.

Boudreau, J. 2014. Will HR’s grasp match its reach? An estimable profession grown complacent and outpaced. Organizational dynamics. Vol. 43, Iss. 3, p. 189–197 [viitattu 19.10.2014]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261614000369>.

Bratton, J. & Gold, J. 2003. Human resource management: theory and practice. 3. uudistettu painos. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Brewerton, A. 2002. Mentoring. Liber Quarterly. Vol. 12, Iss. 4, p. 361–380 [viitattu 23.09.2014]. Saatavissa: <http://liber.library.uu.nl/index.php/lq/article/view/7703/7739>.

Budhwar, P. & Aryee, S. 2008. An introduction to strategic human resource management. Teoksessa The Aston Centre for Human Resources (toim.) Strategic human resource management: building research-based practice. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Burke, B. 2014. Gamify: how gamification motivates people to do extraordinary things. Brookline: Bibliomotion.

Copeland, R. & Crespi, N. 2012. Analyzing consumerization: should enterprise business context determine session policy?. 16th International Conference on Intelligence in Next Generation Networks, October 8-11, 187–193 [viitattu 01.10.2014]. Saatavissa:
<http://ieeexplore.ieee.org.aineistot.phkk.fi/xpl/articleDetails.jsp?reload=true&number=6376024>.

Dale, S. 2014. Gamification: making work fun or making fun of work? *Business Information Review*. Vol. 31, Iss. 2, p. 82–90 [viitattu 06.10.2014]. Saatavissa:
<http://bir.sagepub.com.aineistot.phkk.fi/content/31/2/82>.

Davenport, T.H. 2014. *Big data at work: dispelling the myths, uncovering the opportunities*. Boston: Harvard Business Review Press.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. 2011. From game design elements to gamefulness: defining “gamification”. *International Academic MindTrek Conference 2011*, September 28–30 [viitattu: 06.10.2014]. Saatavissa:
<https://www.cs.auckland.ac.nz/courses/compsci747s2c/lectures/paul/definition-deterding.pdf>.

Disterer, G & Kleiner, C. 2013. BYOD bring your own device. *Procedia Technology*. Vol. 9, p. 43–53 [viitattu: 25.09.2014]. Saatavissa:
<http://www.sciencedirect.com.aineistot.phkk.fi/science/article/pii/S221201731300159X>.

Dominguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., De Marcos, L., Fernandez-Sanz, L., Pages, C. & Martinez-Herraiz, J. 2013. Gamifying learning experiences: practical implications and outcomes. *Computers & Education*. Vol. 63, p. 380–392 [viitattu 06.10.2014]. Saatavissa:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131513000031#>.

Duggan, K. & Shoup, K. 2013. *Business gamification for dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–44.

Ferguson, M., Hitt, L. & Tambe, P. 2014. The talent equation: big data lessons for navigating the skills gap and building a competitive workforce. New York: McGraw-Hill Professional.

Flick, U. 2014. An introduction to qualitative research. London: Sage Publications.

Gartner Inc. 2011. Gartner says by 2015, more than 50 percent of organizations that manage innovation processes will gamify those processes [viitattu 09.10.2014]. Saatavissa: <http://www.gartner.com/newsroom/id/1629214>.

Gartner Inc. 2012a. Gartner's 2012 hype cycle for emerging technologies identifies "tipping point" technologies that will unlock long-awaited technology scenarios [viitattu 06.01.2015]. Saatavissa: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2124315>.

Gartner Inc. 2012b. Gartner reveals top predictions for IT organisations and users for 2013 and beyond [viitattu 07.01.2015]. Saatavissa: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2211115>.

Go On Yhtiöt. 2014. Go On Yhtiöt [viitattu 04.12.2014]. Saatavissa: <http://www.go-on.fi/go-on-yhtiöt/>.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P. & Pahkin, K. 2014. Työn imua ja innostuksen spiraaleja. Teoksessa Mäki, T. & Pakarinen, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita, 217–226.

Hakonen, A. 2014. Milloin tulospalkkiot motivoivat?. Teoksessa Mäki, T. & Pakarinen, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita, 288–298.

Hamari, J. & Huotari, K. 2012. Defining gamification: a service marketing perspective. International Academic MindTrek Conference 2012, October 3–5, 17–22 [viitattu 09.10.2014]. Saatavissa: <http://www.rolandhubscher.org/courses/hf765/readings/p17-huotari.pdf>.

Hamari, J., Koivisto, J. & Sarsa, H. 2014. Does gamification work? : a literature review of empirical studies on gamification. 47th Hawaii International Conference on System Science, January 6–9, 3025–3034 [viitattu 09.10.2014]. Saatavissa: <http://ieeexplore.ieee.org.aineistot.phkk.fi/xpl/articleDetails.jsp?reload=true&arnumber=6758978>.

Helsilä, M. 2009. Suorituksen johtaminen: suoritusarviointi. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 193–210.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Human Resource Management International Digest. 2012. HR in the clouds: ensuring a balance of technology and engagement. Vol. 20, Iss. 3, p. 22–25 [viitattu 07.01.2015]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09670731211224348>.

Humber, T. 2012. 2011 – The year in HR. Canadian HR Reporter. Vol. 25, Iss. 1, p. 15–18 [viitattu 20.09.2014]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/918825973/FF9DB8860449CFPQ/2?accountid=16407>.

Hynynen, J. 2014. Älykkään johtamisen innovaatiot digitaalitaloudessa. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim) Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec, 168–175.

- Hyppänen, R. 2013. Tiukka tilanne: käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Helsinki: Bonnier Business Forum.
- Johnson, H. 2013. Cloud-enable your workforce management: smartly transform your human resource function by combining cloud technology with outsourced service delivery. *Workforce Solutions Review*. Vol. 4, Iss. 4, p. 11–13 [viitattu 08.11.2014]. Saatavissa:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b496fdd7-0c6c-4c79-813e-538d7c29f190%40sessionmgr4005&vid=5&hid=4206>.
- Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum, 89–116.
- Järnlström, M. & Kallio, K-M. 2014. Henkilöstöfunktion suorituskyvyn johtaminen ja tuloksellisuus. Teoksessa Mäki, T. & Pakarinen, T. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin*. Helsinki: Edita, 94–104.
- Järvinen, A. 1996. *Henkilöstö voimavarana: rekrytointi ja kehittäminen*. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. 2008. *Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. *Tykkäämistalous*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kapp, K. M. 2012. *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*. San Francisco: Pfeiffer.
- Kapp, K. M., Blair, L. & Mesch, R. 2014. *The gamification of learning and instruction field book: ideas into practice*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kauppalehti. 2011. Lorviminen töissä pian sairaslomaa suurempi ongelma [viitattu 07.11.2014]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/lorviminen+toissa+pian+sairauslomaa+suurempi+ongelma/20110990787>.

Kauppalehti. 2014. Go On Finland Oy [viitattu 04.12.2014]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/go+on+finland+oy/09746597>.

Kauppalehti. 2015a. Oy Karl Fazer Ab [viitattu 12.01.2015]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/oy+karl+fazer+ab/02026693>.

Kauppalehti. 2015b. Kemppi Oy [viitattu 12.01.2015]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/kemppi+oy/20518261>.

Kauppalehti. 2015c. Esan Kirjapaino Oy [viitattu 12.01.2015]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/esan+kirjapaino+oy/10087103>.

Kauppalehti. 2015d. Sympa Oy [viitattu 12.01.2015]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/sympa+oy/19385975>.

Kemppi. 2013. Kemppi tänään [viitattu 12.01.2015]. Saatavissa:

http://www.kemppi.com/inet/kemppi/fi/akp.nsf/frameset/frameset?OpenDocument&left=/inet/kemppi/fi/akp.nsf/WEB_Nav?OpenView&navcat=Kemppi&main=/inet/kemppi/contman.nsf/0/95C80EAA5FCDB5A2C22571950036CC4D?opendocument&top=/inet/kemppi/fi/akp.nsf/Top?ReadForm&topcat=Kemppi.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finva [viitattu: 11.09.2014].

Saatavissa: <http://www.ellibs.com/fi/book/978-952-5684-63-6>.

Kohvakka, R. 2013. Yhteisöpalvelut istuvat suomalaisten sosiaalisuuteen.

Hyvinvointikatsaus 2/2013. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 18.09.2014].

Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2013/art_2013-06-03_001.html?s=0.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria: sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Espoo: Kopijyvä.

Korppoo, L. 2009. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 75–88.

Levenson, A. 2013. The promise of big data for HR. *People & Strategy*. Vol. 35, Iss. 4, p. 22–26 [viitattu 19.11.2014]. Saatavissa:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=29de9f02-50e1-4809-9c73-7870ab44188f%40sessionmgr4001&hid=4206>.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.

McGraw, P. 2014. A review of human resource development trends and practises in Australia: multinationals, locals and responses to economic turbulence.

Advances in developing human resources. Vol. 16, Iss. 1, p. 92–107 [viitattu 20.09.2014]. Saatavissa:

<http://adh.sagepub.com.aineistot.phkk.fi/content/16/1/92>.

Mediatlo ESA. 2014. Yritys [viitattu 12.01.2015]. Saatavissa:

<http://www.mediatloesa.fi/yritys>.

Meister, J. 2014. 2014: the year social HR matters. *Forbes* [viitattu 01.10.2014].

Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2014/01/06/2014-the-year-social-hr-matters/>.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.

NCC. 2014. Tietoa NCC:stä [viitattu 12.01.2015]. Saatavissa:

<http://www.ncc.fi/tietoa-nccsta/ncc-suomessa/ncc-asuminen/>.

Ohlhorst, F. J. 2013. Big data analytics: turning big data into big money.

Hoboken: John Wiley & Sons.

Oy Karl Fazer Ab. 2014. Tuotteet & palvelut [viitattu 12.01.2015]. Saatavissa:

<http://www.fazergroup.com/fi/tietoa-meista/tuotteet--palvelut/>.

Paharia, R. 2013. Loyalty 3.0: how to revolutionize customer and employee engagement with big data and gamification. New York: McGraw-Hill.

Pentikäinen, L. 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ ja yrittäjyys 30/2014. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 01.10.2014]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/40889/30_2014_TEM_katsaus_suomalaisen_tyon_tulevaisuuteen_25082014.pdf.

Pogarcic, I., Markovic, M. G. & Davidovic, V. 2013. BYOD: a challenge for the future digital generation. MIPRO 2013, May 20–24, 748–752 [viitattu 25.09.2014]. Saatavissa: <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?reload=true&arnumber=6596356>.

Qualman, E. 2013. Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business. 2. uudistettu painos. Hoboken: John Wiley & Sons.

Revenaugh, D. L. & Schweigert, M. 2013. BYOD: moving towards a more mobile and productive workforce. Business & Information Technology [viitattu 03.01.2015]. Saatavissa: http://digitalcommons.mtech.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=business_info_tech.

Robert, R. 2014. Mobility and consumerization to rapidly increase real time access in data. Siliconindia. p. 28 [viitattu 08.11.2014]. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=29de9f02-50e1-4809-9c73-7870ab44188f%40sessionmgr4001&vid=9&hid=4206>.

Roberts, B. 2011. The grand convergence. HRMagazine. Vol. 56, Iss. 10, p. 39–46 [viitattu 06.01.2015]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/896481104>.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.

Salo, I. 2013. Big data: tiedon vallankumous. Jyväskylä: Docendo.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 21–34.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 117–142.

Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 143–172.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. Research methods for business students. 6. Uudistettu painos. Harlow: Pearson.

Schadler, T. & McCarthy, J. C. 2012. Mobile is the new face of engagement. Forrester [viitattu 25.09.2014]. Saatavissa: http://cdn.blog-sap.com/innovation/files/2012/08/SAP_Mobile_Is_The_New_Face_Of_Engagement.pdf.

Segal, L., Goldstein, A., Goldman, J. & Harfoush, R. 2014. Deploying Big Data to recruit and retain talent. Ivey Business Journal Online. [viitattu 30.12.2014]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/1526227489/>.

Singh, S. 2013. The consumerization revolution: redefining business, redefining IT. Siliconindia, p. 34–35 [viitattu 06.10.2014]. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=29de9f02-50e1-4809-9c73-7870ab44188f%40sessionmgr4001&vid=13&hid=4206>.

Suomen Virallinen Tilasto. 2013. Internetiä käytetään yhä enemmän. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 18.09.2014]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2013/sutivi_2013_2013-11-07_kat_001_fi.html.

Suomen Virallinen Tilasto. 2013. Sosiaalinen media ahkerassa käytössä yrityksissä. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 18.09.2014]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/icte/2013/icte_2013_2013-11-26_tie_001_fi.html.

Sweins, C. 2014. Palkkatietämys ja sen vaikutukset organisaation menestykseen. Teoksessa Mäki, T. & Pakarinen, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita, 281–287.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Yllätyksellinen ja kompleksinen tulevaisuus; miten selvitä tulevaisuudesta. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec, 18–37.

Sympa Oy. 2015. Me [viitattu 12.01.2015]. Saatavissa:
<http://www.sympa.fi/me.html>.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan: sosiaalisen median kasvatit. Jyväskylä: WSOYpro.

Tufts, H. 2012. Let consumerization work for you: how technology is changing the way HR works. *Strategic HR Review*. Vol. 11, Iss. 5, p. 289–290 [viitattu 31.12.2014]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/toc/shr/11/5>.

Työterveyslaitos. 2014. Mitä työkyky on? [viitattu 24.09.2014]. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Wakely, C. 2014. Redefining HR in the 'Consumerized Enterprise'. *Innovation insights*. *Wired* [viitattu 07.01.2015]. Saatavissa:
<http://insights.wired.com/profiles/blogs/defining-hr-in-the-consumerized-enterprise#axzz3OA1CIF5q>.

Vesterinen, P-L. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 267–278.

White, M. 2012. Digital workplaces: vision and reality. *Business Information Review*. Vol. 26, Iss. 4, p. 205–214 [viitattu 25.09.2014]. Saatavissa:
<http://bir.sagepub.com.aineistot.phkk.fi/content/29/4/205>.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita [viitattu 08.01.2015]. Saatavissa: <http://www.ellibs.com/fi/book/978-951-37-6411-1>.

Willis, D. A. 2013. Bring your own device: the facts and the future. Gartner [viitattu 30.12.2014]. Saatavissa: <https://11.osdimg.com/remote-support/dam/pdf/en/bring-your-own-device-the-facts-and-the-future.pdf>.

Zichermann, G. & Linder, J. 2013. The gamification revolution: how leaders leverage game mechanics to crush the competition. New York: McGraw-Hill.

Ängeslevä, S. 2014. Level up: työrutiinit peliksi. Helsinki: Talentum.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuksen teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Pelillistäminen

1. Onko käsite teille tuttu?
2. Mikä on nykytilanne? Löytyykö yrityksenne henkilöstöjohtamisesta pelillistettyjä sovelluksia?
3. Halutaanko tulevaisuudessa soveltaa pelillistämistä yrityksenne henkilöstöjohtamiseen?
4. Uskotteko, että pelillistämisestä voisi olla hyötyä yrityksenne tai yleisesti henkilöstöjohtamisessa?
 - Missä osa-alueissa?
5. Uskotteko, että pelillistämistä hyödynnetään tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisessa?

Big data

- Onko käsite teille tuttu?
- Mikä on nykytilanne? Löytyykö yrityksenne henkilöstöjohtamisesta big datan sovelluksia?
- Halutaanko tulevaisuudessa käyttää big dataa avuksi yrityksenne henkilöstöjohtamisen toimissa?
- Uskotteko, että big datasta voisi olla hyötyä yrityksenne tai yleisesti henkilöstöjohtamisessa?
 - Missä osa-alueissa?
- Uskotteko, että big dataa hyödynnetään tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisessa?

Kuluttajistuminen

- Onko käsite teille tuttu?
- Mikä on nykytilanne? Vaikuttaako kuluttajistuminen yrityksenne henkilöstöjohtamisessa?
 - Onko omia laitteita?
 - Onko työntekijöille sopivia yksinkertaisia ja selkeitä sovelluksia?
 - Miten yhteyden pito henkilöstöön toimii?
- Miten tulevaisuudessa aiotaan reagoida kuluttajistumiseen?
- Miten uskotaan, että kuluttajistuminen tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa henkilöstöjohtamiseen?