

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Virpi Pursiainen

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TRENDIT POHJOIS-KARJALAN
TALOUSALUEELLA

Opinnäytetyö
Lokakuu 2018

**OPINNÄYTETYÖ****Lokakuu 2018****Johtamisen ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Karjalankatu 3

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihe)

Tekijä
Virpi Pursiainen

Nimeke
Henkilöstöjohtamisen trendit Pohjois-Karjalan talousalueella

Toimeksiantaja
Karelia-ammattikorkeakoulu, SMErec-hanke

Tiivistelmä

Nykyään henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on hyvin moniulotteinen, ja se kehittyy jatkuvasti työelämän ja liiketoiminnan kehittymisen sekä yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena. Tämä edellyttää henkilöstöjohtajalta kykyä ennakoida tulevaisuutta ja reagoida aiempaa nopeammin muuttuviin tilanteisiin.

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, millaiset trendit vaikuttavat henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen tulevaisuudessa sekä tarkastella sitä, millaisia vaikutuksia näillä trendeillä tulisi olemaan organisaatioiden henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään, henkilöstöjohtamisen kehittämiseen sekä henkilöstöammattilaisten työhön tulevaisuudessa.


Kehittämisen menetelmänä käytettiin monimenetelmäistä kehittämisotetta, jossa hyödynnettiin kehitystrendien tunnistamiseen liittyviä määrällisiä ja laadullisia asiantuntijamenetelmiä. Määrällisten ja laadullisten menetelmien yhdistämisen tarkoituksena oli tuottaa asiantuntijoiden näkemyksiin perustuvaa asiantuntijatietoa henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymistä sekä tarkastella asiantuntijoiden oman työn ja oman organisaation kehittämiseen sidoksissa olevaa kokemustietoa.

Kehittämistyön tulosten mukaan esimiestyön ja johtajuuden kehittäminen sekä palkitsemiskäytäntöjen kehittäminen nähtiin tärkeimmiksi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttaviksi trendeiksi. Tulosten mukaan myös muutoksen johtaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstön sitouttaminen, työvoiman joustava käyttö ja digitalisaation hyödyntäminen koettiin keskimääräistä tärkeämmiksi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttaviksi trendeiksi.

Kieli
suomi

Sivuja 86
Liitteitä 1
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
henkilöstöjohtaminen, trendit, tulevaisuuden ennakointi

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS October 2018 Degree Programme in Business Management and Leadership Master's degree Karjalankatu 3 FI 80200 JOENSUU FINLAND Tel. +350 13 260 600 (switchboard)
Author Virpi Pursiainen	
Title Trends of Human Resource Management in North Karelia Commissioned by Karelia University of Applied Sciences, SMErec Project	
Abstract <p>The field of human resource management is highly multidimensional, and it is constantly evolving as a result of the development of working life and business, as well as the due to the changes in the operating environment of organizations. This requires HRM to be able to predict the future and respond rapidly to fast-changing circumstances.</p> <p>The aim of this development work was to study what kinds of trends will affect the area of human resource management in the future. Moreover, the thesis looks at the impacts of these trends on the human resources management of organizations, the development of human resource management and the work of HR professionals in the future.</p> <p>This development work was completed using mixed methods of both quantitative and qualitative approaches to identify the future trends of HRM. The purpose of combining quantitative and qualitative methods was to produce information about the future of human resource management based on the views of experts as well as to collect and analyze experiential knowledge related to the development of their own work and their own organizations.</p> <p>Based on the results, the development of leadership and employee rewarding practices were the most important trends in the future of human resource management. Also, the importance of such trends as change management, competence development, personnel commitment, flexible use of human resources and the utilization of digitalization were considered to be above the average for the future of human resource management.</p>	
Language Finnish	Pages 86 Appendices 1 Pages of Appendices 4
Keywords human resource management, trends, forecasting the future	

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
1.1	Kehittämistyön rakenne	8
1.2	Kehittämistyön tausta ja aiemmat tutkimukset	9
1.3	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet.....	11
1.4	Keskeiset käsitteet.....	13
2	Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet, tehtävät ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittäminen	15
2.1	Suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet	15
2.2	Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä	17
2.3	Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittäminen.....	22
3	Henkilöstöjohtaminen tulevaisuuden tutkimuksen viitekehyksessä	25
3.1	Tulevaisuudentutkimus tieteenalana.....	25
3.2	Tulevaisuuden ennakointi	26
3.3	Toimintaympäristön muutosten tarkastelu.....	27
3.4	Henkilöstöjohtamisen kentällä vaikuttavat megatrendit	27
3.4.1	Globalisaatio.....	28
3.4.2	Teknologian kehitys.....	29
3.4.3	Väestö- ja ikärakenteen muutos	29
3.5	Henkilöstöjohtamisen nykytrendit.....	30
3.5.1	Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen trendit.....	31
3.5.2	Pohjoismaisen henkilöstöjohtamisen trendit	33
3.5.3	Suomalaisen henkilöstöjohtamisen trendit.....	35
3.6	Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötyön muuttuva rooli.....	37
4	Kehittämistyön lähestymistavat ja menetelmät.....	42
4.1	Kehittämistyön lähestymistavat.....	42
4.2	Monimenetelmäisyys kehittämistyön menetelmänä	43
4.2.1	Trendilistaus trendikehityksen tarkastelun menetelmänä	44
4.2.2	Heikkojen signaalien tunnistaminen menetelmänä	45
4.3	Kehittämistyön tiedonhankinnan menetelmät.....	46
5	Kehittämisprosessin kuvaus	48
5.1	Kehittämistyön kohdejoukko	48
5.2	Kehittämistyön aineistonkeruu	49

6	Kehittämistyön tulokset	53
6.1.1	Vastaajien ja organisaatioiden taustatiedot.....	53
6.1.2	Organisaatioiden henkilöstöjohtamisen nykytila.....	57
6.1.3	Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendit.....	60
6.1.4	Trendien vaikutukset organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen.....	63
6.1.5	Trendien vaikutukset omaan työhön	65
6.1.6	Trendien vaikutukset oman osaamisen kehittämiseen	67
6.1.7	Henkilöstöjohtamisen lisä- ja täydennyskoulutustarpeiden kartoitus	68
6.2	Kehittämistyön tulosten analyysi	69
7	Kehittämisprosessin arviointi ja yhteenveto.....	74
7.1	Kehittämisprosessin ja -menetelmien arviointi	74
7.2	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	76
7.3	Pohdinta	78
	Lähteet.....	82

Liitteet

Liite 1 Kehittämistyön kyselylomake

1 Johdanto

Yhteiskunnallinen kehitys ja sen myötä työelämässä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet yritysten ja julkisten organisaatioiden toimintaympäristöön, ja sitä kautta myös henkilöstöjohtamisen näkökulmien, menetelmien ja käytänteiden kehittymiseen eri vuosikymmenillä. Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheiden tuloksena henkilöstöjohtamisen rooli ja merkitys on vahvistunut, ja nykyään henkilöstöjohtaminen on merkittävässä asemassa organisaatioiden menestyksen, toiminnan tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn varmistajana. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 239–240; Mansukoski, Linnapuomi & Lillkålls 2015, 118.)

Kuluvan vuosikymmenen aikana työelämä on muuttunut aiempaa nopeammin, ja se on aiheuttanut kehityspaineita henkilöstöjohtamisen käytännöille. Kokonaisvaltaiset muutokset työskentelytavoissa, työn tekemisessä ja työympäristöissä sekä työntekijöiden arvoissa, odotuksissa ja arvostuksissa ovat muokanneet henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Henkilöstöjohtamisen kentässä tapahtuneet muutokset kuvaavat henkilöstöjohtamisen saralla tällä hetkellä käynnissä olevaa suurta murrosta sekä aiempaa nopeampia muutossyklejä, joiden vaikutukset tulevat näkymään tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla sekä organisaatioissa tehtävässä henkilöstötyössä. (Milligan 2017; Bersin, Geller, Wakefield & Walsh 2016; Deloitte Finland 2017.)

Henkilöstöjohtamisen nykyinen tehtäväkenttä on hyvin moniulotteinen, ja se kehittyy edelleen työelämää ja liiketoimintaa muokkaavien muutosvoimien mukana sekä yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena. Henkilöstöjohtamisen kentällä vaikuttavat vahvasti globalisaation, teknologisen kehityksen sekä väestö- ja ikärakenteen muutosta kuvaavat megatrendit, joiden vaikutukset heijastuvat henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään ja kehitykseen pitkällä aikavälillä. Nopeasti vaihtuvat henkilöstöjohtamisen trendit puolestaan vaikuttavat henkilöstöjohtamisen toimintamalleihin ja -käytänteisiin ja muokkaavat henkilöstötyön sisältöä ja toimintatapoja lyhyellä aikavälillä. (Jolkkonen & Järnlström, 2014, 21; Mansukoski, Linnapuomi & Lillkålls 2015, 118; Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 1; Viitala 2004, 3; Deloitte Finland 2017.)

On haastavaa ennustaa tarkasti, kuinka erilaiset muutos- ja kehitystrendit tulevat heijastumaan yritysten ja organisaatioiden henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään ja henkilöstötyön eri osa-alueisiin tulevaisuudessa. Henkilöstöjohtamisen trendi-kehityksessä tapahtuvat nopeat ja usein yllätyksellisetkin muutokset haastavat kuitenkin henkilöstöjohtamisen nykyiset menetelmät ja toimintatavat, ja pakottavat henkilöstöjohdon pohtimaan sitä, kuinka henkilöstöjohtamista toteutetaan tulevaisuudessa. (Puusa ym. 2014, 239–240; Mansukoski, Linnapuomi & Lillkålls 2015, 118; Viitala, Järleström & Uotila 2014, 7.)

Tulevaisuuden ennustaminen edellyttää henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta ja yritysjohtolta valmiutta ennakoida tulevaa ja varautua muutoksiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä kykyä reagoida aiempaa nopeammin ja ketterämmin muuttuviin tilanteisiin. Sopeutuminen jo tiedettyihin muutoksiin ei pelkästään riitä, vaan henkilöstöammattilaisten on pystyttävä tarkastelemaan ja analysoimaan kriittisesti toimintaympäristöään, ennakoimaan ja luotaamaan tulevaa sekä luomaan uudenlaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja toimintamalleja vastamaan muutosten aiheuttamiin haasteisiin. (Puusa ym. 2014, 239–240; Mansukoski, Linnapuomi & Lillkålls 2015, 118.)

Henkilöstöjohdon ja henkilöstötyön muuttuvat roolit ja tulevaisuuden kehityssuunnat tarjoavat henkilöstöjohdolle ja henkilöstötyön ammattilaisille haasteita, mutta myös uudenlaisia mahdollisuuksia. Toimintaympäristön tarkastelu sekä nykyisen trendikehityksen seuraaminen antavat välineitä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden tarkasteluun, ja ne toimivat perustana tulevaisuuden ennakkoinnille, uuden tiedon tuottamiselle ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Tulevaisuuden tarkastelun ja kartoittamisen tarkoituksena on havaita ajoissa niitä signaaleja, jotka kertovat mahdollisista uusista kehityssuunnista sekä tarpeista luoda henkilöstöjohtamiseen uusia toimintatapoja ja käytänteitä. (Sydänmaanlakka 2014, 19; Puusa ym. 2014, 239; Viitala 2004, 20.)

1.1 Kehittämistyön rakenne

Johdannossa esitellään kehittämistyön aihepiiriä lyhyesti. Johdannon alaluvuissa avataan kehittämistyön taustaa sekä luodaan yleiskatsaus kehittämistyön aihepiiriin liittyviin aiempiin tutkimuksiin. Lisäksi esitellään kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet sekä kuvataan tämän kehittämistyön viitekehykseen liittyvät keskeiset käsitteet.

Henkilöstöjohtamisen kehityskulkua, tehtäväkenttää ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämistä käsittelevässä kehittämistyön toisessa luvussa tarkastellaan aluksi suomalaisen henkilöstöjohtamisen historiaa ja kehitysvaiheita sekä erilaisten lähestymistapojen ja näkökulmien kehitystä eri vuosikymmenillä. Lisäksi tässä luvussa kuvataan henkilöstöjohtamisen moniulotteista tehtäväkenttää sekä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämisprosessia.

Tämän kehittämistyön kolmannessa luvussa luodaan katsaus tulevaisuuden tutkimukseen tieteenalana sekä tulevaisuuden ennakointiin menetelmänä. Lisäksi luvussa kolme esitellään tämän kehittämistyön kannalta keskeisiä yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristössä vaikuttavia muutosvoimia, globaaleja megatrendejä ja henkilöstöjohtamisen nykytrendejä sekä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen trendien vaikutuksia tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötyön muuttuviin rooleihin.

Luvussa neljä esitellään tässä kehittämistyössä käytettyjä lähestymistapoja sekä valittua monimenetelmäistä kehittämisotetta. Lisäksi neljännessä luvussa kuvataan tässä kehittämistyössä käytettyjä tiedonhankinnan menetelmiä sekä esitellään kehittämistrendien tunnistamiseen liittyvät aineiston analyysimenetelmät; trendilistaus ja heikkojen signaalien tunnistaminen.

Varsinainen kehittämisprosessi on esitelty luvussa viisi, jossa on kuvattu kehittämistyön kohdejoukko ja perusteltu siihen johtaneet valinnat ja rajaukset sekä avattu kehittämistyön aineistonkeruun prosessi. Kehittämistyön tulokset ja tulosten analyysin on esitelty luvussa kuusi.

Kehittämistyön seitsemännessä luvussa arvioidaan kehittämisprosessia ja siinä käytettyjä menetelmiä sekä tarkastellaan kehittämisen tavoitteiden toteutumista

ja arvioidaan kehittämistyön tulosten luotettavuutta. Lopuksi esitellään koko kehittämistyötä koskeva yhteenveto; johtopäätökset ja pohdinta.

1.2 Kehittämistyön tausta ja aiemmat tutkimukset

Alkusysäys tämän kehittämistyön toteuttamiseen tapahtui ennakoivan johtamistyöskentelyn menetelmien opintojakson aikana. Opintojakson edetessä alkoi muotoutua kehittämistyö, jonka avulla olisi mahdollista selvittää, millaiset trendit tulevat vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen tulevaisuudessa sekä tarkastella sitä, millaisia vaikutuksia näillä trendeillä tulisi olemaan henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään, kehittämiseen ja henkilöstötyön ammattilaisten osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa.

Kehittämistyön rajaamisen kannalta olennaista oli syventyä henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta käsitteleviin kansainvälisiin ja suomalaisiin tutkimuksiin sekä henkilöstöjohtamisen trendikehitystä tarkasteleviin selvityksiin, jotta saatiin muodostettua kuva kehittämistyön aihepiiristä jo olemassa olevasta tutkimustiedosta. Aiempiin tutkimuksiin perustuen voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymiä ja trendejä on toistaiseksi tarkasteltu melko vähän niin kansainvälisellä kuin kansallisellakin tasolla, ja useimmissa ulkomailla toteutetuista tutkimuksista henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden tarkastelun painopiste on ollut lähinnä suurten yhdysvaltalaisen yritysten henkilöstöjohtamisessa (Viitala, Järlestöm & Uotila 2014, 7).

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendeistä on kuitenkin tehty myös maailmanlaajuisia tutkimuksia, joista kansainvälisesti suurimpana ja tunnetuimpana voidaan mainita konsulttiyhtiö Deloitte vuodesta 2013 lähtien vuosittain julkaisema tutkimusraportti *Global Human Capital Trends* -kyselytutkimuksesta. Deloitte tutkimuksen avulla kartoitetaan vuosittain kansainvälisesti henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymistä ja trendikehityksestä. Deloitte raportoi henkilöstöjohtamisen trendikehitystä kuvaavia tutkimustuloksia paitsi globaalilla tasolla, myös maantieteellisesti

jakautuneiden maailman keskeisten talousalueiden osalta. Tutkimusaineiston pohjalta julkaistaan vuosittain myös maakohtaisia tuloksia.

Suurten kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta käsittelevien tutkimusten lisäksi myös Pohjoismaissa on tehty pohjoismaisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendikehitystä kuvaavia selvityksiä. Esimerkiksi konsulttiyhtiö EY on laatinut yhteistyössä keskeisten pohjoismaisten HR-järjestöjen kanssa tutkimusraportin siitä, kuinka pohjoismaiset henkilöstöammattilaiset näkevät työelämäänsä vaikuttavat trendit, ja miten he kokevat niiden vaikutukset omaan työhönsä sekä omaan organisaatioonsa seuraavien vuosien aikana. (EY, HR Norge, Flóra, HENRY & Sveriges HR Förening 2017; Henry 2017.)

Suomessa henkilöstöjohtamisen tutkimuskentällä kiinnostus henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehitystä tarkastelemaan tutkimukseen on ollut nousussa erityisesti kuluvalle vuosikymmenelle. Suomessa on viime vuosina tehty useampia henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta kartoittavia tutkimuksia sekä trendikehitystä tarkastelevia selvityksiä, joita ovat toteuttaneet esimerkiksi Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry sekä Vaasan yliopisto (Viitala, Suutari & Järnlström 2011, 2).

Schmidt & Vanhala ovat tarkastelleet vuonna 2010 Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisemassa tutkimusraportissa henkilöstöjohtamisen kehitystä suurissa ja keskisuurissa suomalaisissa yrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa vuodesta 1992 vuoteen 2009, sekä vertailleet yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen käytänteitä toisiinsa. Lisäksi tutkimuksessa on tarkasteltu henkilöstökäytäntöjen levinneisyyttä sekä henkilöstöjohtamisen muutosta yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa (Viitala, Suutari & Järnlström 2011, 2; Schmidt & Vanhala 2010, 1).

Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry on koordinoinut kuluvalle vuosikymmenelle useampia suomalaisen henkilöstöjohtamisen trendejä selvittäviä HR Barometri -tutkimuksia, joiden avulla on tarkasteltu suomalaisen henkilöstötyön nykytilaa ja tulevaisuuden kehittämishaasteita sekä henkilöstöammattilaisten henkilökohtaisia kehittämishaasteita. (Jauhiainen, Hihnala, Lähdeniemi, Suutari & Viitala 2010; Viitala, Suutari & Järnlström 2011, 1.)

Vaasan yliopiston julkaisuissa (Viitala, Suutari ja Järnlström 2011 sekä Viitala ja Järnlström 2014) on tutkittu suomalaisen henkilöstötyön tulevaisuuden haasteita tarkastelemalla HENRY ry:n toteuttamien henkilöstöbarometrien tuloksista esiin nostettuja henkilöstöjohtamisen ajankohtaisia teemoja sekä keskeisten työelämän vaikuttajien näkemyksiä ja käsityksiä siitä, minkälaisia haasteita suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa tullaan kohtaamaan tulevina vuosina. (Viitala, Suutari & Järnlström 2011; Viitala & Järnlström 2014.)

Uusimpia suomalaisen henkilöstöjohtamisen trendejä ja tulevaisuuden näkymiä selvittäviä tutkimuksia on tehty esimerkiksi Talent Vectian ja Rainmakerin toimesta. Talent Vectia on toteuttanut vuonna 2015 tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli kartoittaa suomalaisen henkilöstöjohtamisen näkemyksiä HR-toiminnan kehittämistä ja tulevaisuuden painopistealueista. Rainmaker puolestaan on selvittänyt vuonna 2017 HR-Barometri -kyselytutkimuksessaan suomalaisen henkilöstöjohtamisen nykytilaa sekä lähitulevaisuuden näkymiä. (Talent Vectia 2016, 94; Rainmaker 2017.)

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus ja siihen vaikuttavat tekijät ovat olleet vielä tois-
taiseksi melko vähäisen tutkimustiedon varassa. Tästä huolimatta henkilöstöam-
mattilaisilta ja yritysjohtolta edellytetään tulevaisuusosaamista sekä nopeaa rea-
gointikykyä yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristössä ja henkilöstöjohta-
misen trendeissä tapahtuviin muutoksiin. (Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 7.) Tä-
män vuoksi henkilöstöjohtamisen trendejä tarkasteleva kehittämistyö on ajankoh-
tainen, ja tuo mukanaan uudenlaisen näkökulman henkilöstöjohtamisen tulevai-
suuden tutkimukseen tarkastelemalla tulevaisuuden näkymiä ja nouseva trendejä
alueellisen kehittämisen näkökulmasta.

1.3 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kartoittaa Pohjois-Karjalan talousalueella toimivissa yrityksissä ja julkishallinnon organisaatioissa työskentelevien henkilös-
töjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöjohtamisen tu-
levaisuuden näkymistä sekä tuottaa tietoa henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen
vaikuttavista tekijöistä Pohjois-Karjalassa seuraavien viiden vuoden aikajaksolla.

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, millaiset trendit tulevat vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen tulevaisuudessa. Lisäksi haluttiin tarkastella sitä, millaisia vaikutuksia näillä trendeillä tulisi olemaan organisaatioiden henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen, henkilöstöjohtamisen kehittämiseen sekä henkilöstöammattilaisten omaan työhön ja henkilöstöammattilaisten osaamisen kehittämiseen.

Kehittämistyön alueellisen rajauksen tavoitteena oli edistää henkilöstöjohtamisen merkittävyyttä ja vaikuttavuutta Pohjois-Karjalan talousalueella sekä tuoda kehittämistyöhön näkökulma, joka tukee erityisesti Pohjois-Karjalassa toimivien henkilöstöjohtamisen ammattilaisten osaamisen kehittämistä yhteistyössä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa.

Henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeita sekä henkilöstöammattilaisten osaamisen kehittämiseen liittyviä tarpeita kartoittamalla pyrittiin löytämään tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen keskeisiä kehittämisalueita. Tietoa henkilöstöjohtamisen kehittämisalueista voidaan hyödyntää Karelia-ammattikorkeakoulussa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin liittyvien koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa sekä hyödyntää koulutusyhteistyön kehittämisessä Pohjois-Karjalassa toimivien yritysten ja organisaatioiden, henkilöstöjohtamisen ammattilaisten ja Karelia-ammattikorkeakoulun välillä.

Tämä kehittämistyö toteutettiin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä osana Karelia-ammattikorkeakoulun kansainvälistä SMErec – New generation recruitment skills for SMEs and workforce -hanketta Karelia-ammattikorkeakoulun toimiessa kehittämistyön toimeksiantajana. Hankkeen tavoitteena Suomessa on edistää Joensuun ja Turun talousalueilla toimivien yritysten kilpailukykyä parantamalla pk-yritysten rekrytointiosaamista sekä kehittämällä henkilöstöjohtamisen taitoja. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2017; Josek 2017.) Tämän kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet tukevat erityisesti SMErec -hankkeen tavoitetta kehittää henkilöstöjohtamista paikallisesti sekä Joensuussa että Pohjois-Karjalassa.

1.4 Keskeiset käsitteet

Henkilöstöjohtamisen käsite ja siihen läheisesti liittyvä sanasto eivät ole täysin yksiselitteisiä, vaan samoihin asioihin voidaan viitata useammilla eri käsitteillä. Seuraavassa on määritelty henkilöstöjohtamisen asiakokonaisuuteen keskeisesti liittyvät alakäsitteet, jotka liittyvät kiinteästi henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin, ja sitä kautta tämän kehittämistyön viitekehykseen.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on suora käännös sen englanninkielisestä vastineesta human resource management (HRM), ja sillä tarkoitetaan sitä johtamisprosessin osaa, joka keskittyy ihmisten johtamiseen organisaatioissa. Tänä päivänä henkilöstöjohtamisen käsitteellä tarkoitetaan kaikkea sitä tarkoituksellista toimintaa, jonka tavoitteena on varmistaa henkilöstön oikeanlainen resursointi, osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Strategisen henkilöstöjohtamisen (engl. strategic human resource management, SHRM) käsite korostaa henkilöstövoimavarojen johtamisen strategista merkitystä ja toisaalta henkilöstöjohtamisen strategista yhteyttä liiketoimintastrategiaan. (Viitala 2013, 22, 20; Schmidt & Vanhala 2010, 9.)

Henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan henkilöstöjohtamiseen liittyviä hallinnollisia rutiineja, kuten esimerkiksi työsopimusten laadintaa, työajanseurantaa ja palkkahallintoa. Henkilöstötoiminnoilla puolestaan viitataan siihen henkilöstöjohtamisen toimintakokonaisuuteen, jossa hoidetaan rekrytointia, perehdyttämistä, palkitsemista, henkilöstön kehittämistä, työhyvinvointiin liittyviä asioita sekä muita henkilöstöön liittyviä asiakokonaisuuksia. Henkilöstötyöllä tarkoitetaan organisaation eri tasoilla toteutettavia henkilöstökäytäntöjä ja -prosesseja, joiden avulla varmistetaan organisaation toiminnan edellyttämä henkilöstön resursointi, osaaminen, hyvinvointi sekä sitoutuminen. (Viitala 2013, 22; Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 8; Viitala, Suutari & Järnlström 2011, 1.)

Henkilöstökäytännöillä tarkoitetaan kaikkia niitä yleisesti sovittuja toimintamalleja ja käytänteitä, jotka jäsentävät ja tukevat organisaation henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen käytänteet, toimintamallit ja menettelytavat ovat osa organisaation henkilöstöpolitiikkaa, joka jaetaan usein rekrytointi-, palkka- ja henkilöstön kehittämispolitiikkaan sekä muihin yleisesti sovittuihin periaatteisiin, joiden kautta henkilöstöjohtamista toteutetaan organisaatiossa. Henkilöstöprosesseilla

tarkoitetaan muun muassa rekrytointi-, perehdyttämis-, kehittämisen- ja ulkoistamisprosesseja, joiden avulla henkilöstöjohtamista toteutetaan käytännössä. (Viitala 2013, 23, 25, 22.)

Edellä esiteltyjen henkilöstöjohtamisen käsitteiden lisäksi tämän kehittämistyön viitekehykseen liittyy keskeisesti myös käsitteitä, jotka kuvaavat henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden tutkimusta ja tulevaisuuden ennakointia sekä henkilöstöjohtamisen toimintaympäristössä vaikuttavia muutosvoimia, jotka toimivat tässä kehittämistyössä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden ennakkoinnin ja toimintaympäristön tarkastelun välineinä. Seuraavassa on määritelty tulevaisuuden tutkimuksen ja tulevaisuuden ennakkoinnin käsitteet sekä toimintaympäristön tarkastelun asiakokonaisuuteen keskeisesti liittyvät käsitteet.

Tulevaisuuden tutkimus pyrkii hahmottamaan todennäköisiä ja mahdollisia tulevaisuuspolkuja ja kehityskulkuja. Tulevaisuuden ennakkoinnilla tarkoitetaan sellaisten keinojen ja toimintatapojen löytämistä, joilla tulevaisuuden kehitystä saataisiin ohjattua haluttuun suuntaan. Toimintaympäristön tarkastelulla tarkoitetaan ilmiöiden ja niiden muutosten tarkastelua ja ymmärtämistä tapahtumien, päätöksenteon ja valintojen aikaansaamien erilaisten tulevaisuusseuraamusten näkökulmasta. (Pöllänen 2012, 11, 14.)

Megatrendit käsitetään usein globaalissa maailmassa ilmeneviksi suuriksi muutoksvoimiksi, jotka vaikuttavat yhteiskunnalliseen, poliittiseen, sosiaaliseen tai taloudelliseen kehitykseen. Megatrendit ovat kehityksen suuria aaltoja tai linjoja, jotka koostuvat yhtenäisistä ilmiö- tai trendikokonaisuuksista, ja joilla on selkeä kehityssuunta. Trendit itsessään voidaan määritellä organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuviksi, usein ennakoitavissa oleviksi yleisiksi muutos- tai kehityssuunniksi. Trendit koostuvat erilaisista nousevista ilmiöistä, joita voidaan havainnoida ympäristöstä tulevien signaalien avulla. Heikot signaalit ovat merkkejä muutoksista tai uusista ilmiöistä, jotka voivat kehittyä trendeiksi tai jopa megatrendeiksi. (Rubin 2004b; Hiltunen 2017, 56, 64; Mannermaa 1999, 85; Hiltunen 2012, 79, 102, 111.)

2 Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet, tehtävät ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittäminen

2.1 Suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet

Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet ja kulloinkin vallalla olleet henkilöstöjohtamisen lähestymistavat ovat sidoksissa paitsi työelämän ja organisaatioiden sekä johtamisen menetelmien kehittymiseen, mutta myös yhteiskunnalliseen kehittymiseen. Yhteiskunnallinen kehitys ja sen myötä työelämässä tapahtuneet muutokset ovat osaltaan vaikuttaneet paitsi yritysten ja julkisten organisaatioiden toimintaympäristöön, mutta myös henkilöstöjohtamisen näkökulmien, menetelmien ja käytänteiden kehittymiseen.

Henkilöstöjohtamisen painotukset sekä menetelmien kehittyminen ovat vaihdelleet eri vuosikymmenillä erilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Vielä 1950-luvulla henkilöstökysymykset olivat Suomessa vielä enemmänkin sosiaaliasioita tai henkilöstön palkkaamiseen liittyviä asioita. Suomalaisen henkilöstöjohtamisen historian voidaankin katsoa alkaneen varsinaisesti vasta 1960-luvulla, jolloin suomalaisiin yksityisen sektorin yrityksiin alettiin perustaa erillisiä henkilöstöosastoja vastaamaan työhönotosta ja palkkahallintoon liittyvien asioiden hoitamisesta. (Puusa ym. 2014, 239; Helsilä 2009, 14; Luoma & Viitala 2015, 36; Sauri 2015, 42.)

1970-luvulla henkilöstöosastojen suosio kasvoi edelleen suomalaisen yhteiskunnan, sosiaaliturvan ja työlainsäädännön voimakkaan kehittymisen myötä, jolloin myös yhä useammat julkiset valtion ja kuntien organisaatiot perustivat henkilöstöosastoja vastaamaan organisaatioiden henkilöstöhallinnosta. Ihmiset nähtiin suorittajina, ja työntekijöiden suorituskykyä haluttiin vahvistaa entistä monipuolisemmalla henkilöstön hallinnoimisella. Tämän myötä henkilöstöjohtaminen alkoi 1970-luvun aikana kehittyä aiempaa järjestelmällisemmäksi ja ammattimaisemmaksi, ja sekä yrityksissä että julkisen hallinnon organisaatioissa alettiin puhua laajemmin henkilöstöhallinnon ja henkilöstöpolitiikan käsitteistä. (Sauri 2015, 43; Mansukoski 2015, 11; Luoma & Viitala 2015, 36; Helsilä 2009, 15.)

1980-luvun alussa henkilöstöjohtamisen painopiste alkoi siirtyä enemmän organisaatio- ja toimialakohtaisiin tekijöihin, joilla oli suora vaikutus yritysten ja organisaatioiden toimintakykyyn, tuloksellisuuteen ja menestykseen, ja henkilöstön rooli alettiin nähdä yhä enemmän tuloksentekijöinä. Henkilöstöjohtamisessa korostuivat erityisesti sen taloudelliset vaikutukset, ja henkilöstötoimintojen kehittämisenäkökulma alkoi vahvistua. 1980-luvulla alettiin puhua henkilöstöhallinnon sijasta henkilöstövoimavarojen johtamisesta. (Sauri 2015, 48; Mansukoski 2015, 11; Luoma & Viitala 2015, 36; Salojärvi 2009, 24.)

Organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtui 1980-luvun loppupuolella ja 1990-luvun aikana suuria muutoksia, joiden taustalla olivat kansainvälistyminen, tietotekninen kehitys sekä palvelu- ja laatuajattelun sekä tavoite- ja tulosjohtamisen mallien omaksuminen ensin yritysten ja sitten julkisten organisaatioiden toiminnassa. Tämä murros vaikutti vahvasti suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehittymiseen. 1990-luvulla henkilöstö alettiin nähdä osajina, asiantuntijoina ja monipuolisina vaikuttajina, ja henkilöstöjohtamisessa korostuivat erityisesti osaamisen merkitys ja osaamisen kehittäminen sekä henkilöstöjohtamisen strateginen näkökulma. (Sauri 2015, 48; Mansukoski 2015, 11; Luoma & Viitala 2015, 37.)

2000-luvun alussa suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa alettiin keskittyä yhä enemmän suorituksen johtamiseen, ja henkilöstöjohtamisen keskeisenä roolina oli toimia organisaation strategisen kilpailukyvyn varmistajana ja vahvistajana. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana ihmiset nähtiin organisaatioiden avainresurssina, ja henkilöstöjohtamisessa painotettiin strategisen henkilöstöjohtamisen merkitystä. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma korosti henkilöstöjohtamisen roolia osaamisen, palkitsemisjärjestelmien, yhteistyön, työmotivaation ja työhyvinvoinnin kehittämisessä, ja henkilöstöjohtamisessa keskityttiin erityisesti vuorovaikutteisuuteen, tiimityöhön ja itsensäjohtamiseen sekä potentiaalien ja kompetenssien kehittämiseen. (Mansukoski 2015, 11; Sauri 2015, 54; Luoma & Viitala 2015, 37.)

Nyt 2020-luvulla vuosikymmeniä kestäneen henkilöstöjohtamisen kehityskulun ja sen eri kehitysvaiheiden tuloksena henkilöstöjohtaminen on noussut vahvaan ja kokonaisvaltaiseen rooliin organisaatioiden menestymisen, tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn varmistajana. Tämän päivän henkilöstöjohtamista kuvaavat hyvin

avainkäsitteet yhteistyö, verkostoituminen, joustavuus ja vuorovaikutus. Ihmiset nähdään subjekteina, ja henkilöstön rooli vielä aiempaa tärkeämpänä avainresurssina organisaatioissa. (Mansukoski, Linnapuomi & Lillkålls 2015, 118.)

Tänä päivänä henkilöstöjohtamisen menetelmät ja toimintamallit ovat yhdenmu-
kaistuneet kautta maailman. Tarkasteltaessa henkilöstöjohtamisen kehityksen vuosikymmeniä voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen näkökulmien ja menetelmien kehittymiselle on ollut tyypillistä harppauksittain tapahtuva kehitys; uudet käsitteet ja lähestymistavat ovat melko lyhyessä ajassa korvanneet siihen saakka käytössä olleet näkökulmat ja menetelmät. Useimmat edellä kuvatuista, eri vuosikymmenillä vallalla olleista henkilöstöjohtamisen suuntauksista ovat kuitenkin edelleen vahvasti läsnä erilaisina näkökulmina tämän päivän henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä sekä henkilöstöjohtamisen kehittämisessä, ja useimmissa organisaatioissa on edelleen tunnistettavissa jokin näistä edellä mainituista lähestymistavoista vallitsevana painotuksena organisaation tämän päivän henkilöstöjohtamisessa. (Puusa ym. 2014, 239–240; Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 4; Mansukoski 2015, 11; Salojärvi 2009, 23, 27.)

2.2 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä

Nykyään henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on hyvin moniulotteinen, ja se elää ja kehittyy edelleen liiketoiminnan kehittymisen sekä organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukana. Yleistäen henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä voidaan Korppoon (2009, 77) mukaan jakaa henkilöstöasioiden ja -prosessien johtamiseen, toiminnan organisointiin, arviointiin ja ohjaukseen, palautteen antamiseen sekä päätöksenteon tukemiseen ja päätösten tekemiseen siten, että päätöksenteossa huomioidaan paitsi organisaation nykytilanne, mutta myös tulevaisuuden tarpeet.

Henkilöstöjohtaminen esiintyy kuitenkin aina erilaisena eri yrityksissä ja organisaatioissa. Toimintaympäristö, jossa henkilöstöjohtamista toteutetaan, vaikuttaa aina henkilöstöjohtamisen tehtäväkokonaisuuden painotuksiin sekä käytänteiden muotoutumiseen. Tapa, jolla henkilöstöjohtamista toteutetaan, riippuu puolestaan organisaation liiketoimintastrategiasta ja tavoitteista sekä ulkoisesta

toimintaympäristöstä. Lisäksi henkilöstöjohtamisen tehtävien ja käytänteiden kokonaisuuteen vaikuttavat olennaisesti henkilöstöjohtamisen resurssit, mutta myös yrityskoko, organisaation toimiala ja henkilöstömäärä. (Salojärvi 2009, 27; Puusa ym. 2014, 239; Viitala 2013, 27.)

Erilaisissa organisaatioissa henkilöstöjohtamisen organisaatio on rakentunut eri tavoin. Etenkin pienyrityksissä ja pienemmissä organisaatioissa yksi ja sama henkilö vastaa usein kaikista henkilöstöjohtamisen eri rooleista ja -tehtävistä. Suurissa organisaatioissa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet on usein eriytetty useammalle henkilölle, ja organisaatiossa voi olla omat rekrytointiosajat, työsuhteasioiden hoitajat, henkilöstön ja osaamisen kehittäjät, palkitsemisen ja sitouttamisen ammattilaiset, työhyvinvointipäälliköt sekä muutosjohtamisen ja johtamisen kehittäjät. (Kalliosalmi 2016.)

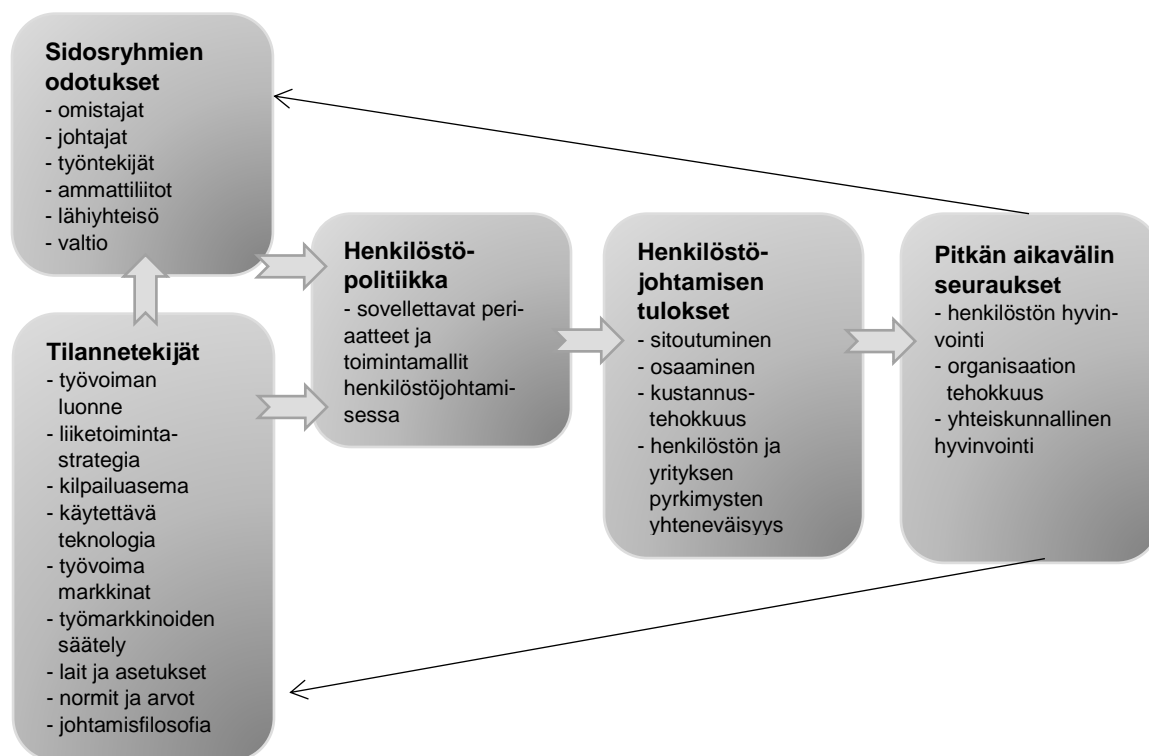
Myös yrityksen toimiala vaikuttaa usein henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen, painotuksiin ja käytänteisiin. Useimmilla toimialoilla on olemassa vakiintuneita käytänteitä, jotka ovat muovautuneet yrityksen tai organisaation toiminnan luonteen mukaan. Näitä toimialakohtaisia eroja on olemassa esimerkiksi rekrytointikäytänteissä, tavoitteen asetannassa, palkitsemisjärjestelmissä sekä osaamisen kehittämisen käytännöissä, ja usein näiden vakiintuneiden toimintamallien mukaan toimitaan toimialasta riippuen. (Viitala 2013, 27.)

Henkilöstöjohtamisen tehtävät vaihtelevat eri organisaatioissa, ja henkilöstöjohtamisen painotus on usein joko hallinnollisessa, operatiivisessa tai strategisessa henkilöstöjohtamisessa organisaatiosta riippuen. Pienyrityksissä korostuu usein hallinnollinen ja operatiivinen työ, jolloin henkilöstötoimintojen pääpaino kohdistuu usein nykytilanteeseen ja hallinnollisten rutiinien hoitamiseen. Jos taas henkilöstöjohtamisen rooli on vahvasti kehittämisessä, painotetaan henkilöstöjohtamisessa henkilöstön osaamisen kehittämistä ja koulutusta osana tulevaisuuden tarpeiden ennakointia. Keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa henkilöstöjohtamisen pääpaino on usein strategisessa toiminnassa, jolloin myös henkilöstöjohtamista pyritään toteuttamaan organisaation pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden mukaisesti kehittäen uudenlaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä tukemaan strategisten tavoitteiden toteutumista. (Jolkkonen & Järnlström 2014, 21; Salojärvi 2009, 28–29; Viitala 2013, 247.)

Koska henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän painotukset ja käytänteet ovat aina sidoksissa siihen organisaatioon ja toimintaympäristöön, jossa henkilöstöjohtamista toteutetaan, ei henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää ole mahdollista kuvata tai määrittää yleistäen ja yksiselitteisesti. Seuraavassa on kuitenkin esitelty henkilöstöjohtamisen peruselementtejä kuvaavia yleisesti tunnettuja malleja, joiden avulla voidaan hahmottaa ja jäsentää henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää sekä kuvata henkilöstöjohtamisen keskeisiä osatekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. (Salojärvi 2009, 27; Viitala 2013, 39.)

Yksi tunnetuimmista henkilöstöjohtamisen tehtäväkokonaisuutta kuvaavista malleista on niin kutsuttu Harvardin malli (Beer, Spector ja Lawrence 1984). Harvardin malli jäsentää henkilöstöjohtamisen toiminnaksi, jossa organisaation ulkoiset tekijät sekä sisäiset, henkilöstöjohtamiseen liittyvät valinnat kytkeytyivät kiinteästi toisiinsa. (Viitala 2013, 37; Puusa ym. 2014, 242–243; Viitala 2015, 1.)

Kuviossa 1 on esitetty Harvardin mallin kuusi keskeistä elementtiä, jotka ovat: tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpolitiikka, henkilöstöjohtamisen tulokset, pitkän aikavälin seuraukset, sekä näiden elementtien keskinäiset heijastusvaikutukset sidosryhmiin ja tilannetekijöihin. (Viitala 2013, 37; Puusa ym. 2014, 242–243.)

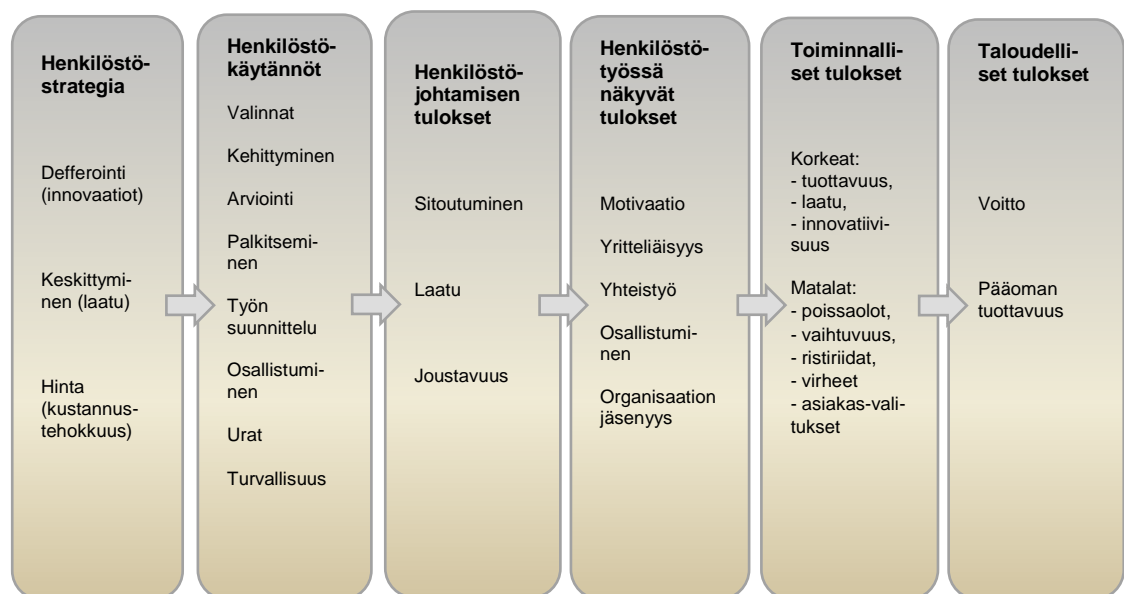


Kuvio 1. Harvardin henkilöstöjohtamisen malli (Viitala 2013, 37).

Harvardin mallissa henkilöstöjohtamisen vaikutukset heijastuvat pitkällä aikavälillä paitsi yksilö- ja organisaatiotasolle myös yhteiskunnan tasolle. Yksilötasolla henkilöstöjohtamisen tuloksina ovat yksilön sitoutuminen ja hyvä suoriutuminen, jotka heijastuvat organisaatiotasolle toiminnan laatuna ja kustannustehokkuutena. Pitkän aikavälin vaikutukset näkyvät henkilöstön hyvinvoinnin, organisaation tehokkuuden ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin paranemisena. (Puusa ym. 2014, 242–243; Viitala 2015, 1.)

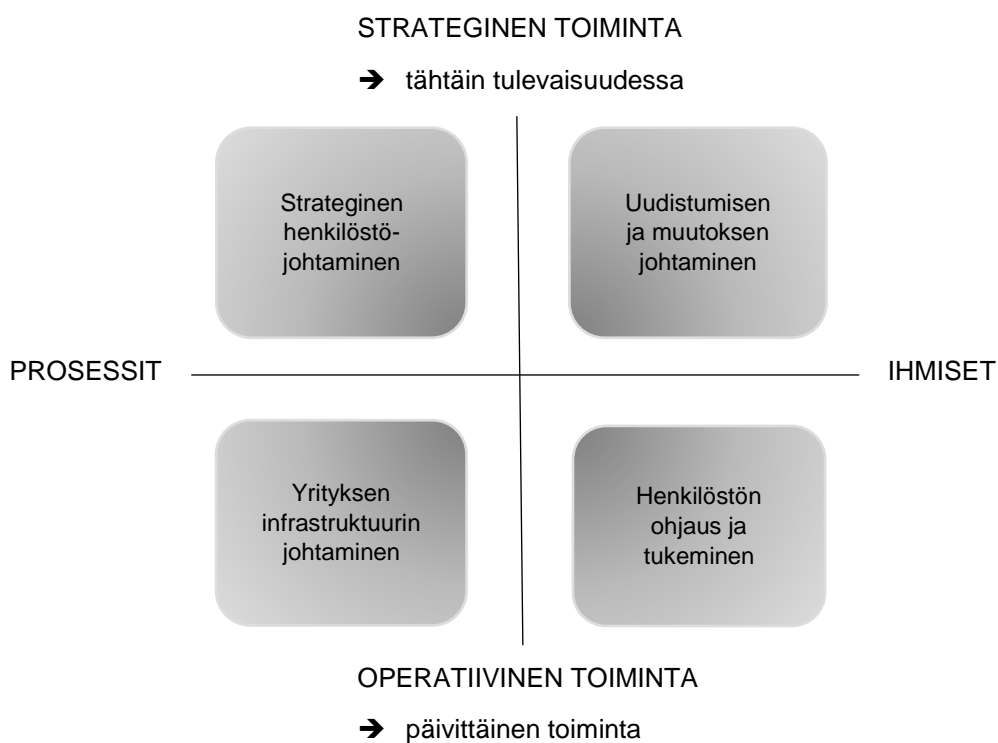
David Guestin (1987) henkilöstöjohtamisen malli (kuvio 2) kohdistaa Harvardin mallia (Beer ym. 1984) tarkemmin huomion henkilöstöjohtamisen ja yrityksen menestyksen väliseen yhteyteen. Guestin henkilöstöjohtamisen malli korostaa sitä, että henkilöstöjohtamisen on oltava johdonmukaista liiketoimintastrategian kanssa, ja että henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä eri toimintojen ja menettelytapojen tulee olla keskenään yhteensopivia (Viitala 2015, 1; Viitala 2013, 36.)

Guestin mallin mukaan henkilöstöjohtamisen tavoitteet tulisi kytkeä erityisesti henkilöstön sitoutumiseen, laatuun ja joustavuuteen. Näin yhteensopivien, henkilöstöstrategiasta johdettujen henkilöstötoimintojen avulla voidaan parantaa valittujen henkilöstökäytänteiden avulla sekä yksilöiden että organisaation suorituskykyä. Hyvin toteutetun henkilöstöjohtamisen vaikutukset ja tulokset näkyvät positiivisesti sekä yksilötasolla että organisaation eri tasoilla. (Viitala 2015, 2; Viitala 2013, 36–37.)



Kuvio 2. Guestin (1987) henkilöstöjohtamisen malli (Viitala 2013, 36–37).

Dave Ulrichin mukaan henkilöstöjohtamisen kokonaisuus muodostuu useista toisiaan täydentävistä tehtäväalueista, jotka määrittelevät henkilöstöjohtamistehtäväkenttää ja sisältöä. Ulrichin (1997) henkilöstöjohtamisen malli jäsentää henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää jakamalla henkilöstöjohtamisen päätehtävät neljään eri osakokonaisuuteen; strategiseen henkilöstöjohtamiseen, yrityksen infrastruktuurin johtamiseen, henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen sekä uudistumiseen ja muutoksen johtamiseen (kuvio 3). (Viitala 2013, 35, 34; Viitala 2004, 15.)



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen nelikenttä, Ulrich 1997 (Viitala 2013, 34).

Ulrichin henkilöstöjohtamisen malli kuvaa sitä, miten henkilöstöjohtaminen osakokonaisuudet vaikuttavat sekä operatiivisella että strategisella tasolla organisaation kahteen ulottuvuuteen, prosesseihin ja ihmisiin. Mallin mukaan aikajänne voi vaihdella eri osa-alueilla joko pitkän tai lyhyen aikavälin tarkasteluna riippuen siitä, tarkastellaanko henkilöstöjohtamista strategisten tavoitteiden vai päivittäiseen toimintaan liittyvien ratkaisujen kautta. Toiminnan kohde puolestaan

vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista ihmisiin tarkasteltavasta osa-alueesta riippuen. (Viitala 2013, 34; Viitala 2004, 15.)

Ulrichin mallissa strategisen henkilöstöjohtamisen avulla varmistetaan yrityksen liiketoimintastrategian edellyttämä osaaminen organisaatiossa, ja turvataan yrityksen kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Infrastruktuurin johtamisen avulla luodaan järjestelmiä, toimintamalleja ja käytänteitä, jotka tukevat organisaation kehittymistä ja jokapäiväisiä toimintoja. Henkilöstön ohjauksen ja tukemisen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä sekä luoda edellytykset tuotavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Uudistumisen tukemisessa ja muutoksen johtamisessa henkilöstötoimintojen tehtävänä on esimiestyön ja johtajuuden kehittäminen organisaatiossa. (Viitala 2013, 35.)

Edellä esitettyjen henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää ja sen eri ulottuvuuksia kuvaavien mallien pohjalta voidaan erottaa kaksi erilaista lähestymistapaa, kova ja pehmeä henkilöstöjohtaminen, jotka näkyvät erilaisina painotuksina henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää jäsentävien mallien tarkastelunäkökulmissa. Henkilöstöjohtamisen kovassa lähestymistavassa korostetaan henkilöstön resursinäkökulmaa, jolloin tarkastelussa painottuu erityisesti tehokkuus- ja kustannusnäkökulma. Henkilöstöjohtamisen pehmeässä lähestymistavassa puolestaan korostetaan henkilöstöresurssien inhimillistä luonnetta sekä henkilöstön sitouttamisen ja kehittämisen merkitystä. Tutkimusten mukaan organisaatioilla on parhaat mahdollisuudet menestyä pitkällä aikavälillä tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä silloin, kun organisaation henkilöstöjohtamisessa hyödynnetään samanaikaisesti sekä kovan että pehmeän henkilöstöjohtamisen menetelmiä. (Viitala & Lehto 2014, 136–137; Jolkkonen & Järllström 2014, 39.)

2.3 Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittäminen

Henkilöstöjohtamisen käytännöillä tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän eri osa-alueisiin liittyviä yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joiden avulla henkilöstöjohtamista toteutetaan organisaation eri tasoilla. Henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat niitä henkilöstöjohtamisen välineitä; toimintatapoja, käytänteitä ja

prosesseja, jotka jäsentävät ja tukevat organisaation henkilöstöjohtamista muuttamalla henkilöstöjohtamisen suuret suuntaviivat käytännön tekemiseksi päivittäisessä toiminnassa. (Luoma 2014, 76.)

Henkilöstökäytäntöjen avulla pyritään vaikuttamaan henkilöstön toimintaan ja valintoihin organisaation tavoitteiden toteutumiseksi sekä vahvistamaan henkilöstön kiinnittymistä ja sitoutumista organisaatioon. Lisäksi henkilöstökäytännöt ohjaavat henkilöstöä toimimaan juridisesti ja eettisesti oikein sekä edistävät henkilöstön aloitteellisuutta ja osallistumista toiminnan ja käytäntöjen kehittämiseen. (Luoma 2014, 86.)

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittäminen lähtee usein liikkeelle organisaation toimintaympäristössä tai organisaation toiminnassa tapahtuvista muutoksista. Organisaation henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja -toimintatapoja sekä henkilöstöprosesseja kehittämällä pyritään lähtökohtaisesti parantamaan organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista sekä henkilöstöjohtamisen prosessien tehokkuutta, joten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämistarpeet ovat aina sidoksissa yrityksen tai organisaation tarpeisiin ja sen henkilöstöjohtamiselle asetettuihin tavoitteisiin. (Mård 2017; Viitala 2013, 322.)

Henkilöstöjohtamisen käytänteiden kehittämisessä tulee huomioida laajasti sekä sisäinen että ulkoinen toimintaympäristö silloin, kun henkilöstötoimintojen kehittämiskohteita määritellään. Myös kokonaisvaltainen näkemys henkilöstöorganisaatiosta on avainasemassa henkilöstöjohtamisen käytänteiden kehittämisessä, koska kehittämistoiminnassa on kyettävä määrittelemään henkilöstöjohtamisen kehittämiseen liittyvät eri elementit ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet, eli kuinka kehittäminen vaikuttaa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin. (Viitala 2013, 323.)

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämisessä on tärkeätä, että kehittämistoimissa sovelletaan samoja periaatteita kuin koko organisaation henkilöstön kehittämisessä. Mikäli organisaation henkilöstön kehittämisessä sovelletaan esimerkiksi yhteistyötä ja tavoitteiden saavuttamista tiimilähtöisen toimintatavan avulla, tulee henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämisessä huomioida nämä samat periaatteet. Esimerkiksi kehitettäessä organisaation palkitsemiskäytäntöjä ja palkitsemisjärjestelmää, tulee organisaation palkitsemisjärjestelmän rakentua

tämän mukaan enemmän kollektiivisen kuin yksilöllisen palkitsemisen periaatteille. (Luoma 2014, 78–79.)

Henkilöstöjohtamisen ja sen käytäntöjen kehittämisessä ylimmän johdon tuki on tärkeätä, sillä ilman sitä kehittämistyön tulokset jäävät usein pinnallisiksi eivätkä kehittämistoimet tällöin ulotu organisaation kaikille tasoille. Jotta kehittämistoimet saadaan jalkautettua koko organisaatioon ja sen kaikille tasoille, on kehittämistyöhön otettava ylimmän johdin lisäksi mukaan myös mahdollisimman laajasti koko henkilöstö; keskijohto, lähiesimiehet sekä organisaation henkilöstö. (Viitala 2013, 323.)

Henkilöstökäytäntöjen kehittäminen ja kehittämistyön toteuttaminen vaatii yrityksessä riittävät henkilöstöjohtamisen resurssit. Kehittämisprosessin läpivienti vaatii kehittämistyössä mukana olevilta henkilöiltä paitsi keskittymistä ja pitkäjänteisyyttä, mutta myös luovuutta sekä uusien mahdollisuuksien ja vaihtoehtoisten toimintatapojen etsimistä ja niiden löytämistä. Tämä edellyttää kykyä arvioida ja analysoida nykytilaa, hankkia tietoa kehittämisen tarpeista sekä viedä tehokkaasti läpi halutut kehittämistoimet. (Viitala 2013, 323; Salojärvi 2009, 29.)

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämisessä informointi, keskustelu ja avoimuus kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa on ensiarvoisen tärkeää. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kehitettäessä keskeisimpinä tavoitteina on kehittää selkaisia toimintamalleja ja käytänteitä, jotka tukevat organisaation henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaista kehittämistä sujuvasti ja tehokkaasti. (Viitala 2013, 323.)

3 Henkilöstöjohtaminen tulevaisuuden tutkimuksen viitekehyksessä

3.1 Tulevaisuudentutkimus tieteenalana

Tulevaisuudentutkimus on luonteeltaan tieteidenvälinen ja poikkitieteellinen tieteenala, jota voidaan kuvata tiedon ja tutkimuksen alueeksi, joka pyrkii paitsi vahvistamaan tulevaisuustietoisuutta, myös avustamaan päätöksenteossa ja tulevaisuudenhallinnassa. Tulevaisuudentutkimus hyödyntää muilla tieteenaloilla saavutettuja tutkimustuloksia ja löydöksiä tehdessään erilaisia päätelmiä ja johtopäätöksiä siitä, millaisia mahdollisia, todennäköisiä, toivottavia ja vältettäviä tulevaisuudentiloja on odotettavissa. (Pöllänen 2012, 3; Rubin 2004c.)

Tulevaisuudentutkimuksen keskeisenä tutkimuskohteena on nykyisyys ja nykyhetken tarpeet. Tulevaisuus näyttäytyy nykyisyydessä erilaisina aikomuksina, jotka pohjautuvat aiempiin valintoihin ja tulevaisuutta koskeviin mielikuviin. Tulevaisuudentutkimuksen lähtökohtana on tarve pyrkiä laajentamaan näkyvissä olevien valinnanmahdollisuuksien määrää sekä antamaan merkityksiä nykyhetkessä tehdyille valinnoille. Tulevaisuudentutkimus pyrkii vaikuttamaan yleisesti ajatteluun, arvoihin ja sitä kautta päätöksentekoon tarjoamalla perusteltuja näkemyksiä tulevaisuudesta ja sen eri kehitysvaihtoehtoista suunnittelun ja päätöksenteon tueksi ja toiminnan perustaksi. (Metsämuuronen 2003, 216, 219; Heikkilä 2014; Rubin 2004c.)

Käytännössä tulevaisuudentutkimuksen avulla voidaan jäsentää tulevaisuutta tutkimalla menneisyydestä ja nykyhetkestä saatavaa tietoa tulevaisuuden ennakkoinnin näkökulmasta. Tulevaisuudentutkimus tarjoaa työkaluja syntymässä olevien ilmiöiden havainnoimiseen sekä uusien vaihtoehtoisten kehityskulkujen luovaan ideoimiseen ja tarkasteluun, jolloin tulevaisuutta tutkimalla voidaan ennakoita mahdollisia muutoksia sekä lisätä mahdollisuuksia varautua ja vaikuttaa vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin (Metsämuuronen 2003, 216; Heikkilä 2014).

3.2 Tulevaisuuden ennakointi

Tulevaisuuden tutkimus ja tulevaisuuden ennakointi käsitteinä ovat hyvin lähellä toisiaan. Kun tulevaisuuden tutkimuksessa pyritään hahmottelemaan todennäköisiä ja mahdollisia tulevaisuuspolkuja ja kehityskulkuja, tulevaisuuden ennakkoinnilla puolestaan pyritään löytämään sellaisia keinoja ja toimintatapoja, joilla kehitystä saataisiin tulevaisuudessa ohjattua haluttuun suuntaan. (Pöllänen 2012, 11.)

Tulevaisuuden ennakointi on tulevaisuudentutkimuksen menetelmällistä soveltamista käytännössä yritysten ja organisaatioiden tulevaisuuden hallinnassa. Ennakointi on tulevaisuuden luotausta, eli tulevaisuuden näkemistä ja tulevaisuuden suunnittelua, eli tulevaisuuden tekemistä. Ennakoinnilla tarkoitetaan erilaisten mahdollisten ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohdintaa sekä tulevaisuuden jäsentämistä ja analysointia. (Pöllänen 2012, 5, 8, 9; Heikkilä 2014.)

Tulevaisuuden ennakkoinnissa on käytettävissä useita erilaisia menetelmiä, joiden avulla tulevaisuudesta voidaan kerätä tietoa sekä jäsentää ja analysoida tulevaisuutta kerätyn tiedon valossa. Tulevaisuuden ennakkoinnin keskeisenä tavoitteena on osallistaa mukaan tulevaisuusprosessiin ne tahot, joiden tulevaisuutta tutkitaan, tai vaihtoehtoisesti sellaiset tahot, joilla on asiantuntijuuteen pohjautuvaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja sen tulevaisuudesta. (Heikkilä 2014.)

Yhä useammalla toimialalla toimintaympäristön muutokset tapahtuvat tänä päivänä entistä nopeammin. Yrityksissä ja organisaatioissa on pystyttävä hahmotamaan ja ennakoimaan kehityksen suuntaa sekä kyettävä ennakoimaan tulossa olevia muutoksia ja tarkastelemaan näiden muutosten vaikutuksia sekä oman työn että oman organisaation näkökulmista. Tulevaisuuden ennakkoinnin avulla on mahdollista tarkastella nykyhetkeä sekä arvioida tulevaisuutta ja sen sisältämiä kehitysnäkymiä siten, että niihin on mahdollista varautua ja toteuttaa pitkän aikavälin tavoitteita erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa. (Pöllänen 2012, 13.)

3.3 Toimintaympäristön muutosten tarkastelu

Organisaatiot kohtaavat yhä enemmän rinnakkaisia ja yllätyksellisiä muutoksia toimintaympäristöissään, joissa tapahtuu nopeita yhteiskunnallisia, poliittisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia muutoksia. Nämä muutokset ovat suurelta osin seurausta globaaleista megatrendeistä, trendeistä ja nousevista ilmiöistä sekä yleisestä arvojen muutoksesta. (Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 1; Sydänmaanlakka 2014, 19; Lehikoinen & Sinivuori 2014, 39.)

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat organisaatioiden toimintaan, kannattavuuteen tai kasvumahdollisuuksiin. Tunnistamalla näitä muutoksia ennakoivia merkkejä sekä tarkastelemalla muutokseen vaikuttavia tekijöitä on mahdollista ymmärtää ja analysoida nousevia ilmiöitä sekä tapahtumassa olevia muutoksia paitsi päätöksenteon ja valintojen myös tulevaisuuteen varautumisen näkökulmasta. (Majavesi 2010, 2–3; Mäntyneva 2016; Rubin 2004a.)

Tässä kehittämistyössä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden tarkastelun ja ennakkoinnin viitekehyksenä käytetään organisaatioiden toimintaympäristöön vaikuttavien muutostenvoimien; megatrendien ja trendien tarkastelua. Näiden toimintaympäristöön vaikuttavien ilmiöiden tarkastelun ja kartoittamisen tarkoituksena on havaita ajoissa niitä signaaleja, jotka kertovat mahdollisista uusista kehityssuunnista sekä tarpeista luoda henkilöstöjohtamiseen uusia toimintatapoja ja käytänteitä.

3.4 Henkilöstöjohtamisen kentällä vaikuttavat megatrendit

John Naisbittiä (1982) voidaan pitää megatrendin käsitteen luoja. Hänen mukaansa megatrendi voidaan määritellä suureksi kehitysaalloksi, jolla on nähtävissä selkeä suunta. Mannermaan (2004) mukaan megatrendillä tarkoitetaan sellaista ilmiötä tai ilmiökokonaisuutta, jolla voidaan nähdä olevan yleinen, toteutuneen kehityksen perusteella tunnistettava suunta, ja jonka uskotaan jatkuvan samansuuntaisena myös tulevaisuudessa. (Mannermaa 1999, 84–85; Mannermaa 2004, 43, 73.)

Megatrendit kuvaavat nykyhetkeä, ne ovat pitkäkestoisia ja voimakkaasti läsnä. Ne vaikuttavat laajasti useilla eri elämänalueilla ja niiden maantieteellinen levinneisyys on laajaa. Megatrendi itsessään on hyvin laaja ilmiökokonaisuus, joka sisältää useita tunnistettavia osailmiöitä eli trendejä. Megatrendien ja siihen liittyvien osailmiöiden tunnistaminen mahdollistaa keskeisten muuttujien ja niiden mahdollisten toteutumavaihtoehtojen tarkastelun tulevaisuuden viitekehyksessä. Näiden ilmiökokonaisuuksien kartoittamisen tarkoituksena on jäsentää kehittämisen kohteena olevaa ilmiötä sekä ymmärtää, mitä yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristössä on tapahtumassa. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 38; Hiltunen 2017, 61; Mannermaa 1999, 85–87; Hiltunen 2012, 76, 79; Mannermaa 2004, 74.)

Erityisesti työelämään ja organisaatioiden toimintaympäristöön vaikuttavia globaaleja muutosvoimia ja keskeisiä megatrendejä ovat globalisaatio, teknologian kehittyminen sekä työikäisten väestö- ja ikärakenteen muutos. Nämä globaalit muutosvoimat vaikuttavat merkittävästi työn tekemisen kokonaisuuteen, muuttamaan työtehtävien sisältöä sekä luomaan tulevaisuudessa yhä uudenlaisia tapoja tehdä työtä vaikuttaen samalla myös henkilöstöjohtamisen menetelmien ja käytäntöjen muuttumiseen ja kehittymiseen. (Järnlström & Vanhala 2014, 221; Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 1; Sydänmaanlakka 2014, 28–29; Majavesi 2010, 3; Milligan 2017.)

3.4.1 Globalisaatio

Globalisaatio on tänä päivänä todellinen muutosvoima koko maailmassa. Ilmiönä globalisaatio on erittäin moniulotteinen, ja se tulee paitsi muokkaamaan tulevaisuuden työelämää monin eri tavoin, myös vaikuttaman organisaatioiden rakenteisiin ja henkilöstöjohtamisen kehittymiseen. Käytännössä globalisaatio näkyy organisaatioiden toiminta- ja työskentely-ympäristöjen laajentumisena, globaalin kilpailun lisääntymisenä sekä uraliikkuvuuden kasvuna ja kilpailuna osaavasta työvoimasta. Liiketoiminnan globaali luonne muokkaa työvoimaa yhä kansainvälisemmäksi ja monimuotoisemmaksi, ja tämä vaatii henkilöstöjohtamiselta paitsi kulttuuristen erojen huomioimista, myös keskittymistä osallisuuteen sekä yhteisten arvostusten ja uskomusten luomiseen. (Milligan 2017; 29; Bersin, Geller,

Wakefield & Walsh 2016; Sydänmaanlakka 2014, 29; Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 1, 3.) Myös työnantajabrändin kasvattaminen ja henkilöstön sitouttaminen kasvattavat merkitystään kilpailtaessa osaajista kansainvälisillä työmarkkinoilla.

3.4.2 Teknologian kehitys

Teknologian kehittyminen, digitalisaatio ja automaatio ovat vallanneet yhä vahvempaa jalansijaa yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristössä. Tulevaisuudessa uudenlaisten teknologioiden hyödyntäminen luo uusia liiketoimintamalleja, jotka muuttavat radikaalisti paitsi työskentelytapoja, myös työ- ja työskentely-ympäristöjä. Lyhytkestoiset työsuhteet sekä virtuaalisesti tehtävä työ lisääntyvät ja yleistyvät samalla, kun teknologian kehittyminen automatisoi ja robotisoi tiettyjä työtehtäviä. Tulevaisuudessa teknologinen kehitys vaikuttaa yhä enemmän myös henkilöstöprosesseihin, sekä siihen miten henkilöstötyötä tehdään. Teknologisia ratkaisuja hyödyntämällä on mahdollista rakentaa yhtenäisiä HR-prosesseja, jakaa osaamista ja resursseja eri HR-toimijoiden välillä sekä organisoida HR-tehtävät täysin uudella tavalla. (Sydänmaanlakka 2014, 29; Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 5, 1, 3; Bersin, Geller, Wakefield & Walsh 2016; Suutari 2009, 319.)

3.4.3 Väestö- ja ikärakenteen muutos

Väestörakenteessa tapahtuneet muutokset ovat tehneet työikäisestä väestöstä aiempaa monimuotoisempaa, ja työntekijöinä on nyt sekä nuoria että aiempaa iäkkäämpiä työntekijöitä. Työikäisen väestön ikärakenteen muutos näkyy organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa toisaalta työurien pidentymisenä, mutta toisaalta myös työelämän kokonaisvaltaisena murroksena, jossa korostuvat uuden työntekijäsukupolven muuttuneet odotukset ja vaatimukset. (Bersin, Geller, Wakefield & Walsh 2016; Milligan 2017; Sydänmaanlakka 2014, 29.) Tämä kahtiajako muuttaa työelämää sekä vaikuttaa vahvasti henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän eri osa-alueisiin ja niiden välisiin painotuksiin.

Kun osa työikäisestä väestöstä ikääntyy, ja tulevaisuudessa yhä suurempi joukko jo eläkeiässä olevia työntekijöitä haluaa edelleen toimia aktiivisesti työelämässä ja jatkaa työuriaan, on henkilöstöjohtamisessa kiinnitettävä entistä enemmän huomiota kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Toisaalta taas samaan aikaan työntekijöiden uudella sukupolvella on hyvin erilainen käsitys siitä, millaiselta työelämän tulisi näyttää tulevaisuudessa. Uuden sukupolven työntekijät tuovat mukanaan suuria odotuksia palkitsevasta, tarkoituksenmukaisesta työntekijäkokeemuksesta, jatkuvasta oppimisesta ja kehitysmahdollisuuksista sekä dynaamisesta urakehityksestä, jolloin henkilöstöjohtamisen tehtävänä kehittää uudenlaisia tapoja tehdä työtä (Milligan 2017; Sydänmaanlakka 2014, 29; Bersin, Geller, Wakefield & Walsh 2016.)

3.5 Henkilöstöjohtamisen nykytrendit

Trendillä tarkoitetaan pitkän aikajakson kuluessa tapahtuvaa, ennakoitavissa olevaa yleistä muutos- tai kehityssuuntaa. Trendit kertovat vallitsevasta tavasta suhtautua, toimia ja ilmaista asioita, ja ne peilaavat myös aikamme arvoja ja arvostuksia. Trendi on piirre nykyhetkessä, joka voi tulevaisuudessa jatkua sellaisena, että sitä on suhteellisen helppoa jäljitellä tai ennakoida. Trendejä voidaankin kuvata esimerkiksi suuntaukseksi, virtaukseksi tai muutoksen kaavaksi, joka vaikuttaa päätöksentekoon, valintoihin ja arvostuksiin. Trendien ymmärtämisessä on aina toimintaympäristön lisäksi mukana myös aika-aspekti, koska trendit on riippuvaisia ajasta. (Hiltunen 2017, 56, 61; Merisalo 2012, 9, 11; Rubin 2004b; Futurix 2016.)

Trendejä voidaan kuvata myös sosiaalisessa yhteisössä vallitsevaksi kehityssuunnaksi, jotka vaikuttavat sen jäsenten ajattelumalleihin. Trendi voi olla joko hyvin paikallinen, pienen yhteisön sisäinen trendi tai koko yhteiskunnan toimintaan vaikuttava ja sitä ohjaava ilmiö. Koska trendit perustuvat nykyisyyttä ja historiaa koskevaan tietoon, trendi voi olla myös jonkin ryhmän tai asiantuntijajoukon kokemukseen perustuva intuitio siitä, mitä toimintaympäristössä tulee tapahtumaan tietyn aikajakson kuluessa. (Merisalo 2012, 9; Hiltunen 2017, 61.)

Trendit ovat usein suppeampia kuin megatrendit, ja ne koostuvat erilaisista nousevista asioista, joita voidaan havainnoida ympäristöstä tulevien signaalien avulla. Trendien tarkastelu ja seuraaminen antavat välineitä tulkita toimintaamme ja tavoitteitamme osana oman aikamme toimintaympäristöä. Tulevaisuuden nousevien trendien löytämisessä on olennaista tunnistaa toimintaympäristöstä esiin nousevia ilmiöitä ja heikkoja signaaleja, koska havainnoimalla toimintaympäristöön vaikuttavia signaaleja meille syntyy käsitys tulevaisuudesta. Uusien trendien luominen vaatii siis paitsi näkemystä tulevaisuudesta, myös kykyä yhdistellä toimintaympäristöstä tulevia signaaleja uudella tavalla. (Hiltunen 2012, 102; Merisalo 2012, 12.)

3.5.1 Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen trendit

Henkilöstöjohtamista toteutetaan yhä useammissa organisaatioissa kansainvälisessä toimintaympäristössä tai jopa globaalilla tasolla. Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kentällä on tutkimusten mukaan nähtävissä erilaisia kehityssuuntauksia, joista keskeisimpiä voidaan nähdä globaalin integroinnin lisääntyminen, uusien kansainvälisten työn muotojen käytön lisääntyminen sekä suorituksen ja kyvykkyyksien johtamiseen liittyvien järjestelmien kehitys. (Kemppainen 2009, 281; Viitala 2013, 245.)

Henkilöstöjohtamisen globaalin trendilistan kärjessä ovat viime vuosina Deloitteen Global Human Capital Trends -kyselytutkimusten mukaan olleet henkilöstön sitoutumisen ja sitouttamisen parantaminen, organisaatiorakenteiden uudistaminen, johtajuuden kehittäminen, kokonaisvaltainen henkilöstön johtaminen sekä oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Nämä trendit vaativat yritys- ja henkilöstöjohtoa tekemään tulevaisuudessa muutoksia paitsi johtamiseen sekä henkilöstöjohtamisen strategioihin, mutta ne pakottavat myös etsimään uudenlaisia keinoja työntekijäkokemuksen parantamiseksi sekä kehittämään edelleen kyvykkyyksien johtamisen menetelmiä kasvattaakseen henkilöstön sitoutumista. (Deloitte 2017; Deloitte 2016; Deloitte 2015; Deloitte Finland 2015.)

Erityisesti henkilöstön sitoutuminen ja sitouttaminen on nähty viime vuosina yhtenä globaalin henkilöstöjohtamisen suurimmista haasteista. Yritys- ja johtamiskulttuurin kehittäminen sekä osaamisen kehittäminen ja kyvykkyysien johtaminen koetaan globaalisti keskeisiksi tekijöiksi henkilöstön sitouttamisen parantamisessa. Yrityskulttuurin kehittämiseen ja muokkaamiseen vaikuttavat organisaation johtamiskulttuurin lisäksi myös henkilöstön vaikutusmahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen sekä joustavuus itse työn tekemisessä. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on houkuttaa, sitouttaa ja kehittää työntekijöitä. Kyvykkyysien johtamisella pyritään kehittämään yrityksen kilpailukykyä, innovointikykyä, henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta sekä vähentämään henkilöstön vaihtuvuudesta johtuvaa osaamisen poistumista organisaatiosta. (Deloitte Finland 2017; Suutari 2009, 323.)

Organisaatiorakenteiden kehittämisellä ja uudistamisella pyritään poistamaan organisaatioiden hierarkkisia rakenteita ja korvaamaan moniportaisia organisaatiorakenteita aiempaa ketterimmillä ja verkostoituneilla tiimi- ja projektipohjaisilla organisaatioilla. Uudistamalla organisaatiorakenteita aiempaa ketterimmiksi halutaan parantaa organisaatioiden reagointikykyä toimintaympäristön kiihtyvässä muutosvauhdissa sekä mahdollistaa kokonaisvaltainen henkilöstön johtaminen uudistamalla kansainvälisiä työn tekemisen muotoja sekä helpottamalla työvoiman joustavaa käyttöä hyödyntämällä organisaation omia sekä ulkopuolisia osaamisresursseja. (Deloitte Finland 2017.)

Nousevina trendeinä globaalin henkilöstöjohtamisen kentällä ovat työntekijäkokemuksen johtaminen, HR-toimintojen uudistaminen ja palvelumuotoilu sekä digitalisaation ja henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa. Työntekijäkokemuksen johtamisen ja parantamisen merkitys ja sen vaikutusten tiedostaminen on nousussa erityisesti globaalin henkilöstöjohtamisen trendikehityksessä. Hyvällä työntekijäkokemuksella on havaittu olevan suoran yhteys onnistuneeseen asiakaskokemukseen, palvelun laatuun, toiminnan tehokkuuteen ja yrityksen kannattavuuteen sekä henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. (Suutari 2009, 318–319; Deloitte 2016; Deloitte 2017; Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 5; Tuominen 2016.)

Myös HR-palvelujen uudistamisella ja uudelleenmuotoilulla halutaan vaikuttaa positiiviseen työntekijäkokemukseen. Käytännössä HR-palvelujen uudistamisella

ja uudelleenmuotoilulla tarkoitetaan HR-palveluiden, -prosessien ja -järjestelmien selkeyttämistä, yksinkertaistamista ja automatisointia, joilla pyritään HR:n palvelutarjonnan kasvattamiseen, parantamiseen ja kehittämiseen. HR:n uudistamiseksi on myös tärkeää kehittää mittareita, jotka arvioivat niin strategisten kuin operatiivistenkin henkilöstöprosessien vaikuttavuutta organisaatioissa sekä hyödyntävät digitalisaatiota ja henkilöstöanalytiikkaa henkilöstöjohtamisen välineinä. (Tuominen 2016; Suutari 2009, 324.)

3.5.2 Pohjoismaisen henkilöstöjohtamisen trendit

Konsulttiyhtiö EY:n yhteistyössä pohjoismaisten HR-toimijoiden, HR Norge, Flóran, HENRYn and Sveriges HR Föreningin, kanssa toteuttaman Nordic HR Study 2017 -tutkimuksen mukaan pohjoismaisen henkilöstötyön luonne on muuttumassa, ja henkilöstöjohtaminen tulee keskittymään tulevaisuudessa yhä enemmän organisaatioiden kehittämiseen ja parantamiseen, johtajuuden kehittämiseen sekä kyvykkyyksien johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. (EY ym. 2017, 5, 52.)

EY:n tutkimustulosten mukaan pohjoismaisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehityssuuntaus on hyvin samansuuntainen viime vuosien kansainvälisten Deloitte Global Human Capital Trends -tutkimustulosten kanssa. Deloitte Global Human Capital Trends -tutkimusten mukaan pohjoismaisen henkilöstöjohtamisen trendilistan kärjessä ovat viime vuosina olleet johtajuuden kehittäminen, organisaatorakenteiden ja yrityskulttuurin kehittäminen, työntekijäkokemuksen johtaminen ja henkilöstön sitouttaminen, oppiminen ja osaamisen kehittäminen sekä digitalisaation ja henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen osana henkilöstöjohtamista. (Deloitte 2016; Deloitte 2017.)

Erityisesti digitaalinen HR sekä henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen ovat Pohjoismaiden trendilistalla korkeammalla sijalla verrattuna Deloitte globaalin henkilöstöjohtamisen trendeihin kansainvälisellä tasolla. Myös EY:n tutkimustulosten mukaan henkilöstöanalytiikan sekä automatisaation ja digitalisaation hyödyntäminen ovat pohjoismaisen henkilöstöjohtamisen nousevia trendejä, joilla tulee

tulevaisuudessa olemaan suuri merkitys paitsi työn tekemistä, myös organisaatioiden toimintaa muokkaavina tekijöinä. (Deloitte 2016; Deloitte 2017; Henry ry 2017; EY ym. 2017, 8.)

EY:n tutkimusraportin mukaan Pohjoismaiden henkilöstöjohtamisessa voidaan nähdä neljä keskeistä tulevaisuuden trendiä, joilla tulee olemaan vaikutuksia tulevaisuuden organisaatioiden ja johtajuuden kehittämiseen, kyvykkyyksien johtamiseen sekä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Työn ja työtehtävien automatisointia sekä digitaalisen HR:n hyödyntämistä pidetään Pohjoismaissa yleisesti erittäin tärkeänä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden suuntauksena. Kehittyvien teknologioiden hyödyntäminen on jo nyt muuttanut työn luonnetta useilla toimialoilla tekemällä joitakin työtehtäviä tarpeettomiksi ja luomalla samalla uusia työtehtäviä. Robotiikan ja tekoälyn käytön hyödyt näkyvät tehokkuuden edistämisenä ja kustannusten pienenemisenä. (EY ym. 2017, 4, 8.)

Joustava työvoiman käyttö sekä osa-aikaiset työsuhteet ja keikkatyö tulevat yleistymään kaikissa Pohjoismaissa lähivuosina. EY:n tutkimuksen mukaan työvoiman joustavan käytön hyödyt saavutetaan lisäämällä osa-aikaisia ja projektiluontoisia työsuhteita sekä ulkoistamalla joitakin tehtäviä, koska tulevaisuudessa osaamista tulisi pystyä kohdentamaan aiempaa enemmän nimenomaan organisaation ydintoimintoihin. Myös globaalin työvoiman käyttö tulee lisääntymään tulevaisuudessa kaikissa Pohjoismaissa, ja erityisesti monikansalliset organisaatiot kokevat työvoiman kansainvälistymisen tärkeäksi tulevaisuuden kannalta. (EY, ym. 2017, 4; Henry ry 2017.)

Muutokset työntekijöiden ikärakenteessa sekä työntekijöiden odotuksissa muokkaavat pohjoismaisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä tulevaisuudessa. Työvoiman ikääntyminen, työntekijöiden uusi sukupolvi sekä muut työvoiman demografiset tekijät nähdään pohjoismaisissa yrityksissä ja organisaatioissa strategisina tulevaisuuden haasteina. EY:n tutkimustulosten mukaan työntekijöiden muuttuneet odotukset esimerkiksi työn mielekkyydestä, joustavista työajoista sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta koettiin tärkeinä henkilöstöjohtamisen kentällä vaikuttavina tulevaisuuden muutostrendeinä. (EY ym. 2017.)

Data-analytiikka nähdään tärkeäksi työtä ja organisaatioiden toimintaa yleisesti muokkaavaksi trendiksi Pohjoismaissa. Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisessa hyödynnetään tänä päivänä HR-analytiikkaa enemmän nykyisyyden tai menneen tulkinnassa kuin tulevaisuuden ennakkoinnin välineenä. Tulevaisuudessa ennustavaa data-analytiikkaa hyödyntämällä henkilöstöjohtamisella voidaan saavuttaa merkittäviä etuja, ja analytiikan hyödyntämisen keinoihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota nykyistä enemmän. (Henry ry 2017; EY ym. 2017, 4.)

Digitalisaation voimakas kehittyminen sekä erilaisten teknologioiden hyödyntäminen Pohjoismaissa johtuu teknologian nopeasta kasvusta ja sen integroimisesta osaksi yhteiskuntaa. EY:n tutkimuksen mukaan Pohjoismaat ovat edelläkävijöitä teknologisen kehityksen, automatisaation ja digitalisaation hyödyntämisessä, ja nämä tekijät vaikuttavat siihen, että Pohjoismaat tulevat olemaan on todennäköisesti yksi niistä maantieteellisistä alueista, jotka kokevat digitaalisen toiminnan myönteiset vaikutukset ensimmäisten joukossa. (EY ym. 2017, 4, 8.)

3.5.3 Suomalaisen henkilöstöjohtamisen trendit

Suomalaisen henkilöstöjohtamisen trendit ovat hyvin pitkälti samansuuntaisia niin kansainvälisessä vertailussa kuin muissa Pohjoismaissa, ja keskiössä ovat työikäisessä väestössä tapahtuvat rakenteelliset muutokset, työsuhteiden monimuotoistuminen, digitalisaatio, uudenlaiset liiketoimintamallit sekä jatkuvasti kiihtyvä muutosnopeus. (EY ym, 2017; Rainmaker 2016; Deloitte Finland 2016.)

Kansainvälisessä vertailussa Suomi kuitenkin poikkeaa muista maista siinä, että Suomessa HR-teknologian ja henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen sekä HR-prosessien ja -järjestelmien kehittäminen nähdään erittäin tärkeinä, ja ne sijoittuvat suomalaisissa trendilistauksissa ja -selvityksissä selvästi kansainvälisiä vertailutuloksia korkeammalle. (Tuominen 2015; Talent Vectia 2016, 95.)

Suomalaisen henkilöstöjohtamisen teknologiseen kehitykseen liittyvä painotus on ollut havaittavissa jo useamman vuoden ajan sekä kansainvälisessä että suomalaisessa henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa. HR-teknologian ja henkilöstöanalytiikan merkityksen kasvua Suomessa selittää osaltaan se, että teknologian

kehittyminen ja sen merkitys ovat tänä päivänä olennainen osa suomalaisten yritysten ja organisaatioiden päivittäistä henkilöstöjohtamista (Tuominen 2015).

Deloitte Global Human Capital Trends -tutkimuksen maakohtaiset tulokset olivat ensi kertaa saatavilla Suomen osalta vuonna 2015, jolloin kansainvälisten henkilöstöjohtamisen trendien kärjessä olivat työkuluttuuri ja sitouttaminen, johtajuus, oppiminen ja kehitys sekä HR:n uudistaminen. Suomea koskevat maakohtaiset tulokset poikkesivat voimakkaasti globaaleista henkilöstöjohtamisen trendeistä, ja suomalaisen henkilöstöjohtamisen tärkeimpinä trendeinä pidettiin HR-tekniologiaa, työn yksinkertaistamista sekä HR- ja henkilöstöanalytiikkaa ja HR:n uudistamista, ja johtajuus oli vasta viidennellä sijalla. (Deloitte 2015; Deloitte Finland 2015.)

Vuonna 2016 kansainvälisen henkilöstöjohtamisen ajankohtaisimpia trendejä olivat yrityskulttuurin uudistaminen ja henkilöstön sitoutumisen parantaminen, henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittäminen, oppimisen ja osaamisen kehittäminen sekä HR-toimintojen uudistaminen. Tämä kertoo siitä, että työn digitalisoituminen, muutokset työvoiman ikärakenteessa, kasvava kansallinen monimuotoisuus sekä yleinen muutosnopeus ja uudenlaiset innovaatiot ajavat yritykset uudistumaan, kehittämään johtamismallejaan sekä vahvistamaan työntekijäkeskeistä kulttuuria. Suomalaisen henkilöstöjohtamisen trendilistauksessa tämä näkyi Talent Vectian (2015) tutkimuksen mukaan osaamisen kehittämisenä ja kyvykkyyksien johtamisen kehittämisenä, HR-prosessien kehittämisenä, digitalisaalisuuden hyödyntämisenä sekä työhyvinvoinnin kehittämisenä. (Deloitte 2016; Talenta Vectia 2016, 96; Deloitte Finland 2016.)

Global Human Capital Trends 2018 -tutkimuksen mukaan suomalaisen henkilöstöjohtamisen trendilistauksen kärjessä on tällä hetkellä henkilöstön hyvinvointi ja sen vaikutukset tuottavuuteen. Työhyvinvointi arvotetaan Suomessa yleisesti korkeammalle kuin muissa Pohjoismaissa, ja globaalilla tasollakin hyvinvoinnin trendi on vasta neljännellä sijalla. Suomalaiset työnantajat näkevät työhyvinvoinnin tärkeänä osana työnantajamielikuvan ja henkilöstön sitouttamisen kehittämistä, ja kiinnittämällä huomiota aiempaa laajemmin yrityskulttuuriin, johtamiskäytäntöihin, työn merkitykseen sekä eri työntekijäryhmien tarpeisiin ja elämäntilanteisiin voidaan kehittää työhyvinvointia ja sitä kautta myös tuottavuutta. (Deloitte Finland 2018.)

Uudistuvat työurat on tänä päivänä nostettu yhdeksi tärkeimmistä trendeistä paitsi kansainvälisessä henkilöstöjohtamisessa, mutta myös suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa. Uudistuvat työurat -trendin taustalla vaikuttavat useat ajankohtaiset henkilöstöjohtamisen teemat, kuten työvoiman ikääntyminen ja työurien pidentyminen sekä työvoiman monimuotoistuminen. Lisäksi merkittävinä työuria muokkaavina muutosvoimina toimivat myös työntekijöiden kasvavat odotukset ja vaatimukset, ja tulevaisuudessa työntekijät odottavat yrityksiltä entistä enemmän sekä sosiaalista vastuuta että yksilöllisempää urakehitystä ja palkitsemista. (Deloitte Finland 2018.)

Henkilöstöjohtamisen trendikehitys kuvastaa perinteisen hallinnollisen työn väistymistä modernin osaamispääoman johtamisen tieltä. Nykyinen muutossuunta pakottaa henkilöstöjohtajien kehittämään paitsi organisaation rakenteita, myös luomaan uusia toimintamalleja sekä uudistamaan HR-prosesseja ja –käytänteitä. Uudenlaisten teknologisten ratkaisujen odotetaan konkreettisesti helpottavan työn tekemistä sekä tukevan yrityskulttuurin rakentamista. Uudenlaisen teknologian sekä digitalisaation hyödyntämien vaatii kuitenkin uudenlaista osaamista sekä kykyä soveltaa teknologian tarjoamia työkaluja osana henkilöstöjohtamista. Lähitulevaisuudessa osaamisen johtamista ja kehittämistä tullaan lisäämään entistä dynaamisemmilla prosesseilla ja työkaluilla, jotka auttavat sopeutumaan sekä strategiaan että toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Deloitte 2017; Tuominen 2015; EY ym. 2017, 8.)

3.6 Henkilöstöjohtajien ja henkilöstötyön muuttuva rooli

Menestyksellinen henkilöstöjohtaminen edellyttää nykypäivän henkilöstöammattilaisilta henkilöstöjohtamisen perusprosessien ja hallinnollisten toimintatapojen tuntemuksen lisäksi liiketoiminnan kumppanuuden ja strategisen ajattelun ymmärrystä. Henkilöstötyön moniulotteisen tehtäväkentän hallitsemiseksi henkilöstöammattilaisten on tunnettava myös yrityksen toiminnan kokonaisuus, ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö, toimialakohtaiset tekijät, organisaation rakenteet ja prosessit ja henkilöstön osaamiseen, sitouttamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät sekä ajantasainen lainsäädäntö ja erilaiset säädökset, jotka vaikuttavat

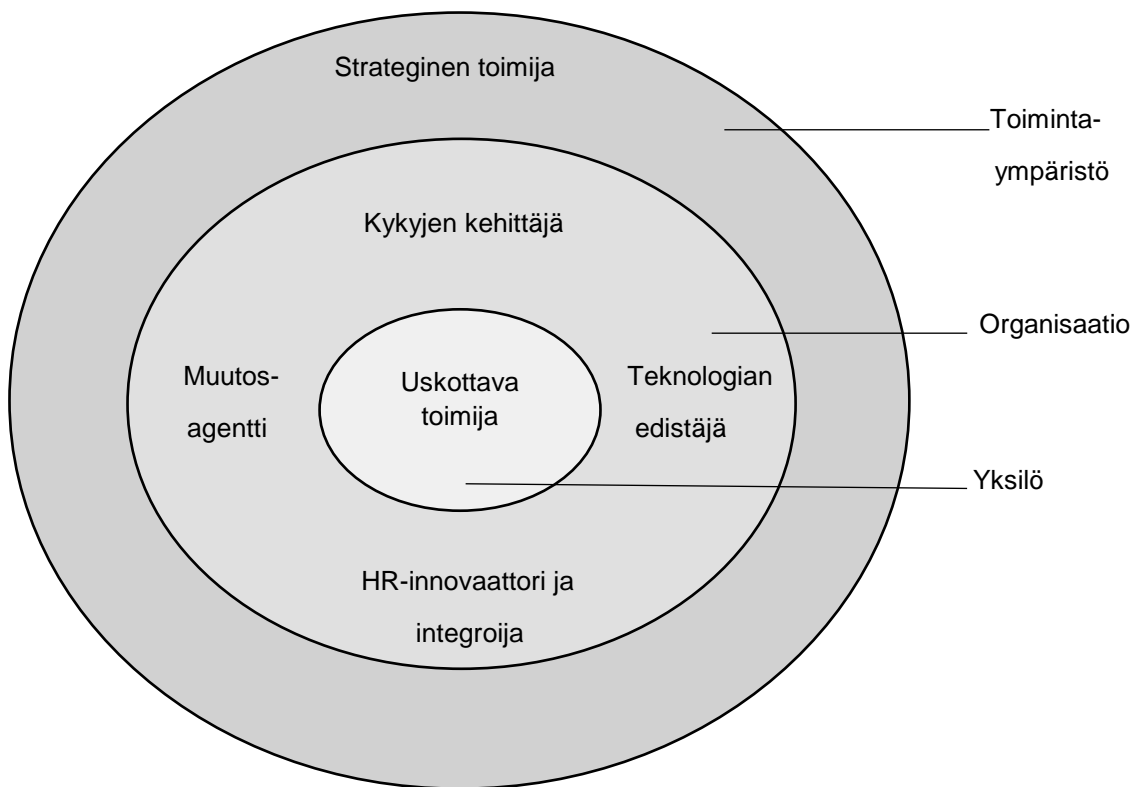
henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen, prosesseihin ja käytänteisiin. (Korppoo 2009, 77; Viitala 2004, 3.)

Toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista sekä henkilöstöjohtamisen trendikehityksestä johtuvien kehittymistarpeiden myötä henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötyön painopiste on siirtymässä vähitellen kohti uudistumisen ja muutoksen johtamista. Tähän saakka henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötyön painotus on ollut yrityksen strategian toteuttamisessa, mutta se on vähitellen muuttumassa yrityksen strategian toteuttamisen ohella myös organisaation toimintakulttuurin rakentamiseen ja uudistamiseen, osaamisen tunnistamiseen ja ihmisten sitouttamiseen eli ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja edellyttäviin kokonaisuuksiin toiminnan tuloksellisuuden varmistamiseksi. Tämän vuoksi tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa tarvitaan uudenlaisia toimintamalleja sekä aiempaa erikoistuneempaa ja monimuotoisempaa henkilöstöjohtamisen osaamista. (Jolkkonen & Järnlström 2014, 21; HR4 2018; Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 7.)

Tulevaisuudessa henkilöstötyön merkitys korostuu entisestään. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten rooli on muuttumassa yhä enemmän hyvän henkilöstöjohtamisen mahdollistajaksi kuin sen toteuttajaksi, ja tulevaisuuden henkilöstötyössä korostuu erityisesti aiempaa ohjauksellisempi ja konsultoivampi rooli. Henkilöstöammattilaisten tavoitteena on luoda puitteet, ohjata toteutusta ja olla käytettävissä työsuhte- ja henkilöstöasioihin liittyvissä erityiskysymyksissä, mutta varsinkin henkilöstöjohtaminen tapahtuu tulevaisuuden organisaatioissa entistä enemmän esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. (Korppoo 2009, 82–83; Viitala, Suutari & Järnlström 2011, 3.)

Vastuu päivittäisestä henkilöstöjohtamisesta on siirtymässä erillisiltä henkilöstöosastoilta koko organisaatiolle, ja erityisesti osaksi keskijohdon ja lähiesimiesten tehtäväkokonaisuuksia. Tämä johtuu henkilöstöjohtamisen vastuun jakamisesta ja henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden hajauttamisesta organisaation sisällä, ja sen tarkoituksena on siirtää osa päivittäiseen henkilöstöjohtamisen liittyvästä työstä esimiehille ja vapauttaa henkilöstöammattilaisten resursseja henkilöstöjohtamiseen liittyvään strategiseen työhön, organisaation rakenteiden kehittämiseen sekä osaamisen johtamiseen ja henkilöstön sitouttamiseen (Korppoo 2009, 82; Viitala 2004, 3; Viitala 2013, 244.)

Tulevaisuudessa henkilöstöammattilaisten roolit sijoittuvat henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä entistä enemmän liiketoiminnan kaikille tasoille; toimintaympäristö-, organisaatio- ja yksilötasolle. Ulrichin ym. (2013) mukaan tulevaisuuden henkilöstöammattilaisten roolit voidaan jakaa kuuteen keskeiseen rooliin, jotka ovat strategisen toimijan rooli, kykyjen kehittäjän rooli, teknologian edistäjän rooli, HR innovaattorin ja integroijan rooli, muutosagentin rooli sekä uskottava toimijan rooli (kuvio 4). (Jolkkonen & Järnlström 2014, 27.)



Kuvio 4. Henkilöstöjohtoon ja henkilöstötyön tulevaisuuden roolit, Ulrich 2013 (Jolkkonen & Järnlström 2014, 27).

Strategisen toimijan rooli kytkeytyy toimintaympäristölähtöiseen ajatteluun ja toimintaan liiketoiminnan eri tasoilla, ja tämä rooli liittyy selkeästi vallitsevaan strategisen henkilöstöjohtamisen trendiin. Strategisen toimijan rooliin liittyvät kiinteästi erilaiset liiketoimintatason kompetenssit: globaalin liiketoimintaympäristön sekä asiakkaiden odotusten tulkitseminen ja strategisen suunnitelman luominen yhdessä ylimmän johdon kanssa. (Jolkkonen & Järnlström 2014, 28.)

Kykyjen kehittäjän rooli kytkeytyy osaamisen johtamisen trendiin, ja sen tarkoituksena on yksilöiden taitojen ja osaamisen kytkeminen organisaatiotason tavoitteiden saavuttamiseen. Kykyjen kehittäjän roolissa henkilöstöammattilaiset tarvitsevat organisaatiotason kompetensseja, joita ovat organisaation kapasiteetin hyödyntäminen sekä strategian, organisaation kulttuurin ja käytäntöjen linjaaminen ja mielekkään työympäristön luominen. (Jolkkonen & Järnlström 2014, 29.)

Teknologian edistäjän rooli liittyy selkeästi e-HRM trendiin, eli sähköisten henkilöstöjohtamisen välineiden hyödyntämiseen. Teknologian edistäjänä henkilöstöammattilaisten on pystyttävä hyödyntämään hallinnollisia HR-järjestelmiä entistä paremmin ja tehokkaammin hyödyntämällä kehittyvää teknologiaa henkilöstöjohtamisen prosesseissa ja tehokkaassa raportoinnissa sekä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Teknologian edistäjän roolin kuuluvat kompetenssit ovat HR-toimintojen ja prosessien hyödyn parantaminen, ihmisten yhdistäminen teknologian avulla ja sosiaalisen median työkalujen hyödyntäminen. (Jolkkonen & Järnlström 2014, 31.)

HR innovaattorin ja integroijan roolin tehtävänä on integroida henkilöstökäytännöt yhtenäisiksi ratkaisuksi vastaamaan liiketoiminnan tulevaisuuden haasteisiin. HR innovaattorin ja integroijan rooliin linkittyviin henkilöstöjohtamisen trendeihin liittyvät läheisesti kyvykkyyksien johtaminen, henkilöstöjohtamisen integrointi ja suorituskyvyn johtaminen. Henkilöstökäytänteiden integroitujen ratkaisujen tarkoituksena on luoda ja ylläpitää organisaation avainosaamista, ja nämä ratkaisut ovat yleensä sidoksissa organisaation johtamisbrändiin ja ne vaikuttavat merkittävästi myös yrityksen tulokseen. HR innovaattorin ja integroijan roolissa henkilöstöammattilaiset tarvitsevat seuraavia kompetensseja: inhimillisen pääoman optimointi, kyvykkyyksien kehittäminen, organisointi- ja viestintäkäytäntöjen kehittäminen, tuloksellisuuden edistäminen ja johtamisbrändin rakentaminen. (Jolkkonen & Järnlström 2014, 30.)

Muutosagentin rooli liittyy selkeästi jatkuvaan muutosjohtamistrendiin henkilöstöjohtamisessa. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö sekä liiketoiminnan ja työelämän kehittyminen aiheuttavat muutospaineita niin organisaatioissa kuin niiden henkilöstöjohtamisen käytännöissä, ja henkilöstöfunktio on avainasemassa näiden muutosten johtamisessa. Muutosagentin roolin tehtävänä on varmistaa, että koko organisaatio pysyy muutoksessa mukana, ja tämän roolin toteuttamiseksi

henkilöstöammattilaiset tarvitsevat organisaatiotason kompetensseja muutoksen aloittamisessa, muutosprosessien läpiviemisessä ja muutoksen ylläpitämisessä. (Jolkkonen & Järnlström 2014, 29–30.)

Uskottavan toimijan rooliin kuuluu henkilökohtaisen luottamuksen rakentaminen liiketoimintaosaamisen ja avoimen kommunikaation avulla. Uskottavan toimijan rooli liittyy selkeästi aiempaa yksilölähtöisempään ja työntekijäkeskeisempään näkökulmaan henkilöstöjohtamisessa. Tulevaisuudessa henkilöstöä ei voida enää käsitellä yhtenä kokonaisuutena, vaan henkilöstö on nähtävä erilaisten ryhmien kokoonpanona, joista kukin odottaa organisaatiolta hieman erilaisia asioita. Tämä rooli vaatii erityisesti henkilöstötyön ammattilaisten ammatillisuuden kehittämistä sekä yksilötason kompetenssien hankkimista: luottamuksen ansaitsemista tulosten kautta, muihin vaikuttamista ja samaistumista, itsetietoisuuden kautta kehittymistä ja henkilöstöammattilaisuuden muokkaamista ja kehittämistä. (Viitala, Suutari & Järnlström 2011, 6; Jolkkonen & Järnlström 2014, 28–29.)

Pysyäkseen mukana työelämän muutoksessa ja toimintaympäristössä tapahtuvassa kehityksessä, henkilöstöammattilaisten on kehitettävä jatkuvasti osaamistaan, uudistuttava sekä kehitettävä uudenlaisia toimintatapoja ja käytänteitä pystyäkseen tukemaan yrityksen johtoa, esimiehiä ja koko henkilöstöä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, mutta samalla on pystyttävä varautumaan myös tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin henkilöstöjohtamisen tehtäväkentällä. Tämä edellyttää kaikilta organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen osallistuvilta ja vaikuttavilta tahoilta paitsi ajattelu- ja toimintatapojen, mutta myös asenteiden muutoksia sekä aiempaa parempia valmiuksia reagoida henkilöstöjohtamisen kentällä tapahtuviin muutoksiin. (Viitala 2004, 3; Viitala, Suutari & Järnlström 2011, 1, 3; Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 1, 7.)

Henkilöstöjohtoon ja henkilöstötyön muuttuvat roolit ja niiden tulevaisuudenkehityssuunnat tarjoavat henkilöstöjohtolle ja henkilöstötyön ammattilaisille sekä haasteita että uudenlaisia mahdollisuuksia, ja parhaimmillaan ajoissa havaitut muutostarpeet voivat haastaa ajattelemaan tulevaisuuden henkilöstötyötä aiempaa monipuolisemmin tai parhaimmassa tapauksessa täysin uudella tavalla. (Sydänmaanlakka 2014, 19.)

4 Kehittämistyön lähestymistavat ja menetelmät

4.1 Kehittämistyön lähestymistavat

Koska tässä kehittämistyössä pyritään ymmärtämään henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta tarkastelemalla henkilöstöjohtamiseen vaikuttavia trendejä, ennakoimaan tulevaisuutta sekä tuottamaan kehittämis ehdotuksia, kehittämisen lähestymistavoiksi soveltuivat tapaus- ja toimintatutkimukseen sekä tulevaisuuden ennakointiin pohjautuvien lähestymistapojen yhdistelmän soveltaminen. Valitut lähestymistavat tukevat tämän kehittämistyön tarkoitusta, tavoitteita ja viitekehystä.

Tapaustutkimuksellisen lähestymistavan tarkoituksena on tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä tai ilmiöistä todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta tai ilmiökokonaisuutta sekä tarkastella tutkittavaa kohdetta osin aiempien tutkimusten valossa. Tapaustutkimus mahdollistaa kehittämisen kohteena olevan ilmiön monimuotoisuuden tarkastelun yrittämättä kuitenkaan yksinkertaistaa sitä liikaa. Tapaustutkimuksellisessa lähestymistavassa aiempaan tutkimustietoon perehtymisen tarkoituksena on löytää olemassa olevasta tiedosta se, mikä on olennaista juuri tämän kehittämistehtävän kannalta. (Wrange 2016, 2; Soy 1997; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 52, 54.)

Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan tavoitteena on paitsi ratkaista kehittämisongelma, myös samanaikaisesti tuottaa uutta tietoa sekä uusia näkökulmia kehittämisen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä. Toimintatutkimuksella pyritään muuttamaan nykyisiä toimintoja tai käytänteitä hyödyntämällä olemassa olevan teorian tiedon ja käytännön toiminnan välistä vuorovaikutusta osana kehittämistehtävää. Toimintatutkimukselle on olennaista ottaa käytännön parissa toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi kehittämiseen. Osallistava toimintatutkimus lähestymistapana mahdollistaa pääsyn asiantuntijoiden hallussa olevaan hiljaiseen tietoon, kokemukseen ja ammatilliseen osaamiseen, ja antaa mahdollisuuden kehittämistyön tulosten hyödyntämiseen käytännön työelämän kontekstissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58–61, 37.)

Ennakoinnin lähestymistavalle on ominaista pyrkiä keskittymään tulevaisuuden muutosten tarkasteluun sekä toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tunnistamiseen. Tulevaisuuden tarkastelu auttaa ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia, ymmärtämään muutosten aiheuttamia haasteita ja mahdollisuuksia sekä tunnistamaan mahdollisia kehittämistarpeita. Ennakointi lähestymistapana tarjoaa useita vaihtoehtoisia näkökulmia laajentamalla tulevaisuutta kuvaavia näkemyksiä sekä lisäämällä päätöksenteon valinnanmahdollisuuksia. (Wrange 2016, 10; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 90–92.)

4.2 Monimenetelmäisyys kehittämistyön menetelmänä

Useimmat tapaus- ja toimintatutkimuksen ja tulevaisuuden ennakkoinnin menetelmistä perustuvat asiantuntijoiden näkemyksiin, kokemuksiin ja mielipiteiden kysymiseen sekä mielipiteiden tarkasteluun ja analysoimiseen hyödyntämällä ja yhdistelemällä erilaisia kehittämisen menetelmiä. Ennakoinnin menetelminä käytetään usein sille tyypillisiä ja toisiaan täydentäviä määrällisiä ja laadullisia menetelmiä, kun taas tapaus- ja toimintatutkimuksellinen kehittämisote liitetään usein ensisijaisesti laadullisiin tutkimusmenetelmiin, mutta molemmissa voidaan kuitenkin hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä soveltuvin osin kehittämisen kohteesta riippuen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55, 61, 93; Metsämuuronen 2003, 217, 237; Heikkilä 2004, 15.)

Määrällisiä ja laadullisia kehittämisen menetelmiä käytetään usein toisiaan täydentävinä menetelminä: määrällisillä, eli kvantitatiivisilla kehittämisen menetelmillä pyritään löytämään kerätystä aineistosta joitakin yleisiä, yhteisiä tunnuspiirteitä, joita tarkastellaan tarkemmin hyödyntäen laadullisilla, eli kvalitatiivisia kehittämisen menetelmiä. Yhdistelemällä määrällisiä ja laadullisia asiantuntijamenetelmiä saadaan kehittämistyön tueksi tuotettua monipuolista tietoa eri näkökulmista. Näitä valittuja menetelmiä voidaan täydentää myös teoriaan pohjautuvilla analyyseillä, jolloin kehittämisen kohteena olevaa ilmiön muuntumista ja kehittymistä on mahdollista tarkastella. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 40; Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2007.)

Tässä kehittämistyössä kehittämisen menetelmänä käytetään monimenetelmäistä kehittämisotetta, jossa hyödynnetään valituille lähestymistavoille tyypillisiä kehitystrendien tunnistamiseen liittyviä määrällisiä ja laadullisia asiantuntijamenetelmiä. Asiantuntijamenetelmien avulla hyödynnetään asiantuntijoiden tietämystä, kokemuksia ja näkemyksiä kehittämisen kohteena olevasta ilmiöstä sekä selvitetään heidän subjektiivista kantaansa siihen, millaisena he näkevät henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden (Metsämuuronen 2003, 241, 221–222).

Kehitystrendien seuraaminen, tunnistaminen ja ennakoiminen menetelminä liittyvät nykyisin hyvin keskeisesti erilaisiin kehittämishankkeisiin, ja niitä käytetään usein muiden menetelmien tukena erilaisten lähestymistapojen yhteydessä. Kehitystrendien tunnistaminen ja seuraaminen ei varsinaisesti ole vain yksi yksittäinen menetelmä, vaan siihen voidaan sisällyttää useita erilaisia määrällisiä ja laadullisia menetelmiä, joiden avulla on mahdollista seurata ja tarkastella sitä, millaisia toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia lähitulevaisuudessa mahdollisesti on näkyvissä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 45.)

Erilaiset toimintaympäristön havainnointiin, tarkasteluun ja analysointiin liittyvät menetelmät ovat vakiintuneita kehitystrendien tunnistamiseen liittyviä asiantuntijamenetelmiä, ja niiden tarkoituksena on tässä kehittämistyössä tuottaa kehittämisen kohteena olevaan henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden mielipiteisiin ja näkemyksiin perustuvaa tietoa siitä, mihin suuntaan nykyinen kehitys mahdollisesti tulevaisuudessa johtaa. (Metsämuuronen 2003, 250.)

4.2.1 Trendilistaus trendikehityksen tarkastelun menetelmänä

Erilaisen trendilistaukset ja Top Ten –tyyppiset listaukset kuuluvat menetelmäkonaisuuteen, jossa tarkastellaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia tai toimintaympäristöön vaikuttavia muutosvoimia. Tällaisten listausten laatimisessa hyödynnetään usein kehittämisen kohteena olevan ilmiön asiantuntijoita sekä heidän tietämystään, näkemyksiään ja kokemuksiaan tarkasteltavasta ilmiöstä. (Futurix 2016; Mannermaa 1999, 81.)

Top Ten –tyyppisissä trendilistauksissa asiantuntijat pyrkivät järjestämään tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät tai useat vaihtoehtoiset tulevaisuudet tärkeysjärjestykseen. Menetelmän tarkoituksena on poimia esiin tarkasteltavan tai kehittämisen kohteena olevan ilmiön tulevaisuuteen olennaisesti vaikuttavia tekijöitä rajaamatta niitä etukäteen ilmiön luonteen perusteella. Menetelmänä erilaiset trendilistaukset jäsensivät kehittämisen kohteena olevan ilmiön toimintaa ja niiden avulla voidaan luoda näkymiä siitä, mihin suuntaan tulevaisuuden trendikehitys saattaisi olla menossa. (Futurix 2016; Mannermaa 1999, 84; Metsämuuronen 2003, 231, 250–251.)

4.2.2 Heikkojen signaalien tunnistaminen menetelmänä

Heikkojen signaalien tunnistaminen kuuluu myös toimintaympäristön muutosten tarkastelun menetelmäkokonaisuuteen. Heikkojen signaalien tunnistaminen on kehittämisen menetelmä, jossa kerätystä aineistosta haetaan usein toistuvia käsitteitä, ja tätä menetelmää hyödyntämällä toimintaympäristöstä voidaan etsiä merkkejä mahdollisista muutoksista tai uusista nousevista ilmiöistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 93; Hiltunen 2017, 64.)

Heikkojen signaalien havaitsemisella ja tunnistamisella pyritään tässä kehittämissä ennakoidaan mahdollisia toimintaympäristön muutoksia sekä havaitsemaan nousevia trendejä. Yhdistelemällä kerätystä aineistosta esiin nousevia yksittäisiä heikkoja signaaleja voidaan nähdä ja tunnistaa mahdollisia nousevia ilmiöitä sekä sellaisia tulevaisuuden nousevia trendejä, joilla voisi olla vaikutuksia henkilöstöjohtamisen kehitykseen sekä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämiseen tulevaisuudessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 94; Hiltunen 2012, 111, 129.)

4.3 Kehittämistyön tiedonhankinnan menetelmät

Kehittämistehtävän luonteen vuoksi tiedonhankinnan ensimmäisessä vaiheessa käytettiin aiempaan teoria- ja tutkimustietoon perehtymistä. Aiempiin tutkimuksiin ja selvityksiin perehtymisen tarkoituksena oli paitsi avata kehittämisen kohteena olevaa ilmiötä, myös löytää niistä kehittämisen kohteena olevaa ilmiötä selittäviä tekijöitä sekä toimia tiedonhankinnan suunnittelun pohjana (Heikkilä 2004, 14) kehittämistyön tiedonhankinnan toisessa vaiheessa, eli varsinaisessa tiedonkeruussa.

Varsinaisena aineistonhankinnan välineenä käytettiin sähköistä tiedonkeruulomaketta. Sähköisen lomakkeen käyttöön päädyttiin, koska se mahdollisti aineiston tehokkaan ja nopean keräämisen suurelta joukolta henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita, ja myös helpotti osaltaan aineiston käsittelyä ja analysointia. Sähköisissä tiedonkeruun menetelmissä aineisto kerätään usein standardoidussa ja strukturoidussa muodossa, ja tällöin tiedonhankinnan menetelmänä käytetään yleisesti joko standardoitua kyselylomaketta tai strukturoitua lomakehaastattelua. Standardoidulla kyselylomakkeella asia kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan lomakehaastattelua, jossa on valmiit kysymykset ja ne esitetään kaikille vastaajille samassa järjestyksessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193; Metsämuuronen 2003, 188.)

Kehittämistehtävän kannalta olennaisen tiedon keräämiseksi tiedonhankinnan menetelmiksi valittiin toisiaan täydentävät määrälliset ja laadulliset tiedonhankinnan menetelmät. Aineistonhankinnassa käytettiin kyselytutkimuksen ja strukturoidun haastattelun yhdistelmää, jotka toteutettiin samanaikaisesti sähköistä kysely-/haastattelulomaketta hyödyntäen. Koska tällä trenditutkimuksella haluttiin kerätä tietoa suurelta joukolta ihmisiä sekä pyrkiä osin aineiston tilastolliseen analyysiin, on kyselymenetelmän (survey) käyttö perusteltua tässä kehittämistyössä. Strukturoidun haastattelun menetelmä sopii käytettäväksi silloin, kun haastateltavia on monta ja haastateltavat edustavat melko yhtenäistä ryhmää. (Metsämuuronen 2003, 188; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134; Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

Suljetuissa, strukturoiduissa kysymyksissä on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista valitaan sopivat tai sopivimmat. Tällaisten suljettujen kysymysten käyttö on perusteltua silloin, kun mahdolliset ja selvästi rajatut

vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja niitä on rajoitetusti. Vastaaminen suljettuihin kysymyksiin on nopeaa, ja kerättyjen vastasten käsittely tilastollisia menetelmiä hyödyntämällä on yksinkertaista ja helppoa. (Heikkilä 2004, 49.)

Avoimille kysymyksille on tyypillistä, että niiden laatiminen on yleensä melko helppoa, mutta niiden käsittely ja analysointi laadullisia menetelmiä hyödyntämällä on työlästä ja kerättyjen vastausten vertailu haastavaa. Avointen kysymysten käyttö tässä kehittämisessä on kuitenkin perusteltua, koska avointen kysymysten avulla on mahdollista saada asiantuntijoilta sellaisia vastauksia ja jopa aivan uusia tarkastelunäkökulmia, joita ei etukäteen osattu ajatella tai odottaa. (Heikkilä 2004, 47–48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 199, 201.)

5 Kehittämisprosessin kuvaus

5.1 Kehittämistyön kohdejoukko

Kehittämistyön tarkoituksena oli kartoittaa Pohjois-Karjalan talousalueella toimivissa yrityksissä ja julkishallinnon organisaatioissa työskentelevien henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta, sekä tukea henkilöstöjohtamisen merkittävyyttä ja vaikuttavuutta nimenomaan Pohjois-Karjalan talousalueella. Tämän vuoksi kehittämistehtävän kohdejoukoksi oli luontaista valita johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöstötyön ammattilaisia, jotka työskentelevät Pohjois-Karjalan talousalueella toimivissa yrityksissä ja julkishallinnon organisaatioissa.

Otanta tehtiin kehittämistyön tekijän oman harkinnan mukaisesti, koska tarkoituksena oli tarkastella henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden ennakkoinnin kannalta keskeisten alueellisten toimijoiden näkemyksiä henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta. Tässä kehittämistyössä mielenkiinto kohdistui samalla painoarvolla koko tutkimuksen kohdejoukkoon, jolloin voidaan puhua kokonaistutkimuksesta (Metsämuuronen 2003, 31; Heikkilä 2004, 31).

Kohdejoukon määrittämisen pohjana käytettiin Pohjois-Karjalan maakuntaliiton syksyllä 2017 julkaisemaa listausta Pohjois-Karjalan suurimmista työnantajista vuodelta 2016. Pohjois-Karjalan maakuntaliiton 50:n suurimman työnantajayrityksen listauksessa oli mukana yksityisellä sektorilla toimivien yritysten lisäksi myös julkisia liikelaitoksia, yhdistyksiä ja seurakuntia (Pohjois-Karjalan maakuntaliitto 2017). Kehittämistyöhön mukaan otettavien yritysten ja organisaatioiden joukkoa laajennettiin vielä ottamalla mukaan Pohjois-Karjalan talousalueella toimivia keskeisiä julkishallinnon toimijoita sekä kuntaorganisaatioita, jotka myös toimivat alueellisesti merkittävinä työllistäjinä. Näin otantaan saatiin mukaan kattavasti Pohjois-Karjalan alueella toimivan yksityisen sektorin yritysten lisäksi myös julkisen sektorin toimijoita.

Kokonaistutkimuksen kohdejoukkoon otettiin kehittämistyön tiedonkeruun ensimmäisessä vaiheessa mukaan yhteensä 70 Pohjois-Karjalan talousalueella työskentelevää henkilöstöjohtamisen ammattilaista. Ensisijaisesti kohdejoukkoon

haluttiin ottaa mukaan valituista yrityksistä ja organisaatioista nimikkeillä henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö, henkilöstön kehittämispäällikkö ja henkilöstöasiantuntija toimivat henkilöt. Mikäli valituissa yrityksissä tai julkisen hallinnon organisaatioissa ei löytynyt henkilöitä edellä mainituilla nimikkeillä, otettiin näistä yrityksistä ja julkishallinnon organisaatioista mukaan kohdejoukkoon yritysten toimitusjohtajat sekä henkilöt, joiden nimike oli hallinto- ja/tai talousjohtaja.

Myöhemmässä vaiheessa kohdejoukkoon lisättiin vielä vuonna 2017 Pohjois-Karjalan Yrittäjien palkitsevia yrityksiä, joissa henkilöstömäärä oli vähintään viisi henkilöä. Näitä yrityksiä oli yhteensä kymmenen, ja myös näistä yrityksistä kohdejoukkoon valittiin kehittämistyöhön mukaan otettavat henkilöt samoilla kriteereillä kuin tiedonkeruun ensimmäisessä vaiheessa. Tällöin kokonaistutkimuksen kohdejoukkoon mukaan otettavien henkilöiden määrä nousi yhteensä 80 henkilöstöjohtamisen ammattilaiseen.

5.2 Kehittämistyön aineistonkeruu

Sähköinen aineistonkeruulomake luotiin Webropol-kyselytutkimustyökalulla. Valittu työkalu soveltui erityisen hyvin sähköiseen tiedonkeruuseen, jossa tarkoituksena oli esittää kysymykset kaikille vastaajille täsmälleen samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Webropol-työkalu mahdollisti myös erilaisten kysymystyyppien hyödyntämisen aineistonkeruussa, ja sitä voitiin hyödyntää reaaliajassa kerätyn aineiston tarkastelussa, mutta myös aineiston analysoinnissa ja raportoinnissa.

Varsinainen kyselylomake koostui neljästä osa-alueesta; vastaajaan ja organisaatioon liittyvistä taustatiedoista, vastaajan organisaation henkilöstöjohtamisen nykytilannetta kartoittavista kysymyksistä, henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendejä kartoittavasta osiosta sekä vastaajan oman organisaation henkilöstöjohtamiseen, omaan työhön, oman osaamisen kehittämiseen sekä lisäkoulutustarpeisiin liittyvistä kysymyksistä.

Kyselylomakkeella käytetyt vastaajan ja organisaation taustamuuttujat määritettiin teoriaperustaisesti sillä oletuksella, että valituilla taustamuuttujilla voisi

mahdollisesti olla vaikutusta kerättyihin vastauksiin, ja että näitä taustamuuttujia voitaisiin hyödyntää tuloksia selittävinä tekijöinä kerätyn aineiston analyysissä. Varsinaiset kehittämistehtävään liittyvät kysymykset laadittiin siten, että kyselyn avulla voitiin tuottaa sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Kysymystyyppinä käytettiin sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä, jolloin kerättyä aineistoa on mahdollista analysoida sekä määrällisillä että laadullisilla menetelmillä.

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendejä kartoittavan osion laatimisen tueksi etsittiin aiemmista henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta tarkastelevista tutkimuksista ja selvityksistä yhteneviä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttavia trendejä, joiden pohjalta kyselylomakkeelle voitiin muodostaa listaus kolmestakymmenestä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendistä. Trendilistauksen muodostamisessa hyödynnettiin Deloitte Global Human Capital Trends -kyselytutkimuksen tuloksia vuosilta 2016 ja 2017, EY:n yhteistyössä pohjoismaiden keskeisten HR-toimijoiden kanssa vuonna 2017 toteuttaman pohjoismaisia henkilöstöjohtamisen trendejä tarkastelevan tutkimuksen tuloksia sekä Talent Vectian vuonna 2015 toteuttaman suomalaisen HR-johtamisen trendit -tutkimuksen tuloksia (Deloitte 2016; Deloitte 2017; EY ym. 2017; Talent Vectia 2016).

Kyselylomakkeella olevaan trendilistaukseen valittiin näistä edellä mainituista tutkimuksista sellaisia henkilöstöjohtamisen trendejä, joilla voitiin aiemman tutkimustiedon valossa olettaa olevan vaikutusta henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen, henkilöstöjohtamisen kehittämiseen sekä henkilöstöammattilaisten osaamisen kehittämisen tarpeisiin paitsi globaalilla tasolla, myös Pohjoismassa sekä Suomessa. Vastaajien tehtävänä oli asettaa tärkeysjärjestykseen viisi mielestään tärkeintä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen keskeisesti vaikuttavaa trendiä pisteyttämällä ne asteikolla 1-5.

Vastaajan oman organisaatioon henkilöstöjohtamisen nykytilaan ja kehittämiseen sekä omaan työhön ja oman osaamiseen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä käytettiin kysymystyyppinä avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten tarkoituksena oli nostaa esiin asiantuntijoiden subjektiivisia näkemyksiä ja mielipiteitä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendien vaikutuksista paitsi oman organisaation henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittämiseen, mutta myös tarkastella henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendien vaikutuksia vastaajan omaan työhön sekä oman osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa.

Kehittämistyön kohdejoukolle lähetettävä kyselylomake koostui kahdesta erillisestä osasta, saatekirjeestä sekä varsinaisesta kyselylomakkeesta. Heikkilän (2004, 28) mukaan vastaaja päättää saatekirjeen sisällön sekä tutkimuslomakkeen ulkoasun perusteella, vastaako hän kyselyyn. Tämän vuoksi saatekirjeen sisältöön sekä kyselylomakkeen ulkoasuun kiinnitettiin erityistä huomiota siten, että ne houkuttelisivat ja motivoisivat kohdejoukkoon valittuja henkilöitä vastaamaan kyselyyn. Sähköisen kyselylomakkeen laadintaan käytettiin runsaasti aikaa, jotta lomakkeesta saataisiin selkeä, toimiva ja loogisesti etenevä. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä saatekirjeen sisältöä sekä kyselylomakkeen rakennetta, selkeyttä ja toimivuutta testattiin kehittämistyön tekijän lähipiirissä olevilla henkilöillä, joilla ei ollut aiempaa tietoa tai asiantuntemusta kehittämistyön aihepiiristä. Näin lomakkeen vastausvaihtoehtoja ja kysymysten asettelua saatiin selkeytettyä ennen kyselylomakkeen lähettämistä kehittämistyön varsinaiselle kohdejoukolle.

Varsinainen aineistonkeruu aloitettiin tammikuun 2018 alussa lähettämällä saate sekä henkilökohtainen vastauslinkki kyselyyn ensin valittuun kohdejoukkoon kuuluville 70:lle henkilölle sähköpostilla 4.1.2018. Vastausaikaa kyselyyn annettiin 21.1.2018 saakka. Koska Webropol-kyselytutkimustyökalu mahdollisti aineistonkeruun reaaliaikaisen seurannan, tarkistettiin kyselyyn saatujen vastausten määrää kaksi kertaa määritetyn vastausajan puitteissa.

15.1.2018 mennessä kyselyyn oli tullut vain kolme vastausta, joten muistutussähköposti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 15.1.2018 niille henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Ensimmäinen muistutussähköpostiviesti tuotti ainoastaan yhden vastauksen lisää. Tämän vuoksi päätettiin lähettää vielä toinen muistutussähköpostiviesti sekä pidentää vastausaikaa yhdellä viikolla 28.2.2018 saakka. Toinen muistutussähköpostiviesti sekä tieto vastausajan jatkamisesta lähetettiin 21.1.2018 niille henkilöille, jotka eivät vielä siihen mennessä olleet vastanneet kyselyyn. Toinen muistutussähköpostiviesti tuotti jälleen ainoastaan yhden vastauksen lisää. Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa kyselyyn saatiin yhteensä ainoastaan 5 vastausta, vastausprosentin ollessa 7,14 %.

Koska saatujen vastausten määrä oli melko pieni ja vastausprosentti melko alhainen, pohdittiin seuraavassa vaiheessa erilaisia vaihtoehtoja sille, kuinka aineistoa saataisiin kerättyä lisää. Realistisia vaihtoehtoja olivat joko

henkilökohtaiset haastattelut tai sähköisen kyselylomakkeen kohdejoukon kasvattaminen. Ajankäytöllisistä syistä sekä kerättyjen vastausten vertailukelpoisuudesta johtuen päädyttiin kohdejoukon kasvattamiseen siten, että alkuperäiseen kohdejoukkoon otettiin mukaan vielä kymmenen Pohjois-Karjalan Yrittäjien vuonna 2017 palkitsemaa, vähintään viisi henkilöä työllistävää yritystä sillä oletuksella, että palkitut yritykset olisivat todennäköisesti keskimääräistä kiinnostuneempia ja sitoutuneempia Pohjois-Karjalan alueellisen henkilöstöjohtamisen kehittamisestä, ja näin halukkaita osallistumaan kyselytutkimukseen.

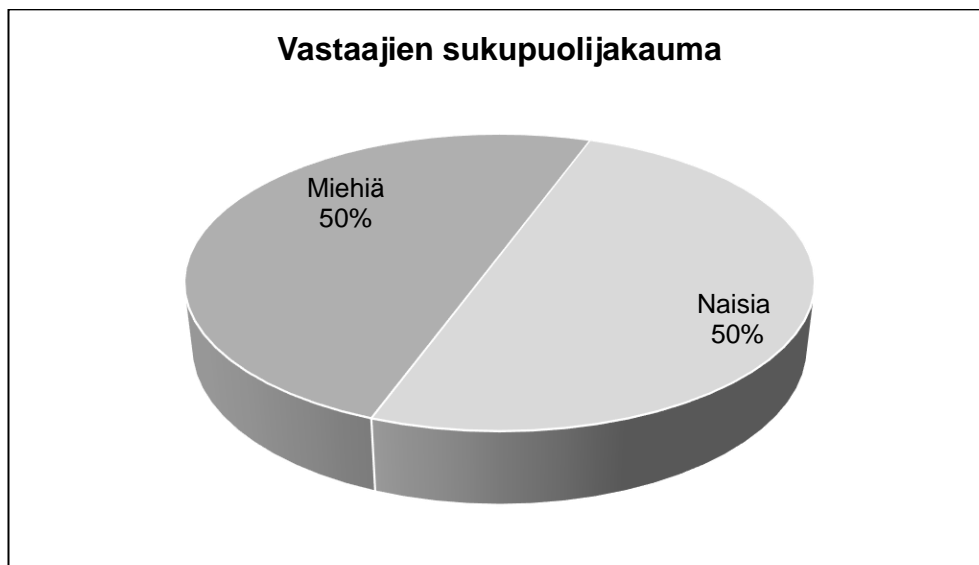
Henkilökohtainen vastauslinkki lähetettiin näihin kymmeneen yrityksen 26.3.2018, ja vastausaikaa annettiin 6.4.2018 saakka. Kohdejoukon kasvattaminen tuotti annetun vastausajan puitteissa ainoastaan yhden vastauksen lisää. Kyselyyn saatujen vastausten kokonaismäärä oli yhteensä 6 vastausta, ja kokonaisvastausprosentiksi saatiin 7,5 %.

6 Kehittämistyön tulokset

Seuraavassa käydään läpi kehittämistyön tulokset kerätyn aineiston pohjalta kyselylomakkeen eri osioiden mukaisesti. Nämä osiot ovat vastaajien ja organisaatioiden taustatiedot, organisaatioiden henkilöstöjohtamisen nykytila, henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendit sekä trendien vaikutukset vastaajan oman organisaation henkilöstöjohtamiseen, omaan työhön, oman osaamisen kehittämiseen sekä lisäkoulutustarpeisiin, kukin näistä omina kappaleinaan.

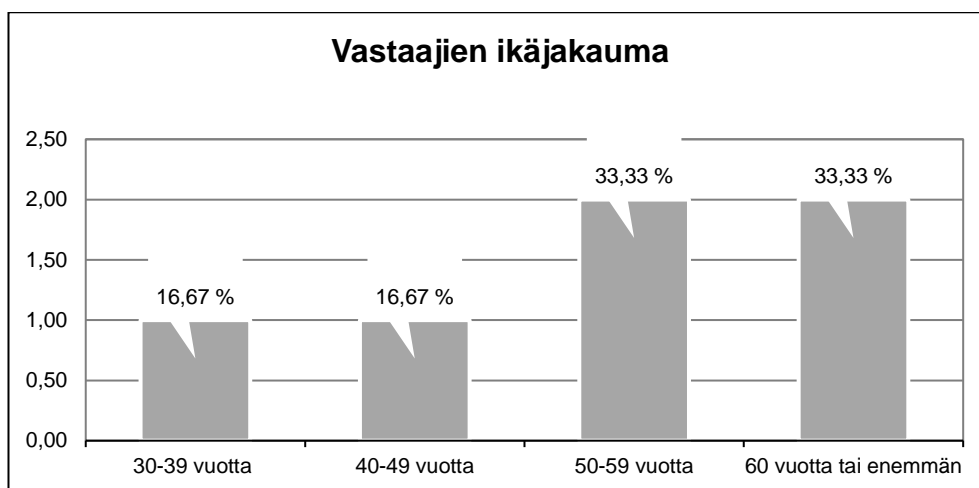
6.1.1 Vastaajien ja organisaatioiden taustatiedot

Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma oli tasainen, ja kyselyyn vastanneista henkilöstöistä 50 % oli naisia ja 50 % miehiä (kuvio 5.)



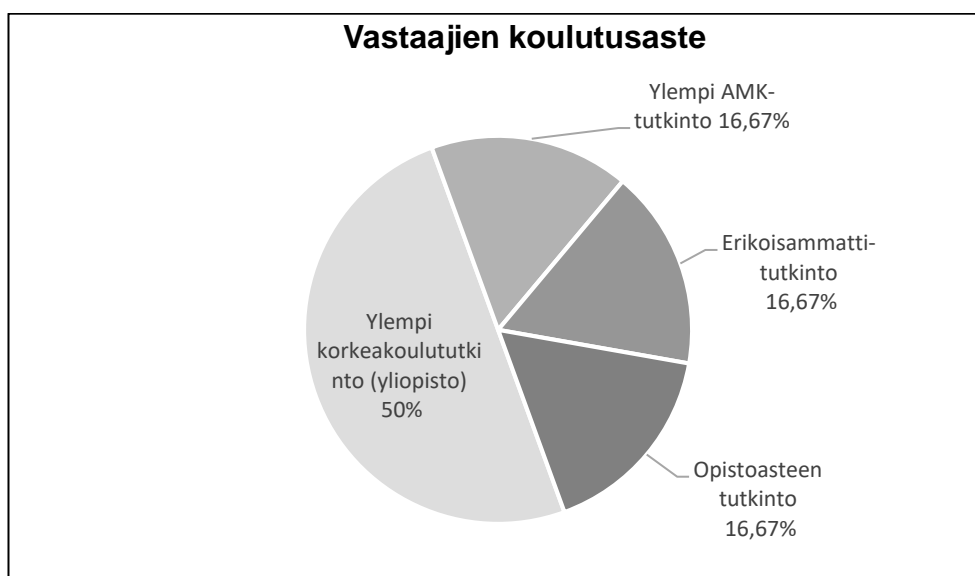
Kuvio 5. Vastaajien sukupuolijakauma.

Vastaajien ikäjakauma vaihteli 30 ikävuodesta yli 60 ikävuoteen. 16,67 % vastaajista oli 30-39 vuotiaita, 16,67 % vastaajista oli 40-49 vuotiaita ja 33,33% vastaajista oli 50-59 vuotiaita ja 33,33, % 60 vuotiaita tai sitä vanhempia (kuvio 6).



Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma.

Kyselyyn vastanneista henkilöstöjohtamisen ammattilaisista suurimmalla osalla (66,67 %) oli ylempi korkeakoulututkinto. Vastaajista 50 %:lla oli yliopistotasoinen ylempi korkeakoulututkinto ja 16,67 %:lla ylempi AMK-tutkinto sekä 16,67 %:lla erikoisammattitutkinto ja 16,67 %:lla opistoasteen tutkinto (kuvio 7).



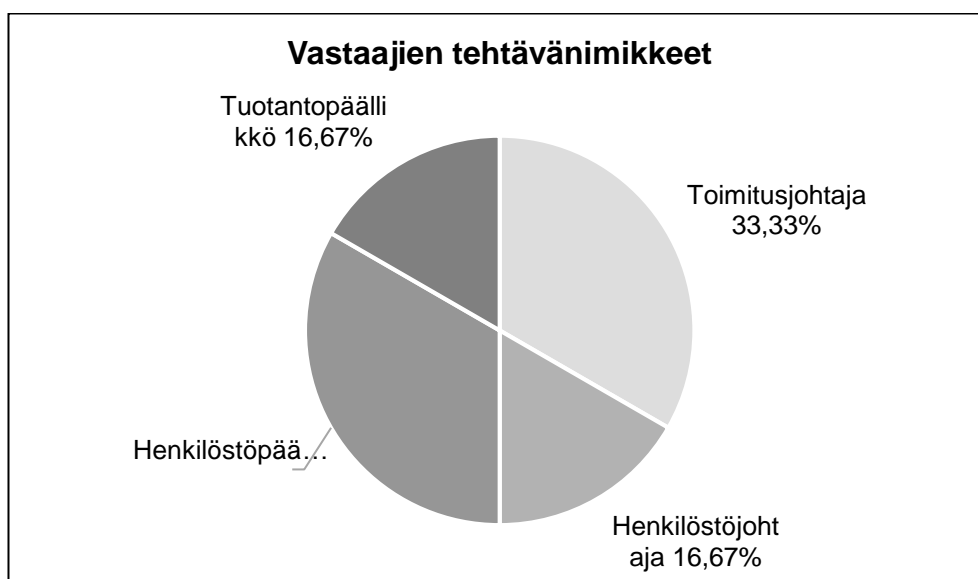
Kuvio 7. Vastaajien koulutusaste

Kyselyyn vastanneista henkilöstöjohtamisen ammattilaisista 66,67 % toimi yrityksen tai organisaation ylimmän johdon tehtävissä ja vastaajista 33,33 % yrityksen tai organisaation keskijohdossa (kuvio 8).



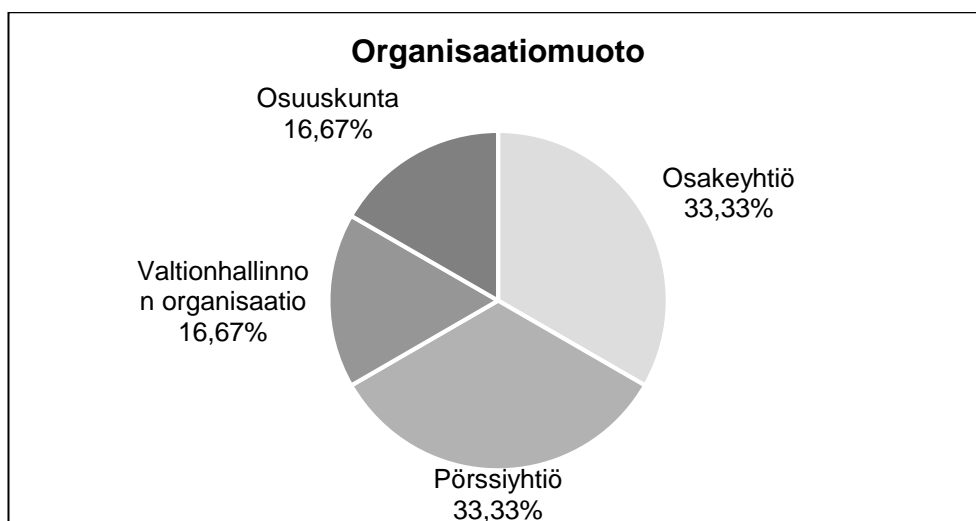
Kuvio 8. Vastaajien asema organisaatiossa.

Kyselyyn vastanneista 33,33 %:lla tehtävänimikkeenä oli toimitusjohtaja, 16,67 %:lla henkilöstöjohtaja, 33,33 %:lla henkilöstöpäällikkö ja 33,33 %:lla tuotantopäällikkö (kuvio 9).



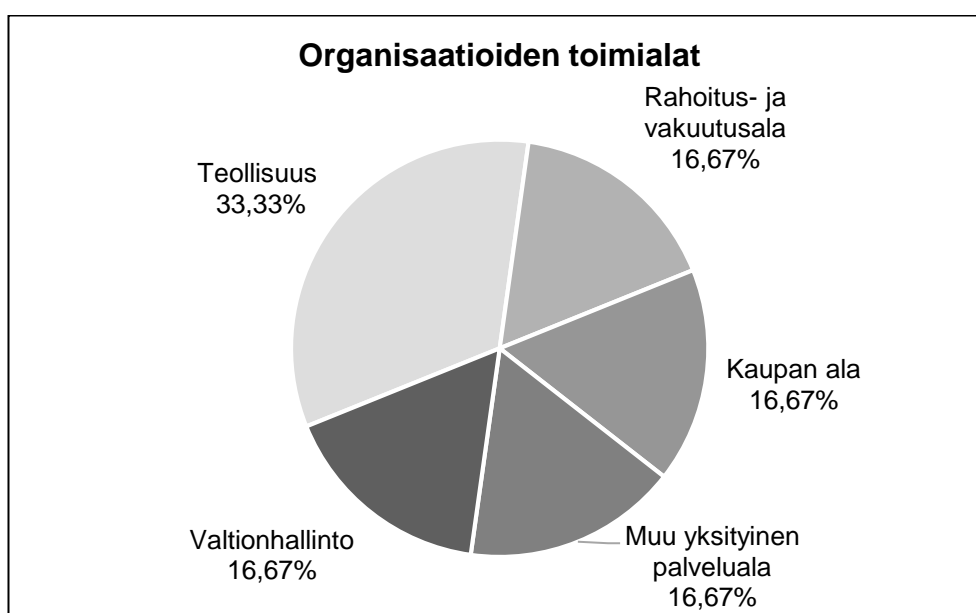
Kuvio 9. Vastaajien tehtävänimikkeet.

Kyselyyn vastanneiden työnantajaorganisaatio oli 33,33 %:lla henkilöstöjohtamisen ammattilaisista osakeyhtiö, 33,33 %:lla pörssiin listautunut osakeyhtiö, 16,67 %:lla valtionhallinnon organisaatio ja 16,67 %:lla osuuskunta (kuvio 10).



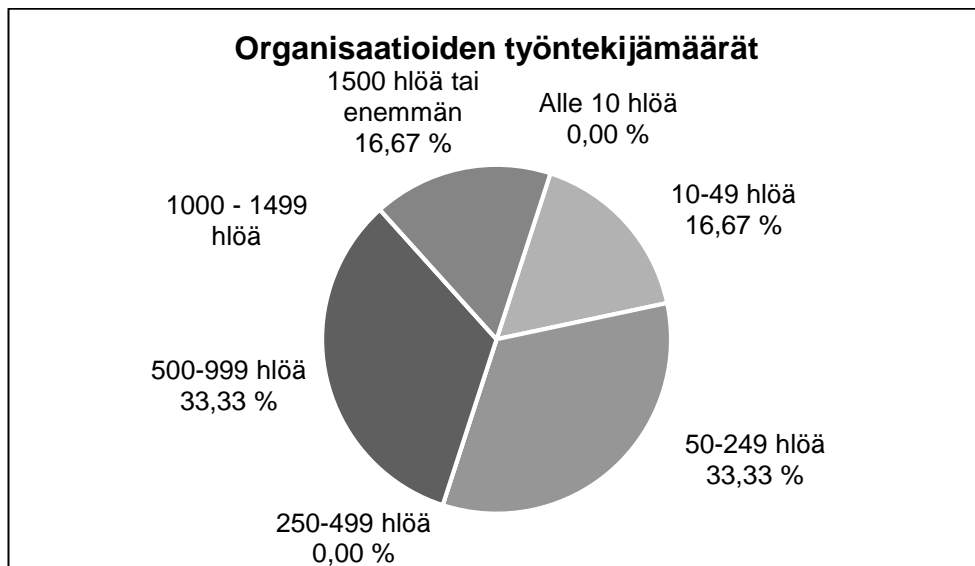
Kuvio 10. Organisaatiomuoto.

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden organisaatioiden toimialat olivat 33,33 %:lla oli teollisuus, 16,67 %:lla rahoitus- ja vakuutusala, 16,67 %:lla kaupan ala, 16,67 %:lla valtionhallinto ja 16,67 %:lla muu yksityinen palveluala (kuvio 11).



Kuvio 11. Organisaatioiden toimialat.

Vastanneiden asiantuntijoiden organisaatioiden henkilöstömäärät vaihtelivat pienyrityksistä keskisuuriin ja suuriin työnantajayrityksiin ja -organisaatioihin. 16,67 %:ssa organisaatioista työskenteli 10-49 henkilöä, 33,33 %:ssa 50 – 249 henkilöä, 33,33 %:ssa 500-999 henkilöä ja 16,67 %:ssa henkilömäärä oli 1500 tai enemmän (kuvio 12).



Kuvio 12. Organisaatioiden työntekijämäärä.

6.1.2 Organisaatioiden henkilöstöjohtamisen nykytila

Koska tulevaisuuden ennakointi lähtee liikkeelle nykyhetken tarpeista, haluttiin aluksi selvittää kyselyyn osallistuneiden henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä vastaajien omien organisaatioiden henkilöstöjohtamisen tämän hetkisestä tilanteesta sekä tarkastella nykyhetkeä, jonka pohjalta tulevaisuutta ja sen kehitysnäkymiä voidaan arvioida. Organisaatioiden henkilöstöjohtamisen nykytilaa kartoitettiin pyytämällä vastaajia tarkastelemaan oman organisaationsa henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, niiden tämän hetkisiä vahvuuksia sekä kehittämisen kohteita.

Saatujen vastausten perusteella organisaatioiden henkilöstöjohtamisen vahvuuksina korostuivat erityisesti henkilöstöjohtamisen ja sen käytänteiden kytkeytyminen yrityksen strategiaan sekä ajantasaisen henkilöstöstrategian merkitys.

Yhdessä sovitut strategiset periaatteet, joita noudatetaan myös henkilöstöjohtamisessa.

Ajantasainen henkilöstöstrategia on kaiken kulmakivi.

Henkilöstöjohtamisen selkeästi määritelty rooli nähtiin tärkeänä koko organisaation näkökulmasta. Tämän hetkisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vahvuuksina korostuivat erityisesti yhteistyön merkitys, joustavuus ja kyky mukautua uusiin tilanteisiin sekä kyky uudistua ja saada muutoksia aikaan.

Henkilöstökäytänteiden vahvuuksia ovat yhteistyö, uudistuminen ja aikaansaavuus.

Sekä henkilöstöjohtamisessa että henkilöstökäytänteissä suositetaan joustavuutta ja ketteryyttä kaikenlaisissa tilanteissa.

Henkilöstöjohtamisen käytännöt elävät tarpeen mukaan joustavasti.

Vastaajat korostivat henkilöstöjohtamiseen liittyvien prosessien ja toimintaohjeiden selkeyden merkitystä koko organisaation tasolla. Riittävät resurssit ja tarvittava osaamisen koettiin nykyisten henkilöstökäytänteiden vahvuuksiksi, ja jatkuva osaamisen kehittäminen koettiin tärkeäksi onnistuneen henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa.

Olemme kuvanneet kaikki HR-prosessit, ja ne ovat käytössä koko organisaatiossa.

Selkeät toimintaohjeet henkilöstöjohtamisen käytänteissä koko organisaatiossa.

Henkilöstöjohtamiseen liittyvä osaaminen ja resurssit ovat kunnossa.

Osaamisen kehittämiseen satsataan ja siihen kannustetaan.

Tämän hetkissä henkilöstöjohtamisen käytänteissä nähtiin vahvuuksien lisäksi myös kehittämisen kohteita. Tärkeäksi kehittämisen kohteeksi koettiin esimiesten johtamistaitojen kehittäminen, ja vastauksissa korostettiin erityisesti esimiesten ammattitaidon kehittämistä sekä valmentavan johtamisen merkitystä henkilöstöjohtamisen käytänteiden kehittämisessä.

Esimiesten johtajuutta, johtamistaitoja ja ammattitaitoa tulisi kehittää.

Esimiestyössä valmentavan johtamisen merkitys on avainasemassa henkilöstökäytäntöjen kehittämisessä.

Vastaajien mukaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja nopeasti muuttuvat tilanteet vaativat nykyisten henkilöstökäytänteiden kehittämistä. Työelämässä sekä yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset pakottavat kehittämään uudenlaisia tapoja tehdä työtä, sekä kehittämään edelleen muutosjohtamista ja sen käytänteitä.

Toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen murroksessa tulee kehittää tapoja tehdä työtä uudella tavalla.

Nopeasti muuttuvat tilanteet vaativat muutosjohtamisen kehittämistä edelleen.

Kuitenkin muuttuviin tilanteisiin reagoiminen, tulevaisuuden henkilöstöressurssien suunnittelu ja ennakointi sekä tulevaisuuteen varautuminen koettiin vastaajien keskuudessa haasteelliseksi. Erityisesti suurten ikäluokkien eläköityminen koettiin haasteena, joka vaatii henkilöstöjohtamiselta tehokkaita työkaluja tiedon siirtämiseen uudelle työntekijäsukupolvelle.

Sopeuttaminen muuttuviin tilanteisiin sekä henkilöressurssien suunnittelu ja hankkiminen tulevaisuuden tarpeisiin nähdään haasteena.

Pitkän linjan osaajia on jäämässä lähivuosina eläkkeelle, ja haasteena on hiljaisen tiedon siirtäminen uudelle työntekijäsukupolvelle.

Vastaajien mielestä tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa tulisi painottaa erityisesti työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen liittyviä näkökulmia. Henkilöstöjohtamisen käytänteiden kehittämisen painopiste tulisi olla aiempaa enemmän työkykyhoitamisen, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen menetelmien kehittämisessä.

Kehittämisen painopisteen tulisi olla yhä enemmän työhyvinvoinnissa ja työssä jaksamisessa.

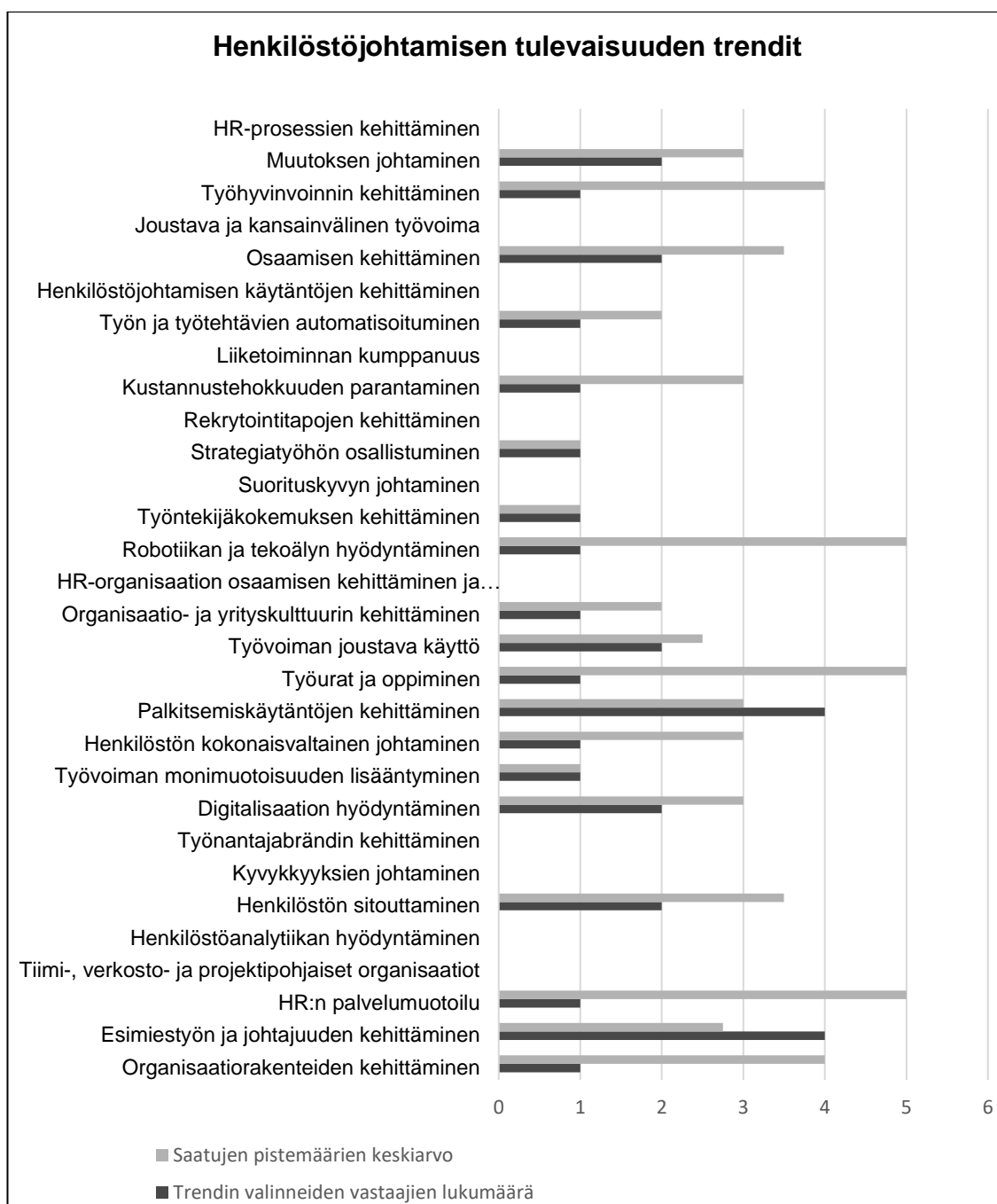
Tulisi painottaa enemmän työkykyjohtamista.

6.1.3 Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendit

Kehittämistyön tarkoituksena oli kartoittaa Pohjois-Karjalan talousalueella toimivissa yrityksissä ja julkishallinnon organisaatioissa työskentelevien henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymistä sekä selvittää, millaiset trendit tulevat vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen Pohjois-Karjalan talousalueella seuraavien viiden vuoden aikajaksolla.

Vastaajia pyydettiin valitsemaan kyselylomakkeelle muodostetusta kolmenkymmenen trendin listauksesta, jossa trendit esitettiin satunnaisessa järjestyksessä, viisi vastaajan mielestä tärkeintä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendiä, jotka tulevat vaikuttamaan henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittymiseen seuraavan viiden vuoden aikana. Vastaajia pyydettiin asettamaan valitut trendit tärkeysjärjestykseen asteikolla 1 - 5 (1 = tärkein).

Kyselylomakkeelle laaditusta kolmenkymmenen trendin listauksesta yhteensä 19 henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendiä koettiin vastaajien mielestä tärkeäksi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Trendilistauksen avulla kerättyjä tuloksia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: saman trendin valinneiden vastaajien lukumäärän perusteella tai vaihtoehtoisesti vastaajien trendille antamien yhteispistemäärien keskiarvon perusteella. Nämä vaihtoehtoiset tulosten tarkastelunäkökulmat on yhdistetty seuraavalla sivulla kuviossa 13.



Kuvio 13. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendit.

Kuvion 13 perusteella voidaan todeta, että trendin valinneiden vastaajien lukumäärän (4/6) perusteella esimiestyön ja johtajuuden kehittäminen sekä palkitsemiskäytäntöjen kehittäminen nähtiin tärkeimmiksi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttavaksi trendiksi kyselyyn vastanneiden henkilöstöjohtamisen ammattilaisten keskuudessa.

Trendin valinneiden vastaajien lukumäärän (2/6) perusteella muutoksen johtaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstön sitouttaminen, työvoiman joustava käyttö ja digitalisaation hyödyntäminen koettiin keskimääräistä tärkeämmiksi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttavaksi trendiksi kyselyyn vastanneiden keskuudessa.

Yksi henkilö kuudesta kyselyyn vastanneesta henkilöstä oli lisäksi kokenut jonkin seuraavista henkilöstöjohtamisen trendeistä tärkeäksi tulevaisuuden henkilöstöjohtamiseen vaikuttavaksi tekijäksi: työhyvinvoinnin kehittäminen, työn ja työtehtävien automatisoituminen, kustannustehokkuuden parantaminen, strategiatyöhön osallistuminen, työntekijäkokemuksen kehittäminen, robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen, organisaatio- ja yrityskulttuurin kehittäminen, työurat ja oppiminen, henkilöstön kokonaisvaltainen johtaminen, työvoiman monimuotoisuuden lisääntyminen, HR:n palvelumuotoilu ja organisaatorakenteiden kehittäminen.

Seuraavia trendilistauksessa mukana olleita henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttavia trendejä ei koettu keskeisiksi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi kyselyyn vastanneiden henkilöstöjohtamisen ammattilaisten keskuudessa: HR-prosessien kehittäminen, joustava ja kansainvälinen työvoima, henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittäminen, liiketoiminnan kumppanuus, rekrytointitapojen kehittäminen, suorituskyvyn johtaminen, HR-organisaation osaamisen kehittäminen ja uudistaminen, työnantajabrändin kehittäminen, kyvykkyyksien johtaminen, henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen, tiimi-, verkosto- ja projektipohjaiset organisaatiot.

Jos taas tuloksia tarkasteltaisiin vastaajien trendeille antamien yhteispistemäärien keskiarvojen perusteella, valitun tarkastelunäkökulman perusteella pienimmän keskiarvon saaneet vastaukset voitaisiin luokitella tärkeimmiksi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttavaksi trendeiksi, koska vastaajia pyydettiin asettamaan valitut trendit tärkeysjärjestykseen asteikolla 1–5 siten, että 1 on tärkein. Kuvion 13 pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että trendin saamien keskiarvopisteiden perusteella ei voida tuottaa vertailukelpoista dataa saatujen vastaus-ten vähäisen määrän vuoksi.

6.1.4 Trendien vaikutukset organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen

Tässä kehittämistyössä haluttiin tarkastella vastaajien näkemyksiä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendien vaikutuksista organisaatioiden henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen sekä henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Vastaajia pyydettiin tarkastelemaan valitsemiensa viiden henkilöstöjohtamisen trendin vaikutuksia oman organisaationsa henkilöstöjohtamiseen sekä oman organisaation henkilöstöjohtamisen kehittämiseen tulevaisuudessa.

Vastaajien mukaan henkilöstöjohtamisen strateginen kumppanuus korostuu tulevaisuudessa vielä nykyistäkin enemmän, ja henkilöstöjohtamisen osallistuminen strategiatyöhön tukee koko organisaation tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendit nähdään tärkeinä tekijöinä, jotka vaikuttavat koko yrityksen strategiaan näkökulmiin sekä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

(Strateginen) kumppanuus tulee lisääntymään.

(Henkilöstöjohtamisen trendit) vaikuttavat strategian mukaiseen toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Trendit ovat avainasemassa koko yrityksen strategisen näkökulman mukaan.

Johtamiskäytännöt tulevat muuttumaan tulevaisuudessa kohti laadukkaampaa ja yksilöllisempää johtamista, mikä asettaa haasteita myös johtamisjärjestelmien kehittämiseksi. Esimiestyön ja esimiesten osaamisen ja johtamistaitojen kehittäminen onkin tulevaisuudessa yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista, johon on panostettava aiempaa enemmän. Yksilöllisen johtamisen menetelmät edellyttävät esimiesten osaamisen kehittämistä sekä johtamistyylien kehittämistä tulevaisuudessa.

Tulevaisuudessa edellytetään laadukasta ja yksilöllistä johtamista.

Esimiestyöhön panostetaan.

Esimiesten osaamisen kehittämiseen järjestetään koulutusta.

Esimiesten johtaminen kannustavaan tyyliin pois määräävästä tyylistä.

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendit tulevat muuttamaan voimakkaasti työn tekemistä, työn sisältöä ja työn tekemisen kulttuuria organisaatioissa. Tulevaisuudessa työvoimaa käytetään aiempaa joustavammin työn tekemisen monimuotoistuesssa, ja tämä vaikuttaa tulevaisuudessa vahvasti myös henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja niiden kehittämiseen.

Trendit muuttavat työntekeymisen sisältöä ja työkuultuuria.

Työvoimaa käytetään tulevaisuudessa joustavammin.

Osa työtehtävistä automatisoituu tulevaisuudessa, joten työn sisältöön, mielekkyyteen ja kannustavuuteen on kiinnitettävä huomiota tulevaisuudessa. Erityisesti työn yksitoikkoisuus ja tylsyys ja niihin liittyvät haasteet on otettava huomioon.

Osa työtehtävistä automatisoituu.

Tylsyys työssä ja sen haasteet on otettava vakavasti.

Työn ja vapaa-ajan välinen ero kaventuu entisestään tulevaisuudessa. Työskentelyaikojen tulee olla nykyistä joustavampia, ja työntekijöillä tulee olla nykyistä enemmän mahdollisuuksia valita, missä työtä tehdään, kuitenkin työn luonne huomioiden. Etätyön merkitys ja rooli tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

Joustava työaika ja etätyön rooli tulevat korostumaan.

Tulevaisuudessa kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa tulee korostumaan työnantajamielikuvan vahvistaminen, edellytysten luominen menestyvälle työyhteisölle sekä vetovoimaisen työyhteisön rakentaminen.

Kilpailu kyvykkäistä työntekijöistä kiristyy, mikä edellyttää vetovoimaista työyhteisöä.

Henkilöstötyössä korostuu laadukkaiden edellytysten luominen menestyvälle ja vetovoimaiselle työyhteisölle.

Erityisesti avainhenkilöiden sitouttaminen koettiin haastavaksi kilpailussa osaavasta työvoimasta. Henkilöstön sitouttamiseen tarvitaan tulevaisuudessa

uudenlaisia keinoja ja palkitsemisen välineitä, ja sitouttamisen menetelmiin tulee panostaa aiempaa enemmän.

Avainhenkilöiden sitouttaminen on haaste, ja olemme ottaneet parhaita osakkaiksi.

Palkitsemisen merkitys sekä uudenlaisten palkitsemisjärjestelmien kehittäminen tulee nousemaan yhä merkittävämmäksi henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi työelämän muutoksessa. Tarvitaan palkitsemisjärjestelmiä, joiden piirissä on koko henkilöstö, ei vain johtohenkilöstö.

Positiivisen palkitsemisen merkitys kasvaa.

Palkitsemisjärjestelmiä kehitetään tulevaisuudessa.

Välillä kukat riittää, mutta ei enää pitkään, eli tarvitaan palkitsemisjärjestelmä koko henkilöstölle.

6.1.5 Trendien vaikutukset omaan työhön

Kehittämistyössä haluttiin tarkastella myös henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendien vaikutuksia henkilöstöammattilaisten oman työn sisältöön ja oman työn kehittämiseen. Vastaajia pyydettiin tarkastelemaan valitsemiensa viiden henkilöstöjohtamisen trendin vaikutuksia omaan työhön ja sen kehittämiseen tulevaisuudessa.

Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittäminen sekä kyvykkyyksien tunnistaminen ja suorituksen johtaminen ovat vastausten mukaan keskeisiä tulevaisuuden henkilöstötyön osa-alueita, joiden avulla saavutetaan halutut tavoitteet ja toiminnan tulokset.

Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kyvykkyyksien tunnistaminen ovat keskeisiä kehittämisen kohteita tulevaisuuden henkilöstötyössä.

Tuloksekkaan henkilöstöjohtamisen kannalta tavoiteasetannalla ja systemaattisella suorituksen johtamisella on ratkaiseva merkitys tuloksen tekemisessä ja menestyksen rakentamisessa.

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendit muokkaavat saatujen vastausten mukaan HR:n sisäisten palveluiden tuottamista koko organisaation näkökulmasta sekä selkiyttävät henkilöstöjohtamisen ammattilaisten työtä tulevaisuudessa.

Trendit muokkavat HR:n sisäisten palvelujen tuottamista, ja ovat avainasemassa yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

HR:n palvelumuotoilu tulee helpottamaan ja selkeyttämään omaa työtä.

Erityisesti esimiestyön ja johtajuuden kehittäminen sekä päivittäisen henkilöstöjohtamisen siirtyminen esimiehille edellyttävät henkilöstöjohdon, esimiesten sekä eri osastojen välistä tiivistä yhteistyötä. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tavoitteena on saada kaikki hyödyntämään osaamistaan ja työskentelemään organisaation yhteisten tavoitteiden ja menestyksen saavuttamiseksi.

Yhteistyön tiivistyminen eri osastojen ja esimiesten kanssa.

(Henkilöstötyön) tavoitteena on saada kaikki puhaltamaan yhteen hiileen omaa osaamistaan ja luovuuttaan hyödyntäen.

Menestyksen rakentaminen perustuu jokaisen työntekijän antamaan työpanokseen.

Digitalisaation, automatiikan, robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen tulee helpottamaan tiedon siirtämistä, ja kun tieto liikkuu aiempaa nopeammin, myös henkilöstöjohtamisen sisäiset prosessit tehostuvat. Digitalisaatiota ja automatiikkaa hyödyntämällä analyyseja ja ennusteita voidaan tehdä entistä nopeammin ja laadukkaammin organisaatioiden päätöksenteon tueksi. Henkilöstötyön automatisoituminen myös vähentää rutiinitehtävien määrää, jolloin henkilöstöammattilaisille jää enemmän aikaa ihmisille sekä henkilöstöjohtamisen toimintatapojen ja käytäntöjen kehittämiseksi.

Tieto liikkuu yhä helpommin, prosessit tehostuvat...

Mobiili- ja digipalvelut, robotit ja tekoäly helpottavat arkea monin tavoin.

...päättöstenteko on laadukkaampaa, analyyseja ja ennusteita voidaan tehdä yhä nopeammin ja laadukkaammin.

Rutiinit automatisoituu, aikaa on enemmän ihmisille.

6.1.6 Trendien vaikutukset oman osaamisen kehittämiseen

Vastaajia pyydettiin tarkastelemaan valitsemiensa viiden henkilöstöjohtamisen trendin vaikutuksia oman osaamisen kehittämislle tulevaisuudessa.

Oman osaamisen kehittäminen nähtiin osana toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seuraamista ja toimintaympäristön jatkuvaa analysointia oman toimialan, oman organisaation ja oman työyhteisön näkökulmasta. Oman osaamisen kehittäminen nähtiin jatkuvana uuden oppimisen prosessina, jonka tarkoituksena on pysyä mukana kehityksessä.

Oman osaamisen kehittäminen edellyttää laaja-alaista toimintaympäristön seurantaa ja analysointia omaan toimialaan ja työyhteisöön liittyen.

On opiskeltava itse koko ajan uutta ja pysyttävä ajan hermolla.

Uusien teknologioiden ja uudenlaisten työkalujen hyödyntäminen nähtiin tärkeänä oman osaamisen kehittämisen osa-alueena tulevaisuudessa, mutta keskeisenä myös koko organisaation osaamisen kehittämisessä erityisesti globaalissa toimintaympäristössä toimivien yritysten osalta.

Uudet teknologiat ja työkalut on otettava haltuun, ja on huolehdittava siitä, että kaikki kestävät kulkassa mukana.

Henkilöstöjohtamista tukevien sähköisten työkalujen käyttö tehosta toimintaa.

Globaalin HR-järjestelmän käyttöönotto tukee koko organisaation HR-prosesseja.

Muutoksen johtaminen ja siihen liittyvä vuorovaikutus ja avoimuus koettiin henkilöstöjohtamisen ammattilaisten keskuudessa keskeiseksi oman osaamisen kehittämisen osa-alueeksi tulevaisuudessa.

Kyky viedä muutosta avoimesti eteenpäin ja luottamusta rakentaen ovat henkilöstöjohtamiseen liittyvää tulevaisuuden osaamista.

Vuorovaikutustaidot ja niiden kehittäminen sekä kyky viedä muutosta eteenpäin.

Avoin keskustelu henkilöstön kanssa muutosprosesseissa.

6.1.7 Henkilöstöjohtamisen lisä- ja täydennyskoulutustarpeiden kartoitus

Tämän kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli tukea pohjoiskarjalaisten henkilöstöjohtamisen ammattilaisten osaamisen kehittämistä, mutta myös kehittää ja edistää koulutusyhteistyötä paikallisten toimijoiden ja Karelia-ammattikorkeakoulun välillä henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin liittyvien koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämän vuoksi tässä kehittämistyössä haluttiin kartoittaa kyselyyn vastanneiden henkilöstöjohtamisen ammattilaisten lisä- ja täydennyskoulutustarpeita sekä kerätä tietoa ja näkemyksiä siitä, millaista koulutusta Pohjois-Karjalan talousalueella toimivissa yrityksissä ja julkishallinnon organisaatioissa työskentelevät henkilöstöjohtamisen ammattilaisten kokevat tulevaisuudessa tarvitsevana.

Vastaajista 66,67 % koki tarvitsevana lähitulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen lisä- tai täydennyskoulutusta, kun taas 33,33 % vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät koe tarvitsevana henkilöstöjohtamisen lisä- tai täydennyskoulutusta selviytyäkseen tulevaisuuden mukanaan tuomista ammatillisista haasteista (kuvio 14).



Kuvio 14. Henkilöstöjohtamisen lisä- ja täydennyskoulutustarve.

Henkilöstöjohtamisen lisä- ja täydennyskoulutukselle on saatujen vastausten mukaan tilausta johtamisen eri osa-alueilla. Kerätyissä vastauksissa toivottiin

erityisesti henkilöstöjohtamisen ammattilaisille suunnattuja johtamistaitojen kehittämiseen liittyviä koulutuksia. Vastauksissa toivottiin myös itsensä johtamisen koulutuksia, joiden avulla halutaan saada varmuutta omaan johtamiseen sekä lisäkoulutusta vuorovaikutustaitojen kehittämiseen osana oman johtajuuden kehittämistä.

Lisäksi toivottiin koulutuksia, jotka tukisivat tulevaisuudessa uudenlaisen tekniikan ja teknologian sekä uusien ohjelmistojen hyödyntämistä osana henkilöstöjohtamista. Tulevaisuudessa toivottiin myös enemmän erityisesti ylimmälle HR-johdolle suunnattuja ajankohtaisia teemakoulutuksia.

Myös yritysten ja organisaatioiden johdon ja esimiesten jatkuva ja säännöllinen kouluttaminen koettiin myös tärkeäksi, joten tulevaisuudessa nähdään tarvetta myös esimiestyötä tekevien esimies- ja johtamistaitojen lisä- ja täydennyskoulutuksille.

6.2 Kehittämistyön tulosten analyysi

Tässä kehittämistyössä aineiston analyysimenetelminä käytettiin kehittämisen kohteena olevan ilmiön selittämiseen sekä ymmärtämiseen pyrkiviä lähestymistapoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytettiin tilastollista analyysia kuvaamaan henkilöstöjohtamisen trendikehitystä. Tilastollisen analyysin päätelmien teon tukena käytettiin aineiston ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jossa hyödynnettiin aineiston sisällönanalyysia aineiston kuvaamisessa ja yhdistelemisessä sekä henkilöstöjohtamisen trendien vaikutusten ymmärtämisessä.

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendien selvittämiseksi tässä kehittämistyössä käytettiin ensisijaisesti tilastollista trendianalyysin menetelmää kuvaamaan kerätyn aineiston pohjalta henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendikehitystä Pohjois-Karjalan talousalueella. Valitun menetelmän tarkoituksena oli nostaa esiin kehittämisen kohteena olevan henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen olennaisesti vaikuttavia tekijöitä, sekä järjestää henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendit tärkeysjärjestykseen Top Ten -tyyppisen trendilistauksen muodossa.

Tilastollisen trendianalyysin avulla tuotettujen tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiestyön ja johtajuuden kehittämisen trendi sekä palkitsemiskäytäntöjen kehittämisen trendi tulevat olemaan keskeisessä roolissa tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa. Tulosten mukaan myös muutoksen johtaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstön sitouttaminen, työvoiman joustava käyttö sekä digitalisaation hyödyntäminen koettiin vastaajien keskuudessa tärkeiksi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttaviksi trendeiksi.

Pelkästään aineiston tilastollisen analyysin pohjalta ei kuitenkaan ollut mahdollista muodostaa kattavaa Top Ten -tyyppistä trendilistausta henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendeistä Pohjois-Karjalan talousalueella, koska listausta ei voitu toteuttaa luotettavasti saatujen vastausten vähäisen määrän vuoksi. Tilastollisen trendianalyysin avulla tuotettuja tietoja henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendeistä voitiin kuitenkin pitää suuntaa antavina, ja niiden pohjalta voitiin ennakoida näkymiä siitä, mihin suuntaan henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendikehitys saattaisi olla menossa.

Koska tilastollisesti tuotettua aineistoa ei voitu pitää tilastollisesti luotettavana, haluttiin tilastollisen analyysin avulla tuotettujen päätelmien tueksi etsiä aineistosta tarkennuksia henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttavista keskeisimmistä trendeistä hyödyntämällä aineiston laadullista analyysia. Aineiston laadullisen analyysin tarkoituksena oli tarkastella sanallisessa muodossa olevaa aineistoa sisällönanalyysiä hyödyntäen.

Sisällönanalyysin avulla sanallisessa muodossa oleva aineisto pyrittiin järjestämään ja yhdistelemään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota kehittämisen kohteena olevasta henkilöstöjohtamisesta ja sen tulevaisuuteen vaikuttavista trendeistä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Yhdistelemällä aineistosta esiin nousseita viittauksia henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttavista trendeistä, pyrittiin aineistosta nostamaan esiin niitä tekijöitä, jotka tukevat tilastollisen analyysin menetelmin tuotettuja tuloksia sekä lisäävät ymmärrystä kehittämisen kohteena olevan henkilöstöjohtamisen tulevaisuudennäkymistä.

Esimiestyön ja johtajuuden kehittämisen trendi korostui myös kehittämistyön sanallisessa muodossa olevassa aineistossa tarkasteltaessa erityisesti organisaatioiden henkilöstöjohtamisen nykyisten käytänteiden kehittämistarpeita sekä

henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendien vaikutuksia organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittämiseen tulevaisuudessa. Esimiestyön ja johtajuuden kehittämisen trendin vaikutukset heijastuivat myös henkilöstöammattilaisten työhön sekä tulevaisuuden osaamisen kehittämis- ja koulutustarpeisiin. Vastaajien mukaan esimiestyön ja johtajuuden kehittäminen koettiin yhdeksi keskeisimmistä tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Johto- ja esimiestehtävissä työskentelevien jatkuva ja säännöllinen kouluttaminen nähtiin tärkeänä, ja aineistossa korostui erityinen tarve esimiestyötä tekevien esimies- ja johtamistaitojen lisä- ja täydennyskoulutuksille.

Palkitsemiskäytäntöjen kehittämisen trendiä korostettiin kehittämistyön sanallissa aineistossa erityisesti organisaatioiden henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen vaikuttavana tekijänä. Palkitsemisen merkitys sekä uudenlaisten palkitsemisjärjestelmien ja -käytäntöjen kehittäminen nähtiin tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa aiempaa merkittävämpänä osa-alueena. Vastaajien mukaan erityisesti positiivisen ja kannustavan palkitsemisen merkitys tulee kasvamaan, ja palkitsemisjärjestelmien piirissä eivät tulevaisuudessa ole pelkästään organisaatioiden johto- ja avainhenkilöstö, vaan palkitsemisjärjestelmien ja -käytäntöjen kehittämisen tarkoituksena on motivoida ja kannustaa organisaatioiden koko henkilöstöä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Muutoksen johtamisen trendin vaikutukset korostuivat kehittämistyön sanallisessa aineistossa erityisesti henkilöstöjohtamisen nykyisten käytänteiden kehittämistarpeina sekä henkilöstöammattilaisten muutoksenjohtamisosaamisen kehittämisessä. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät henkilöstöammattilaisilta aiempaa nopeampaa reagointikykyä muuttuviin tilanteisiin. Vastausten mukaan nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö vaatii organisaation henkilöstöjohtamiselta kykyä johtaa ja tukea organisaatiota muutoksessa. Vastaajien mukaan erityisesti muutoksen johtaminen ja muutosprosessiin liittyvien vuorovaikutustaitojen kehittäminen koettiin keskeiseksi henkilöstöammattilaisten osaamisen kehittämisen osa-alueeksi.

Osaamisen kehittämisen trendin merkitys näkyi kehittämistyön sanallisessa aineistossa erityisesti henkilöstöammattilaisten tulevaisuuden työ- ja tehtäväkentässä sekä henkilöstöammattilaisten oman osaamisen kehittämis- ja

koulutustarpeissa. Aineistossa korostuivat erityisesti osaamisen kehittämiseen keskeisesti liittyvä henkilöstön osaamisen varmistaminen sekä kyvykkyyksien tunnistamisen ja suorituksen johtamisen trendit. Muuttuvassa toimintaympäristössä toimiminen nähtiin henkilöstötyössä jatkuvana uuden oppimisen prosessina. Vastaajien mukaan henkilöstöammattilaisten oman osaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaympäristön muutosten seuraamista, joka edellyttää toimintaympäristön jatkuvaa tarkastelua ja analysointia paitsi oman työn, mutta myös oman toimialan, oman organisaation ja oman työyhteisön näkökulmasta.

Henkilöstön sitouttamisen trendin vaikutukset ulottuivat kehittämistyön sanallisen aineiston mukaan organisaatioiden henkilöstöjohtamisen nykyisten käytänteiden kehittämistarpeisiin sekä organisaatioiden henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen ja henkilöstöjohtamisen käytänteiden kehittämiseen. Vastausten mukaan henkilöstön ja erityisesti organisaatioiden avainhenkilöiden sitouttaminen koettiin yhdeksi keskeiseksi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteeksi. Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy tulevaisuudessa, ja henkilöstöjohtamisessa täytyy keskittyä aiempaa enemmän uudenlaisten sitouttamisen menetelmien ja käytäntöjen kehittämiseen osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseksi.

Työvoiman joustavan käytön trendi korostui kehittämistyön sanallisessa aineistossa erityisesti henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta muokkaavana tekijänä. Vastausten mukaan työn luonne ja työn sisällöt sekä työn tekeminen ja työn tekemisen kulttuuri muuttuvat voimakkaasti, ja sen myötä erilaiset työskentelymuodot tulevat lisääntymään merkittävästi ja työvoimaa tullaan käyttämään tulevaisuudessa aiempaa joustavammin. Tämä vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen erityisesti osa-aikaisten ja projektiluontoisten työsuhteiden lisääntymisenä sekä joidenkin perustehtävien ulkoistamisena organisaatioiden keskittyessä yhä enemmän organisaation ydintekemiseen.

Digitalisaation hyödyntämisen trendi korostui erityisesti tarkasteltaessa henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendien vaikutuksia henkilöstöammattilaisten omaan työhön ja sen kehittämiseen sekä henkilöstöammattilaisten tulevaisuuden osaamisen kehittämis- ja koulutustarpeisiin. Vastausten mukaan digitalisaatiota ja automatiikka hyödyntämällä henkilöstöjohtamisen prosessit tulevat tehostumaan, ja tietoa saadaan tuotettua aiempaa helpommin ja nopeammin tukemaan organisaation päätöksentekoa. Henkilöstötyön automatisoituminen myös

vähentää osaltaan rutiinitehtävien määrää, jolloin henkilöstöammattilaisille jää enemmän aikaa varsinaiselle ihmisten johtamiselle sekä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämiseksi. Uudenlaisten teknologioiden ja työkalujen hyödyntäminen koettiin tärkeäksi henkilöstöammattilaisten osaamisen kehittämisen osa-alueena tulevaisuudessa, mutta keskeiseksi myös organisaatioiden osaamisen kehittämisessä. Tekniikan ja uudenlaisten ohjelmistojen hyödyntäminen nähtiin myös selkeänä tulevaisuuden koulutustarpeena vastaajien keskuudessa.

Aineiston järjestämisellä ja yhdistelemisellä pyrittiin myös nostamaan kerätystä aineistosta esiin yksittäisiä mainintoja mahdollisista nousevista ilmiöistä sekä etsimään merkkejä heikoista signaaleista, joilla voisi olla vaikutuksia henkilöstöjohtamisen kehittymiseen tulevaisuudessa. Sanallisessa muodossa olevaa aineistoa järjestämällä ja yhdistelemällä havaittiin joitakin signaaleita, joiden pohjalta voitiin tunnistaa kaksi henkilöstöjohtamisen nousevaa trendiä; työssä jaksamisen ja työkykyjohtamisen menetelmien kehittäminen sekä työnantajamielikuvan vahvistaminen.

Työssä jaksamisen ja työkykyjohtamisen menetelmien kehittämisen trendin merkitys korostui erityisesti organisaatioiden henkilöstöjohtamisen nykyisten käytäntöjen kehittämistarpeina. Vastausten mukaan henkilöstöjohtamisen kehittämisessä painopisteen tulisi olla nykyistä enemmän työhyvinvoinnissa ja työssä jaksamisen menetelmien kehittämisessä ja henkilöstöjohtamisessa tulisi korostaa aiempaa enemmän työkykyjohtamisen merkitystä ja työkykyjohtamisen menetelmien kehittämistä.

Työnantajamielikuvan vahvistamisen trendi korostui aineistossa erityisesti tarkasteltaessa organisaatioiden henkilöstöjohtamisen kehittämistä. Työnantajamielikuvan ja vetovoimaisen työyhteisön rakentaminen nähtiin tärkeänä henkilöstöjohtamisen kehittämisen osa-alueena tulevaisuudessa. Vastausten mukaan työnantajamielikuvan merkitys korostui erityisesti kilpailussa osaavasta työvoimasta ja vetovoimaisen työyhteisön rakentaminen nähtiin tekijänä, jolla tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa voidaan vaikuttaa tarvittavan osaamisen hankkimiseen ja sen varmistamiseen organisaatioissa.

7 Kehittämisprosessin arviointi ja yhteenveto

7.1 Kehittämisprosessin ja -menetelmien arviointi

Tämän kehittämistyön kriittistä arviointia on tehty koko kehittämisprosessin ajan sen eri vaiheissa. Kehittämisprosessin kulku ja sen eri vaiheet sekä kehittämistyön toteutukseen liittyvät tekijät ja näkökulmat on kuvattu avoimesti. Kehittämisprosessin eri vaiheissa tehdyt valinnat on perusteltu sekä kehittämistyön tulokset ja aineiston analyysivaiheet on avattu tämän kehittämistyön aiemmissa luvuissa.

Tämän kehittämistyön loppuarvioinnin tarkoituksena on arvioida sitä, kuinka valitut aineistonhankinnan ja aineistonkeruun menetelmät sekä valitut kehittämisen menetelmät ovat vastanneet tämän kehittämistyön tarkoitusta ja tukeneet tälle kehittämistyölle asetettujen kehittämistavoitteiden toteutumista.

Tässä kehittämistyössä käytettiin monimenetelmäistä kehittämisotetta. Monimenetelmäisen kehittämisotteen käyttö tässä kehittämistyössä oli perusteltua, koska kehittämisen kohteena oleva henkilöstöjohtaminen ilmiönä on luonteeltaan moniulotteinen, ja sen tulevaisuuden ennakointi ja ymmärtäminen vaativat ilmiön tarkastelua eri näkökulmista. Monimenetelmäistä kehittämisotetta käyttämällä henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta, trendeistä sekä trendikehityksen vaikutuksista henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin saatiin muodostettua monipuolinen kuva saadun aineiston pohjalta.

Aineistonhankinnan menetelminä käytettyjen määrällisten ja laadullisten menetelmien yhdistelmällä haluttiin kerätä paitsi asiantuntijoiden näkemyksiin perustuvaa asiantuntijatietoa kehittämisen kohteena olevasta ilmiöstä, mutta myös asiantuntijoiden oman työn ja oman organisaation kehittämiseen sidoksissa oleva kokemustietoa. Määrällisten ja laadullisten aineistonkeruun menetelmien yhdistelmän käyttö tuki hyvin sille asetettuja tavoitteita, ja mahdollisti aineiston tarkastelun eri näkökulmista.

Tässä kehittämistyössä aineistonkeruun menetelmänä käytettiin sähköistä tiedonkeruulomaketta. Sähköisen tiedonkeruun käyttöön päädyttiin menetelmän nopeuden ja tehokkuuden sekä saatujen vastausten vertailukelpoisuuden vuoksi. Kyselylomakkeelle laadittujen kysymysten avulla saatiin kerättyä aineisto, joka

vastasi tämän kehittämistyön tarkoitukseen ja tavoitteisiin, ja valitun menetelmän avulla saatiin tuotettua henkilöstöjohtamisen ammattilaisten asiantuntijatietoon perustuvaa tietoa henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttavista trendeistä. Kerätyn aineiston pienen määrän vuoksi aineiston luokittelussa ja analyysissa ei kuitenkaan voitu hyödyntää kyselylomakkeella olleita taustamuuttujia aineiston luokittelussa tai aineiston analyysissa tuloksia selittävinä tekijöinä. Valittujen menetelmän avulla saatiin tuotettua henkilöstöjohtamisen ammattilaisten asiantuntijatietoon perustuvaa tietoa henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttavista trendeistä.

Kysymystyyppeinä käytettiin sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä, mikä mahdollisti kerätyn aineiston analysoinnin määrällisillä ja laadullisilla menetelmillä. Sähköisellä tiedonkeruulomakkeella kohdejoukolle esitetyt kysymykset vastasivat hyvin tämän kehittämistehtävän tarkoitukseen ja sille asetettuihin tavoitteisiin, ja niiden avulla saatiin kerättyä olennaista tietoa kehittämisen kohteena olevan henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendikehityksestä.

Suljettujen ja avointen kysymysten käyttöön voidaan kuitenkin kohdistaa myös kritiikkiä. On huomioitavaa, että suljettujen kysymysten valmiit vastausvaihtoehdot ovat voineet johdatella vastaajaa joiltakin osin tai vastaaja on voinut valita vastausvaihtoehdot harkitsematta tai jokin ratkaisuvaihtoehto on voinut vastaajien mielestä puuttua annetusta listauksesta kokonaan. Avoimet kysymykset puolestaan ovat luonteeltaan melko laajoja, ja se on voinut vaikuttaa joidenkin kohdejoukon henkilöiden osalta vastaamatta jättämiseen (Heikkilä 2014, 49).

Kehittämisen menetelmiksi valittiin kehitystrendien tunnistamisen asiantuntijamenetelmistä trendilistauksen menetelmä sekä heikkojen signaalien tunnistamisen menetelmä. Valitut kehittämisen menetelmät tukivat tämän kehittämistyön tavoitteita, ja niiden avulla saatiin tuotettua tietoa kehittämisen kohteena olevan ilmiön tulevaisuuteen olennaisesti vaikuttavia tekijöistä sekä nostettua esiin mahdollisia nousevia trendejä, joilla voisi olla vaikutuksia henkilöstöjohtamisen kehitykseen sekä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämiseen tulevaisuudessa.

Kehittämistyön alueellisen rajauksen tavoitteena oli edistää henkilöstöjohtamisen merkittävyyttä ja vaikuttavuutta Pohjois-Karjalassa tuottamalla tietoa henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehittämistarpeista. Tämän kehittämistyön tulokset antavat suuntaa siitä, millaiseksi henkilöstöjohtaminen on muotoutumassa Pohjois-

Karjalassa seuraavan viiden vuoden kuluessa. Kehittämistyön tulokset tukevat myös osaltaan henkilöstöjohtamisen ammattilaisten osaamisen kehittämistä, koska tulosten osalta voidaan hahmottaa sitä, millaista lisä- ja/tai täydennyskoulutusta henkilöstöjohtamisen ammattilaiset kokevat tarvitsevänsä tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen keskeisillä osa-alueilla, ja näitä tuloksia voidaan hyödyntää Karelia-ammattikorkeakoulussa koulutusten suunnittelussa.

7.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kehittämistyön tulosten sekä teoriassa esiteltyjen aiempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen menetelmät ja käytännöt ovat yhdenmukaistuneet kautta maailman, ja myös Pohjois-Karjalassa henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymät ja kehityssuunnat ovat hyvin samansuuntaisia kuin kansainvälisessä vertailussa.

Esimiestyön ja johtajuuden kehittämisen trendin merkitys on noussut yhä tärkeämpään rooliin yritysten ja organisaatioiden päivittäisen henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa, ja tämä korostui myös kehittämistyön tuloksissa. Esimiestyön ja johtajuuden kehittämisen trendin kasvu on seurausta henkilöstöjohtamisen vastuun jakamisen ja eri osa-alueiden hajauttamisen trendistä, jonka tarkoituksena on siirtää päivittäistä henkilöstöjohtamista henkilöstöfunktiolta esimiehen ja alaisen väliseen kanssakäymiseen. Lähiesimiesten roolin vahvistaminen tukee paitsi johtajuuden kehittämistä, mutta myös uudenlaisten johtamisen menetelmien kehittämistä organisaatioissa. (Korppoo 2009, 82–32; Viitala 2013, 244; Deloitte Finland 2016.)

Työelämä on muuttumassa aiempaa enemmän työntekijä- ja yksilölähtöisemmäksi, ja tämä edellyttää uudenlaisten johtamisen menetelmien kehittämistä aiempaa yksilölähtöisempään suuntaan. Työvoiman demografiset tekijät pakottavat organisaatiot kiinnittämään huomiota erityisesti kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen parantamiseen sekä huomioimaan työntekijöiden muuttuneet odotukset esimerkiksi työn mielekkyydestä, joustavista työajoista sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta. Tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa korostuu työntekijäkokemuksen merkitys, ja henkilöstöjohtamisella on suuri rooli

siinä, että yksilöt tunsivat itsensä tärkeiksi ja arvokkaiksi organisaatioissa. (Milligan 2017; EY ym. 2017.)

Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen liittyy työn kannustavuuteen ja työntekijöiden yksilöllisiin mahdollisuuksiin kehittää omaa työtään ja luoda uudenlaisia innovaatioita, jolla on suora yhteys henkilöstön sitoutuneisuuden ja motivaation parantamiseen sekä organisaation tuloksellisuuteen. Palkitsemiskäytäntöjen kehittämisen trendi kytkeytyy laajempaan työntekijäkokemuksen kehittämisen trendiin. Tulevaisuudessa työntekijät odottavat yrityksiltä yhä enemmän yksilölähtöisemmän johtamisen lisäksi myös yksilöllisempää palkitsemista. Palkitsemiskäytäntöjen kehittäminen edellyttää palkitsemisjärjestelmien uudistamista aiempaa yksilölähtöisempään suuntaan siten, että yksilöillä on mahdollisuus vaikuttaa palkkioihin omalla työsuorituksellaan ja että palkitsemisjärjestelmän avulla on mahdollista vastata nykypäivän monimuotoisen työvoiman erilaisiin tarpeisiin ja toiveisiin. (Deloitte Finland 2018; Deloitte 2018, 35–37.)

Nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö vaatii organisaatioiden henkilöstöjohtamiselta kykyä johtaa ja tukea organisaatiota muutoksessa, ja kehittämistyön tulosten mukaan tulevaisuuden henkilöstötyössä korostuu erityisesti toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten jatkuva seuraaminen, tarkastelu ja analysointi. Organisaatioiden reagointikykyä muuttuviin tilanteisiin kehitetään uudistamalla organisaatorakenteita. Organisaatorakenteiden kehittämishäly pyritään luomaan aiempaa ketterämpiä organisaatioita uudistamalla työn tekemisen muotoja sekä helpottamalla työvoiman joustavaa käyttöä hyödyntämällä joustavammin organisaation osaamisresursseja (Deloitte Finland 2017).

Tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen keskeisinä teemoina korostuivat aiemmissa tutkimuksissa osaamisen kehittäminen, henkilöstön sitouttaminen sekä työhyvinvoinnin ja työnantajabrändin korostuminen, ja nämä trendit näkyivät myös tämän kehittämistyön tuloksissa. Osaamisen kehittämisen trendi linkittyy henkilöstön sitouttamisen trendiin, ja osaamisen kehittämisen vaikutukset heijastuvat organisaatioiden henkilöstönhankintaan, henkilöstön kehittämiseen sekä työnantajabrändin kehittämiseen. Osaamisen johtamisen vaikutukset näkyvät yritysten kilpailukyvyssä, innovointikyvyssä, työyhteisön vetovoimaisuudessa sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen parantamisena. (Talent Vectia 2015; Deloitte Finland 2017; Suutari 2009, 323.)

Suomalaisissa organisaatioissa työhyvinvoinnin trendi on Deloitteen (2018) maa-kohtaisten tulosten mukaan nousemassa merkittäväksi henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi tulevaisuudessa, ja tämä nouseva trendi korostui myös kehittämistyön aineistosta esiin nousevana ilmiönä. Työhyvinvoinnin trendi kytkeytyy työnantajamielikuvan kehittämisen trendiin, ja työhyvinvointiin panostaminen nähdään tulevaisuudessa avaintekijänä työnantajamielikuvan kehittämisessä ja sitä kautta myös henkilöstön sitouttamisessa. Työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutukset heijastuvat suoraan myös organisaation tuottavuuteen.

Uudenlaisten teknologioiden, digitalisaation ja henkilöstöautomaatiikan hyödyntäminen korostui kansainvälisissä ja erityisesti pohjoismaisen ja suomalaisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendejä käsittelevissä tutkimuksissa (Tuominen 2016; Suutari 2009, 324; EY ym. 2017; Deloitte 2015; Deloitte Finland 2015; Talent Vectia 2016). Uudenlaisen teknologian sekä digitalisaation ja henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen vaatii kuitenkin uudenlaista osaamista sekä kykyä soveltaa teknologian tarjoamia työkaluja osana henkilöstöjohtamista. Tämä asettaa haasteita henkilöstöammattilaisten ja organisaatioiden koulutus- ja kehittämistarpeille tulevaisuudessa.

7.3 Pohdinta

Kuluneen vuosikymmenen aikana työelämässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia, joiden vaikutukset ovat ulottuneet paitsi henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään, mutta aiheuttaneet myös suuria muutos- ja kehityspaineita henkilöstöjohtamisen menetelmiin, käytäntöihin ja toimintatapoihin. Tällä hetkellä koko työelämää ja työn tekemisen kulttuuria ravistelevat kokonaisvaltaiset muutokset työskentelytavoissa ja työympäristöissä sekä työntekijöiden arvoissa, odotuksissa ja arvostuksissa. Tästä huolimatta henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymiä ja kehityssuuntia on tutkittu verrattain vähän kansainvälisessä vertailussa.

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendien tarkasteluun ja niiden vaikutusten ymmärtämiseen pyrkivä kehittämistyö on aiheena erittäin ajankohtainen, ja se tukee osaltaan suomalaisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden tutkimusta sekä

henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden kehittämistä tulevaisuudessa. Lisäksi tämä kehittämistyö tukee Karelia-ammattikorkeakoulun SMERec-hankkeen tavoitetta henkilöstöjohtamisen paikallisesta kehittämisestä sekä edistää henkilöstöjohtamisen merkittävyyttä ja vaikuttavuutta alueellisesti Pohjois-Karjalassa.

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymiä ja nousevia kehitystrendejä on lähestytty tässä kehittämistyössä alueellisen kehittämisen näkökulmasta, ja kehittämistyön kokonaiskohdejoukko käsitti yhteensä 80 Pohjois-Karjalan talousalueella työskentelevää henkilöstöjohtamisen ammattilaista. Kehittämistyön aineiston pohjalta saatiin koottua Pohjois-Karjalan talousalueella työskentelevien henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymistä sekä tuotettua tietoa henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä seuraavien viiden vuoden aikajaksolla.

Tässä kehittämistyössä käytettyjen kehitystrendien tunnistamiseen liittyvien kehittämisen menetelmien luotettavuuden arviointi on haasteellista, koska valituilla kehittämisen menetelmillä saadut tulokset perustuvat usein yksittäisten tai muutamien asiantuntijoiden henkilökohtaisiin näkemyksiin kehittämisen kohteena olevasta ilmiöstä (Metsämuuronen 2003, 251). Tällöin kehittämistyössä saatujen tulosten luotettava yleistäminen suuremmassa mittakaavassa ei ole mahdollista.

Toisaalta kaikki kyselyyn vastanneet henkilöstöjohtamisen ammattilaiset olivat oman alansa asiantuntijoita. Asiantuntijuuteen perustuen kyselyyn vastanneilla henkilöillä voidaan olettaa olevan kokemukseen perustuvaa tietoa kehittämisen kohteena olevan henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä (Metsämuuronen 2003, 25). Tämä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen, ja parantaa osaltaan tämän kehittämistyön tulosten luotettavuutta.

Saatujen vastausten lukumäärä oli melko pieni suhteessa kohdejoukon kokoon, ja myös se vaikuttaa luonnollisesti tämän kehittämistyön tulosten luotettavuuteen. Vaikka saatujen vastausten lukumäärä oli melko pieni ja kehittämistyön kohdejoukko oli rajattu alueellisesti Pohjois-Karjalaan, tästä huolimatta kehittämistyön tulokset olivat samansuuntaisia kuin muissa suomalaisissa tutkimuksissa sekä pohjoismaisessa ja kansainvälisessä vertailussa. Tämän kehittämistyön tulosten sekä aiempien tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että henkilöstöjohtamisen menetelmät ja toimintamallit ovat yhdenmukaistumassa suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa, mutta myös globaalilla tasolla tarkasteltuna.

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymien ja kehitystrendien lisäksi tämän kehittämistyön tulosten pohjalta voidaan hahmottaa sitä, millaisia kehittämistarpeita henkilöstöjohtamisen ammattilaiset kokevat omien organisaatioidensa tämän hetkisissä henkilöstöjohtamisen käytännöissä sekä millaista lisä- ja/tai täydennyskoulutusta henkilöstöjohtamisen ammattilaiset kokevat itse tarvitsevansa tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen keskeisillä osa-alueilla. Näitä kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää Karelia-ammattikorkeakoulun henkilöstöjohtamiseen liittyvien koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa, sekä alueellisen kehittämisen näkökulmasta kehittää edelleen koulutusyhteistyötä Pohjois-Karjalassa toimivien yritysten ja organisaatioiden, henkilöstöjohtamisen ammattilaisten ja Karelia-ammattikorkeakoulun välillä.

Kehittämistyön tulosten perusteella Karelia-ammattikorkeakoulun tulisi huomioida henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin liittyvien koulutusten suunnittelussa erityisesti kaksi keskeistä kehitystrendiä, esimiestyön ja johtajuuden kehittämisen trendi sekä digitalisaation hyödyntämisen trendi. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten ja esimiesten johtamistaitojen kehittämiseen sekä lähiesimiesten roolin vahvistamiseen liittyvät koulutukset tukisivat henkilöstöjohtamisen menetelmien ja käytänteiden kehittämistä paikallisesti sekä edistäisivät henkilöstöjohtamisen merkittävyyttä alueellisesti.

Teknologian hyödyntäminen on keskeisessä roolissa tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa. Digitalisaation ja henkilöstöanalytiikan hyödyntämiseen liittyvät koulutukset tukisivat uudenlaisen teknologian käyttöönottoa osana henkilöstöjohtamista, ja avaisivat uudenlaisia näkökulmia tulevaisuuden henkilöstötyöhön. Suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa korostuu vahva painotus HR-tekniikkaan, ja tämäntyyppisille henkilöstöjohtamisen ammattilaisille suunnatuille teknologiapainotteisille koulutuksille olisi varmasti tilausta Pohjois-Karjalan lisäksi myös muualla Suomessa.

Jatkossa henkilöstöjohtamisen trendikehitystä voidaan seurata Pohjois-Karjalan talousalueella säännöllisin väliajoin toteutettavilla, alueellista trendikehitystä kuvaavilla selvityksillä. Näiden toistuvien selvitysten tulosten perusteella pystytään ennakoimaan henkilöstöjohtamisen kehitystä ja havaitsemaan ajoissa niitä henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta tulevia signaaleja, jotka kertovat mahdollisista uusista kehityssuunnista sekä tarpeista suunnitella ja kehittää uudenlaista

koulutustarjontaa vastaamaan tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämisen tarpeisiin Pohjois-Karjalan alueella. Haasteena näiden trendikehitystä kuvaavien jatkoselvitysten tekemisessä on kuitenkin henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tavoitettavuus sekä sitoutuminen henkilöstöjohtamisen paikalliseen ja alueelliseen kehittämiseen pitkällä aikavälillä.

Lähteet

- Bersin, J., Geller, J., Wakefield, N. & Walsh, B. 2016. Introduction – The new organization. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016/human-capital-trends-introduction.html>. 21.4.2018.
- Deloitte 2018. The rise of the social enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf. 16.9.2018.
- Deloitte 2017. Rewriting the rules for the digital age 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>. 21.1.2018.
- Deloitte 2016. Global Human Capital Trends 2016 The new organization: Different by design. Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>. 21.1.2018.
- Deloitte 2015. Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/cognitive-technology-in-hr-human-capital-trends-2015/DUP_Global-HumanCapitalTrends2015.pdf. 21.1.2018.
- Deloitte Finland 2018. Suomessa ymmärretään työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys - ei vielä valmiutta robotiikan ja keinoälyn muovaamiin uusiin työuriin. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/suomessa-ymmarretaan-tyohyvinvoinnin-ja-tuottavuuden-yhteys.html>. 28.5.2018.
- Deloitte Finland 2017. Suomalaiset henkilöstöjohtajat huolissaan osaajapulasta. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/henkilostojohtajat-huolissaan-osaajapulasta.html>. 22.1.2018.
- Deloitte Finland 2016. Valta siirtyy pyramidin huipulta henkilöstölle. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2016.html>. 22.1.2018.
- Deloitte Finland 2015. Sitoutumaton henkilöstö on globaali ongelma. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/sitoutumaton-henkiloestoe-on-globaali-ongelma---deloitte-finland.html>. 22.1.2018.
- EY, HR Norge, Flóra, HENRY and Sveriges HR Förening 2017. Nordic HR Study 2017. HR's view on future organizational challenges and opportunities. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/uusi-b18001_nordic-hr-survey_final_finland.pdf. 6.3.2018.
- Futurix 2016. Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä. http://www.futunet.org/fi/materiaalit/tutkimus/03_lahestymistapoina/06_toimintaympariston_muutosten_tarkastelu/03_trendianalyysi_tulevaisuudentutkimuksen_metetelmana. 29.10.2016.

- Heikkilä, K. 2014. Mitä on tulevaisuudentutkimus? Turun yliopisto.
<https://www.aspa.fi/fi/suuntaaja/suuntaaja-22014-asumisen-ja-tyon-tulevaisuus/mita-tulevaisuudentutkimus>. 10.6.2018.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. 5. uudistettu painos.
- Helsilä, M. 2009. Johdanto. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 13–19.
- Henry ry 2017. Yli viidesosa työstä automatisoidaan viidessä vuodessa – HR-johto kipuilee työelämän muutosten kanssa.
<https://www.henry.fi/ajankohtaista/uutisarkisto/yli-viidesosa-tyosta-automatisoidaan-viidessa-vuodessa-hr-johto-kipuilee-tyoelaman-muutosten-kanssa.html>. 6.3.2018.
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa – trendit ja ilmiöt. Juva: Bookwell Digital Oy.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, R. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- HR4 2018. Henkilöstötyön jatkuva palvelu. Henkilöstön osaaminen, oppimisenopeus ja muutосkyky ovat menestyksen perusta.
<https://hr4.fi/palvelut-2/henkilostotyön-jatkuva-palvelu/>. 9.8.2018.
- Jauhiainen, J., Hihnala, H., Lähdeniemi, T. Suutari, V. & Viitala, R. 2010. HR Barometri 2010. Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry. Yhteenvetoraportti 9.11.2010. http://www.henryorg.fi/tuotteet_ja_palvelut/hr-barometri. 19.10.2016.
- Jolkkonen K. & Järnlström, M. 2014. Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat haasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, 21–41. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf.
- Josek 2017. SMEREC – Rekrytointia! <https://www.josek.fi/fi/projektit/k%C3%A4ynniss%C3%A4-olevat-projektit/smerec-%E2%80%93rekrytointia!/>. 28.4.2018.
- Järnlström, M. & Vanhala, S. 2014. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat haasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, 221–240. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf.
- Kalliosalmi, I. 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Evento Kumppaniblogi. <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>. 12.1.2018.
- Karelia-ammattikorkeakoulu 2017. SMEREC – Rekrytointia! Mikä SMEREC hanke? <http://smerec.karelia.fi/fi/sivu-2/>. 15.10.2017.
- Kemppainen, R. 2009. Kansainvälistyvä henkilöstöjohtaminen ja johtajuus. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 281–282.
- Korppoo, L. 2009. Henkilöstöjohtamisen toimijat: Roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 75–88.

- Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa johtamista. Saarijärven Offset Oy.
- Luoma, M. & Viitala, R. 2015. Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Teoksessa Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 – ihmisistä on kysymys. Aalto-yliopisto, Kokoomajulkaisu, 15–41.
- Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat haasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. 76–97. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf.
- Majavesi, M. 2010. Ennakointimenetelmiä. 18.6.2010. http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/51_ennakointimenetelmia.pdf. 9.1.2018.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta. Porvoo: WSOY.
- Mansukoski, S. 2015. Johdanto. Teoksessa Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys. Aalto-yliopisto, Kokoomajulkaisu, 10–14.
- Mansukoski, S., Linnapuomi, R. & Lillkåll, L. 2015. Kehittämisen, koulutuksen ja konsultoinnin muutosilmiöt. Teoksessa Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys. Aalto-yliopisto, Kokoomajulkaisu, 111–131.
- Merisalo, R. 2012. Sokaisevat trendit. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Milligan, S. 2017. 6 Trends That Changed HR Over the Past Decade. SHRM – Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0817/pages/6-trends-that-changed-hr-over-the-past-decade.aspx>. 11.2.2017.
- Mård, M. 2017. HR-Foorumi 2017 keskittyi henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen. Priima Yrityslaskennan Blogi. Julkaistu 27.2.2017. <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/hr-foorumi-2017>. 2.8.2018.
- Mäntyneva, M. 2016. Miten ennakoida organisaation toimintaympäristön muutosta? HAMK 8.12.2016. <https://unlimited.hamk.fi/yritysjyys-ja-liiketoiminta/miten-ennakoida-organisaation-toimintaympariston-muutosta/>. 3.4.2018.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pohjois-Karjalan maakuntaliitto. 2017. Pohjois-Karjalan suurimmat yritystyönantajat. <http://pohjois-karjala.fi/-/pohjois-karjalan-suurimmat-yritystyonantajat>. 26.9.2017.
- Puusa, A, Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkina- paikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Viro: Print Best.
- Pöllänen, M. 2012. Tulevaisuudentutkimuksesta ennakointiin. Ennakoinnin ajo- kortti -koulutus 11.9.2012. Tampereen teknillinen yliopisto http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/20_m Markus_pollanen_11.9.pdf. 12.6.2018.

- Rainmaker 2017. HR-Barometri. Kevät 2017. Julkaistu 14.2.2017.
<http://docplayer.fi/65761633-Hr-barometri-kevat.html>. 16.4.2018.
- Rainmaker 2016. Trendit HR:n muutoksen takana. HR blogi. Julkaistu 14.6.2016. <https://rainmaker.fi/blogi/trendit-hrn-muutoksen/>. 5.5.2018.
- Rubin, A. 2004a. Toimintaympäristön muutosten tarkastelu. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. <https://tulevaisuus.fi/metodit/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/>. 9.1.2018.
- Rubin, A. 2004b. Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. <https://tulevaisuus.fi/metodit/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>. 9.1.2018.
- Rubin, A. 2004c. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. <https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/>. 22.6.2018.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/metodit/maopetus/>. 9.8.2018.
- Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 21–32.
- Sauri, M. 2015. Henkilöstöjohtamisen organisointi. Teoksessa Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys. Aalto-yliopisto, Kokoomajulkaisu, 42–60.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Granet-projekti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B–115. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b115.pdf>. 20.10.2016.
- Soy, S. 1997. The Case Study as a Research Method. University of Texas. <https://www.ischool.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.html>. 24.10.2016.
- Suutari, V. 2009. Kansainvälistyminen henkilöstöjohtaminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 283–327.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Yllätyksellinen ja kompleksinen tulevaisuus: Miten selvitä tulevaisuudesta. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Talent Vectia 2016. HR Johtaminen 2015 tulokset. Renewal 2016, 94–98. https://issuu.com/talentvectiarenewal/docs/talent_vectia_renewal_2016. 16.4.2018.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

- Tuominen, E. 2016. Tukifunktiosta toimintatähdeksi. Palvelumuotoilu on HR:n uusin salainen ase. Deloitte Finland. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/palvelumuotoilu-on-hrn-uusin-salainen-ase.html>. 4.5.2018.
- Tuominen, E. 2015. Suomalaiset hakevat HR-teknologiasta kilpailuetua. Deloitte Finland. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/suomalaiset-hakevat-hr-teknologioista-kilpailuetua---deloitte-fi.html>. 6.5.2018.
- Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtamisen arvoprosessi: kehys henkilöstöjohtamisen empiiriseen tutkimiseen. Työelämän tutkimuspäivät 5.–6.11.2015. Vaasan yliopisto. http://www.uta.fi/yky/tutkimus/konferenssit/tyoelamantutkimuspaivat/tyoryhmat/henkilostojohtaminen/ohjelmajaabstractit/Viitala_HENKIL%C3%96ST%C3%96JOHTAMISEN%20ARVOPROSESSI.pdf. 7.4.2018.
- Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf.
- Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T-P. 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopisto, 1–11. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf.
- Viitala, R. & Lehto, K. 2014. Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopisto, 134–150. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkennettu painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. Suutari, V. & Järnlström, M. 2011. Henkilöstöbarometrin tarjoamia näkymiä henkilöstötyöhön. Teoksessa Viitala, R. Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista Vaasan yliopisto, 1–9. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf.
- Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2007. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Triangulaatio. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464114103/1194104920968/1194107257373.html>. 16.4.2018.
- Wrange, K. 2016. Menetelmäopinnot. Luentomateriaali 25.–26.8.2016. Karelia-ammattikorkeakoulu.

Kehittämistyön kyselylomake

Vastaajan taustatiedot

1. Vastaajan sukupuoli
 - ☐ Nainen
 - ☐ Mies
 - ☐ En halua kertoa
2. Vastaajan ikä
 - ☐ Alle 30 vuotta
 - ☐ 30-39 vuotta
 - ☐ 40-49 vuotta
 - ☐ 50-59 vuotta
 - ☐ 60 vuotta tai yli
3. Vastaajan koulutusala
 - ☐ Kaupallinen koulutus
 - ☐ Hallintotieteen koulutus
 - ☐ Oikeustieteen koulutus
 - ☐ Kasvatusalan koulutus
 - ☐ Tekniikan alan koulutus
 - ☐ Sosiaali- ja terveysalan koulutus
 - ☐ Muu koulutus, mikä?
4. Vastaajan koulutusaste
 - ☐ Ylioppilastutkinto
 - ☐ Ammatillinen perustutkinto
 - ☐ Opistotutkinto
 - ☐ Ammattitutkinto
 - ☐ Erikoisammattitutkinto
 - ☐ Ammattikorkeakoulututkinto
 - ☐ Alempi korkeakoulututkinto (yliopisto)
 - ☐ Ylempi AMK-tutkinto
 - ☐ Ylempi korkeakoulututkinto (yliopisto)
 - ☐ Ylimmän korkea-asteen tutkinto
5. Asema organisaatiossa
 - ☐ Ylin johto
 - ☐ Keskijohto
 - ☐ Muu esimies
 - ☐ Asiantuntija
 - ☐ Työntekijä

Kehittämistyön kyselylomake

6. Tehtävänimike

- ☐ Toimitusjohtaja
- ☐ Henkilöstöjohtaja
- ☐ Henkilöstöpäällikkö
- ☐ Henkilöstön kehittämispäällikkö
- ☐ Henkilöstöasiantuntija
- ☐ Hallinto- ja talousjohtaja
- ☐ Hallintojohtaja
- ☐ Talousjohtaja
- ☐ Muu, mikä?

Työnantajaorganisaation taustatiedot

7. Organisaatiomuoto

- ☐ Osakeyhtiö
- ☐ Osakeyhtiö, joka on pörssiyhtiö
- ☐ Valtionhallinnon organisaatio
- ☐ Kuntaorganisaatio
- ☐ Muu, mikä?

8. Organisaation toimiala

- ☐ Teollisuus
- ☐ Informaatio- ja viestintäala
- ☐ Rahoitus- ja vakuutusala
- ☐ Kaupan ala
- ☐ Muu yksityinen palveluala
- ☐ Valtionhallinto
- ☐ Kunnallishallinto
- ☐ Muu, mikä?

9. Organisaation henkilöstömäärä

- ☐ Alle 10
- ☐ 10-49
- ☐ 50-249
- ☐ 250-499
- ☐ 500-999
- ☐ 1000-1499
- ☐ 1500 tai enemmän

Kehittämistyön kyselylomake

Oman organisaatiosi henkilöstöjohtamisen nykytilanne

10. Millaisia vahvuuksia oman organisaatiosi henkilöstöjohtamisen käytännöissä mielestäsi on tällä hetkellä?

11. Millaisia kehittämisen kohteita oman organisaatiosi henkilöstöjohtamisen käytännöissä mielestäsi on tällä hetkellä?

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendit

12. Valitse seuraavista mielestäsi 5 tärkeintä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendiä, jotka tulevat vaikuttamaan henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittymiseen seuraavan viiden vuoden aikana. Aseta valitsemasi trendit tärkeysjärjestykseen asteikolla 1–5 (1=tärkein).

	1	2	3	4	5
Organisaatorakenteiden kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiestyön ja johtajuuden kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR:n palvelumuotoilu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimi-, verkosto- ja projektipohjaiset organisaatiot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön sitouttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kyvykkyyksien johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantajabrändin kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitalisaation hyödyntäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työvoiman monimuotoisuuden lisääntyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön kokonaisvaltainen johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkitsemiskäytäntöjen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työurat ja oppiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työvoiman joustava käyttö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatio- ja yrityskulttuurin kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR-organisaation osaamisen kehittäminen ja uudistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Robottiikan ja tekoälyn hyödyntäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijäkokemuksen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suorituskyvyn johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategiatyöhön osallistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrytointitapojen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kustannustehokkuuden parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liiketoiminnan kumppanuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn ja työtehtävien automatisoituminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamisen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joustava ja kansainvälinen työvoima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työhyvinvoinnin kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksen johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR-prosessien kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kehittämistyön kyselylomake

13. Miten valitsemasi viisi trendiä tulevat mielestäsi vaikuttamaan oman organisaatiosi henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittämiseen tulevaisuudessa?
14. Miten valitsemasi viisi trendiä tulevat mielestäsi vaikuttamaan omaan työhösi ja sen kehittämiseen tulevaisuudessa?
15. Millaisia kehittämistarpeita valitsemasi viisi trendiä asettavat osaamisesi tulevaisuudessa?
16. Koetko tarvitsevasi tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen lisä- tai täydennyskoulutusta?
- ☐ Kyllä
 - ☐ En
17. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen *Kyllä*, millaista lisä- tai täydennyskoulutusta koet tarvitsevasi?