

**Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendit  
ja niiden vaikutus esimiestyöhön**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, 2019

Kaisa-Leena Vento

Liiketalouden Koulutusohjelma  
Visamäki, Hämeenlinna

---

<b>Tekijä</b>	Kaisa-Leena Vento	<b>Vuosi</b> 2019
<b>Työn nimi</b>	Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendit ja niiden vaikutus esimiestyöhön	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Leena Mäkinen	

---

## TIIVISTELMÄ

Esimiestyö on merkittävä tekijä yrityksen toiminnassa. Esimiehet toimivat henkilöstöorganisaation ja henkilöstön välillä viestinviejinä, varmistan henkilöstön sitoutumisen yritykseen ja työssä menestymisen. Opinnäytetyön tarkoituksena selvittää kohdeyrityksen esimiesten näkemyksiä esimiestyöstä ja siitä miten henkilöstötoiminnot tukevat esimiestyötä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin näkyvätkö henkilöstöjohtamisen ennustetut tulevaisuuden trendit jo nyt esimiestyössä. Kohdeyritys on monikansallinen yritys, ja tutkimuksen kohderyhmänä olivat Suomen osastojen esimiehet.

Työn teoriaosuudessa käsitellään aluksi strategisen henkilöstöjohtamisen merkitystä yrityksen menestyksen mahdollistajana sekä esimiesten merkitystä henkilöstöjohtamisen toimien jalkauttajina. Seuraavaksi työssä tutkitaan henkilöstöjohtamisen ennustettuja tulevaisuuden trendejä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena kohdeyrityksen esimiehille. Kyselyssä oli neljä osa-aluetta: esimiesten kokemukset omasta työstä ja vaikutusmahdollisuuksista alaisiin, esimiestyön haasteet ja mahdollisuudet, henkilöstöpalveluiden onnistuminen ja henkilöstötoimintojen osa-alueiden tämän hetkinen tila. Tulosten perusteella saadaan kuva esimiestyön ja henkilöstöosaston tämän hetkisestä tilasta.

Tutkimuksen johtopäätöksenä esimiehet kokevat olevansa melko hyviä työssään ja voivansa vaikuttaa alaisiensa työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen hyvin. Esimiestyön haasteet eivät ole niinkään työntekijöissä, vaan enemmän esimiestyön ohjauksessa, tuen saamisessa ja prosessien uudattamisessa. Tutkimuksen perusteella selviää ne toiminnot, joihin esimiehet kaipaavat eniten tukea tulevaisuudessa, ja myös ne toiminnot, joihin ollaan jo nyt tyytyväisiä.

**Avainsanat** henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, digitalisaatio, työn murros  
**Sivut** 52 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Degree Programme in Business Administration  
 Visamäki, Hämeenlinna

---

<b>Author</b>	Kaisa-Leena Vento	<b>Year</b> 2019
<b>Subject</b>	Future trends of Human resources field and their impact on management	
<b>Supervisor</b>	Leena Mäkinen	

---

#### ABSTRACT

The management is a major factor in business. Managers work between HR and employees as messengers, ensure employee engagement and enable employee's success at work. The purpose of this thesis was to invent how the managers of the target company think about management and how the human resource organization supports their work. Can the predicted future challenges in human resource field already be seen in management was examined also in this study. The target company is multinational and employs globally over 16000 workers. This research was targeted to managers in the Finnish offices.

The theoretical context deal with how the strategic human resource management ensures company's success and what is the role of managers as implementors of the human resources. The context also indicates what are the predicted prospects of human resource management. The research was conducted as a quantitative inquiry to the managers in Finland. The inquiry was divided into four themes: The managers own work and management, the threats and opportunities in management, the success of human resource functions and the current state of human resource management functions.

The research indicated that the managers feel that they are good leaders and that they can influence employee's engagement and success at work. The challenges in management are not the variety of people but the support functions of management, guidance in managers and to know and follow process. Based on this research it is possible to see those functions that will need more support in the future, and those activities that are already working properly.

**Keywords** Human resource management, digitalization, change of work  
**Pages** 52 pages including appendices 3 pages

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	HENKILÖSTÖSTRATEGIA OSANA LIIKETOIMINTASTRATEGIAA.....	4
2.1	Henkilöstöstrategian tehtävät .....	5
2.2	Henkilöstötoimintojen sidosryhmät .....	8
2.3	Henkilöstötoiminnan osa-alueet.....	9
2.3.1	Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja perehdytys .....	9
2.3.2	Osaamisen johtaminen ja talent strategia .....	13
2.3.3	Työhyvinvointi .....	15
2.3.4	Esimiestyön tuki.....	16
2.3.5	Johtamisen kehitys .....	17
2.4	Henkilöstöasioiden menestyksen arviointi .....	18
3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT.....	19
3.1	Työntekijät ja osaaminen .....	20
3.1.1	Erlaiset sukupolvet .....	20
3.1.2	Osaamisen kehittämisen merkitys .....	23
3.1.3	Rekrytoinnin haasteet .....	23
3.2	Digitalisaatio.....	25
3.2.1	Robotiikka ja keinoäly.....	26
3.2.2	Ennustava analytiikka .....	28
3.3	Työn pirstaloitumien .....	29
3.3.1	Alustatalous .....	30
3.3.2	Parviäly .....	31
3.4	Henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän muutos .....	32
4	KYSELYTUTKIMUS METALLIALAN KOHDEYRITYKSEN ESIMIEHILLE.....	32
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen .....	33
4.2	Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen .....	34
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	35
5.1	Ajatukset esimiehenä toimimisesta .....	35
5.2	Esimiestyön haasteet ja mahdollisuudet .....	36
5.3	Henkilöstötoimintojen tarjoama esimiestyön tuki .....	38
5.4	Henkilöstötoiminnan osa-alueiden tämän hetkinen tila .....	39
5.5	Avoimet kysymykset.....	40
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	41
	LÄHTEET.....	45

### Liitteet

Liite 1 Tutkimuskysely

## 1 JOHDANTO

Henkilöstötoiminnan tärkein tehtävä on varmistaa henkilöstön sitoutuminen ja työssä viihtyminen, sekä luoda henkilöstölle mahdollisuudet menestyä työssään, sillä ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen suurin voimavara. Esimiehet ovat ratkaisevassa roolissa viestimässä yrityksen tavoitteet henkilöstölle. He toimivat henkilöstöorganisaation ja henkilöstön välissä viestinviejinä, tukevat ja opastavat niin työssä, kuin henkilökohtaisimmissakin haasteissa. Henkilöstöjohtamisen vastuulla on esimiesten ammattitaidon ylläpitäminen ja yrityksen johtamiskulttuurin edistäminen. Parhaillaan käynnissä oleva työn murros ajaa henkilöstötoimijat tilanteeseen, jossa vakiintuneita tapoja on pakko muuttaa vastaamaan paremmin tulevien sukupolvien, työn muuttumisen ja digitalisaation vaatimat muutokset.

Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä osassa perehdytään strategiseen henkilöstöjohtamiseen, henkilöstöjohtamisen toimintakenttään ja esimiesten rooliin ja merkitykseen yrityksen toiminnassa. Toisessa osassa tutustutaan henkilöstöjohtamisen ennustettuihin tulevaisuuden trendeihin ja selvitetään miten ne mahdollisesti vaikuttavat työn muuttumiseen ja henkilöstötoimintaan. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää miten kohdeyrityksen esimiehet kokevat esimiehenä toimimisen, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia he ovat kohdanneet työssään, näkyvätkö ennustetut tulevaisuuden trendit työn muuttumisesta nyt jo työssä ja miten he kokevat henkilöstötoimintojen onnistuvan esimiestyön tukijana. Tutkimuksen toteuttamisesta on kerrottu osassa kolme ja osassa neljä esitellen tutkimuksen tuloksia. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto ja johdtopäätökset.

## 2 HENKILÖSTÖSTRATEGIA OSANA LIIKETOIMINTASTRATEGIAA

Strateginen henkilöstöjohtaminen on verrattain uusi käsite, kun käsitellään henkilöstön toimintaa yrityksen mahdollisena menestystekijänä eikä yleistä henkilöstötoimintaa. Henkilöstöjohtaminen alkoi sivuta strategista johtamista 1980-luvulla, alkuun niin että strateginen johtaminen määrittä suunnan henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstöjohtamisen tehtävä oli varmistaa, että työyhteisön jäsenet mahdollistivat liiketoiminta strategian toteutumisen. Pelkkä strategia ei kuitenkaan saa aikaan toimintaa, vaan sen toteuttaminen, jopa luominen vaatii resursseja. Seuraavassa, kehittämisskeisessä vaiheessa, henkilöjohtamisen ja strategisen johtamisen välille muodostui vuorovaikutussuhde. Huomattiin, että henkilöstöstrategian tulee vaikuttaa liiketoimintastrategiaan, ja osaltaan mahdollistaa liiketoiminta strategian onnistumisen. Tämän muutoksen myötä henkilöstöjohta-

misen toimijat alkoivat myös laajentaa osaamisalaansa. Tälle hetkellä voimassa oleva kolmas strategisen henkilöjohtamisen vaihe muokkaa edelleen kenttää voimakkaasti. Henkilöstö nähdään strategiatyön ytimenä. Organisaatioiden vahvuus on henkilöstö, henkilöstön toiminta ja osaaminen. Henkilöstöjohtaminen on jokaisen esimiehen, ja koko yrityksen johdon vastuulla. Henkilöstöammattilaiset keskittyvät muutoksen johtamiseen, johdon konsultaatioon ja organisaation notkeuden varmistamiseen. Vastuu arkisista henkilöstöprosesseista on siirtynyt henkilöstötoimijoilta lähiesimiehille, ja jossain määrin jopa suoraan työntekijöille ja toimihenkilöille. (Helsilä & Salojärvi 2013, 49–51)

Toimiakseen liiketoiminnan johdon tukena mahdollisimman kattavasti, on henkilöstötoiminnan kyettävä hahmottamaan koko liiketoiminnan kenttä, sen mahdollisuudet, uhat ja ongelmakohdat. Henkilöstöasioita tulee katsoa myös liikkeenjohdon kannalta, sillä johto tarvitsee tuekseen tahon, jolla on bisneksen lisäksi syvälinen ja kattava näkemys henkilöstöasioista, ja joka tuntee oman alansa erityispiirteet. Henkilöstöjohtamisen tehtävä on tuoda johdon strategia keskusteluun henkilöstöjohtamisen näkökulma. (Moisalo 2011, 87)

Henkilöstöjohtamisen tulee olla apuna, kun kehitetään liiketoimintaa, pyritään lisäämään tuottavuutta, ja ylipäättään kantaa vastuunsa kehittämisen ja johtamistyössä. Henkilöstöjohdon tulee olla paikalla, kun asetetaan yritykselle päämääriä, eikä vasta silloin kun päämääriin pyritään. Henkilöstöjohtamisen tehtävä on osoittaa, miten yrityksen vaatimukset ja työntekijöiden tarpeet voidaan yhdistää. (Hansson & Nicou 1992, 22-25) Onnistuakseen työssään tulee henkilöstötoiminnoilla oltava näkyvä ja kattava verkosto jokaiselle yrityksen toimialueista. Tämä vaatii henkilöstötoimijoilta jalkautumista moneen suuntaan, sillä henkilöstöasioita ei voi johtaa vain sähköisten työkalujen avulla, vaan toimintaa vaatii face-to-face kohtaamista, jotta toivottu yhteys on mahdollinen. (Moisalo 2011, 87)

## 2.1 Henkilöstöstrategian tehtävät

Toimiva henkilöstöstrategia on henkilöstötoiminnan runko, ja kiinnittää henkilöstötoiminnan osaksi liiketoimintaa. Onnistunut henkilöstöstrategiatyö on tärkeimpiä henkilöstöjohtamisen tehtäviä. Sen tulee olla jatkuvaa vuoropuhelua eri sidosryhmien välillä ja tuottaa ajatuksia, jotka tarjoavat lisäarvoa sidosryhmien omaan työhön. Onnistuessaan henkilöstöstrategia selventää ylimmälle johdolle, mistä tekijöistä mahdollinen menestys rakentuu ja auttaa liikkeenjohtoa rakentamaan liiketoimintastrategian, jolla on mahdollisuus toteutua. Tämän lisäksi se antaa tulevaisuudessa yhä tärkeämmässä roolissa oleville esimiehille, välineistöä johtamiseen, sekä henkilöstötoimijoille keinoja ja suuntauksia osaamisen ja toimintamallien kehittämiseen. Myös tavalliselle henkilöstölle se näyttäytyy yrityksen arvo maailmaa esittäen ja vahvistaen sitä ajatusta, että yritys arvostaa tärkeintä voimavaraansa, henkilöstöä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 67-69)

Helsilä ja Salojärvi ovat jakaneet henkilöstrategian tehtävät neljään osioon. Osoita hahmotetaan erilaisilla tulokulmilla, jotka kuvaavat asian moniulotteisuutta.

Ensimmäinen tulokulma on *Henkilöstöstrategia yleisinä henkilöstöön liittyvinä linjavetoina*. Mitä tavoitetta kohti organisaatio haluaa kulkea? Strategian tulee esittää kuva siitä tilanteesta, johon pyritään, ajanjakson, jolle strategia on laadittu, aikana. Strategian tulee myös esittää ne periaatteet, joilla tavoitteeseen pyritään. Strategiassa käsiteltävät asiat voidaan Helsilän ja Salojärven mukaan pukea kysymyksien muotoon:

- Minkälaista henkilöstöä ja kuinka paljon miellä tulisi olla?
- Minkälainen osaamisemme on nyt, ja minkälaista se voisi olla?
- Mitä asioita arvostamme? Mistä asioista emme halua luopua, vaikka eläisimmekin muutoksessa?
- Miten mittaamme suoritustamme koko yrityksen, työyhteisön ja yksilön tasolla?
- Miten hyödynnämme rekrytointia tarkoituksenmukaisen henkilöstökoostumuksen aikaansaamiseksi ja säilyttämiseksi? Onko yksittäisiä tehtäviä, joihin rekrytoiminen on erityisen kriittistä?
- Minkälaisesta toiminnasta palkitsemme nyt? Miten palkitsemista voitaisiin kehittää, jotta se huomioi paremmin arvostamamme asiat ja ihmisten toiminnalle asetetut odotusarvot?
- Miten kehitämme osaamistamme tahtotilamme suuntaisesti?

Näihin kysymyksiin vastaamisen tulee olla koko johdon vastuulla. Mikäli vastaajana on vain henkilöstöjohtajat olemassa olevan tiedon perusteella, jää vastaukset helposti vain päättelyksi tämän hetkisestä tilasta ja tulevaisuuden suunnasta. Tämän tulokulman tärkein edunsaaja on koko henkilöstö, joka saa vastauksista selville henkilöstötoiminnan suunnan ja panostuskohteet. (Helsilä & Salojärvi 2013, 59-60)

Toinen tulokulma Helsilän ja Salojärven mukaan on *Henkilöstöstrategia liiketoimintasuunnan täsmentäjänä*. Tässä tulokulmassa on oleellista, että organisaatiolla on jo olemassa oleva strategia. Olemassa olevasta strategiasta tulee etsiä kannanottoja henkilöstön toimintaan ja sen vahvuustekijöihin. Pohtiessa tätä tulokulmaa, nähdään minkä verran henkilöstöasioilla on painoarvoa strategiaa laadittaessa. Mikäli henkilöstöasioille ei ole strategiassa annettu painoarvoa, ei ole mahdollista edes rakentaa linjauksia tämän tulokulman sisälle, sillä henkilöstöstrategiaa ei voida luoda oletuksien varaan, vaan on pidättäydyttävä niissä linjauksissa, jotka ovat löydettävissä varsinaisessa strategiassa.

Mikäli liiketoimintastrategiasta on löydettävissä viittauksia henkilöstöstä kilpailutekijänä, tulisi tässä henkilöstöstrategian tulokulmassa syventää ja laajentaa näitä linjauksia henkilöstölle ymmärrettävästi. Näiden ympärille laaditaan selkeitä kehitystoimenpiteitä, joiden avulla voimatekijät viesti-

tään työyhteisölle. Tämän tulokulman edunsaajina ovatkin pääosin esimiehet, jotka toiminnallaan pystyvät parhaiten vahvistamaan ja hyödyntämään henkilöstöä kilpailuetuna. (Helsilä & Salojärvi 2013, 61-62)

Kolmannen tulokulman *Henkilöstöstrategia erottuvuuden tuojana* tarkoituksena on pohtia sitä, miten meidän henkilöstöstrategiamme tulisi erota kilpailijoiden henkilöstöstrategioista. Tulokulmassa pohditaan, miten henkilöstöjohtamisen prosessit voivat tuottaa lisäarvoa organisaation kokonaistoiminnalle muihin osa-alueisiin verrattuna. Näiden prosessien kehittäminen määrätietoisesti, auttaa organisaatiota vahvistamaan kulttuurista identiteettiä. Näiden prosessien tulee olla yhteisesti sekä henkilöstö johdon että ylimmän johdon yhdessä määrittelemiä. Tämä tulokulma eroaa aiemmista siinä, ettei tulokulmaa tarkastella jo olemassa olevan strategian kannalta, vaan tämä on henkilöstöhallinnon mahdollisuus luoda kulttuurista lisäarvoa organisaatiolle pitkällä tähtäimellä. Tämä tulokulma auttaa ylintä johtoa, joka onkin tulokulman tärkein edunsaaja, ymmärtämään mikä henkilöstöjohtamisessa on juuri meidän organisaatiollemme ominaista, ja miksi jotkut strategian suunnat saattavat nauttia suurempaa menestystä kuin toiset. (Helsilä & Salojärvi 2013, 62-64)

Henkilöstöstrategian tulee myös ottaa kantaa siihen, miten organisaation henkilöstötoiminnot kehittävät toimintatapaansa ja osaamistaan. Tämä onkin Helsilän ja Salojärven (2013) mukaan neljäs tulokulma: *Henkilöstöstrategia HR funktion toiminnan kehittäjänä*. Mikäli yrityksessä on erillinen henkilöstöosasto, on asian tarkastelu luontevampaa, mutta hyvinkin mahdollista myös silloin, kun henkilöstöjohtamista toteutetaan osana organisaation muuta johtamista. Hyvin suuressa osassa suomalaisista yrityksistä näin on tapana, sillä usein vasta yli 100 työntekijän yrityksistä löytyy henkilöstöammattilainen tai asiantuntija. Tämän tulokulman tarkastelussa on olennaista, että henkilöstöasioiden parissa työskentelevät pohtivat, mistä kokonaisvaltainen onnistuminen heidän työssään muodostuu, ja pyrkivät kehittämään onnistumisen takaavia toimintoja. Henkilöjohtamisen organisointi vaikuttaa myös merkittävästi henkilöstötoimintaan. Tärkeimpiä kysymyksiä tänä päivänä henkilöstöjohtamisen taustalla on määrittää, mihin organisaation omat voimavarat riittävät, ja mitkä palvelut ovat mahdollista ja järkevää hankkia muualta. Tärkeää on myös tunnistaa ja huomioida, että kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet tarvitsevat toimiakseen riittävät resurssit ja huomion. Henkilöstöstrategian tulee määrittää henkilöstöjohtamisen nykyinen toimintatapa, miten sitä tulee kehittää, niin että se osaltaan mahdollistaisi organisaation pyrkimykset koskien henkilöstä, taloutta ja asiakkaiden palvelemista. Tämän tulokulman tarkastelusta hyötyy ensiten henkilöstöosasto, siinä toimivat ammattilaiset sekä heidän kauttaan koko organisaatio. (Helsilä & Salojärvi 2013, 64-66)



## 2.2 Henkilöstötoimintojen sidosryhmät

Pysyäkseen tietoisena nykytilasta ja tunnistaakseen uudet ilmassa liikkuvat ajatukset, organisaation tarpeet ja toiveet, tulee henkilöstötoiminnan luoda kattava verkosto. Verkostoitumista tapahtuu helpoiten erilaisissa virallisissa työryhmissä. Tämän lisäksi verkostoituminen vaatii avointa keskustelukumppanuutta eri suuntiin, käytäväkeskusteluja, esimiehien tapamista eri yhteyksissä ja vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 84-85)

Organisaation sisäisiksi henkilöstötoimijoiksi nimetään yleensä johto, esimiehet ja asiantuntijat. Yrityksen ylimmällä johdolla on yhtäläinen vastuu sekä yrityksen strategiasta, kuten myös henkilöstöstrategiasta. Yrityksen strategian tarkoitus on tunnistaa ne kilpailukeinot, jotka tuovat yritykselle menestystä, ja henkilöstöllä on oleellinen osa tämän saavuttamisessa. Tärkeässä osassa henkilöstöjohtamista on muun muassa osaamisen kehittäminen sekä toiminnan ohjaus ja arviointi. Nämä henkilöstöjohtamisen osiot toteutuvat arjen esimiestyössä, jonka vuoksi esimiehilläkin on suuri vastuu strategian toteuttamisessa. Henkilöstön motivointi, sujuva työohjaus ja osaamisen kehittäminen luovat onnistuessaan miellyttävän työilmapiirin. Esimiehet ovat myös parhaita arvioimaan henkilöstön mielipiteitä strategisista linjauksista, ja siitä luottaako henkilöstö johtoportaan ja strategiaan myös muuttuvassa toimintaympäristössä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 78) Myös henkilöstöä edustavat luottamusmiehet tulee lisätä sisäisiin sidosryhmiin, sillä myös heillä on oma roolinsa henkilöstöjohtamisessa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 77) Rakentava ja toimiva yhteistyö henkilöstön edustajien kanssa on elintärkeää etenkin kriittisissä muutostilanteissa ongelmia ratkaistaessa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 84-86)

Organisaation sisäisistä yksiköistä sidosryhmiin kuuluvat myös viestintäosasto. On tärkeää, että sisäinen ja ulkoinen viestintä tukevat toisiaan ja ovat linjassa, oli viestijä sitten henkilöstöosasto tai viestintäosasto. Viestintä, ja viestintä taitojen merkitys korostuu nyky-yhteiskunnassa entisestään, sillä asiat ovat sitä, miten ne viestitään tai nähdään. (Helsilä & Salojärvi 2013, 84-86)

Ulkopuoliset sidosryhmät ovat etenkin henkilöstötoimijoille hyvin tärkeitä. Verkostossa tulee olla sekä yksittäisiä toimijoita, että toimialan kehitystä ohjaavia järjestöjä ja liittoja. Mihin suuntaan ala on menossa, ja mitä maailmalla tapahtuu ovat henkilöstöammattilaisia kiinnostavia asioita. Liitot ja keskusjärjestöt ovat tärkeitä viiteryhmiä, joissa luodaan alan linjaukset. (Helsilä & Salojärvi 2013, 86)

Palveluiden tuottajista työterveyspalvelut voivat kuulua sisäisiin tai ulkoiisiin sidosryhmiin. Työterveyspalvelu voi olla joko yrityksen oma yksikkö, tai vaihtoehtoisesti palvelu voidaan ostaa myös ulkoiselta palveluntuottajalta. Työterveyshuolto ja työhyvinvointipalvelujen organisointi, sisällön määrittely kuuluvat henkilöstötoimintojen tehtäväkenttään. Työterveyshuollon

tuottamat raportit ja toteuman seuranta ovat tärkeä työkalu toiminnanohjauksessa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 84-86) Tärkeäksi työhyvinvoinnin ulkoiseksi sidosryhmäksi on noussut myös työeläkejärjestöt, joilta on mahdollista saada ajatuksia ja apuja työhyvinvoinnin parantamiseen ja suunnitteluun. Työeläkejärjestöjen palvelumuotojen kehittäminen on tällä hetkellä hyvin nopeaa, palveluissa on kuntoutus-, työhyvinvointi- ja jaksamisratkaisuja. Myös erilaiset ulkoiset konsultointipalvelut ovat sidosryhmiä. Näiden avulla voidaan lisätä esimerkiksi koulutusta ja yrityksen osaamista. Toimivat konsulttipalvelut takaavat yrityksen kyvykkyyden ja kehittymisen strategian mukaisesti.

Onnistuneen henkilöstöjohtamistyön edellytys on ymmärtää liiketoimintaympäristö ja asiakastarpeet, mihin organisaation toiminta ja arvontuottamiskyky perustuu. Tämän vuoksi henkilöstötoiminnan sidosryhminä tulee olla myös asiakkaat, omistajat ja alihankinta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 87)

## 2.3 Henkilöstötoiminnan osa-alueet

Irmeli Kalliosalmi kirjoittaa Evento -blogissa: ”HR vaikuttaa tekemisellään aivan liiketoiminnan ytimessä, koska kukaan muu kuin ihmiset – henkilöstö eli HR-työn ydinkohderyhmä – ei saa asioita aikaan. Ihmisen toiminta ratkaisee, oli toimiala ja tehtävä mikä tahansa tai oli apuna kuinka kehittyntä teknologiaa.” Organisaatiosta riippuen henkilöstöosasto tai henkilöstötoiminnot voivat rakentua hyvin eri tavoin. Pienimmissä yrityksissä henkilöstötoiminnan kaikista osista voi vastata vaikka vain yksi henkilö, isoissa organisaatioissa vastuu on jakautunut vastuualueittain eri osaajille, kuten esimerkiksi rekrytointiosaajat, työhyvinvointipäälliköt tai henkilöstön ja osaamisen kehittäjät. Yhdistävä tekijä henkilöstöammattilaisten työssä on ihmiset. Henkilöstötoiminnan tehtävä on yhdistää ihmisten toiminta liiketoiminnan osaksi. (Kalliosalmi, 2016)

### 2.3.1 Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja perehdytys

Laajasti tarkasteltuna rekrytointi käsittää kaikki yrityksen toimenpiteet ja valinnat, joilla henkilöitä siirretään heille parhaiten sopiviin tehtäviin, tai joissain tapauksissa henkilön siirtämisen pois tehtävästään. Rekrytointi on yksi merkittävimmistä tekijöistä, jolla voidaan taata yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttaminen, ja toivotun yrityskulttuurin muodostuminen. Jo tehdyillä rekrytoinnilla on kauaskantoisia strategisia seurauksia, niitä ei voi kovin helposti perua eikä lopettaa, mikäli huomataan ettei tulokset oleetkaan toivottuja. Organisaation strategia luo tavoitteet ja laatuvaatimukset henkilöstölle, ja henkilöstösuunnittelun tulee varmistaa, että yrityksellä on käytettävissä tarvittavat resurssit strategian toteuttamiseksi. Strateginen henkilöstösuunnittelu käsittää suunnitelmat niin resursoinnista, osaamisen kehittämisestä, joustoista, sitouttamisesta, tuottavuudesta sekä henkilöstön vähennyksistä ja poistoista. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119–121)

Henkilöstösuunnittelua tehdessä tulee analysoida ulkoisten työmarkkinoiden tilaa. Onko osaavaa työvoimaa saatavilla ja tukeeko työvoiman osaminen yrityksen kehittyviä tarpeita. Analysoitaessa tulee huomioida yhteiskunnalliset, lainsäädännölliset, teknologiset ja taloudelliset ennusteet. Näiden lisäksi tulee arvioida demografisten tekijöiden (ikä rakenne, sukupuolijakauma, koulutus), globalisaation ja ympäristöasioiden vaikutus tulevaisuuteen. Sisäisiä työmarkkinoita arvioitaessa tulee analysoida yrityksen omaa henkilöstöä ja sen kehittymismahdollisuuksia. Millainen on henkilöstön ikärakenne, osaaminen, joustavuus ja työkyky. Millainen on henkilöstön vaihtuvuus, sitoutuneisuus, eläköitymisodotukset tai mahdolliset seuraajasuunnitelmat. Näitä arvioimalla pystytään luomaan kuva olemassa olevasta tarjonnasta, ja pystytään osittain hahmottamaan myös tulevaisuuden tarpeet. Nämä analyysit yhdistettynä organisaation strategian toteuttamisen vaatimiin tarpeisiin, muodostavat ajatuksen kokonaistarpeesta, sekä laadullisesti että määrällisesti. (Helsilä & Salojärvi 2013, 122–123)

Paikatakseen edellä mainittujen analyysien avulla tunnistettua resurssivajetta, tulee laatia suunnitelma, jonka avulla mahdollistetaan tulevaisuudessa tarvittavien resurssien laadullinen ja määrällinen riittävyys. Suunnitelma voi sisältää mm. osaamisen kehittämisen, seuraajasuunnittelua, sitouttamisen parantamisen esimerkiksi palkitsemisella, sekä rekrytointi- tai vähentämissuunnitelmat. On tärkeää muistaa, että ulkoista ja sisäistä tilannetta tulee seurata aktiivisesti, ja päivittää analyysit tarpeen mukaan. On hyvin toimialakohtaista, kuinka luotettavia ennusteita voidaan tehdä, ja kuinka pitkälle aikavälille. Yleisesti voidaan pitää lähtökohtana viiden vuoden ajanjaksoa, mutta on toimialoja, joilla muutokset tapahtuvan joko huomattavasti nopeammin tai hitaammin. (Helsilä & Salojärvi 2013, 123)

Parhaaseen lopputulokseen rekrytoinnissa pääset, kun

- onnistut määrittämään tarpeen pitkälle aikavälille
- rekrytointiprosessi on hallittu kokonaisuus
- sitoutat oikeat henkilöt organisaatiossa prosessiin
- käytät riittävästi aikaa
- käytät joko sisäisiä tai ulkoisia asiantuntijoita prosessin apuna
- huolehdit perehdytyksen onnistumisesta. (Kaijala 2016, 51)

Rekrytointiprosessissa oma osansa on myös työnantajakuvalla. Positiivinen työnantajakuva edesauttaa kyvykkyyksien rekrytointia, etenkin tilanteissa, että osaajista on pulaa. Työnantajakuvaan vaikuttaa kolme tekijää pääasiassa:

- 1) Imago, yrityksen brändi ja maine verrattuna potentiaalisten työntekijöiden arvoihin ja uratavoitteisiin.
- 2) Identiteetti, organisaatio kulttuuri ja olosuhteet nykyisten työntekijöiden kokemana
- 3) Julkisuuskuva, yrityksen ulkoisen viestinnän muodostama imago

Voimakkaimmin näistä vaikuttaa todellisuuteen perustuva kuva, eli paras keino yritykselle luoda hyvä työnantajakuva, on huolehtia nykyisen henkilöstön tyytyväisyydestä ja sitoutumisesta. Työnantajakuva muodostuu useimmiten ilman yrityksen merkittävää ponnistelua, tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen strategia, henkilöstöteot ja asiakaskokemukset viestivät niistä periaatteista, joita yritys haluaa noudattaa. Useat yritykset pyrkivät kuitenkin vaikuttamaan työnantajakuvaansa rakentamalla sitä kuin brändiä. Työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa esimerkiksi:

- Osallistamalla erilaisiin työnantajakuvan tutkimuksiin
- Työtyytyväisyys kartoituksilla ja työtyytyväisyyttä edistävasti
- Viestimällä ja määrittämällä työnantaja-arvoja
- Positiivisen mielikuvan luominen hakijoille rekrytointin kautta
- Avoin työnantajaviestistä esimerkiksi messuilla ja tapahtumissa
- oppilaitosyhteistyö, sponsorointi. (Helsilä & Salojärvi 2013, 125–127).

Työnantajakuvan lisäksi on varmistettava miltä yritys näyttää ulkoapäin katsottuna. Verkkosivut ja viestintä sosiaalisessa mediassa ovat ensimmäiset, jotka hakijat tarkistavat. Työntekijöiden viestintä sosiaalisessa mediassa, kuten viestit asiakaskokemuksista sekä yrityksen urasivut ovat myös tarkastelun alla, ja vaikuttavat yrityksen kiinnostavuuteen työpaikkana. (Kajjala 2016, 191)

Uuden työntekijän palkkauksessa tulisi tiedostaa, että uusi työntekijä on merkittävä investointi, jolla voi olla iso vaikutus yrityksen toimintaan. Epäonnistuessaan rekrytointi aiheuttaa haittaa niin yritykselle kuin työntekijälle itselleen sekä yrityksen asiakkaille. Odotukset uudelle työntekijälle ovat usein suuret, työstä tulee suoriutua esimerkillisesti ja sitä tulee kehittää, organisaation tulee sopeutua nopeasti ja luoda positiivista ilmapiiriä sekä tuoda organisaation jotain uutta, mikä heijastuu asiakkaisiin asti. Jotta löydetään henkilö, josta on tähän kaikkeen, on rekrytointiin oltava valmiina uhraamaan aikaa. (Viitala 2009, 100) Työntekijän palkkaaminen on verrattavissa pitkäaikaiseen investointiin. Vaikka työsuhte olisi lyhytkin, on rekrytointipäätöksen merkitys taloudellisesti suuri. Uuteen työntekijään liittyvät hankintakustannukset koostuvat rekrytointikuluista, perehdytyskuluista, mahdollisista viiveistä työssä, tehokkuuden alenemisesta ja mahdollisista työssä sattuvista harjoitteluvaiheen virheistä. Pelkästään työhön perehdyttäminen saattaa maksaa tuhansia euroja. Muutamana vuoden kokemuksen jälkeen työntekijä pystyy antamaan täyden panoksen työhön. Uusi työntekijä ei kuitenkaan ole pelkästään kustannuserä, vaan hän voi parhaimmillaan tuoda yritykselle uutta osaamista, näkökulmia, ideoita ja kehittämisajatuksia. Uutta työntekijää tulee kohdella uutena voimavarana, jolta voidaan saada esimerkiksi uutta tietoa asiakkaista, kilpailijoista, ja jolla voi olla kyky nähdä yrityksen toiminta uusin silmin. Onkin yrityksen tehtävä luoda uudelle työntekijälle mahdollisuus osaaamistaan ja näkemystään, ja kuunnella mitä tällä on sanottavana. (Viitala 2009, 102–103)

Työpaikkailmoitus tulisi laatia niin, että se houkuttelee haluamiamme hakijoita, ja karsii pois ne, joita emme halua. Työpaikka ilmoitus on oiva tapa houkutella osaajia. Ilmoituksessa kannattaakin painottaa niitä asioita, jotka ovat usein huippuosaajille tärkeitä, kuten odotettavissa oleva urapolku, tulevat asiakkaat ja haasteet, tiimin kuvaus, työn konkreettiset tavoitteet, yhtiön tavoitteet, yhtiön arvot ja niiden näkyminen käytännössä, ja yhteiskunnalliset vaikutusmahdollisuudet. (Kaijala 2016, 59–60)

Hakumenetelmä tulee valita sen mukaan, millaista osaamista etsitään. Hakumenetelmät ovat viimeisten vuosien aikana kokeneet rajua uudistumista, lehti-ilmoittelusta on siirrytty verkkomaailmaan. Lehti-ilmoitus saattaa silti vielä nykypäivänä olla hyödyllinen, ja tavoittaa henkilöitä, jotka eivät oikeastaan etsi uutta työtä. Työvälytystoimistot ja korkeakoulujen rekrytointipalvelut ovat kehittäneet osaamista viime vuosina merkittävästi, ja ovatkin erinomaisia kanavia, kun etsitään tekijöitä suorittavaan työhön, sijaisia tai määräaikaisia työntekijöitä. Muita rekrytointikanavia ovat yhteydet oppilaitoksiin, puskaradion kautta, verkostot tai suora hakukontaktit. Tunnetuille, tavoitelluille ja hyvän työnantajakuvan omaaville organisaatiolle riittää usein avoimesta paikasta ilmoittaminen omilla internetsivuilla. (Helsilä & Salojärvi 2013, 130–131)

Ulkoisissa rekrytoinneissa on yleistynyt asiantuntijapalveluiden käyttö, jopa koko prosessin tai joltain osalta. Suorahakupalveluita käytetään usein ylempään johdon rekrytoinneissa, tai kun etsitään erityistä osaamista, jota ei ole yleisesti tarjolla. Suorahaun etuna on nopeus ja kohdennettavuus, huonona puolena hintavuus ja kapea-alaisuus, sillä haun ulkopuolelle jää helposti potentiaalisia osaajia. Vakituiseen työsuhteeseen rekrytoinnin lisäksi vaihtoehtoisia muotoja ovat oppisopimuspaikat, harjoitteluohjelmat, kesätyöt, määräaikaiset tai tilapäiset työt sekä vuokratyö tai alihankinnan kautta tapahtuva osaamisen resursointi. Erityisesti teollisuudessa on alihankinta ja vuokratyövoiman osuus kasvaneet viimeisten vuosien aikana merkittävästi. (Helsilä & Salojärvi 2013, 130–131)

Usein ajatellaan, että rekrytointiprosessi päättyy uuden henkilön palkkaamiseen, mutta työntekijän palkkaus ei vielä riitä siihen, että työntekijä antaa heti täyden työpanoksen. Tämän vuoksi perehdytys tulisi lukea osaksi rekrytointiprosessia, ennemmin kuin osaamisen kehittämistoimintojen alle. Perehdytyksen päämääränä on ohjata ja tukea uutta työntekijää suoriutumaan työstään täysipainoisesti ja nykyään usein hyvin itsenäisesti. Perehdytysprosessin pituus vaihtelee riippuen työtehtävästä, usein vasta vuoden työskentelyn jälkeen on työntekijä valmis täysipainoiseen tuottavaan työhön. Rekrytointivaiheessa tulee varmistaa, että palkattava työntekijä on sitoutunut pysymään organisaatiossa pidempään. Yleensä organisaatioissa on laadittu perehdytysohjelma, jota perehdyttäjä seuraa. Suunnitelmalla taataan ainakin se, että perusasioiden perehdyttäminen hoidetaan asianmukaisesti. Esimiehellä on keskeinen rooli perehdyttämi-

sen onnistumisessa, mutta usein paras perehdyttäjä on esimerkiksi vertaishenkilö, työpäri, jonka kanssa tehdään joko yhdessä työtä tai seurataan tämän työskentelyä. Suuremmissa yrityksissä järjestetään myös yleisiä perehdytyskoulutuksia yhteisesti uusille työntekijöille. Perehdytysprosessi kestää usein vuoden. On kuitenkin tärkeää asettaa päätepiste perehdytysprosessille. Päätepisteen jälkeen voidaan perehdytysprosessin onnistumista arvioida molemmista, sekä perehdytettävän, että esimiehen näkökulmasta. (Helsilä, Salojärvi 2009, 137–139)

### 2.3.2 Osaamisen johtaminen ja talent strategia

On yleisesti tunnustettu, että Suomen ja koko Länsi-Euroopan ainoa keino menestyä globaalilla tasolla, on panostaa osaamiseen, innovaatioihin ja verkostoitumiseen. Yritysmaailma on yhä kompleksisempi ja nopeasti muuttuvampi, ainoastaan yrityksiä luovuus, innovatiivisuus ja kyky myydä asioita, joita ei ole vielä edes olemassa, on ainoa keino menestyä. Yritykseen strategiaa luodessa tulisi olla kyky luoda uusia markkinoita ja luoda kysyntää. Yritys voi saavuttaa tämän vain erilaisten yksilöiden tai yhteisön osaamisen kautta. Osaaminen on moni-ilmeinen käsite, jolla voidaan viitata koko organisaation osaamiseen, yksilöiden että ryhmien osaamiseen, ennen kaikkea kuitenkin organisaation tapaan toimia. Organisaation strategia voi olla myös osaamispainotteinen, jolloin yrityksen kokonaisosaaminen tai jokin osaamisnäkökulma on kantava osa strategiaa. Osaamisen voidaan ajatella myös kykyinä, tietoina tai taitoina, joita on yksilöllä, ryhmällä tai verkostolla. (Helsilä, Salojärvi 2009, 145–146)

Kun puhutaan osaamisen kehittämisestä, tulee puhua osaamisen kehittämisen lisäksi myös osaamisen johtamisesta. Kokonaisvaltaisimman tarkasteltavan osaamisen johtamiseen tarjoaa strategian ja aineettoman pääoman näkökulmat. Osana tarkastelua voidaan keskittyä esimerkiksi henkilöstön kehittämisen, tiedon tallentamisen ja siirtämisen, kompetenssien kartoittamisen näkökulmiin. Osaamispainotteisuus on strateginen valinta, joka mahdollistetaan kytkemällä osaamisen johtaminen yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. Osaamisen johtaminen voidaan jaotella kehitysvaiheisiin:

1. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen ilman strategista päämäärää. Osaamista arvioidaan suhteessa nykyisiin työtehtäviin.
2. Osaamisen kartoittaminen ja taltioiminen laajempaa käyttöä varten. Mahdollisesti myös tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoimista.
3. Osaamisen johtaminen kokonaisvaltaisena kehitystoimena tukemassa yrityksen tulevaisuuden päämääriä. Yrityksen strategia ohjaa kehittämistä.
4. Osaamisen johtamisen tavoitteena on luoda uutta osaamista, mahdollistaa innovaatiot. Työyhteisön kulttuuri ja dialogi merkittävässä roolissa.

Mitä pidemmällä vaiheissa ollaan, sen strategisempaa on osaamisen johtaminen. (Helsilä, Salojärvi 2009, 147–150)

Osaamisen kokonaissuutta kehitettäessä on aloitettava arvioimalla osaamisen tämän hetkistä tasoa. Parhaiten yksilön osaamista arvioi yksilö itse, mikäli hänellä on riittävästi kykyä oman osaamisen kriittiseenkin tarkasteluun. Ensimmäiseksi tuleekin kehittää yksilön itsearviointikykyä ja tapaa johtaa omaa oppimisprosessia. Toisena arvioijana toimii esimies, jolla tulee olla riittävä käsitys alaisistaan, heidän heikkouksistaan, vahvuuksistaan ja osaamisestaan. Esimiehellä tulee olla myös tieto työtehtävien vaatimista osaamisesta. Esimiehen ja alaisen näkemyksiä osaamisesta ja sen kehittämisen tarpeista voidaan tarkastella esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluja voidaan toteuttaa monin tavoin. Pääasia on, että keskustelua käydään, ja että sen pohjalta voidaan muodostaa selkeät kehittämistavoitteet ja kehityssuunnitelmat työntekijälle. Yksilöiden osaamisen arvioinnin lisäksi voidaan osaamista arvioida myös organisaation tasolla. (Helsilä, Salojärvi 2009, 150–153)

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on useita. Useimmiten osaamisen kehittäminen kohdistuu henkilöstöön, esimiehiin, johtajiin ja avainhenkilöihin. Yleensä osaamista kehitetään erilaisin täydennyskoulutuksin, mutta todellisuudessa osaaminen kehittyy eniten työtä tehdessä työpaikoilla. Yritysten tulisi panostaa osaamisen kehittämiseen jatkuvasti, mutta erityisesti haastavina aikoina. Osaamista kehittämällä pystyy organisaatio vahvistamaan sellaista toimintaa, joka mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Hyvinvoiva ja kehittyvä organisaatio mahdollistaa myös paremman tuloksen ja yhteistyön sidosryhmien välillä. Osaamisen tietoinen kehittäminen on myös tärkeä väline yksilön työmotivaation kohottajana ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon, mitkä taas edistävät työntekijän työstä suoriutumista, ja näin ollen parantaa yrityksen tilannetta ja tulevaisuuden näkymää. Työnantajan panostaminen henkilön kehittämiseen nähdään myös takeena siitä, että työyhteisö näkee yksilön tarpeellisuutta myös tulevaisuudessa. Yksilölle tämä tuottaa turvallisuuden ja luottamuksen tunteita organisaatiota kohtaan. (Helsilä, Salojärvi 2009, 153–156)

Talent strategia eli kyvykkyyksien johtaminen on noussut viime vuosien aikana yhdeksi keskeisimmistä asioista strategisen henkilöstöjohtamisen kentällä. Seuraajasuunnittelua on tehty jo pitkään, mutta kyvykkyyksien tunnistaminen, kehittäminen ja johtaminen on noussut useiden yritysten tärkeimpien kehityskohteiden listoille. Y-sukupolven työn tekemisen arvot ja haluttomuus sitoutua vaativat yrityksiltä toimia, joilla sitoutetaan tulevaisuuden johtajat yritykseen. Kyvykkyyksien johtaminen nähdään hyvin tärkeänä osana, johtuen suurten ikäluokkien eläköitymisen aiheuttamasta työntekijä vajeesta, ja sen aiheuttamasta kilpailusta työntekijöistä. Erityisen tärkeää on tunnistaa toimijat, joiden avulla yritys nousee esimerkiksi vaikean taloudellisen tilanteen jälkeen uuteen nousuun. (Helsilä, Salojärvi 2009, 175–176) Kyvykkyyksien johtamista voidaan tehdä vai mikäli tulevai-

suuden johtamis- ja asiantuntija tarpeet on tunnistettu. Organisaation visio tulevaisuudesta ja strategia, jälleen kerran, ovat avainasemassa määrittelyjä tehtäessä. (Helsilä, Salojärvi 2009, 177–178)

### 2.3.3 Työhyvinvointi

Hyvinvoiva henkilöstö ovat yrityksen merkittävä voimavara. Pystyäkseen työskentelemään tehokkaasti ja luovasti, oppimaan ja kehittymään sekä innovoimaan tulee yksilön kokea työnsä kiinnostavaksi, työyhteisö tukevaksi ja arvostavaksi sekä kokea että hänellä on mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. Sekä työnantaja että työntekijä hyötyvät, mikäli työ ja työympäristö ovat tasapainossa työntekijän voimavarojen ja odotusten kanssa. (Viitala 2009, 212)

Organisaatioiden jatkuvat paineet maksimoida tehokkuus ja tuottavuus, lisätä joustavuutta sekä nopeuttaa toimintoja, luovat paineita henkilöstön hyvinvoinnille. Ohenevat organisaatiot, vähenevä henkilöstö ja samalla paine parantaa tulosta ja lisätä innovaatioita aiheuttavat stressiä ja lisäävät työkuormaa. Samalla tulevaisuuden epävarmuus ajaa yritykset varovaiseen rekrytointiin, jonka vuoksi työsuhteet pidetään usein määräaikaistena. Yksittäinen työntekijä saattaa joutua kantamaan enemmän vastuuta, suoriutumaan isommasta työmäärästä ja saavuttamaan yhä kovenevia tavoitteita. Kun samalla lisätään seurantaa ja suoritusperusteista palkitsemista, ajautuu henkilöstö kilpailuasetelmaan selvitäkseen. Johtamisen haasteena on tasapainottaa yrityksen lyhyen aikavälin tehokkuus ja henkilöstön työhyvinvointi. (Viitala 2009, 212)

Myös työhyvinvoinnin johtamisen tulee kytkeytyä organisaation strategiaan. Tämän avulla voidaan tunnistaa tekijät, jotka voivat omassa organisaatiossa heikentää tai vahvistaa työhyvinvointia, ja vaikuttavat näin työntuottavuuteen. Työhyvinvointiin on mahdotonta vaikuttaa yksittäisillä toimilla, sen sijaan työhyvinvointia voidaan edistää strategisella työkyvynjohtamisella, toimijoiden välisellä koordinoitulla yhteistyöllä ja asetettujen konkreettisten tavoitteiden saamisella osaksi käytäntöjä. Nyt käynnissä olevaan työnmurroksen tuomiin haasteisiin voidaan vastata vain, mikäli ymmärretään, mitä työhyvinvointi oikeasti on, ja miten sitä johdetaan. Oli työsuhteenmuoto millainen vain, tulee työn antaa tekijälleen enemmän kuin ottaa. (Koivula, Halonen 2017)

Esimiehen rooli korostuu työhyvinvoinnin vaikuttajana. Esimiesten ei oleteta tietävän kaikkia asioita, mutta oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, kohtaaminen ja kuunteleminen ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Luottamus, että esimies kuuntelee ja ymmärtää, auttaa jaksamaan vaikeissa tilanteissa ja lisää hyvinvointia. Esimies on myös merkittävä roolimalli työyhteisössä. (Saunamäki, 2016) Esimies vaikuttaa työhyvinvointiin luomalla henkilöstölle mielikuvaa, että heidän tekemä työ on tärkeää, olemalla kiinnostunut työntekijöiden tekemästä työstä, luomalla yhteishenkeä ja korostamalla saavutuksia ja osaamista. (Helsilä 2009, 91)



### 2.3.4 Esimiestyön tuki

Esimiehet ovat suuressa vastuussa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Esimies on isossa roolissa, kun ryhmien tai osastojen toimintoja määritellään ja kehitetään, työsuorituksia arvostellaan, ryhmien kokoonpanoja muutetaan, päätetään palkkioista tai kehitetään osaamista. Henkilöstöosasto luo esimiestyön avuksi periaatteita, työkaluja ja toimintamalleja, mutta esimiehet ovat se voima, joka viestii, toteuttaa ja mahdollistaa onnistumiset. (Viitala 2009, 268)

Esimiehet tulee nähdä henkilöstötoiminnan tärkeimpänä asiakkaana, koska heidän kautta henkilöstötoiminnot realisoituvat toiminnaksi. Esimiesten toiminnan taso ja mahdollisuudet vaikuttaa prosesseihin, vaihtelevat organisaatioiden välillä. Vaikka määritellyt ja ohjatut prosessit sitovatkin usein esimiestoimintaa, nopeuttavat ne usein prosessien läpivientiä, kun voidaan toimia valmiin ohjeistuksen mukaan, eikä asioita tarvitse itse mieltä. Useissa yrityksissä henkilöstöosasto kokoaa ja ylläpitää 'työkalupakkia', josta löytyvät ohjeet perustoimintoihin. (Viitala 2009, 268)

Henkilöstöä koskevia ohjeistuksia ja toimintatapoja pystytään sopimaan lähinnä toistuvien tapahtumien osalta, sen sijaan henkilöstön tukeminen ja ohjaus työnohessa, arjessa ja henkilökohtaisesti, on se esimiesten vastuualue, mihin henkilöstöosasto ei voi rakentaa tarkkoja ohjeita. Henkilöstöjohtamisen tehtävä onkin vaikuttaa arjen johtamiseen edistämällä yrityksen johtamiskulttuuria ja kehittämällä esimiesten ammattitaitoa ihmisten johtajina. (Viitala 2009, 269)

Esimiesten tehtäväkenttä on viimeisten vuosien aikana elänyt suurta muutosta. Työnvalvojista on tullut koordinaattoreita tai tukijoita. Prosessien tehostuminen, automaatio, informaatiojärjestelmien kehittyminen, organisaatiotasojen vähentäminen sekä henkilöstön osaamisen kehittyminen on vähentänyt tarvetta perinteiselle esimiestyölle. Useimmiten esimiehien katsotaan toimivat enemmän tiiminvetäjinä tai valmentajina. Esimiestyön määrä ei kuitenkaan ole vähentynyt, vaan nykyään esimiesten tehtävänä on toimia ihmisten luovuuden ja jatkuvan kehittymisen johtajina. Riitta Viitala listaa kirjassaan 'Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä' esimiehen tehtäväalueet seuraavasti:

- Tavoitteiden ja työtapojen selventäminen
- saavutussuuntautuneisuuden ylläpito
- työntekijöiden tukeminen
- työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen
- ryhmäkeskeisen päätöksenteon mahdollistaminen
- ulkoisista suhteista huolehtiminen
- arvojen johtaminen roolimallina ja toiminnan merkityksen luominen (Viitala 2009, 270)

Esimiesten tapa johtaa on voimakkaasti riippuvainen yrityksen toivomasta johtamiskulttuurista, johtamisen toimintamalleista ja käytännöistä. Henkilöstöosaston tehtävänä onkin, yhdessä ylimmän johdon kanssa määrittää, millainen johtajuus on avain yrityksen tavoitteiden saavuttamiselle, mitkä ovat esimiesten tärkeimmät tehtävät, millaisia kriteerejä esimiehien valinnalle asetetaan ja miten esimiehiä palkitaan sekä miten esimiesten johtamis- ja ammattitaitoja kehitetään. (Viitala 2009, 271)

Yksikään yritys ei pysty parhaaseensa ilman henkilöstön tukea ja osallistumista. Henkilöstön osallistuminen on mahdollista vain, jos henkilöstö on tietoista toiminnan tavoitteista ja päämääristä. Tahtotila syntyy yhteisistä keskusteluista, yhteisestä tietopohjasta ja yhteisestä näkemyksestä. Viestintä onkin yksi johtamisen merkittävimmistä tehtävistä. Onnistuneen viestinnän ansioista henkilöstö tietää yrityksen vision, strategian ja arvot. Henkilöstö tietää tavoitteet ja tulossa olevat muutokset, taloudellisen tilanteen ja menestyksen. Tiedottaminen uusista innovaatioista, saaduista tunnustuksista ja asiakkaista, tuotteista tai palveluista saadut positiivisesti uutiset ovat tärkeä motivaation ja sitouttamisen keino sekä tulevaisuuden toiveikkuuden tuoja ja sisäisen yrityskuvan vahvistaja. Onnistunut viestintä tarvitsee tuekseen yhteisiä sopimuksia ja systematiikka. Viestintäkäytännöt tulee sopia ja viestinnän pelisäännöt määrittellä. Henkilöstöosaston rooli on sopia ylemmän johdon kanssa viestinnän tapa, ja mikä on esimiesten rooli viestinviejinä. (Viitala 2009, 278-279)

Henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa merkittävästi esimiestyöhön ja siihen minkälaisin esimiesvoimin yritystä johdetaan. Useimmiten henkilöstöosasto on vastuussa esimiesten rekrytoinneista. Onnistunut rekrytointi vaatii selkeää esimiesten kompetenssivaatimusten määrittelyä sekä onnistuneita rekrytointimenetelmiä. (Viitala 2009, 279).

Henkilöstötoimijat vastaavat yleensä henkilöstöraportoinnista ja valmistavat sekä johdolle, että esimiehille raportteja henkilöstön toiminnasta. Kehittyneet tietojärjestelmät kuitenkin mahdollistavat raportointien tuottamisen jossain määrin myös esimiehen itsensä tehtäväksi. Henkilöstötoiminta vastaa edelleen strategiatyön vaatimasta yhtiötasoisesta raportoinnista. (Helsilä & Salojärvi 2013, 82) Henkilöstötoiminnan rooli muuttuu koko ajan enemmän henkilöjohtamisen mahdollistajiksi aktiivisista käytännön toimijoista. Henkilöstötoiminnan tehtävänä on olla esimiestyön mahdollistaja, luoda puitteet, ohjata toteutusta ja olla tukena erityistilanteissa. Varsinainen henkilöstöjohtaminen toteutuu kuitenkin esimiesten ja alaisen kohtaamisissa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 83)

### 2.3.5 Johtamisen kehitys

Johtaminen on opittava taito ja siinä kehittyminen vaatii, että esimies pystyy kehittämään itseään ja oppimaan omasta työstään samalla kun tekee

sitä. Johtamista voidaan kehittää monin eri tavoin. Erilaiset valmennustilaisuudet, johtajuuden arvioinnit, mentorointi ja työnohjaus ovat keinoja, joita voidaan käyttää. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun valmennus, mentorointi ja työssä oppiminen muodostavat kokonaisuuden. Esimiehen tulee saada palautetta ja tukea kehittymiselleen, joko arviointien kautta tai säännöllisesti tapahtuvien keskustelujen avulla. (Juuti 2016, 117) Organisaation tulee kehittää johtamista systemaattisesti, jotta se pystyy luomaan haluamansa johtamiskulttuurin. Tähän päästään, kun luodaan johtamisvalmennuksen strategia. Onnistuessaan johtamisvalmennuksen periaatteet mahdollistavat liiketoiminnan kehittymisen, ja ohjaavat yrityksen tulevaisuutta. (Juuti 2016, 126)

Käytännön esimiestyön siirtyessä yhä enemmän suoraan esimiehille, tulee henkilöstötoiminnan keskittyä yhä enemmän strategiseen johtamiseen, huolehtia, että henkilöstöosasto on paikalla, kun sovitaan johtamiskäytännöistä ja kehitetään johtamisjärjestelmiä. Läheinen yhteistyö esimiesten kanssa antaa henkilöstöosastolle näkemystä siitä, mitkä henkilöstötoiminnot tukevat strategian toteutumista ja mitkä ovat ne toiminnot, jotka kaipaavat vielä kehittämistä. (Helsilä & Salojärvi 2013,83–84)

#### 2.4 Henkilöstöasioiden menestyksen arviointi

Osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen merkittävä kilpailuedun tuottaja ja keino vaikuttaa yrityksen menestykseen. Tämän taustaksi tulee yrityksellä olla toimivat henkilöstöprosessit ja hyvät henkilöstökäytännöt. Kuinka tehokkaita henkilöstöprosessit ovat? Tuottavatko henkilöstöön tehtävät investoinnit merkittävää etua? Millainen on henkilöstötoimintojen suoriutumisen taso ja näkykö sen menestyminen yrityksen tuloksessa? Näitä kysymyksiä tulisi käsitellä yrityksen johdon keskusteluissa. Tämä onkin yksi merkittävimmistä henkilöstöjohtamisen kehityssuunnista tällä hetkellä, sillä henkilöstöprosessit tunnistetaan yrityksen toiminnan kannalta merkittäviksi, jonka vuoksi myös niiden menestyksestä odotetaan selviä mittareita ja konkreettisia näyttöjä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 379)

Henkilöstötoimien arvioinnin tarkoituksena on tuottaa dataa, jolla arvioidaan henkilöstöratkaisujen kustannuksia, tuloksellisuutta ja arvoa yrityksessä. Onnistuessaan se tuottaa tietoa:

- tukemaan yrityksen strategista johtamista ja luomaan perusta henkilöstöratkaisuille
- henkilöstötoimintojen tuloksellisuudesta
- sijoittajille yrityksen mahdollisesta tuottokyvystä

Toimintojen arviointi on henkilöstöjohtamiselle myös oivallinen tapa osoittaa kykynsä tuottaa arvoa yritykselle. Henkilöstötoiminnan on pystyttävä osoittamaan osuutensa yrityksen menestykseen. Mikäli tässä ei onnistuta, on vaarana, että henkilöstötoimintoja ulkoistetaan joko osittain tai kokonaan. (Helsilä & Salojärvi 2013,386)

Henkilöstöprosessien tuottavuuden mittaaminen on haastavaa. Miten osoittaa henkilöstötoimien vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen lyhyellä aikavälillä. Esimerkiksi johtamisen kehittäminen ei vaikuta suoraan tulokseen, mutta pidemmällä aikajänteellä se saattaa vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja henkilöstön työtyytyväisyyteen, mitkä heijastuvat työsuorituksiin ja ovat tätä kautta avain hyvään tulokseen. Henkilöstötoiminnot ovatkin usein hitaita ja monimutkaisia prosesseja. (Helsilä & Salojärvi 2013, 383) Henkilöstöjohtamisen tehokkuutta ja vaikuttavuutta tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti, kun analysoidaan niiden kykyä toimia apuna yrityksen strategian implementoinnissa. Yksittäisten faktojen sijaan tulee tarkastella suurempia kokonaisuuksia, jotka mahdollistavat tasapainoisen arvioinnin tärkeiden elementtien toimivuudesta strategian toteuttajina. Viitala 2013b, 386)

Jotta henkilöstö strategia ja sitä tukevaa arviointijärjestelmää voidaan kehittää, tulee yrityksen strategiassa ensimmäisenä määrittää yrityksen kannalta kriittiset asiat. Tämän jälkeen henkilöstöjohtaminen kehittää ja seuraa niitä toimintoja, jotka edesauttavat kriittisiksi katsottuja asioita onnistumaan. Tärkeintä on valita painopisteet ja keksittyä niihin, jotta strateginen henkilöstöjohtaminen on mahdollista. (Viitala 2013b, 389)

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Terttu Pakarinen ja Tiina Mäki kirjassaan Kurkiauran kärkeen kirjottavat tulevasta: 'Teoreetikkojen mukaan nyt ja tulevaisuudessa ei ole mitään ylläpitävää kilpailuetua vaan voittajia ovat ne, joilla on kyky oppia uutta ja muuttua.' Heidän mukaansa menestyjiä ovat ne organisaatiot, jotka toimivat innovatiivisesti, reagoivat nopeasti ja epävarmoinakin aikoina uskaltavat tehdä rohkeita ratkaisuja. Työyhteisöt, jotka ovat innovatiivisia toimivat jatkuvan kehittymisen periaatteella. Työhön suhtaudutaan niin, että työntekijä on työnsä ammattilaisena sen paras kehittäjä, ja esimiehen ja johdon tulee luoda työntekijälle mahdollisuus tähän. Tämän mahdollistamiseksi tulee esimiesten ja johdon,

- mahdollistaa, että asiat voidaan tehdä myös toisin kuin totuttu
- mahdollistaa innovatiivinen toimintakulttuuri, jossa virheitä ei tule pelätä vaan niistä opitaan
- mahdollistaa oppiminen esimerkiksi työnkierrolla, työnkuvien laajennuksilla tai kannustamalla tehtävien vaihtoon
- muuttaa organisaatorakennetta enemmän verkostoksi, kuin perinteiseksi hierarkkiseksi malliksi. (Pakarinen & Mäki 2013, 178)

### 3.1 Työntekijät ja osaaminen

Petteri Orpo kertoo Kauppalehden haastattelussa 6.11.2018 Suomen tämän hetkisestä työllisyysilanteesta. Samaan aikaan kun Suomi vihdoinkin tavoittaa 72 % työllisyysastetta, kuuluu yrityksistä viestiä hankaluuksista palkata tarvittavaa työvoimaa. Noin 40 % Suomen yrityksistä viestii tätä viestiä, vaikka samaan aikaan Suomessa on lähes 270 000 työtöntä. (Tamminen, 2018) Työntekijäpula on tällä hetkellä levinnyt sosiaali- ja terveysalan sekä kaupallisen alan töistä rakennusalalle, ja jopa teknisille aloille. Eri alojen asentajille, hitsaajille, puusepille ja työnjohtajille on kysyntää enemmän kuin tarjontaa. (Telma-lehti, 2018)

Väestön ikääntyminen Suomessa on kiistaton fakta. Tämä tulee joillain aloilla aiheuttamaan yhä suurempaa kilpailua työntekijöistä, ja etenkin teollisuus- ja palvelualat tulevat etsimään ratkaisua maahanmuuttajien työpanoksesta. (Moisalo, 2011, 461) Suurten ikäluokkien mukana tulee katoamaan hiljainen tieto, viisaus ja kokemus, jotka ovat yrityksille korvaamattomia. Hiljaisen tiedon talteen saamisen turvaaminen on usein kuitenkin jäänyt vähälle huomiolle. Organisaatioiden tiukentuvat taloudelliset resurssit luovat armottoman suhtautumisen näkymättömään pääomaan, ei-imitettävään kokemukseen ja sitä kautta ikääntyviin ihmisiin. Eläkeiän nostaminen on mahdotonta, ellei ikääntyville taata työpaikkoja. (Lahti, 2014, 2.3)

#### 3.1.1 Erilaiset sukupolvet

Tulevaisuudessa esimiesten haasteena on johtaa hyvin erilaisia ihmisiä. Eri sukupolvien odotukset ja toiveet työelämältä vaihtelevat suurestikin. Motivaatio työhön syntyy erilaisista asioista. Esimiesten tehtävänä on löytää keinot, joilla oikea viesti löytää perille, riippumatta mistä lähtökohdista kuulija tulee. Motivaation ja työssäjaksamisen ylläpitämiseksi tulee kaikkien ymmärtää työn tavoitteet ja vaatimukset. (ELO, 2011)

Eri ikäisillä ja eri elämänvaiheessa olevilla ihmisillä on erilaisia vahvuuksia, ja myös erilaista tuen tarvetta. Johtamisen tehtävänä on nähdä ne toimintamallit, jotka tuottavat motivaatiota työhön ja tukevat työntekijöiden jakamista. Organisaatiolla on hyvä olla ikäohjelma. Vaikkei henkilöstö olisikaan ikääntynyttä, viestii ohjelma, että ikään liittyvät asiat huomioidaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Ikäystävällisiä käytäntöjä työterveyslaitoksen mukanaan ovat:

- Ikäystävällinen rekrytointi, jossa keskitytään työtehtävän vaatimaan osaamiseen, eikä ikä ole valintaperusteena.
- Urakehityksen tukeminen; eri-ikäisten osaaminen huomioidaan, työkuormitusta seurataan ja tehtäväkuvat pidetään ajan tasalla. Urakehityksen ei tarvitse olla ylenemistä, vaan tehtäväkenttää voidaan laajentaa vaakaasuuntaan.

- Iän ja oppimisen huomioivat koulutusmahdollisuudet. Hiljaisen tiedon siirrolle arvostusta ja aikaa.
- Työaikajoustot, mahdollisuus vaikuttaa työaikaan antaa vapautta muun elämän yhdistämiseen ja lepäämiseen.
- Ikä ei ole irtisanomisperuste. (Työterveyslaitos)

Ikääntyvien oikeanlainen johtaminen on tällä hetkellä hyvin tärkeää. Työikäisten määrän vähentyessä, tulee huolehtia, että työssä olevat jaksavat entistä pidempään, ja että työuraa pystytään pidentämään ja työkykyä ylläpitämään. Tämä on mahdollista esimerkiksi erilaisilla joustoilla, työtehtävien uudelleen järjestelyillä ja huolellisella työkyvyn ylläpidolla. Ikääntyvää työntekijää motivoi työ olojen ja työhyvinvoinnin parantaminen. Myös työn tavoitteet tulee asettaa niin, että ne ovat ikääntyneen saavutettavissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö)

**Y-sukupolvi** (1982-1995), tai milleniaalit, joksi sukupolvea kutsutaan, odottaa elämältään muutakin kuin työtä ja etenemistä työelämässä. Raha ei enää aina ratkaise, vaan työltä odotetaan koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia sekä joustavuutta ja mukautuvuutta. Myös eteneminen uralla on tärkeää. Kunnianhimo ja optimismi ovat kantavia ajatuksia. Vaikeassa taloustilanteessa työhön suhtaudutaan käytännöllisesti ja ollaan valmiita tekemään kompromisseja, kunhan vain työtä on. Toisaalta kun parempi työtilaisuus koittaa, ollaan valmiit vaihtamaan ilman suuria tunnontuskia. Useat näkevään itsensä työskentelemässä useissa eri työpaikoissa tai tehtävissä, ja myös ulkomailla työskentely koetaan mielekkäänä vaihtoehtona. Teknologia on arkipäivää, viestintävälineenä käytetään sähköisiä viestimiä ennemminkin kuin puhelinta tai kasvokkain käytävää keskustelua. Teknologia myös hyödynnetään mieluusti työvälineenä, ja sen hallinta erottaakin selvästi sukupolven aiemmista. Milleniaalit kertovat työskenteilyn aiempien sukupolvien kanssa olevan mielekästä, ja arvostavat vanhempia työtovereita mentoreina. Kuitenkin yli kolmannes kokee, ettei vanhempi johto ymmärrä nuorempaa sukupolvea tai että heidän henkilökohtainen kunnianhimosensa aiheuttaa hämmennystä. Lähes puolet kokevat, ettei johtoporras ymmärrä teknologian mahdollisuuksia. (PwC, 2011).

Yrityksille, työnjohtamiselle ja henkilöstötoiminnoille milleniaalien kanssa toimiminen tulee huomioida useissa asioissa. Työltä odotetaan joustavuutta ja työn ja vapaa-ajan tulee olla tasapainossa. Yrityksen strategia ja arvot ovat myös merkityksellisiä. Työntekijät toivovat, että yrityksen arvot ja ideologia täsmää heidän omaansa. He myös odottavat, että työllä olisi joku merkitys. Osa-aloista koetaan myös epämieliseksi niiden aiheuttaman mielikuvien vuoksi. Jo rekrytointi vaiheessa on huomioitava, ettei luoda liian valoisia odotuksia, ettei uudet työntekijät pety heti työn alettua. (PwC, 2011). Työntekijät odottavat, että työllä on selvästi määritellyt tavoitteet ja puitteet, johdon tehtävä on vaatia tuloksia ja tarjota erilaisia haasteita, joiden saavuttamisesta annetaan palautetta ja palkitaan. Palautteenannon tulee olla kaksisuuntaista ja reaaliaikaista. Milleniaalit haluavat ottaa kantaa myös omaa työtään laajempiin asioihin. Luottamusta

ja avoimuutta pidetään työyhteisön ytimenä, ja parhaimmillaan työyhteisö muodostuu kaveripiiriksi. (Tienari, 2010)

Sitä millaiseksi **Z-sukupolvi**, eli 2000-luvulla syntyneet, tulee muodostumaan on vielä osittain arvoitus. Tiede-lehden artikkelin mukaan zetoja määrittäväksi sukupolvikokemukseksi tulee downshiftaaminen eli kohtuullistaminen. Taloudellinen kasvu ei ole enää itsestään selvyys, juppiajat ovat jo kaukana. Luomu ja hidastaminen ovat päivän trendejä ja talouden ylivaltaa paheksutaan. Z-sukupolvi tulee todennäköisesti kuluttamaan vähemmän ja kantamaan enemmän huolta tulevaisuudesta. He kasvavat maailmaan, jossa aineellista hyvää ei ole aina mahdollista saada, vaan henkiset arvot nousevat tavoitellummaksi pääomaksi. (Puttonen, 2012). Z-sukupolvella ei ole käsitystä maailmasta ilman sosiaalista mediaa, he viettävät aikaa sosiaalisessa mediassa enemmän kuin minkään muun aktiviteetin parissa. Tämä muokkaakin heidän identiteettiään suuresti, sillä Z-sukupolvi kohtaa enemmän väkivaltaa ja ilkeilyä, minkä sosiaalinen media tekee niin helpoksi. Toisaalta myös ulkopuoliseksi jäämisen pelko on suuri, joka pakottaa heidät sosiaalisen median pariin. Sosiaalinen media nähdään myös mahdollisuutena menestyä. Zetat haaveilevat oman itsensä johtamisesta, yrittäjyydestä ja mahdollisuudesta tehdä jotain merkittävää työllään. He ovat huolissaan ympäristöasioista, rasismista ja epäarvoisuudesta. (Roivainen, 2018) Y-sukupolven jälkeen zetat arvostavan enemmän face-to-face kohtaamisia ja ovat emotionaalisesti kyvykkäämpiä kasvatuksensa ansiosta. He ovat myös kasvaneet kansainväliseen maailmaan ja luoneet verkostoja maailman ympäri, jo varhaisessa vaiheessa, mikä tekee heistä valmiimpia globaaliin yritysmaailmaan. Z-sukupolvi pohtii uraa, työn tekemistä ja sen mielekkyyttä jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Heidän mielipiteisiinsä tulee vaikuttaa jo kouluiässä, mikäli toivoo heistä tulevaisuuden innovoijia yritykseensä, esimerkiksi yhteistyöllä koulujen kautta. (Levit, 2015). Z-sukupolvi vaalii yksityisyyttään ja ovat asenteiltaan pragmatismeja, joka määrittääkin heidän suhdettaan myös työntekoon. Z-sukupolvi haluaa työn olevan jännittävää, merkityksellistä ja haluavat osaltaan viedä maailmaa kohti parempaa tulevaisuutta. (Williams, 2015)

Sukupolvien yhdessä työskentely tulee ottaa huomioon myös johtamisessa ja henkilöstötoiminnoissa. PwC:n Millenials at Work -tutkimuksen mukaan on kaksi suurta riskiä, kun sukupolvet työskentelevät yhdessä. Ensimmäinen on ero työskentely tahdissa, reagoinnissa ja etenkin siinä, miten nopeasti epätyytyttävään tilanteeseen reagoidaan. Nuorempi sukupolvi tarttuu asiaan, kun kokevat ettei heidän odotuksensa täyty, eikä ratkaisua pelätä etsiä uudesta työstä. Toisena riskinä mainitaan tilanne, jossa nuorempi sukupolvi on johtamassa vanhempia työntekijäitä. (PwC, 2011)

Eri sukupolvien johtaminen vaatii vahvaa johtajuutta, ja ymmärrystä että eri sukupolvet vaativat erialaista johtamistyyliä. Myös työn johtamisen prosessit saattavat vaatia päivittämistä, etenkin niin että on selvästi kerrottu mitkä ovat tavoitteet ja mitä niiden saavuttamisesta hyötyy. (PwC, 2011) Useille esimiehille avoin ja aito vuorovaikutus saattaa olla haaste. Esimiestyö on kuitenkin merkittävässä roolissa, sillä se sitouttaa työhön

merkittävästi, ja saattaa jopa olla syy olla hakeutumatta yritykseen, ellei esimiestyö ole toimivaa. Johtamiselle tarvitaan aikaa ja kykyä kuunnella. On toki huomioitava, ettei kokonaisilla sukupolvilla ole keskenään yhtenevät työelämän arvot, vaikka arvopohja olisikin sama. Työhön suhtautuminen vaihtelee iän, elämäntilanteen ja omien henkilökohtaisten arvojen mukaan. Onkin tärkeää ymmärtää millaista elämänvaihetta työntekijät elävät, ja millaiset arvot ohjaajat heitä henkilökohtaisella tasolla. (ELO, 2011)

### 3.1.2 Osaamisen kehittämisen merkitys

Digitalisaatio ja pitenevät työurat asettavat paineita työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittäminen onkin yksi henkilöstötoiminnan merkittävistä tulevaisuuden haasteista. (Kauppinen & Nummelin, 2019)

Miten yrityksen varmistavat, että heillä on käytössä tarvittava osaaminen? Vaikeus on määrittää, mihin osaamisen kehittämisen ja koulutuksen tulisi keskittyä, kun tulevaisuuden tarpeista ei ole vielä selvää kuvaa. Myös toimintaympäristön muutokset vaikuttavat osaltaan osaamisen tarpeeseen. Uuden osaamisen hankkiminen tai kehittäminen ei ole koskaan nopea ja helppo prosessi, siksi ennakoiti tulisi olla osuvaa ja oikea-aikaista. On ensiarvoisen tärkeää, että työpaikan toimintakulttuuri tukee jatkuvaa osaamisen kehittymistä, ja jopa palkitsee siitä, sillä muuttuvat toimintaympäristöt vaativat sitä. Työntekijät on saatava ymmärtämään ja asennoitumaan positiivisesti sekä ennakoitutyöhön, että työpaikan kehittämiseen. Täten turvataan heidän osallistumisensa ja saadaan heidät olemaan osa muutosta. Se, että työntekijät ymmärtävät, missä muutoksessa on kyse, ja että heidät saadaan mukaan vaikuttamaan niihin, vähentää ahdistusta ja pelkoa muutosta kohtaan. (Nousiainen, 2017)

Osaamisen kehittämisen painopisteet tulisi olla oppimisen kiihdyttämiseen ja työntekijöiden yksilö- ja roolikohtaisten osaamistarpeiden kehittämiseen. Euroopassa osaamisen kehittäminen jää usein yksilön vastuulle, vaikkakin tulevaisuudessa, yhä enenevässä määrin, kilpailu osaajista pakottaa yritykset panostamaan entistä enemmän työntekijöihin. Osaamisen kehittäminen tulee nähdä yhtenä tärkeänä työntekijöiden sitouttamisen välineenä. Osaamisen kehittämisen tulee olla liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen yhteistyötä. Usein vastuu jää kuitenkin liiketoimintoihin, joilla ei välttämättä ole riittävää osaamista tai resursseja vastata kehittymisen tarpeisiin. (Kauppinen & Nummelin, 2019)

### 3.1.3 Rekrytoinnin haasteet

Osaavien ja pätevien työntekijöiden löytäminen on merkittävä haaste jo nyt. Laskenut työttömyysaste aiheuttaa pulaa hakijoista, mutta syy on



myös puute tarvittavasta osaamisesta. Hakijapula koskettaa erityisesti erilaisia suorittavan työn tehtäviä, kun taas pula osaamisesta johtuu teknologian räjähdysmäisestä kehityksestä. Tässä ei ole kyse välttämättä osaajista vaan enemmänkin osaamisesta. Työntekijäkilpailun kiristyessä yritysten tulee panostaa erityisesti työnantajamielikuvan kehittämiseen ja työpaikkailmoitusten markkinointiin. (Monster, 2019)

Yhtenä vaihtoehtona yrityksillä on aktiivisesti luoda yhteyksiä nuoriin, potentiaalsiin työntekijöihin. Yritysvierailut, oppilaitosyhteistyö, kesätöiden tai työharjoittelupaikkojen tarjoaminen potentiaalisille tulevaisuuden tekijöille. Erityisesti kannattaa painaa mieleen yrityksessä vierailleita kärkihakijoita, muistaa heidän urasuunnitelmansa, vaikkei ne juuri sillä hetkellä olisikaan yrityksen tarpeen mukaisia. Vaikka heitä ei juuri silloin valittaisikaan tehtävään, säilyy heidän mielenkiintonsa yritystä kohtaa ja olemassa olevalla yhteydellä voi tällaisen henkilön rekrytointi olla tulevaisuudessa nopeaa ja helppoa. (Kaijala 2016, 163–164).

Mikäli yritys haluaa pysyä kehityksen tahdissa, on sen oltava valmis rekrytoimaan myös sellaisia superosaajia, joiden tiedetään vaihtavan työpaikkaa nopealla tahdilla. Näiden varaan ei kuitenkaan voida koko toimintaa rakentaa, vaan pitää pyrkiä muodostamaan optimaalinen suhde vakaampien osaajien ja supertähtien välille. Supertähtien sitouttaminen yritykseen mahdollisimman pitkäksi aikaa onnistuu parhaiten, kun heille pystytään tarjoamaan mahdollisuuksia oppia uutta oman työn ohessa. (Kaijala 2016, 165)

Digitalisaatio ja globalisaatio muuttavat myös rekrytointia. Maailma muuttuu ja nopeasti. Osaamistarpeet uudistuvat ja työntekijät ovat uusien haasteiden edessä. Rekrytoitaessa on otettava huomioon muutoksen nopeus. Jos palkataan henkilö, joka ei ole halukas eikä omaa kykyä muuttua, ollaan vaikeuksissa. Henkilövalinnoissa tulee painottaa uteliaisuutta, kehitymis- ja vaikuttamiskykyä, ja kommunikointitaitoja. Henkilön on kyettävä elämään muutoksessa ja joka haluaa oppia uutta. Usein onkin parasta palkata henkilö, jonka asenne on oikea, kun se, jolla on osaaminen, mutta joka ei halua kehittyä. (Kaijala 2016, 120–124)

Perinteisesti, kun organisaatiot ovat huomanneet tarvitsevansa uudenlaista osaamista, on rekrytointi ja uuden osaamisen hankkiminen ollut helppoa. Jo nyt, mutta tulevaisuudessa yhä merkittävimmissä määrin, osaamisen lisääminen ulkoisilla rekrytoinneilla ei ole aina mahdollista. Sisäisten prosessien kehittämällä, jotka mahdollistavat osaajien siirtymisen talon sisällä, on yksi vaihtoehto osaamisen lisäämiseen. Helpot prosessit siirtyä työnkuvasta toiseen lisäävät myös työntekijöiden työssä viihtymistä ja sitouttavat heitä organisaatioon enemmän. Omien olemassa olevien resurssien tunnistaminen ja hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää etenkin tulevaisuudessa. Työntekijöiden on usein helpompi vaihtaa työpaikkaa kokonaan, kun löytää uusi houkutteleva position omasta organisaatiostaan. Organisaatioiden siirtyessä yhä enemmän tiimipainotteisemmaksi, tarjoaa

se uudenlaisia mahdollisuuksia myös työntekijöille. (Deloitte Human Capital Trend 2019)

### 3.2 Digitalisaatio

Automatisaatio, data analytiikka, tekoäly ja robotiikka ovat osa digitalisoinnin prosessia. Vaikka teknologiat kehittyvätkin pienin askelin, ensimmäiset robotit otettiin käyttöön yli 60 vuotta sitten ja tekoälyn ensimmäinen buumikin oli jo 1980-luvulla, maailmanhistorian tasolla on tämän hetkinen kehitys kuitenkin hyvinkin nopeaa, ja teknologia on saanut tukevan ja pysyvän jalan sijan maailmassamme. (Vartiainen 2018, 4–5)

Työelämässä teknologian lisäämisellä pyritään saavuttamaan hyötyä prosesseihin, joko korvaten jotain, muuttaen tai uudistaen prosessia. Teknologian muoto valitaan käyttötärpeen mukaan.

Teknologinen kehitys muokkaa työtehtäviä ja työntekijöitä korvataan robotein. Työ, mikä jää jäljelle, sekä teknologian kehittymisen mahdollistavat uudet työtehtävät, tulee organisoida uudelleen. Uudenlaisen työn tekeminen vaatii uudenlaista osaamista, tietoa, taitoja ja uudenlaista asennetta. Tuleeko tämä vaikuttamaan työsuhteisiin? Teknologian kehittyminen tulee vaatimaan päivityksiä johtajuuskäytäntöihin ja henkilöstöosaamista. Teknologian kehittyminen voi:

- poistaa työt tai tehtävät (esimerkiksi 3D-tulostus, hoivarobotit)
- hybridisoida työt ja työtehtävät (esimerkiksi tekoälyn käyttö selvitys/tiedon etsintätyössä)
- luoda jopa täysin uusia töitä ja työtehtäviä, jotka vaativat täysin uudenlaista osaamista (esimerkiksi sosiaalisen median parissa, virtuaalimaailmat). (Vartiainen 2018, 5–6)

Työn muuttumista ja työn loppumista on ennustettu jo useita vuosikymmeniä, ja tahti vain kiihtyy teknologisen kehityksen ja automaation ansiosta. On ajateltu, että teknologian nopea kehittyminen ja määrällinen kasvu vähentää työntarvetta, niin että koneet hoitavat pian ihmisten työt kokonaan. Tämä ajatusmaailma on kuitenkin alkanut väistymään, kun on ymmärretty, ettei teknologian kehittymisen mahdollistama tuottavuuden kasvu suoraviivaisesti vähennä työtä tai työpaikkoja. Tutkijat eivät ole tähtäkään kuitenkaan yksimielisiä. Siitä ollaan kuitenkin yksimielisiä, että työ muuttuu. Siitä millaiset vaikutukset työn muuttumisella työn tekemistapoihin, työn autonomiaan ja yksilön mahdollisuuksiin tulevaisuudessa ja työelämässä ollaan kuitenkin hyvinkin eri mieltä. (Kovalainen 2017, 10-11)

Teknologian kehittyminen luo Suomelle ja suomalaisille yrityksille uusia mahdollisuuksia globaaleilla markkinoilla. Digitalisaatio kompensoi Suomen heikkouksia: syrjäistä sijaintia, harvaa asutusta ja kotimarkkinoiden pienuutta. Digitalisaatio mahdollistaa tuottavuuden nostamisen Suomen kaltaisissa kehittyneissä, korkean tuottavuuden talouksissa. Teknologian

kehittyminen lisää myös tarvetta koulutuksen ja osaamisen päivittämiseen. Globaalisti kilpailukykyinen koulutus ja teknologisen koulutuksen lisääminen on elinehto, jos halua on menestyä kansainvälisesti. Myös käytännönläheisempää koulutusta tulee lisätä tutkintojen rinnalle. Verkostot mahdollistavat myös uudenlaisen työssäoppimisen mallin. (Mäenpää 2016, 6)

Kaikissa tähänastisissa teknologian murrosvaiheissa on pelätty työpaikkojen katoamista. Aiemmat murrokset ovat kuitenkin päinvastoin lisänneet työpaikkoja. Digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin toimialoihin, vaikkakaan ei aina samalla lailla, ja tulee varmasti vaikuttamaan työn määrään niissä töissä, jotka voidaan tai jotka kannattaa automatisoida. Uuden teknologian hyödyntäminen on kuitenkin kannattavaa pitkällä aikavälillä. Vaikka työtehtävät ja ammatit vähenevät digitalisaation ja robotiikan kehittyessä, luovat ne mahdollisuuksia uudenlaisille työtehtäville. Työelämä Suomessa on varmasti kymmenen vuoden kuluttua hyvin erilainen kuin nyt. (Mäenpää 2016, 6)

### 3.2.1 Robottiikka ja keinoäly

*Tekoäly eli keinoäly on tietokone tai tietokoneohjelma, joka kykenee älykkäiksi määriteltyihin toimintoihin. Tekoälyn avulla koneiden, laitteiden, palveluiden tai järjestelmien on mahdollista toimia järkevästi tilanteen tai tehtävän mukaan. (Valtioneuvosto, 2018)*

*Robotti on tietokoneohjattu työkappale tai työvälineitä käsittelevä yleiskäyttölaite. Yleiskäyttölaite tarkoittaa, että robotin liikkeet ovat ohjelmoituja ja sitä on mahdollisuus käyttää useissa eri käyttötarkoituksissa. Robotti sanaa tarkoittaa myös ohjelmistoja, jotka suorittavat automaattisesti annettuja tehtäviä. (VTT, 2014)*

Teollisuus on ollut robotiikan edelläkävijä 1960 -luvulta alkaen, jolloin autoteollisuus alkoi hyödyntämään robotteja. Autoteollisuuden merkitys robottien ja sovelluksien kehittäjänä on edelleen merkittävä. Teollisuudessa robotiikan perustekniikka on vakiintunutta ja teollisuusrobotit ovat jo standardituotteita. (VTT, 2014) Palvelurobotiikka on ei-teollista robotiikkaa, kuten esimerkiksi varastointi- ja jakelurobotit, lypsyrobotit ja etäoperoidut kirurgirobotit sekä ääriolosuhteissa toimivat meren- ja avaruudentutkija-robotit. Henkilökohtaiset palvelurobotit ovat kuluttajille suunnattuja robottiratkaisuja esimerkiksi kotitöihin tai jopa leluiksi. Palvelurobotit toimivat ihmisten kanssa samoissa tiloissa ja tiiviissäkin vuorovaikutuksessa, jonka vuoksi niiden on oltava helppoja käyttää, turvallisia, sopeutuvia ja toimintakykyisiä eri toimintaympäristöissä. (VTT, 2014)

Robotteihin asennetut sensorit mahdollistavat vuorovaikutussuhteen ihmisen ja ympäristön kanssa. Sensorien avulla kerätään tietoa, jonka avulla robotit muokkaavat toimintaansa. Robotit ovat yhteydessä internetiin,

jonka valtavan tietomäärän avulla se tehdä päätelmiä ja ratkaista ongelmia, jopa joissain tapauksissa paremmin kuin ihminen. Robottien aivoina toimii tekoäly. Tekoäly prosessoi tietoa, jonka avulla robotti noudattaa annettua toimintaa tai muodostaa tilannekuvia, joiden avulla se voi mukauttaa toimintaansa. Tekoälyn on oppimisominaisuuksiensa ansiosta mahdollista suoriutua tehtävistä, joita sille ei ole edes opetettu. (Anderson, 2018)

Robottiikan ja tekoälyn ansiosta rutiinitehtävissä tarvittavan työvoiman tarve vähenee, vältetään inhimillisiltä virheiltä, palvelu nopeutuu ja tasalaatuistuu. Robotti työskentelee tauotta ympäri vuorokauden. Työntekijöille jää enemmän aikaa keskittyä palveluihin, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja myös työtyytyväisyys paranee, kun rutiinitehtävien poistussa voidaan keskittyä mielekkäämpiin ja monipuolisempiin työtehtäviin. (CGI)

Robotisaation ja tekoälyn pelätään vähentävän työpaikkoja. On kuitenkin fakta, että mikäli yritys haluaa menestyä, on työn tuottavuus oltava huipuluokkaan. Robotit voivat tehdä likaiset, tylsät ja vaaralliset työt, jonka ansiosta työn fyysinen kuormittavuus vähenee. Tästä huolimatta työntekijöitä tarvitaan jatkossakin. Työnkuvat muuttuvat enemmän asiantuntijatehtäviksi, joissa ohjataan robottien tekemää työtä. (Kauppalehti, 2017)

Henkilöstötoiminnot voivat hyödyntää erityisesti ohjelmistorobotiikkaa, jonka avulla tietotyön rutiiniprosesseja voidaan automatisoida. Ohjelmistorobotti koulutetaan käyttämään tietojärjestelmiä samaan tapaan kuin ihminenkin käyttäisi. Robotiikkaa voidaan käyttää hyödyksi tiedon tallentamisessa, tiedonhaussa, raporttien muodostamisessa tai tietojen yhdistelmissä.

Henkilöstötoiminnan mahdollisuudet käyttää robotiikkaa tai tekoälyä toiminnoissaan voidaan jakaa kolmeen kategoriaan:

#### 1. Operatiivisten tehtävien automatisointi

Robotiikkaa ja keinoälyä voidaan käyttää hyödyksi manuaalisten ja toistuvien tehtävien automatisointiin, joka mahdollistaa henkilöstöammattilaisien keskittymisen kehitystyöhön.

#### 2. Asiakaskokemuksen parantaminen

Tekoäly voi auttaa henkilöstötoimintoja paremman asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen tarjoamisessa: chatbotit voivat toimia esimerkiksi service center apuna tai perehdytysprosessien läpiviennin seurannassa.

#### 3. Ennustava analytiikka ja näkyvyys päätöksenteon tueksi

Koneoppiminen ja tekoäly mahdollistavat tiedon haun ja analysoinnin uskottoman tehokkaasti, tunnistavat riippuvuuksia ja tekevät johtopäätöksiä päätöksen teon tueksi. Esimerkiksi Chatbotien toimintaa voidaan analysoida ja nähdä siellä usein toistuvia samoja hakuja, jotka voivat viestiä epäselvästä prosessista tai vaikkapa tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen. Tulee kuitenkin muistaa, ettei ole järkevää keskittyä yksinkertaisimpiin prosesseihin, sillä niiden automatisoinnilla tuskin saavutetaan merkittävää tehokkuusparannusta. Ennemmin tulee

keskittyä aikaa vieviin prosesseihin ja miettiä miten ne saataisiin automatisoitua. (Kärkkäinen, Makkonen, Vähäkylä 2019)

### 3.2.2 Ennustava analytiikka

Matemaattisiin malleihin perustuvaa ennustamista eli ennakoivaa analytiikkaa tai ennustavaa analytiikkaa käytetään yhä enenevässä määrin hyödyksi liiketoiminnassa. Käytetyt menetelmät perustuvat tilastotieteeseen, tiedon louhintaan ja koneoppimiseen. Ennustavaa analytiikkaa käytetään tulevaisuuden skenaarioiden ennustamiseen. (Laukkanen 2016) Datan analysoinnista, käsittelystä ja visualisoinnista yritysten tarpeisiin on ollut nouseva trendi 2010-luvulta. Teknologian kehittyminen myös tällä alueella mahdollistaa monipuolisten ja kilpailuetua tuovien löydöksiä tekemisen yritysten omista datalähteistä. Aiemmin tieto on sijainnut organisaatioissa yleisesti yhdessä paikassa, pahimmassa tapauksessa vielä tarkasti vartioituna vain yhden henkilön käytettävä. Tänä päivänä data on hajautettuna organisaatioiden eri toimintoihin, tietovarastoihin, operatiivisissa järjestelmissä tai pilvipalveluissa. Tämän lisäksi saatavilla on myös mittamattomia määriä hyödyllistä avointa tai ostettavissa olevaa dataa eri lähteistä. Datan hakeminen ja yhdistely on monipuolistunut, mutta edelleen suurin aika menee olemassa olevan datan perkaamisen käytettävään muotoon. Vain pieni osa käytettävissä olevasta ajasta voidaan hyödyntää itse analysointiin. (Solutive 2019)

Analytiikka on myös henkilöstöjohtamisen kuumia aiheita. Yritysten työntekijöistä kerättävän tilastotiedon keruu ei ole analytiikkaa, vaan perinteistä HR-raportointia. Henkilöstötoimintoihin analytiikka on ilmestynyt Big Datan ja tekoälyn kautta. Sari Salojärvi tiivistää Uusi Suomen blogissa, että Digitaalista dataa liittyen ihmisiin, tuloksellisuuteen ja prosesseihin analysoidaan ja yhdistellään:

- Kuvailemaan jotain tilannetta
- paljastamaan asioiden yhteyksiä
- ennustamaan toimenpiteiden vaikuttavuutta. (Salojärvi 2018, b)

Ennustava analytiikka tarjoaa paljon mahdollisuuksia. Yrityksillä on usein jo merkittäviä määriä olemassa olevaa dataa työntekijöistä, tuloksista ja laadusta esimerkiksi asiakastyytyväisyys, kiertonopeus, tai myynnintoteuma tilastoja. Kun aloitetaan keräämään dataa myös harvemmin ennestään kerätyistä tehostamistoimista, on mahdollista alkaa kokoamaan tutkimusasetelmia vaikuttavuus analyysille. (Salojärvi 2018, b)

Datan analysoinnille ja keräämiselle löytyy myös paljon kritiikkiä. Tiedon keräämistä ja hajauttamista ja sen yhdistämisestä koetaan olevan vaivaa. Analysointia pidetään epäeettisenä ja ei-humaanina, koska koetaan ettei inhimillisiä asioita tule muuttua numeroiksi tai dataksi. Tärkeintä on kuitenkin huomioida, että dataa yhdistellään ja kerätään henkilöstöjohtamisen asiantuntemusta hyödyntäen, ja että haitallisinta on jättäytyä ulko-

puolelle, sillä analytiikan kehitys tulee jatkumaan joka tapauksessa. Onnistuessaan hyödyntämään analytiikkaa mahdollisimman tehokkaasti henkilöstötoiminnot voivat vihdoin objektiivisesti osoittaa, että ihmiset ja ihmisiin liittyvät asiat ovat merkittävin osa yrityksen ydintoimintoja. (Salojärvi 2018, b)

### 3.3 Työn pirstaloitumien

Uudenlainen teknologia vaikuttaa eri toimialoihin, yrityksiin ja yksilöihin eri tavoin. Perinteisiä työtehtäviä voidaan korvata uudella tavalla, tuottavuutta lisäävillä teknologioilla. Tämä tuo mukanaan uudenlaista työtä, muuttaa työnsisältöjä tai tapaa tehdä työtä. Asiakkaiden merkitys ja huomioiminen vaatii myös uudenlaista otetta. Työnmuutosta tulee toteuttaa yrityksissä yhteistyössä johdon ja henkilöstön yhteistyöllä, jotta mahdollistetaan tuottavuuden lisääntyminen. Muutos tulee nähdä mahdollisuutena muokata toimintatapoja ja luoda uusia keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuvia työmalleja. Työn muuttuminen aiheuttaa myös kulttuurista muutosta tieto- ja viestintäteknologian muuttumisen lisäksi. Yksittäisellä työntekijällä on suurempi rooli oman työnsä johtamisessa, enemmän vastuuta tuloksista ja onnistumisesta. (Mäenpää 2016, 3).

Uudenlaisen teknologian ansiosta yritysten on mahdollista toimia globaaleissa verkostoissa, ja hyödyntää ulkopuolisten toimijoiden osaamista. Tämä mahdollistaa työn tekemisen enemmän projektiluontoisesti ja jopa yrittäjämäisesti. Tämänlainen työn pirstaloituminen asettaa uusia haasteita yritysten johtamiselle ja työn organisoinnille. Tuottavuus ei ole enää pelkästään kiinni ajanmukaisesta teknologiasta, vaan merkittävää tuottavuuden tekijöitä ovat työnorganisointi, johtaminen, avoin keskustelu ja luottamus. (Mäenpää 2016, 2).

Useat eri tekijät vaikuttavat työnmuuttumiseen, mutta lähitulevaisuudessa siihen vaikuttavat merkittävästi kaksi tekijää, se että työ tulee jakautumaan yksittäisiksi työtehtäviksi ja se että osaamisvaatimuksen muuttuvat. Työn jakautuminen tehtäviksi muuttaa myös työntekijöiden roolia. Teknologian kehittyminen mahdollistaa työnjärjestämisen uusin tavoin ja kiulu palkkatyön- ja keikkatyöväliillä kaventuu. (Kovalainen 2017, 10). Digitalisaation myötä työtä ei myöskään ole enää tarvetta sitoa aikaan tai paikkaan, työtehtäviä ja työpaikkoja voidaan kehittää vastaamaan enemmän työntekijöiden toiveita. (Mäenpää 2016, 6).

Digitalisaatio on vaikuttanut mobiilistyön, keikkatyön, satunnaistyön tai freelance-työn osuuden kasvuun. Näiden töiden luonne on kuitenkin muuttumassa, sillä niiden ei ole tarkoituskaan olla pysyviä töitä. Mobiilisti tehtävä työ, työn jakaminen tai tilkkutäkkimäisyys ovat seurausta teknologian kehittymisestä. (Kovalainen 2017,8).

Työn muuttuessa ja monimutkaistuessa, myös työsuhteet ja työntekijöiden sitoutuminen työnantajiin, muuttuvat. Työ monipuolistuu, vaikka se olisikin totuttu palkkatyösuhte. Työtä voidaan tehdä digitaalisesti etäyh-

teyden päästä tai usealle työnantajalle samanaikaisesti. Siteet työyhteisöön voi olla olemattomat, mikä taas muuttaa työpaikan organisaatiokulttuuria. Työntekijöiden sitouttamiseen joudutaan panostamaan entistä enemmän. Tämä asettaa uudet haasteet myös johtamiselle, miten yhdistää ihmiset, jotka eivät kohtaa kuin tietokoneiden välityksellä. (Kovalainen 2017, 9))

### 3.3.1 Alustatalous

Alustatalous on digitaalisten alustojen avulla rakentuva toiminta- ja ansaintalogiikka, joka postaa kitkaa myyjien ja ostajien väliltä, ohjaa työntekeyttä ja sen järjestymistä uudella tavalla. Alustatalous on tunnistettu globaalina ilmiönä vasta muutamia vuosia, vaikkakin alustavälitteistä digitaalista työtä on tehty todellisuudessa jo varsin pitkää. Teknologian kehittyminen sekä digitalisaation leviäminen ovat mahdollistaneet sen, että kaupallisia ja tuotannollisia alustoja on viimeisten vuosien aikana merkittävästi. Esimerkiksi koneet ja laitteet vianetsintä sovelluksiin yhdistävät teolliset alustat, jotka mahdollistavat koneiden valvonnan etäyhteydellä kännykän tai tabletin kautta. (Kovalainen 207, 11–12)

Anne Kovalainen kertoo artikkelissaan, että alustatalouden ja alustojen varaan rakentuvat yritykset voidaan jaotella usealla eri tavalla esimerkiksi liiketoimintalogiikan tai työvoiman käytön mukaan. Tunnetuimpia esimerkkejä alustatalouden yrityksistä ovat: hakualusta google, sosiaaliset verkostoalustat facebook ja Twitter, Markkina-alustayritykset Amazon, Trip advisor, jakamisalusta yritys Airbnb, työtä välittävät alustayritys Uber.

Kaikki alustatalouden muodot muuttavat työtä itsessään tai totuttua tapaa tehdä työtä. Työn uusille muodoille tulee luoda mahdollisuuksia, talous, työsuhteet ja koulutus tulevat vaatimaan uudenlaisia yhteiskuntapoliittisia ratkaisuja. Alustat mahdollistavat erityisesti palvelujen kasvun. Se auttaa saattamaan yhteen palvelun tarjoajan ja tarvitsijan digitaalisesti. (Kovalainen 207, 12–13)

Yhtenä merkittävä kysymyksenä alustataloudessa nähdään työntekijä-työnantajasuhteen rajanveto. Applikaation omistaja voi asettaa palvelun tarjoajalle merkittäviäkin rajoituksia ja asettaa palvelun tasolle tavoitteita, samoin applikaation omistajalla on velvollisuuksia kehittää appia ja valvoa palvelun tarjoajia. Tätä rajanvetoa tehdään parhaillaan useissa tuomioistuimissa maailmanlaajuisesti. Työntekijälle, yrittäjälle, kysynnän mukaan vaihtelevat työmahdollisuudet voivat myös olla ongelmallisia. Tulot vaihtelevat, eikä työntekijän suoja kata aikaa, jolloin työtä ei ole. (Kovalainen 207, 13)

### 3.3.2 Parviäly

Asiantuntijatyön tulevaisuus on yhä enenevässä määrin eri osa-alueiden yhdistämistä ja ongelmanratkaisua. Ratkaisujen aikaan saamiseksi tarvitsemme joustavampia verkostoajan työmuotoja. Yksi organisaation menestystekijöistä on tunnistaa ratkaisemisen arvoiset ongelmat ja ymmärtää minkälaista osaamista niiden ratkaisemiseksi tarvitaan. Parvityö on yksi esimerkki tulevaisuuden työmuodosta. Parvet ovat organisoitu joukko ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä väliaikaisesti ratkaistakseen ongelman tai projektin vuoksi. Parvityö mahdollistaa myös työskentelyn organisaation rajojen läpi, joka mahdollistaa ulkoisen yhteistyön ja antaa organisaatiolle mahdollisuuden lisätä osaamista ja tietoa. Parvityö mahdollistaa työntekijöiden koko potentiaalin käytön, kun osaamista voidaan käyttää entistä laajemmin eri rooleissa tai toimenkuissa. Työn muuttuessa pirstaleisemmaksi ja projektiluontoisemmaksi sallii se osaajien kytkeytymisen useampaan organisaatioon ja yhteisöön samanaikaisesti. (Kosonen & Ruohisto 2017, 27–28)

Parvityön paremmuus perustuu ajatukseen, että hyödynnetään joukon viisautta, sen sijaan että nojaututaan vain organisaation omaan osaamiseen tai ulkoisiin yhteistyökumppaneihin. Teknologian kehittyminen tulee luomaan tarvetta uudentyyppiselle monimutkaiselle osaamiselle, joiden tehtävä on ratkaista monimutkaisia ongelmia. Erilaisten näkökulmien ja ajattelutapojen välinen vuoropuhelu korostuu näiden ongelmien ratkaisussa. Parvityö on myös toimiva tapa päivittää kenties vanhentunutta osaamista ja laajentaa organisaation tietoperustaa. (Kosonen & Ruohisto 2017, 27–28)

Joukon valjastaminen ei ole kuitenkaan välttämättä helppoa, ja se voi, potentiaalistaan huolimatta, olla tehoton toimintatapa. Parvi työn ideologia on, että parvi työskentelee kohti yhteistä tavoitetta ilman erillistä johtamista. Tämän vuoksi onkin tärkeää huolehtia parven motivaatiosta, ja saada jäsenet edistämään yhteistä asiaa tai ratkaisemaan ongelmaa ilman erillistä painostusta. Parvityö vaatii osallistujaltaan kykyä johtaa itseä, taitoa priorisoida tehtäviä ja tavoitteita ja ruveta toimeen. Tekijä itse on vastuussa työstään. Viestintä- ja yhteistyötaidot ovat myös merkittävässä roolissa. Mikä varmistaa parven tuloksellisen toiminnan ja yhteen hiileen puhaltamisen. Motivaatio, työn merkityksellisyys, halu työskennellä yhteen ja kokemus siitä, että tavoitteen saavuttaminen on vaivan arvoista. (Kosonen & Ruohisto 2017, 28–31)

Pelkästään teknologian kehittyminen ja alustat eivät kuitenkaan riitä parvityön yleistymiseen. Organisaatioilta vaaditaan avoimuutta, halua ymmärtää uutta ja uskallusta muokata toimintatapoja. Muutos lähtee kuitenkin ihmisistä itsestään. Sosiaalinen media ja digitaaliset sovellukset ovat kuitenkin muokanneet ihmisten suhteutumista hajautettuun yhteydenpitoon ja tehneet se luontevaksi osaksi ihmisten elämää. (Kosonen & Ruohisto 2017, 32–33)



### 3.4 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän muutos

Teknologian murroksen myötä henkilöstötoiminta yksiköiden rooli tulee muuttumaan. Henkilöstötoiminta yksiköiden tulee keskittyä lisäarvoa tuottavaan työhön, enemmän kuin manuaaliseen prosessien pyörittämiseen. Yritys, joka haluaa näkyä ulospäin digitaalisuuden edelläkävijänä, onnistuu siinä vain luomalla digitaalisen kulttuurin myös yrityksen sisälle. Tämän mahdollistaa digitalisoidut sisäiset prosessit. Henkilöstötoiminnot voivat osaltaan auttaa ja edistää digitaalisen toimintakulttuurin muodostumista toimimalla edelläkävijänä digitaalisten työkalujen hyödyntäjinä omassa toiminnassaan. (Kärkkäinen, Makkonen, Vähäkylä 2019)

Henkilöstötoimintojen tulee, ollakseen arvokas ja tasaveroinen kumppani liiketoiminnalle, tukea liiketoiminnan kehittymistä sekä tunnistaa sen ajan-kohtaiset ja tulevat tarpeet.

Henry ry: mukaan henkilöstötoimintojen tulee:

- Tukea työvoimaa sisäisten prosessien työkalujen sekä teknologian näkökulmasta, liiketoiminnan nopeaa kasvua ja joustavuutta tukien.
- Otaa aktiivinen rooli datapohjaisten analyysien tuottamisessa, jotta henkilöstön vaihtuvuus, osaamisen kehittäminen ja työntekijöiden sitouttaminen pysyvät sopivalla tasolla.
- Toimia avainroolissa sitouttamassa ja motivoimassa työvoimaa. Kannustaa innovointiin ja auttaa tunnistamaan parhaat osaajat.
- Tuomalla digitaalista osaamistaan sekä analytiikkaa koko organisaation käyttöön. Tuottamalla onnistuneita työntekijäkokemuksia. (HENRY ry, 2017)

Yksi maailman seuratuimmista henkilöstöjohtamisen vaikuttajista, Josh Bersin muistuttaa, että mitä enemmän teknologiaa on käytössä, sitä tärkeämpää on keskittyä ihmiseen. Ihmisten eliniän ja työuran pidentyessä on yhä tärkeämpää huolehtia hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Työelämä tulee vaatimaan ihmisiltä jatkuvaa oppimista ja uudistumista, sekä kehityksen mukana pysymistä. Menestyksen merkittävimmät tekijät ovat tiimien ja verkostojen saumaton työskentely, merkityksellinen ja mielekäs työ, jatkuva oppiminen ja uudistuminen, muokattavat urapolut, sopeutuminen muutoksiin sekä yrityskulttuurin ja organisaatioiden uudistaminen. Yritysten tulee mahdollistaa yksilöiden itseohjautuvuuden tukemista muuttuvissa työrooleissa sekä luoda positiivinen yrityskulttuuri, joka kannustaa työntekijöitä oppimaan ja kehittymään. Tulevaisuuden keskiössä tulee olemaan ihminen. Sosiaalinen älykkyys, empaattisuus ja luovuus korostuvat digitaalisella aikakaudella entisestään. (Deloitte B, 2019)

## 4 KYSELYTUTKIMUS METALLIALAN KOHDEYRITYKSEN ESIMIEHILLE

Kohdeyritys on omalla alallaan maailman johtavin yritys. Sen asiakkaina ovat erilaiset metalli-, koneenrakennus- ja prosessiteollisuuden yritykset. Toimittamiensa laitteiden lisäksi yritys tarjoaa kunnossapito- ja huoltopalveluita. Yritys on perustettu 1900-luvun alussa ja sillä on toimipisteitä ympäri maailman. Yritys on noteerattu Helsingin pörssissä, sillä on yli 16000 työntekijää ja liikevaihto oli 2018 yli 3 miljardia euroa.

Yrityksellä on varsinaisen yritysstrategian lisäksi HR strategia, joka ohjaa yrityksen henkilöstötoimintoja. Yritysstrategia linjaa yrityksen liiketoiminnan tavoitteet, sen mitä yritys on, sen mihin yritys pyrkii ja miten tavoitteisiin päästään. Yritysstrategian yksi merkittävä osa-alue on osaava henkilöstö, ja lisäksi se esimerkiksi linjaa uuden osaamisen tarpeen. HR strategia pyrkii omalta osaltaan varmistamaan näiden osa-alueiden menestykseen toiminnan.

Yrityksen uusi kunnianhimoinen ja tulevaisuuteen katsova HR strategia on juuri valmistumassa. Strategiatyötä on tehty globaaleissa tiimeissä, antaen kaikille yrityksen henkilöstötoiminnan ammattilaisille mahdollisuudet osallistua strategian ideoimiseen ja toteuttamiseen. HR strategia on jaettu osa-alueisiin, jotka vastaavat hyvin ennustettuihin henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendeihin: digitalisaatioon, työntekijätilanteen muuttumiseen, osaamisen kehittämisen tarpeeseen sekä kyvykkyyksien tunnistamiseen ja johtamiseen.

Yrityksen suurimpina henkilöstöjohtamisen haasteina tulevaisuudessa nähtiin työelämän muuttuminen, ja erityisesti se miten työntekijöitä pystytään parhaiten tukemaan työn muuttuessa. Myös osaavan henkilöstön takaaminen yrityksen liiketoiminnan tarpeisiin tulee vaatimaan merkittäviä panostuksia. Kyvykkyyksien houkuttelu, osaamisen kehittäminen ja työntekijöistä kiinnittäminen nähdään erityisen tärkeinä asioina.

#### 4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten kohdeyrityksen esimiehet kokevat esimiehenä toimimisen, millaisia haasteita he ovat kohdanneet työssään, näkyvätkö ennustetut tulevaisuuden trendit työn muuttumisesta jo nyt heidän työssään ja miten he arvelevat tulevaisuuden vaikuttavan esimiestyöhön. Tulokset kertovat tilanteen tällä hetkellä, sen miten esimiehet kokevat voivansa vaikuttaa asioihin ja mihin esimiestyön osa-alueisiin he toivovat saavansa tukea enemmän. Tuloksien perusteella voidaan todeta mitä henkilöstötoiminnan osa-alueita tulisi esimiesten mielestä jatkossa kehittää, ja mitkä osa-alueet esimiehet kokevat olevan hyvällä pohjalla.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kyselyn toteuttaminen oli alusta asti määritelty tutkimusmuoto, koska tutkimuksen perusjoukkona käytettiin kohdeyrityksen esimiehiä, joten kvantitatiivinen tutkimus oli paras tapa saada vastaus tutkimusongel-

maan. Kyselyn lisäksi tarjottiin mahdollisuus oman mielipiteen kertomukseen tai vastausten täsmentämiseen kyselyn lopussa olleiden avointen kysymysten avulla. Tarja Heikkilä kirjoittaa Tilastollinen tutkimus -kirjassaan että, kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineisto kerätään riittävän suuresta otoksesta, ja tutkimuslomakkeiden tulee olla standardoituja valmiine vastausvaihtoehtoineen. Tutkimustuloksen perusteella voidaan hyvin määrittää tämän hetkistä tilaa, mutta asioiden syiden selvittämisessä siitä ei ole merkittävästi apua. (Heikkilä 2014)

Kyselytutkimus toteutettiin kohdeyrityksen oman kyselytutkimusohjelmalla, joka on internetpohjainen. Tämän tyyppinen kysely oli mahdollista toteuttaa, koska kaikki vastaajat työskentelevät päivittäin tietokoneella, ja kysely saatiin välitettyä halutulle joukolle helposti. Ohjelma tuotti raportin automaattisesti vastausten perusteella.

Kyselyyn pyydettiin vastauksia sähköpostin välityksellä, joka lähetettiin kaikille kohdeyrityksen esimiehille 3.12.2018. vastaukset pyydettiin 14.12.2018 mennessä ja kyselyyn vastaamisesta muistutettiin kertaalleen ennen määräajan umpeutumista. Ajankohta ei todennäköisesti ollut kovinkaan otollinen kyselylle, joulukiireet ja aikataulusta johtuva lyhyt vastausaika saattoivat vaikuttaa vastausprosenttiin. Tosin myös aiemmin toteutettu esimieskysely oli vastausprosenttiltaan vastaavaa luokkaa, kun asiaan selvitin.

#### 4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen

Tutkimuksen validius eli luottavuus tulee varmistaa etukäteen mahdollisimman huolellisella tiedonkeruulla ja tutkimuksen huolellisella suunnittelulla. Kyselyä suunniteltaessa tulee selkeästi määrittää mihin kysymyksiin toivotaan vastauksia, se että kysymykset ovat riittävän yksiselitteisiä ja että vastauksista saadaan riittävä kattava kuva. Kysely tulee rakentaa niin että siihen saadaan mahdollisimman paljon vastauksia, eli vastausprosentti olisi mahdollisimman korkea. Jotta tutkimuksen luotettavuus, eli reliabiliteetti olisi mahdollisimman hyvä, tulee varmistaa, että tutkimus antaa tarkkoja tuloksia, ja että tarvittaessa tutkimus voidaan toteuttaa samalaisin tuloksin. Luotettavuuteen vaikuttaa myös vastausprosentti ja se että otos on edustava, eli että perusjoukko on mahdollisimman samanlainen. (Heikkilä 2014)

Kyselyyn vastasi 97 vastaajaa, eli vastausprosentti oli 49 % esimiehistä. Vaikuttiko kyselyaika juuri joulun alla vastausprosenttiin, vai mistä syystä osa jätti vastaamatta jäi arvoitukseksi. Kuitenkin vastausprosentin lähetessä 50 % voidaan kyselyn luotettavuutta pitää jopa hyvänä arvioimaan vastauksia tutkimusongelmaan. Kyselytutkimuksien vastausprosentti jää usein melko matalaksi, koska kyselyyn on niin helppo jättää vastaamatta. Sähköpostitse lähetetty toive on varmasti huomattu, eikä muistutusviestin laittaminen

tuottanut kuin muutaman lisävastauksen. Koska kysely oli suunnattu kaikille esimiehille, ei otantavirhettä tutkimuksessa ollut.

Kysely pyrittiin pitämään selkokielisenä ja lyhyenä, kuitenkin niin että saatiin selkeät vastaukset tutkimusongelmiin. Kyselyn reliabiliteettia saattaa väärentää se, että esimiehet, jotka kokevat omantyytensä epämotivoivana ja haastavana, ja jotka ovat kokeneet merkittäviä epäkohtia työssään lyhyen aikavälin sisällä, vastaavat helpommin kyselyyn, kuin ne, jotka kokevat onnistuvansa ja pärjäävänsä työssä hyvin.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely koostui neljästä osa-alueesta, joissa oli jokaisessa kysymyksiä 4-11 osa-alueen mukaan. Osa-alueet oli jaettu pääteemojen mukaisesti selvittämään esimiehen kokemuksia omasta työstä ja omista vaikutusmahdollisuuksista alaistensa työhön, haasteita ja mahdollisuuksia, joita esimiehet kokevat työssään, henkilöstötoimintojen palvelujen onnistumista sekä eri henkilöstötoiminnan osa-alueiden tämän hetkistä tilaa. Lisäkysymyksenä kysyttiin henkilöstöosaston palvelukeskuksen aukioloajan riittävyttä suunnitteilla olevan muutoksen jälkeen. Kyselyn lopussa oli vastaajilla vielä mahdollisuus kertoa omia näkemyksiä mahdollisista tulevaisuuden haasteista omassa työssään, tai antaa palautetta tai kehitysehdotuksia henkilöstötoiminnoista, kahden avoimen kysymyksen avulla. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, ilman taustakysymyksiä, jotta vastaajat uskalsivat vastata kyselyyn ilman pelkoa tunnistamisesta. Kysely löytyy liitteestä yksi.

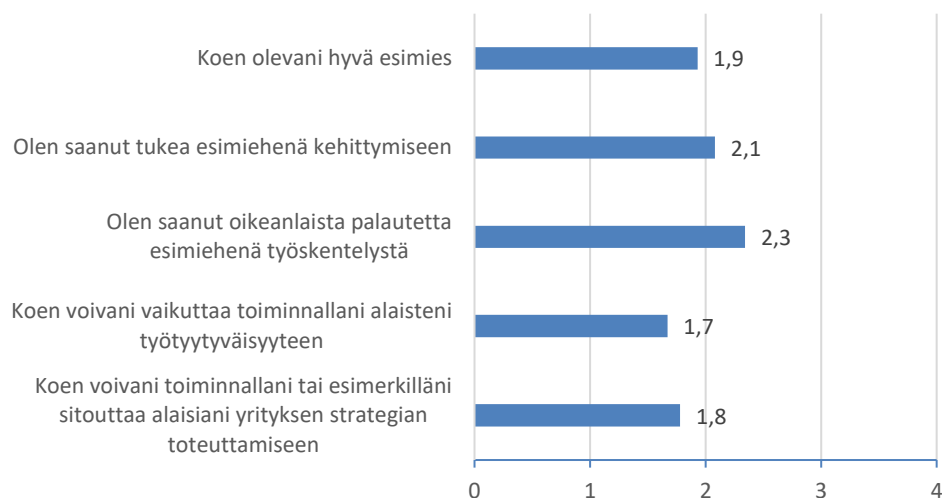
Ensimmäisten kolmen osa-alueen kysymykset ovat suljettuja kysymyksiä, eli vastaajat valitsevat ennalta määritetyistä vastausvaihtoehdoista parhaiten tilannetta kuvaavan vaihtoehdon. Neljäs osa-alue oli myös suljettu kysymys, mutta siinä annettiin lisäksi mahdollisuus kertoa oma näkemys vastaukseksi. Suljettujen kysymyksiä vastausvaihtoehdot olivat neljä tai viisi vaihtoehtoisia, riippuen osa-alueesta, kuitenkin niin että toinen ääripää kuvaa lähes täydellistä tyytyväisyyttä tai onnistumista, ja toinen ääripää epätyytymättömyyttä tai epäonnistumista. Vastausvaihtoehdot haluttiin pitää helposti samaistuttavina ja rentoina kyselyn mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Myös kysymysten asettelu haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisina, jottei kyselystä tule liian raskas tai monimutkainen. Vastaajat voivat tarvittaessa antaa lisätietoja kyselyyn kahden avoimen kysymyksen ansiosta, mikäli kokevat ettei kysely riitä tuomaan esiin epäkohtia tai onnistumisia.

### 5.1 Ajatukset esimiehenä toimimisesta

Ensimmäisen osa-alueen tarkoituksena on selvittää, miten vastaajat kokevat esimiestyön, oman onnistumisen työssään, ovatko vastaajat saaneet

riittävästi tukea ja palautetta onnistuakseen työssään, ja miten he kokevat voivansa vaikuttaa alaistensa mielipiteisiin.

### Ajatuksiasi esimiehenä toimimisesta



Keskiarvo asteikolla 1-4, 1= Kyllä, ehdottomasti, 2= Useimmiten, 3= Toivoisin enemmän, 4= Liian harvoin

Kuva 1. Esimiesten ajatuksia omasta työstään kuvaavien arvosanojen keskiarvot.

Lähes kaikki vastaajat kokivat olevansa ainakin useimmiten hyvä esimies. Vastausten keskiarvo 1,9 viestii samaa. Kaikista vastanneista viidennes koki olevansa jopa ehdottomasti hyvä esimies alaisilleen. Lähes 80 % vastaajasta koki saaneensa ainakin useimmiten riittävästi tukea kehittyäkseen esimiehenä, kuitenkin vastausten keskiarvon 2,1 mukaan tukea esimiehenä kehittymiseen tarvittaisiin enemmän. Heikoimman keskiarvon 2,3 tämän osa-alueen kysymyksistä sai saadun oikeanlaisen palautteen määrä. Enemmän palautetta esimiestyöstä toivoi saavansa lähes 40 % vastaajista. Keskiarvollisesti parhaaseen tulokseen 1,7 ylsi kysymys, kokevatko vastaajat voivansa vaikuttaa omalla toiminnallaan hyvin alaistensa työttytyväisyyteen, ja yli 80 % koki voivansa esimerkillään sitouttaa alaisiaan yrityksen strategian toteuttamiseen.

## 5.2 Esimiestyön haasteet ja mahdollisuudet

Toinen osa-alue jaettiin vastausten käsittelyyn kahteen osaan analysoinnin helpottamiseksi. Tässä osa-alueessa pyrittiin kartoittamaan minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia esimiehet ovat kohdanneet esimiestyössään. Ja mitkä ovat ne tekijät, jotka mahdollistavat esimiestyössä menestymisen.

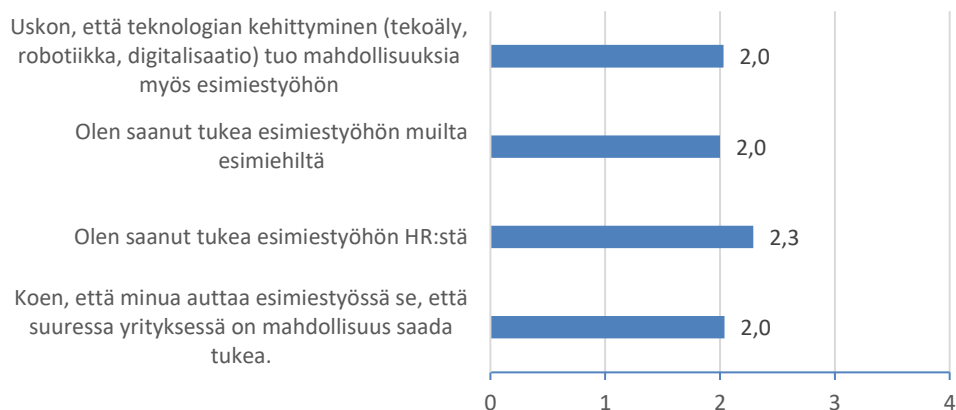
## Millaisia haasteita olet kohdannut työskennellessäsi esimiehenä?



Kuva 2. Vastaajien esimiestyössä kokemansa haasteiden arvosanojen keskiarvot.

Eri kulttuureista tulleet työntekijät, vuokratyön tekijät/konsultit tai nuorten työntekijät ovat vastaajien mielestä vain harvoin aiheuttaneet haasteita esimiestyöhön, näissä kysymyksissä n. 80 % vastaajista kertoivat, että ovat kohdanneet haasteita vain harvoin, jos milloinkaan. Keskiarvoksi näiden kysymyksiin vastauksiin muodostui 3,2, joka viestii, että haasteita näillä osa-alueilla on harvoin, jos koskaan. Enemmän haasteita esimiestyölle ovat tarjonneet ikääntyvät työntekijät. Kuitenkin 75 % vastaajista ilmoitti, ettei ole kohdannut kuin harvoin haasteita ikääntyvien työntekijöiden johtamisessa. Vastausten keskiarvo 3,0 kuitenkin kertoo, että haasteista on osalla vastaajista ollut kuitenkin. Haastaviin persooniin ovat esimiehet törmänneet enemmänkin, sillä lähes puolet vastaajista ilmoitti kohtaavansa välillä haasteita hankalien henkilöiden johtamisessa. Vastausten keskiarvo 2,5 viestii myös samaa. Tietojärjestelmät aiheuttavat päänvaivaa osalle vastaajista. Lähes kolmannes kertoi kokevansa välillä haasteita järjestelmien käytössä, toisaalta reilusti yli puolet vastaajista kohtasi harvoin haasteita tietojärjestelmissä.

### Millaisia mahdollisuuksia olet kohdannut työskennellessäsi esimiehenä?



Keskiarvo asteikolla 1-4, 1= Usein, 2= Välillä, 3= harvoin, 4= En koskaan

Kuva 3. Vastaajien esimiestyön kehittymisen mahdollistajien arvosanojen keskiarvot.

Esimiestyön mahdollisuuksista kyseltäessä olivat vastausten keskiarvot hyvin samankaltaisia. Teknologian kehittyminen, suuren yrityksen tarjoamat esimiestyön tukiverkostot (työterveys, intranet, infot jne.) ja muiden esimiesten tarjoama tuki tarjosivat välillä apua työhön. Kaikki nämä kysymyksen saivat vastausten keskiarvoksi 2. Teknologian kehittymisen tuomiin etuihin esimiestyössä uskoi lähes kolmannes vastaajista, toisaalta lähes yhtä moni vastaaja ei uskonut teknologia kehityksen luovan mahdollisuuksia esimiestyöhön. Lähes 80 % vastaajista oli saanut tukea kollegoilta joko välillä tai usein. Henkilöstötoiminnoista harvoin tukea koki saaneensa kolmannes vastaajista. Kuitenkin usein oli löytynyt tukea yli 10 prosentille vastaajista, ja välilläkin yli puolelle vastaajista. Vastausten keskiarvo 2.3 kerrotaan hajonnasta tämän kysymyksen vastauksissa.

#### 5.3 Henkilöstötoimintojen tarjoama esimiestyön tuki

Kolmannessa osa-alueessa pyrittiin selventämään henkilöstötoimintojen esimiehille tarjoaman tuen tavoitavuutta, tietojen löytämisen helppoutta, tiedon oikeutta ja riittävyttä.

## HR Suomen palveluiden kartoitus



Keskiarvo asteikolla 1-5, 1= Erittäin harvoin, 2= Harvoin, 3= Silloin tällöin, 4= Useimmiten, 5= Lähes aina

Kuva 4. HR toimintojen kartoituksen vastauksien keskiarvot.

Tämän osa-alueen kaksi ensimmäistä HR järjestelmiä koskevaa kysymystä saivat vastausten keskiarvoksi 3, silloin tällöin. Kyselyn vastausten perusteella esimiehet kokivat, että HR -järjestelmät ovat toisinaan helppoja käyttää. Kuitenkin jopa kolmannes vastaajista totesi järjestelmien olevan harvoin tai jopa erittäin harvoin helppoja ja johdonmukaisia. Tietoa etsiessä vastaajat kokivat, että sen löytäminen on silloin tällöin helppoa. Kuitenkin jopa neljännes koki tiedon löytämisen hankalaksi. Vastausten keskiarvo lähentelee neljää kysyttäessä tiedon oikeellisuudesta ja HR:n tavoitettavuudesta. Vastausten perusteella löydetty tai saatu tieto on lähes 80 % vastaajista mukaan ollut useimmiten oikeaa. HR palveluiden saatavuus ja palvelun nopeus koettiin olleen lähes 70 % vastaajista mukaan useimmiten riittävän nopeaa. Kuitenkin 12 % koki, että palvelun saaminen kestää liian kauan.

### 5.4 Henkilöstötoiminnan osa-alueiden tämän hetkinen tila

Neljännessä osa-alueessa selvitettiin vastaajien näkemyksiä henkilöstötoimintojen tämän hetkisestä tilasta. Kyselyssä pyrittiin selvittämään mihin osa-alueisiin toivottaisiin enemmän panostusta, ja panostetaanko johonkin jo ehkä liikaakin.



### Mihin HR:n osa-alueisiin toivoisit meidän panostavan vielä enemmän?



Keskiarvo asteikolla 1-4, 1= Panostettava huomattavasti enemmän, 2= panostettava jonkin verran enemmän, 3= Tämän hetkisen panostus riittää, 4= Vähempikin riittäisi

Kuva 5. HR osa-alueiden tämän hetkisen tilan arvioinnin keskiarvot

Resurssointiin ja rekrytointiin toivottiin vastausten perusteella lisäpanostusta, sillä jopa yli neljännes vastaajista totesi panostusta tarvittavan selvästi enemmän ja lähes puolet toivoi jonkin verran enemmän panostusta. Myös perehdyttämiseen toivottiin enemmän panostusta, sillä hieman yli puolet vastaajista totesi toivovansa joko jonkin verran, tai huomattavasti enemmän panostusta. Työkyvyn ylläpito ja työhyvinvoinnin osa-alueet olivat keskiarvoja vertailtaessa (2,5 ja 2,7) parhaiten hoidetut henkilöstötoiminnan osa-alueet. Näihin osa-alueisiin esimiehet olivat jokseenkin tyytyväisiä, kun työkyvyttöisyyden osalta yli 70 %, ja työhyvinvoinnin johtamisen osalta yli 60 % vastaajista, koki olevansa tyytyväinen tämän hetkiseen tilaan. Kyvykkyyksien johtamiseen ja seuraajasuunnitteluun toivottiin myös enemmän panostusta. Viidennes vastaajista toivoi jopa selvästi enemmän panostusta kumpaankin osa-alueeseen ja lähes puolet vastaajista toivoi jonkin verran enemmän panostusta. Henkilöstötoiminnan osa-alueista keskiarvoja vertailtaessa eniten panostusta kaivattiin palkkaus, palkitsemis- ja etuasioihin, keskiarvo vain 1,9, kun reilu kolmannes vastaajista toivoi huomattavaa parannusta, ja lähes puolet toivoi jonkin verran enemmän panostusta osa-alueeseen.

## 5.5

### Avoimet kysymykset

Kyselyn lopussa vastaajille tarjottiin avoimien kysymyksien avulla mahdollisuus kertoa millaisiin asioihin esimiehet uskovat tulevaisuudessa tarvitse-

vansa työssään tukea sekä palautetta tai kehitysehdotuksia henkilöstötoiminnoille. Vastauksia saatiin hyvin runsaasti. Jotkut vastauksista olivat hyvinkin moniulotteisia ja useaan asiaan kantaa ottavia.

Useammassa vastauksessa tulevaisuuden haasteista nousi merkittävästi esiin esimiesten tuen tarve omaan työhön. Omalta esimieheltä toivottiin enemmän tukea, ohjeistusta tai palautetta esimiestyöstä. Oma työtaakka nähtiin suurena, ja vaikka halua olisi tehdä työ paremmin, ei siihen nähty mahdollisuutta. Tukea, ohjeistusta ja koulutusta esimiestyöhön koettiin tarvittavan enemmän ja etenkin alkuvaiheen jälkeen esimiestaitojen ja tietojen ylläpidon koettiin unohtuneen.

Useammassa vastauksessa myös toivottiin lisätukea rekrytointiin liittyviin asioihin. Rekrytointi koettiin jääneen vain esimiehen vastuulle ja etenkin jos sitä joutuu harvemmin tekemään, ei siitä muodostu rutiinia. Myös alaisen osaamisen kehittämiseen toivottiin tukea, kuten urakehityksen mahdollistamiseen sekä palkitsemisasioiden parantamiseen. Palkitsemisasiat nousivat esiin useammassa vastauksessa. Palkkojen tai palkitsemisjärjestelmien ei koettu olevan kilpailukykyisiä eikä ajanmukaisia.

Eniten kritiikkiä sai henkilöstötoiminnot, joiden koettiin useammassa vastauksessa tuntuvan etäiseltä, ja toiminnalta, joka ei jalkaudu riittävästi esimiestyöhön eikä etenkin henkilöstölle. Tähän toivottiin ratkaisuja sekä tietojärjestelmien kautta, että myös konkreettisina henkilöstölle ja esimiehille näkyvinä toimina esimerkiksi tapaamisina, osallistumisena työhön, kuuntelemalla ja osoittamalla mielenkiintoa. HR tietojärjestelmät koettiin sekaviksi ja haastaviksi käyttää ja esimiestyön oppaaseen toivottiin päivityksiä ja selkeyttä.

Toisaalta henkilöstötoiminnot saivat kiitosta myös kehittymisestä verrattuna aiempaan toimintaan, asioiden pikaisesta selvittämisestä, nopeista vastausajoista sekä tavoitettavuudesta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kohdeyrityksen esimiehet kokevat olevansa pääsääntöisesti hyviä esimiehiä ja he uskovat, että heidän toiminnallaan on merkitystä alaisten sitoutumiseen ja menestykseen. Jotta esimiehet voisivat johtaa alaisiaan parempiin suorituksiin tulisi heillä olla esimiestyössään siihen riittävät edellytykset. Kuten teoriaosuudessa todettiin, esimiehet ovat suuressa vastuussa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. He ovat roolimalli ja se voima, joka viestii työn tärkeydestä, toteuttaa henkilöstöjohtamisen visiot ja mahdollistaa henkilöstön onnistumiset. He luovat yhteishenkeä korostamalla saavutuksia ja osaamista. Onnistuminen esimiestyössä vaatii esimiehiltä riittävää motivaatiota omaan työhön, onnistumisen tunteita sekä kehittymismahdollisuuksia. Mikäli esimiehet kokevat työnsä toteuttamisen haastavaksi, keinot alaisten työssä viihtymisen mahdollistamiseen tai

työssä kehittymiseen rajallisiksi, motivoi se tuskin tekemään oma työ päivästä toiseen erinomaisuuteen pyrkien. Kyselyn perusteella vastaajat toivoivat enemmän palautetta työstään sekä tukea ja ohjausta. Onkin hyvin tärkeää muistaa, että myös esimiehillä on esimiehet. Ja siinä missä työntekijät tarvitsevat tukea ja ohjeistusta esimiehiltään, myös esimiehet itse tarvitsevat vastaavasti tukea, palautetta ja ohjeita omilta esimiehiltään.

Teoriaosuuden mukaisesti yhtenä tulevaisuuden haasteena nähdään erilaisten ihmisten johtaminen. Sukupolvien erilaiset odotukset työstä, erilaisista taustoista tulevat ihmiset sekä esimerkiksi vuokratyövoima, tulevat haastamaan esimiestyötä. Tämä muutos ei kyselyn mukaan vielä näy merkittävänä haasteena kohdeyrityksien esimiesten työssä, vaikkakin jonkin verran haasteita on nähty esimerkiksi ikääntyvien johtamisessa. Väestön ikääntyminen, eläkeiän nouseminen sekä organisaatioiden tiukentuvat taloudelliset resurssit ajavat esimiestyö kuitenkin väistämättä tilanteeseen, jossa keinoja ihmisten motivointiin ja työssä jaksamiseen joudutaan todella miettimään.

Digitalisaation eri muodot tulevat myös haastamaan esimiestyön ja henkilöstötoiminnan. Teknologian kehittyminen tulee muokkaamaan työtehtäviä. Tämä tulee vaatimaan työntelijoilta uudenlaista osaamista, tietoja, taitoja ja uudenlaista asennetta. Varmistaakseen yrityksen kilpailukyvyn tulee henkilöstöjohtamisen tukea yrityksen digitaalisen toimintakulttuurin muodostumista. Esimiesten tulee olla valmiita muuttumaan työn mukana ja olemaan osa muutosta. Esimiesten tulee nähdä teknologian kehittyminen mahdollisuutena ja esimerkillään ja asenteellaan saada myös työntekijät luottamaan digitaaliseen tulevaisuuteen. Työntekijät tulevat tarvitsemaan erityistä tukea, kun työtehtäviä muutetaan tai kun työntekemiseen tarvitaan digitalisaation vuoksi uusia taitoja. Esimiehillä on mahdollisuus tunnistaa parhaat osaajat, joita yritykset tulevat tarvitsemaan pysyäkseen kehityksen mukana. Mitä enemmän teknologia muuttaa työtä, sitä tärkeämpää on keskittyä työntekijään. Elinikien ja työurien pidentyessä on yhä tärkeämpää huolehtia työntekijöiden työssä viihtymisestä ja jaksamisesta. Tässä työssä ovat esimiehet avainasemassa.

Teoriaosuuden toteaa että, esimiesten tulisi olla henkilöstötoiminnan tärkeimmät asiakkaat, koska heidän kauttaan henkilöstöjohtamisen visiot jalkautuvat käytännöiksi. Henkilöstötoimintojen tulisikin taata esimiehille erinomaiset valmiudet esimiestyöhön. Kyselyssä selvitettiin esimiesten mielipiteitä henkilöstöpalveluista. Vastausten perusteella esimiehet kokivat, että tieto ja opastus mitä henkilöstöpalvelut antavat on ollut pääsääntöisesti oikeaa ja riittävää. Myös tukea ja palvelua on ollut tarjolla melko nopeasti ja helposti. Vastausten perusteella HR-järjestelmät voisivat olla helpompia käyttää ja tiedonhakeminen ja löytäminen on tulisi olla helpompaa. Avoimien kysymyksiä kautta tulleet viestit kertoivat tyytymättömyydestä henkilöstötoimijoiden tavoitettavuuteen, tiedon löytämisen helpouteen ja siihen miten henkilöstötyö näkyy henkilöstölle. Myös tietojär-

jestelmien käytettävyys oli kritiikin kohteena. Tietojärjestelmien toimimattomuus, vastausten saamisen hitaus tai tarvittavan tiedon löytämisen vaikeus hankaloittavat ja monimutkaistavat esimiestyön. Kun aika menee byrokratiaan ja tietojen etsimiseen, on se pois ajasta työntekijöiden kanssa.

Kyselyssä selvitettiin myös sitä, miten esimiehet näkevät henkilöstötoiminnan eri osa-alueiden toimimisen. Rekrytointitoimintoihin koettiin tarvittavan selvästi enemmän panostusta. Avoimien kysymyksien kautta tuli ilmi myös useita vastauksia, joissa rekrytointiin toivottiin enemmän tukea. Haasteeksi nähtiin esimerkiksi se, että rekrytointia joutuu tekemään niin harvoin, ettei siitä muodostu rutiinia. Henkilöstötoimintojen toivottiin myös ottavan enemmän vastuuta rekrytoinneista, jolloin vastuu jakaantuisi, sekä kehittävän tapoja löytää uusia työntekijöitä. Tulevaisuudessa uusien työntekijöiden löytämisen vaikeus tulee korostumaan. Osaavista työntekijöistä tullaan taistelemaan, ja osaajia joudutaan oikeasti etsimään työhön. Henkilöstöjohtamisen tulisikin osaltaan kehittää työnantajakuvaa niin, että yritys nähdään houkuttelevana työpaikkana. Tulevaisuudessa tulee myös korostumaan esimiesten rooli olemassa olevien resurssien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä.

Vastausten perusteella kyvykkyyksien johtaminen, seuraajasuunnittelu ja henkilöstön osaamisen kehittäminen vaativat kaikki jonkin verran enemmän panostusta. Osaavan henkilöstön varmistaminen tulee olemaan merkittävä haaste yrityksille tulevaisuudessa. Jo nyt tulisi keskittyä työntekijöiden kouluttamiseen, mutta haasteena on se, ettei ole niin selvää minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan teknologian huiman kehitysvauhdin vuoksi. On selvää, että yritysten tulee onnistua luomaan työpaikoille toimintakulttuuri, joka kannustaa oppimaan, kehittymään, ja joka saa henkilöstön osallistumaan kehittämiseen ja suhtautumaan positiivisesti muutokseen. Jälleen kerran esimiehillä on merkittävä rooli tässä työssä. Esimiehet tuntevat alaisensa parhaiten, näkevät yksilön tarvitseman kouluttamisen tai tuen tarpeen.

Työhyvinvointiasiat ja työkyvynjohtaminen nähtiin vastausten perusteella olevan ne toiminnot, joihin oltiin eniten tyytyväisiä. Työn muuttuminen, digitalisaation lisääntyminen ja kilpailun kiristyminen luo organisaatioille merkittäviä paineita maksimoida tehokkuus, nopeuttaa toimintoja ja samalla lisätä työn teon joustavuutta, asettavat paineita henkilöstön hyvinvoinnille. Henkilöstöjohtamisen tulee tunnistaa ne tekijät, jotka vahvistavat tai heikentävät työhyvinvointia. Esimiehien rooleina on olla luotettavia, tasapuolisia ja empaattisia tukijoita. Heidän tulee luoda työntekijöille kuva siitä, että heidän tekemä työ on tärkeää.

Työntekijöiden palkitseminen tuntui olevan myös useampien vastaajien mielestä riittämätöntä. Palkkojen korottaminen ei usein ole mahdollista, mutta eri palkkausjärjestelmien päivittäminen vastaamaan paremmin työntekijöiden toiveita voi olla keino vaikuttaa myös esimiesten mielipiteeseen. Myös aineettomia palkitsemisen muotoja olisi varmasti mahdollista

korostaa ja tarjota esimiehille paremmin tietoa niiden esittämiseen työntekijöille. Uralla kehittyminen, erilaiset tunnustukset, kannustaminen, palautteen saaminen ja varmuus tulevaisuudesta nostavat motivaatiota ja sitouttavat henkilöstöä. Näiden järjestelmien ja kannustimien ohjeistaminen ja muistuttaminen antaa esimiehille työvälineitä alaisten johtamiseen.

Kyselyn vastausten analysointia vaikeutti kyselyn vaihtoehtojen sanavalinnat. Uskon, että vastausten perusteella voidaan nähdä kuitenkin riittävän hyvin se, mitä mieltä esimiehet ovat tutkimuksessa kysytyistä asioista. Toivon, että tutkimukseni tulokset auttavat kohdeyrityksen henkilöstötoimintoja kehittymään esimiestyön tukemisessa. Vertaamalla kyselyn tuloksia aiempiin esimieskyselyihin, nähdään miten, henkilöstötoimintojen kehittäminen on näyttäytynyt esimiehille, ja onko kehitystoimet vaikuttaneet esimiesten työhön. Tutkimuksen perusteella pystytään myös näkemään, mihin henkilöstötoiminnan osa-alueisiin tulisi jatkossa panostaa esimiesten mielestä enemmän ja mihin asioihin ollaan tyytyväisiä. Esimiesten työssä jaksamisella ja työssä menestymisellä on suuri merkitys yritykselle. Motivaatioton, työssään väsähtänyt esimies vaikuttaa kokonaisten tiimien toimintaan negatiivisesti.

Henkilöstötoimintojen jatkuvan kehittämisen kannalta on hyvin tärkeää, että esimiesten mielipidettä kehitymisestä seurataan jatkuvasti. Etenkin työnmurroksen edetessä on tärkeää tiedostaa miten muutokset tulevat vaikuttamaan henkilöstöön, esimiehiin ja koko yrityksen toimintaan. Olisiikin mielenkiintoista nähdä miten esimerkiksi haasteet eri ikäisten johtamisessa tulevat muuttumaan tulevaisuudessa tai aiheuttaako työn pirstaloituminen haasteita työntekijöiden motivoinnissa tai sitouttamisessa.

## LÄHTEET

Anderson, C. (2018). *Työllä on tulevaisuus – kuka on tekijä?* Työn tuuli 1/2018. Haettu 1.5.2019 osoitteesta [https://www.henry.fi/media/ajan-kohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012018\\_20180521\\_1.pdf](https://www.henry.fi/media/ajan-kohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012018_20180521_1.pdf)

CGI (2019) *Ohjelmistorobotiikka automatisoi rutiinityöt robotin hoidettavaksi*. Haettu 28.4.2019 osoitteesta <https://www.cgi.fi/fi/ohjelmistorobotiikka>

Deloitte (2019) *Työelämä murtuu – Josh Bersin Suomessa*. Haettu 22.4.2019 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/about-deloitte/events/josh-ber-sin-suomessa.html>

Deloitte B (2019) *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. Haettu 28.4.2019 osoitteesta [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/human-capital/DI\\_HC-Trends-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/human-capital/DI_HC-Trends-2019.pdf)

ELO (2011). *Y-sukupolvi haluaa uudenlaista johtamista*. Työeläkeyhtiö Elo. Haettu 4.11.2018 osoitteesta [https://www.elo.fi/Tyonantaja/Efeki-palvelu-tukee-tyohyvinvointia/~media/Files/Efeki/Y\\_sukupolvi\\_Fennia2011\\_1.ashx](https://www.elo.fi/Tyonantaja/Efeki-palvelu-tukee-tyohyvinvointia/~media/Files/Efeki/Y_sukupolvi_Fennia2011_1.ashx) luettu 4.11.2018

Hansson, J. ja Nicou, M. (1992) *Henkilöstöosasto, yrityksen kehittävä voima*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Heikkilä, T. (2014) *Kvantitatiivinen tutkimus*. Haettu 7.4.2019 osoitteesta <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Helsilä, M. (2009) *Henkilöstöasioita esimiehille*. Helsinki, Otava.

Helsilä, M. ja Salojärvi, S. (2013) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum

Henry Ry. (2017) *HR-ammattilainen, valmistaudu tulevaisuuden työvoiman odotuksiin ja tarpeisiin!* Haettu 28.4.2019 osoitteesta <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2017/09/hr-ammattilainen-valmistaudu-tulevaisuuden-tyovoiman-odotuksiin-ja-tarpeisiin.html>

Kaijala, M. (2016) *Rekrytointi, tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki, Alma Talent.

Kauppinen, A. ja Nummelin, L. (2019) *Oppiminen on henkilöstöjohtamisen tärkein trendi – silti osaamisen kehittäminen jää usein yksilön vastuulle*.

*Lehdistötiedote 17.4.2019 Deloitte.* Haettu 28.4.2019 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/oppiminen-on-henkilöjohtamisen-tärkein-trendi.html>

Kalliosalmi, I. (2016) *Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan.* Haettu 5.5.2019 osoitteesta <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>

Kauppalehti, 2017. Robotiikan rynnistys mullistaa työelämän -työpäivän pituus voi olla 2 - 4h. Haettu 1.5.2019 osoitteesta <https://studio.kauppalehti.fi/telia/robotiikan-rynnistys-mullistaa-tyoelaman-tyopaivan-pituus-voi-olla-2-4-tuntia>

Koivula, A. & Halonen, K. (2017). *Työelämän muutos haastaa työhyvinvoinnin johtamisen.* Ekonomilehti 17.3.2017. Haettu 9.3.2019 osoitteesta <https://www.ekonomilehti.fi/tyoelaman-muutos-haastaa-tyohyvinvoinnin-johtamisen/>

Kosonen, M. ja Ruohisto, J. (2017). *Parviäly ja ongelmanratkaisu digitaalisilla alustoilla.* Työntuuli 2/2017. Haettu 15.12.2018 osoitteesta [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022017-002.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022017-002.pdf)

Kovalainen, A. (2017). *Alustatalous ja työn murros.* Työntuuli 2/2017. Haettu 17.11.2018 osoitteesta <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2017/tyon-tuuli-22017.html>

Kärkkäinen, M. ja Makkonen, S. ja Vähäkylä J. (2019). *Robotiikan ja tekoälyn mahdollisuudet henkilöstöhallinnossa.* Deloitte. Haettu 22.4.2019 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/robotiikan-ja-tekoalyn-mahdollisuudet-henkilostohallinnossa.html#>

Lahti, L. (2014). *Monikulttuurinen työelämä.* Alma Talent Oy. Haettu 4.11.2018 Alma Talent tietokanta.

Laukkanen, M (2016). *Ennakoiva analytiikka.* Haettu 10.3.2019 osoitteesta <http://www.louhia.fi/artikkelit/ennakoiva-analytiikka/>

Levit, A. (2015). *Make Way for Generation Z.* New York Times 28.3.2018. Haettu 5.11.2018 osoitteesta <https://www.nytimes.com/2015/03/29/jobs/make-way-for-generation-z.html>

Moisalo, V. (2011). *Uusi HR, arjen henkilöstöjohtamista.* Kuopio, Infor.

Monster (2019). Monsterin tutkimus: Rekrytointi on tänä päivänä yhä haastavampaa – Miten selättää alan haasteet? Haettu 28.4.2019 osoitteesta <https://www.monstercafe.fi/monsterin-tutkimus-rekrytointi-ontana-paivana-yha-haastavampaa-miten-selattaa-alan-haasteet/>

Monster B (2017). *Hyvä työnantajamielikuva on kilpailuetu rekrytoinnissa*. Haettu 28.4.2019 osoitteesta <https://www.monstercafe.fi/hyva-tyonantajamielikuva-kilpailuetu-rekrytoinnissa/>

Mäenpää, M. (2016). *Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus?* Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra:n työpäpaperi tammikuu 2016. Haettu 5.12. osoitteesta [https://media.sitra.fi/2017/02/23203920/Millainen\\_on\\_tyon\\_ja\\_tyomarkkinoiden\\_tulevaisuus.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/23203920/Millainen_on_tyon_ja_tyomarkkinoiden_tulevaisuus.pdf)

Neilimo, K & Uusi-Rauva E. (2009) 6.-9.painos. *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Nousiainen, R. (2017) *Osaamisen jatkuva kehittäminen osaksi työpaikkojen toimintakulttuuria*. Haettu 28.4.2019 osoitteesta [http://www.tyuelama2020.fi/tyopaikoille/10\\_askelta\\_uudistumiseen/osaamisen\\_ennakointi\\_ja\\_johtaminen/osaamisen\\_jatkuva\\_kehittaminen\\_osaksi\\_tyopaikkojen\\_toimintakulttuuria.4974.blog](http://www.tyuelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/osaamisen_ennakointi_ja_johtaminen/osaamisen_jatkuva_kehittaminen_osaksi_tyopaikkojen_toimintakulttuuria.4974.blog)

Puttonen, M. (2012). *Z luo uudet arvot, uusin sukupolvi ei kasva kerskallutukseen*. Tiede -lehti 3/2012. Haettu 4.11.2018 osoitteesta [https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z\\_luo\\_uudet\\_arvot](https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot)

PwC, (2011). *Millenials at work, reshaping the workplace*. PricewaterhouseCoopers Oy. Haettu 4.11.2018 osoitteesta [https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials\\_at\\_work\\_2011.pdf](https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials_at_work_2011.pdf)

Roivanen, I. (2018). *Vähän tutkittu Z-sukupolvi on joukko sosiaalisen median natiiveja, jotka eivät tiedä mitään elämästä ennen Facebookia*. Kaleva 11.3.2018. Haettu 6.11.2018 osoitteesta <https://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/vahan-tutkittu-z-sukupolvi-on-joukko-sosiaalisen-median-natiiveja-jotka-eivat-tieda-mitaan-elamasta-ennen-facebookia/787403/>

Salojärvi, S. (2018). *Digitalisaatio haastaa henkilöstöjohtamisen – HR:n näytönpaikka*. Työntuuli 1/2018. Haettu 17.11.2018 osoitteesta [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_012018\\_20180521\\_1.pdf#page=8](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012018_20180521_1.pdf#page=8)

Salojärvi, S. (2018 b). *Analytiikka – HR:n paras ystävä vai humanismin vihollinen?* Haettu 10.3.2019 osoitteesta <https://kumppaniblogit.uusi-suomi.fi/tulevaisuuden-tyoelama/henry-analytiikka-hr-n-paras-ystava-vai-humanismin-vihollinen>



Saunamäki, M. (2016) *Miten esimies voi tukea työhyvinvointia? Työsyke, terveenä työssä*. Haettu 9.3.2019 osoitteesta <https://www.tyosyke.fi/2016/02/miten-esimies-voi-tukea-tyohyvinvointia/>

Sisäministeriö (2018). *Töihin Suomeen – Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma työperusteisen maahanmuuton vahvistamiseksi*. Haettu 7.11.2018 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160444/1%202018%20SM%20T%C3%B6ihin%20Suomeen.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Solutive (2019). *Data-analytiikka*. Haettu 10.3.2019 osoitteesta <https://www.solutive.fi/data-analytiikka/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. *Ikääntyneet työntekijät*. Haettu 4.11.2018 osoitteesta <https://stm.fi/ikaantyneet-tyontekijat>

Tamminen, J. (2018). *Orpo lupaa helpotusta yritysten osajahätään: "Napsu kerrallaan"*. Kauppalehti 6.11.2018. Haettu 6.11.2018 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/orpo-lupaa-helppotusta-yritysten-osajahataan-napsu-kerrallaan/d9fc4f15-bf33-385f-b03d-2f0704f6d300>

Telma -lehti (2018). *Tekijästä on yhä useammin pulaa*. Telma -lehti 17.5.2018. Haettu 7.11.2018 osoitteesta <https://telma-lehti.fi/tekijasta-on-yha-useammin-pulaa>

Tienari, J. (2010). *Y-sukupolvi vaatii perusasioita kuntoon*. Talouselämä 7.5.2010. Haettu 4.11.2018 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/y-sukupolvi-vaatii-perusasioita-kuntoon/0df11c77-8739-396f-b6a5-52acb9d7e4bd>

Työterveyslaitos. *Ikäjohtaminen*. Haettu 4.11.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>

Valtioneuvosto (2018). *Tuottavuutta edistetään robotiikan, tekoälyn tai muiden nousevien teknologioiden avulla*. Haettu 28.4.2019 osoitteesta: [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10623/tuottavuutta-edistetään-robotiikan-tekoälyn-tai-muiden-nousevien-teknologioiden-avulla](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/tuottavuutta-edistetään-robotiikan-tekoälyn-tai-muiden-nousevien-teknologioiden-avulla)

Vartiainen, M. (2018). *Pääkirjoitus: Ei revoluutio vaan evoluutio!* Työntuuli 1/2018. Haettu 17.11.2018 osoitteesta [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012018\\_20180521\\_1.pdf#page=8](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012018_20180521_1.pdf#page=8)

Viitala, R. (2013a) Teoksessa Helsilä, M. ja Salojärvi, S. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum, ss. 379–381.

Viitala, R. (2013b) Henkilöstöjohtamisen arvioinnin kiintopisteenä strategia. Teoksessa Helsilä, M. ja Salojärvi, S. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum, ss.385–389.

Viitala, R. (2009). Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing oy.

VTT, (2014). *Robotiikka – monien mahdollisuuksien tekniikkaa*. haettu 1.5.2019 osoitteesta <https://www.vtt.fi/Impulssi/Pages/Robotiikka-%E2%80%93-monien-mahdollisuuksien-tekniikkaa.aspx>

Williams, A. (2015). *Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z*. New York Times 18.9.2015. Haettu 5.11.2018 osoitteesta [https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html?_r=0)

Tutkimuskysely

**HR Suomen asiakastytyväisyyskysely 2018**

Tervetuloa vastaamaan palautekyselyyn HR Suomen toiminnasta.

<b>1) Ajatuksiasi esimiehenä toimimisesta</b>	Kyllä, ehdotomasti	Useimmiten	Toivoisin enemmän	Liian harvoin
Koen olevani hyvä esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut tukea esimiehenä kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut oikeanlaista palautetta esimiehenä työskentelystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen voivani vaikuttaa toiminnallani alaisten työttytyväisyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen voivani toiminnallani tai esimerkilläni sitouttaa alaisiani yrityksen strategian toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>2) Millaisia haasteita tai mahdollisuuksia olet kohdannut työskennellessäsi esimiehenä?</b>	Usein	Välillä	Harvoin	En koskaan
Olen kokenut haasteita ikääntyvien työntekijöiden johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut haasteita toimiessani muista kulttuureista tulleiden työntekijöiden johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut haasteita hankalien henkilöiden johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut haasteita nuorten työntekijöiden johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut haasteita vuokratyöntekijöiden/ konsulttina toimivien henkilöiden johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut haasteita tietojärjestelmien oppimisessa tai käytössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että teknologian kehittyminen (tekoäly, robotiikka, digitalisaatio) tuo mahdollisuuksia myös esimiestyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut tukea esimiestyöhön muilta esimiehiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut tukea esimiestyöhön HR:stä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minua auttaa esimiestyössä se, että suuressa yrityksessä on mahdollisuus saada tukea (HR, järjestelmät, infot, intra, työterveyshuolto jne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Seuraavissa kysymyksissä arvioit Suomen HR palveluita.**

Suomen HR palvelut = palkkahallinto, HR palvelukeskus sekä muu HR henkilöstö

**3) Kun olet tarvinnut HR Suomen palveluita, olemme olleet tavoitettavissa riittävän nopeasti ja helposti**

- Lähes aina
- Useimmiten
- Silloin tällöin
- Harvoin
- Erittäin harvoin

**4) Tieto ja opastus, jonka olen saanut, on ollut oikeaa ja riittävää**

- Lähes aina
- Useimmiten
- Silloin tällöin
- Harvoin
- Erittäin harvoin

**5) Etsiessäni itse tietoa liittyen henkilöstöasioihin, olen kokenut sen löytämisen helpoksi**

- Lähes aina
- Useimmiten
- Silloin tällöin
- Harvoin
- Erittäin harvoin

**6) Koen että HR-järjestelmät ovat helppoja ja johdonmukaisia käyttää**

- Lähes aina
- Useimmiten
- Silloin tällöin
- Harvoin
- Erittäin harvoin

**Mihin HR:n osa-alueisiin toivoisit meidän panostavan vielä enemmän?**

	Panos- tetta- van huo- matta- vasti enem- män	Panos- tettava jonkin verran enem- män	Olen tyytyväi- nen tä- män het- kiseen panos- tukseen	Vä- hempi- kin riittäisi	Muu, mikä?	
Resurssointi ja rekrytointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Perehdytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Työhyvinvointiin liittyvät asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Työkykyjohtaminen (varhainen tuki jne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Palkkaus, palkitseminen & edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Kyvykkyyksien johtaminen (talent strategia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Seuraajasuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

**8) Olemme suunnitelleet HR palvelukeskuksen palveluaikoja vuoden vaihteen jälkeen klo 9-15 (koskee puheluita ja chat yhteyttä). Palveluaikojen ulkopuolella voit lähettää sähköpostin, jättää vastaajaan viestin ja yhteydenotto-pyyynnön. Koetko, että ko. palveluajat ovat riittävät?**

Kyllä, uudet ajat ovat mielestäni riittävät  Ei, palveluaikojen tulisi olla pidemmät  Muu, mikä?

**9) Millaista tukea uskot tarvitsevasi tulevaisuudessa omassa esimiestyössäsi?**

**10) Haluatko antaa muuta palautetta/kehitysehdotuksia Suomen HR:n toiminnasta?**