



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilan kuvaus ja kehittymisen mahdollisuudet tulevaisuudessa

Henrika Sookari

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2020



Tekijä Henrika Sookari	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilan kuvaus ja kehittymisen mahdollisuudet tulevaisuudessa	Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 2
<p>Opinnäytetyössä on tutkittu, miten Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinto voisi kehittyä tulevaisuudessa. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, minkälainen on sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytila HR-asiantuntijoiden näkökulmasta, mitkä ovat HR-asiantuntijoiden odotukset sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa, mitä haasteita he kokevat sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisessä ja mitä tulevaisuuden mahdollisuuksia HR-asiantuntijat näkevät sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Tutkimus toteutettiin 8.6.–11.6.2020 välisenä aikana kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja se toteutettiin yksilöhaastatteluina kuudelle sisäministeriön henkilöstöhallinnon HR-asiantuntijalle.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilaa ohjaa sisäministeriön konsernistratogia ja valtion yhteiset HR-tavoitteet. HR-asiantuntijoiden mukaan henkilöstöhallinnon nykytila koetaan tukitoimintona eikä johdon strategisena kumppanina. Sisäministeriön henkilöstöhallinto kuuluu osaksi valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmaa. Vuonna 2020 henkilöstöhallinnossa koetaan, että henkilöstöhallinnon työntekijät tekevät saumatonta yhteistyötä, ja heidän keskeinen yhteinen tavoite on pyrkiä vahvistamaan työntantajakuva. Tutkimuksen mukaan henkilöstöhallinnossa käytetään sähköisiä järjestelmiä ja henkilöstöhallinnon työskentelyn keskeisenä haasteena koetaan kiire.</p> <p>HR-asiantuntijoiden odotukset sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa ovat henkilöstöhallinnon toimeenpanevien tehtävien ulkoistaminen, panostaminen henkilöstöhallinnon kehittämistyöhön, muutoskykyisten henkilöstöjohtamisen mallien kehittämien sekä henkilöstöhallinnon mielikuva henkilöstön tukirankana.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan HR-asiantuntijoiden kokema keskeinen haaste sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisessä sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä on vuoteen 2020 sijoittuvaa yhteiskunnallinen murrosvaihe. Haasteena koettiin myös valtioneuvoston yhteinen järjestelmä, TUVE-verkko, osaamisen kehittämisen ylläpito ja työntekijöiden vaatimukset tulevaisuudessa.</p> <p>Tulevaisuuden mahdollisuuksina HR-asiantuntijat näkevät HR toiminnan kehittämisen, HR-asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen, tekoälyn ja robotiikan hyödyntämisen, uusien sukupolvien tulon työelämään sekä uudet lait ja säädökset, jotka ovat edellytyksenä henkilöstöhallinnon palvelusuhteen joustavuuteen ja tekoälyn hyödynnettävyyteen tulevaisuudessa.</p>	
Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhallinto, tulevaisuus, sisäministeriö, valtio.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja rajausta.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet	3
1.3	Suomen sisäministeriö ja sen hallinto- ja kehittämisosasto	4
2	Henkilöstöjohtaminen organisaation menestyksen perustana	6
2.1	Henkilöstöjohtamisen tehtävä- ja roolikenttä	6
2.2	Henkilöstöjohtaminen valtiolla	9
2.3	Henkilöstöratkaisujen vaikutus henkilöstöjohtamiseen	12
2.4	Teknologian vaikutus henkilöstöjohtamiseen	14
2.5	Tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen vaatimukset ja tulevaisuuden työntekijät ...	17
3	Tutkimuksen toteutus	21
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	21
3.2	Aineiston keruumenetelmä.....	22
3.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	25
4	Tutkimustulokset	26
4.1	Sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytila	26
4.2	Odotukset sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa	31
4.3	Haasteet sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisessä	32
4.4	Tulevaisuuden mahdollisuudet sisäministeriön henkilöstöhallinnossa	35
4.5	Tutkimustulosten yhteenveto.....	38
5	Pohdinta.....	40
5.1	Johtopäätökset.....	40
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	44
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	46
5.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	46
5.5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	48
	Lähteet	50
	Liitteet.....	56
	Liite 1. Haastattelurunko 1 henkilöstöjohtaja	56
	Liite 2. Haastattelurunko 2 muut HR-asiantuntijat	57

1 Johdanto

Viimeisen 20 vuoden aikana internetin ja viestintävälineiden kehittyminen sekä tiedonsiirron nopeuden kiihtyminen ovat mahdollistaneet maailman, jossa ihmiset voivat olla yhteydessä toisiinsa reaaliajassa maantieteellisestä sijainnista riippumatta (Mellanen & Mellanen 2020, 48). Vapaasti saatavilla olevan tiedon johdosta ihmiset ovat tottuneet käsittelemään valtavia määriä informaatiota äärimmäisen lyhyessä ajassa, mutta aiheeseen ei pureuduta kovinkaan syvälle, koska tieto vanhenee nopeasti (Mellanen & Mellanen 2020, 48). Mellasten (2020, 33) mukaan teknologian kehittymisen myötä tehokkuus on ollut niin ennennäkemätöntä, että organisaatiot kamppailevat uudenlaisten ongelmien kanssa. Organisaatioiden uusi ongelma on esimerkiksi, että mitä tehdä tekoälyn ja robotiikan syrjäyttämille työntekijöille (Mellanen & Mellanen 2020, 33).

Fischerin (2017, 30) mukaan yhteiskunnassa tarvitaan uudenlaista ajattelua ja toimintaa, mikä edellyttää uusien rakenteiden ja lainsäädännön luomista. Myös organisaatioiden pitää kehittää toimintaa ja kilpailukykyä pärjätäkseen digitaalisessa muutoksessa ja yksilöiden tulee huolehtia oma-aloitteisesti oman oppimisen kehittämisestä (Fischer 2017, 30).

Lintilän (2017, 5) mukaan suomalaisten menestymisen mahdollisuuden tekoälyn aikakaudella edellyttää, että Suomen valtio huolehtii lainsäädännön ajankohtaisuudesta, jotta lait mahdollistavat yritysten ja organisaatioiden menestyksen myös tulevaisuudessa. Lisäksi tämä haastaa myös niin organisaatioiden kuin ministeriöiden henkilöstöhallinnot miettimään tulevaisuuden ratkaisuja (Lintilä 2017, 5). Seppäsen (2018) mukaan henkilöstöhallinnoissa teknologian kehittyminen tarkoittaa usein uusia järjestelmiä tai olemassa olevien kehittämistä. Milligan (2018) toteaa, että henkilöstöjohdon tulee kyetä ajattelemaan laajemmin ja ohjaamaan myös yhä ketterämpää sekä monimuotoisempaa henkilöstöä teknologisten osaamisvaatimusten lisäksi.

1.1 Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinto voisi kehittyä tulevaisuudessa. Tulevaisuus on jaoteltu lyhyeen tähtäimeen tarkoittaen vuosia 2020–2023 ja pitkään tähtäimeen tarkoittaen vuosia vuodesta 2024 eteenpäin. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytila heidän HR-asiantuntijoiden näkökulmasta, mitkä ovat HR-asiantuntijoiden odotukset sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa sekä tutkia, mitä haasteita he kokevat sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisessä. Lisäksi tutki-

taan, mitä tulevaisuuden mahdollisuuksia he näkevät sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitystä tulevaisuudessa on tarkoitus selvittää siltä osin, miten se on mahdollista sisäministeriön henkilöstöhallinnon HR-asiantuntijoiden näkökulmasta.

Tutkimuksen pääkysymyksen, eli miten Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinto voisi kehittyä tulevaisuudessa, tueksi on muodostettu neljä alakysymystä (taulukko 1). Alakysymyksien avulla pyritään selvittämään HR-asiantuntijoiden näkemyksiä Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilasta, odotuksia sen kehitykseltä tulevaisuudessa, haasteita sen tulevaisuuden kehittämisessä sekä sen tulevaisuuden mahdollisuuksia. Tutkimuksessa termi "HR-asiantuntijat" kattaa henkilöstöjohtajan ja muut HR-asiantuntijat.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Teemat ja haastattelukysymykset HJ= henkilöstöjohtaja (liite 1) HR= muut HR-asiantuntijat (liite 2)
Minkälainen on sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytila HR-asiantuntijoiden näkökulmasta?	2.1, 2.2, 2.3	4.1	HJ 1, HJ 2, HJ 3, HJ 4, HJ 5, HJ 6, HR 1, HR 2, HR 3, HR 4
Mitkä ovat HR-asiantuntijoiden odotukset sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa?	2.2, 2.4, 2.5	4.2	HJ 7, HJ 8, HJ 9, HR 5, HR 6
Mitä haasteita HR-asiantuntijat kokevat sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisessä?	2.4, 2.5	4.3	HJ 10, HJ 11, HR 7, HR 8
Mitä tulevaisuuden mahdollisuuksia HR-asiantuntijat näkevät sisäministeriön henkilöstöhallinnossa?	2.4, 2.5	4.4	HJ 12, HJ 13, HR 9, HR 10

Tutkimus on rajattu tarkastelemaan Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinnon (jäljempänä sisäministeriön henkilöstöhallinto) nykytilaa HR-asiantuntijoiden näkökulmasta ja HR-asiantuntijoiden odotuksia henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa. Tutkimuksen rajaus koskee myös HR-asiantuntijoiden kokemia haasteita tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisessä ja HR-asiantuntijoiden näkemiä tulevaisuuden mahdollisuuksia sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä vain sisäministeriön henkilöstöhallinnossa.

1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen, ketterä HR, toimeenpaneuvat tehtävät, Palkeet ja TUVE-verkko.

Kukkosen mukaan (22.7.2019) henkilöstöhallinto (englanniksi human resource management, HRM) on yleiskäsite kaikille työsuhteiden hallintaan liittyville toiminnoille. Henkilöstöhallinto hallinnoi yrityksen tai organisaation henkilöstövoimavaroja ja vastaa henkilöstöön liittyvistä lakisääteisistä asioista koko työsuhteen ajan (Ammattinetti 2020). Henkilöstöhallinnon käytännön toteuttaminen riippuu yrityksen tai organisaation koosta. Yleensä suurissa yrityksissä on oma HR-henkilö tai HR-osasto, joka huolehtii henkilöstöhallinnon tehtävistä. Pienemmissä yrityksissä henkilöstöhallinnon tehtävät ovat osana yhden henkilön, yleensä omistajan tai esimiehen tehtäviä. (Männistö 2017.)

Henkilöstöjohtaminen on Viitalan ja Jylhän (2019, 253) mukaan johtamisen kokonaisuus, jonka avulla huolehditaan, että yrityksessä on riittävästi oikeanlaista, osaavaa ja hyvinvointia henkistöä. Viitala (2014, 19) määrittelee, että henkilöstöjohtaminen kattaa henkilöstövoimavarojen johtamisen sekä kaiken sen toiminnan, joka liittyy työnantajan ja työntekijän välisen työelämän sääntöjen kehittämiseen sekä ihmisten johtamiseen. Tässä opinnäytetyössä henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan Viitalan (2014, 19) määritelmän mukaista henkilöstöjohtamista, joka kattaa henkilöstöhallinnon, henkilöstövoimavarojen johtamisen, työelämän suhteiden hoitamisen sekä johtajuuden ja esimiestyön.

Gustafsson (2020) määrittelee ketterän HR:n kyvykkyudeksi luoda ja vastata muutokseen, jotta epävarmassa ja turbulentissa työympäristössä voidaan onnistua. Ketterä HR on muodostunut HR:n tarpeesta reagoida asioihin välittömästi ja joustavasti (Azets 2013). Azetsin (2013) mukaan ketterä HR koostuu ketterästä ohjelmoinnista ja erilaisista liiketoiminnan käytännöistä.

Sisäministeriössä toimeenpaneuvilla tehtävillä tarkoitetaan sihteer-, assistentti-, avustaja- ja suunnittelijatasoisia tehtäviä, joissa suoritetaan toimeksiantoja. Toimeenpaneuvia tehtäviä sisäministeriön henkilöstöhallinnossa ovat esimerkiksi Valtiolle.fi -järjestelmään liittyvät tehtävät (hakuilmoitusten julkaisu, hakemusten käsittely, hakijaviestintä, haastattelujen sopiminen), palvelusuhteen elinkaareen ja ylläpitoon liittyvät hallinnointitehtävät (kuten palvelusuhteen luonti, palkkalomakkeiden täyttäminen, nimittämiskirjat ja virkavapauspäätökset) sekä raportointitehtävät ja avustavat tehtävät. (A 26.10.2020.)

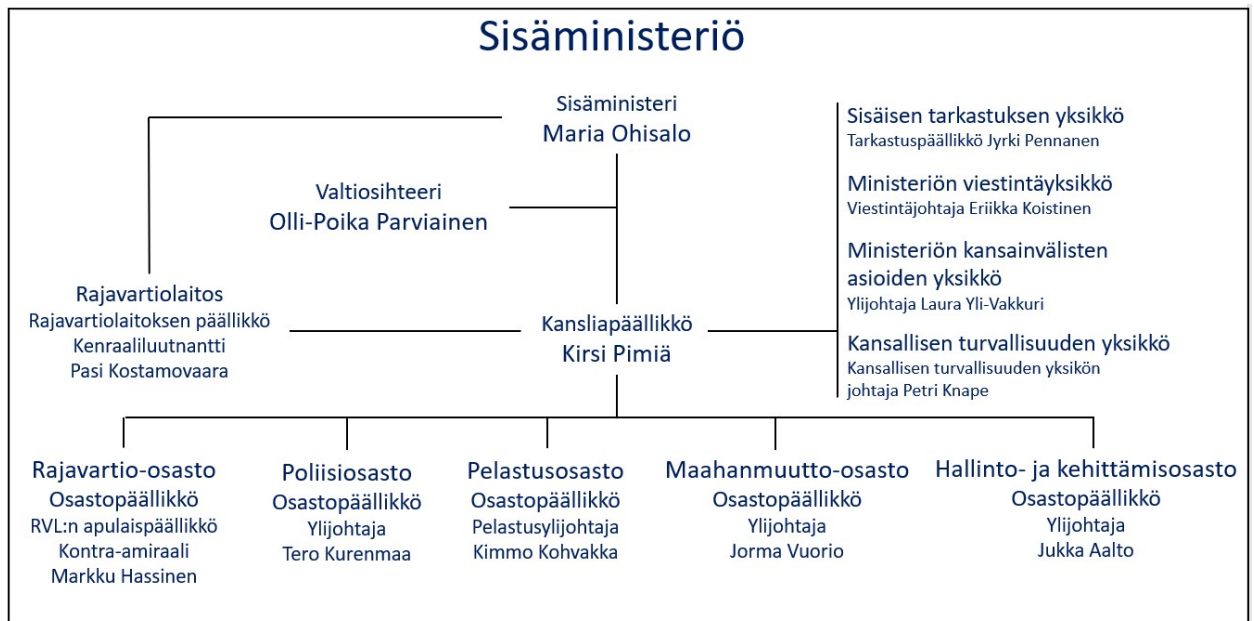
Palkeet eli Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus on konsernipalvelujen tuottaja, joka toimii valtiovarainministeriön hallinnonalalla. Palkeet tuottavat talous- ja henkilöstöpalveluja muun muassa valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille. (Palkeet s.a.)

TUVE-verkko tarkoittaa korkean varautumisen ja turvallisuuden vaatimukset täyttävää hallinnon turvallisuusverkkoa. Turvallisuusverkkotoiminnasta on säädetty lailla ja sen tarkoituksena on turvata valtion ylimmän johdon ja yhteiskunnan turvallisuuden kannalta tärkeiden viranomaisten yhteistyötä ja viestintää kaikissa tilanteissa. (Valtiovarainministeriö 2020a.)

1.3 Suomen sisäministeriö ja sen hallinto- ja kehittämisosasto

Suomen sisäministeriö on osa valtioneuvostoa. Sisäministeriön päätehtävät ovat valmistella poliisia, pelastustoimea, hätäkeskustoimintaa, rajavilvontaa, meripelastusta ja maahanmuuttoa koskeva lainsäädäntö, tulosohjata sisäministeriön alaisia virastoja ja laitoksia sekä käsitellä ministeriön toimialaan kuuluvat kansainväliset ja EU-asiat. (Sisäministeriö 2020a.) Sisäministeriön visio on, että Suomi on maailman turvallisin maa nyt ja tulevaisuudessa. Ministeriön toimintaa ohjaa vuonna 2019 päivitetty arvot, olla avoin ja konstailematon, reilu ja luotettava sekä yhdessä vahva. (Sisäministeriö 2020a.)

Sisäministeriössä työskentelee vuonna 2020 noin 200 työntekijää. Työntekijät ovat jakautuneet viiteen eri osastoon, joita ovat poliisi-, pelastus-, maahanmuutto-osasto, rajavartiolaitoksen esikunta ja hallinto- ja kehittämisosasto. (Sisäministeriö 2020b.)



Kuvio 1. Sisäministeriön organisaatiokaavio vuonna 2020 (mukaillen Sisäministeriö 2020b)

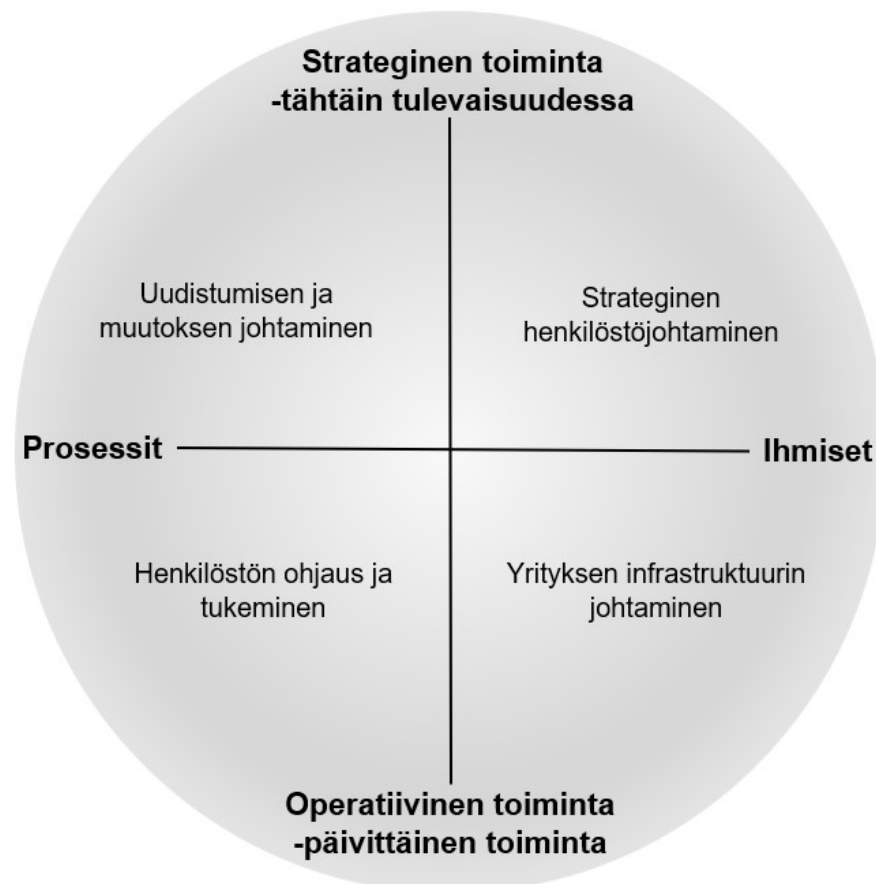
Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona sisäministeriön hallinto- ja kehittämisosaston henkilöstö- ja hallintoyksikköön. Hallinto- ja kehittämisosasto on ministeriön suurin osasto, jossa työskentelee noin 50 työntekijää. Hallinto- ja kehittämisosasto koostuu viidestä eri yksiköstä, joita ovat henkilöstö- ja hallintoyksikkö, strategisen ohjauksen ja kehittämisen yksikkö, oikeudellisen tuen yksikkö, talousyksikkö sekä tietohallintoyksikkö. Hallinto- ja kehittämisosasto vastaa sisäministeriön yleis-, talous-, henkilöstö- ja tietohallinnosta. Osasto kehittää ja organisoii hallinnonalan strategiavalmistelua ja tulosohejausta sekä ministeriön sisäistä toimintaa, organisaatiota ja henkilöstöpolitiikkaa sekä vastaa ministeriön johdon, osastojen ja erillisten yksiköiden avustamisesta yleisissä oikeudellisissa asioissa. Lisäksi hallinto- ja kehittämisosasto käsittelee Suomen lippua ja vaakunaa koskevat asiat. (Sisäministeriö 2020c.)

2 Henkilöstöjohtaminen organisaation menestyksen perustana

Viitalan (2014, 19–33) mukaan henkilöstöjohtamisen tulee olla johdonmukaista liiketoimintastrategiaan nähden ja sisältää kaiken yrityksen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yrityksen menestyksen edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi sekä motivaatio. Henkilöstöjohtamisen luonne ja sisältö määrittyvät Viitalan ja Jylhän (2019, 253) mukaan yrityksen vision, tavoitteiden ja niitä toteuttavan liiketoimintastrategian mukaan.

2.1 Henkilöstöjohtamisen tehtävä- ja roolikenttä

Henkilöstöjohtamisen laajaa tehtävä- ja roolikenttää on jäsennetty erilaisten mallien avulla. Yksi tunnetuimmista henkilöstöjohtamisen malleista on Ulrichin malli strategisesta henkilöstöjohtamisesta. Kuvio 2 osoittaa henkilöstöjohtamisessa esiintyvät päätehtävät ja roolit, jotka on jaettu neljään alueeseen: strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja kehittäminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. (Viitala 2014, 31–32.)

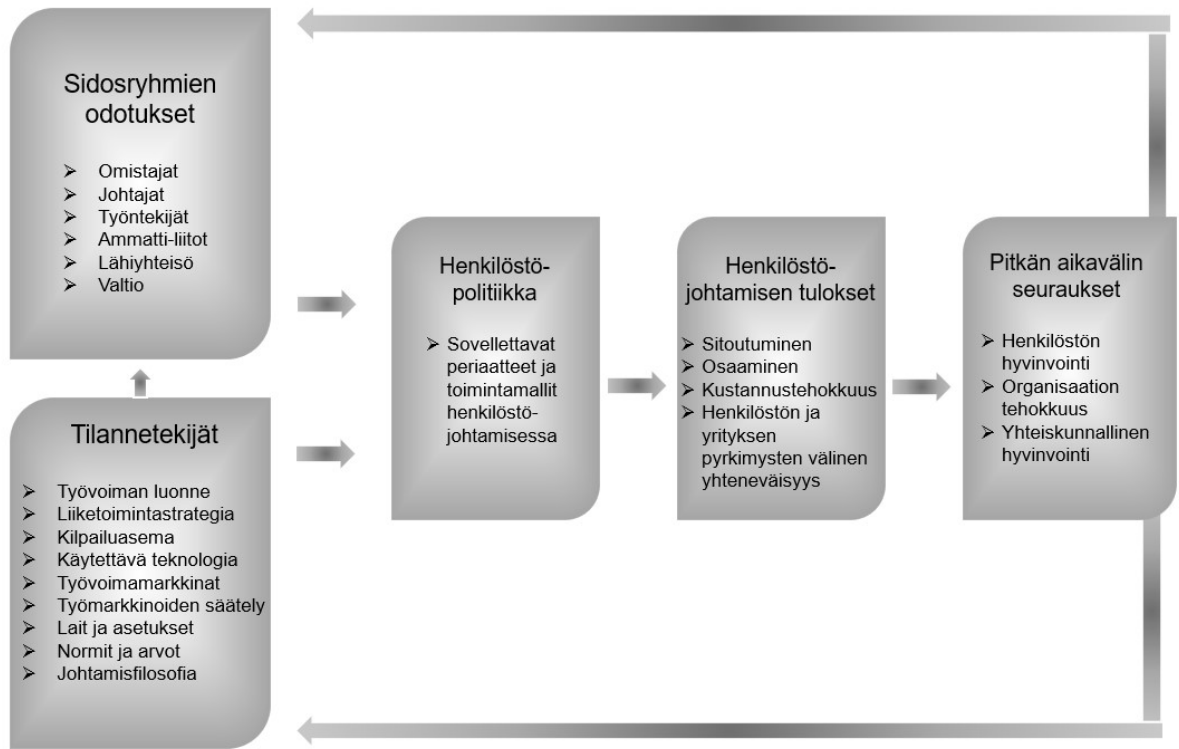


Kuvio 2. Ulrichin malli henkilöstöjohtamisen päätehtävistä ja rooleista (mukaillen Viitala 2014, 32)

Viitalan (2014, 31) mukaan Ulrichin malli jakaantuu ajan ja toiminnan kohteen suhteen. Mallissa on huomioitu operatiiviset eli päivittäiseen toimintaan liittyvät ratkaisut sekä pitkän aikavälin strategiset tavoitteet, jotka tukevat operatiivisia ratkaisuja. (Viitala 2014, 31.) Laineen (26.4.2013) tulkinnan mukaan Ulrichin mallissa yhdistetään henkilöstöjohtamisen rakenteet ja ihmisten välinen vuorovaikutus toisiinsa, jolla pyritään varmistamaan liiketoimintastrategian mukainen osaaminen ja siten turvaamaan organisaation kilpailukyky. Kalliosalmen (6.9.2016) mukaan Ulrichin malli kuvaa, miten henkilöstöjohtaminen vaikuttaa sekä operatiivisella että strategisella tasolla niin prosesseihin kuin ihmisiinkin. Hän (Kalliosalmi 6.9.2016) lisää, että henkilöstöammattilaisten työpanos kaikilla neljällä osa-alueella vaikuttaa tuloksellisen toiminnan aikaansaamiseen.

Mallissa henkilöstöjohtamisen keskeisissä rooleissa strategisen henkilöstöjohtamisen lisäksi on yrityksen infrastruktuurin johtaminen, johon kuuluu järjestelmien ja toimintamallien luominen edellyttäen organisaation rakentumisen, kehittymisen ja toimimisen. Kolmantena henkilöstöjohtamisen keskeisenä roolina Ulrichin mallin mukaan on päivittäinen henkilöstön ohjaaminen ja tukeminen siten, että se sitouttaa henkilöstön työtehtäviin ja luo edellytykset tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Viimeisenä henkilöstöjohtamisen keskeisenä roolina Ulrich määrittelee uudistumisen ja muutoksen johtamisen, jossa henkilöstöammattilaiset arvioivat sekä organisaation että henkilöstön muutoskyvykkyyksiä ja varmistavat erilaisten muutosten läpiviennin. (Viitala 2014, 32–33.) Viitala (2014, 32) painottaa yhteenvetona henkilöstötoimintojen tärkeäksi tehtäväksi esimiesten tukemisen ja johtajuuden kehittämisen organisaatiossa.

Harvardin henkilöstöjohtamisen mallissa kuvion 3 mukaisesti on huomioitu yrityksen ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstövoimavarojen johtamisen muodostumiseen yrityksessä. Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta koostuu kuudesta pääelementistä, jotka ovat tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpoliittiset valinnat, henkilöstöön liittyvät tulokset, pitkän aikajänteen seuraukset ja niiden heijastusvaikutukset sidosryhmiin ja tilannetekijöihin. (Viitala 2014, 34.)



Kuvio 3. Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (mukaillen Viitala 2014, 32)

Harvardin mallin tilannetekijät vaikuttavat Viitalan (2014, 34) mukaan johdon strategisiin ja henkilöstöä koskeviin päätöksiin, esimerkiksi työmarkkinoiden tilaan. Sidosryhmien odotuksista tärkeimpiä ovat muun muassa omistajien, työntekijöiden ja viranomaisten toiveet ja vaatimukset. Mallissa henkilöstöpolitiikalla tarkoitetaan henkilöstökäytäntöjä ja operatiivisia valintoja, jotka vaikuttavat välittömästi henkilöstöön. Lisäksi tässä mallissa henkilöstöjohtamisen tuloksina korostetaan kuvion 3 mukaisesti sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja omiin henkilökohtaisiin hyviin suorituksiin, jotta saavutettaisiin kustannustehokkuus ja laadukas toiminta. (Viitala 2014, 34.)

Almialan (2017) mukaan valtiolle töihin hakeneet henkilöt arvostavat mieleenpainuvaa hakijakokemusta, aitoutta, läpinäkyvyyttä, rehellisyyttä, eettisyyttä, monikanavaisuutta ja ponnostusta työhyvinvointiin. Almiala (2017) painottaa erityisen tärkeäksi luoda arvostuksen tunne työnhakijalle. Mikäli esimerkiksi viestintä rekrytointiprosessin etenemisestä epäonnistuu, muodostuu hakijalle negatiivinen kokemus organisaatiosta ja se voi vaikuttaa hakijan mielikuvaan työnantajaorganisaatiosta (Almiala 2017). Almialan (2017) mukaan negatiivinen ajatus organisaatiosta ja sen epäonnistuneesta rekrytointiprosessista voi koitua kalliiksi koko organisaatiolle. Hildenin ja Mäkikankaan (Okko 2020) mukaan olisi hyvä, että valtion virastoilla olisi yhteiset rekrytointimenettelyt sen sijaan, että virastot itsenäisesti

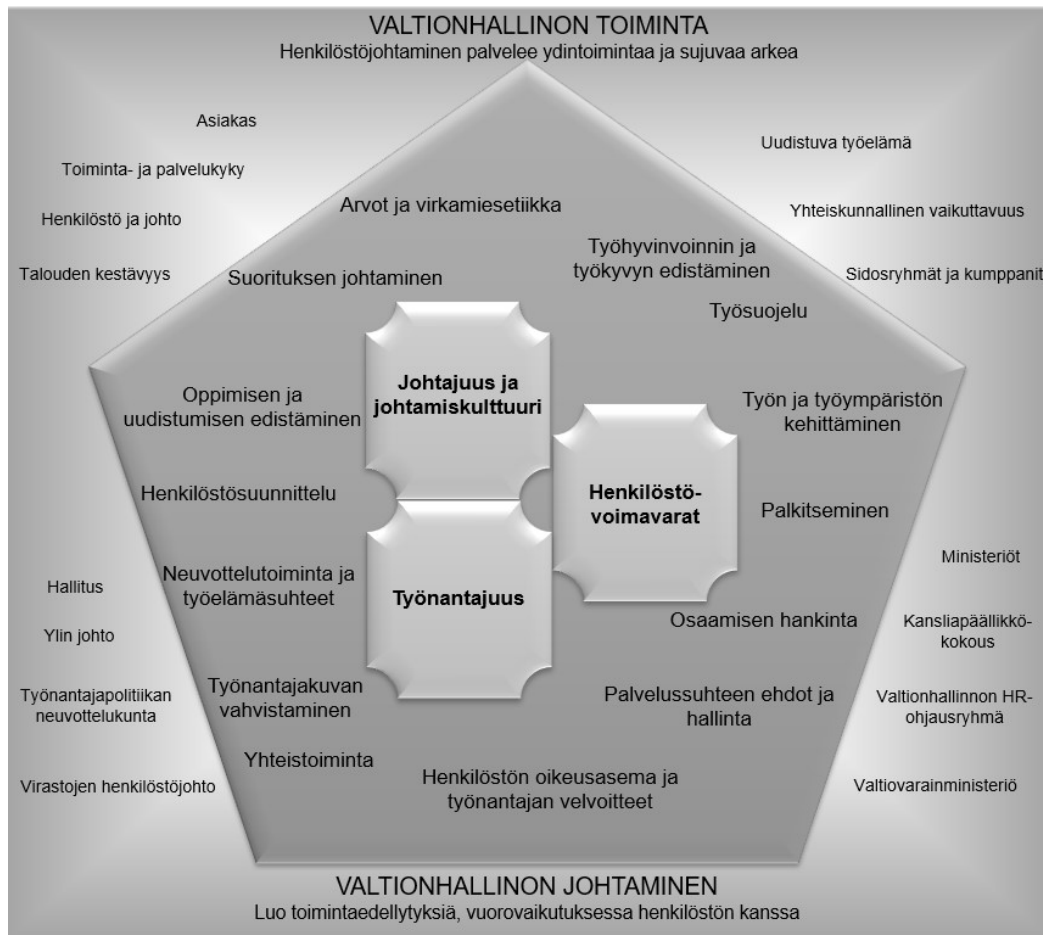
vastaisivat omista rekrytoinneistaan ja päättäisivät omat toimintatapansa. Virastojen välisellä yhteisillä rekrytointimenettelyillä pystyttäisiin paremmin takaamaan työnhakijoille saman tyylinen rekrytointikokemus (Okko 2020).

2.2 Henkilöstöjohtaminen valtiolla

Henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa Suomen valtion toimintayksiköiden kokonaisjohtamista ja toimintastrategiaa. Henkilöstöjohtaminen luo edellytykset tuloksellisuudelle, tehokkuudelle ja palvelukyvyille. Valtiovarainministeriö määrittelee henkilöstöjohtamisen tarkoittavan valtiolla henkilöstösuunnittelua, henkilöstön rekrytointia, suorituksen ja sen tuloksellisuuden johtamista, osaamisen johtamista, sekä sitä tukevaa koulutusta ja henkilökiertoa, motivointia, työhyvinvointiin panostamista, palkitsemista ja uudistumista. (Valtiovarainministeriö 2020b.)

Valtion henkilöstöjohtamisen tavoite on olla ammattimainen, tietoon perustuva ja henkilöstön tulee vastata määrältään ja laadultaan kunkin valtion toimintayksikön tarpeita. Valtion henkilöstöjohtaminen on jaoteltu niin, että kukin toimintayksikkö vastaa ensisijaisesti henkilöstöstään. Täten henkilöstötoiminta perustuu yksikön omiin erityispiirteisiin ja valtion yhteisiin toiminta- ja henkilöstrategisiin linjauksiin. Kullakin toimintayksiköllä on oma ministeriö, joka ohjaa henkilöstöjohtamista omalla hallinnonalalla ja asettaa henkilöstöä koskevat tavoitteet kunkin toimintayksikön tulostavoitteisiin. Toimintayksiköiden pitkän aikavälin toimintaedellytyksistä ja tuloksellisesta toiminnasta vastaa valtioneuvosto, kun taas Valtion työmarkkinalaitos vastaa valtioyhteisötasolla linjausten valmistelusta ja valtion keskustason työnantajatoiminnasta. (Valtiovarainministeriö 2020b.)

Kuvio 4 kuvaa valtion henkilöstöjohtamisen ”hunajakennoa”. Tämä kuvaus valmistui marraskuussa 2017. Kuvauksen päävastuussa on valtionhallinnon kehittämisosasto (VKO), jonka lisäksi teossa oli mukana pieni joukko valtiolla HR-tehtävissä työskenteleviä asiantuntijoita sekä kollegakomentoijia. Henkilöstöjohtamisen kuvauksen tarkoituksena on tarjota yhteinen työkalu jokaiselle toimintayksikölle ja luoda kokonaiskuvaa henkilöstöjohtamisen toiminnan moninaisuudesta. Valtion henkilöstöjohtamisen kuvaus tehtiin ensisijaisesti HR-tehtäviä tekeville, valtion konsernitoimijoille kuten Palkeille, HAUSille ja Valtiokonttorille sekä johdolle ja esimiehille. (Laine 2018.)



Kuvio 4. "Hunajakkeno" Henkilöstöjohtaminen valtiolla -malli (mukaillen Laine 2018)

Valtion henkilöstöjohtaminen on jaettu kuvio 4 mukaisesti kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat johtajuus ja johtamiskulttuuri, henkilöstövoimavarat sekä työnantajuus. Osa-alueiden lisäksi henkilöstöjohtamisen kuvaukseen on määritelty eri toimintoja sekä eri toimijat ja toiminnan tasot. Valtiolla henkilöstöjohtamisen eri toimintoja ovat muun muassa suorituksen johtaminen, työnantajakuvan vahvistaminen, osaamisen hankinta sekä arvot ja virkamiesetiikka. Valtion henkilöstöjohtamisen kuvauksen toimijat ovat valtionhallinnon toiminta ja -johtaminen, joista valtionhallinnon toiminta on jaettu seitsemälle eri toiminnan tasolle ja valtionhallinnon johtaminen on jaettu kahdeksalle eri toiminnan tasolle. Toiminnan eri tasot ovat virasto, hallinnonala/toimiala ja valtiokonserni, joissa henkilöstöjohtaminen toteutuu eri näkökulmista. Henkilöstöjohtamisen eri toimintoja tukeakseen valtiolla käytetään yhteisiä henkilöstöhallintojen ICT-järjestelmiä. Vuonna 2018 yhteisiä valtion henkilöstöhallinnon ICT-järjestelmiä olivat VMBaro henkilöstötutkimuksia varten, sähköinen rekrytointijärjestelmä Valtiolle.fi, työnantajan henkilöstötietoja varten Tahti, matkajärjestelmä Visma M2, talous ja HR-hallinto asioita varten Kieku ja digitaalinen oppimisympäristö eOppiva. (Laine 2018.)

Valtion HR-toimintaa ohjaa vuonna 2020 kolme erilaista linjausta, jotka ovat hallitusohjelma, henkilöstöjohtamisen linjaukset vuodelta 2019 ja yhteiset HR-tavoitteet tulossojmuksiin vuonna 2020. Hallitusohjelmassa määrätään julkishallinnon ja henkilöstöjohtamisen kehittämistä sekä uudistamisesta palvelulupauksen toteuttamiseksi ja digitaalisten palvelujen kehittämiseksi, jotta valtion kilpailukykyä työnantajana saataisiin parannettua. Vuonna 2019 valtionhallinnon HR-ohjausryhmän laatimat henkilöstöjohtamisen linjaukset on jaettu viiteen kategoriaan, joista ensimmäinen on jatkuva työssäoppiminen. Toisena linjauksena on vastuullisuus, luottamus ja valmentava työote, joka korostuu henkilöstöjohtamisessa. Kolmantena linjauksena on, että henkilöstöhallinnon toiminta tulee olla tuottavaa ja palvelujen tulee olla harkittuja. Neljäntenä linjauksena on, että strategisen HR:n tulee varmistaa tuloksellinen toiminta ja tiedolla johtaminen. Viidentenä linjauksena on, että työ koettaisiin yhteiseksi ja että osaamista hyödynnetään joustavasti yli rajojen. Vuonna 2018 valtionhallinnon HR-ohjausryhmän linjaamat valtion yhteiset HR-tavoitteet vuodelle 2020 ovat osaamisen kehittämisen, liikkuvuuden edistämisen ja valtion työnantajakuva uudistamisen. (B 17.4.2020.)

Marraskuussa 2019 valtiovarainministeriö asetti Valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman VM164:00/2019 toimikaudelle 12.11.2019–31.12.2022. Valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma perustuu edellisen pääministerin Antti Rinteen hallitusohjelmaan. Uudistusohjelman tavoitteena on kehittää julkishallintoa ja valtion henkilöstöjohtamista niin, että palvelulupaus toteutuu ja digitaaliset palvelut ovat ajan tasalla, ja täten kehittää valtion työntekijäkokemusta ja kilpailukykyä. Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman avulla on tarkoitus varautua valtionhallinnossa lähitulevaisuudessa tulevaan voimakkaaseen eläköitymiseen ja digitaalisen teknologiamurroksen kautta syntyvälle tarpeelle rekrytoida uusia osaajia. Lisäksi uudistusohjelman tarkoituksena on vähentää valtionhallinnon siiloutumista, tarjota entistä kattavampia urapolkuja, lisätä sisäistä työnkiertoa ja edistää palkkaharmonisaatiota valtiolla. (Asetus valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmasta 12.11.2019 VM164:00/2019; Valtiovarainministeriö 2020c.)

Valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma kattaa sekä virasto- että valtionhallintotasoon, joissa kehitetään henkilöstöjohtamista ja työntekijäkokemusta. Uudistusohjelmassa työskennellään yhteistyössä kehittämällä ja poikkihallinnollisesti. Virastotasolla linjauksena on yli virastorajojen kattava yhteistyö eri kokeilujen ja jo olemassa olevien käytäntöjen levittäminen. Valtionhallintotasolla luodaan linjauksia, periaatteita ja toteutetaan erilaisia hankkeita ja projekteja koskien kaikkia virastoja ja ministeriöitä. (Asetus valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmasta 12.11.2019 VM164:00/2019; Valtiovarainministeriö 2020c.) Valtion henkilöstöjohtamisen ohjelman kokonaisuutta ohjaa valtionhallinnon HR-ohjausryhmä strategisen näkökulman ja hankkeen vaikuttavuuden arvioinnin perusteella.

Valtionhallinnon HR-ohjausryhmän kanssa tiiviissä yhteistyössä toimiva henkilöstöjohdon foorumi on keskeisessä asemassa hankkeen toimeenpanossa, koska foorumin kautta organisoidaan ja seurataan virastotasolla tapahtuvat kokeilut ja kehittämiset. Lisäksi henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmassa on kolme sparrausryhmää, joita ovat sidosryhmäsparraajat, virkamiessparraajat ja virastojen pääjohtajakunta. Uudistusohjelmalle on nimetty projektitiimi, jonka tehtävänä on organisoida ohjelman kokonaisuus ja analyysitiimi, joka tuottaa ohjelman vaikuttavuutta mittaavan mittariston. (Asetus valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmasta 12.11.2019 VM164:00/2019; Valtiovarainministeriö 2020c.)

B:n (14.4.2020) mukaan henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman aikana parannetaan työntekijäkokemusta, uudistetaan työnantajakuva, luodaan edellytyksiä monipaikkaiselle ja paikkariippumattomalle työskentelylle sekä lisätään sisäistä liikkuvuutta ja uudistetaan HR:n roolia ja toimintatapoja. Uudistusohjelman aikana valtiolla panostetaan henkilöstöjohtamisen erilaisiin kokeiluihin, levitetään hyväksi koettuja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja oppeja, vaikutetaan asenteisiin ja varmistetaan kytkökset muuhun käynnissä olevaan kehittämiseen (B 17.4.2020).

Helmikuun 2020 aikana on käynnistetty kahdeksan henkilöstöjohdon foorumin muotoilemaa erilaista kokeilua valtion eri virastoissa. Kokeilut käsittelevät työnantajakuvan viestintää ja markkinointia, hakijakokemuksen parantamista, dialogisen työskentelytyylin edistämistä, oman osaamisen hyödyntämistä yli hallintorajojen, työhyvinvoinnin parantamista, työntekijöiden arvostavaa kohtaamista ja työn jatkuvuudesta huolehtimista, vihapuheen saamiseen suhtautumista ja valmentavaa työskentelyä. Hyvien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen jakaminen toteutettiin HR-innovaatiopäivänä 21.8.2020. Tammikuun 2020 aikana toimintansa on aloittanut uusi sidossparraajaryhmä sekä uusi HR-ohjausryhmä tavoitteenaan kehittää valtion strategista HR-johtamista. (B 17.4.2020.)

2.3 Henkilöstöratkaisujen vaikutus henkilöstöjohtamiseen

Kalliosalmen (6.9.2016) mukaan henkilöstöammattilaisen tulisi yhdistää liiketoiminnan ja ihmisen toiminta siten, että työntekijät saisivat aikaan parhaan mahdollisen työtuloksen. Useimmiten henkilöstö on suurin kustannuserä, jolloin tuotannollisen tehokkuuden ja kustannustehokkuuden kannalta oikein kohdennettu, riittävä, osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on paras mahdollinen ja luo mahdollisuuden organisaation menestymiseen. Työntekijän näkökulmat henkilöstöjohtamiseen voidaan jakaa neljään henkilöstöön vaikuttavaan kategoriaan, jotka ovat muuttuva työ, sitoutuminen, työmotivaatio ja -ilmapiiri. (Viitala 2014, 9, 13–18.)

Kilpailu hyvistä työntekijöistä yritysten välillä on kiristynyt samalla kun kilpailu hyvistä ja turvallisista työpaikoista lisääntyy työnhakijoiden keskuudessa (Viitala 2014, 14). Hiilan, Tukiaisen ja Hakolan (2019, 25) mukaan muuttuva työ korostuu ihmisten tekemässä työssä uudenaikaisena älykkäämpänä toimintana. Muuttuva työ vaatii uudenaikaisia taitoja, kuten itsenäistä ajattelua, vanhojen toimintamallien haastamista, kyseenalaistamista ja arvostelukykä. Teknologian vaikutukset muuttuvan työn luonteessa korostuvat myös tiimityössä, jossa tiimin keskinäisellä vuorovaikutuksellisella ja yhteistoiminnalla on organisaatioiden kilpailuetu teknologian kehittyessä. (Hiila ym. 2019, 25–26). Pakarisen (2014) mukaan henkilöstön työhyvinvointi on turvattava muutostilanteissa, jonka yhtenä toteuttamisen tapana on pehmeä henkilöstöjohtaminen. Pakarisen (2014) mukaan pehmeässä henkilöstöjohtamisessa korostuu, että henkilöstö on voimavara, joiden sitoutumisesta, osaamisesta ja motivaatiosta organisaatio menestyy. Pakarinen (2014) korostaa organisaation menestyksen mahdollistajana henkilöstöjohtamisen tärkeää tehtävää tukea ja sparrata esimiehiä sekä järjestää osaamisen kehittämismahdollisuuksia henkilöstölle.

Viitalan (2014, 16) mukaan sitoutumista työhön voidaan pitää psykologisena sopimuksena. Mikäli työntekijöillä on mahdollisuus asettaa omia tavoitteita työssä sekä arvioida ja mitata niiden tuloksia, on todennäköisempää, että henkilöstöjohtaminen onnistuu ja tuloksiksi saadaan tavoitteisiin sitoutumista ja laadukasta toimintaa (Viitala 2014, 33). Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön, kehittyvän organisaation tuella ja ennen kaikkea tekevänsä merkityksellistä työtä, jolloin työntekijä on työnantajalleen lojaali ja joustava (Viitala 2014, 16). Accountorin vuoden 2019 HR-suunta 2022-tutkimuksen (Ylipahkala 2.1.2020) mukaan sitoutumiseen vaikuttaa tulevaisuudessa vahvasti se, kuinka hyvin työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on onnistuttu järjestämään organisaatioissa, esimerkiksi minkälaiset etätyömahdollisuudet organisaatiossa ovat. Viitala (2014, 16) painottaa sitoutumisen edellytykseksi työnantajan sitoutumisen myös työntekijää kohtaan. Rothin (2018) mukaan valitettavan usein organisaatiossa sitoutuminen nähdään vain yhdensuuntaisena, jolloin henkilöstön odotetaan sitoutuvan organisaatioon ja sen arvoihin. Hänen (Roth 2018) mukaansa menestyvä yritys tekee sitouttamisesta kahdensuuntaista, jolloin työnantaja sitoutuu myös omalta osaltaan henkilöstön kehittämiseen, palkitsemiseen ja osallistamiseen. Roth (2018) korostaa, että menestyvän organisaation tulisi kuunnella henkilöstöään, suunnitella, toteuttaa ja arvioida henkilöstön kehittämistä pitkäjänteisesti, jotta ne tukevat organisaation tavoitteita.

Viitalan (2014, 16) mukaan työmotivaatio määrittelee työntekijän työssä viihtymisen ja sen mielekkyyden. Riittävän haastava työ, saavutettavissa olevat tavoitteet, palkkion ja palautteen saaminen sekä työympäristöön tyytyväisyys motivoivat ihmistä pyrkimään kiitettä-

vään suoritukseen. Motivaatioksi määritellään yksilön sisäinen voima, joka suuntaa ja viritteää toiminnan sekä antaa tahtotilan ihmiselle. Motivaatioon vaikuttaa myös vahvasti oma osaamistaso. Mikäli työtehtävät joko ylittävät tai alittavat oman osaamistason, lopputuloksena on mitä luultavammin stressi. Työmotivaatiolle hyvänä lähtökohtana on työn vaatimusten ja oman osaamisen yhtenäinen linja. (Viitala 2014, 16–17.)

Viitalan (2014, 17) mukaan työpaikan ilmapiiri vaikuttaa kaikkeen työpaikalla, niin työmotivaatioon kuin työn tuloksiin. Ilmapiiri muodostuu ihmisten kokemuksista, kun he työskentelevät organisaatiossa ja siihen vaikuttaa erityisen paljon työpaikan johtamiskulttuuri ja työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet (Viitala 2014, 17). Viitalan (2014,18) mukaan ilmapiiri on parhaimmillaan avoin ja luottamuksellinen ja huonoimmillaan se on vastenmielinen ja ahdistava.

Henkilöstö on henkilöstötoimintojen asiakas ja kuluttaja, joka määrittää liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen. Henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu silloin, kun henkilöstöä koskevien ratkaisujen avulla on mahdollistettu organisaation strategian mukainen toiminta ja saavutettu liiketoiminnan tavoitteet. Epäonnistuneen henkilöstöjohtamisen seurauksena on useimmiten työntekijöiden poissaoloja, henkilöstön korkea vaihtuvuus, huolimattomuutta ja pahimmillaan konflikteja. (Viitala 2014, 18–33.) Liiketoiminnan tavoitteita saavuteltaessa Rothin (2018) mukaan tulee muistaa myös henkilöstössä olevan inhimillisen pääoman merkitys. Inhimillinen pääoma on organisaation työntekijöiden näkyvät ja näkymättömät tiedot sekä taidot ja kokemukset (Viitalan 2014, 140). Rothin (2018) mukaan inhimillinen pääoma sisältää henkilöstön psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin yhdistettynä motivaatioon ja sitoutumiseen, jonka avulla organisaatio voi uudistua ja kehittyä odottamattomilla tavoilla nyt ja tulevaisuudessa.

2.4 Teknologian vaikutus henkilöstöjohtamiseen

Teknologian murroksen myötä myös HR-ala on suuressa murroksessa. Vuonna 2018 julkaistun HCM Trends raportin mukaan globaaliin HR-teknoologiaan sijoitettu pääoma ylitti vuonna 2018 3,1 miljardia dollaria, mikä on yli kolminkertaisesti enemmän vuoden 2017 investointien määrään. Investointien määrä osoittaa, että todellinen teknologian muutos on tulossa myös HR-alalla. Careerbuilderin vuonna 2018 teettämän tutkimuksen mukaan yli puolet henkilöstöjohtajista uskoo, että tekoälystä tulee säännöllinen osa henkilöstöä viiden vuoden kuluessa. (Biro 2018.)

HR-suunta 2022-tutkimuksen mukaan yhä useamman organisaation tiedot ovat vuoteen 2022 mennessä sähköisillä alustoilla paperisten dokumenttien sijaan (Ylipahkala

2.1.2020). Ylipahkalan (2.1.2020) mukaan sähköisille alustoille siirtymisessä nähdään toimialojen välisiä eroja, esimerkiksi koulutusaloilla ja kansainvälisissä organisaatioissa siirytään sähköisille alustoille ennemmin kuin teollisuus- ja kuljetusaloilla. Milliganin (2018) mukaan HR-alan murros on mahdollistanut sen, että erilaiset koneet ja tekniikka korvaavat HR-ammattilaisten työtehtäviä. Milliganin (2018) mukaan teknologia mahdollistaa henkilöstöjohtamisen kuvan laajentamisen, mikä tekee henkilöstöjohtamisesta jännittävää, vaativampaa ja jopa kilpailukykyisempää. Teknologian lisääntyessä henkilöstöosastot tulevat olemaan entistäkin palvelukykyisempiä ja tulevaisuudessa työntekijät odottavat palveluiden olevan saatavilla ympäri vuorokauden. (Milligan 2018.)

SHRM analyttikoiden (Milliganin 2018) mukaan tulevaisuudessa yhä useampi HR-osasto tulee käyttämään analytiikkaa ennakointiin ja arvioimiseen. HR-suunta 2022-tutkimuksen mukaan vuosina 2021–2022 organisaatioista 69 prosenttia hyödyntää HR-prosesseissa henkilöstödataa ja organisaatioista 75 prosenttia ennakoivaa analytiikkaa henkilöstösuunnittelussa (Liikamaa 2019). Teknologian ja analytiikan yleistyessä henkilöstöhallinnolla on enemmän aikaa strategiselle suunnittelulle, jolloin robotit hoitavat arkipäiväisiä työtehtäviä, kuten palkanmaksua ja rekrytointien ajoittamista. (Milligan 2018.) Fischer (2017, 31) totesi jo vuonna 2017, että ohjelmistorobotit kuten chatbotit ovat jo monissa yrityksissä arkipäivää. Fischer (2017, 31) on samaa mieltä Milliganin kanssa siitä, että useimmiten nykypäivän robotit tekevät rutiinitehtäviä henkilöstön puolesta ja tällöin henkilöstöhallinnolla jää aikaa keskittyä paremmin muun muassa asiakaspalveluun ja organisaation kehittämiseen.

Mielen (2016) mukaan henkilöstöhallinnon rutiinitehtävien automatisoiduttua esimerkiksi robotiikan avulla, jää henkilöstöhallinnolla enemmän aikaa kehittyä liiketoimintakriittiseksi strategiseksi henkilöstöhallinnoksi. Mielen (2016) mukaan tulevaisuudessa henkilöstöhallinnosta tulee johdon kumppani, joka on mukana tuottamassa liiketaloudellista arvoa ja tuottavuutta. Miele (2016) painottaa, että johtajien tulisi yhteistyössä kartoittaa työmarkkinoiden tulevaisuuden suunnan, jotka vastaavat tulevaisuuden tarpeita ja sen perusteella kehittää henkilöstöjohtamista tulevaisuudessa. Mielen (2016) mukaan kun tulevaisuuden suunta on tiedossa, johtajien tulisi niiden pohjalta luoda kehitys- ja rekrytointiohjelmat, jotka kehittävät työntekijöiden taitoja vastata tulevaisuuden odotuksiin. Mielen (2016) mukaan työnantajien on varmistettava, että työntekijöillä on toimivat laitteet ja tekniikka, joka mahdollistaa sähköisten alustojen käyttämisen tuottavuuden parantamiseksi. Mielen (2016) mukaan henkilöstöhallinto kehittyy strategisemmaksi ulkoistamalla henkilöstöhallinnon tehtäviä, jonka johdosta henkilöstöhallinto voi keskittyä siihen mitä sen on tarkoitus tehdä eli hallinnoida ihmisiä. Alamäen (11.1.2019) mukaan tehtävien ulkoistamisella tar-

koitetaan toimintaa, jossa organisaatio siirtää oman sisäisen toiminnon tai tietyn osa-toiminnon ulkopuolisen organisaation tuotettavaksi. Mård (3.4.2019) on henkilöstöjohtamisen tehtävien ulkoistamisesta samaa mieltä Mielen (2016) kanssa. Lisäksi Mård (3.4.2019) näkee henkilöstöjohtamisen tehtävien ulkoistamisella tarkoituksen varmistaa, että henkilöstöhallinnon tehtävät tulee hoidettua kunnolla ja lain mukaisesti. Mårdin (3.4.2019) mukaan myös työn viihtyvyys paranee ja työhön sitoudutaan paremmin, kun henkilöstöhallintoon panostetaan. Miele (2016) kokee, että tulevaisuudessa henkilöstöhallinnolla on suurempi rooli liiketoiminnassa, joka voi tuoda haasteita suuren muutoksen myötä. Mielen (2016) mukaan muutoksen myötä HR-ammattilaiset voivat kokea haasteena tulevaisuuden kehityksen. Tulevaisuudessa yhtenä henkilöstöhallinnon tehtävänä on tutkia tulevaisuuden suuntaa varmistukseksi, että organisaation muuttuviin tarpeisiin vastataan kahden vuoden, viiden vuoden tai useampien vuosien päästä (Miele 2016).

Wilsonin (2020) mukaan vuonna 2020 vallinnut koronaviruspandemia on nostanut henkilöstöhallinnon tärkeään rooliin monessa organisaatiossa. Wilson (2020) painottaa, että henkilöstöhallinnon tulisi keskittyä työntekijöiden kokemuksiin, edistää uudelleenkoulutusta ja kehittää uudenlaisia työmalleja vuonna 2020 vallitsevan liiketoiminnan uudistamisen aikana. Wilson (2020) määrittelee HR 3.0:n digitaalisena henkilöstöhallinnon vaiheena, jossa on kyse työntekijöiden kokemuksista, suunnitteluajattelusta, chatbot-robotteista, läpinäkyvyydestä ja käytännöllisistä oivalluksista. Wilsonin (2020) mukaan muun muassa tekoälyyn perustuva datalähteinen päätöksenteko, nopeat ketterät käytännöt sekä johdonmukainen avoimuus tukee HR 3.0:aa.

Sympa vuonna 2018 teettämän pohjoismaiden HR nykytila-analyysistä selviää, että Suomi, Ruotsi ja Tanska ovat monella tavalla samanlaisessa tilanteessa HR-ohjelmistojen ja -prosessien kanssa. Tutkimuksen mukaan Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa tärkeinä tulevaisuuden toimenpiteinä pidetään HR-analytiikan, -järjestelmien ja osaamisen johtamisen kehittämistä. Tutkimuksessa keskeiseksi teemaksi nousi osaamisen johtamisen kehitys ja sen merkitys keskeisenä strategiassa. Tutkimukseen vastanneiden HR-ammattilaisten arvioiden mukaan vuodesta 2021 alkaen tullaan siirtymään yhä dynaamisempiin HR-prosesseihin ja työkaluihin. (Sympa 2019). Mattilan (17.1.2018) mukaan Suomella on hyvät edellytykset HR-järjestelmien kehittämiseen, mutta vielä 2018 vuonna HR-analytiikka tarkoitti käytännössä HR-raportoinnin perustasoa. Hänen (Mattila 17.1.2018) mukaansa ennustava analytiikka mahdollistaisi merkittävän lisäarvon liiketoimintaan. Mattilan (17.1.2018) mukaan HR-työ on murroksessa ja yksi henkilöstöjohtamisen megatrendeista on HR-prosessien teknologia-avusteinen kehittäminen muun muassa tekoälyn avulla. Kestin (9.2.2020) mukaan henkilöstöjohtamisessa tekoälyn hyödyntäminen vaatii ensin

tiedolla-johtamisen osaamista. Hänen (Kesti 9.2.2020) mukaansa organisaatio, joka käyttää tekoälyä johtamisen apuna, on kykeneväinen nostamaan esimiestoiminnan laatua merkittävästi. Tekoälyn soveltaminen johtamisessa mahdollistaa ennakoivan ja varmemman johtamisen sekä ihmisten voimavarojen paremman hyödyntämisen työntekijöiden ja organisaation parhaaksi (Hämäläinen 2018; Kesti 9.2.2020). Milligan (2018) korostaa, että HR-ammattilaisten tulee keskittyä entistä enemmän ihmisiin tulevaisuudessa, vaikka teknologian omaksuminen on myös tärkeää.

2.5 Tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen vaatimukset ja tulevaisuuden työntekijät

Hovin ja Schneiderin (26.6.2018) mukaan ketteryydellä tarkoitetaan läpinäkyvyyttä, muutostajavuutta ja mitattavuutta. Gustafssonin (2020) näkemyksen mukaan ketterän HR:n hyödyt organisaatioissa ovat lisäarvon tuottaminen, ihmisten onnistumisten tukeminen, nopeiden kokeilujen mahdollistavat nopeat oppimiset ja psykologinen turvallisuus. Gustafssonin (2020) mukaan psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen, että on uskallus tuoda omia mielipiteitä ilmi ja epäonnistua ilman, että on pelko joutua naurunalaiseksi työyhteisössä. Pakarisen (2018) mukaan ketterässä organisaatiossa ketterän HR:n menestystekijöinä ovat HR:n ja johdon välinen loistava yhteistyö ja se, että HR asiantuntijat toimivat sisäisinä valmentajina kulttuurin ja taitojen rakentamisessa. Lisäksi henkilöstöjohtaminen tulisi olla luonnollinen osa liiketoimintastrategiaa ja HR-tiimien välillä tulisi olla vahva luottamus ja yhteistyö. Toimiva ja ketterä HR-toiminta tulee näkyä eri puolilla organisaatiota, kuten johtamisessa, tiimeissä ja yksilöissä, sekä kehittyvässä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. (Pakarinen 2018.)

Accountorin HR-suunta 2022-tutkimuksen (Ylipahkala 2.1.2020) mukaan HR-työssä tulee näkymään vuoteen 2022 mennessä HR-trendejä, joita ovat vastuullisuus, työn joustavuus ja työntekijöiden hyvinvointi sekä henkilöstöhallinnon rooli työnantajamielikuvan luojana. HR-suunta 2022-tutkimuksen mukaan lähitulevaisuudessa vastuullisuus tulee muuttamaan muotoaan kohti ekologista, sosiaalista ja inhimillistä kestävyyttä. Rekrytoinnin ja perehdytyksen kehittämistä pidetään tärkeänä jo nyt, mutta niiden merkityksen ei kovin paljon nähdä nousevan, verrattuna esimerkiksi kulttuurien ja arvojen, osaamisen johtamisen, palautekäytäntöjen ja hyvinvoinnin kehittämiseen. Työn joustavuudella, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisella sekä sisäisellä työnantajamielikuvalla koetaan olevan suora vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. (Ylipahkala 2.1.2020.) HR-suunta 2022-tutkimuksen mukaan vuoteen 2022 mennessä HR:n rooli tulee pysymään suhteellisen samana, mutta henkilöstöhallinnon rooli esimiesten tukijana ja työsuhteasioiden asiantuntijana vahvistuu. Tutkimuksen mukaan myös henkilöstöhallinnon työnantajamielikuvan luomisen

ja osaamisen johtajuuden rooli korostuu entisestään vuoteen 2022 mennessä. (Ylipahkala 2.1.2020.)

Milliganin (2018) mukaan henkilöstöjohtaminen on kehittynyt entistä enemmän ihmisläheisemmäksi ja HR-asiantuntijat ovat entistä enemmän työntekijöiden apuna koko työuran ajan, mikä tekee henkilöstöjohtamisesta yhä tärkeämpää liiketoiminnalle ja strategialle. HR-ammattilaisten rooli on muuttunut ajan kuluessa hyvin paljon talouden ja henkilöstön myötä (Milligan 2018). Milliganin (2018) mukaan tulevaisuudessa ei riitä, että ymmärtää vain yrityksen HR-asiat, vaan henkilöstöalan ammattilaisten tulisi tietää tarkemmin yrityksen visiosta, strategiasta, tehtävistä ja taloudellisesta menestyksestä, jotta he toteuttaisivat mahdollisimman tehokasta henkilöstöstrategiaa. Taajamaan (1.3.2018) mukaan yhä useammassa organisaatiossa työn tekemisen tavat ovat murroksessa, joka edellyttää, että HR-ammattilaisen osaamisen on myös kehityttävä. Taajamaan (1.3.2018) mukaan tulevaisuudessa HR-ammattilaisen tulee osata kerätä ja analysoida dataa strategisten näkemysten mukaisesti. Lisäksi tulevaisuudessa HR-ammattilaisen tietoteknistä osaamista tarvitaan erilaisten järjestelmien ja palveluiden hyödyntämiseen (Taajamaa 1.3.2018). Taajamaa (1.3.2018) arvioi, että tulevaisuudessa henkilöstöammattilaisen rooli muuttuu prosessien suunnittelijasta ja toimeenpanijasta enemmän henkilöstöhallinnon asiantuntevaan rooliin. Taajamaa (1.3.2018) painottaa, että tulevaisuudessa johto tarvitsee entistä enemmän henkilöstöammattilaisten apua osaamisen kehittämisessä sekä reilujen ja tasapuolisten käytäntöjen luomisessa. Johdon ja henkilöstöammattilaisen on myös tärkeää luoda eri-ikäisille, eri työsuhteissa oleville ja erilaisilla osaamiskyvykkyyksillä työtä tekeville työntekijöille tunne siitä, että organisaatio arvostaa ja tukee heidän työtään (Taajamaa 1.3.2018). Taajamaan (1.3.2018) mukaan organisaation arvostuksen ja tukemisen tunteet luodaan työntekijöille siten, että perehdytysprosessit ovat nopeita, työkalut (järjestelmät, tietokoneet, kännykät) ovat toimivia ja tasa-arvoisia, ja että edut ovat reiluja ja tasapuolisia kaikille.

Mellasten (2020, 15–21) mukaan suuret ikäluokat koostuvat vuosien 1945–1959 välillä syntyneistä ihmisistä, jotka ovat nykyisin työelämässä vaikuttavista sukupolvista vanhin ja he ovat eläköitymässä lähitulevaisuudessa. Mellasten (2020, 28) mukaan millenniaalien määrittely on hyvin vaihtelevaa eri lähteissä, mutta Mellaset määrittelevät millenniaalien koostuvan vuonna 1980–2000 välillä syntyneistä ihmisistä. Millenniaalit käsittävät vuonna 2020 puolet Suomen työvoimasta, mikä selittyy suurten ikäluokkien eläköitymisellä ja X-sukupolven pienuudella, joka määritellään sijoittuvan suurten ikäluokkien ja millenniaalien sukupolvien väliin (Mellanen & Mellanen 2020, 28). Mellasten (2020, 28) määritelmän mukaan millenniaalit ovat kasvaneet globalisaation sekä taloudellisen ja digitaalisen kasvun

aikakaudella. Millenniaalien asenteita kuvataan edeltävää sukupolvea pehmeämpinä, liberaalimpina ja optimistisempina. Millenniaalit hakevat luovia ja innovatiivisia muutosideoita, kun aiemmat sukupolvet haluavat tehdä asioita mieluummin niin kuin on aina totuttu tekemään. (Mellanen & Mellanen 2020, 29.) Mellasten (2020, 29) mukaan millenniaalit eivät halua muutosinnostuksellaan kyseenalaistaa kenenkään auktoriteettia vaan lähinnä nykyisten toimintamallien järkevyyttä. Toimintamallien kyseenalaistamisen lisäksi teknologian huima kehitys on tehnyt millenniaaleista ennen kaikkea digisukupolven, joka on oppinut ajattelemaan, kommunikoidaan ja etsimään tietoa teknologian kautta (Mellanen & Mellanen 2020, 29). Mellasten (2020, 33) mukaan millenniaalien jälkeistä sukupolvea kutsutaan alfasukupolveksi, jotka ovat vuosina 2010–2030 syntyneitä. Alfasukupolvi varttuu yhteiskunnallisessa murrosvaiheessa ja heidän koko elämää syntymästä lähtien ympäröi teknologia (Mellanen & Mellanen 2020, 34). Digitaalijalla syntyneet millenniaalit ja alfasukupolvet ovat myönteisen muutoksen vauhdittajia tulevaisuuden työelämässä. Nuorimmat sukupolvet ovat perehtyneet teknologioihin ja he ovat tottuneet digitalisaatioon, jolloin muuttuvat työskentelytavat ja uudistukset eivät ole haaste heille. Siinä missä millenniaalit uudistavat maailmaa ja tapaa tehdä töitä, niin sitä nuorempi alfasukupolvi nopeuttaa muutoksia entisestään. (Sympa 2019.)

Mellasten (2020, 44) mukaan millenniaalien ja alfasukupolven ero aiempiin sukupolviin eroaa myös työhön sitouttamisen suhteen. Mellasten (2020, 44) mukaan millenniaaleja ja alfasukupolvea ei voi sitouttaa työhön ainoastaan hyvällä palkalla tai tarjoamalla vakituista työtä. Nuoremmat sukupolvet sitoutuvat työhön ennemminkin yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteen vuoksi tai siksi, että työssä pääsee oppimaan, kehittämään ja toteuttamaan itseään (Mellanen & Mellanen 2020, 44).

Uusien sukupolvien tullessa työelämään on tärkeää uudistaa henkilöstöjohtamista kohti aidosti ihmiskeskeisempää lähestymistapaa (Viitala 2014, 19). Viitalan (2014, 19) mukaan henkilöstöjohtamisen kehittämisen haasteena tulevaisuudessa on löytää oikeanlaiset keinot vastata työntekijöiden vaatimuksiin ja odotuksiin, sekä työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Johtamiskonsepteja tulisi kehittää niin, että ne edistäisivät muun muassa itseohjautuvuutta, tiimityöskentelyä, ketteriä prosesseja ja emotionaalista älykkyyttä (Viitala 2014, 19). Fischerin mukaan (2017, 31) organisaatioiden uusien osaajien lisäksi on annettava mahdollisuus myös vanhoille työntekijöille oppia uusia työelämätaitoja työelämän kehittyessä. Fischerin (2017, 31) mukaan organisaatioiden henkilöstöhallinnoissa tulee luoda oppimisen keinoja, jotka auttavat myös vanhoja työntekijöitä uusien taitojen kehittämisessä. Fischer (2017, 31) toteaa, että uudet teknologiat eivät aina vaadi koodaajaa, vaan teknologioiden oppiminen ja soveltaminen ovat mahdollista koulutuksesta riippumatta. Milliganin (2018) mukaan tulevaisuudessa henkilöstöammattilaisten tulee arvioida,

mitkä tehtävät organisaatiossa voidaan automatisoida ja siten uudelleen kouluttaa työntekijät, joiden työtehtäviin automaatio vaikuttaa. Accountorin vuoden 2019 HR-suunta 2022-tutkimuksessa selvitettiin myös tärkeästä hiljaisen tiedon jakamisesta suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. HR-suunta 2022-tutkimuksen avoimissa vastauksissa hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiksi painotettiin muun muassa henkilökiertoa, mentorointia, prosessien dokumentointia ja tiimin tiedostojen jakoa organisaation viestintäkanavissa. (Lehti 2019, 12.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilaa ja odotuksia sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa HR-asiiantuntijoiden näkökulmasta. Lisäksi tutkittiin HR-asiiantuntijoiden kokemia haasteita sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisesä sekä mitä tulevaisuuden mahdollisuuksia HR-asiiantuntijat näkevät sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Tutkimus toteutettiin 8.6.–11.6.2020 välisenä aikana kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja se toteutettiin yksilöhaastatteluina kuudelle sisäministeriön henkilöstöhallinnon HR-asiiantuntijalle. Kahta HR-asiiantuntijaa haastateltiin haastattelurungon 1 henkilöstöjohtaja (liite 1) mukaan ja neljää HR-asiiantuntijaa haastateltiin haastattelurungon 2 muut HR-asiiantuntijat (liite 2) mukaan. Tässä luvussa käsitellään tehdyn tutkimuksen tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruu-, käsittely- ja analysointimenetelmät perusteluineen.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen (Kananen 2019, 25). Kananen (2019, 25) mukaan tutkimusongelma ja sen luonne määrää käytettävän tutkimusmenetelmän. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä eikä siihen vaikuttavia tekijöitä tunneta entuudestaan, joten se pyrkii ongelman syvälliseen ymmärtämiseen. Määrällinen tutkimus pyrkii tiilastollisiin yleistyksiin ja se edellyttää ilmiön tuntemista, joka kuvataan teorioiden ja mallien kautta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärryksen ja syvällisyyden määrällistä tutkimusmenetelmää paremmin. (Kananen 2019, 25–26.) Tämä tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen.

Tässä tutkimuksessa laadullinen tutkimusmenetelmä osoittautui sopivaksi, sillä laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä asetettujen tutkimustavoitteiden kautta. Pitkärannan (2017, 10) mukaan laadullinen tutkimus keskittyy yleensä tulevaisuuteen, jonka avulla kehitetään tai uudistetaan tutkittavaa kohdetta. Tutkimuksessa keskityttiinkin nykytilan lisäksi tulevaisuuden odotusten, haasteiden ja mahdollisuuksien kartoittamiseen sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Tässä tutkimuksessa laadullista tutkimusmenetelmävalintaa tuki myös lähtökohta, että tutkimuksen haastateltavien anonymiteetti säilyy koko tutkimuksen ajan. Kylmän (2008, 109–120) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on usein pieni osallistujamäärä, joka lisää riskiä tutkittavan tunnistamiseen, joten on eettisesti oikein, että tutkittavien tunnistettavuuteen liittyvät tunnisteet poistetaan.

3.2 Aineiston keruumenetelmä

Tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu eli sovellettu puolistrukturoitu haastattelu (liitteet 1 & 2). Näpärän (2017) mukaan puolistrukturoitu haastattelu sopii ilmiöihin, joita on tutkittu suhteellisen vähän. Hänen (Näpärä 2017) mukaansa puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi mietittyjä ja kaikille haastateltaville samoja. Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan teemahaastattelun teemat tulee perustua tutkimuksen viitekehykseen. Tässä tutkimuksessa on pyritty valitsemaan viitekehyyksessä eli tutkimuksen tietoperustassa nousseet teemat teemahaastatteluun, jotta tutkimuksesta tulisi mahdollisimman johdonmukainen. Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan teemahaastattelun avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Teemahaastattelussa on tarkoitus edetä etukäteen valittujen teemojen ja mahdollisten tarkentavien kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Kanasen (2014, 77) mukaan teemahaastattelua suunniteltaessa tutkijalla tulee olla jonkinlainen ennakkonäkemyks ilmiöstä, jonka pohjalta hän laatii haastattelun teemat. Tutkija luo teemahaastattelurungon ennakkokäsitysten pohjalta ennen haastattelua. Teemahaastattelussa keskustellaan haastattelurungon teemoista aina ensin yleisellä tasolla yhdestä teemasta kerrallaan, jonka jälkeen edetään yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Kanasen (2014, 77) mukaan edellä mainitulla tavalla tutkija saa haastateltavan avautumaan aiheesta vähitellen ja luottamus kasvaa. Tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastatteluissa Kanasen (2014, 77) toteamaa tapaa muodostaa luottamus tutkijan ja haastateltavan välille.

Tutkimuksen teemahaastattelun teemat (liitteet 1 & 2) johdettiin tutkimuksen alakysymyksistä neljään teemaan, jotka ovat Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilanne, odotukset Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa, Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinnon tulevaisuuden kehittämisen haasteet ja Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinnon tulevaisuuden mahdollisuudet. Kanasen (2014, 73) mukaan teemahaastattelun vastausten avulla pyritään saamaan yksityiskohdista kokonaiskuva, jolloin teemahaastattelun kysymykset tulee kohdistaa tutkittavan ryhmän toimintaan. Tässä tutkimuksessa on pyritty muodostamaan teemahaastattelun teemat ja niiden tarkentavat kysymykset tavoitteen saavuttamiseksi, eli miten sisäministeriön henkilöstöhallinto voisi kehittyä tulevaisuudessa. Teemahaastattelussa ollaan vuorovaikutuksellisessa keskustelussa haastateltavan kanssa, joka mahdollistaa laaja-alaisen syventymisen tutkimuksen ilmiöön ja tarkentavien kysymysten asettamisen haastateltavan vastauksien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Kanasen (2014, 79) mukaan teemahaastattelussa voidaan avointen kysymysten avulla avartaa tutkijan ymmärrystä kyseisen aiheen suh-

teen. Tässä tutkimuksessa on teemahaastattelun runkoon lisätty teemoihin avoimia kysymyksiä, jotta tutkija sai teemoista mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan. Teemojen kysymyksissä on pyritty välttämään dikotomisias kysymyksiä, joihin voidaan vastata vaihtoehdoilla: kyllä ja ei. Kanasen (2014, 73) mukaan dikotomisias kysymyksiä tulee välttää, koska ne johtavat aina suppeaan aineistoon.

Kanasen (2019, 30) mukaan laadullisessa tutkimuksessa haastatteluaineisto kerätään niiltä ihmisiltä, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön, ja joilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun onnistumisen ja kattavien vastausten kannalta on suositeltavaa, että haastateltavat voivat tutustua teemoihin ja kysymyksiin etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Tässä tutkimuksessa haastattelujen ajankohdat sovittiin sähköpostitse ja haastateltaville lähetettiin teemahaastattelurunko sekä tarkentavat kysymykset ennen haastattelun ajankohtaa. Teemahaastattelujen tueksi laadittiin kaksi erilaista haastattelurunkoa (liitteet 1 & 2). Haastattelurunko 1 henkilöstöjohtaja (liite 1) on osoitettu sisäministeriön henkilöstöjohtajan ja johtavan asiantuntijan haastatteluihin ja haastattelurunko 2 muut HR-asiantuntijat (liite 2) on osoitettu muiden sisäministeriön HR-asiantuntijoiden haastatteluihin. Haastattelurunko 1 henkilöstöjohtaja (liite 1) eroaa haastattelurungosta 2 muut HR-asiantuntijat (liite 2) tutkimuksen nykytilateeman osalta, sillä henkilöstöjohtajan ja johtavan asiantuntijan (C) yhteinen vastuualue eroaa muiden HR-asiantuntijoiden vastuualueista, jolloin ne vaikuttivat heiltä kysytyihin kysymyksiin. Tutkimuksen tuloksissa muiden kolmen teeman eli odotusten, haasteiden ja mahdollisuuksien osalta kaikkien haastateltavien vastaukset on yhdistetty.

Yksilöteemahaastattelut toteutettiin kesäkuussa 2020 etäyhteydellä johtuen vuonna 2020 vallinneesta koronaviruspandemiasta. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuutta sisäministeriön henkilöstöhallinnon asiantuntijaa. Haastatteluissa edettiin haastattelurunkoja 1 ja 2 (liitteet 1 & 2) noudattaen, keskustellen jokaisesta teemasta lisäkysymyksineen ja tarkennuksineen. Haastattelujen kestoa ei etukäteen määritetty, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus miettiä vastauksiaan tarvitsemansa ajan ja keskustelua voitiin käydä avoimesti jokaisesta teemasta. Yhden yksilöhaastattelun kesto oli noin yksi tunti. Haastatteluun valikoidut henkilöt työskentelivät toimeksiantajaorganisaatiossa eri vastuualueissa ja he olivat työskennelleet keskimäärin 6,5 vuotta sisäministeriön henkilöstöhallinnossa.

Haastateltava A toimii johtavana asiantuntijana sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Hänen vastuualueitaan on muun muassa tulosohtaus, työsuojelu, osaamisen kehittäminen ja henkilöstösuunnittelu.

Haastateltava B toimii henkilöstö- ja hallintojohtajana sisäministeriön henkilöstö- ja hallintoyksikössä, johon kuuluu henkilöstöhallinto. Hänen vastuullaan on sisäministeriön keskitetty henkilöstöhallinto, hallinnon alan ohjaus HR-asioissa sekä HR-asioiden hoitaminen yhteistyössä valtioneuvoston kanssa.

Haastateltava C toimii johtavana asiantuntijana sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Hänen vastuullaan on samat alueet kuin henkilöstö- ja hallintojohtajalla, eli sisäministeriön keskitetty henkilöstöhallinto, hallinnon alan ohjaus HR-asioissa sekä HR-asioiden hoitaminen yhteistyössä valtioneuvoston kanssa. Erona henkilöstö- ja hallintojohtajaan, johtava asiantuntija valmistelee vastuualueen asiat, kun henkilöstö- ja hallintojohtaja vastaa asioista yksikkötasolla.

Haastateltava D toimii henkilöstösuunnittelijana sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Hänen vastuullaan on toimeenpanna palvelussuhteeseen liittyviä asioita aina rekrytoinnissa avustamisesta henkilön lähtöön asti koko palvelussuhteen elinkaaren aikana. Lisäksi hänen tehtävänä on hoitaa EU-tarkastuksia sekä tarkastaa kuukausittaiset palkat, jotka lähtevät ulkoistettuun palkanmaksuun.

Haastateltava E toimii henkilöstösuunnittelijana sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Myös hänen vastuullaan on toimeenpanna palvelussuhteeseen liittyviä asioita koko palvelussuhteen elinkaaren aikana. Palvelussuhteeseen liittyen hänen vastuullaan on rekrytoinnin valmistelutoimenpiteet ja hän toimiikin sisäministeriön osalta Valtiolle.fi -sivuston pääkäyttäjänä hallinnoiden rekrytointi-ilmoituksia koko sisäministeriön osalta. Lisäksi turvallisuus selvitysprosessi kuuluu hänen vastuualueeseen sekä hän toimii käyttövaltuushallintavastaavana.

Haastateltava F toimii erikoissuunnittelijana sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Hänen vastuullaan on CMC kriisihallintakeskuksen rekrytoinnit ja palvelussuhteeseen liittyvät asiat CMC kriisihallintakeskuksen osalta. Lisäksi hän toimii myös henkilöstökoordinaattorina esimerkiksi silloin kun on jokin muutoshanke meneillään, sekä hän toimii Kieku -tietojärjestelmätiimin pitäjänä sisäministeriön henkilöstöhallinnossa.

Tutkimustuloksien käsittelyn yhteyteen lisättiin harkitusti myös haastateltavien suoria lainauksia tulosten tueksi. Lainaukset pyrittiin säilyttämään alkuperäisinä, joten sitaateissa on puhekielisyyttä poiketen muutoin opinnäytetyössä käytetystä yleiskielestä.

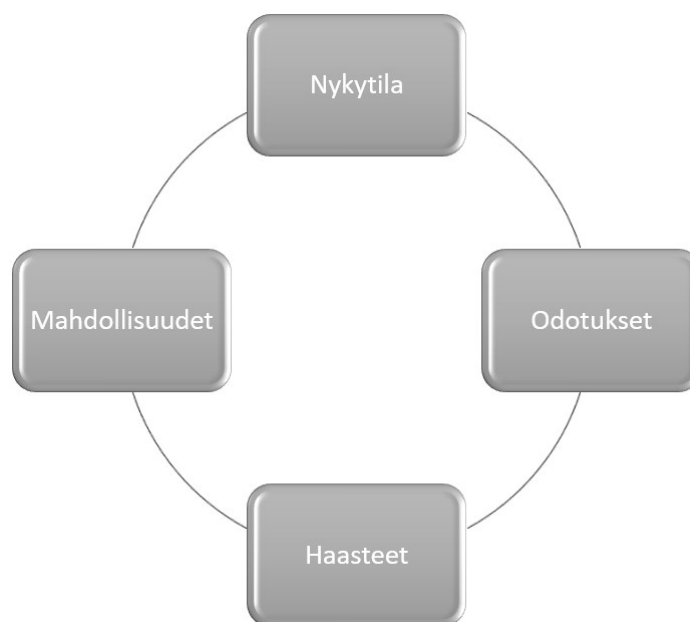
3.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla ja sähköpostitse saaduilta materiaaleilta toimeksiantajalta. Kanasen (2014, 101) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistomäärät ovat usein niin suuria, että tutkijan tulee käyttää tutkimuksen ratkaisemiseksi laadullisen aineistojen analyysimenetelmiä, jonka ensimmäinen vaihe on yhteismitallistaminen - aineistojen muuttaminen tekstimuotoon litteroinnilla. Tutkimusaineiston eli teemahaastattelun vastaukset yhteismitallistettiin litteroimalla haastattelut puhelimen äänitesovelluksesta tekstimuotoon. Muut tutkimuksen aineistot on saatu jo valmiina tekstimuodossa toimeksiantajalta. Näitä ovat esimerkiksi tieto henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmasta ja sisäministeriön henkilöstöhallinnossa käytettävistä chatboteista. Kanasen (2014, 102) mukaan haastattelujen litterointi voidaan tehdä kahdella eri tarkkuustasolla joko tarkimmalla tasolla – huomioiden puheen lisäksi eleet ja äänenpainot taukoineen, tai karkeammalla tasolla – huomioiden haastateltavan lauseen ytimen tiivistetyssä muodossa. Tässä tutkimuksessa on käytetty haastattelun litteroinnissa pääasiassa karkeampaa tasoa, saaden kunkin haastateltavan tiivistetyt näkemykset kustakin tutkimuskysymyksestä. Haastattelun litteroinnissa on myös käytetty joidenkin haastateltavien vastauksista muodostettua sanatarkkaa kuvausta, koska tutkija halusi nostaa tutkimustuloksissa sitaatteina haastateltavien näkemyksiä teemahaastattelun teemoista.

Kanasen (2014, 103) mukaan aineiston käsittelyn toinen vaihe on koodaus, jossa litteroitu teksti tiivistetään ja yksinkertaistetaan. Koodauksen avulla aineisto saadaan käsiteltävään muotoon, jolloin samaa tarkoittavat asiat yhdistetään samalla koodilla (Kananen 2017, 104). Tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelujen purkuun koodausta, jolloin asiakokonaisuudet saatiin esille kustakin teemasta. Kanasen (2014, 113) mukaan koodauksen jälkeen seuraava vaihe aineistojen käsittelyssä on luokittelu, jonka avulla samaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään, jolloin ne muodostavat loogisen kokonaisuuden. Tässä tutkimuksessa aineisto luokiteltiin kokonaisuuksiin, jonka tuloksena saatiin lopulliset vastaukset tutkimuksen teemahaastatteluista.

4 Tutkimustulokset

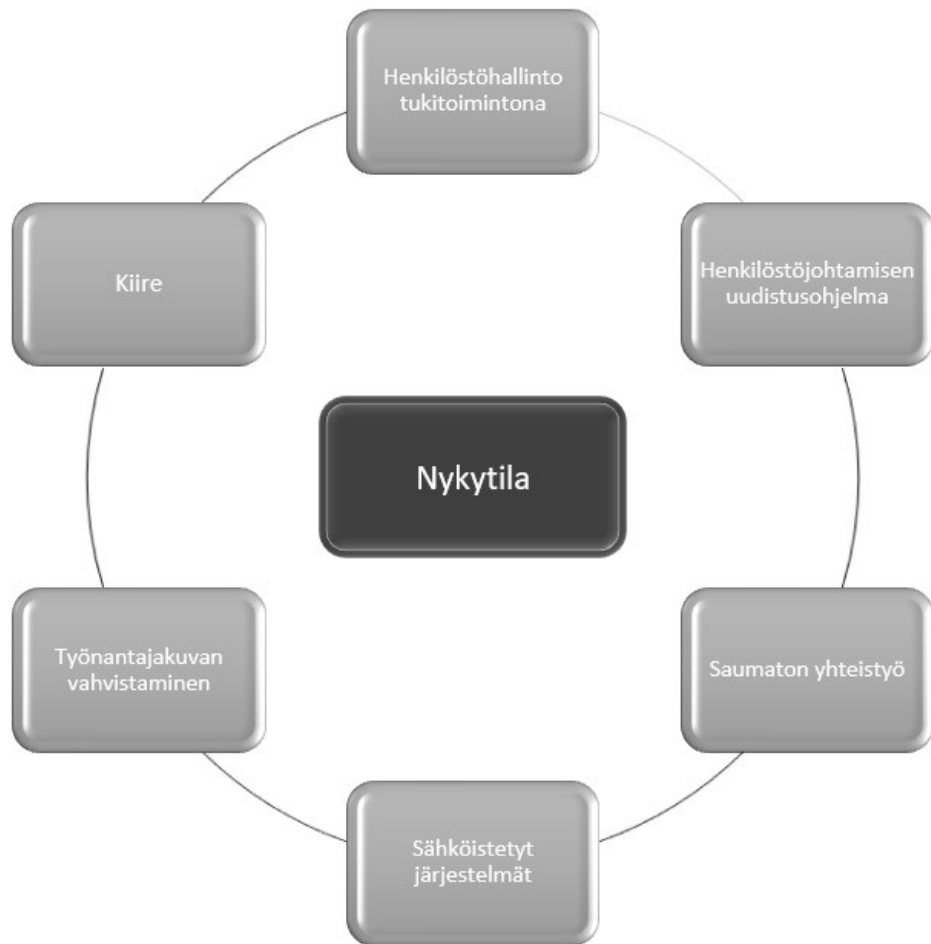
Tässä luvussa käsitellään teemahaastatteluista saadut tutkimuksen tulokset sekä esitelään tutkimustulosten yhteenveto. Tulokset on jaoteltu tutkimuksen teemojen mukaisesti, joiden mukaan on liitetty haastateltavien henkilöiden suoria sitaatteja. Tutkimustuloksissa odotuksien, haasteiden ja mahdollisuuksien teemoissa käytetään termejä lyhyt ja pitkä tähtäin. Lyhyellä tähtäimellä tarkoitetaan vuosia 2020–2023 ja pitkällä tähtäimellä tarkoitetaan vuosia vuodesta 2024 eteenpäin. Kuviossa 6 on havainnollistettu tutkimustuloksissa käsiteltävät teemat, jotka ovat sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytila, odotukset, haasteet ja mahdollisuudet henkilöstöhallinnon tulevaisuudelta HR-asiantuntijoiden näkökulmasta.



Kuvio 6. Tutkimustuloksissa käsiteltävät teemat

4.1 Sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytila

Kuvio 7 osoittaa HR-asiantuntijoiden näkemyksen sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilasta. Tehtyjen haastattelujen perusteella sisäministeriön henkilöstöhallinto nähdään tukitoimintona ja, että henkilöstöhallinto on osana valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmaa. HR-asiantuntijat kokevat, että sisäministeriön henkilöstöhallinnossa vallitsee saumaton yhteistyö. Nykytilan kartoituksen osalta tuli esiin, että sisäministeriön henkilöstöhallinnon järjestelmät ovat sähköistetyt ja henkilöstöhallinnon tavoitteena on pyrkiä vahvistamaan työnantajakuvaa. Henkilöstöhallinnon keskeisenä haasteena koetaan kiire.



Kuvio 7. Sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytila

Haastateltavien mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnon toimintaa ohjaa sisäministeriön yhteinen konsernistrategia, jossa henkilöstöjohtaminen on oleellinen osa. Heidän mukaansa hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa strategian toimeenpanon. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäministeriössä tulee olla riittävä henkilöstö sekä määrällisesti että laadullisesti ja työtilojen tulee olla terveelliset. Henkilöstön osaaminen tulee olla ajan tasalla ja heillä tulee olla käytössä nykyaikaiset työvälineet. Lisäksi strategian toimeenpanon saavuttamiseksi henkilöstöä tulee johtaa osallistavasti ja vastuullisesti. Vaikka henkilöstöhallinto on oleellinen osa konsernistrategian toteutusta, haastateltavien mukaan se nähdään usein tukitoimintona eikä johdon strategisena kumppanina. Käytännötasolla se näkyy esimerkiksi niin, ettei henkilöstöhallinto ole edustettuna sisäministeriön osastopäällikkökokouksissa.

Haastateltavien mukaan konsernistrategian lisäksi sisäministeriön henkilöstöhallinnon toimintaa ohjaa valtion yhteiset HR-tavoitteet, jotka ovat kirjattu sisäministeriötä koskeviin vuoden 2020 tulossopimukseen. Heidän mukaansa valtion yhteiset HR-tavoitteet ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön liikkuvuus ja työnantajakuvan vahvistaminen. Haastattelussa ilmeni, että osaamisen kehittämistä pidetään erityisen tärkeänä tavoitteena,

koska sen koetaan olevan hyvin eri tasolla eri valtion virastoissa. Kuitenkin sisäministeriössä osaamisen kehittäminen koetaan olevan vahvalla tasolla. Valtion yhteiset HR-tavoitteet ovat pitkälti samoja mitä sisäministeriön konsernistrategiassa on määritelty ja henkilöstöhallinnossa onkin todettu, että ajan kuluessa erilaiset strategiat alkavat kytkeytymään entisestään toisiinsa. Haastateltavien mukaan sisäministeriön ensisijaiset henkilöstöjohtamisen mallit ovat tulosjohtamisen ja tulosohjauksen mallit. HR-asiantuntijat kokevat henkilöstöjohtamisen mallien toimivan ja tukevan riittävässä määrin henkilöstöhallintoa.

”Kun tavoitteita asetetaan, niin niitä myös seurataan ja tulosten perusteella tehdään korjauksia, mikäli tarvitsee.”

Haastateltavien mukaan henkilöstöjohtamisen mallien avulla edellytetään ja pyritään tukemaan, että henkilöstöjohtaminen olisi osallistavaa, valmentavaa, vastuullista ja inhimillistä. Heidän mukaansa sisäministeriön henkilöstöhallinnossa käytetään pehmeitä johtamistyynejä enemmän kuin karkeita. Haastatteluissa ilmeni, että sisäministeriössä vuonna 2020 on uutena johtamisenmuotona tullut täysipäiväinen etäjohtaminen. Sisäministeriön henkilöstöhallinto on tarjonnut koulutuksia etäjohtamiseen jo ennen vuoden 2020 koronaviruspandemiaa, jonka vuoksi etäjohtaminen ei tullut uutena asiana sisäministeriön esimiehille viraston siirtyessä täysipäiväiseen etätyöskentelyyn vuonna 2020.

Vuoden 2020 kesäkuuhun mennessä sisäministeriön henkilöstöhallinto on ollut mukana kolmessa eri kokeiluhankkeessa, joita valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmassa on käynnistetty. Kokeiluhankkeet, joissa sisäministeriön henkilöstöhallinto on osallisena, ovat työnantajakuvan viestinnän ja markkinoinnin hanke, hakijakokemuksen parantamisen hanke sekä uuden virkamiehen perehdytyssovellus. Haastateltavien mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnosta on valittu henkilöt edustamaan valtion henkilöstöjohtamisen foorumiin, jossa käsitellään eri henkilöstöhallinnon hankkeita ja raportoidaan tuloksista. Kokeiluhankkeiden lisäksi sisäministeriön henkilöstöjohtaja on mukana valtionhallinnon HR-ohjausryhmässä, jota johtaa valtiovarainministeriön alivaltiosihteeri. HR-ohjausryhmän tavoitteena on kehittää valtion strategista HR-johtamista. HR-ohjausryhmä toimii valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman ohjausryhmänä, joka haastateltavien mukaan koetaan ”näköalapaikkana” HR-toiminnan kehittämisen seuraamiselle, ja jossa pääsee myös vaikuttamaan HR-alan kehitykseen valtiolla.

Sisäministeriön henkilöstöhallinnossa koetaan yhteistyön olevan saumatonta, jossa työntekijöiden välinen luottamus, yhteishenki ja tiedonkulku toimivat hyvin. Henkilöstöhallinnossa koetaan myös, että kaikki tietävät omat vastuunsa, mutta kun työtehtävät hoidetaan useimmiten yksin, on tärkeää, että työasioista keskustellaan ja jokainen tietää minkälainen

työtilanne kollegalla on sillä hetkellä. Henkilöstöhallinnossa koetaan keskustelun luovan hyvää yhteishenkeä, luottamusta ja luo tunteen toisten tuesta.

"Jos jollakin on jokin ongelma niin voi luottaa, että muilta saa tukea ja apua."

Vahvaan luottamuksen tunteeseen vaikuttaa henkilöstöhallinnossa haastateltavien mukaan myös esimiehen luotto työntekijöitä kohtaan sekä puolin ja toisin tapahtuva raportointi. Henkilöstöhallinnon ja johdon välinen yhteistyö koetaan myös hyväksi asiaksi, josta erityishuomiona haastatteluissa ilmeni esimiehien aloitteet ottaa yhteyttä henkilöstöhallintoon ja johdon avoimuus uusille ideoille ja ehdotuksille koettiin mainitsemisen arvoisena asiana.

"Parhain sitoutumisen keino on se, kun me kaikki puhalletaan yhteen hiileen."

Haastateltavien mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnossa on periaatteena, että ihmisillä olisi hyvä olla ja tulla töihin ja että työt olisivat riittävässä määrin oman näköisiä, haastavia ja motivoivia. Haastateltavat kokevat, että henkilöstöhallinnon yhteishenki on hyvä ja motivoiva, kaikki haluavat hoitaa työnsä hyvin ja he ovat kunnianhimoisia työn suhteen. He kokevat myös, että valtiolla ei ole niinkään hyviä palkitsemisetuja, vaan ennemmin sitouttaminen on siinä, kun saa esimieheltä kiitoksen ja palautetta, sekä siinä, että työ on riittävän haastavaa, motivoivaa ja monipuolista.

Haastatteluissa kävi ilmi, että sisäministeriön henkilöstöhallinnossa on käytössä kokonaan sähköistetyt palvelusuhteeseen liittyvät prosessit, jotka ovat olleet yhtenä mahdollistajana siihen, että koko henkilöstöhallinto pystyi siirtymään etätyöskentelyn pariin koronaviruspandemian aikana vuonna 2020. Haastateltavien mukaan palvelusuhteen prosessien sähköistäminen on ollut useamman vuoden projekti henkilöstöhallinnossa. Sisäministeriössä on myös kehitelty integraatioita eri järjestelmien välille, jonka ansiosta tietyt tiedot siirtyvät automaattisesti järjestelmästä toiseen. Esimerkiksi Acta-asianhallintajärjestelmän ja Kieku-tietojärjestelmän välillä on integraatio, joka koetaan olevan suuri apu ja nopeuttavan järjestelmiin kirjaamista.

Sähköistettyjen prosessien ja integraatioiden lisäksi sisäministeriön henkilöstöhallinnossa on käytössä kaksi chatbottia, Sulo ja Heebo. Chatbot-Sulo on kaikkien käytössä oleva chatbot sisäministeriön verkkosivulla, joka vastaa kysymyksiin Suomen lipusta ja vaakunasta. Chatbot-Heebo on virtuaalinen virkamies, joka vastaa sisäministeriön intran verkkosivuilla henkilöstöhallintoon liittyviin kysymyksiin. Chatbot-Heebon tavoitteena on, että

henkilöstöhallinto tuntee henkilöstön tarpeet hyvin, ja että Heebo osaisi vastata henkilöstön kysymyksiin ja ohjata oikean tiedon äärelle. Tavoitteena on, että henkilöstö käyttäisi Chatbottia mielellään, ja että chatbotilla olisi paljon käyttäjiä, joka kerryttäisi paljon dataa. Henkilöstöhallinnossa koetaan, että chatbotit ovat helpottaneet suuresti työtä, koska sähköposteihin ei tule enää monia samoja kysymyksiä. (C 14.9.2020.)

”Kun on neljän vuoden aikana esimerkiksi sata kertaa vastannut samoihin kysymyksiin, niin nyt Heebo vastailee niihin.”

Haastateltavien mukaan työnantajakuvan kehittäminen on yksi sisäministeriön henkilöstöhallinnon tavoitteista. Työnantajakuvan muodostumiseen koetaan vaikuttavan, miten henkilöstö voi ja miltä se näyttää ulospäin, sekä se, miten yksilö omalla toiminnallaan vaikuttaa työnantajakuvaan. Esimerkiksi rekrytointiprosessissa haastattelija voi vaikuttaa siihen, minkälaisen työnantajakuvan hän hakijalle antaa sisäministeriöstä.

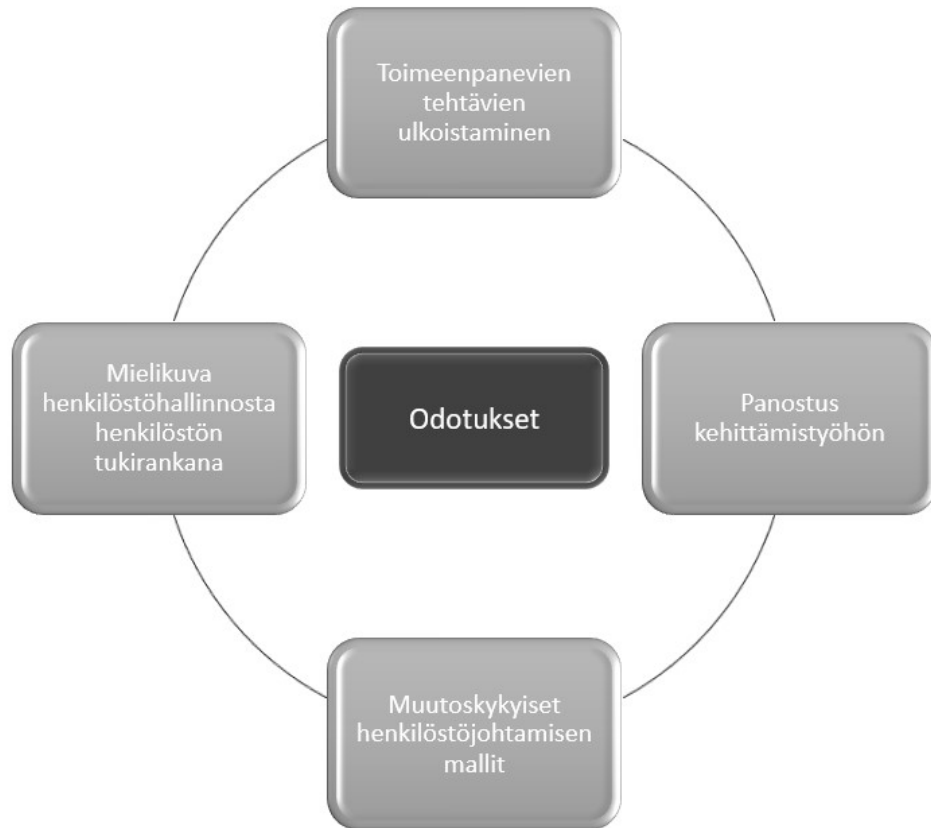
”Rekrytointitilanne on meidän käyntikortti, jonka olemme hioneet alusta loppuun.”

Sisäministeriön henkilöstöhallinnossa pyritään kohtaamaan ihminen tarkoittaen esimerkiksi rekrytointiprosessissa sitä, että hakija huomioidaan muun muassa viestimällä rekrytointiprosessin aikataulusta ja valitusta henkilöstä, vaikka hän ei itse tulisikaan valituksi. Sisäministeriön henkilöstöhallinnon tavoitteena on saada jäämään työnhakijalle hyvä tai vähintään neutraali mielikuva sisäministeriöstä työnantajana. Sisäministeriön henkilöstöhallinto on omalla toiminnallaan pyrkinyt kehittämään sisäministeriön työnantajamielikuvaa esimerkiksi julkaisemalla yhteistyössä viestintäosaston kanssa sosiaaliseen mediaan korkeakouluharjoittelijoiden esittelyvideoita valtiolla työskentelystä ja vuonna 2019 toteutetun kampanjan avulla, jonka tarkoituksena oli murtaa ennakkoluuloja valtiolla työskentelystä. Lisäksi henkilöstöhallinto aikoo julkaista työnantajakuvan kehittämiseen liittyviä työnantajavideoita, mutta kuvaukset keskeytyivät toistaiseksi vuonna 2020 koronavirustilanteen vuoksi.

Sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilan keskeisempänä haasteena koetaan kiire, joka syntyy yksilöiden suuresta työmäärästä laajojen vastualueiden takia. Tästä syystä tehtävien priorisointi koetaan tärkeäksi ajan ollessa rajallinen. HR-asiantuntijat toivoisivat työajan riittävän enemmän kehittämistyöhön, mutta nykyisillä resursseilla se koetaan haasteelliseksi.

4.2 Odotukset sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa

Kuvio 8 osoittaa HR-asiantuntijoiden odotukset sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa, joita ovat toimeenpanevien tehtävien ulkoistaminen, panostaminen kehittämistyöhön, muutoskykyiset henkilöstöjohtamisen mallit sekä mielikuva henkilöstöhallinnosta henkilöstön tukirankana.



Kuvio 8. Odotukset sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa

Haastateltavien mukaan toimeenpanevien tehtävien eli peruspalvelusuhteeseen liittyvien tehtävien ulkoistaminen Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen (jäljempänä Palkeet) tulee arviolta tapahtumaan seuraavan viiden vuoden eli vuosien 2021–2026 aikana. Vuoteen 2020 mennessä sisäministeriön henkilöstöhallinnosta on ulkoistettu Palkeisiin palkanlaskenta, henkilöstöhallinnon järjestelmien ylläpito ja henkilötietojenhallinta. Haastatteluissa tuli esiin, että tulevaisuudessa tarkoituksena on ulkoistaa loput peruspalvelusuhteen prosessit kuten palvelussuhteeseen liittyvä neuvonta, nimittämiskirjojen laatimiset, ajanhallinta ja rekrytointiprosessien eri vaiheet. Haastateltavien mukaan henkilöstöhallinnon toimeenpanevien tehtävien ulkoistamisen odotuksena on saada sisäministeriön henkilöstöhallinnosta tulevaisuudessa entistä strategisempi. Haastatteluiden perusteella henkilöstöhallinnossa odotetaan toimeenpanevien tehtävien ulkoistamisen jälkeen jäävän

enemmän aikaa suunnitelmallisuuteen ja kehittämiseen kohti strategisempaa henkilöstöhallintoa. Haastateltavat kokevat henkilöstöhallinnon nykytilanteen haasteena ajan rajallisuuden, jonka ratkaisuna he näkivät toimeenpanevien tehtävien ulkoistaminen, jolloin tulevaisuudessa jäisi enemmän aikaa kehittämistyöhön.

”Tärkeää olisi, että henkilöstöhallinto olisi askeleen edellä, eikä askel jäljessä tai samalla viivalla.”

Haastateltavien mukaan henkilöstöjohtamisen mallien odotetaan kehittyvän ja muuttuvan ajan kuluessa, jotta henkilöstöjohtaminen olisi tulevaisuudessa ketterämpää. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen tietyt mallit muuttuvat aina, kun tulee suurempia muutoksia muun muassa hallituksen tai ministerin vaihduttua. Henkilöstöjohtamisen mallit nähdään kehittyvän myös silloin, kun tietyt työtehtävät ulkoistetaan muualle tai lopetetaan kokonaan. Haastatteluissa tuotiin vahvasti esille, että henkilöstöjohtamisen malleja kehittäessä tulee huomioida tulevaisuuden ennusteet, jotta mallit palvelisivat henkilöstöhallintoa mahdollisimman hyvin.

”Malleja täytyy kehittää koko ajan katsoen pitkälle tulevaisuuteen.”

Haastateltavien mukaan sisäministeriön henkilöstö odottaa, että henkilöstöhallinto on ”tukiranka” henkilöstölle. He tarkoittavat ”tukirangalla” henkilöstöhallintoa, joka mahdollistaa sen, että sisäministeriön asiantuntijat pystyvät toteuttamaan substanssiosaamistaan sen edellyttämällä tavalla. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että henkilöstöhallinnolta odotetaan läsnäoloa ja tavoitettavuutta. Haastateltavien mukaan vuonna 2020 lisääntyneen etätyön myötä yhteisöllisyyden ylläpito on noussut henkilöstön keskuudessa tärkeäksi. Yhteisöllisyyden ylläpidossa odotetaan henkilöstöhallinnolta tukea. Haastateltavien mukaan myös esimiehet odottavat tukea henkilöstöhallinnolta.

4.3 Haasteet sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisessä

Kuvio 9 osoittaa HR-asiantuntijoiden kokemat haasteet sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisessä, joita ovat yhteiskunnallinen murrosvaihe, valtioneuvoston yhteinen järjestelmä, TUVE-verkko, osaamisen kehittämisen ylläpito sekä työntekijöiden vaatimukset tulevaisuudessa.



Kuvio 9. Haasteet sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisessä

Haastateltavien mukaan keskeisenä haasteena sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisessä koetaan olevan yhteiskunnallinen murrosvaihe. Yhteiskunnallisella murrosvaiheella tarkoitetaan haastateltavien mukaan tämänhetkisen eli vuonna 2020 maailman kehitystä muun muassa teknologian avulla. Yhteiskunnallinen murrosvaihe koetaan tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisen sekä lyhyen että pitkän tähtäimen haasteena, koska siitä, mihin ja millä tavalla henkilöstöhallinto tulee kehittymään ei ole varmuutta. Haastateltavien mukaan on epävarmaa, mitkä henkilöstöhallinnon tehtävät tullaan ulkoistamaan tulevaisuudessa, mitkä tehtävät jäävät henkilöstöhallintoon ja millä aikataululla tämä tulee tapahtumaan. Haastateltavat myös pohtivat, miten henkilöstöhallinnon prosessit tulevat toimimaan ulkoistamisen jälkeen.

”Prosessit ovat isoja muutoksia ottaa käyttöön ja sitä, miten ne loppupeleissä toimii niin ei tiedä kuinka kauan kestää saada toimimaan.”

Yhteiskunnallisen murrosvaiheen koetaan myös vaikuttavan resurssien tiukkenemiseen tulevaisuudessa. Haastateltavien mukaan haasteena koetaan yhteiskunnallisessa murrosvaiheessa tullut resurssi kysymys, jonka mukaan entistä pienimmillä resursseilla tulisi henkilöstöhallinnon työn olla entistä laadukkaampaa ja vaikuttavampaa. Haastateltavat pohtivat, miten henkilöstöhallinnon määrärahat vaikuttavat resursseihin tulevaisuudessa,

esimerkiksi kuinka monta henkilöä on ylipäätään henkilöstöhallinnossa töissä tulevaisuudessa.

Haastatteluista tuli esiin, että valtioneuvostolla on tavoitteena yhtenäistää valtioneuvoston järjestelmät, joista ensimmäisenä kaikissa ministeriöissä otetaan käyttöön yhteinen asianhallintajärjestelmä. Sisäministeriön henkilöstöhallinnon on määrä siirtyä uuteen asianhallintajärjestelmään vuonna 2021. Henkilöstöhallinnossa koetaan haasteena, että uudessa asianhallintajärjestelmässä ei ole samanlaisia integraatiota henkilötietojärjestelmä Kiekuun kuin edellisen asianhallintajärjestelmän ja Kieku henkilötietojärjestelmän välillä. Haastateltavien mukaan, mikäli uuteen asianhallintajärjestelmään halutaan lisätä integraatioita toisiin järjestelmiin, se luo kustannuksia sisäministeriölle. Haastatteluissa nousi myös ajatuksia sähköisten henkilöstöhallinnon dokumenttien tallennuksesta tulevaisuudessa. Mikäli sähköisiä dokumentteja ei pysty tallentamaan uuteen asianhallintajärjestelmään, tulisi dokumenteille löytää jokin toinen tallennuspaikka.

Sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisen haasteena sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä nähdään käytössä oleva TUVE-verkko eli korkean varautumisen ja turvallisuuden vaatimukset täyttävä hallinnon turvallisuusverkko. Haastateltavien mukaan TUVE-verkon vuoksi sisäministeriössä ei voida käyttää useampia järjestelmiä eikä esimerkiksi Valtti-työkoneita, jotka ovat muutoin suurimmaksi osaksi valtioneuvostossa ja valtiolla käytössä. Esimerkiksi Skype-puheluita ei voida soittaa TUVE-verkon ulkopuolisille tahoille, kuten valtioneuvostoon, jolloin yhteydenottojen järjestäminen koetaan hankaliksi. Haastatteluissa nousi epäilyjä myös TUVE-verkon toimivuudesta, mikäli tekoälyä käytettäisiin tulevaisuudessa enemmän sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Tästä syystä henkilöstöhallinnossa koetaan, että TUVE-verkko rajoittaa todella paljon niin henkilöstöhallinnon kuin koko sisäministeriön tekemisiä. Tämän vuoksi haastateltavien mukaan koetaan, että sisäministeriön henkilöstöhallinto jää valtion yhteisissä tietojärjestelmäratkaisusta ulkopuolelle. Haastateltavat ymmärtävät TUVE-verkon tärkeyden turvallisuusviranomaisena, mutta toivovat TUVE-verkon käyttöön kehitystä. Kehitysehdotuksena haastatteluissa nousi, että ne työntekijät, joiden työtehtävät eivät edellytä turvallisuusverkkoa, voisivat työskennellä ns. normaaliverkossa, joka on muissakin valtion virastoissa henkilöstöhallinnolla käytössä.

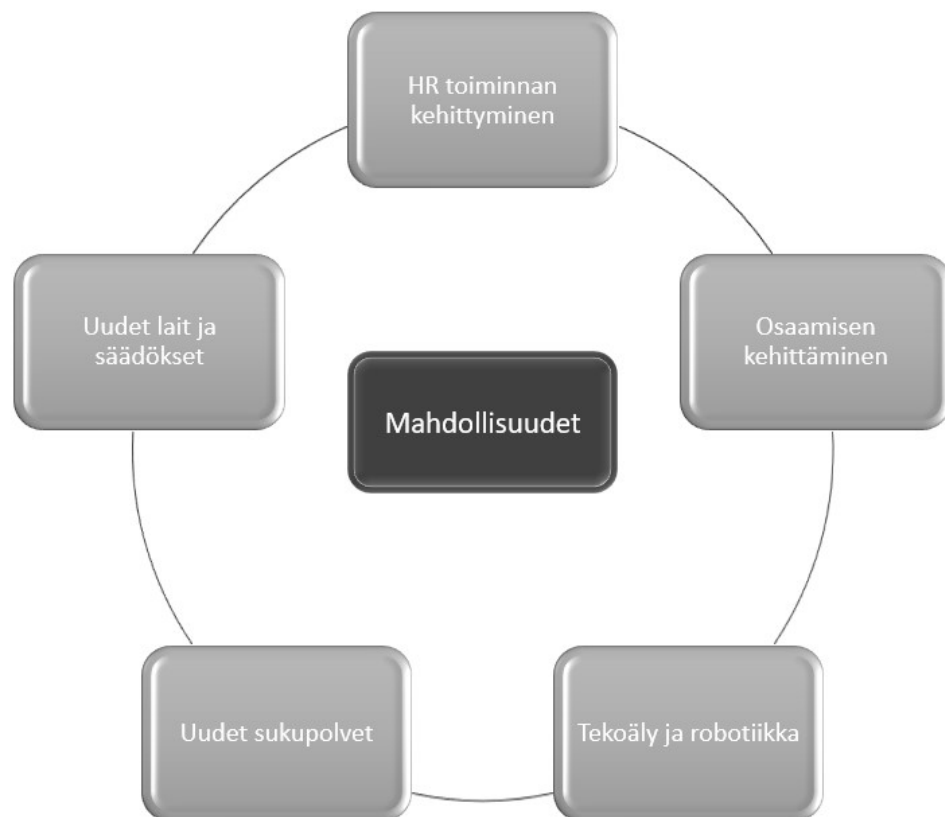
Haastateltavien mukaan sisäministeriössä osaamisen kehittämisen koetaan olevan mahdollisella tasolla. Sen sijaan sisäministeriössä henkilöstön osaamisen kehittämisen ylläpito koetaan haasteena. Sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehittämissuunnitelmaan kuuluu osaamisen kehittäminen ja koska maailma muuttuu nopealla tahdilla, niin myös osaamis-

tarpeet koetaan muuttuvan nopeasti. Haasteena henkilöstöhallinnossa nähdäänkin se, miten henkilöstöhallinto pystyy joustavasti kouluttamaan ja kehittämään sisäministeriön henkilöstöä. Haasteena koetaan myös ylläpitää sisäministeriön henkilöstön motivaatiota kehittää ketterästi heidän omaa ammattitaitoaan.

Haastateltavien mukaan sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisessä pitkän tähtäimen haasteena koetaan tulevaisuuden työntekijöiden vaatimuksiin vastaaminen. Sisäministeriön henkilöstöhallinnossa on havaittu, että nuorempien työntekijöiden vaatimukset työltä ovat erilaiset mitä vanhempien työntekijöiden. Haastateltavien mukaan haasteena on löytää oikeanlaiset keinot vastata tulevaisuudessa nuorempien sukupolvien vaatimuksiin ja odotuksiin työltä. Haasteeksi koetaan myös valtion houkuttelemattomuus työnantajana esimerkiksi palkkavertailuissa yksityisen sektorin kanssa, jossa palkat voivat olla paljonkin korkeampia kuin valtiolla.

4.4 Tulevaisuuden mahdollisuudet sisäministeriön henkilöstöhallinnossa

Kuvio 10 osoittaa HR-asiiantuntijoiden näkemät tulevaisuuden mahdollisuudet sisäministeriön henkilöstöhallinnossa, jotka ovat HR toiminnan kehittyminen, osaamisen kehittäminen, tekoäly ja robotiikka, uudet sukupolvet sekä uudet lait ja säädökset.



Kuvio 10. Tulevaisuuden mahdollisuudet sisäministeriön henkilöstöhallinnossa

Haastateltavien mukaan he näkevät vuoden 2020 yhteiskunnallisen murrosvaiheen tuovan haasteiden lisäksi kuitenkin paljon myös mahdollisuuksia HR toiminnan kehittämiseen.

”Meillä on paljon mahdollisuuksia tässä murrosvaiheessa, kun ollaan otettu hyvin chatbotit käyttöön ja saatu niistä hyviä kokemuksia.”

Haastateltavien mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnossa uskotaan, että työn tekemisen tavat tulevat muuttumaan niin lyhyellä kuin pitkällä tähtäimellä tulevaisuudessa. Esimerkiksi vuonna 2020 levinneen koronaviruspandemian vuoksi suurin osa sisäministeriössä siirtyi etätöihin ja teki suuren tietoteknisen edistymisen, jonka seurauksena haastateltavat uskovat etätöihin ja muiden sähköisten ratkaisujen yleistyvän sisäministeriössä tulevaisuudessa. Haastateltavien mukaan henkilöstöhallinnon työstä uskotaan tulevan enemmän aika- ja paikkariippumatonta ja painottuvan digitaalisiin verkostoihin. Haastattelussa nousi myös tulevaisuuden mahdollisuuksina HR-tiedolla johtaminen, jonka nähdään tulevaisuudessa olevan osa arkea. Lisäksi haastattelussa tulevaisuuden mahdollisuuksina nähtiin, että sisäministeriön henkilöstöhallinnosta tulee vahvempi johdon strateginen kumppani sekä inhimillisyyden ja läsnä olevan vuorovaikutuksen merkityksen kasvavan.

Sisäministeriön henkilöstöhallinnossa nähdään HR toiminnan kehittymisen mahdollisuutena, että tulevaisuudessa henkilöstöhallinto voi olla hajautettuna eri osastoilla sisäministeriössä. Haastateltavien mukaan nähdään myös, että yhteinen valtioneuvostoajattelu vahvistuu ja valtioneuvostossa tulnaisiin yhdistämään virastojen henkilöstöhallinnot, josta tietty henkilö omaa tietyn vastuualueen ja auttaa tarvittaessa ministeriöitä vastuulleen kuuluvan HR-prosessin kanssa.

Haastateltavien mukaan henkilöstön osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen muutos alkaa uuden teknologian yleistymisen myötä. Toimeenpanevien tehtävien ulkoistamisen jälkeen sisäministeriön henkilöstöhallinnossa nähdään vapautuvan työaikaa muihin työtehtäviin, jolloin he näkevät osaamisen kehittämisen tulevaisuuden mahdollisuutena. Haastateltavien mukaan toimeenpanevia tehtäviä tekevillä HR-asiantuntijoilla on tarkoituksenaan kehittää omaa osaamistaan asiantuntijuuteen, joista esimerkiksi henkilöstöhallinnon järjestelmien kuten robotisaation ja kehittämiseen liittyvät toimet kiinnostavat heitä. Sisäministeriön henkilöstöhallinnossa nähdään yhtenä osaamisen kehittämisen muotona henkilökierto. Haastatteluiden mukaan sisäministeriön työhyvinvointikyselyssä vuonna 2019 on monelta taholta noussut kiinnostusta henkilökiertoa kohtaan, käytännössä henkilökiertoa ei kuitenkaan tapahdu kovinkaan paljoa. Henkilöstöhallinnossa nähdään, että mikäli henkilökiertoa ei tapahdu, on lopputuloksena se, että osaaminen ei siirry toisiin virastoihin

ja päinvastoin, jolloin omassa työtehtävässä saattaa tulla työssä kehittymisen maksimaalinen raja. Työssä kehittymisen maksimaalisen osaamisen saavutettua henkilöstöhallinnossa nähdään, että siirtyminen toisiin työtehtäviin toisi uusia mahdollisuuksia kehittymiselle.

Haastateltavien mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnossa koetaan, että tekoäly ja robotiikka ovat tulevaisuuden mahdollisuuksia niin lyhyellä kuin pitkällä tähtäimellä. Henkilöstöhallinnossa nähdään tekoälyn ja robotiikan auttavan tulevaisuudessa paljon työtehtävissä, jonka johdosta henkilöstöhallinnon automaatioaste kasvaa edelleen ja manuaalinen työ vähenee. Haastateltavat näkevät myös tekoälyn ja robotiikan edistävän henkilöstöhallinnon ketteryyttä niiden tuomilla mahdollisuuksilla tulevaisuudessa.

Uusien sukupolvien tulo työelämään nähdään sisäministeriön henkilöstöhallinnossa positiivisena asiana. Henkilöstöhallinnossa tiedostetaan uusien sukupolvien olemassaolo ja heidän uskotaan tuovan työelämään tullessaan uusia mahdollisuuksia koko valtionhallinnon alalle.

”Nuorilta tulee hyviä vinkkejä, miten tehtävät voisi mennä sujuvammin.”

Henkilöstöhallinnossa koetaan, että nuorilla työntekijöillä on erinomainen tietotaito esimerkiksi tietokoneiden käsittelyssä. Haastateltavien mukaan työyhteisössä nuoret osaavat auttaa tietoteknisten asioiden kanssa, joissa vanhemmat työntekijät saattavat olla kokemattomampia.

”On hyvä, kun nuoriso osaa kyseenalaistaa toimintaa ja käytänteitä, jotka ovat olleet pitkään käytössä.”

Haastateltavien mukaan henkilöstöhallinnossa on havaittu tehokkuuden ja nopeuden kehittyvän nuorten henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden myötä. Lisäksi henkilöstöhallinnossa on havaittu, että nuoremmilla työntekijöillä on erilainen kyky ottaa haltuun erilaisia järjestelmiä kuin vanhemmilla työntekijöillä. Henkilöstöhallinnossa nuorten työntekijöiden kyvyt otetaan positiivisesti vastaan samalla oppien, miten tänä päivänä järjestelmien kanssa toimitaan.

”Nuoret on suoraan sanottuna ihan lottovoittoja osastolla.”

Sisäministeriössä on teetetty vuonna 2020 henkilöstölle työkaarikysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa eri virka- ja työuran vaiheissa olevat työntekijät. Henkilöstöhallinnossa

on ryhdytty pohtimaan, miten esimerkiksi johtamistyylejä tulee kehittää tulevaisuudessa, jotta ne kohtaavat uusien sukupolvien tarpeita. Sisäministeriön henkilöstöhallinnossa on nuorten myötä havaittu, että nuoret työntekijät eivät halua sitoutua samaan työhön muutamaa vuotta pidempään.

Haastateltavien mukaan viranomaistyötä tehdessä henkilöstöhallinnon tulee noudattaa lakia sekä virka- ja työehtosopimusta. Heidän mukaansa peruspalvelusuhteeseen ei voida tulla joustoja ennen kuin lakiin tehdään muutoksia. Tästä syystä haastateltavat näkevät tulevaisuuden mahdollisuutena kehittää sisäministeriön henkilöstöhallintoa uusien lakien sekä virka- ja työehtosopimukseen tehtävien muutoksien avulla. Haastateltavien mukaan lakien ja virka- ja työehtosopimuksen tulisi kehittyä, jotta ne vastaisivat paremmin tulevaisuuden työelämää.

4.5 Tutkimustulosten yhteenveto

HR-asiantuntijat kuvaavat sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilan toiminnan noudattavan sisäministeriön yhteistä konsernistrategiaa ja valtion yhteisiä HR-tavoitteita. Haastattelujen perusteella sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytila nähdään tukitoimintona eikä johdon strategisena kumppanina. Sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytila koostuu lisäksi valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmasta, saumattomasta yhteistyöstä ja sen keskeisestä tavoitteesta pyrkiä vahvistamaan työnantajakuva. Haastattelujen perusteella sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilassa käytetään sähköisiä järjestelmiä ja keskeisenä haasteena koetaan kiire.

Haastattelujen mukaan HR-asiantuntijoiden odotuksena sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa on henkilöstöhallinnon toimeenpanevien tehtävien ulkoistaminen. Henkilöstöhallinnon toimeenpanevien tehtävien ulkoistamisen jälkeen HR-asiantuntijat odottavat henkilöstöhallinnosta tulevan entistä strategisempi tulevaisuudessa. Muita HR-asiantuntijoiden odotuksia sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa on panostaminen kehittämistyöhön, muutoskykyiset henkilöstöjohtamisen mallit ja mielikuva henkilöstöhallinnosta henkilöstön tukirankana.

Haastattelujen mukaan keskeisenä HR-asiantuntijoiden kokemana sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisen sekä lyhyen että pitkän tähtäimen haasteena pidetään vuoteen 2020 sijoittuvaa yhteiskunnallista murrosvaihetta. Yhteiskunnallisessa murrosvaiheessa HR-asiantuntijat näkevät haasteena teknologian kehittymisen tuoman epävarmuuden henkilöstöhallinnon tulevaisuudesta, sekä mihin ja millä tavalla henkilöstöhallinto tulee kehittymään. Lisäksi haasteena koetaan yhteiskunnallisen murrosvaiheen

vaikutukset työhön käytettäviin resursseihin tulevaisuudessa. HR-asiantuntijat kokevat haasteena uuden valtioneuvoston yhteisen asianhallintajärjestelmä, jossa ei ole samanlaisia integraatioita toisiin järjestelmiin kuin edellisessä asianhallintajärjestelmässä. Muita haasteita sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisessä koetaan TUVE-verkon rajoittavuus, henkilöstön osaamisen kehittämisen ylläpito ja työntekijöiden vaatimukset tulevaisuudessa.

Haastatteluiden perusteella HR-asiantuntijat näkevät HR toiminnan kehittymisen tulevaisuuden mahdollisuutena sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Työntekemisen tapojen nähdään muuttuvan ja työstä uskotaan tulevan enemmän aika- ja paikkariippumatonta. Lisäksi tekoälyn ja robotiikan käyttö rutiininomaisissa työtehtävissä nähdään olevan tulevaisuuden mahdollisuus sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Uusien sukupolvien tulo työelämään nähdään myös tulevaisuuden mahdollisuutena, koska nuorilla koetaan olevan erinomainen tietotaito teknologian käsittelyyn ja tehokas työskentelytapa. Haastatteluiden perusteella uusien sukupolvien tottumus kyseenalaistaa pitkään käytettyjä toimintatapoja ja luoda kehitysehdotuksia uudellaisiin näkemyksin on erittäin suotavaa. Tulevaisuuden mahdollisuutena nähdään myös lakien ja virka- ja työehtosopimuksien kehittäminen, jotka ovat edellytyksenä esimerkiksi henkilöstöhallinnon palvelusuhteen joustavuuteen ja tekoälyn hyödynnettävyyteen tulevaisuudessa.

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset ja tehdään tulosten pohjalta päätelmät jatkotutkimusehdotuksista. Luvussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta, arvioidaan opinäytetyöprosessia sekä omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilan toimintaa ohjaa sisäministeriön konsernistrategia ja valtion yhteiset HR-tavoitteet. Laineen (26.4.2013) tulokinnan mukaan henkilöstöjohtamisen päätehtäviä ja rooleja kuvaavassa Ulrichin mallissa yhdistetään henkilöstöjohtamisen rakenteet ja ihmisten välinen vuorovaikutus toisiinsa, jolla pyritään varmistamaan liiketoimintastrategian mukainen osaaminen ja siten turvaamaan organisaation kilpailukyky. Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnossa ollaan samaa mieltä Laineen kanssa muun muassa siitä, että hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa strategian toimeenpanon. Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnossa käytetään henkilöstöjohtamisen pehmeitä tyylejä. Pakarisen (2014) mukaan pehmeässä henkilöstöjohtamisessa on kyse siitä, että henkilöstö on voimavara, jonka sitoutumisesta, osaamisesta ja motivaatiosta organisaatio menestyy. Voidaan todeta, että valtion yhteiset HR-tavoitteet koskien osaamisen kehittämistä, henkilöstön liikkuvuutta ja työnantajakuvan vahvistamista ohjaavat myös vahvasti sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehittämistoimintaa. Marraskuussa 2019 valtiovarainministeriö asetti Valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman VM164:00/2019 toimikaudelle 12.11.2019–31.12.2022. Uudistusohjelman tavoitteena on kehittää julkishallintoa ja valtion henkilöstöjohtamista niin, että palvelulupaus toteutuu ja digitaaliset palvelut ovat ajan tasalla, ja täten kehittää valtion työntekijäkokemusta ja kilpailukykyä. (Asetus valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmasta 12.11.2019 VM164:00/2019; Valtiovarainministeriö 2020c.) Uudistusohjelman aikana valtiolla panostetaan henkilöstöjohtamisen erilaisiin kokeiluihin, levitetään hyväksi koettuja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja oppeja, vaikutetaan asenteisiin ja varmistetaan kytkökset muuhun käynnissä olevaan kehittämiseen (B 17.4.2020). Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinto on mukana valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmassa ja vuoden 2020 kesäkuuhun mennessä henkilöstöhallinto on ollut mukana kolmessa eri kokeiluhankkeessa. Kokeiluhankkeiden tuloksista ei ollut vielä tietoa vuoden 2020 kesäkuuhun mennessä, koska hankkeet oltiin vasta aloitettu.

Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilan nähdään koostuvan saumattomasta yhteistyöstä ja luottamuksesta. HR-asiiantuntijat eivät koe palkkausjärjestelmää sitouttavana tekijänä, vaan parhaimpana sitoutumisen keinona pidetään henkilöstöhallinnon yhteistyötä ja riittävän haasteellista sekä motivoivaa työtä. Viitalan (2014,

16) mukaan riittävän haastava työ, saavutettavissa olevat tavoitteet, palkkion ja palautteen saaminen sekä työympäristöön tyytyväisyys motivoivat ihmistä pyrkimään kiitettävään suoritukseen. Tutkimustuloksissa ilmeni, että henkilöstöhallinnon yhteishenki on hyvä ja motivoiva, ja kaikki haluavat hoitaa työnsä hyvin ja olla kunnianhimoisia työn suhteen. Viitala (2014,16) painottaa sitoutumisen edellytykseksi työnantajan sitoutumisen myös työntekijää kohtaan. Tutkimustulosten mukaan HR-asiantuntijoiden luottamuksen tunteen koetaan vaikuttavan esimiehen luottoon HR-asiantuntijoita kohtaan. Luottamuksen tunteen kokemiseen koetaan myös vaikuttavan puolin ja toisin tapahtuva raportointi. Pakarisen (2018) mukaan ketterässä organisaatiossa ketterän HR:n menestystekijöinä ovat HR:n ja johdon välinen loistava yhteistyö ja se, että HR asiantuntijat toimivat sisäisinä coacheina kulttuurin ja taitojen rakentamisessa, HR-tiimien välillä on vahva luottamus ja yhteistyö. Pakarisen (2018) määritelmän mukaan voidaan todeta, että sisäministeriön henkilöstöhallinnolla on hyvät mahdollisuudet kehittyä tulevaisuudessa kohti ketterämpää henkilöstöhallintoa. B:n (17.4.2020) mukaan yhtenä valtion yhteisenä HR-tavoitteena vuonna 2020 on pyrkiä vahvistamaan työnantajakuva. Sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilan yhtenä keskeisenä tavoitteena pyrkiä kehittämään sisäministeriön työnantajakuva. Tutkimustulosten mukaan henkilöstöhallinnossa työnantajakuvan muodostumiseen koetaan muun muassa vaikuttavan rekrytointiprosessin onnistuminen. Heidän mukaansa rekrytoidessa työnhakijoita haastattelija voi vaikuttaa siihen, minkälaisen työnantajakuvan hän hakijalle antaa sisäministeriöstä. Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnossa pyritään kohtaamaan ihminen tarkoittaen rekrytointiprosessissa sitä, että hakija huomioidaan muun muassa viestimällä rekrytointiprosessin aikataulusta ja valitusta henkilöstä, vaikka hän ei itse tulisikaan valituksi. Almialan (2017) mukaan valtiolle töihin hakeneet henkilöt arvostavat läpinäkyvyyttä, rehellisyyttä, eettisyyttä, monikanavaisuutta sekä panostusta työhyvinvointiin. Almiala (2017) painottaa erityisen tärkeäksi luoda arvostuksen tunne työnhakijalle. Jos viestintä prosessin etenemisestä epäonnistuu, muodostuu hakijalle rekrytointiprosessin yhteydessä kokemus kyseisestä organisaatiosta, jolloin hän voi ajatella, että ei enää hae töihin kyseiseen organisaatioon (Almiala 2017). Almialan (2017) mukaan negatiivinen ajatus organisaatiosta ja sen epäonnistuneesta rekrytointiprosessista on liian kallis koko organisaatiolle. Tutkimustulosten mukaan haastateltavat ovat samaa mieltä Almialan (2017) kanssa, koska sisäministeriön henkilöstöhallinnon tavoitteena on saada jäämään työnhakijalle hyvä tai vähintään neutraali mielikuva sisäministeriöstä työnantajana.

Tutkimustulosten mukaan HR-asiantuntijoiden keskeisenä odotuksena sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa on henkilöstöhallinnon toimeenpanevien tehtävien ulkoistaminen. Haastateltavien mukaan toimeenpanevien tehtävien ulkoistamisen jälkeen työaika vapautuu, jolloin aikaa jää henkilöstöhallinnon kehittämiseksi. Miele

(2016) on tutkimustulosten kanssa samaa mieltä. Hänen (Miele 2016) mukaan henkilöstöhallinto kehittyi strategisemmaksi ulkoistamalla henkilöstöhallinnon tehtäviä, jonka johdosta henkilöstöhallinto voi keskittyä siihen, mitä sen on tarkoitus tehdä eli hallinnoida ihmisiä. Tutkimustuloksissa ilmeni myös HR-asiantuntijoiden odotukset henkilöstöjohtamisen mallien kehittymisestä ajan kuluessa, jotta henkilöstöjohtaminen olisi tulevaisuudessa ketterämpää. Mielen (2016) mukaan johtajien tulisi yhteistyössä kartoittaa työmarkkinoiden tulevaisuuden suunnan, jotka vastaavat tulevaisuuden tarpeita ja sen perusteella kehittää henkilöstöjohtamista tulevaisuudessa. Gustafsson (2020) mukaan ketterällä HR:llä pyritään tuottamaan organisaatioon lisäarvoa, tukemaan ihmisten onnistumista, nopeiden kokeilujen kautta mahdollistamaan nopeita oppimisia ja psykologista turvallisuutta. Tutkimustulosten mukaan HR-asiantuntijat kokevat, että sisäministeriön henkilöstö odottaa henkilöstöhallinnon olevan ”tukiranka”, jotta sisäministeriön asiantuntijat pystyvät toteuttamaan substanssiosaamistaan sen edellyttämällä tavalla. Milliganin (2018) mukaan henkilöstöjohtaminen on kehittynyt entistä enemmän ihmisläheisemmäksi ja HR-asiantuntijat ovat entistä enemmän työntekijöiden apuna koko työuran ajan, mikä tekee henkilöstöjohtamisesta yhä tärkeämpää liiketoiminnalle ja strategialle.

Tutkimustulosten perusteella HR-asiantuntijat kokevat keskeisinä haasteina sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisessä vuonna 2020 vaikuttavan yhteiskunnallisen murrosvaiheen. HR-asiantuntijat kokevat yhteiskunnallisen murrosvaiheen haasteena, koska tulevaisuudesta ei tiedetä. Miele (2016) kokee, että tulevaisuudessa henkilöstöhallinnolla on suurempi rooli liiketoiminnassa, joka voi tuoda haasteita suuren muutoksen myötä. Mielen (2016) mukaan muutoksen myötä HR-ammattilaiset voivat kokea haasteena tulevaisuuden kehityksen. Tulevaisuudessa yhtenä henkilöstöhallinnon tehtävänä on tutkia tulevaisuuden suuntaa varmistaakseen, että organisaation muuttuviin tarpeisiin vastataan kahden vuoden, viiden vuoden tai useampien vuosien päästä (Miele 2016). Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnossa koetaan haasteena uusi valtioneuvoston yhteinen asianhallintajärjestelmä, koska uudessa järjestelmässä ei ole samanlaisia integraatioita toisiin henkilöstöhallinnon järjestelmiin kuin vanhassa järjestelmässä on. Tutkimustulosten mukaan koetaan, että vaikka he ottavat uuden asianhallintajärjestelmän käyttöön, on se kuitenkin kankeampi asianhallintajärjestelmä kuin edellinen. Laineen (2018) mukaan valtiolla käytetään yhteisiä henkilöstöhallintojen ICT-järjestelmiä, jotta henkilöstöjohtamisen eri toiminnot pystyttäisiin tukemaan valtionhallinnon yhtenäisillä järjestelmillä. Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön tulevaisuuden henkilöstöhallinnon kehittämisen haasteena koetaan uusien sukupolvien vaatimukset tulevaisuudessa. Mellasten (2020, 28) mukaan tämänhetkisen työelämän nuorin sukupolvi, millenniaalit ovat syntyneet vuosien 1980–2000 välillä ja he ovat kasvaneet globalisaation

sekä taloudellisen ja digitaalisen kasvun aikakaudella, jolloin heidän teknologinen osaaminen on kehittyneempää kuin vanhemmilla sukupolvilla. Sympan (2019) mukaan digitaalijalla syntyneet millenniaalit ja alfasukupolvi (vuosien 2010–2030 välillä syntyneet ihmiset) ovat myönteisen muutoksen vauhdittajia tulevaisuuden työelämässä. Nuorimmat sukupolvet ovat perehtyneet teknologioihin ja he ovat tottuneet digitalisaatioon, jolloin muuttuvat työskentelytavat ja uudistukset eivät ole haaste heille. Siinä missä millenniaalit uudistavat maailmaa ja tapaa tehdä töitä, niin sitä nuorempi alfasukupolvi, nopeuttaa muutoksia entisestään. (Sympa 2019.) Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnossa on havaittu, että nuorempien sukupolvien vaatimukset työltä eroavat vanhempien työntekijöiden odotuksista ja toiveista. Mellasten (2020, 44) mukaan millenniaalien ja alfasukupolven ero aiempiin sukupolviin eroaa myös työhön sitouttamisen suhteen. Heidän (2020, 44) mukaan nuorempia sukupolvia ei voi sitouttaa työhön ainoastaan hyvällä palkalla tai tarjoamalla vakituista työtä. Nuoremmat sukupolvet sitoutuvat työhön ennemminkin yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteen vuoksi tai, että työssä pääsee oppimaan, kehittämään ja toteuttamaan itseään (Mellanen & Mellanen 2020, 44). Viitalan (2014, 19) mukaan henkilöstöjohtamisen kehittämisen haasteena tulevaisuudessa onkin löytää oikeanlaiset keinot vastata työntekijöiden vaatimuksiin joustavuutta koskeviin tasapainoon ja sopeuttamiseen muun muassa työ- ja vapaa-ajalla. Viitalan (2014, 19) mukaan uusien sukupolvien tullessa työelämään on tärkeää uudistaa henkilöstöjohtamista kohti aidosti ihmiskeskeisempää lähestymistapaa.

Tutkimustulosten mukaan HR-asiantuntijat näkevät tulevaisuuden mahdollisuuksina sisäministeriön henkilöstöhallinnossa HR toiminnan kehittymisen tulevaisuudessa sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Milliganin (2018) mukaan tulevaisuudessa henkilöstöhallinnossa tulisi huomioida, mitkä tehtävät organisaatiossa voidaan automatisoida ja siten uudelleen kouluttaa työntekijät, joiden työtehtäviin automaatio vaikuttaa. Tämän tutkimuksen mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnossa toimeenpanevien tehtäviä hoitavien työntekijöiden osaamista aiotaan kehittää asiantuntijuuteen, jolloin he pystyvät uudella osaamisellaan tulevaisuudessa tuomaan uutta osaamista sisäministeriön henkilöstöhallintoon. Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnossa on käytössä kaksi chatbottia, jotka hoitavat neuvonta-asioita. Tulosten mukaan chatbottien työ on koettu suurena apuna, ja henkilöstöhallinnossa nähdäänkin tulevaisuuden mahdollisuutena tekoälyn ja robotiikan hyödyntäminen tulevaisuudessa. Milliganin (2018) mukaan tulevaisuudessa chatbotit hoitavat arkipäiväisiä työtehtäviä, jolloin teknologian ja analytiikan yleistyessä henkilöstöhallinnolla on enemmän aikaa strategiselle suunnittelulle. Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnossa ei vielä hyödynnetä ennakoivaa analytiikkaa, mutta sen nähdään olevan tulevaisuudessa mahdollista. SHRM analyttikoiden (Milliganin

2018) mukaan tulevaisuudessa yhä useampi HR-osasto tulee käyttämään analytiikkaa ennakointiin ja arvioimiseen. HR-suunta 2022-tutkimuksen mukaan vuosina 2021–2022 organisaatioista 69 prosenttia hyödyntää HR-prosesseissa henkilöstödataa ja organisaatioista 75 prosenttia ennakoivaa analytiikkaa henkilöstösuunnittelussa (Liikamaa 2019). Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnon tulevaisuuden mahdollisuutena nähdään uudet sukupolvet, joiden uskotaan tuovan työelämään paljon uusia mahdollisuuksia. Tuloksissa ilmeni, kuinka nuoret osaavat kyseenalaistaa toimintaa ja käytänteitä ja samalla tuoden kehitysehdotuksia. Lisäksi nuoremmilla työntekijöillä koetaan olevan erilainen kyky ottaa haltuun erilaisia järjestelmiä kuin vanhemmilla työntekijöillä. Mellanen (2020, 28) mukaan nuorempien sukupolvien asenteita kuvataan edeltävää sukupolvea pehmeämpinä, liberaalimpina ja optimistisempinä. Nuoremmat sukupolvet hakevat luovia ja innovatiivisia muutosideoita, kuitenkin kyseenalaistamatta kenenkään auktoriteettia vaan lähinnä nykyisten toimintamallien järkevyyttä. Toimintamallien kyseenalaistamisen lisäksi teknologian huima kehitys on tehnyt nuoremmista sukupolvista ennen kaikkea digisukupolven, joka on oppinut ajattelemaan, kommunikoidaan ja etsimään tietoa teknologian kautta (Mellanen & Mellanen 2020, 29). Pakarinen (2014) korostaa organisaation tulevaisuuden menestyksen mahdollistajana henkilöstöjohton tärkeää tehtävää tukea ja sparrata esimiehiä sekä järjestää osaamisen kehittämismahdollisuuksia henkilöstölle. Myös Miele (2016) on samaa mieltä ja toteaaakin, että mukaan tulevaisuudessa henkilöstöhallinnosta tulee johdon kumppani, joka on mukana tuottamassa liiketaloudellista arvoa ja tuottavuutta. B:n (17.4.2020) mukaan valtion kilpailukykyä työnantajana, digitaalisia palveluja sekä henkilöstöjohtamista kehitetään, jotta valtion palvelulupaus toteutuisi myös tulevaisuudessa. Myös tässä sisäministeriön henkilöstöhallinnon tulevaisuuden tahtotilaa tutkivassa tutkimuksessa nousi henkilöstöhallinnon tahtotila kehittyä ja uudistua hyödyntäen tulevaisuuden tuomia mahdollisuuksia (kuvio 10). Tutkimustulosten mukaan sisäministeriön henkilöstöhallinnolla on hyvät edellytykset kehittyä kohti ketterämpää henkilöstöhallintoa tulevaisuudessa muun muassa HR-asiantuntijoiden kehittymisinnostuksen ja halun tehdä sisäministeriön henkilöstöhallinnosta edelläkävijä esimerkiksi hyödyntämällä tekoälyä ja robotiikkaa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2009, 140) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita. Kanasen (2014, 146) mukaan tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella luotettavuusmittareiden avulla, joilla arvioidaan tutkimustulosten hyvyttä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuustarkastelu jää tutkijan arvioinnin ja näytön varaan, koska luotettavuutta ei voida arvioida ja laskea, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Tieteellisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit

ovat reliabiliteetti – tulosten pysyvyys ja valideetti – tulosten oikeellisuus. (Kananen 2014, 146–147.) Kananen (2014, 147) mukaan reliabiliteetilla eli tulosten pysyvyydellä tarkoitetaan sitä että, mikäli tutkimus uusittaisiin sellaisenaan, saataisiin samat tutkimustulokset eli uusintamittaus vahvistaisi tutkimustulokset. Tutkimuksen valideetti eli tulosten oikeellisuus tulee siitä, että tutkimuksessa mitataan oikeita asioita. Valideetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun ja siihen, että tutkimuksen syy-seuraussuhteet tehdään oikein. (Kananen 2014, 147.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 140) muistuttavat, että tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jossa painotetaan johdonmukaisuutta. Tutkimusraportin eri luvut tulevat olla suhteessa toisiinsa, jotta raportin johdonmukaisuus välittyy lukijalle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140). Tuomen ja Sarajärven (2009, 140) mukaan luotettavassa tutkimuksessa tulisi olla raportoituna tutkimuksen kohde ja tarkoitus, aineiston keruutapa sekä tutkimuksen tiedonantajat. Lisäksi luotettavassa tutkimuksessa raportista tulee käydä ilmi tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimuksen raportointi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140). Tämän opinnäytetyön raportin luvussa 1.1 on esitelty tutkimuksen kohde ja tarkoitus sekä luvussa 3.2 on esitelty aineiston keruutapa ja tutkimuksen tiedonantajat eli haastateltavat. Luvussa 5.4 on esitelty yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin muodostuminen, jotta lukijalle muodostuu uskottava näkemys tutkimusaineiston kokoamisesta ja analysoinnista. Opinnäytetyön luvussa 5.1 on esitelty aineiston analyysi eli johtopäätökset, tässä luvussa esitellään tutkimuksen luotettavuus sekä luvussa 3.3 on esitelty tutkimuksen raportointi. Tuomen ja Sarajärven (2009, 141) mukaan arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta tulee myös perustella, miten tutkimus on eettisesti korkeatasoinen. Tutkimuksen kestävä eettisyys muodostuu Tuomen ja Sarajärven (2009, 141) mukaan laadukkaasta tutkimussuunnitelmasta, tutkimukselle sopivasta tutkimusasetelmasta ja siitä, että tutkimuksen raportointi on tehty hyvin. Tämän opinnäytetyön tutkija on tehnyt opinnäytetyösuunnitelman maaliskuussa vuonna 2020, jota tutkija on noudattanut. Lisäksi tutkija on valinnut työlle sopivan tutkimusasetelman, jonka avulla on pystytty tutkimaan asetettujen tutkimustavoitteen kautta tutkimuksen ilmiötä. Teemahaastatteluiden teemat (kuvio 6) olivat samat kuin tutkimuksen alakysymykset (taulukko 1), jolloin tutkimus vastasi ennalta asetettuihin tutkimusongelmiin. Peittomatriisilla (taulukko 1) on havainnollistettu tutkimuksen pätevyys havainnollistaen tutkimuksen alakysymysten, teoreettisen viitekehyksen, teemahaastatteluiden ja tutkimustulosten välistä yhteyttä. Tutkimustuloksia analysoidessa ja raportoidessa on pyritty pitämään objektiivinen näkökulma, jolloin tutkijan omia mielipiteitä ei ole huomioitu. Tutkimuksen alussa tutkijalla ei myöskään ollut entuudestaan tietämystä sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilasta, haasteista, odotuksista eikä mahdollisuuksista, minkä vuoksi tutkija oli puolueeton ja ennakkoluuloton. Tuomen & Sarajärven (2009, 141) mukaan hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus toimii kartoituksena sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilasta, HR-asiiantuntijoiden tulevaisuuden odotuksista, haasteista ja mahdollisuuksista, joiden avulla kartoitettiin, miten sisäministeriön henkilöstöhallinto voisi kehittyä tulevaisuudessa henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa oli ensin tarkoituksena käyttää tutkimustuloksina teemahaastattelujen lisäksi sisäministeriön henkilöstöhallinnolle suunnattua sisäministeriön palvelumuotoilijoiden järjestämää HR-tulevaisuustyöpajan tuloksia, mutta työpajaa ei koskaan järjestetty vuonna 2020 levinneen koronaviruspandemian vuoksi. HR-tulevaisuustyöpajan tarkoituksena oli kartoittaa sisäministeriön henkilöstöhallinnon työntekijöiden näkemyksiä tulevaisuuden henkilöstöhallinnosta. HR-tulevaisuustyöpajassa oli tarkoituksena esitellä erilaisten teemavideoiden kautta henkilöstöhallinnon tulevaisuuden mahdollisuuksia henkilöstöhallinnon työntekijöille. Tarkoituksena oli myös miettiä pienryhmissä, minkälaisessa nykytilanteessa sisäministeriön henkilöstöhallinto on, luoda tulevaisuudesta erilaisia skenaarioita sekä pohtia minkälainen tulevaisuuden sisäministeriön työntekijä olisi.

Mikäli vastaavanlainen HR-tulevaisuustyöpaja järjestetään tulevaisuudessa henkilöstöhallinnon asiantuntijoille, voisi työpajan tuloksista toteuttaa jatkotutkimuksen, jossa kartoitetaan henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkemyksiä esimerkiksi sisäministeriön henkilöstöhallinnon tulevaisuudesta seuraavan kymmenen vuoden päästä. Toisena jatkotutkimuksena voisi tutkia teemahaastattelumenetelmää käyttäen sisäministeriön esimiehiä ja työntekijöitä, että mitä odotuksia heillä on sisäministeriön henkilöstöhallinnon tulevaisuudelta seuraavan viiden vuoden osalta ja tehdä tulosten pohjalta vertailuja esimiesten ja työntekijöiden kesken. Tutkimustuloksia voisi vertailla myös tämän tutkimuksen tuloksiin.

5.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi maaliskuussa 2020 opinnäytetyösuunnitelman laatimisella. Opinnäytetyön tutkija suoritti työharjoittelunsa syksyllä 2019 toimeksiantajaorganisaatiossa, sisäministeriössä. Työharjoittelun aikana tutkija sopi sisäministeriön henkilöstöjohtajan ja johtavan asiantuntijan kanssa opinnäytetyön toimeksiannosta ja sen aiheesta. Opinnäytetyön aihe ja teemat syntyivät tutkijan ehdottamana ja toimeksiantajan innoittamana, joka osoittautui varsin ajankohtaiseksi aiheeksi sisäministeriön henkilöstöhallinnossa. Henkilöstöhallinnossa oli helmikuussa 2020 aloitettu suunnittelemaan HR-tulevaisuustyöpajaa sisäministeriön henkilöstöhallinnon kaikille 12 työntekijälle, johon myös opinnäytetyöntutkijan oli tarkoitus osallistua. HR-tulevaisuustyöpajan oli ensin määrä olla 24.3.2020 ja myöhemmin 19.5.2020, mutta se peruuntuikin kokonaan vuoden 2020 ke-

väällä levinneen koronaviruspandemian vuoksi. HR-tulevaisuustyöpajaa ei myöskään pystytty järjestämään etäyhteyksin sen luonteen sekä sisäministeriössä käytössä olevan turvallisuusverkon vuoksi. HR-tulevaisuustyöpajan peruuntuminen oli kaikin puolin harmillista, eikä tämän opinnäytetyön tutkija päässyt hyödyntämään työpajassa nousseita aiheita tutkimustuloksissa, mikä oli alun perin suunnitelmana. Täten tutkimuksen pääaineisto muodostui vain teemahaastatteluista, eikä teemahaastatteluista ja HR-tulevaisuustyöpajan tuloksista.

Opinnäytetyösuunnitelman ja tutkimuksen tavoitteiden tarkennuttua perehdyttiin huolellisesti aiheen kannalta oleellisiin internetlähteisiin sekä kirjallisuuteen. Opinnäytetyöraportin tietoperusta laadittiin maaliskuussa 2020 ja se koostuu suurimmaksi osaksi internetlähteistä, koska tutkija pyrki varmistamaan tutkimuksen luotettavuutta ajankohtaisilla artikkeleilla, jotka käsittelevät valittua aihetta ja teemaa. Tutkimuksessa internetlähteiden käyttämiseen oli myös toinen syy, koska vuonna 2020 vallinneen koronaviruspandemian vuoksi kirjastot olivat suljettuina, joten internetlähteiden ja e-kirjojen käyttö oli pakollista. Tavoitteena oli pyrkiä luomaan tietoperustan sisällöstä mahdollisimman ajankohtainen, koska tulevaisuutta tutkiessa on tärkeää käyttää viimeisimpiä julkaisuja ja tutkimuksia aiheesta. Opinnäytetyöraportin tietoperustassa käytetyt lähteet ovat pääosin alle viisi vuotta vanhoja, joista suurin osa on alle kolme vuotta vanhoja lähteitä. Opinnäytetyösuunnitelman mukaan sekä tietoperustassa että empiirisessä osassa pyrittiin havainnollistamaan kuvioiden ja taulukoiden avulla tutkimusta. Lähteiden ajankohtaisuus ja tutkimuksen havainnollistaminen kuvioiden sekä taulukoiden avulla onnistuivat opinnäytetyöprosessissa.

Tutkimuksen tavoitteet ohjasivat menetelmän valintaa ja opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Tutkimuksen menetelmän valintaa tuki myös laadullisen tutkimuksen eettisyys, jonka mukaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiydestä tulee pitää huolta, eivätkä tutkimuksen osallistujat saisi olla tunnistettavissa. Tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin kesäkuussa 2020. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuutta eri sisäministeriön henkilöstöhallinnon työntekijää. Kaiken kaikkiaan sisäministeriön henkilöstöhallinnossa työskentelee kymmenen henkilöä, joten haastatteluiden otanta oli kattava. Haastateltavat työskentelevät sisäministeriön henkilöstöhallinnossa eri vastuutehtävissä, joten haastattelut tuottivat runsaasti tutkimuksen teemoihin pohjautuvaa tietoa eri työtehtävien näkökulmista, joka osoittautui hyväksi tutkimustulosten kannalta. Laaditut teemahaastattelurungot koettiin toimivan hyvin haastatteluissa. Teemahaastattelurungon yhteyteen lisättyjen tarkentavien kysymysten avulla haastattelun eteneminen oli sujuvaa ja haastatteluissa päästiin syventymään eri teemoihin. Haastattelukierros toteutettiin haastateltaville yhden kerran, jonka jälkeen tutkija tarkensi

sähköpostitse toimeksiantajalta muutamia haastatteluissa nousseita asioita tarkentaakseen tutkimustuloksia. Elo-syyskuussa 2020 keskityttiin tutkimuksen tulosten analysoimiseen ja raportoimiseen. Tutkimuksen pääaineisto koostui teemahaastatteluiden vastauksista, jotka yhteismitallistettiin litteroimalla äänitteistä tekstimuodoksi. Tutkimuksen aineiston litterointi oli koko opinnäytetyöprosessin työläin vaihe, koska yksi haastattelu kesti keskimäärin yhden tunnin, jolloin litterointi kesti kaksi kertaa enemmän eli ainakin kaksi tuntia. Raportin johtopäätökset alaluvussa pyrittiin käymään vuoropuhelua tutkimustulosten ja tietoperustan välillä. Lokakuun 2020 aikana opinnäytetyöraportti viimeisteltiin ja marraskuun 2020 alussa palautettiin opinnäytetyön ohjaajalle. Aikataulullisesti opinnäytetyöprosessi sujui kiitettävästi. Opinnäytetyö oli alusta alkaen suunniteltu vievän aikaa, koska opinnäytetyön kirjoittamisen ja kokopäivätyön yhteensovittaminen piti huomioida realistisesti. Tutkija asetti realistisia päivä- ja viikkokohtaisia tavoitteita pysyäkseen opinnäytetyöprosessin aikataulussa. Tutkijan vahvuus opinnäytetyöprosessissa oli tavoitteellinen työote sekä aito kiinnostus aihetta kohtaan.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi onnistui hyvin, vaikkakin opinnäytetyöntekemisen tapa muuttui hieman tehdystä opinnäytetyösuunnitelmasta vuonna 2020 vallinneen koronaviruspandemian vuoksi. Opinnäytetyösuunnitelman mukainen valmiin opinnäytetyön palautuspäivä onnistuttiin pitämään samana. Tutkimuksen tavoitteet pysyivät samoina, kuin mitä opinnäytetyösuunnitelmaan oli laadittu. Tutkimuksen tavoitteet oli laadittu kartoittamaan HR-asiantuntijoiden näkökulmasta sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytilaa, heidän odotuksiaan, kokemiaan haasteita sekä näkemiään tulevaisuuden mahdollisuuksia sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä. Tarkoituksena oli kartoittaa Suomen sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitystä tulevaisuudessa siltä osin, miten se oli mahdollista selvittää sisäministeriön henkilöstöhallinnon HR-asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkija onnistui mielestään saavuttamaan asetetut tavoitteet.

5.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Tavoitteeni oli löytää opinnäytetyölle aihe, josta olen aidosti kiinnostunut ja joka kehittäisi ammatillista tietämystäni HR-alasta sekä toisi edes vähän lisäarvoa toimeksiantajaorganisaatiolle. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessin aikana olen vahvistanut projektinhallintataitojani, oppinut tiedonhausta sekä ennen kaikkea olen toteuttanut ensimmäisen tutkimusprojektin näinkin isossa mittakaavassa. Opinnäytetyöprosessin aikana on myös korostunut suunnitelmallinen työskentely asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Haa-veenani on tulevaisuudessa työskennellä HR-alalla, mahdollisesti tulevaisuuden kehittämisen osa-alueella, joten opinnäytetyön aihe henkilöstöhallinnon tulevaisuudesta on ollut hyödyllinen minulle myös ammatillisen kasvun näkökulmasta.

Opinnäytetyön ajankohta juuri koronaviruspandemian aikaan toi haasteita opinnäytetyöprosessiin, mutta samalla se kehitti itsensä johtamisen taitoa sekä itseluottamustani tutkijana. Teemahaastattelurungon tarkentavia kysymyksiä asettaessa haastavaa oli välttää dikotomisia kysymyksiä, joiden vastausvaihtoehtoina ovat kyllä tai ei. Kysymystenasetteluun enemmän perehtyessä opin, kuinka haastattelukysymykset kannattaa muodostaa, jotta ne eivät ohjaile vastaajaa liikaa eivätkä johda liian suppeaan aineistoon, vaan antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa tarkemmin tutkittavasta ilmiöstä.

Olen todella tyytyväinen opinnäytetyön aihevalintaan sen ajankohtaisuuden vuoksi, koska olen saanut oppia HR-alasta valtiolla sekä päässyt tutustumaan sisäministeriön henkilöstöhallinnon toimintaan ja näkemyksiin henkilöstöhallinnon tulevaisuudesta. Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuudessaan hyvin laaja, aikaa vievä ja osin myös haasteellinen työrupeama. Mikäli valitsisin uudelleen opinnäytetyön aiheen ja tavoitteet, rajaisin niiden tarkastelualueita huomattavasti, koska aiheen monitahoisuuden vuoksi opinnäytetyön tulokset olivat melko laajat ja raportoinnista olisi saanut monta sivua enemmän. Mielestäni onnistuin kuitenkin tiivistämään relevantit tutkimustulokset laajasta kokonaisuudesta ja luotua diskurssia tutkimustulosten ja tietoperustan välillä.

Nyt tiedän, että tulevaisuudessa tutkimusta tehdessä haluan kiinnittää erityishuomiota aiheen tarkkaan ja relevanttiin rajaukseen. Olen ymmärtänyt, että opinnäytetyöprosessi vaatii vahvoja projektinhallintataitoja ja systemaattista aikataulutusta, joita olen oppinut paljon tämän projektin aikana. Lisäksi koen pitkien raporttien kirjoitustaitojeni kehittyneen, mistä olen todella tyytyväinen ja näen sen olevan eduksi tulevaisuudessa.

Odotan innolla mitä HR-alan tulevaisuus tuo tullessaan ja on mielenkiintoista nähdä, mitkä tutkimuksen tuloksissa todetut henkilöstöhallinnon tulevaisuuden mahdollisuudet toteutuvat. Uskon opinnäytetyön aiheen valinnasta olevan minulle tulevaisuuden kannalta paljon hyötyä.

Lähteet

A, A. 26.10.2020. Sisäministeriö. Sähköposti.

Alamäki, H. 11.1.2019. Ulkoistamisen perusasioita. Blogi. Barona. Luettavissa: <https://blog.barona.fi/ulkoistamisen-perusasioita>. Luettu: 27.10.2020.

Almiala, A. 2017. Valtiotyönantaja. Valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehti. Valtion työnantajakuva. Rekryrobotit tulevat – onko valtio valmis? Hakijakokemus on päivän sana. Luettavissa: <https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/130/cover>. Luettu: 14.4.2020.

Ammattinetti. 2020. Hallinnollinen työ. Henkilöstöhallinto. Luettavissa: <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>. Luettu: 8.4.2020.

Asettamis päätös valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmasta 12.11.2019. VM164:00/2019. Luettavissa: https://vm.fi/documents/10623/12045794/Asettamis%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_henkil%C3%B6st%C3%B6johtamisen+uudistusohjelma.pdf/11822ae2-bea6-f7ee-5d97-6b194c2373be/Asettamis%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_henkil%C3%B6st%C3%B6johtamisen+uudistusohjelma.pdf. Luettu: 17.4.2020.

Azets Finland. 2013. Mitä on Ketterä HR? Luettavissa: <https://www.azets.fi/blogi/mita-kettera-hr/>. Luettu: 25.9.2020.

B, B. 17.4.2020. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Biro, M. 2018. Talentculture. 5 ways technology is changing the face of HR. Luettavissa: <https://talentculture.com/5-ways-technology-is-changing-the-face-of-hr/>. Luettu: 20.2.2020.

C, C. 14.9.2020. Sisäministeriö. Sähköposti.

Duunitori. 2020. Työsuhdeopas. Työsopimuslaki. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyosuhdeopas/tyosopimus-ohje/tyosopimuslaki>. Luettu: 6.4.2020.

Fischer, M. 2017. Valtioneuvosto. Yrityskatsaus – Suomi tekoälyn kynnyksellä. 2/2017. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160388/TEM_oppaat_11_2017_Yrityskatsaus_2_2017_14122017_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 19.2.2020.

Gustafsson, E. 2020. Mitkä ovat ketterän HR:n hyödyt? Opi ja inspiroidu. Wise consulting. Luettavissa: <https://www.wiseconsulting.fi/opi-ja-inspiroidu/mitka-ovat-ketteran-hrn-hyodyt/>. Luettu: 24.4.2020.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma. Jyväskylä.

Holacracy. 2020. Why practise holacracy? Holacracy. Luettavissa: <https://www.holacracy.org/explore/why-practice-holacracy>. Luettu: 20.4.2020.

Hovi, N. & Schneider, P. 26.6.2018. Kolme askelta kohti huomispäivän ketterää henkilöstöhallintoa. Vieraskynä. Blogi. Kauppalehti. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/efecte-kolme-askelta-kohti-huomispaiivan-ketteraa-henkilostohallintoa>. Luettu: 24.4.2020.

Hämäläinen, H-K. 2018. Työelämän laatu on tuotantotekijä. Kuntatyönantaja. Lehti. 2/2018. Luettavissa: <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2018/2/tyoelaman-laatu-on-tuotantotekijja>. Luettu: 25.4.2020.

Kalliosalmi, I. 6.9.2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Evento. Blogi. Kumppaniblogi. Luettavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>. Luettu: 5.4.2020.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Karjalainen, K. 4.9.2017. Mikä on GDPR – vinkit henkilöstöhallinnolle GDPR – vaatimusten täyttämiseen. HR-ohjelmistot. Blogi. Sympa. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/blogi/mika-on-gdpr/>. Luettu: 25.4.2020.

Kesti, M. 9.2.2020. Johtamisen tekoälyllä kilpailua. LinkedIn. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/johtamisen-teko%C3%A4lyll%C3%A4-kilpailuetua-marko-kesti/>. Luettu: 25.4.2020.

- Kukkonen, M. 22.7.2019. HRD-sanasto henkilöstön kehittämisen sanakirja. eTaika. Blogi. Luettavissa: <https://www.etaika.fi/blogi/hr-sanasto/>. Luettu: 8.4.2020.
- Kylmä J. 2008. Näkökohtia tutkimuseetiikasta laadullisessa terveystutkimuksessa. Julkaisussa Pietilä A-M. & Länsimies-Antikainen H. Etiikkaa monitieteisesti. Kuopion yliopiston julkaisu. Yliopistotiedot F 45. Hoitotieteen laitos. Kuopio.
- Laine, A. 26.4.2013. 7.1 Henkilöstöjohtamisen peruselementit. Chasing my future. Lily-blogi. Luettavissa: <https://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/7-1-henkilostojohtamisen-peruselementit/>. Luettu: 2.4.2020.
- Laine, M. 2018. Henkilöstöjohtaminen valtiolla – kuvaus (hunajakenko) powerpoint. Lisätietoa. Henkilöstöjohtamisen tuki. Valtiovarainministeriö. Luettavissa: <https://vm.fi/valtionoyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki>. Luettu: 17.4.2020.
- Lehti, A-E. 2019. Tarve etätyölle kasvaa. Kauppalehti Fakta, 12/19, s. 12.
- Lintilä, M. 2017. Valtioneuvosto. Yrityskatsaus – Suomi tekoälyn kynnyksellä. 2/2017. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160388/TEM_oppaat_11_2017_Yrityskatsaus_2_2017_14122017_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 19.2.2020.
- Liikamaa, S. 2019. Työn murroksen vaikutukset HR-työhön. Opinnäytetyö. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333191/liikamaa_sanna_arviointiverio.pdf?sequence=2. Luettu: 20.5.2020.
- Mattila, J. 17.1.2018. Esittelyssä tärkeimmät pohjoismaiset HR-trendit 2018. Blogi. Sympa. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/blogi/pohjoismaiset-hr-trendit-2018/>. Luettu: 25.4.2020.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Atena. Luettavissa: <https://haagahelia.finna.fi/Record/3amk.283166>. Luettu: 25.10.2020.
- Miele, J-A. 2016. Looking ahead to the future of HR. Canadian HRReporter. Luettavissa: <https://www.hrreporter.com/news/hr-news/looking-ahead-to-the-future-of-hr/282022>. Luettu: 27.6.2020.

Milligan, S. 2018. HR 2025: 7 Critical strategies to prepare for the future of HR. SHRM. Luettavissa: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1118/pages/7-critical-strategies-to-prepare-for-the-future-of-hr.aspx>. Luettu: 21.4.2020.

Mård, M. 3.4.2019. Ulkoistettu HR on vastaus yrityksille, joissa ”joku” hoitaa henkilöstöhallintoa. Priima. Yrityslaskennan blogi. Luettavissa: <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/ulkoistettu-hr>. Luettu: 27.10.2020.

Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto – oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>. Luettu: 8.4.2020.

Näpärä, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Spoken. Luettavissa: <https://spoken.fi/2180/>. Luettu: 23.9.2020.

Okko, S. 2020. Dialogissa työelämän tulevaisuus – mitä se on? Työyhteisö. Uusikaiku. Luettavissa: <https://uusikaiku.fi/dialogissa-tyoelaman-tulevaisuus-mita-se-on/>. Luettu: 15.4.2020.

Pakarinen, M. 2018. Miten ketterä HR tukee yrityksen menestystä? Oppi areena. Eventium. Luettavissa: <https://www.eventium.fi/oppi-areena/miten-kettera-hr-tukee-yrityksen-menestysta/>. Luettu: 24.4.2020.

Pakarinen, T. 2014. Kovaa vai pehmeää henkilöstöjohtamista? Kuntatyönantaja. Luettavissa: <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2014/5/kovaa-vai-pehmeaa-henkilostojohtamista>. Luettu: 24.9.2020.

Palkeet s.a. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. Luettavissa: <https://www.palkeet.fi/palkeet.html>. Luettu: 25.10.2020.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. Jokioinen.

Roth, P-C. 2018. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Hallintoakatemia. Luettavissa: <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>. Luettu: 3.4.2020.

Seppänen, P. 2018. HR muutoksessa – miten luoda ratkaisuja, jotka vievät alaa eteenpäin? Näkökulma. HR viesti. Luettavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/35/hr-muutoksessa-miten-luoda-ratkaisuja-jotka-vievat-alaa-eteenpain>. Luettu: 25.10.2020.

Sisäministeriö. 2020a. Ministeriö. Tehtävät ja tavoitteet. Luettavissa: <https://intermin.fi/ministerio/tehtavat-ja-tavoitteet>. Luettu: 20.2.2020.

Sisäministeriö. 2020b. Ministeriö. Johto ja organisaatio. Luettavissa: <https://intermin.fi/ministerio/johto-ja-organisaatio>. Luettu: 20.2.2020.

Sisäministeriö. 2020c. Ministeriö. Johto ja organisaatio. Osastot ja yksiköt. Luettavissa: <https://intermin.fi/ministerio/johto-ja-organisaatio/osastot-ja-yksikot>. Luettu: 20.2.2020.

Sympa. 2019. HR:n trendit 2020 – Oppaasi henkilöstöhallinnon tuleviin trendeihin. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/tarkeimmat-hr-trendit-2020/#chapter3>. Luettu: 20.4.2020.

Taajamaa, T. 1.3.2018. 3 välttämätöntä osaamista HR-ammattilaiselle. Blogi. MIF. Luettavissa: <https://mif.fi/3-valttamatonta-osaamista-hr-ammattilaiselle/>. Luettu: 27.10.2020.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Turun yliopisto. 2020. Mitä on tulevaisuudentutkimus? Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Luettavissa: <https://www.utu.fi/fi/yliopisto/turun-kauppakorkeakoulu/tulevaisuuden-tutkimuskeskus/mita-on-tutu>. Luettu: 24.4.2020.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu: 6.4.2020.

Valtiolle.fi. 2018. Tietoa sivustosta. Luettavissa: [https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Tietoa_sivustosta/Tietoa_sivustosta\(52217\)](https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Tietoa_sivustosta/Tietoa_sivustosta(52217)). Luettu: 22.4.2020.

Valtiovarainministeriö. 2020a. Julkisen hallinnon turvallisuusverkkotoiminta (TUVE-toiminta). Luettavissa: <https://vm.fi/turvallisuusverkkotoiminta>. Luettu: 25.10.2020.

Valtiovarainministeriö. 2020b. Henkilöstöjohtamisen tuki. Luettavissa: <https://vm.fi/valtiotyönantajana/henkilöstöjohtamisen-tuki>. Luettu: 8.4.2020.

Valtiovarainministeriö. 2020c. Valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma asetettu. Tiedote. Luettavissa: https://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/valtion-henkilöstöjohtamisen-uudistusohjelma-asetettu. Luettu: 17.4.2020.

Valtiovarainministeriö. 2020d. Monipaikkainen ja paikkariippumaton valtionhallinto etenee. Luettavissa: https://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/monipaikkainen-ja-paikkariippumaton-valtionhallinto-etenee. Luettu: 18.4.2020.

Viitala, R & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Wilson, J. 2020. Human resources ripe for reinvention with "HR 3.0". Canadian HRReporter. Luettavissa: <https://www.hrreporter.com/focus-areas/automation-ai/human-resources-ripe-for-reinvention-with-hr-3.0/334400>. Luettu: 27.10.2020.

Ylipahkala, J. 2.1.2020. HR-trendit 2022 – Tältä näyttää henkilöstöhallinnon tulevaisuus. Accountor. Blogi. Luettavissa: <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/hr-trendit-2022>. Luettu: 21.4.2020.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko 1 henkilöstöjohtaja

Haastateltavan tausta

- Kuinka kauan olet työskennellyt sisäministeriön henkilöstöhallinnossa?
- Mikä on roolisi ja vastuusi sisäministeriön henkilöstöhallinnossa?

Sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytila

1. Mikä on sisäministeriön keskeinen HR-strategia tällä hetkellä?
2. Mitä henkilöstöjohtamisen malleja sisäministeriön henkilöstöhallinnossa on käytössä tällä hetkellä? Kuinka hyvin ne tukevat henkilöstöhallintoa tällä hetkellä?
3. Miten koet yhteistyön toimivan HR:n ja johdon välillä tällä hetkellä? Miten sitä tulisi kehittää?
4. Mikä on sisäministeriön henkilöstöhallinnon rooli valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmassa? Miten se näkyy toiminnassanne?
5. Miten ketteryys näkyy sisäministeriön henkilöstöhallinnossa tällä hetkellä?
6. Mitkä ovat sisäministeriön henkilöstöhallinnon keskeiset haasteet tällä hetkellä?

Odotukset sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa

7. Millaisia kehittämissuunnitelmia sisäministeriön henkilöstöhallinnolla on lähitulevaisuudelle?
8. Mihin suuntaan sisäministeriön henkilöstöhallinto tulisi kehittyä pitkällä tähtäimellä? Mitä tämä vaatisi henkilöstöhallinnolta tai ulkopuolisilta sidosryhmiltä?
9. Mitä odotuksia näet, että sisäministeriön henkilöstöllä on henkilöstöhallinnolle?

Sisäministeriön henkilöstöhallinnon tulevaisuuden kehittämisen haasteet

10. Minkälaisia haasteita näet sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehittämisessä lähitulevaisuudessa?
11. Mitkä ovat pitkántähtäimen haasteet sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehittämisessä?

Sisäministeriön henkilöstöhallinnon tulevaisuuden mahdollisuudet

12. Minkälaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia näet sisäministeriön henkilöstöhallinnon lähitulevaisuudessa?
13. Mitä mahdollisuuksia näet sisäministeriön henkilöstöhallinnossa pitkällä tähtäimellä?

Lopuksi

- Tuleeko sinulla mieleen jotain lisättävää käsitelyihin teemoihin, joita tässä ei olla vielä käsitelty?

Liite 2. Haastattelurunko 2 muut HR-asiantuntijat

Haastateltavan tausta

- Kuinka kauan olet työskennellyt sisäministeriön henkilöstöhallinnossa?
- Mikä on roolisi ja vastuusi sisäministeriön henkilöstöhallinnossa?

Sisäministeriön henkilöstöhallinnon nykytila

1. Kuinka nykyiset käytössä olevat henkilöstöjohtamisen mallit tukevat mielestäsi henkilöstöhallintoa tällä hetkellä?
2. Miten koet luottamuksen ja yhteistyön toimivan sisäministeriön henkilöstöhallinnossa HR-tiimien välillä? Millä tavalla se näkyy tällä hetkellä?
3. Miten ketteryys näkyy sisäministeriön henkilöstöhallinnossa tällä hetkellä?
4. Mitkä ovat sisäministeriön henkilöstöhallinnon keskeiset haasteet tällä hetkellä?

Odotukset sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehitykseltä tulevaisuudessa

5. Mihin suuntaan koet, että sisäministeriön henkilöstöhallinnon tulisi kehittyä pitkällä tähtäimellä? Mitä tämä vaatisi henkilöstöhallinnolta tai ulkopuolisilta sidosryhmiltä?
6. Mitä odotuksia näet, että sisäministeriön henkilöstöllä on henkilöstöhallinnolle?

Sisäministeriön henkilöstöhallinnon tulevaisuuden kehittämisen haasteet

7. Minkälaisia haasteita näet sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehittämisessä lähitulevaisuudessa?
8. Mitkä ovat pitkätähtäimen haasteet sisäministeriön henkilöstöhallinnon kehittämisessä?

Sisäministeriön henkilöstöhallinnon tulevaisuuden mahdollisuudet

9. Minkälaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia näet sisäministeriön henkilöstöhallinnon lähitulevaisuudessa?
10. Mitä mahdollisuuksia näet sisäministeriön henkilöstöhallinnossa pitkällä tähtäimellä?

Lopuksi

- Tuleeko sinulla mieleen jotain lisättävää käsiteltyihin teemoihin, joita tässä ei olla vielä käsitelty?