

## Keskeisten trendien vaikutus henkilöstön johtamiseen

Kai Widomski

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2021



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Tekijä(t)</b><br>Kai Widomski                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                          |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalouden koulutusohjelma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                          |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Keskeisten trendien vaikutus henkilöstön johtamiseen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>36 + 7 |
| <p>Tämä opinnäytetyö esittelee ja tutkii tämän päivän henkilöstön johtamiseen liittyviä trendejä. Trendit voidaan nähdä liikkeenä, suuntauksena, pyrkimyksenä ja mieltymyksenä kohti tiettyä suuntaa tai tapana olla ja toimia.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia mitkä ovat tämän hetken keskeisiä henkilöstön johtamiseen vaikuttavia trendejä, niiden vaikutuksia sekä käytännön toimia joiden avulla voidaan vastata esiintyviin tarpeisiin. Tavoitteena on ollut tehdä tutkimus jonka avulla on mahdollista muodostaa kokonaiskuva niistä asioista ja tekijöistä, joita tämän päivän henkilöstön johtamisessa olisi hyvä osata ottaa huomioon.</p> <p>Teoreettinen viitekehys on muodostettu liiketoiminnan, HR:n, johtamisen, strategian ja trendien kirjallisuuden avulla sekä hyödyntämällä HR-trendien, megatrendien ja trendien uusia kansainvälisiä tutkimuksia. Viitekehyksessä lähdetään liikkeelle strategian muodostamisesta, kulkien HRM-strategian kautta kohti HR-työtä ja arvon tuottamista. Tämän jälkeen tarkastellaan megatrendejä ja lopulta itse HR- ja johtamistrendejä. Opinnäytetyön tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena. Aineisto on kerätty kolmen laajan teemahaastattelun avulla. Aineistoa on tutkittu sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että ihmiskeskeisyyden, jatkuvan oppimisen, ajan seuraamisen, kehittymisen, yhteistyön, ketteryyden, adaptiokyvyn ja digitaalisen osaamisen trendit painottuivat pitkin tutkimusta. Nykypäivän henkilöstön johtaminen vaatii ihmisosaamisen taitoja ja ymmärrystä siitä miten monimuotoista henkilöstöä johdetaan. Perinteisemmän johtamisen rinnalle tarvitaan yksilöiden ja tiimien kuuntelemista, tukemista ja valtaistamista. Aitojen tarpeiden ja toiveiden kartoittaminen ja niiden toteuttaminen nähdään yhtenä avaintekijänä työhyvinvoinnin suhteen. Antamalla henkilöstölle enemmän vapautta ja vastuuta sekä tarjoamalla mahdollisuuksia työskennellä heidän omilla tavoillaan, saavutetaan syvällisempää viihtymistä, motivaatiota ja lopulta tuloksellisuutta. Koronapandemia sekä yleinen digitaalinen kehitys ovat aikaansaaneet valtavaa maailmanlaajuista etätyöskentelyn suosion kasvamista. Tämä nostaa tarvetta henkilökunnan digitaalisen osaamisen tukemiseksi ja hyvinvoinnin varmistamiseksi. Työnantajan olisi myöskin pyrittävä esittelemään työn teon ja tehtävien syvällisempiä ja laajempia merkityksiä sekä niiden tuottamaa arvoa.</p> |                                          |
| <b>Asiasanat</b><br>Trendit, henkilöstöjohtaminen, monimuotoisuus, työhyvinvointi, strategia, johtaminen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                          |

## Sisällys

|      |                                                               |    |
|------|---------------------------------------------------------------|----|
| 1    | Johdanto .....                                                | 1  |
| 2    | Tutkimuksen strategiaa .....                                  | 3  |
| 2.1  | Tarkoitus .....                                               | 3  |
| 2.2  | Tavoite .....                                                 | 3  |
| 2.3  | Metodologia .....                                             | 3  |
| 3    | Näkökulmia strategiaan .....                                  | 6  |
| 3.1  | Resurssit ja toimintaympäristö .....                          | 6  |
| 3.2  | Yritys-strategia .....                                        | 6  |
| 3.3  | HRM- strategia .....                                          | 7  |
| 3.4  | Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet .....                       | 8  |
| 3.5  | HRM ja arvon tuottaminen .....                                | 9  |
| 4    | Megatrendit .....                                             | 11 |
| 4.1  | Taustaa nykytilanteelle .....                                 | 11 |
| 4.2  | Nykyhetki .....                                               | 11 |
| 5    | HR- ja johtamisen trendejä .....                              | 13 |
| 5.1  | Sosiaalinen yritys .....                                      | 13 |
| 5.2  | Johtaminen 2020-luvulla .....                                 | 13 |
| 5.3  | Vaihtoehtoinen työvoima ja osaajien sisäinen liikkuvuus ..... | 15 |
| 5.4  | Työntekijäkokemus .....                                       | 16 |
| 5.5  | Tiimityöskentely ja palkitseminen .....                       | 17 |
| 5.6  | Työnkuvien muutokset ja oppiminen .....                       | 19 |
| 6    | Tutkimuksen tulokset .....                                    | 21 |
| 6.1  | Johtaminen .....                                              | 21 |
| 6.2  | Tiimityö ja palkitseminen .....                               | 23 |
| 6.3  | Osaajien liikkuvuus ja vaihtoehtoinen työvoima .....          | 25 |
| 6.4  | Työnkuvien muutokset ja oppiminen .....                       | 28 |
| 6.5  | Sosiaalinen yritys ja työntekijäkokemus .....                 | 30 |
| 7    | Johtopäätökset .....                                          | 32 |
| 7.1  | Tuloksien tarkastelu .....                                    | 32 |
| 7.2  | Lopuksi .....                                                 | 34 |
| 8    | Pohdintaa .....                                               | 35 |
| 9    | Lähteet .....                                                 | 37 |
| 10   | Liittet .....                                                 | 39 |
| 10.1 | Liite 1. Aineiston luokittelu .....                           | 39 |
| 10.2 | Liite 2. Havaintojen ryhmittely .....                         | 40 |
| 10.3 | Liite 3. Teemahaastattelujen teemat .....                     | 42 |
| 10.4 | Liite 4. Haastattelukysymykset .....                          | 43 |



# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni tutkii sitä miten tämän hetken keskeiset trendit näkyvät organisaatioissa ja erityisesti henkilöstön johtamistyössä. Trendit voidaan nähdä vallitsevaksi suuntaukseksi tai yleiseksi liikkeeksi kohti tiettyä suuntaa, tyyliä tai mieltymystä. Trendit voidaan nähdä myöskin pyrkimyksinä tai tapoina olla ja toimia. Tämän tutkimuksen aihe liittyy ajankohtaisiin ja laajoihin muutoksiin, jotka saavat aikaan tarvetta tarkastella organisaatioiden toimintaa ja niiden yleisempää olemusta. Usein tarkastelun yhteydessä havaitaan myöskin tarvetta päivittää toimintaa vastaamaan paremmin tämän päivän odotuksia. Odotuksia voi olla niin ympäristöllä, verkostoilla kuin organisaatiolla ja sen henkilöstölläkin. Toiminnan päivittäminen on luonnollisesti helpompaa, jos ymmärretään mihin suuntaan yleisesti ollaan menossa. Tämän kautta viimeistään nousee tietous trendeistä ja niiden vaikutuksista tärkeäksi. Ympäristömme muuttuu välillä hyvinkin nopeasti ja adaptoituminen on varteenotettava vaihtoehto, kun halutaan pysyä mukana kilpailussa. Adaptoitumisen ja muutuvien tilanteiden edukseen kääntämisen voidaan nähdä olevan yhteydessä trendien vaikutusten havaitsemisen, ymmärtämisen ja niihin vastaamisen kanssa.

Tässä tutkimuksessa esiin nousseita työmaailman trendejä ovat esimerkiksi; monimuotoinen ja vaihtoehtoinen työvoima, tiimityöskentely lähtöisyys, yksilöllisten todellisten tarpeiden ja arvojen huomiointi, suoritusten monipuolinen arviointi ja palkitseminen, työn merkityksellisyys, osaajien liikkuvuus, organisaation ketteryys, digitalisaatio sekä jatkuva oppiminen ja kehittyminen.

Kiinnostuin trendi aiheesta liiketalouden opintojeni puolivälissä, kun eräällä kurssilla tuli tehtäväksi tutkia tämän hetken trendejä ja kirjoittaa niistä raportti. Tuolloin huomasin löytämäni ilmaisen tiedon olevan enimmäkseen hajanaista. Löytämäni tieto oli pitkälti kohdistettu ala- ja organisaatiokohtaisesti tai erilaisten HR-toimintojen ja ohjelmistojen ympärille. Jäin kaipaamaan kattavampaa HR-trendien esittelyä, josta olisi nopeasti ja ketterästi muodostettavissa jonkin tasoinen yleiskuva tämän hetken yleisimmistä henkilöstöön liittyvistä muutosajureista ja niiden hallinnasta.

Tämä opinnäytetyö on hyödyllinen HR-alaa opiskeleville ja muillekin alasta ja trendeistä kiinnostuneille. Opinnäytetyö pureutuu suhteellisen laajasti tämän hetken trendien käytännön vaikutuksiin ja myöskin esittelee niihin vastauksia. Tässä opinnäytetyössä pureudutaan aiheeseen suhteellisen yleisellä tasolla ja laajahkosti nähtynä. ”Keskeisillä” trendeillä tarkoitetaan yleisimpiä ja suhteellisen helposti havaittavia trendejä, jotka vaikuttavat henkilöstön johtamiseen. Aiheen rajaus ei ollut kovinkaan mutkatonta, mutta siihen on saatu

vaadittavaa perspektiiviä pitkälti kansainvälisistä HR-trendit tutkimuksista sekä HRM- ja trendi kirjallisuudesta.

Opinnäytetyön rakenne noudattaa perinteistä rakennetta. Aluksi esitetään tutkimuksen tarkemmat tavoitteet, tarkoitus sekä tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen käydään läpi teoreettinen viitekehys, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset. Lopuksi on yhteenveto tuloksista sekä pohdintaa opinnäytetyön ja tutkimuksen onnistumisesta sekä niihin liittyvistä haasteista.

Opinnäytetyön empiirinen puoli on tehty teemahaastattelujen ja sisällönanalyysin avulla. Haastateltavat ovat tiiviisti kytkeytyneitä johtamis- ja HR-maailmaan. Teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelut olivat keskustelunomaisia tapahtumia, joissa haastateltavat kertoivat omista näkemyksistään, ajatuksistaan ja kokemuksistaan vapaasti. Haluan esittää suuret kiitokset haastateltaville ja opinnäytetyöni ohjaajalle sekä heidän panokselleen tämän opinnäytetyön osalta. Ilman teitä juuri tätä opinnäytetyötä ei olisi ollut mahdollista tehdä.

## **2 Tutkimuksen strategiaa**

### **2.1 Tarkoitus**

Tämän tutkimuksen perimmäinen tarkoitus on kartoittaa tämän päivän työelämässä vaikuttavia keskeisiä HR-työhön kytkeytyviä trendejä ja muodostaa kuvaa siitä miten nämä trendit vaikuttavat organisaatioon ja henkilöstöön. Lisäksi tarkoitus on löytää käytännön keinoja joiden avulla voidaan vastata trendien nostattamiin tarpeisiin. Trendien vaikutukset näkyvät usein arkisessa henkilöstön toiminnassa ja heidän odotuksissaan sekä tarpeissaan. Tämä tutkimus on rajattu viiteen teemaan, joista on muodostettu teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen teemoja ovat johtaminen, tiimityö ja palkitseminen, osaajien liikkuvuus ja vaihtoehtoinen työvoima, työnkuvien muutokset ja oppiminen, sosiaalinen yritys ja työntekijäkokemus. Teemoja muodostettaessa on pohdittu sitä kokonaisuutta mihin on muutamien teemahaastattelujen kautta mahdollista löytää vastauksia. Teemoja muodostaessa on ollut tärkeää valita niitä niin, että jokaisella haastateltavalla olisi esittää niihin näkemyksiään. Näin ollen niiden on täytynyt olla suhteellisen laajoja ja yleismaailmallisia organisaatioihin liittyviä käsitteitä.

### **2.2 Tavoite**

Tutkimuksen tavoitte on esitellä laajasti ja selkeästi henkilöstön johtamiseen vaikuttavia trendejä sekä niiden vaikutuksia. Lisäksi tavoitteena on osoittaa käytännöllisiä ja helposti toteutettavissa olevia esimerkkejä toimista, joiden avulla on mahdollista vastata esiteltyjen trendien vaikutuksiin. Opinnäytetyössä on esitelty trendit teemakohtaisesti sekä kerrottu millaisia tarpeita tai odotuksia ne saavat aikaan. Ideana on ollut luoda HR opiskelijoille tai muuten alasta kiinnostuneille helposti lähestyttävä tutkimus, jolla on myöskin käytännön sovellus potentiaalia. Tämän opinnäytetyön avulla on mahdollista muodostaa kattavahko kuva siitä mistä henkilöstöön liittyvistä asioista ollaan tänä päivänä kiinnostuneita ja siitä miten niihin voidaan vastata oman toiminnan kautta.

### **2.3 Metodologia**

Tämä tutkimus on tehty kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eräänä tarkoituksena on lisätä kokonaisvaltaista ymmärrystä jostakin ilmiöstä (Kananen 2019, 26). Kvalitatiivinen tutkimus pureutuu ilmiön kontekstiin, eri näkökulmien ymmärtämiseen ja tulkintaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 22). Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta pyritään saamaan selville tutkittavien omia havaintoja ilmiöistä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 27). Tämän lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan suoraan ihmisiltä saatua tietoa sen

sijaan, että tietoa kerättäisiin mittausvälineiden avulla (Kananen 2014, 23). Voidaan myöskin nähdä, että mitä lähempänä ollaan yksilöä ja vuorovaikutusta, niin sitä tarkoituksenmukaisempaa on käyttää kvalitatiivisia menetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 27).

Nämä kvalitatiivisen tutkimuksen piirteet, tarkoitukset ja metodit ovat tutkimukseni kannalta olennaisia. Tutkimukseni tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä miten trendit käytännössä vaikuttavat organisaatioon ja erityisesti henkilöstön johtamiseen. Kun halutaan tietää miten tutkittavat asiat käytännössä näkyvät, on luonnollista kerätä tietoa suoraan henkilöiltä joilla on ajankohtainen kosketuspinta tutkittavaan ilmiöön. Lisäksi kun tätä tiedonkeruuta toteutetaan vuorovaikutus-suhteessa on mahdollista, että se lisää uusien ja yllättävien havaintojen ilmenemistä. Tähän tutkimukseen haastatelluilla henkilöillä on pitkä kokemus ihmisten eli henkilöstön johtamisesta ja osalla myöskin kokemusta tämän kentän tutkimisesta.

Tässä tutkimuksessa havainnot kerättiin teemahaastattelujen avulla, jotka noudattavat puolistrukturoidun haastattelun käytäntöjä. Teemahaastattelut toimivat tutkimukseni kannalta paremmin kuin esimerkiksi kyselylomakkeet sillä tutkimuskenttäni on suhteellisen laaja. Kysymyslomakkeesta tulisi todennäköisesti liian pitkä ja tämä voisi vaikuttaa vastausinnokkuuteen.

Teemahaastattelulle oleellisinta on, että haastattelu rakentuu tiettyihin teemoihin ja antaa näin ollen tutkimusnäkökulmalle enemmän liikkumavaraa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48). Teemat ja haastattelukysykset ovat olleet kaikille haastatteliijoille samat mutta esimerkiksi joitain kysymyksiä on jätetty kysymättä mikäli niihin on vastattu jonkin muun kysymyksen yhteydessä.

Teoreettista taustaa vasten on muodostettu tutkimuksen runko. Tutkimukseen valitut teemat on edelleen pilkottu pienempiin kokonaisuuksiin. Näistä kokonaisuuksista on pyritty löytämään erillisiä tekijöitä ja tarkempia asioita joita on ollut tarkoitus päästä tutkimaan haastattelukysymysten avulla. Esimerkiksi tutkiessani johtamisen uusimpia suuntauksia olen kysynyt haastateltavilta heidän näkemyksiään nykypäivän hyvän johtajan taidoista, piirteistä, kokonaisuuksien hallinnasta sekä viimeisimmistä havainnoista ja muutoksista johtamistyön kentällä.

Saadut havainnot on aluksi pelkistetty eli redusoitu. Tässä vaiheessa epäolennaiset havainnot on karsittu systemaattisesti pois niin ettei havaintojen asiasisältö (data) kuitenkaan katoa. Tämän jälkeen aineisto on ryhmitelty samankaltaisten käsitteiden alle ja näin on muodostettu aineiston alaluokkia. Alaluokista on jälleen etsitty samankaltaisuuksia ja niistä on edelleen muodostettu yläluokkia ja lopulta pääluokkia. (liite 1)



Klusteroinnissa aineistoa tiivistetään niin, että yksittäiset tekijät sisältyvät yleisempiin käsitteisiin. Tämä analyysin vaihe luo pohjaa itse tutkimuksen perusrakenteelle sekä myöskin alustavia kuvauksia kiinnostuksen kohteena oleville ilmiöille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Alaluokkia yhdistellään edelleen yläluokiksi ja yläluokkia edelleen pääluokiksi. Pääluokkien kautta muodostetaan yhdistävä luokka, jonka kautta hahmottuu itse tutkimustehävä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.)

Klusteroinnin jälkeen pääluokat, yläluokat ja alaluokat on ryhmitelty niin, että havaintojen ”hierarkinen” polku on selkeämpi sekä tutkimuksen tekijälle, että tutkimuksen metodologiasta tarkemmin kiinnostuneille. Tämän ryhmittelyn ohessa on ollut mahdollista havaita pääluokkien yhteys trendi käsitteiden kanssa, yläluokkien yhteys osaamistarpeisiin sekä alaluokkien yhteys käytännön toimintaohjeisiin. Näin on ollut mahdollista löytää vastauksia itse tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tämän ryhmittelyn avulla tulosten muodostaminen ja tarkastelu sekä jatkotyöstäminen johtopäätöksiä varten on ollut huomattavasti selkeämpää. (Liite 2.)

Klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoidaan, eli käsitteellistetään. Abstrahoinnissa alkuperäisdatan kielellisistä ilmauksista kuljetaan kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125-126).

### 3 Näkökulmia strategiaan

#### 3.1 Resurssit ja toimintaympäristö

Yrityksen perustamisvaiheen suunnittelutyössä käytetään apuna analyysejä. Yleisiä käytettyjä analyysejä ovat sisäisen tehokkuuden ja toimintaympäristön analyysit. Sisäisen tehokkuuden analyyseillä selvitetään yrityksen resursseja, joita ovat esimerkiksi työvoima, osaaminen, pääoma, tilat ja laitteet sekä suhdeverkot. Toimintaympäristö-analyysit voidaan jakaa lähi- ja makroympäristöihin. Lähiympäristö analyyseillä tutkitaan yrityksen asiakkaita, kilpailijoita, yhteistyökumppaneita ja muita oleellisia sidosryhmiä. Makroympäristö taas käsittää laajempia yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi teknologiset, taloudelliset, poliittiset ja väestön rakenteelliset tekijät, globalisaatio sekä trendit. Näitä tekijöitä organisaatioiden olisi kyettävä arvioimaan sekä analysoimaan niiden vaikutuksia omaan toimialaan ja liiketoimintaan. (Viitala & Jylhä 2014, 44.)

#### 3.2 Yritys-strategia

Sisäisten ja toimintaympäristön analyysien pohjalta voidaan luontevasti kehittää strategiaa. Strategia voidaan nähdä toiminnan suuntaajana, joka kuvailee niitä keinoja joilla pyritään erottautumaan kilpailijoista, houkuttelemaan asiakkaita ja tekemään kannattavaa tulosta. Strategian pääpiirteinä voidaan nähdä tulevaisuuteen suuntautuminen, suhteet asiakkaisiin ja kilpailijoihin sekä kannattavuuden turvaaminen. (Viitala & Jylhä 2014, 44.) Yksinkertaisimmillaan strategia voidaan nähdä suunnitelmana, jonka avulla voidaan päästä haluttuun maaliin (Rees & Smith 2017, 12).

Strategian muodostaminen on tavallaan eräänlaista riskinottoa, sillä tulevaisuuden tapahtumista ei ole mahdollista saada kovinkaan tarkkaa tietoa. Mahdollisten tulevien tapahtumien haarukointi skenaariotekniikkaa hyödyntäen toimii useasti strategiatyön lähtökohana. (Viitala 2014, 41.)

Eräs toinen tapa lähestyä strategian muodostamista on pyrkiä minimoimaan muuttuvien tekijöiden vaikutuksia kokonaisuuden suhteen. Muuttuvina tekijöinä voivat olla esimerkiksi organisaation sisäiset ja ulkoiset voimat. Erottelemalla toisistaan strateginen ympäristö missä strategiaa toteutetaan eli *konteksti*, käytännön toimet strategian toteuttamiseksi eli *sisältö* sekä eri käytännön toimien vuorovaikutus eli *prosessit*, voidaan minimoida muuttuvien voimien lopullista vaikutusta. Useimmin *konteksti* ja *sisältö* ovat suhteellisen selkeitä organisaatiolle mutta *prosessi* ei niinkään ja se onkin useimmiten ongelmia tuottava alue. (Rees & Smith 2017, 41-42.)

Strategia voidaan jakaa edelleen eri osastrategioihin. Eräs tapa on jakaa strategia yritysstrategiaksi, liiketoimintastrategiaksi ja operatiivisiksi strategioiksi (Viitala & Jylhä 2014,

66). Yritysstrategian kautta määritellään se liiketoiminnan kenttä missä toimitaan tai halutaan olla mukana (Viitala 2014, 43). Lisäksi yritysstrategiassa voidaan määritellä niitä asioita mistä halutaan luopua (Viitala & Jylhä 2014, 66).

Liiketoimintastrategialla puolestaan tarkoitetaan niitä toiminnan periaatteita, joiden avulla yritys pyrkii menestymään (Viitala 2014, 41).

Nämä toiminnan periaatteet laaditaan yleensä ympäristöanalyysien ja organisaation nykytilan sekä sen voimavarojen kartoittamisen kautta. Strategian keskeisimpinä ominaisuuksina on nähtävissä tulevaisuuteen suuntautuminen, kannattavuuden ja jatkuvuuden turvaaminen sekä suhteiden huomioiminen asiakkaisiin ja kilpailijoihin.

Liiketoimintastrategian kiintopisteitä ovat missio ja visio. Missio on toiminta-ajatus ja se toimii strategian lähtökohdana. Strategian maalina on visio, joka on näkymä tulevasta, jota kohti halutaan kulkea tai asiantila, joka halutaan saavuttaa. (Viitala & Jylhä 2014, 60.)

Operatiiviset eli toiminnalliset strategiat laaditaan niin, että ne mahdollistavat liiketoimintastrategian toteutumista. Operatiivisia strategioita ovat esimerkiksi henkilöstöstrategia, tuotantostrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia sekä markkinointistrategia (Viitala 2014, 43.) Myöskin asiakaspalvelustrategia kuuluu operatiivisiin strategioihin (Viitala & Jylhä 2014, 66).

### **3.3 HRM- strategia**

Liiketoiminnan johtamisen ja henkilöstöjohtamisen voidaan nähdä olevan tiiviisti yhteydessä ja muodostavan ns. toisiinsa nivoutuvan prosessin. Ilman liiketoimintastrategiaa ei ole mahdollista johtaa henkilöstövoimavaroja strategisesti. (Viitala 2014, 41.)

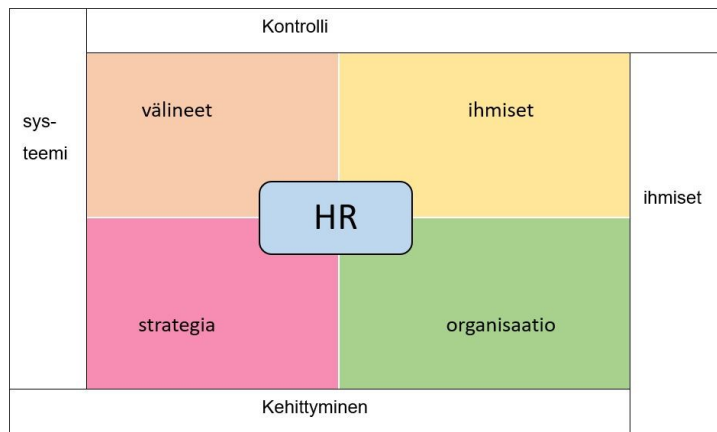
Strategisesti toimiva HR pyrkii linkittämään käytännön toimensa HR-strategiaan, joka puolestaan linkittyy suoraan liiketoiminta-strategiaan. (Rees & Smith 2017, 22). Organisaation johtoryhmän aito kiinnostus ja suhtautuminen henkilöstöjohtamista kohtaan tukee HR:n toimintaa ja liiketoimintastrategian toteutumista (Viitala 2014, 41).

Useassa yrityksessä strategisia valintoja joudutaan tekemään henkilöstölliset voimavarat huomioiden. Tämä korostuu organisaatioissa, joissa asiantuntijoiden määrä on suuri. (Viitala 2014, 41.) Henkilöstöjohtamisen yksi tärkeä tehtävä on huolehtia siitä, että organisaatiolla on oikeanlainen, osaava, riittävä ja hyvinvoiva henkilöstö käytössään (Viitala & Jylhä 2014, 216). Henkilöstöjohtaminen käsittää käytännössä kaiken johtamistoiminnan mikä liittyy henkilöstöön. Henkilöstöjohtamisen keskeisimpinä päätehtävinä voidaan nähdä henkilöstöjohtamisen prosessit ja käytännöt, henkilöstön ohjaus ja tukitoiminnot, uudistumisen ja muutoksen johtaminen sekä strateginen henkilöstöjohtaminen. (Viitala & Jylhä 2014, 218.)

Näkemyistä siitä, että strategisesti toimiva HR edistää liiketoimintaa ja vaikuttaa tuloksellisuuteen on kuitenkin jokseenkin haastavaa näyttää teoreettisesti toteen (Beardwell & Claydon, 12). Haasteita teoreettiselle tutkimukselle asettavat usein näkemuserot HR-tehtävien tärkeyksiin ja mittaustapoihin liittyen (Beardwell & Claydon, 15). Myöskin yritysten toimialoilla ja markkinoilla on oma vaikutuksensa siihen miten voimakkaasti HR:n toimet vaikuttavat tuloksellisuuteen. Esimerkiksi tuotannollisilla tekijöillä ja massatuotannolla kilpaileva yritys todennäköisesti hyötyy vähemmän HR:n toimista, kuin yritys joka pyrkii erottautumaan osaamisellaan ja asiantuntijuudellaan. (Beardwell & Claydon 2010, 13.)

### 3.4 Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet

Henkilöstöjohtamisen kentän ulottuvuuksia voidaan hahmotella neljän keskeisen HR:n ulottuvuuden kautta (kuvio 1). Ulottuvuudet ovat välineet (keinot), ihmiset, strategia ja organisaatio. Kuvion uloimalla kehällä ovat kontrolli, ihmiset, kehittyminen ja systeemi. Näiden uloimpien käsitteiden väliin muodostuvat horisontaalinen ja vertikaalinen jana. Näiden janojen ääripäiden painotukset vaikuttavat toisiinsa. (Vanderstraeten, 2019. xix.)



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (mukaillen Vanderstraten 2019, xx)

Uloimman kehikon horisontaalisen janan toisessa ääripäässä on *systeemi* joka pitää sisällään organisaation järjestelmät ja menettelytavat. Tämä janan toisessa ääripäässä on *ihmiset*, joka korostaa ihmisiä yksilöinä. Vertikaalisen janan ääripäät ovat *kontrolli*, jolla tarkoitetaan henkilöstön ja organisaation hallinnan säilyttämistä sekä *kehittyminen*, joka voidaan nähdä ryhmän spontaanina dynamiikkana. Näiden janojen ääripäiden painotukset vaikuttavat toisiinsa käänteisesti. Tällöin siis lisäämällä huomiota toisessa ääripäässä, vähennetään huomiota toisessa ääripäässä. Esimerkiksi mitä enemmän HR keskittyy ja korostaa järjestelmällistä toimintaa ja menettelytapojen tärkeyttä (systeemi),

sitä vähemmän huomiota saa ihmisten luontainen "innovoivuus" ja yksilöllinen toiminta (ihmiset). (Vanderstraeten, 2019. xviii.)

Vertikaalisen janan suhteen näkemyksenä on, että mitä enemmän HR pyrkii kontrolloimaan ja stabilisoimaan organisaatiota ja sen henkilöstöä, sitä vähemmän jää tilaa henkilöstön ja organisaation "luontaiselle" muutokselle ja kehitymiselle. Tällä kaikella tarkoitetaan, että henkilöstöjohtaminen on jatkuvaa taktikointia kontrollin ja kehittymisen, pysyvyyden ja muutoksen sekä pysähtymisen ja liikkeen välillä. (Vanderstraeten, 2019. xix.)

Sisemmän kehän ulottuvuudet eivät vaikuta toisiinsa samankaltaisesti, kuin uloimman kehän ulottuvuudet ja voivat elää suhteellisen tasapainoisina toistensa rinnalla (Vanderstraeten, 2019. xviii).

Välineellinen ulottuvuus luo perustan myötävaikuttiselle yhteistyölle. Tämä ulottuvuus tähtää muuttamaan ennustamattoman sosiaalisen yhteisön toimintaa kontroloidummaksi ja ennustettavammaksi. Keinoina tähän pääsemiseksi käytetään selkeitä sääntöjä, rutiineja, prosesseja ja esimerkiksi yhteisiä kokouksia.

Inhimillinen ulottuvuus korostaa organisaation koostuvan oikeista ja elävistä ihmisistä. Ihmisistä kumpuavat tunteet ja heidän väliset ristiriitansa ovat arkipäiväisiä ja niiden huomiointi on tärkeää. Tunteet kumpuavat samoilta juurilta kuin motivaatiomme ja innokkuutemme ja ne ovatkin tärkeitä tekijöitä, kun halutaan saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Organisaationaalilla ulottuvuudella tarkoitetaan käytännössä niitä raameja ja rooleja joissa henkilöstöjohtamiseen tulee tapahtua. HR:n tulee luoda organisaatiolle tarkoituksenmukaisia rakenteita ja toimintakultuuria, jotka ovat olennaisia ja yhteensopivia organisaation vision, mission ja strategian kanssa. Onnistuessaan näissä toimissa HR:n on mahdollista kasvattaa henkilöstön innostusta ja motivaatiota.

Strateginen ulottuvuus korostaa organisaation strategiaa, tavoitteita ja päämääriä HR:n toimien suhteen. HR:llä on välttämätöntä olla katse tulevaisuudessa ja seurata tarkasti mitä toimintaympäristössä tapahtuu. Seuraamalla esimerkiksi asiakkaiden, kilpailijoiden, yhteistyökumppanien, muiden organisaatioiden ja yhteiskunnan tilaa sekä muutoksia on mahdollista reagoida strategisilla päätöksillä ajankohtaisiin tarpeisiin. Tämän kautta sekä huomioimalla organisaation strategiset päämäärät on mahdollista myötävaikuttaa kasvamiseen ja menestymiseen.

(Vanderstraeten, 2019. xx.)

### **3.5 HRM ja arvon tuottaminen**

Arvon lisääminen voidaan nähdä henkilöstön johtamisen yhtenä tärkeimpänä päämääränä ja HR:n missiona (Viitala 2014, 198). Organisaation olisi hyödyllistä ottaa huomioon miten HR:n avulla voidaan tuottaa lisäarvoa organisaation arvoketjulle ja lopulta vaikuttaa

myöskin tuloksellisuuteen. Mikäli HR:n rooli organisaatiossa on olla aidosti strateginen partneri, tulisi HR:n olla tietoinen niistä toimintansa ulottuvuuksista, jotka tuottavat eniten arvoa ja pysyvää kilpailullista etulyöntiasemaa. Tämän saavuttamiseksi HR:n tulisi pohtia sitä, millä keinoilla yritys haluaa erottautua kilpailijoistaan sekä organisaation tuotannon tehokkuutta, asiakaskuntaa ja tarjottujen palvelujen kenttää. Lisäksi HR:n olisi hyvä miettiä mitkä arvoketjun osat vaikuttavat voimakkaimmin differoimiseen. (Beardwell & Claydon, 51.) Henkilöstöjohtamisen avulla on tarkoitus tuottaa arvoa organisaation omistajille, sijoittajille, henkilöstölle, asiakkaille ja lopulta myöskin ympäristölle, eli yhteisölle sekä yhteiskunnalle. Mietittäessä HR:n tuottamaa arvoa tulostittareiden kautta, on huomioitava mitä mitattava arvo kullekin sidosryhmälle todella merkitsee sekä sitä miten näitä arvoja voidaan mitata. (Hallintoakatemia 2018.) HR:n voidaan nähdä tuottavan arvoa ja vaikuttavan menestykseen epäsuorasti. Tämä tapahtuu välillisesti vaikuttamalla ainakin työntekijöihin, esimiehiin ja linjaesimiehiin. (Vanderstraeten, 2019. 139.) Onnistuakseen arvon lisäämisessä HR:n olisi hallittava ainakin kuviossa 2 esitetyt elementit, jotka ovat ulkoinen toimintaympäristö, tarvittavat henkilöstövoimavarat, sidosryhmien tarpeet ja odotukset, toimivat henkilöstökäytännöt sekä henkilöstön ammattitaidon kehittäminen (Viitala 2014, 198.)



Kuvio 2. Arvon tuottamisen edellytyksiä (mukaillen Viitala 2014, 198)

## 4 Megatrendit

Megatrendit voidaan nähdä *suurina trendeinä*, jotka vaikuttavat globaalisti ja pitkään. Niiden voidaan ajatella vaikuttavan jopa vuosikymmeniä, jollei tapahdu jotakin yllättävää, joka muuttaa niiden suunnan. (Hiltunen 2019, 13.) Megatrendejä tarkastelemalla voidaan pyrkiä hahmottelemaan tulevaa sekä tarkastella nykyhetken kehityssuuntia ja muutoksia (Sitra 2020, 6).

Megatrendit eivät ole niinkään tulevaisuuden kuvia vaan oikeammin tämän päivän tapahtumia, joiden perusteella on mahdollista hahmotella tulevaa. Yritysten olisi omien toimialakohtaisten trendien lisäksi hyödyllistä tarkastella myöskin ympäristössään vaikuttavia megatrendejä. Niiden huomiotta jättäminen esimerkiksi strategiatyöskentelyssä voi aiheuttaa mahdollisia haasteita ja ongelmia. (Hiltunen 2019, 9.)

### 4.1 Taustaa nykytilanteelle

Tällä hetkellä maapallo elää ns. neljännen teollisen vallankumouksensa aikakautta. Ensimmäinen teollinen vallankumous alkoi n. 1760. Tällöin höyrykoneiden käyttöönotto mullisti yhteiskuntien elämän. Aiemmin elämän keskittyminen maatalouden ja maatalojen yhteyteen, keskittyi nyt höyrykoneiden avulla teollisuuden ja matkustamisen kehittämiseen. Höyrylaivat ja höyryveturit mullistivat ihmisten liikkuvuutta. Teollisuuden syntyminen ja sen kasvaminen kehittivät kaupunkeja ennen näkemätöntä vauhtia sekä myöskin saivat taloudet nousemaan.

Toisen teollisen vallankumouksen voidaan nähdä ohjanneen voimakkaiten nykyistä tilannettamme. 1900-luvulle saavuttaessa, oli massatuotanto jo arkipäiväistä. USA:ssa vuonna 1800 n. 6% prosenttia ihmisistä asui kaupungeissa. Vuonna 1900 vastaava luku oli 40%. Ihmiset muuttivat suurella volyyymillä kaupunkeihin teollisuuden luomien työpaikkojen perässä. Tuolloin mm. polttomootorit, lentokoneet ja muut elämää helpottavat keksinnöt arkipäiväistyivät.

Kolmas teollinen vallankumous on 1950-luvulla alkunsa saanut ja tähän hetkeen ulottuva digitaalinen vallankumous. Suurina mullistuksina voidaan nähdä mekaanisista koneista ja analogisesta elektroniikasta siirtyminen digitaaliseen elektroniikkaan sekä tuotantojen automatisointiin. (Salesforce 2020.)

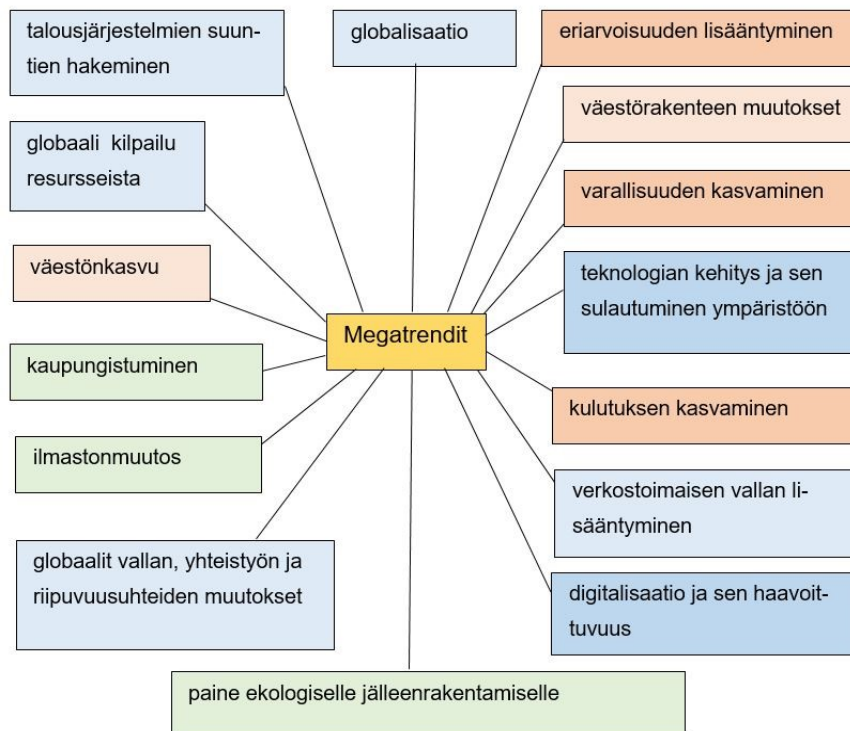
### 4.2 Nykyhetki

Neljäs teollinen vallankumous tapahtuu juuri nyt ja vaikuttaa voimakkaasti työ- ja elinympäristöömme. Tätä aikakautta voidaan hahmotella biologisen, fyysisen ja digitaalisten maailmojen fuusioitumisena. Tämä kolmen ulottuvuuden yhdistyminen näkyy

käytännössä esimerkiksi tekoälyn, tietokoneiden tieteellisen laskennan, virtuaalitel-  
 lisuuden, bioteknologian, roboottien, innovaatio materiaalien ja IOT:n arkipäiväisenä  
 hyödyntämisenä sekä energian tehokkaana säilömisenä. Nämä ja muut muutokset  
 ravistelevat organisaatioiden toimintaa ja työelämää voimakkaasti. Organisaation olisikin  
 hyvä pitää henkilöstönsä tietoisena uusista suuntauksista ja niihin liittyvistä muutoksista.  
 Tämän kautta on mahdollista varautua tällä hetkellä tapahtuviin ja tulevaisuuden  
 muutoksiin. (Salesforce 2020.)

Suurina globaaleina voimina eli megatrendeinä jotka vaikuttavat tällä hetkellä elämäämme  
 voimakkaasti ja globaalisti voidaan nähdä ainakin; globalisaatio, väestönkasvu, väestöra-  
 kenteen muutokset, eriarvoisuuden kasvaminen, varallisuuden ja kulutuksen kasvaminen,  
 teknologian kehitys, digitalisaatio, kaupungistuminen ja ilmastonmuutos (Hiltunen 2019,  
 9). Yhteiskunnallisesti nähtynä megatrendejä ovat; globalisaation haavoittuvuus sekä sen  
 johtamisen epävakaus, kilpailu energia- ja muista resursseista sekä vallan, riippuvussuh-  
 teiden ja yhteistyön muutokset maailmassa (Euroopan unionin julkaisutoimisto 2018.1).  
 Muita tärkeitä megatrendejä ovat; verkostomaisen vallan voimistuminen, teknologian  
 sulautuminen kaikkeen ympäristöömme, paine ekologiselle jälleenrakentamiselle sekä  
 talousjärjestelmien suuntien hakeminen (Sitra 2020, 9-10).

Tulevaisuuden ja nykyhetken kehitys-suuntien hahmottamiseksi on hedelmällistä tar-  
 kastella megatrendejä, trendejä, heikkoja signaaleja, sekä jänniteitä joita voi esiintyä  
 näiden kehityskulkujen yhteydessä (Sitra 2020, 39). Kuviossa 3 on yhdistelty edellämaitit-  
 tuja megatrendejä havainollisempaan muotoon.



Kuvio 3. Megatrendejä



## 5 HR- ja johtamisen trendejä

Trendit ovat megatrendejä tarkempia ja *pienempiä*. Ne voivat olla esimerkiksi vain toimialakohtaisia toisin kuin globaalit ja vaikutukseltaan hyvin voimakkaat megatrendit. (Hiltunen 2019, 9). Trendi voidaan määritellä vallitsevaksi suuntaukseksi, pyrkimykseksi tai tavaksi. Se voi olla yleistä liikettä kohti tiettyä suuntaa tai nykyistä tyyliä ja mieltymystä (Merriam-Webster 2020).

### 5.1 Sosiaalinen yritys

Tällä hetkellä yhtenä yleisenä yritysmaailman trendinä on pyrkimys tulla “sosiaalisesti yritykseksi”. Tämä käsite tarkoittaa käytännössä sitä, että yritykset haluavat toimia eräänlaisina alansa roolimalleina, jotka korostavat ja kunnioittavat tuloksellisuuden lisäksi ympäristöönsä liittyviä tekijöitä sekä osakkeenomistajien ja arvoverkostojensa toiveiden toteutumista. (Deloitte 2019, 2.) Keskeisiä teemoja sosiaaliseen yritykseen liittyen on hahmoteltu kuviossa 4. Kuviossa esitettyjen teemojen hallinta vaatii nykypäivän trendien huomioimista ja aktiivista reagoimista niiden synnyttämiin tarpeisiin (Deloitte 2019, 2).



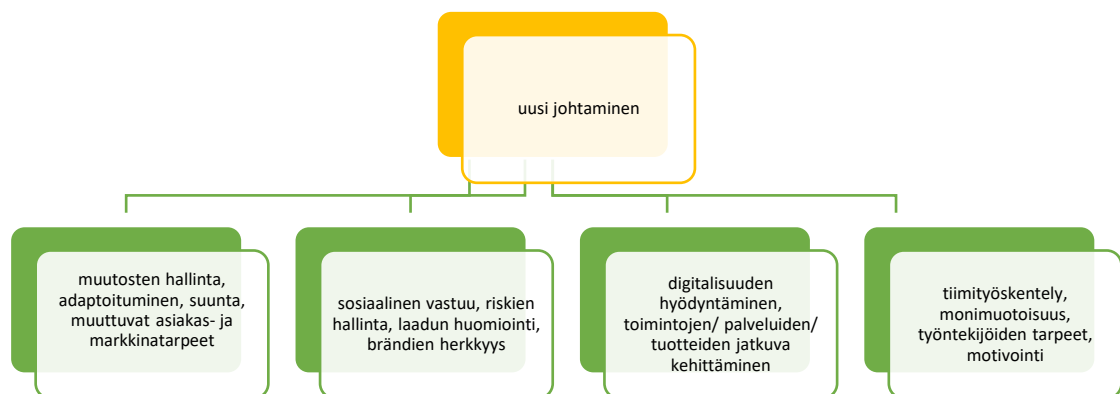
Kuvio 4. Sosiaalisen yrityksen teemoja (mukaiillen Deloitte 2019, 5)

### 5.2 Johtaminen 2020-luvulla

Nykypäivän johtamisen kontekstia määrittävät esimerkiksi uusien teknologioiden käyttöönotto, vaihtoehtoinen työvoima, organisaatiorakenteiden horisontaalisuus, tiimityöskentely, asiakkaiden uudenaikaiset odotukset sekä useat muut nopeasti tapahtuvat muutokset (Deloitte 2019, 37 & 41). Johtajien odotetaan huomioivan entistä enemmän sosiaalisia tekijöitä ja tekevän enemmän operatiivista yhteistyötä. Linjaesimiehiltä puolestaan odotetaan yhteistyötä tiimeistä muodostuvien verkostojen kanssa. On oleellista huomioida, että vaikka

organisaatiot odottavatkin näitä asioita tapahtuvan, ovat niiden palkitsemiskäytännöt ja ajatusmaailmansa usein kallellaan perinteisempään johtamistyyliin päin. (Deloitte 2019, 37.) Tällä hetkellä johtamisen voidaan nähdä olevan ns. risteystilanteessa. Johtajien on luonnollisesti hallittava perinteisiä johtamistaitoja, kuten esimerkiksi tiimien valvontaa, päätöksen tekoa, toiminnan valvomista sekä investointien priorisointia.

Tämän lisäksi heiltä odotetaan yhä enemmän oppimiskykyä ja toimintaa uudempien johtamistaitojen suhteen. (Deloitte 2019, 38.) Uusia johtamisen taitoja ovat esimerkiksi kyky valita omaa suuntaa nopeasti muuttuvan ympäristön keskellä sekä kyky adaptoitua muutokseen. Johtajilta odotetaan myöskin ”ajan hermoilla olemista” ja tarkkaavaisuutta asiakkaiden ja markkinoiden muuttuvien odotuksien suhteen. (Deloitte 2019, 40.) Muita tärkeitä nykypäivän johtamisen teemoja ovat esimerkiksi reiluus, osallistaminen, sosiaalinen vastuu, jatkuva kehitys, motivoiminen, teknologisten mahdollisuuksien hyödyntäminen, riskien hallinta ja laadun sisällyttäminen koskemaan koko henkilökuntaa (Deloitte 2019, 38-40). Uusien odotusten suhteen työntekijät eivät enää tyydy arvioimaan yrityksiään pelkän tuloksen perusteella. Tämän päivän arvioimisessa tärkeitä tekijöitä ovat toiminnan vaikutukset sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön, asiakkaisiin sekä työntekijöihin. (Deloitte 2019, 39.) Johtamisen uudempia teemoja on hahmoteltu kuviossa 5.



kuvio 5. Johtamisen uudempia teemoja (mukaillen Deloitte 2019, 40)

Perinteisten ja uusien johtamistaitojen hallinnan lisäksi, organisaation ja HR:n olisi hyvä pohtia sitä mistä osaavia johtajia voitaisiin löytää. Tässä yhteydessä katsetta on hyvä kääntää myöskin organisation sisälle ja miettiä sitä miten organisaatiokultturia voisi kehittää niin, että tulevaisuuden johtajia syntyisi talon sisältä. Työntekijöiden etenemistä kohti johtotehtäviä voidaan tukea esimerkiksi tarjoamalla heille vaihtelevampia ja kehittävämpiä työtehtäviä. Heille voidaan myöskin aktiivisesti ja suoraan promota johtamistehtäviä. Jo johtotehtävissä olevia mutta kokemattomien johtajien kehittymistä voidaan tukea kannustamalla heitä haastamaan ja kehittämään liiketoimintaa. Lisäksi on tärkeää kannustaa heitä näyttämään julkisesti heidän kunnioitustaan työntekijöiden kykyihin. (Deloitte 2019, 41.)

### 5.3 Vaihtoehtoinen työvoima ja osaajien sisäinen liikkuvuus

Aiemmin lähinnä kokoaikasen työvoiman vaihtoehtona käytetyt freelancerit, urakoitsijat ja keikkatyöntekijät ovat nykyään organisaatioiden keskeistä työvoimaa. Tämän muutoksen lisäksi kilpailu lahjakkaasta ja osaavasta työvoimasta on kiristynyt. Organisaatioiden olisikin nykyään hyödyllistä osata varautua näihin muutoksiin ja osata hyödyntää niitä strategisesti. (Deloitte 2019, 6.) Yhtenä toimivana ratkaisuna voisi olla se, että HR sovittaa yrityksensä palkitsemiskäytäntöjä huomioimaan myöskin keikkatyöläisiä (Vanderstraeten 2019, 209). Vaihtoehtoisen työvoiman hyödyntäminen vaatii organisaatioilta ainakin joustavuutta. Muutosten ollessa suhteellisen uusia, onkin nopeasta reagoinnista hyötyä sillä parhaita tapoja ja keinoja hyödyntää vaihtoehtoista työvoimaa kehitetään juuri tällä hetkellä. (Deloitte 2019, 6.)

Yhtenä työvoiman trendinä nähdään myöskin "bumerangi" työvoiman lisääntyminen. Tällä tarkoitetaan yrityksestä lähteviä ja takaisin palaavia työntekijöitä. Bumerangityönteon trendi syntyy pääosin huippuosaajien vaihtaessa työnantajaorganisaatioitaan. Kyseisten työntekijöiden uudelleen palkkaaminen voi olla kannattavaa monella tavalla. Kannattavuutta syntyy työntekijän lisääntyneestä perspektiivistä ja osaamisesta sekä pienistä työtehtävien perehdytys- ja koulutuskustannuksista. Kahta jälkimmäistä ei välttämättä tarvita lainkaan. HR:n olisikin hyödyllistä kehittää rekrytointiväyliään niin, että bumerangityövoima olisi helpompi erottaa työnhakijoiden massasta. (Vanderstraeten 2019, 208.)

Kilpailu osaajista ja verkostoituminen synnyttävät paineita kehittää osaavan työvoiman sisäistä liikkuvuutta. Osaajien tulisi olla helpompi liikkua organisaation sisällä eri sijaintien, projektien ja työtehtävien välillä. Hyvin menestyvät organisaatiot kuten esimerkiksi Google ja Cisco käyttävät vahvan tiimityöskentelyn ja verkostoitumisen lisäksi nopeaa osaajien liikuttelua. Heillä on kykyä synnyttää uusia liiketoimintoja nopeasti tarpeen ilmaantuessa ja löytää osaajat tarvittaviin rooleihin. (Deloitte 2019, 53.)

Organisaation osaavan työvoiman sisäinen siirtely vaikuttaa kuitenkin olevan yllättävän haasteellista. Tätä kuvaa useiden työntekijöiden kokemukset siitä, että uusien ja kiinnostavien työpaikkojen löytäminen muista organisaatioista koetaan helpommaksi, kuin liikkuminen uusiin rooleihin omassa organisaatiossa. Kuviossa 6 on kuvattu työntekijöiden kokemuksia uusien työpaikkojen löytämisestä. Kuvioista 6 on nähtävissä, että yli puolet vastaajista koki työpaikan löytyvän helpoiten oman organisaation ulkopuolelta (57%).



Kuvio 6. Uuden työn löytymisen kokemuksia (mukaillen Deloitte 2019, 86)

Lisäksi kuvio 6 on nähtävissä, että yli kolmasosa vastaajista koki työpaikan löytyvän paljon helpommin organisaation ulkopuolelta (37%).

Työntekijä joka haluaa edetä urallaan ei välttämättä haluaisi vaihtaa työnantajaa. Sisäinen liikkuvuus on kuitenkin jokseenkin problemaattista. Sisäistä liikkuvuutta hankaloittavat esimerkiksi organisaatioiden rakenteiden perustuminen hierarkiaan ja siihen nojautuvaan johtamiskulttuuriin. On luonnollista, että yleneminen tapahtuu hitaasti ja ansaitusti alhaalta ylöspäin. Huomion arvoista on, että osaajia on mahdollista siirrellä sisäisesti eri työtehtävien, projektien ja sijaintien välillä. (Deloitte 2019, 85-87.)

HR:ää ja johtajia voidaan kannustaa ja palkita sisäisten kandidaattien palkkaamisesta. Esimiehet eivät kuitenkaan mielellään päästä käsistään osaavaa työntekijää toisen esimiehen alaisuuteen ja voivatkin muodostaa haasteen osaajien sisäiselle liikkuvuudelle. (Deloitte 2019, 87.) Sisäinen liikkuvuus voi olla erittäin tärkeä lähde osaajien löytämiselle sekä kilpailuedun saavuttamiselle. Onnistuminen tässä vaatii investointeja ja keskittymistä organisaation rakenteisiin, kulttuuriin ja kannustinjärjestelmiin. Nämä suurehkot muutokset voivat kuitenkin olla ratkaisuna laajalti esiintyvään osaajapulaan. (Deloitte 2019, 89.) Organisaatiovertailuissa on havaittu, että nopeiten kasvavat organisaatiot käyttivät kaksi kertaa todennäköisemmin toimivia sisäisiä liikkuvuusmalleja, kuin taloudellisesti paikallaan pysyvät organisaatiot ja yli kolme kertaa todennäköisemmin, kuin tappiota tekevät organisaatiot (Deloitte 2019, 88).

#### 5.4 Työntekijäkokemus

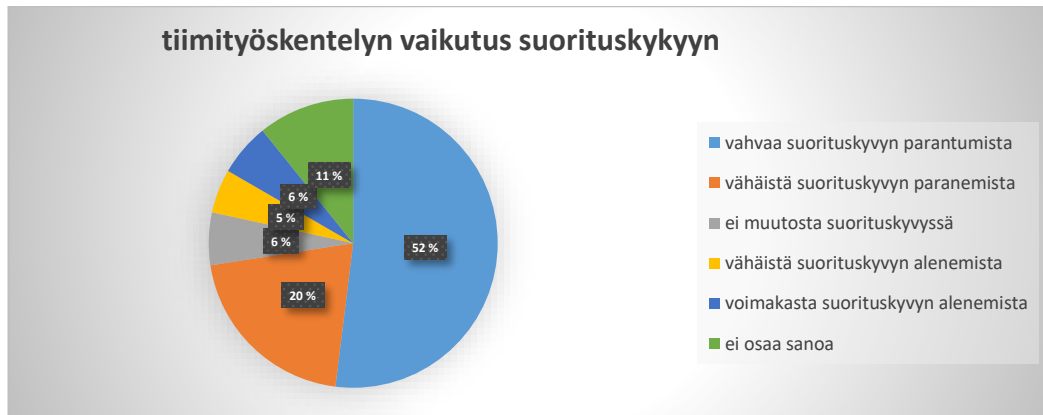
Eräs nykypäivän työelämän trendi on työntekijäkokemuksen muutos kohti syvällisempää työn merkityksen ja työntekijän inhimillisen puolen yhteensulautumista. Avaintekijöitä tässä trendissä ovat henkilökohtaiset kokemukset yhteenkuulumisesta, työn merkityksellisyydestä, suhteista ja luottamuksesta. Ajattelutapa, missä HR näkee henkilöstön sisäisenä asiakkaana, voidaan nähdä osittain puutteelliseksi, sillä siinä ei ehkä tarpeeksi huomioida erilaisten työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita. Näitä tarpeita ovat esimerkiksi henkilökohtaiset tuntemukset työn tarkoituksesta sekä merkityksellisyydestä, henkilökohtaiset

urapolut ja yksilölliset sosiaaliset tarpeet. (Deloitte 2019, 45-47.) Ns. Y-sukupolven työntekijät haluavat työn jota he henkilökohtaisesti haluavat tehdä sen sijaan, että he tekisivät vain jotakin työtä (Kauppalehti 2015). Muita tärkeitä tekijöitä työnteon kokemusten suhteen ovat; tulot, töiden jatkuvuus, vapaa-aika, työkaverit ja joustavat työskentelymahdollisuudet. (Manpower 2016, 8) Y- ja Z-sukupolvien työntekijät arvostavat lisäksi mahdollisuutta työskennellä kotoa käsin. Tilanne on tällä hetkellä korostunut koronaepidemian myötä, mutta silti yli 60% heistä haluaisi työskennellä useammin kotoa myöskin, kun nykytilanne on parempi. Sekä Y-, että Z-sukupolven työntekijät ovat lähivuosina alkaneet myöskin arvostamaan pidempään työskentelyä samalle työnantajalle. (Deloitte 2020, 15) HR:n olisi hyvä olla läpikotaisesti perillä organisaationsa toiminnasta, jotta se voisi määritellä ja löytää yksilöllisiä sekä yhteisiä ratkaisuja (Deborah & Waddill 2018, 210). Tämän lisäksi olisi hyvä miettiä miten organisaation toiminnan tarkoitus saadaan strategian keskiöön. Pelkkä tarkoituksen hieno määrittely ei riitä, vaan se tulisi sisällyttää käytännön toimintaan. (Harward 2019.)

Työntekijöille voidaan systemaattisesti osoittaa heidän tekemänsä työn vaikutuksia ja merkitystä arvoketjulle sekä arvoverkostolle. Näin luodaan syvällisempää työn merkityksen kokemista. Pelkkää tarkoituksen tai mission kertomista työntekijöille ei koeta enää riittäväksi. Työpaikkaan, palkitsemiseen ja etuihin keskittymisen lisäksi HR:n tulisi jatkossa fokuoittaa myöskin työn inhimillisiin elementteihin ja etenkin syvällisten merkityksien löytämiseen. Tätä perspektiiviä voidaan kuvailla personoituna työntekijälähtöisyytenä. (Deloitte 2019, 49-50.)

## **5.5 Tiimityöskentely ja palkitseminen**

Yksi oleellinen työelämän trendi on tiimityöskentelyn suosion kasvaminen. Hierarkkinen johtaminen on muuttumassa yhä enemmän moniosaavien ryhmien johtamiseksi ja suorituskyvyn hallinnaksi. (Deloitte 2019, 53.) Jotta tämän asian läpivieminen onnistuu, on organisaation johdolla oltava valmius hyväksyä tämä muutos (Deloitte 2019, 55). Kuviossa 7 on esitelty tutkimustuloksia tiimiperusteisen työskentelymallin ja suorituskyvyn paraneamisen suhteesta.



Kuvio 7. Tiimiperusteinen työskentelymalli ja suorituskyyky (mukaillen Deloitte 2019, 54)

Toimiakseen hyvin, tiimikeskeisen organisaation on osattava palkita tiimien jäseniä monipuolisesti. Työtehtävien ja tuloksen lisäksi on hedelmällistä huomioida myöskin reiluuutta, läpinäkyvyyttä, osallistamista ja vaikuttavuutta. Tarvittaessa myös palkitsemisjärjestelmän voi uudellenmäärittellä tiimilähtöisten tavoitteiden ympärille. Tutkimuksissa on saatu näyttöä siitä, että hyvin menestyvät organisaatiot käyttävät tiimityöskentelytaitoja yhtenä suoriutumisen mittarina huomattavasti useammin kuin huonommin menestyvät organisaatiot. (Deloitte 2019, 55.)

Tutkimuksissa on havaittu, että palkitseminen ei yleisesti ole samalla tasolla kuin muut tekijät joilla organisaatiot kilpailevat osaavasta työvoimasta. Näitä muita tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijäkokemus, urapolut ja toiminnan tarkoitus. Yleisesti voidaan sanoa, että organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät eivät ole optimaalisessa tilassa. Useimmiten ne eivät täytä täysin sisäisiä eivätkä ulkoisia odotuksia. (Deloitte 2019, 61-62.) Perinteisesti on ajateltu, että työntekijälle tärkeät arvot ovat mitattavissa työtyytyväisyys mittauksilla, palkitseminen aktiivisuudella ja koulutautumis mahdollisuuksilla. (Hallintoakatemia 2020). Uusimmat tutkimukset maalaavat kuitenkin tätä monipuolisempaa otetta. Nykypäivänä organisaation olisi tutustuttava omiin työntekijöihinsä ja rakennettava heihin sen tasoinen suhde, jotta heidän todelliset arvonsa ja tarpeensa voisivat tulla esille. Sen lisäksi, että organisaatio voisi selvittää työntekijöidensä oikeat arvot ja tarpeet, tulisi sen viestittää selkeästi käyttämistään palkitsemisjärjestelmistä. Myöskin palkitsemisen muutoksista eri roolien yhteydessä tulisi viestiä tehokkaasti. (Deloitte 2019, 65.)

Työntekijät näkevät, että palkitseminen on huomattavasti muutakin kuin rahallista palkitsemista. Sen täytyisi olla monipuolista, yksilöllistä ja huomioida työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet. Oman työvoiman tunteminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta palkitsemisessa voidaan ottaa huomioon yksilöllisiä tarpeita. Tämä on tosin osoittautunut tutkimuksissa yhdeksi vaikeimmista asioista palkitsemisen suhteen.

Organisaation ulkopuolelta vaikuttaa puolestaan sosiaalinen palkitsemisen paine. Organisaatiot haluavat, että heidän palkitsemisjärjestelmänsä täyttävät nykypäivän yhteiskunnan

odotuksia ja ihanteita sekä kestävä vertailua. Organisaatio voikin muodostaa kilpailijoistaan erottuvan palkitsemisjärjestelmän ja käyttää sitä yhtenä osajien houkuttimena. (Deloitte 2019, 61-64).

## 5.6 Työnkuvien muutokset ja oppiminen

Teknologian kehittyminen muokkaa useiden työntekijöiden toimenkuvia (Deloitte 2019, 29). Useat nykypäivän toimenkuvat vaativat tietoa, taitoa sekä erilaisten osa-alueiden yhdistelytaitoa. Työt ovat muuttuneet perustöistä ns. hybridöiksi ja nykyään yhä enemmän hybriditöistä ns. supertöiksi. Supertyö sisältää teknologisen ja pehmeän osaamisen lisäksi taitoa yhdistellä ja hallita useiden perinteisten toimenkuvien strategisia tehtäviä. (Deloitte 2019, 31-32.) Kuviossa 8 on esitelty niitä uusia tai uudehkoja taitoja, joita työntekijät näkevät tarvitsevänsä nykypäivänä ja yhä enemmän tulevaisuudessa. Näitä taitoja ovat esimerkiksi itsensäjohtaminen, teknologinen osaaminen, yhteistyö, ongelmanratkaisu, kriittinen ajattelu, analyyttinen ajattelu, luovuus, oppiminen, joustavuus, tunneälykyys ja yhteistyökyky (WEF 2020, 36).



Kuvio 8. Työelämän taitoja, joiden merkitys korostuu tulevaisuudessa (WEF 2020, 36)

Teknologinen kehitys ja tällä hetkellä jylläävä koronapandemia vaikuttavat erityisesti etätyöskentelyn suosion lisääntymiseen. Etätyöskentely on joidenkin tutkimusten mukaan lisääntynyt noin puolella verrattuna vuoteen 2011. Vaikka toimilakohtainen vaihtelu onkin suurta etätyöskentelyn mahdollisuuksien suhteen, on sen yleinen tarve vahvassa nousussa maailmanlaajuisesti. Pandemia olosuhteet ja etätyöskentely voivat aiheuttaa osalle työntekijöitä haasteita hyvinvoinnin ja mielenterveyden suhteen. Yleisen huolen lisäksi stressiä voivat aiheuttaa esimerkiksi muuttuneet työskentelytavat sekä digitaalinen osaaminen. (WEF 2020, 16.)

Organisaation olisi hyödyllistä suunnitella työt niin, että niissä yhdistyvät ihmisten kykypotentiaali, koneellinen työvoima sekä toimiva alusta näille. Töiden uudelleensuunnittelu vaatii uudenlaista ajattelua sekä hyvin tiivistä yhteistyötä koko organisaation toimintojen

välillä. Onnistuessaan tässä organisaatio voi kuitenkin saavuttaa huomattavaa hyötyä ainakin tuloksen, asiakaspalvelun ja tuotannon suhteen. Toimenkuvien uudelleensuunnittelun lisäksi haasteita tuottaa toimenkuvien työtehtävien määrittely. Tarkkojen työtehtävien sijasta voidaan työtä määritellä kykyvaatimuksina ongelmien, tuotosten, ratkaisujen, osaamisen, kehittymisen, tiimien ja muiden asioiden suhteen. (Deloitte 2019,32.)

Työn vaatimusten ja osaamisen kehitys saa aikaan painetta oppimiselle. Useiden organisaatioiden henkilöstö on yleisesti huolissan niistä muutoksista mitä teknologinen kehitys tuo tullessaan. Uudet tutkimukset (World Economic Forum report) antavat aihetta uskoa, että hieman yli puolet kaikista maapallon työntekijöistä joutuu kokemaan uudelleenkoulutusta tai päivittämään osaamistaan. (Deloitte 2019, 79.) Työskentelyn ja oppimisen suhteiden muutos näkyy niin, että oppiminen ja työnteko lähentyvät toisiaan entistä enemmän. HR voi etsiä keinoja yhdistellä päivittäiseen työntekoon reaaliaikaista oppimista ja osaamisen johtamista. Yhdistelemisessä voidaan käyttää hyväksi koko ajan läsnäolevia mobiilisovelluksia. Virtuaalinen oppiminen voidaan hoitaa pienissä annoksissa läpi työpäivän. Näin se tapahtu melkein huomaamatta ja ”itsestään”. HR voi myöskin ”personoida” oppimista. Tällä tarkoitetaan henkilökohtaisempaa oppimista, joka on kohdistettu oikealle henkilölle, oikeaan aikaan ja oikeilla tavoilla. Tällöin työntekijän on helpompi kehittää itseään silloin, kun hänellä on siihen paras hetki ja niillä keinoilla mitkä toimivat hänelle parhaiten. Tämän lisäksi HR voi sisällyttää oppimista tiimityöskentelyyn. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tarjotaan sellaista oppimis-sisältöä, joka huomioi yksilön ryhmän jäsenenä. (Deloitte 2019, 81.)



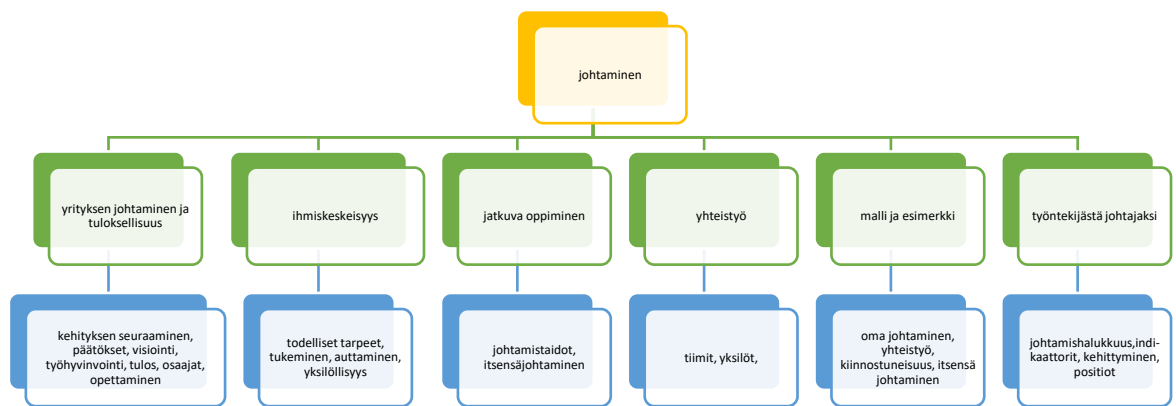
## 6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen havaintojen kautta ja teoreettisen viitekehyksen avulla on muodostettu tämän tutkimuksen viisi teemaa jotka ovat johtaminen, tiimityö ja palkitseminen, osaajien liikkuvuus ja vaihtoehtoinen työvoima, muuttuvat työnkuvat ja oppiminen sekä sosiaalinen yritys ja työntekijäkokemus. Näihin teemoihin liittyvät trendit ovat nähtävissä kuvioiden 11-15 vihreissä laatikoissa. Trendeistä nousevat tarpeet sekä huomiot ovat pintapuolisesti esitelty kuvioiden sinisissä laatikoissa.

### 6.1 Johtaminen

Johtamisen teemaan liittyvät trendit ovat; yrityksen johtaminen ja tuloksellisuus, ihmiskeskeisyys, jatkuva oppiminen, yhteistyö, mallin ja esimerkin näyttäminen sekä työntekijästä johtajaksi kehittyminen (kuvio 11).

Johtaakseen yritystä nykypäivän oletusten mukaisesti ja optimoidakseen tuloksellisuutta, johtajan tulisi seurata aikaansa sekä ympäristön yleistä kehitystä. Kehityksen tuomia mahdollisuuksia tulisi pyrkiä hyödyntämään parhaansa mukaan. Käytännössä tämä tarkoittaa aktiivista nykytilanteen seuraamista ja tulevaisuuden ennakkointia, ketterää reagointia muutoksiin, adaptointikykyä muutuviin tilanteisiin, monimuotoisen työvoiman ymmärrystä, digiloikan hallintaa sekä ihmislähtöisyyden vaalimista kaikessa toiminnassa.



Kuvio 11. Johtamisen trendejä

Toimiva ja vastuullinen päätöksenteko sekä tuloksellisuus edellyttävät ymmärrystä päätösten kokonaisvaikutuksista henkilöstölle, organisaatiolle ja ympäristölle.

Päätöksentekokykyyn liittyy myöskin kyky visioida uusia näkemyksiä ja ratkaisuja esimerkiksi asiakkaiden ja toimintatapojen suhteen. Työhyvinvoinnin ja tuloksen yhteyden ymmärtäminen on tärkeää. Työhyvinvointia ja edelleen tuloksellisuutta voidaan lisätä käyt-

tämällä neuvottelevampaa otetta työntekijöiden kanssa käskemisen sijasta. Koronaepidemian lisätessä etätyöskentelyä, on myöskin tärkeää tukea työntekijöitä heidän elämäntilanteidensa ja etätyöskentelyn vaatimusten yhteensovittamisessa.

Suoremmin tuloksellisuutta voidaan edistää organisaation bisneslogiikan syvällisemmällä ymmärtämisellä ja hallinnalla. Erityisen tärkeää on asiakkaiden ja heidän todellisten tarpeidensa ymmärtäminen. Ymmärrys siitä mitä tuotteilla tai palveluilla viimekädessä tavoitellaan mahdollistaa tarkemman ja personoidumman asiakkaiden huomioimisen. Muita tärkeitä tuloksellisuutta tukevia kykyjä ovat kokonaisuusien hallinta, strategian toteuttaminen sekä pitkäjänteinen kyky innostaa ja motivoida työntekijöitä. Tuloksellisuuteen on mahdollista vaikuttaa tuntemalla työntekijät sekä ymmärtämällä heidän kykyjään ja oppimistarpeitaan. Oppimistarpeita voidaan pyrkiä täyttämään löytämällä potentiaalinen ohjaaja tai järjestämällä koulutusta.

Ihmiskeskeisyyden trendin tärkeyttä painotti jokainen haastateltava. Yksi oleellinen tekijä on ymmärtää työntekijöiden todellisia tarpeita. Tutustumista työntekijöihin helpottaa se, kun johtaja on helposti lähestyttävissä, reilu, avoin ja ymmärtää työntekijöidensä monimuotoisuutta sekä heidän inhimillisiä puoliaan. Muita tärkeitä ihmiskeskeisyyden tekijöitä ovat työhyvinvointiin liityvät asiat sekä erityisesti työn merkityksellisyyden osoittaminen. Ihmiskeskeisyyttä voidaan tukea aidosti kuuntelemalla ja kuulemalla työntekijöitä, omaamalla tilannetajua, auttamalla muita tarpeen vaatiessa sekä huomiomalla ja hyödyntämällä työntekijöiden yksilöllisyyttä.

Johtamisen ja jatkuvan oppimisen trendi kiteytyy tässä yhteydessä johtamistaitojen kehittämiseen ja ylläpitoon sekä itsensä johtamistaitoihin. Lähtökohtaisesti johtajalla on oltava aitoa kiinnostusta kehittää johtamistaitojaan sekä kiinnostusta seurata ajankohtaista johtamisen kenttää. On hyödyllistä laajentaa omaa näkemystään sekä tutkia uusia keinoja kehittää omaa johtamistaan. Käyttämällä vapauden ja vastuun tasapainoa, hyödyntämällä palautteita, havainnoimalla ympäristöään ja ottamalla mallia muilta johtajilta voi johtaja laajentaa ja syventää johtamistaitojaan. Hyviksi koettuja tapoja ovat myöskin harrastuksista ja valmentamisista saatujen johtamiskokemusten integroiminen omaan johtamiseensa sekä työympäristöön.

Työntekijästä johtajaksi kehittymisen trendi näkyy käytännössä sen kautta miten johtajien ja työympäristön odotetaan tukevan uusien johtajien löytymistä organisaation sisältä. Aluksi on hyvä selvittää työntekijöiden johtamishalukkuutta esimerkiksi avoimien keskustelujen kautta. Johtamishalukkuutta voidaan rutiininomaisesti kartoittaa kehityskeskustelujen yhteydessä sekä havainnoimalla työntekijöiden johtamispotentiaalia. Hyviksi johtamis indikaattoreiksi nähdään esimerkiksi muiden auttamishalukkuus sekä

yleinen taipumus toiminnan kehittämiseen. Organisaatio voi lisäksi tiedottaa sisäisesti aina uusien positioiden vapautumisesta ja syntymisestä sekä tasapuolistaa työntekijöiden mahdollisuuksia pyrkiä niihin.

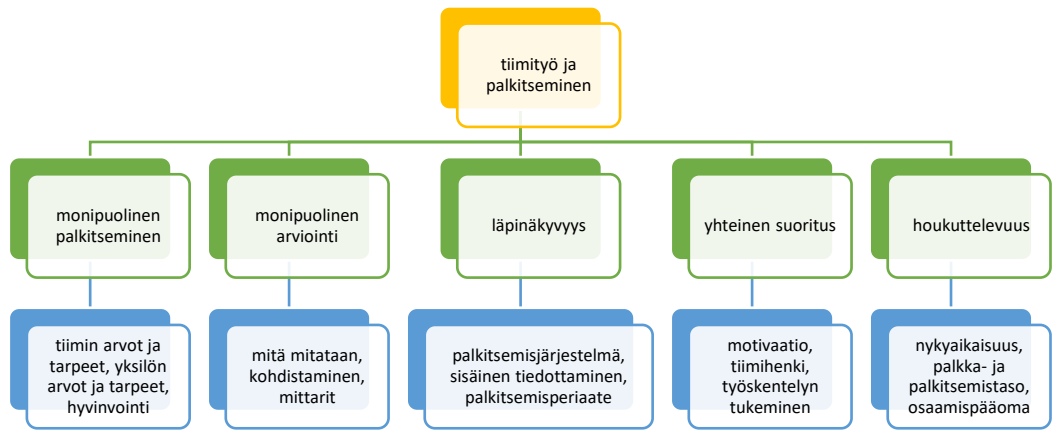
Esimerkin ja mallin näyttämisen trendi näkyy johtajan tarpeena ymmärtää oman toiminnan esillä oleminen, sekä jatkuvan tarkkailun kohteena oleminen. Oleellista on, että johtaja ymmärtää oman asemansa sekä toimii ja käyttäytyy sen mukaisesti. Mikäli toivoo työntekijöiden toimivan tietyn ideologian mukaisesti, on silloin myöskin itse toimittava kyseisellä tavalla. Tämän kaltaisissa tilanteissa korostuu esimerkin näyttämisen tärkeys. Johtajan epävarmuus voi näkyä auktoriteettiin tukeutuvana johtamisena. Oman epävarmuuden ymmärtäminen ja sen vaikutusten näkeminen on suotavaa. Viimeinen ja tärkeä tekijä on oman aidon kiinnostuksen näyttäminen muille työntekijöille. Näyttämällä mallia kiinnostuksestaan organisaation ja työntekijöiden asioihin, on johtajan mahdollista herätellä myöskin työntekijöiden laajempaa kiinnostusta näihin asioihin.

Yhteistyön trendin synnyttämät johtamisen tarpeet näkyvät pääasiallisesti siinä miten johtaja osaa muodostaa tiimejä ja johtaa sekä tukea niiden toimintaa. Kehittämällä tiimien itseohjautuvuutta, itsensäjohtamista sekä ristikkäinosaamista voidaan tiimien toimintaa ja yhteistyötä syventää. Konaisuuden lisäksi on hyvä muistaa myöskin se, että tiimit muodostuvat yksilöistä. Huomioimalla tiimiläisten yksilöllisiä piirteitä, osaamisia ja kykyjä sekä näiden vaikutusta tiimin dynamiikkaan voidaan päästä lähemmäksi syvällisempää yhteistyötä.

## **6.2 Tiimityö ja palkitseminen**

Tiimityön ja palkitsemisen teeman trendit ovat; monipuolinen palkitseminen, monipuolinen arviointi, läpinäkyvyys, yhteinen suoritus, sekä työpaikan houkuttelevuus (Kuvio 12).

Jotta tiimejä voitaisiin palkita monipuolisesti, on niiden toimintaa kyettävä arvioimaan kattavasti. Monipuolinen arviointi edellyttää, että osataan nähdä ja arvioida tiimiä kokonaisuutena mutta myöskin osataan nähdä tiimien sisällä vaikuttavat yksilöt. Mittareiden on oltava oikein muodostettu ja niiden on mitattava oleellisia asioita. Eräs toimivaksi koettu keino on antaa tiimien itse kehittää omat mittarinsa joiden kautta he voivat edelleen itsearvioida omaa toimintaansa. Tiimien suoritukseen liittyviä mitattavia asioita ovat ainakin tulos, käytetty työpanos, tehtävien laatu, liikevaihto, sekä yksilöiden tiimityöskentely taidot. Myöskin suoritustulosten vertailu tiimien aiempiin suorituksiin koetaan hyödylliseksi.



Kuvio 12. Tiimityön ja palkitsemisen trendejä

Nyky päivän palkitsemisen tulisi olla monipuolista ja siinä olisi osattava ottaa huomioon tiimien sekä yksilöiden toiveita, tarpeita ja arvoja. Tutkimuksen havainnot sekä tiimien, että yksilöiden palkitsemiskeinoissa painottuivat hiukan enemmän aineettomien palkitsemiskäytäntöjen puolelle vaikka toki aineelliset keinot esimerkiksi bonukset olivat selkeästi käytössä. Tiimejä palkittaessa on hyvä pyrkiä palkitsemaan koko tiimi samanaikaisesti ja mielellään mahdollisimman tasapuolisesti. Aineettomat palkitsemiskeinot voivat parhaimmillaan vahvistaa tiimin yhteenkuulua ja yhteisöllisyyden tuntemuksia. Hyviksi koettuja aineettomia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi yhteiset tekemiset, reissut ja tapahtumat. Tiimien voidaan myös antaa itse määritellä omat palkitsemistapansa ja myös palkkioiden jakautumisen tiimin sisällä. Yksilöiden suhteen tärkeitä aineettomia palkitsemistapoja ovat urakehityksen tukeminen, lisävastuun tarjoaminen, uudet ja mielenkiintoiset projektit, henkilökohtaisten toiveiden huomiointi, vapaa-aika, palkkion säästämisen mahdollisuus sekä pyyteetön huomion antaminen. Myöskin yksilöiden merkkipäivien huomiointi koetaan tärkeäksi ja yhteisöllisyyttä ylläpitäväksi tekijäksi. Täyttämällä tiimien sekä yksilöiden toiveita ja tarpeita voidaan tukea työhyvinvoinnin kehittymistä ja ylläpitoa. Muita työhyvinvointia tukevia tekijöitä on muistaa tiimihengen säilyttäminen palkittaessa esimerkiksi tasapuolisuuden ja reilun kautta.

Läpinäkyvyyden trendi liittyy tässä yhteydessä palkitsemiseen ja palkitsemisjärjestelmiin. Avoin palkitsemisjärjestelmä koetaan hyväksi toimintatavaksi, joskin sen pakollisuutta ei pidetä itsestään selvyytenä. Havainnoista ilmaantui ajatus palkitsemisperiaatteen avoimuudesta ja itse käytäntöjen vähemmästä avoimuudesta. Tarkemmat palkitsemistiedot jäisivät tällöin vain sitä koskevien osallisten tietoon. Tässä yhteydessä toimialakohtaiset vaihtelevuudet nousivat esiin. Esimerkiksi suorittavassa työssä avoin palkitsemisjärjestelmä näyttää toimivan erityisen hyvin ja motivoivan työntekijöitä parempiin suorituksiin.

Läpinäkyvän palkitsemisjärjestelmän suhteen kaikilla työntekijöillä tulisi olla selkeä käsitys palkitsemisen kriteereistä ja tavoista. Kaikilla tulisi lisäksi olla samankaltaiset mahdollisuudet tavoitella palkintoja. Läpinäkyvä ja toimiva palkitseminen nähdään yhtenä keinona tukea työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta. Käytännössä palkitsemisen läpinäkyvyyttä voidaan tukea pitämällä palkitsemiset kokonaan julkisina tai esimerkiksi intrassa, jolloin ne ovat helposti työntekijöiden saatavilla. Intrassa voidaan myöskin julkaista tietoa työntekijöiden ja tiimien hyvistä suorituksista ilman erikseen palkitsemista. Pelkkä positiivisen huomion antaminenkin voi lisätä työntekijöiden yleistä innostusta.

Yhteisen suorituksen trendi näkyy tiimihenkeen, tiimityöskentelyyn, motivaatioon ja käytännön työtekoon kytkeytyvinä odotuksina. Lähtökohtaisesti tiimityöskentelyä käytävässä organisaatiossa tulisi organisaatorakenteen olla tiimityöskentelyä palveleva tai ainakin sellainen, ettei se suuremmin sitä hankaloita. Haastattelussa nousi esiin käsite tiimityöskentely perustaisuudesta. Rakenteen ollessa toivotun kaltainen, on tiimihenkeä helpompi tukea yhteisten päämäärien asettamisella ja niiden saavuttamisen tukemisella. Jokaisessa tämän tutkimuksen haastattelussa esiintyi huomio yhteisten tavoitteiden tärkeydestä ja niiden yhteydestä parempaan tiimihenkeen. Tiimien toimintaa voidaan tehostaa myöskin motivoimalla. Motivoinnissa on selvitettävä tiimin tarpeet ja toiveet sekä tietysti käytettävissä olevat aineelliset ja aineettomat resurssit. Eräs hyväksi havaittu motivoimisen keino on tiimien kisailu omia aikaisempia suorituksiaan vastaan.

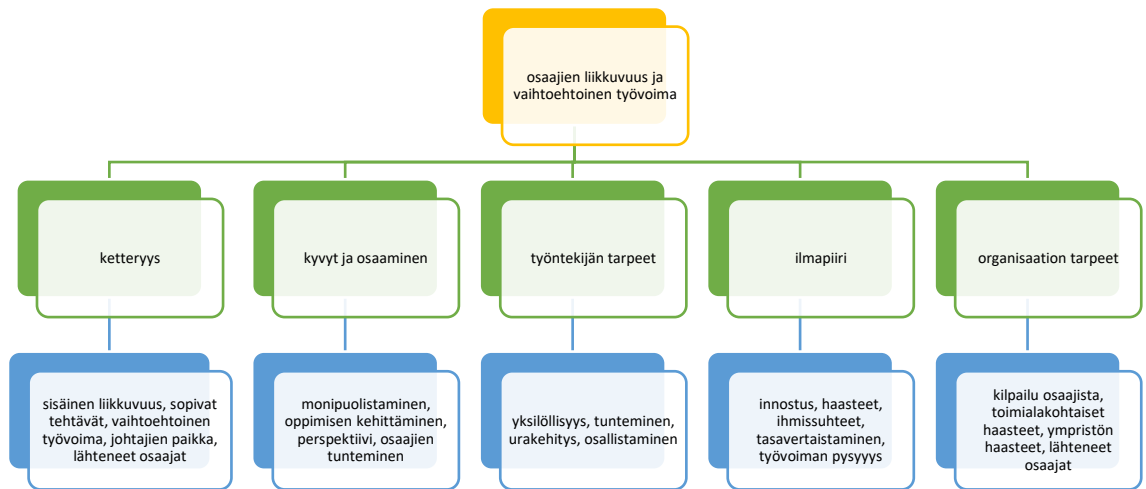
Työpaikan houkuttelevuuden trendi ilmenee tarpeena ja haluna houkuttella tulevia osaajia varsinkin rekrytoinnin yhteydessä. Nykyaikaisen ja läpinäkyvän palkitsemisjärjestelmän avulla on mahdollista näyttää rekrytoitavalle hänen tuleva realistinen palkkatasonsa niin, että siinä huomioidaan myöskin mahdollisia aineellisia lisäpalkitsemisia. Näin rekrytoitavalla on mahdollisuus muodostaa kuva siitä miten hänen palkkansa ja palkkionsa muodostuvat. Pitämällä yleinen palkkataso korkealla, on rekrytoitavien houkuttelu luonnollisesti helpompaa. Aineellisten palkkioiden avulla houkuttelun lisäksi aineistosta nousi esiin ajatus tai käytäntö osaamispääomasta. Rekrytoitavia voidaan houkuttella heidän osaamispääoman kasvattamisen mahdollisuuden avulla. Heille voidaan osoittaa tarjottavien koulutusten ja työstä oppimisen kautta saavutettavaa hyötyä ja arvoa.

### **6.3 Osaajien liikkuvuus ja vaihtoehtoinen työvoima**

Vaihtoehtoisen työvoiman ja osaajien liikkuvuuden trendit ovat organisaation ketteryys, työntekijöiden kyvyt ja osaaminen, työntekijöiden tarpeet, ilmapiiri sekä organisaation tarpeet (Kuvio 13).

Organisaation ketteryyttä voidaan tukea liikkuvuutta edistävän organisaatiokulttuurin avulla. Tällöin liikkuvuus nähdään arvokkaana ja tärkeänä osana organisaation

arkipäiväistä toimintaa. Osaajia tulisi osata ja uskaltaa siirrellä tehtävien, projektien ja tiimien välillä, kun siihen tarvetta ilmenee. Tarve liikkumiselle voi kummuta työntekijästä, tiimistä, organisaatiosta tai esimerkiksi asiakastarpeesta. Myöskin työtehtäviä olisi hyvä osata muokata asiakastarpeiden mukaisesti.



Kuvio 13. Vaihtoehtoisen työvoiman ja osaajien liikkuvuuden trendejä

Ketteryyden yhtenä tavoitteena on optimoida osaamisen ja osaamistarpeiden kohtaaminen. Viestinnällä on eräänlainen avainrooli tässä kohtaamisessa. Tehokas viestintä auttaa työntekijöitä ilmaisemaan osaamistarpeitaan sekä myöskin organisaatiota löytämään potentiaalisia osaajia joiden avulla tarpeisiin voidaan vastata. Myöskin vaihtoehtoisen työvoiman käytön avulla voidaan lisätä ketterää vastaamista syntyneisiin tarpeisiin. Vaihtoehtoista työvoimaa voidaan pyrkiä tasavertaisamaan muiden työntekijöiden kanssa esimerkiksi osallistamalla heitä kokouksiin sekä kutsumalla heitä työporukan yhteisiin tilaisuuksiin ja juhliin. "Bumerangi" työntekijöiden avulla on mahdollista paikata akuutteja osaamistarpeita, joihin ei sisäisesti riitä osaamista. He ovat tuttuja työntekijöitä, joiden tiimiin sopiminen on ennalta tiedostettavissa, ainakin todennäköisesti. Bumerangityöntekijöiden alaan liittyvän perspektiivin voidaan olettaa olevan lisääntynyt heidän työskenneltyään välillä muualla. Bumerangityövoimaa voidaan huomioida jo rekrytointivaiheessa järjestämällä heille oma rekrytointikanava tai ottamalla suoraan heihin yhteyttä uusien positioiden tai osaamistarpeen ilmaantuessa. Suoraa yhteydenottoa helpottaa mikäli lähteneisiin osaajiin on toimiva kommunikaatioyhteys. Haastatteluista kävi ilmi, että lähteneisiin todellisiin osaajiin pidetään henkilökohtaisia suhteita yllä kiinnostuksen ja arvostuksen vuoksi mutta myöskin tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen. Työntekijöiden liikkumisen lisäksi myöskin johtajien liikkuvuutta tulisi tarkastella näistä näkökulmista. Johtajien tulee sopia ympäristöönsä hyvin ja mikäli niin ei ole, olisi hyvä miettiä liikumisen vaihtoehtoja.

Kykyjen ja osaamisen trendi näkyy tarpeena osaamisen monipuolistamiselle. Yksilöllisiä taitoja ja osaamista tulisi kartoittaa huolellisesti ja lisätä tarvittaessa yksilöiden taitoja esimerkiksi urakierron, koulutusten ja tehtävien vaihtelun kautta. Osaamisen kartoittamiseksi on tunnettava työntekijät. Tunteminen vaatii luottamuksellista ja avointa kommunikaatiota, mikä taas edellyttää ainakin johtajilta toimivia ihmis-suhdetaitoja. Muiden trendien yhteydessä nousi esiin johtajien ihmis-suhdetaitojen harjoittelu itsensäjohtamisen kontekstissa. Näiden taitojen harjoittelu auttaneekin tässä yhteydessä. Osaamisen kartoittamisen lisäksi on hyvä selvittää myöskin työntekijöiden osaamistarpeita, jotta niihin voidaan jatkossa kohdistaa kehitystoimia.

Työntekijän tarpeiden trendi näkyy tarpeena tuntea työntekijöitä henkilökohtaisemmalla tasolla. Työntekijöistä ja heidän tarpeistaan, ajatuksistaan ja näkemyksistään tulisi olla aidosti kiinnostunut. On hyödyllistä selvittää mitkä tehtävät koetaan mieluisiksi ja mitkä ei. Työntekijöiden urakehitystarpeet voivat olla joskus esimiehille vaikea paikka mikäli se tarkoittaa osaajien siirtymistä pois heidän alaisuudestaan. Tämän ei kuitenkaan pitäisi antaa tulla urakehityksen tielle. Tässä yhteydessä voidaan puhua kyvystä luopua osaajista organisaation sisä- ja ulkopuolelle.

Ilmapiirin trendi tarkoittaa tässä yhteydessä organisaation työhyvinvointia ja työntekijöiden viihtymistä, joka kumpuaa osittain siitä miten organisaatio kohtelee myöskin vaihtoehtoista työvoimaansa. Käytettäessä vaihtoehtoista työvoimaa tulisi heitä pyrkiä kohtelemaan suhteellisen tasavertaisesti vakituisen työvoiman kanssa. Avoimempien asenteiden avulla ennestään tuntemattoman työntekijän tiimiin sopiminen voi sujua helpommin.

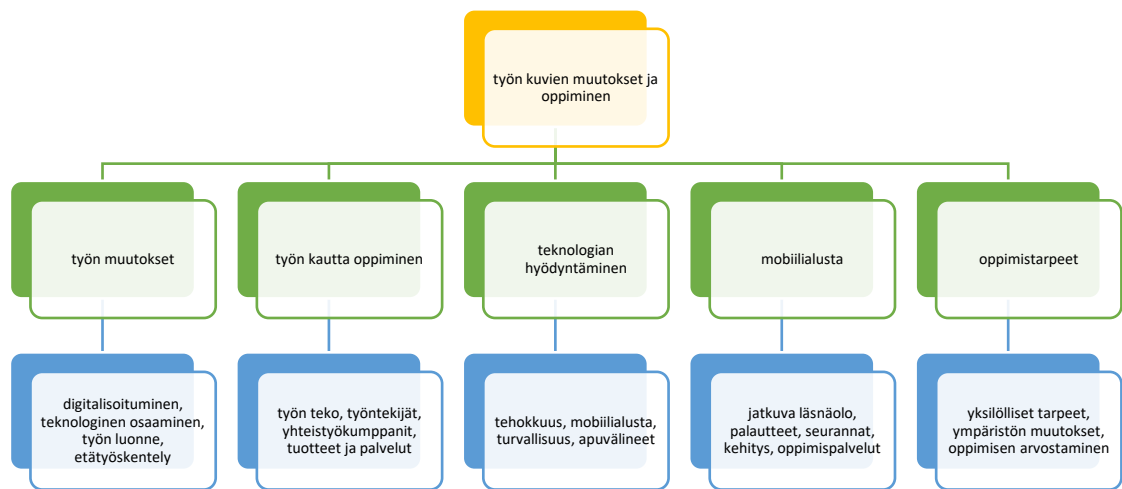
Keikkatyöläisen kohdalla huolta voi syntyä esimerkiksi siitä miten hän sopii tiimiin, tehtäviin tai jopa organisaation toimintaan. Tiedostamalla näitä riskejä voidaan niihin liittyviä ennusmerkkejä tarkkailla helpommin. Oppimahdollisuuksien tarjoaminen eri tehtävien välillä liikkumisen kautta koetaan hyväksi tavaksi laajentaa keikkatyöläisten osaamista. Bumerangityöntekijöiden käyttäminen nähdään hiukan mieluisempanana tapana, kuin tuntemattomien keikkalaisten käyttäminen. Tämä perustuu pitkälti siihen, että he ovat entuudestaan tuttuja ihmisiä ja tiimin sekä organisaatioon sopiminen on tällöin helpommin ennakoitavissa.

Organisaatiollakin voidaan nähdä olevan tarpeita osaajiensa ja vaihtoehtoisen työvoiman käytön suhteen. Kilpailu osaajista on kovaa ja joskus esimiehillä voi olla vaikea paikka edessä, kun pitäisi luopua hyvästä osaajasta. Mikäli osaaja on siirtymässä organisaation sisällä, nähdään yhtenä ratkaisuna esimiehen palkitseminen silloin, kun *hänen* osaajansa siirtyy toiseen tiimin tai tehtävään. Tarkoituksena on luoda osaajien luovuttamis kulttuuria, jossa esimies saa tunnustusta siitä, että luopuu tärkeästä työntekijästään organisaation

yhteisen hyvän vuoksi. Tällöin luopuminen voi sujua helpommin. Organisaation tarpeet voidaan nähdä myöskin riskien minimoimisena. Vaihtoehtoisen työvoiman käyttö ei ole aina täysin riskitöntä ja sitä käytettäessä olisikin hyvä huomioida toimialakohtaisia haasteita jotka voivat liittyä esimerkiksi salassapitoon ja muihin juridisiin rajoituksiin. Riskit voivat liittyä myöskin ympäristöstä kumpuaviin tekijöihin, kuten koronapandemian kanssa on tapahtunut. Pandemia on nostanut terveydellistä riskiä käyttää alati vaihtuvia työntekijöitä.

#### 6.4 Työnkuvien muutokset ja oppiminen

Tämän teeman trendit ovat työn muutokset, työn kautta oppiminen, teknologiset apuvälineet, mobiilialusta ja oppimistarpeet (kuvio 14).



Kuvio 14. Työnkuvien muutosten ja oppimisen trendejä

Työnkuvien muutosten trendi näkyy tarpeena seurata yleistä työnteon kehittymistä ja varsinkin digitalisoitumiseen liittyviä tekijöitä. Seuraamisen lisäksi olisi osattava adaptoitua havaittuihin muutoksiin ja osattava muokata työnkuvia vastaamaan paremmin nykypäivän vaatimuksia. Digiloikan hallintaan ja työntekijöiden teknologisen osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen tulee kiinnittää suurta huomiota. Kyseisten kykyjen puute voi vaikeuttaa huomattavasti työntekijän ja lopulta koko tiimin suoritusta. Tämän hetken tilanteessa näkyy vahvasti koronapandemian vaikutus etätöskentelyn suosion lisääntymiseen. Organisaatioiden olisi tässä tilanteessa hyvä hyväksyä laajemmin työntekijöiden etätöskentely ja suosia etäpalavereiden käyttämistä.

Työn teon kautta oppimista tulisi vaalia laajasti koko organisaation sisällä. Oppiminen olisi hyvä integroida työntekemiseen niin, että se tapahtuisi huomaamattomana jatkumona.



Työtä tekemällä opitaan uusia asioita jatkuvasti ja näiden oppien kautta vuorostaan kehitetään ja optimoidaan työskentelyä, josta taas edelleen opitaan lisää. Tämä voidaan nähdä eräänlaisena työnteko-oppimis-kehänä, jossa oppivat työntekijät sekä organisaatio. Työtä tekemällä on mahdollista oppia lisää myöskin yhteistyökumppaneista ja heidän tavoistaan sekä tarpeistaan. Näin yhteistyötä on mahdollista syventää. Myöskin tuotteista ja palveluista on mahdollista oppia esimerkiksi käytännön asiakastyöskentelyn kautta. Mikä toimii ja mikä ei ja missä halutaan olla mukana ja missä ei, ovat tärkeitä kysymyksiä joihin voidaan löytää vastauksia käytännön työskentelyn kautta.

Teknologisen kehityksen hyödyntäminen on vahvasti nykypäivää. Teknologisten ohjelmistojen ja laitteiden avulla voidaan kehittää organisaation toimintaa entistä tehokkaammaksi. Teknologian kehitystä voidaan hyödyntää esimerkiksi tarkuutta vaativien tehtävien suorittamisessa ja niiden tarkistamisissa. Sääntelyn helppous sekä asiakastarpeiden ketterämpi saavutettavuus helpottavat ja tekevät asiakastyöstä tarkempaa ja tehokkaampaa. Myöskin asiakkaan ja organisaation suojaaminen on helpompaa teknologiaa hyödyntämällä, koska tällöin inhimillisten virheiden tekeminen vähentyy.

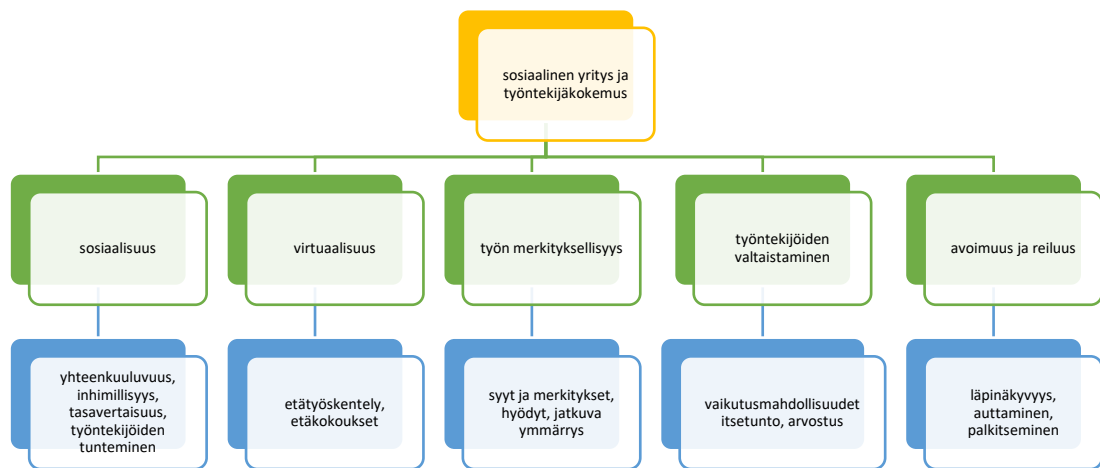
Mobiilialustoihin perustuvien toimintojen käyttöönotto nähdään suositeltavaksi sillä niiden jatkuva käsilläolo, tehokkus, nopeus ja ketteruus ovat omaa luokkaansa. Mobiililaitteiden avulla palautteiden monisuuntaista antamista ja saamista voidaan nopeuttaa ja helpottaa. Myöskin useampien mitattavissa olevien asioiden seuranta on helpompaa mobiiliteknologiaa hyödyntämällä. Aineistossa esitettiin mielenkiintoinen näkemys mobiilipalvelusta, jossa työntekijät voivat esittää oppimistarpeitaan ja ohjelmisto etsii automaattisesti heille sopivia palveluntarjoajia. On hyvä huomioida, että mobiilisten toimintojen käyttö voi vaatia palvelujen räätälöimistä omiin tarkoituksiin sopiviksi sekä myöskin työntekijöiden opastusta niiden käytössä.

Oppimisen ja kehitystarpeiden trendillä tarkoitetaan tässä yhteydessä tarvetta nähdä organisaation kehitystarpeita, työntekijöiden yksilöllisiä oppimistarpeita, sekä ympäristön vaikutusten ymmärtämistä. Muutosten ollessa jatkuvia on tärkeää arvostaa jatkuvaa oppimista ja näyttää tätä asennetta ympäristöönsä. Käytännön työnteko on hyvä väylä saada näkemystä niistä asioista mitä tulee osata ja niistä toiminnoista joita tulee kehittää. Ympäristön muutoksia seuraamalla on mahdollista nähdä mihin suuntaan tulisi yleisesti mennä ja mitä seuraavaksi olisi hyvä osata. Digiloikka ja etätyöt ovat tästä hyvä esimerkki. Työntekijöille voidaan tehdä kehityskeskusteluiden yhteydessä henkilökohtaisia koulutus-suunnitelmia, joihin kartoitetaan heidän henkilökohtaisia oppimistarpeitaan ja tavoitteita.

## 6.5 Sosiaalinen yritys ja työntekijäkokemus

Sosiaalisen yrityksen ja työntekijäkokemuksen trendit ovat sosiaalisuus, virtuaalisuus, työn merkityksellisyys, työntekijöiden valtaistaminen sekä avoimuus ja reiluus (kuvio 15).

Organisaation sosiaalista puolta voidaan tukea esimerkiksi vahvistamalla yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tätä tunnetta voidaan vahvistaa yhteisten päämäärien, reissujen ja tekemisten avulla. Työntekijöiden välisen luottamuksen osoittaminen koetaan myöskin tärkeäksi yhteenkuuluvuutta vahvistavaksi tekijäksi. Työntekijöitä tulisi kohdella mahdollisimman tasavertaisesti ja heidän inhimillisiä puoliaan tulisi huomioida kokonaisvaltaisesti. Myöskin työntekijöiden tulisi huomioida ja kohdella toinen toisiaan tällä tavalla. Tärkeäksi tekijäksi koetaan lisäksi henkilökunnan avoin ja toimiva kommunikointi.



Kuvio 15. Sosiaalisen yrityksen ja työntekijäkokemuksen trendejä

Virtuaalisen työnteon kautta voidaan vaikuttaa työskentelyn viihtyvyyteen. Etätyöskentelyn suosion kasvuun voidaan vastata tarjoamalla etätyöskentely mahdollisuutta halukkaille. Koronapandemian jälkeenkin olisi hyvä tarjota halukkaille etätyöskentely mahdollisuuksia. Etätyöskentelyn yhtenä haasteena nähdään tiimien välisen kommunikoinnin hankaluudet. Eri elämänrytmit voivat hidastaa kommunikointia, kun työntekijät päättävät täysin itse omat työaikansa. Tässä yhteydessä on suositeltu pakollista osallistumista tiimien palaverihin, jotta voidaan varmistaa tärkeän tiedon kulkeminen. Tämän lisäksi huomiota kannattaa kiinnittää työntekijöiden teknologisen osaamisen tasoon ja tarjota heille apua tarvittaessa. Myöskin työntekijöiden itsejohtamistaitoihin kannattaa kiinnittää huomiota, sillä etätyöskentelyssä on hyvä osata pitää taukoja, liikkua välillä sekä ravita itseään riittävästi. Etätyöskentelyn lisäksi voidaan myöskin tarjota fyysisen läsnäolon mahdollisuutta sitä tarvitseville. Näin ollen tulisi kartoittaa sitä miten työntekijät toivoisivat työskentelynsä tapahtuvan. Mahdollisuuksien mukaan voidaan järjestää joko etä- tai fyysisesti läsnäolevaa työntekoa. Toki tällöin on huomioitava organisaation resurssit.

Työn merkityksellisyyden kokemuksia voidaan vahvistaa tarjoamalla työntekijöille syitä ja tarkoituksia tekemiselle. Työntekijöille voidaan esitellä organisaation eri osa-alueita ja toimintoja ja varmistaa heidän ymmärtävän niiden syy-seurausuhteita. Myöskin asiakastarpeiden syvällisempi ymmärtäminen auttaa ymmärtämään miksi toimitaan tiettyillä tavoilla. Parempi ymmärrys siitä mitkä asiat ja toiminnot tuottavat arvoa ja hyödyttävät organisaatiota lisäävät työn merkityksellisyyden kokemuksia. Nämä asiat olisi hyödyllistä käydä läpi työntekijän kanssa heti työsuhteen alusta lähtien ja varmistaa, että ne ovat ymmärretty oikein.

Työntekijöiden valtaistamisella tarkoitetaan lähinnä heidän omatoimisuuden ja itseluottamuksen vahvistamista. Osallistamalla heitä päätöksentekoon, antamalla vapautta työskennellä omalla tavalla sekä käyttämällä tiimien itseohjautuvuutta voidaan kasvattaa työntekijöiden kokemuksia vaikutusmahdollisuuksista. Itsetuntoa voidaan vahvistaa osoittamalla työntekijöille avointa luottamusta sekä tukemalla heidän omaa uskomistaan taitoihinsa ja kykyihinsä. Arvostuksen kokemista voidaan vahvistaa kehumalla, huomioimalla, eleillä ja palkitsemisilla. Hyvän tilannetajun omaaminen on hyödyllistä tässäkin suhteessa.

Parempaan työntekijäkokemukseen on mahdollista päästä huomioimalla tämän teeman edellä läpikäytyjä trendejä ja niiden tarpeita sekä lisäämällä työntekijöiden kokemuksia avoimuudesta ja reiluudesta. Näitä kokemuksia voidaan lisätä huomioimalla työntekijöitä avoimesti, käyttämällä avointa palkitsemisjärjestelmää tai palkitsemiskäytäntöä sekä luomalla ja ylläpitämällä toinen toisiaan auttavaa työskentelykulttuuria.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Tuloksien tarkastelu

Johtamis teeman havainnot olivat olivat pitkälti saman suuntaisia kuin teoriassakin esitetyt asiat. Tuloksellisuuden ja yrityksen perinteisemmän johtamisen rinnalle on noussut tarve hallita uudempia johtamisen aspekteja kuten esimerkiksi yrityksen ”sosiaalista” kenttää. Mielenkiintoinen huomio, joka tuli esiin kaikissa haastatteluissa oli harrastustoiminnasta saatujen johtamiskokemusten integrointi johtamistyöhön. Myöskin mallin ottaminen kokeilemista johtajilta koettiin hyväksi keinoksi laajentaa omaa johtamispalettia. Jatkuvan oppimisen ja adaptoitumiskyvyn vahva arvostaminen on noussut esiin tutkimuksessa sekä teoriassa. Haastatteluissa näkyi selvästi miten koronapandemia on omalta osaltaan luonut selkeää painetta nopealle adaptoitumiskyvylle ja uuden suunnan ottamisen taidoille. Haastatteluissa ja teoriassa nousi lisäksi esiin etätyöskentelyn lisääntymiseen liittyviä haasteita, jotka liittyivät työntekijöiden elämäntilanteiden ja etätyöskentelyn vaatimusten yhtensovittamiseen. Haastatteluaineistossa huolta kannettiin esimerkiksi työntekijöiden mielenterveydestä sekä itsensäjohtamistaidoista, joka näkyy kykynä pitää taukoja etätöiden ohessa, ravinnon saannin huolehtimisena sekä riittävänä töistä irtaantumisenä.

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat kaikki hyvin tiimityöskentely orientuneita ja näkivät sen olevan nykypäivän keskeinen työskentelymuoto. Teoriassa nähtiin, että tiimityöskentelyn arvostamisessa on vielä yleisesti parantamisen varaa. Tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat selkeästi hyvin aikaansa seuraavia. Tämä näkyi pitkälle ajateltuina tiimien arviointiin ja palkitsemiseen liittyvinä ajatuksina, yksilöllisten tarpeiden huomioimisena sekä tiimihengen ja työhyvinvoinnin arvostamisena. Mielenkiintoisia ajatuksia esiintyi esimerkiksi tiimien suorituksia arvioidessa. Tällöin neuvottiin huomioimaan tiimien lisäksi myöskin yksilöt tiimien sisällä. Myöskin tiimien omien mittareiden itsenäinen kehittäminen ja niiden kautta oman suorituksen itsearviointi vaikutti mielenkiintoiselta. Tämän lisäksi tiimin yhteinen palkitseminen samanaikaisesti, tasapuolisesti sekä tiimihengen säilyttäminen palkittaessa tulivat haastatteluissa esiin voimakkaasti. Palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvyys osoittautui erityisen toimivaksi suorittavassa työssä mutta ei niinkään pakolliseksi keinoksi ja tilalle esiteltiin vaihtoehtoisesti läpinäkyvää palkitsemisperiaatetta.

Teoriassa maalailtiin kuvaa osaajien vaikeuksista liikkua organisaation sisällä. Tämä ei niinkään näkynyt haastatteluissa joissa tuotiin esille liikkumisen tärkeyttä ja siitä saatavaa hyötyä. Aineistossa sekä teoriassa esitettiin organisaatiokulttuurin luomista, jossa esimie-

hiä palkittaisiin heidän osaajien siirtyessä toisten esimiesten alaisuuteen. Tämä oli myöskin mielenkiintoinen huomio sillä itse en ollut liiemmin kuullut tämänkaltaisesta mallista aiemmin. Vaihtoehtoisen työvoiman käyttöön liittyvät kokemukset eivät kohdanneet teorian kanssa kovinkaan osuvasti. Tämä todennäköisesti johtui keikkatyöläisten sopimattomuudesta haastateltavien toimialojen kanssa. Vaihtoehtoisen työvoiman lisääntyminen ja siihen panostaminen ymmärrettiin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi asiaksi mutta sen ei katsottu soveltuvan erityisen hyvin kaikille aloille. Tässä yhteydessä esimerkiksi salassapito asiat ja muut toimintaan liittyvät haasteet tuotiin esille. Vaihtoehtoisia työntekijöitä koettiin kuitenkin pääsääntöisesti täytyvän tasavertaistaa vakituisen työvoiman kanssa. Bumerangi työntekijöiden kohdalla tilanne oli toinen ja heihin haluttiin pitää yhteyttä lähtemisen jälkeenkin ja heitä myöskin tarpeen tullen mieluusti uudelleen rekrytoitaisiin takaisin. Yhteydenpito lähteneisiin osaajiin nähtiin kannatettavana asiana.

Työnkuvien muutosten teoria ja tutkimuksen havainnot kohtasivat hyvin toisensa. Näkemykset digitalisaation kehityksestä ja sen vaikutuksista olivat hyvin samankaltaisia. Myöskin jatkuvan oppimisen arvostaminen sekä sen vaaliminen koettiin tärkeäksi teoriassa ja käytännössä. Koronapandemian vaikutukset etätöiden suosion kasvamiseen ja digiloikan hallinnan tärkeys tulivat esille sekä teoriassa, että tutkimuksen havainnoissa. Teoriassa tuotiin hiukan voimakkaammin esille digitaalisten taitojen puutteesta aiheutuvaa ahdistusta ja stressiä sekä lisä- ja uudelleen koulutusten maailmanlaajuisia tarvetta. Haastattelussa koettiin digiloikan ja digitaalisen osaamisen hallinnan onnistuneen suhteellisen hyvin, joskin työntekijöiden mielenterveyden hyvinvoinnista kannettiin huolta. Tämän yhteydessä korostettiin ihmissuhdetaitojen tärkeyttä. Havainnoista nousi lisäksi esiin mielenkiintoa herättävä havainto työnteon ja oppimisen kehämäisestä tilasta josta hyötyvät työntekijä ja organisaatio. Siinä on kyse työntekemisen kautta tapahtuvasta oppimisesta. Opittujen asioiden perusteella toimintaa kehitetään edelleen optimaalisempaan suuntaan ja tällöin organisaatiokin oppii toiminnastaan lisää. Toiminnan kehittämisen jälkeen on taas mahdollisuus oppia lisää uutta käytännön työnteon kautta.

Sosiaalisen yrityksen ja työntekijäkokemuksen käytäntö ja teoria osuivat myöskin suhteellisen hyvin yhteen, joskin eroavaisuuksiakin painotuksissa oli. Teoriassa esiteltiin yrityksen sisäisten asioiden lisäksi ulospäin heijastuvia yhteiskunnallisia asioita kuten yrityksen roolimallina oloa ja esimerkiksi eettisyyteen liittyviä tekijöitä. Havainnoissa painotettiin enemmän yrityksen sisäisiä ihmissuhteita, merkityksellisyyden kokemista, yhteishenkeä, hyvinvointia ja itsejohtamistaitoja. Tämä ei tietenkään tarkoita etteivät ulkoiset tekijät olisi olleet haastateltaville tärkeitä, vaan lähinnä kyse oli haastattelukysymysten rajallisuudesta ja tutkimuksen fokuoimisesta organisaation sisäisiin asioihin.

Sekä teoriassa, että havainnoissa nähtiin monimuotoisen työvoiman huomioiminen yhtenä toiminnan ja työhyvinvoinnin avaintekijänä. Eräs haastateltava sanoi että: ”Sinä et voi johtaa samalla tavalla 20 vuotiasta ja 50 vuotiasta työntekijää. Se ei vaan käytännössä toimi niin.” Lisäksi toinen haastateltava kertoi että: ”Milleniaaleja johtaessa on hyväksyttävä kyseenalaistaminen ja varauduttava kertomaan syyt tekemiselle”. Nämä lauseet kiteyttävät hyvin niitä asioita joita nykypäivänä on henkilöstön johtamisessa osattava ottaa huomioon. Oikeanlaisen työntekijöiden huomioimisen kautta työntekijät viihtyvät paremmin työssään ja se todennäköisesti näkyy lopulta myöskin yrityksen tuloksessa.

## 7.2 Lopuksi

On huomattava, että kaikissa tämän tutkimuksen teemoissa ihmiskeskeisyyteen liittyvät asiat olivat vahvasti esillä. Tämä näkyi työhyvinvointiin liittyvinä asioina, yhteisöllisyyden arvostamisena, henkilökohtaisten tarpeiden huomioimisena, ihmissuhteiden arvostamisena sekä esimerkiksi monimuotoisuuden itsestäänselvänä kunnioittamisena. Myöskin digitaalisen osaamisen ja jatkuvan oppimisen tärkeys tuli vahvasti esiin pitkin tutkimusta. Ajan seuraamista ja varsinkin teknologian kehittymisen hyödyntämistä pidettiin hyvin tärkeänä seikkana ja näihin asioihin selvästi panostettiin hyvin tietoisesti. Rivien välistä oli kuultavissa miten tietynlainen johtajan oman keskeneräisyyden ymmärtäminen koettiin hedelmälliseksi. Tämä ymmärrys motivoi johtajaa kehittämään itseään jatkuvasti. Tämä liittyi jatkuvan oppimisen ja itsensä kehittämisen teemaan. Pitkin tutkimusta huokui myöskin näkemystä siitä, että ollakseen jatkuvasti ajan hermoilla, on osattava nähdä muutosten synnyttämät tarpeet ja adaptoida omaa ja muiden toimintaa sen mukaisesti.

Yhteenvetona näen, että varsinkin inhimillisyys aspektia olisi hyvä pyrkiä huomioimaan organisaatioissa laajasti. Tämän aspektin huomiointi ei todennäköisesti vaadi organisaatioilta kovin suuria rahallisia investointeja. Työhyvinvoinnin, tiimihengen, yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden kokemukset voivat kaikki vahvistaa työntekijöiden viihtymisen kokemuksia. Työssä viihtyminen ja sen kautta syvempi sitoutuminen organisaatioon todennäköisesti näkyy lopulta tuloksessa. Tutkimuksen kautta on noussut esiin ajatus siitä, että voisiko työpaikka olla työntekijälle, kuin toinen koti jossa viihdytään ja koetaan oma toiminta valtaistuneeksi, energiseksi, aikaansaavaksi ja yhteisölliseksi? Tällöin työpaikalla jokainen voisi olla rohkeasti oma itsensä ja tehdä työtään niillä tavoilla, jotka koetaan itselleen toimivimmiksi. Tässä opinnäytetyössä esitettiin asioihin ja ajatuksiin voi jokainen kiinnittää huomioita itsenäisesti omassa työympäristössään. Tietoisuudesta on helpompi kulkea kohti keskusteluja ja lopulta kohti käytännön toimia.

## 8 Pohdintaa

Tämä tutkimus on minun ensimmäinen tutkimukseni ja jälkiviisaana olisin ehkä joitakin asioita tehnyt toisin. Aiheeni on mielestäni edelleen hyvin mielenkiintoinen ja mielelläni tekisinkin tarkemmin rajattuja jatkotutkimuksia esimerkiksi monimuotoisesta palkitsemisesta tai työntekijäkokemuksesta keikkatyöläisten näkökulmasta. Kokonaisuutena tämä on ollut hyvin antoisa ja opettavainen projekti ja seuraavan tutkimuksen tekeminen on varmasti sujuvampaa ja entistä antoisempaa.

Tutkimuksen suurimmat haasteet liittyivät aiheeni rajaamiseen, haastateltavien löytämiseen, sekä laajahkon aineiston analysointiin ja uudelleen jäsentämiseen. Uskon, että näiden haasteiden ”selättäminen” olisi ollut helpompaa mikäli minulla olisi ollut aiempaa kokemusta tutkimuksen tekemisestä. Pysin kuitenkin aktiivisesti löytämään itsenäisesti ratkaisuita tutkimukseni ongelmiin ja lisäksi kysyin mielipiteitä ja neuvoja opinnäytetyön ohjaajaltaani, muilta opiskelijoilta sekä tuttaviltani. Haasteiden selättäminen oli opettavainen prosessi. Opin paljon omista kyvyistäni hahmottaa ongelmia, sekä tehdä toimia niiden ylitse pääsemiseksi.

Tutkimuksen validiteettia on pyritty lähtökohtaisesti tukemaan valitsemalla tutkimukseen osallistuvat haastateltavat tarkoin. Jokaisella heistä on useiden vuosien kokemus henkilöstön johtamisen kentästä sekä osalla myöskin tähän liittyvästä tutkimustyön tekemisestä. Haastateltavien lukumäärän ollessa pieni nousee heidän ammattiosaamisensa sekä pitkä kokemuksensa käsiteltävistä asioista tärkeäksi tekijäksi. Haastateltavien sopivuuden lisäksi heille esitetyt haastattelukysymykset on muodostettu niin, että ne olisivat mahdollisimman kuvaavia niiden tekijöiden kanssa joista ollaan kiinnostuneita. Kysymyksillä on pyritty avaamaan teemoja laajasti. Teemahaastatteluissa jokaiseen kysymykseen on voitu vastata niin pitkästi tai lyhyesti kun on haluttu. Vastaukset olivat onneksi usein pitkiä ja hyvin sisältörikkaita. Vastaukset myös poikivat jatko- ja tarkennuskysymyksiä.

Validiutta tukee teoriassa esiintyvien trendien selkeä näkyminen haastateltujen kokemuksissa ja näkemyksissä. Heidän vastauksensa olivat hyvin pitkälti yhteneviä teoriassa esiintyvien aioiden kanssa. Joitakin eroavaisuuksiakin luonnollisesti esiintyi mutta niiden osuus oli pieni verrattuna osuviin vastauksiin. Teorian ja havaintojen hyvin vahvan yhteneväisyyden perusteella on aihetta uskoa tutkimuksen validiuden olevan mallillaan. Tutkimuksen metodologia osiossa on esitelty tarkemmin tutkimuksen vaiheet sekä niiden pohjautuminen tutkimuksen tekemisen teoriaan.

Tutkimuksen reliabiliteetti näkyy esimerkiksi pyrkimyksenä tutkimuksen objektiivisuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä ettei tutkimuksen tekijä ole antanut omien arvojen, arvostusten tai asenteiden näkyä tutkimuksessa. Myöskään omien mielipiteiden ei ole annettu vaikuttaa tutkimuksen kulkuun vaan esimerkiksi havainnot on pyritty ilmaisemaan ja käsittelemään juuri niin kuin haastateltavat ovat ne ilmaisseet. Haastattelujen suhteen epäselvissä tilanteissa haastattelija on tarkentanut ja varmistanut ymmärtäneensä haastateltavan sanoman oikein. Haastattelukysymykset on muodostettu niin ettei niissä ole juurikaan tulkinnan erilaisuuden vaaraa. Vastaukset on nauhoitettu äänitiedostoille, jotta niiden tarkempi tulkitseminen ja moneen kertaan läpikäyminen on ollut helpompaa. Mikäli haastateltava on vastannut täysin ohi kysymyksen, eikä vastaus ole osunut täysin kohdalleen mihinkään toiseen kysymyksen kanssa, on vastaus jätetty huomioimatta. Näin ei tosin ole juurikaan käynyt. Lisäksi haastattelijan neutraaliin rooliin, johdattelevuuteen ja esimerkiksi kasvojen ilmeisiin on kiinnitetty huomioita. Eleillä on pyritty osoittamaan haastattelutilanteissa kiinnostusta keskustelun sisältöön mutta samalla on varottu johdattelemasta haastateltavien vastauksia. Minimipalautte voidaan nähdä esimerkiksi haastattelijan neutraaleina pään nyökytyksinä tai käyttämällä sanontaa *joo* (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 30). Tässä suhteessa haastattelija on käyttänyt ns. minimipalautteen keinoja.



## 9 Lähteet

Beardwell, J. Claydon, T. 2010. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A Contemporary Approach. Sixth edition. Harlow. Prentice Hall.

Deborah, D. Waddil, E. 2018. Digital HR. A guide to technology- Enabled Human Resources. PB printing. USA.

Deloitte 2020. The Deloitte Millennial Survey 2020. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>. Luettu 1. 2. 2021.

Deloitte. 2019. Global Human Capital Trends. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf>. Luettu 10.12.2020

Harvard business review 2019. Put Purpose at the Core of Your Strategy. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy>. Luettu 4.11.2020.

Hallintoakatemia 2021. Näkökulmia strategiseen johtamiseen. Luettavissa: <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen>. Luettu 4.11.2020.

Hiltunen E. 2019. Tulossa huomenna: miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Docendo. Jyväskylä.

Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.

Hirsijärvi S & Hurme H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Kananen J. 2019. Opinnäytetyön ja Pro Gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

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

Kauppalehti. 2015. Kulmahuone. Tulevaisuuden työelämä – katsaus puhutuimpiin trendeihin. Julkaistu 29.9.2015 klo 20.43.

Manpower 2016. Millennial Careers: 2020 Vision. Luettavissa: [https://www.manpower-group.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1\\_2020Vision\\_lo.pdf?MOD=AJPERES](https://www.manpower-group.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES). Luettu 5.3.2021.

Marriam-Webster. 2021. Dictionary. Luettavissa: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/trend>. Luettu 1.2.2021.

McKinsley Global Institute 2019. Navigating a world of disruption. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/innovation/navigating%20a%20world%20of%20disruption/mgi-briefing-note-navigating-a-world-of-disruption-jan-2019.pdf>. Luettu 4.11.2020.

Rees, G. Smith, P. 2017. Strategic human resource management. SAGE Publications. London.

Salesforce 2020. What Is The Fourth Industrial Revolution? Luettavissa: <https://www.salesforce.com/blog/2018/12/what-is-the-fourth-industrial-revolution-4IR.html>. Luettu 4.11.2020.

SITRA 2020. Megatrendit 2020. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>. Luettu 2.12.2020.

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

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

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Edita. Helsinki.

Vanderstraeten, A. 2019. Strategic HRM and performance. Red Globe Press. London.

World Economic Forum 2020. The future Of Jobs Report 2020. Luettavissa: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>. Luettu 4.12.2020

## 10 Liittet

### 10.1 Liite 1. Aineiston luokittelu

Esimerkki Johtamisen teeman aineiston luokittelusta

| asiasisältö<br>(redusointi)                                                         | alaluokka                                          | yläluokka                       | pääloukka                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| johtajan osattava<br>luottaa ihmisten<br>osaamiseen                                 | työntekijän kyky-<br>hin luottaminen               | luottaa työnte-<br>kijöihin     | ihmiskeskeisyys               |
| johtajan nähtävä yksi-<br>löiden vaikutus tiimeihin                                 | yksilöiden vaiku-<br>tus tiimin<br>toimintaan      | yksilöt                         | yhteistyö/ tiimityö           |
| johtajan hyvä kerryt-<br>tää johtamiskoke-<br>musta urheilusta/<br>harrastuksista   | hyödyntää muuta<br>johtamiskoke-<br>musta työssään | kehittää johta-<br>mistaitojaan | jatkuva oppiminen             |
| johtajan hyvä tukea<br>työntekijöiden (haluk-<br>kaiden) kehittymistä<br>johtajiksi | avoin keskustelu<br>johtamistoiveista              | johtamishaluk-<br>kuus          | työntekijästä johta-<br>jaksi |

## 10.2 Liite 2. Havaintojen ryhmittely

Esimerkki johtamis teeman havaintojen ryhmittelystä jatkotyöstämistä varten.

Tilan puutteen vuoksi vain ihmiskeskeisyys trendi on esiteltyä.

| <b>pääluokat (trendit)</b>                     | <b>koodi</b> |
|------------------------------------------------|--------------|
| ihmiskeskeisyys                                | a            |
| mallin/ esimerkin<br>näyttäminen               | b            |
| yhteistyö/ tiimityö                            | c            |
| yrittäjän johtaminen/<br>tuloksen tekeminen    | d            |
| jatkuva oppiminen                              | e            |
| työntekijästä johtajaksi                       | f            |
| <b>yläluokat (osaamistarpeet)</b>              |              |
| työntekijän todelliset tarpeet                 | a1           |
| työntekijöiden tukeminen ja<br>auttaminen      | a2           |
| yksilölliset kyvyt                             | a3           |
| luottamuksen osoittaminen ja<br>edistäminen    | a4           |
| ihmissuhdetaidot                               | a5           |
| <b>alaluokat (käytännön toimet)</b>            |              |
| reiluus työntekijöille                         | a1           |
| johtajaa helppo lähestyä                       | a1           |
| edistää työhyvinvointia                        | a1           |
| osoittaa työn merkityksellisyyttä              | a1           |
| monimuotoisen henkilöstön johtaminen           | a1           |
| työntekijöiden inhimillisyys                   | a1           |
| toisten auttaminen tarpeen tullessa            | a2           |
| tilannetajun omaaminen                         | a2           |
| kuuntelemisen taito                            | a2           |
| yksilöllisten kykyjen/<br>osaamisen tunteminen | a3           |

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| yksilöllisten kykyjen/<br>osaamisen hyödyntäminen | a3 |
| työntekijän kykyihin ja<br>taitoihin luottaminen  | a4 |
| ihmisosaamisen harjoittelu                        | a5 |

### **10.3 Liite 3. Teemahaastattelujen teemat**

Teema 1: johtaminen

Teema 2: Palkitseminen ja tiimit

Teema 3: osaajat ja liikkuvuus

Teema 4: työnkuvien muutokset ja oppiminen

Teema 5: työntekijäkokemus

## 10.4 Liite 4. Haastattelukysymykset

### Teema 1. johtaminen

- Millainen mielestäsi on nykypäivän hyvä johtaja? (piirteitä/ taitoja)
- Millaisia kokonaisuuksia johtajan tulee hallita?
- Miten kokematon johtaja voi kehittää itseään paremmaksi johtajaksi?
- Miten tuetaan johtajien löytymistä organisaation sisältä?
- Ovatko johtajien vaatimukset muuttuneet viimeisten parin vuoden aikana ja miten?

### Teema 2. Palkitseminen ja tiimit

- Millaisia asioita kannattaa huomioida, kun arvioidaan tiimin suoritusta?
- Millä keinoilla tiimejä ja niiden jäseniä tulisi palkita?
- Miten yksilöitä kannattaa palkita?
- Miten teillä suhtaudutaan yksilöllisiin palkitsemistoiveisiin?
- Mitä ajattelet palkitsemisjärjestelmien avoimuudesta?
- Mitä ajattelet palkitsemisjärjestelmän avoimuudesta ja uusien osaajien houkuttelemisesta?

### Teema 3. Osaajat ja liikkuvuus

- Miten ajattelet osaajien sisäisestä liikkuvuudesta tiimien, projektien tai tehtävien välillä?
- Miten houkutellaan uusia työtehtäviä etsiviä osaajia jäämään yritykseen? (Suurin osa kokee, että uusi työtehtävä löytyy helpommin muualta kuin omasta työpaikasta)
- Mitä asioita tulisi huomioida kun käytetään keikkatyöläisiä, freelancereita muuta vaihtoehtoista työvoimaa?
- Millä keinoin voidaan yhdenvertaistaa vaihtoehtoisia ja vakituisia työntekijöitä?
- Mitä ajattelet bumerangityöntekijöistä? (takaisin palaavat työntekijät jotka ovat työskennelleet välillä muualla? ( esim. hyödyt/ haitat)
- Rekrytoisitko itse bumerangityöntekijöitä?

### Teema 4. Työnkuvien muutokset ja oppiminen

- Miten teknologinen kehitys vaikuttaa teillä käytännön työntekoon?
- Millaisia uusia asioita työntekijöiden täytyy nykyään hallita, perustehtäviensä lisäksi?

- Miten työntekoa ja jatkuvaa oppimista voidaan yhdistää toisiinsa?
- Millaiseksi koet/ kokisit mobiilisen alustan työpaikalla oppimisen suhteen? ( esim. hyvät/ huonot puolet)

#### Teema 5. Työntekijäkokemus

- Millä keinoin työntekijälle voidaan osoittaa hänen työn merkityksellisyyttä/ tärkeyttä?
- Miten teidän yrityksessä työn merkityksellisyys työntekijöille?
- Miten henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan tukea?
- Kuinka organisaatio voisi näyttää mallia työntekijöilleen luottamuksen arvostamisessa?
- Miten etätyöskentelyä voidaan edistää teidän yrityksessä?



## **10.5 Liite 5. Haastateltavat**

Haastateltavien yhteystiedot ovat salattu, anonymiteetin vuoksi.