

Henkilöstöjohtamisen muuttuva maailma



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö
Hevosalan liiketoiminta, Tradenomi (AMK)

2022

Isa Pärssinen

Viimeisten vuosien aikana henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on kokenut monta muutosta. Henkilöstöjohtaminen nähdään moniulotteisena toiminnanmuotona, joka ulottuu koko organisaation toiminnan perusrakenteisiin sekä toimii strategisena menestystekijänä. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää muokkaa erilaiset muutosvoimat, jotka haastavat henkilöstöjohtamisen perinteiset toimintatavat sekä roolit.

Tämän opinnäytetyön aihe rakentuu henkilöstöjohtamisen muuttuvan maailman ympärille. Opinnäytetyössä käsitellään henkilöstöjohtamista nykyajan sekä tulevaisuuden kontekstissa. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä henkilöstöjohtamisesta sekä tulevaisuutta muokkaavista muutosvoimista ja trendeistä.

Opinnäytetyön teoriaviitekehitys on laadittu hyödyntämällä kirjallisuutta, videoluentoja ja artikkeleita. Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto on muodostettu teemahaastatteluiden avulla. Haastattelun tarkoituksena on tarkastella asiantuntijoiden tulevaisuuden näkemyksiä sekä kokemuksia henkilöstöjohtamisen muuttuvasta tehtäväkentästä. Opinnäytetyön tutkimuskohteena ovat asiantuntijat, jotka työskentelevät erityisesti henkilöstöjohtamisen parissa.

Opinnäytetyön tutkimus osoitti, että tulevaisuudessa eettinen sekä arvojohtaminen nähdään tärkeinä strategisina kilpailutekijöinä. Henkilöstöjohtaminen nähdään tulevaisuudessa investointina, joka tuo organisaatioille kilpailuetua. Muutosvoimat muokkaavat henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää lisäämällä painetta johtaa monimuotoista henkilöstöä, joka rakentuu eri sukupolvista, kansallisuuksista, iästä sekä tarpeista. Digitalisaatio sekä globalisaatio nähtiin muutoksen mahdollistajina sekä ajureina. Erityisesti muodollisen hierarkian vähentyminen sekä tiimityön lisääntyminen nähtiin merkittävinä kulmakivinä.

Avainsanat: Henkilöstöjohtaminen, muutosvoimat, muutosjohtaminen, digitalisaatio, tulevaisuus

In recent years, the field of human resource management has undergone many changes. Human resource management is seen as a multidimensional form of operations that extends to the entire infrastructure of the organization and is seen as a strategic success factor. The field of human resources management is shaped by various forces for change, which challenge the traditional ways and roles of human resources management.

The topic of this thesis is built around the changing world of human resource management. The thesis deals with human resource management in the context of today and the future. The aim of this thesis is to increase understanding of human resource management and increase the understanding of the forces of changes and trends that shape the future of human resource management.

The theoretical framework of this thesis has been prepared by utilizing literature, video lectures and articles. The research of the thesis was chosen out as a qualitative research; the empirical material has been formed with the help of interviews. The purpose of the interview is to examine the experts' future views and experiences of the changing field of human resource management. The individuals selected for the interview were experts who work especially in human resource management.

The research of this thesis showed that in the future, ethical and value management will be seen as important strategic competitive factors. In the future, human resource management will be seen as an investment that will bring results to organizations. The forces of change are shaping the field of human resource management by increasing the pressure to lead a diverse workforce that is built on different generations, nationalities, ages and needs. Digitalization and globalization were seen as enablers and drivers of the change. Reduction of the formal hierarchy and the increase in teamwork were seen as significant cornerstones.

Keywords: Human resource management, forces for change, change management, digitalization, future.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskysymykset	2
2	Henkilöstöjohtaminen käsitteenä	2
2.1	Katsaus henkilöstöjohtamisen historiaan	3
2.2	Henkilöstöjohtamisen kolme mallia.....	4
3	Henkilöstöjohtamisen tilanne tällä hetkellä.....	6
3.1	Koronapandemian vaikutukset henkilöstöjohtamiseen	6
3.2	Katsaus henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen	7
3.3	Henkilöstöjohtamisen haasteet tulevaisuudessa	9
4	Muutosvoimat	10
4.1	Digitalisaatio.....	11
4.2	Toimintatapojen muutos	12
4.3	Monimuotoistuva työväestö.....	13
5	Muutosjohtaminen	15
5.1	X, Z ja Y sukupolvet	16
5.2	Mikromanageeraus, uhka vai mahdollisuus?	17
6	Opinnäytetyön Metodologia	18
6.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	18
6.2	Aineiston keruu	18
7	Haastattelun analyysi	19
7.1	Muuttuvat osa-alueet henkilöjohtamisessa	19
7.2	Koronapandemian aiheuttamat muutokset	21
7.3	Digitalisaatio sekä globalisaatio	23
7.4	Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus	25
7.5	Henkilöstöjohtamisen haasteet	26
7.6	Keskeiset johtopäätökset.....	27
	Lähteet.....	29

Kuvat & Liitteet

Kuva 1 Harvardin HR-malli

Kuva 2	David Guestin HR-malli
Kuva 3	Ulrichin HR-malli
Kuva 4	HR Future Trends & Sitra Megatrendit
Kuva 5	Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity
Kuva 6	Change Management Fundamentals and Success Factors
Kuva 7	Diginatiivi sukupolvi
Liite 1	Kutsu haastatteluun
Liite 2	Haastattelun kysymysrunko

1 Johdanto

Henkilöstöjohtamisen kenttä elää murroskautta, kun siihen vaikuttavat erilaiset muutosvoimat, joista digitalisaatiota sekä monimuotoistuvaa henkilöstöä pidetään muutoksen suurimpina ajureina. Teknologian lisääntyessä manuaalinen sekä rutiininomaiset tehtävät tulevat katoamaan ja sitä kautta pyritään tehostamaan organisaatioiden toimintaa. Manuaalinen työmäärä tulee vähentymään ja tiedolla johtamisen sekä henkilöstöanalytiikan tärkeys tulee korostumaan entisestään. Henkilöstöjohtamisen vastuulla on edistää ammattitaitoa, motivaatiota sekä yrityksen kulttuuria. Henkilöstöjohtamisen murros on vasta alkuvaiheessa ja etenee organisaatio kohtaisesti mutta jo nyt on herätty tilanteeseen, että vakiintuneita toimintatapoja tulee kehittää sekä muuttaa. Työelämältä halutaan joustavuutta, läpinäkyvyyttä sekä ajasta ja paikasta riippumatonta, mikä haastaa henkilöstöjohtamisen lisäksi myös esimiestyön sekä johtamisen.

Koronapandemian myötä työn tekemisen muoto muuttui globaalilla tasolla hetkessä ja aiheutti pysyviä muutoksia organisaatioissa. Kilpailukyvyn kannalta organisaatioiden tulee osata hyödyntää ennakoivaa strategiointia. Ennakoivan strategian pohjustajana toimii muutosvoimat, jotka mahdollistavat organisaatioiden ennakoida tulevaa systemaattisesti sekä integroituja menetelmiä hyödyntäen. Opinnäytetyö perustuu teoreettiseen viitekehitykseen, jonka aihe rajautuu tarkastelemaan näkemyksiä henkilöstöjohtamisen nykytilanteesta sekä tulevaisuudesta.

1.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö pyrkii käsittelemään henkilöstöjohtamista seuraavien tutkimuskysymyksiensä näkökulmasta.

Opinnäytetyön **päätutkimuskysymykset**:

1. Mitkä kontekstit vaikuttavat henkilöstöjohtamisen muuttuvaan maailmaan?
2. Millaisena henkilöstöjohtaminen nähdään 2050-luvulla?

Opinnäytetyön **alatutkimuskysymykset**:

1. Mitkä ovat keskeiset muutosvoimat henkilöstöjohtamisen toimintaympäristössä?
2. Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet ja haasteet?

2 Henkilöstöjohtaminen käsitteenä

Käsitteenä *Henkilöstöjohtaminen (Human Resource Management, HRM)* on moniulotteinen, ja sillä voidaan viitata henkilöstöprosesseihin (*HR processes*), johtamiseen sekä esimiestyöhön (*leadership*) tai henkilöstökäytäntöihin (*HR practices*). (Viitala 2013, s.20-21).

Henkilöstöjohtaminen toimii organisaatioissa eräänlaisena yläkäsitteenä sekä tukielimenä, jonka vastuulla on monta erilaista toimintoa. Organisaatiot kehittävät erilaisia identiteettejä, joita kutsutaan kulttuureiksi sekä sosiaalisiksi pääomiksi.

Henkilöstöjohtamisen käytännöt muokkaavat organisaation kykyä sekä identiteettiä, jonka avulla pystytään lähestyä paremmin strategioita. Henkilöstöjohtamista muokkaavat globalisaatio (*globalization*) sekä lukuisat muutosvoimat, sekä johtamisen sekä hierarkian pirstaloituminen. (Storey & Ulrich, 2009, s. 24-26).

2.1 Katsaus henkilöstöjohtamisen historiaan

Henkilöstöjohtamisen ydin rakentuu perusasioista, jotka ovat vuosikymmenet pysyneet samanlaisina, mutta myös samalla kokenut radikaaleja muutoksia. Henkilöstöjohtamisen historiallista kehitystä voidaan verrata muodin sykleihin, hiipuneet ilmiöt nousevat tietyn ajanjakson kuluttua suosioon päivitettyinä versioina. (Rukajärvi, 2020, s. 15-18)

Henkilöstöjohtamisen aikajana lähtee liikkeelle 1800-luvun lopusta, jolloin työpaikkojen määrä kasvoi sekä toimintaa pyrittiin löytämään säännöllisyyttä sekä kuria. Taloudellinen ja teollinen kehitys loi tarpeita luoda uusia työsuhteita ja organisaatioille nousi tarve toimia tehokkaasti. Henkilöstöjohtamisen merkittävimmät aikakaudet historiassa olivat 1960 sekä 1970-luku, jolloin elettiin jo globaalia aikakautta ja henkilöstöjohtaminen nähtiin lisäarvoa tuottavana. Organisaatioiden sisäinen systematiikka sekä lainsäädäntö lisääntyi, jonka seurauksena henkilöstöjohtaminen nähtiin strategisena kilpailutekijänä.

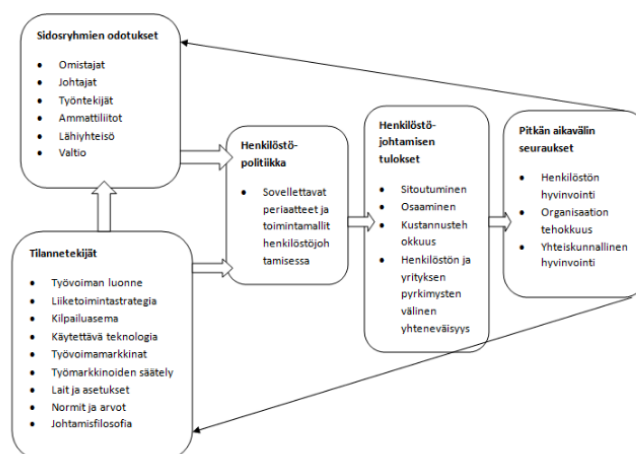
Kansainvälistyminen, teknologian sekä yhteiskunnan kehitys ajoi organisaatiot murrokseen, jonka seurauksena henkilöstöjohtaminen siirtyi työmarkkinajärjestelmästä kohti toimialakohtaisia organisaatioita. (Kauhanen ym., 2015, s. 28-33).

Historiallisen kehityksen aikana ihmiskäsitys, tiedonkäsitys sekä informaatioteknologia ovat muuttuneet. Organisaatioiden toiminta on muuttunut lokaalista globaaliksi ja tieto on muuttunut staattisesta dynaamiseen. Henkilöstöjohtamisen kehityskaari on jatkuva kehityksen keulakuva, joka muokkautuu trendien sekä pelikenttien muuttuessa. (R. Viitala 2013, s. 210-212).

2.2 Henkilöstöjohtamisen kolme mallia

Henkilöstöjohtamisen laajaa tehtäväkenttää on jäsennelty lukusilla erilaisilla malleilla, jotka erittelevät johtamisen elementtejä. Opinnäytetyöhön valikoitui tunnetuimmat henkilöstöjohtamista kuvaavat mallit, jotka ovat kehittäneet Harvard, Guest sekä Ulrich.

Harvardin mallissa huomioidaan organisaation ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat organisaation henkilöstövoimavarojen muodostumiseen. Harvardin malli rakentuu kuudesta elementistä, joita ovat erilaiset tilannetekijät, pitkän aikajänteen seuraukset, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpoliittiset valinnat sekä henkilöstöjohtamisen tulokset heijastettuna takaisin eri sidosryhmiin ja tilannetekijöihin. Harvard tavoittelee henkilöstöjohtamisen mallillaan eri osatekijöiden välistä tasapainoa. (Viitala, R. 2007, s. 24-27).



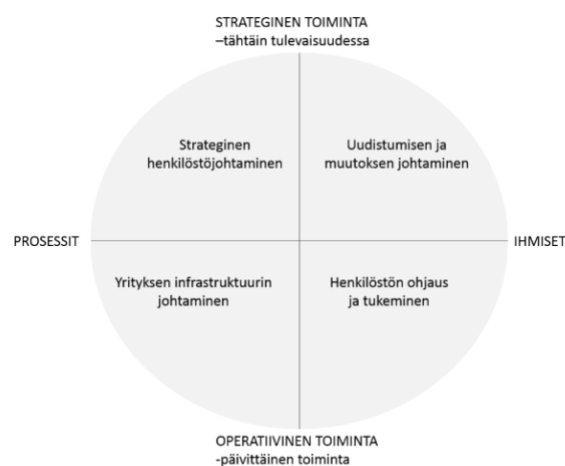
Kuva 1. Harvardin malli. (R. Viitala 2007: 26)

David Guestin mallin painopiste keskittyy parantamaan organisaatioiden sekä yksilöiden suorituksia. Guestin henkilöstöjohtamisen mallin pääperiaatteena on kehittää organisaation suorituskykyä sekä komponenttien välistä tasapainoa. Guest pyrkii mallillaan kuvaamaan henkilöstöjohtamisen vaikutuksia eri tasoilla. (Viitala, R. 2007, s. 25-28).



Kuva 2. David Guestin HR-malli (Viitala, 2007, s. 27)

Ulrich erittelee mallillaan henkilöstöjohtamisen päätehtävät, jotka on jaettu neljään eri kategoriaan. Ulrichin henkilöstöjohtamisen malli huomioi pitkän sekä lyhyen aikavälin operatiivisen tarkastelun. Ulrich pyrkii mallillaan parantamaan organisaatioiden kilpailukykyä. Ulrichin malli on nelikenttäinen, joka rakentuu pysty- ja vaaka-akselien avulla. Nelikenttä määrittää neljä pääroolia, joita on strateginen henkilöstöjohtaminen, infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. (Viitala, R. 2013, s. 34-35).



Kuva 3. Ulrichin HR-malli (Viitala, 2013, s. 34)

3 Henkilöstöjohtamisen tilanne tällä hetkellä

Henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä painopisteenä tällä hetkellä nähdään organisaation henkilöstö. Koronapandemian aikakaudella organisaatioiden tuli luoda uusia prosesseja tyhjästä sekä kyetä innovoida uutta. Henkilöstöjohtamisen rooli organisaatioissa on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana radikaalisti ja on saanut enemmän toimivaltaa. Henkilöstöjohtaminen elää murroskautta, jossa vanhat toimintamallit uudistetaan nykyaikaan. Menestyvällä organisaatiolla tulee olla tahtoa uusiutua sekä mukautua muutokseen. (Sympa, 2022, s. 2-4).

3.1 Koronapandemian vaikutukset henkilöstöjohtamiseen

Työn tekemisen muodot kokivat suuria muutoksia maaliskuussa 2020, kun WHO julisti korona epidemian pandemiaksi. Covid-19 pandemian seurauksena työn tekemisen muoto sekä kenttä muuttui globaalilla tasolla kertaheitolla. Monet työnkuvat muuttuivat sekä pirstaloituivat. Henkilöstön tuli omaksua nopeasti uusia käyttäytymismalleja sekä toimintoja. Etätöiden lisääntyessä organisaatioissa korostui erityisesti vuorovaikutuksen sekä luottamuksen tärkeys. Henkilöstöjohtaminen on ollut keskeinen ajuri, jotta organisaatiot pystyivät selviytymään koronapandemian aiheuttamasta kriisistä. (Haapakoski ym., 2020, s.20-29).

Koronapandemian seurauksena organisaatiot ovat heränneet muutostarpeeseen. Poikkeustilanne haastoi erityisesti pitkäaikaiset käytännöt ja mahdollisti uusia työtapoja. Työn muutoksen käsitys siirtyi tehokkuuden parantamisesta uudelleen suunnitteluun, jolla pyritään saavuttamaan entistä parempia tuloksia ihmisten sekä teknologian yhteistyöllä. Koronapandemian myötä organisaatiot kykenevät valmistautumaan odottamattomiin tilanteisiin entistä paremmin sekä kehittämään muuntautumiskykyään. Henkilöstön koulutus sekä tiimityön merkitys kasvoi koronapandemina aikana. (Deloitte, 2020, s. 4-7).

Koronapandemia on vaikuttanut erityisesti työntekijöiden hyvinvointiin, moni työntekijä koki koronapandemian aikana ahdistusta, stressiä sekä eristyneisyyttä. Tärkeäksi kulmakiveksi koronapandemian aikana nousi esille työntekijöiden hyvinvoinnin kehittäminen, jonka vaikutuksia pystyttiin mittaamaan esimerkiksi työntuloksissa sekä poissaoloilla.

Henkilöstöjohtaminen rakentuu vuorovaikutustaidoista sekä ihmistuntemuksesta.

Organisaatiot ovat joutuneet innovoimaan uusia keinoja johtaa henkilöstöä, eristysesesti innostamalla, priorisoimalla sekä sitouttamalla. (Valkoinen, 2019).

3.2 Katsaus henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen

Tulevaisuuteen katsottaessa pyritään tarkkailemalla trendejä, toisin sanoen havaittavissa olevia kehitysuuntia. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuudessa tulee korostumaan entistä älykkäämpiä sekä uudenlaisia toimintoja. Oleellisena kysymyksenä on, millainen ihminen pärjää tulevaisuuden työssä 2050-luvulla? Sosiaaliset taidot, luovuus, kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisu sekä kyky johtaa itseään nähdään tulevaisuuden tärkeinä työtaitoina. Organisaatioiden rakenne tulee perustumaan monimuotoisuuteen, johon sisältyy eri-ikäisiä, eri taustoista sekä työkyvyiltään erilaisia työntekijöitä.

(A. Koivula. 2021, s. 8-9).

Viimeiset 20 kuukautta ovat nopeuttaneet globaalia kehitystä ja henkilöstöjohtamista pidetäänkin yhtenä organisaation tärkeimpänä toiminnanmuotona. Ekologisuus, sosiaalisuus sekä inhimillisuus tulevat nousemaan merkittäväksi osaksi organisaatioiden päätöksentekoa. Luottamus, henkilöstön hyvinvointi sekä hybridityö ovat tulevaisuudessa tärkeitä arvoja. Tulevaisuudessa ihmisanalytiikan, eli ihmisdatan hyödyntäminen tulee lisääntymään huomattavasti. Tulevaisuudessa organisaatiot tulevat keskittymään henkilöstön hallintaan, sillä ilman toimivaa henkilöstöjohtamista ei ole käyttökelpoista organisaatiota.

(Sympa, 2022).

Seuraavat havainnot nähdään tulevaisuudessa kasvavan. (Sympa, 2022).

- Työ on muutakin kuin kahdeksasta neljään.
- Ihmisanalytiikan lisääntyminen.
- Päätösvallan siirtyminen alemmille johtotasoille. Esihenkilöistä on tulossa valmentajia ei pomoja.
- Työhyvinvointi sekä työntekijäkokemuksen parantaminen.
- Johtamismallien pirstaloituminen.
- Tekoäly, data sekä teknologia toimivat muutoksen ajureina.
- Joustavuus, kreatiivisuus sekä innovatiivisuus korostuvat.
- Organisaatioiden tulee kehittää kilpailukykyään.
- Virtuaaliset toimistot sekä kokoukset lisääntyvät.

Eija Kaarto mainitsee videoluennollaan, että johtamismallit tulevat pirstaloitumaan sekä hierarkkiset toimintamallit eivät tuo haluttua kilpailuetua modernille organisaatiolle.

Teollinen toimintaympäristö on vakaasti muuntautumassa kohti verkostoyhteiskuntaa, jossa nähdään, että digitalisuus on isäntä ja ihminen on henki. Johtaminen nähdään valmentavana ja kollektiivisena yhdessä ajatteluna. Tulevaisuudessa tulee korostumaan yksinkertaistaminen, vuorovaikutus, visualisointi sekä ongelmanratkaisu kyky.

Organisaatioiden toimintatavat muuttuvat, mikä haastaa myös työntekijöitä muuttamaan omia toimintatapojaan. (Kaarto, 2020).

3.3 Henkilöstöjohtamisen haasteet tulevaisuudessa

Maailma on muuttunut viimeisten vuosien aikana moneen eri suuntaan, erityisesti henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on kokenut vuosein aikana monta muutosta. Tärkeimmät muutokset henkilöstöjohtamisessa liittyvät vahvasti yhteenkuuluvuuden saavuttamiseen sekä uuden osaamisen kehittämiseen. Useat organisaatiot eivät panosta riittävästi henkilöstön kehittämiseen. Monet organisaatot pitävät kehitystä uppoutuneena kustannuksiin, vaikka se tulisi nähdä investointina vakauteen. Henkilöstöjohtaminen nähdään tänä päivänä investointina sekä kilpailukykyä lisäävänä. Nykypäiväinen henkilöstöjohtaminen sisällyttää itseensä lukuisia haasteita sekä ongelmia. (Sydänmaanlakka, P. 2020).

Salminen on raportissaan pohtinut seuraavia näkökulmia henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteisiin;

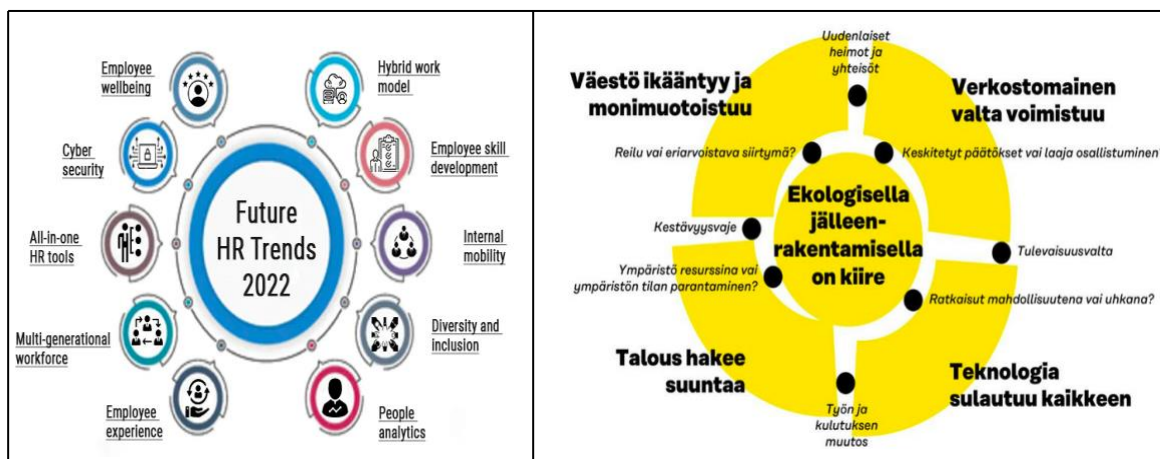
- Miten henkilöstöjohtamisen kentällä kehitetään terve yrityskulttuuri.
- Miten huomioidaan kulttuurien monimuotoisuus sekä sukupuolten tasa-arvo.
- Toimistojen uudelleenmäärittäminen, haasteena ei ole saada työntekijät palaamaan takaisin toimistolle vaan se miten saadaan toimistot takaisin osaksi työelämää.
- Miten organisaatioissa tuetaan henkilöstön hyvinvointia sekä miten tavoitetaan osaava työvoima.
- Miten säilytetään yhteenkuuluvuus virtuaalisen läsnäolon avulla.
- Miten huomioidaa työsuhteiden moninaisuus.

Organisaatioiden tulee olla digitaalisella aikakaudella mahdollisimman ketteriä sekä halukkaita tekemään tarvittavia muutoksia. Tulevaisuuden suurimpana haasteena nähdään organisaatioiden kyky omaksua jatkuva muutos osaksi liiketoimintaansa. Etätyöt lisääntyvät, kokoukset ovat virtuaalisia, työvälineet ovat digitaalisia sekä toimistot ovat muuttuvassa monitoimitiloiksi. (Salminen ym.,2021, s. 4-18).

4 Muutosvoimat

Toimintaympäristön muutokset haastavat yritykset pohtimaan tulevaisuutta. Muutosvoimat ovat asia, jotka vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen ja muuttavat sitä. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat organisaatioiden toimintaan, kannattavuuteen sekä kasvumahdollisuuksiin. Suomalaista työelämää ravistelee kolme suurta muutosvoimaa, joita ovat digitalisaatio, toimintatapojen muutos sekä monimuotoistuva väestörakenne. Tulevaisuudessa osaamisen merkitys tulee kasvamaan, koulutustaso nousee ja tiedon merkitys voimistuu. Muuttuva työelämä edellyttää osaamisen kehittämistä. Väestön ikääntyminen muuttaa elinkaarikuvaa sekä työuria. Ilmastonmuutos muuttaa yhteiskuntaa ja ihmisten tapaa toimia. Ilmastonmuutos vaikuttaa työkykyyn sekä tuottavuuteen. Työelämän aktiivisen kehittämisen haastavat globaalit muutosvoimat. (A. Koivula. 2021, s. 4-9).

”Henkilöstöjohtamisen suuria muutosvoimia ovat virtuaaliset työympäristöt, työhyvinointi, monimuotoinen henkilöstö, henkilöstöanalytiikka, uuden osaamisen kehittäminen, tiedolla johtaminen sekä tekoälyn hyödyntäminen”. (Deloitte, 2020.).



Kuva 4: Vibrant Talent 2021, HR Future Trends 2022 & Sitra Megatrendit 2020

4.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio (*Digitalization*) on paljon puhuttu muutosvoima, jonka seurauksena perinteiset työmuodot kokevat suuria muutoksia. Henkilöstöjohtamisen muutosvoimista digitalisaatio nähdään ylitse muiden. Digitalisaatio mahdollistaa aikaan ja paikkaan sitomattoman työn sekä samalla synnyttää lukuisia uusia työmuotoja. Työn muutoksen kannalta tärkeimpiä kehitystrendejä ovat koneoppiva tekoäly sekä digitaaliset alustat. Digitalisaation seurauksena voi lisääntyä eriarvoisuus työmarkkinoilla, joka ilmenee esimerkiksi palkkaerojen kasvuna. (Vuori ym., 2018, s. 1-16).

Tärkeimmät kehitystrendit työn muutoksen kannalta ovat koneoppiva tekoäly, analytiikan lisääntyminen sekä digitaaliset alustat. Työelämässä uudet tekoälyratkaisut ovat tyypillisesti hakukoneita, digitaalisia avustajia sekä virtuaalirobotteja. Tekoäly nähdään myös tulevaisuudessa korvaavan rekrytoinnit sekä toimivan sisäisen viestinnän apuvälineenä. Muutosvoimana digitalisaatio uhkaa perinteisiä työskentely sekä johtamistapoja. Digitalisaation lisääntyessä pystytään mittaamaan työntekijöiden tuottavuutta sekä lisäämään yksityiskohtaisempaa valvontaa. Uhkana sekä mahdollisuutena nähdään digitaalinen jalanjälki, joka on merkittävä mahdollisuus sekä kehitysalue. Tärkeänä kulmakivenä nähdään manuaalisten työvaiheiden vähentyminen, jotta resursseja voidaan kohdentaa muualle. Manuaalisten työvaiheiden vähentäminen tuo kustannussäästöjä, tasalaatuisuutta sekä virheiden vähentymistä. (Työterveyslaitos. 2021, s. 34-51).

4.2 Toimintatapojen muutos

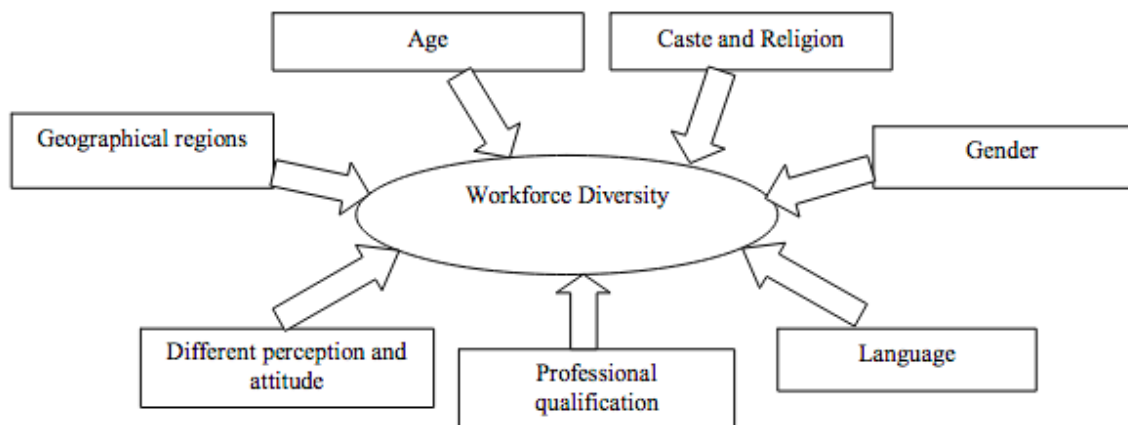
Työn merkitys on kokonaisuudessaan muuttunut radikaalisti. Vapaa-ajan sekä joustavuuden painoarvo on lisääntynyt entisestään. Henkilöstön oppiminen tapahtuu pääsääntöisesti työtä tehdessä, mutta tämän lisäksi organisaatioissa pitää olla strateginen suunnitelma uuden oppimiselle sekä kehittämiselle. Organisaatioiden on kyettävä rakentamaan erilaisia malleja sekä polkuja, jolla tuetaan yksilöiden uudistumista sekä oppimista osana ryhmiä ja verkostoja. (Työterveyslaitos. 2020, s. 11-27.)

”Keskeisiä metataitoja tulevaisuuden työssä ovat tietoisuus itsestä, proaktiivisuus sekä työuran hallinta.” (Työterveyslaitos, 2020).

Henkilöstöjohtamisen tulee tukea organisaation strategioita sekä liiketoimintaa. Liiketoimintatapojen kehittyessä nopeasti on muutoksiin kyettävä reagoimaan sekä uudistamaan vanhoja toimintatapoja. Digitalisaation myötä perinteiset toimintatavat eivät ole tehokkaita. Muutoksia sekä kehityksiä tapahtuu jatkuvasti, henkilöstöjohtamisen ydin rakentuu edelleen perinteisen osaaminen sekä strategisen ajattelun avulla. Toimintatapojen muutos edellyttää henkilöstöjohtamiselta prosessien rakentamista uudella perspektiivillä, jotta toimintaa saadaan tehostettua sekä kyetään tuomaan tarvittavaa lisäarvoa organisaatiolle. Henkilöstöjohtaminen tulee jalkauttamaan prosesseja syvällisesti koko organisaatioon. (Aditro, n.d.)

4.3 Monimuotoistuva työväestö

Työväestön monimuotoisuus tarkoittaa työntekijöiden yhtäläisyyksiä ja eroja iän, sukupuolen sekä kulttuuritaustan osalta. Monipuolisen työnvoiman palkkaaminen on välttämätöntä jokaiselle organisaatiolle, mutta myös suuri haaste johdolle. Monimuotoinen väestörakenne toimii organisaation vahvana kilpailuetuna sekä tuottavuuden lisääntymisenä. Henkilöstöressurit ovat tärkein voimavara organisaatiolle. Nykypäivänä henkilöstörakenne perustuu eri ammattipätevyyksiin, koulutuksiin, taustoihin sekä eri ikäryhmiin. (Saxena, A. 2014, s. 77- 81).



Kuva 5: Ankita Saxena 2014, *Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity*, s. 77.

Monimuotoistuvan työväestön ristiriitoina nähdään henkilöt, jotka tulevat eri maantieteellisiltä alueilta, ajattelutavoilla sekä kielillä. Kyvykkäistä sekä osaavista työntekijöistä on jo nyt kova kilpailu markkinoilla. Suuri ikähajonta organisaatioissa voi pahimmillaan lisätä ikäsyryntää sekä ennakkoluuloja. Uhkina monimuotoistuvassa työyhteisössä nähdään erityisesti viestintäongelmat sekä tasa-arvon säilyttäminen. Ikädiversiteetti voi lisätä työntekijöiden tuottavuutta erityisesti tiimitehtävissä. Työn ohessa tapahtuvan substanssiosaamisen, kuten digitaalitojen rinnalle tarvitaan myös erilaisia metataitoja sekä geneeristä osaamista, kuten ongelmanratkaisutaitoja sekä sosiaalista älykkyyttä. Monimuotoisen työyhteisön toimivuudesta tulee yhä keskeisempi tekijä hyvinvoinnin, että tuloksellisuuden näkökulmista. Monimuotoisella henkilöstörakenteella on selviä etuja organisaatiolle. Erityisesti ikääntyvälle työvoimalle työkyvyn ylläpitämisen

tärkeinä kulmakivinä nähdään työaikajoustavuus, vaikutusmahdollisuudet työaikojen suunnitteluun, osaamisen kehittäminen, työpisteen ergonomia sekä terveydenhuollon palvelujen hyvä saatavuus. Tulevaisuuden kilpailutetuna nähdään organisaatioiden tarjoamat palvelut henkilöstölle. (Työterveyslaitos, 2020, s. 57-72).

Moni organisaatio kokee haasteita löytää uutta sekä osaavaa työvoimaa. Toimitusjohtaja kansainvälisestä organisaatiosta kiteyttää, että osaavasta työvoimasta on suuri pula.

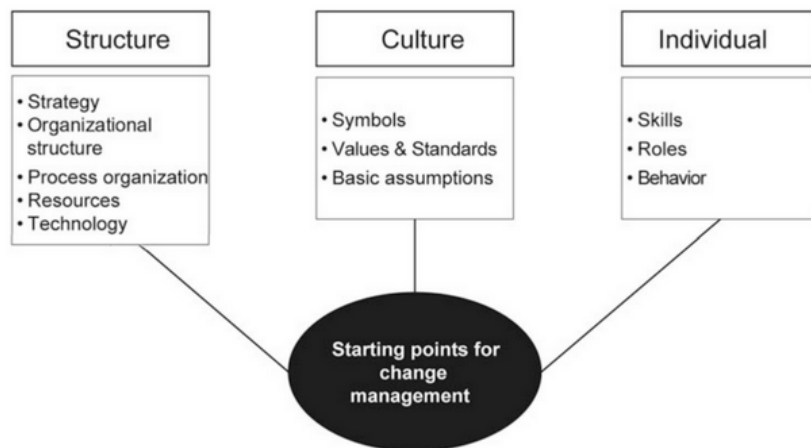
”IT-alalla menestys on täysin riippuvainen siitä, että on oikeaa osaamista. Osaavista henkilöistä käydään kilpaa markkinoilla ja osa vedetään jopa koulunpenkeiltä pois.”

Henkilöstön monimuotoisuus stimuloi innovaatiivisuutta sekä tuottavuutta.

Monikulttuurinen organisaatio kykenee palvelemaan monipuolisemmin globaaleilla markkinoilla. Monipuolinen työvoima mahdollistaa enemmän ratkaisuja ongelmiin, palveluiden hankintaan sekä resurssien allokointiin. Eri taustaiset sekä eri ikäiset tuovat yksilöllisiä kykyjä ja kokemuksia, mikä mahdollistaa asioiden käsittelemisen eri näkökulmista sekä mukauttamisen vaihteleviin markkinoihin. (A. Saxena, 2014, s. 76-85).

5 Muutosjohtaminen

Muutokset määräävät yhä enemmän organisaatioiden päivittäistä toimintaa ja muutoksen optimaaliseen hallintaan organisaatiot tarvitsevat erityisiä johtamistekniikoita, jotka voidaan tiivistää termiin muutosjohtaminen (*Change Management*). Muutosjohtamisessa on kyse optimaalisen polun suunnittelusta lähtöpisteestä tavoitteeseen. Muutosjohtaminen ei sisällä itse tavoitteen sisällön määrittelyä eikä tavoitteiden tai yritysstrategioiden johtamismenetelmien kehittämistä. Muutosjohtaminen pyrkii optimaalisesti sopeutumaan ympäristöön, joka on ensisijaisesti suunnattu organisaation muutoksen läpikäyviin jäseniin. Kyse on siitä, miten yritys kulkee tilanteesta A tilanteeseen B. (Lauer, T. 2019, s. 3-9.)



Kuva 6: Thomas Lauer 2019: *Change Management Fundamentals and Success Factors*, s. 7

”Moderni johtaja tarvitsee muutosjohtamisen taitoja joka päivä. Uudistuminen on jokaisen organisaation eloonjäämisen ehto.” (Melisma, 2020).

Organisaatiot sekä liiketoiminnot muuttuvat sekä kehittyvät, henkilöstöjohtamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstöjohtaminen pysyy kehityksen mukana ja vastaa henkilöstön muuttuneisiin tarpeisiin. Jotta johto sekä esimiehet pystyvät suoriutumaan HR-rutiineista, on välttämätöntä muuttaa sekä kehittää totuttuja toimintatapoja. (Melisma, 2020.)

5.1 X, Z ja Y sukupolvet

Maailma sekä työympäristö muuttuu koko ajan, väestö ikääntyy ja monimuotoistuu. Työympäristö nykypäivänä sisällyttää itseensä monta eri ikäryhmää, näkökulmaa sekä ominaispiirrettä. Ikäjohtaminen linkittää itseensä eri ikäryhmien tarpeet sekä ikäkaudet. Parhaimmillaan ikäjohtamisessa päästään hyödyntämään ikäryhmien erilaisia voimavaroja, kuten kokemusta sekä tietämystä. (Vallinkoski, 2018).

Sukupolvi voidaan määritellä ryhmäksi yksilöitä ja jokaisessa sukupolvessa leimautuu erilaiset ominaisuudet. X-sukupolvi syntyi 1966-1980-luvulla, kyseisen sukupolven edustajat tunnetaan kunnianhimoisina suorittajina, joilla on vuosien kokemusta ja rutiinia. Milleniaalit eli Y-sukupolvea kutsutaan 1981-luvulla syntyneitä ja kyseinen sukupolvi on markkinoiden halutuinta työvoimaa. Ikäjohtamisen kannalta Y-sukupolvi on mutkattomin sekä muutoskyvykkäin. Z-sukupolvea ovat edustavat henkilöt ovat syntyneet 1990-luvun puolivälissä tai 2000-vuosikymmenen alussa. Z-sukupolvea kutsutaan ensimmäiseksi diginatiivi sukupolveksi, joka on oppinut käyttämään teknologiaa saumattomasti. (Mellanen & Mellanen, 2020, s.28-31).

Oikeudenmukaisuus, läsnäolo sekä johdonmukaisuus ovat tärkeässä roolissa ikäjohtamisessa. Milleniaalit kokevat, että työ on yksi elämään merkitystä tuova asia. Diginatiivi sukupolvi nähdään teknologiariippuvaisina, mukavuudenhaluisina sekä sitoutumattomina. Diginatiivi sukupolvi vaatii työelämältä joustoa, merkityksellisyyttä sekä vapautta. Makroympäristön trendit ovat vaikuttaneet sukupolvien välisiin eroihin eri tavoin eri alueilla sekä eri aikaan. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 30-37).



Kuva 7: Jarmo Röksä 2019, Humak

5.2 Mikromanageeraus, uhka vai mahdollisuus?

Mikromanageeraus on lähtöisin englanninkielisestä sanasta *manage*, joka tarkoittaa hallitsemista sekä hallinnointia. Mikromanageeraus ilmenee kontrollointina, pakkomielteisyytenä sekä täydellisyyteen pyrkimisenä, joka pahimmillaan voi vahingoittaa organisaation tuottavuutta. Päinvastaisena ilmiönä makrojohtaminen on toimivaa sekä vaikuttavaa. Hyvä johtaminen pitää sisällään mikromanageerauksen sekä makrojohtamisen. Organisaatioiden on hyvä pohtia, halutaanko edistää koko organisaation kyvykkyyttä vai liitetäänkö keskiöön johtajan omat näkökulmat sekä kyvyt. (Bange, 2021).

Koronapandemia patisti organisaatot toimimaan virtuaalisten toimintaympäristöjen varassa. Virtuaalinen vuorovaikutus lisäsi erilaisten virhetulkintojen ilmenemisen sekä tulkitsemisen. Haasteina virtuaalisissa työympäristöissä nähdään työntekijöiden suoritusten valvominen, ohjaaminen sekä johtaminen. Huono etäjohtaminen sekä mikromanageeraus tuottaa organisaation työntekijöille etääntymistä, sitoutumattomuutta sekä epäaitoutta. (Turtio, T. 2017, s. 36-39).

Hyvä johtaminen pitää sisällään kriittisyyttä, läsnäoloa, kannustusta, innostusta sekä koko organisaation tiedon hyödyntämistä. Johtajan tulee kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja ja edistää organisaation eri sidosten yhteistyötä. Organisaatioiden tulee kyetä tasapainottamaan mikromanageeraus sekä makrojohtaminen. Menestyvä organisaatio tarvitsee päättäväisyyttä, kriittisyyttä sekä uskallusta. Itsessään mikromanageeraus on vaarallinen toiminnan muoto, joka voi hallitsevana vahingoittaa koko organisaation tuottavuutta. (Vikman, U. 2018, kpl. 1-2).

6 Opinnäytetyön Metodologia

Tässä opinnäytetyön luvussa esitellään tutkimuksen menetelmällisiä valintoja. Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tutkittava ilmiö, eli henkilöstöjohtamisen muuttuva maailma ja sen aineiston sekä analysointiin käytetyt menetelmät sekä perustelut. Laadullisen tutkimuksen pääperiaatteista siirrytään tarkastelemaan tutkimusprosessia sekä haastatteluaineiston vastauksia sekä analysointia.

6.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on tavoitella kohteen kokemuksia sekä näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole etsiä totuutta selvityksen kohteesta, vaan luoda tulkintoja, ajatuksia sekä uusia näkökulmia. Laadullisessa tutkimuksessa suuri otos ei ole tarpeen, sillä tutkimusmenetelmä tavoittelee ymmärrystä tarkastelun alaisesta ilmiöstä. (Vilka, 2014, s. 78-85).

6.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyön aineisto on kerätty haastatteluiden avulla. Laadullisessa kyselyssä haastattelu, havainnointi sekä kyselyt ovat yleisimmät tutkimusmenetelmät. Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jossa korostuu haastateltavien kokemukset, uskomukset sekä näkemykset tutkittavasta aiheesta. Haastattelu suoritettiin sähköpostin välityksellä valmiiksi laadituilla avoimilla kysymyksillä. Haastattelun keskeiset teemat olivat henkilöstöjohtaminen, globalisaatio, digitalisaatio, koronapandemia, tulevaisuuden haasteet sekä tulevaisuuden näkökulmat. Haastateltaviksi valittiin henkilöt, joilla oli kokemusta henkilöstöjohtamisesta sekä asiantuntijuutta tutkittavasta teemasta. Haastateltavat työskentelevät kansainvälisissä sekä kotimaisissa organisaatioissa eri tehtävissä, kuten esihenkilötehtävissä sekä asiantuntijatehtävissä.

Haastattelut suoritettiin 2022 tammikuun aikana. Tutkimustuloksia esittäessä haastateltavien vastaukset käsitellään anonymisti.

7 Haastattelun analyysi

Tässä opinnäytetyön luvussa esitellään haastattelun keskeiset tutkimustulokset teemoittain. Haastattelun kehys muodostuu viidestä eri kokonaisuudesta. Henkilöstöjohtamisen muuttuvista osa-alueista, trendeistä, koronapandemian vaikutuksista, digitalisaatiosta, globalisaatiosta, tulevaisuuden näkemyksistä sekä haasteista.

7.1 Muuttuvat osa-alueet henkilöjohtamisessa

Haastateltavien saamista vastauksissa henkilöstöjohtamisen muuttuva tehtäväkenttä yhdistyi osaksi laajempaa kontekstia. Nykyään pelkkä sopeutuminen muutoksiin ei riitä, vaan organisaatioiden on kyettävä ennakoimaan sekä varautumaan tuleviin muutoksiin entistä paremmin. Erityisesti työn sekä vapaa-ajan välinen ero on kaventunut sekä sosiaalisen pääoman merkitys kasvanut. Keskeisiä muutostrendiä, jotka vaikuttavat merkittävästi henkilöstöjohtamiseen ovat teknologian lisääntyminen, eettisyys, uudet toimintamallit, globalisaatio, vastuullisuus sekä yhteisöllisyyden säilyttäminen. Haastatteluissa korostui muodollisen hierarkia vähentyminen sekä ääriesimerkkinä hierarkiavapaat organisaatiot. Tärkeitä teemoja muuttuvassa ympäristössä on brändi-identiteetin merkityksen kasvu sekä kehittäminen.

”Johtamisen alalla yleisesti on tunnistettavissa organisaatioiden hierarkioiden madaltuminen. Erityisesti teknologia-alan nuorempien yritysten hierarkiat voivat olla matalia, jolloin ennen johtoryhmää on vain yksi esihenkilökerros - jos sitäkään. Tämä malli keventää organisaation prosesseja ja antaa enemmän vastuuta henkilöstölle tehdä päätöksiä.”

”Nykypäivän henkilöstöjohto tähtää siihen, että siitä tulisi vakavasti otettava johtoryhmän jäsen.”

Johtamistyylin nähtiin muuttuneen enemmän pehmeäksi sekä positiiviseksi, joka muovautuu ihmisläheiseksi sekä vuorovaikutteiseksi. Pehmeä henkilöstöjohtaminen nähdään korostavan etenkin henkilöstön inhimillistä luonnetta, kuten osaamisen kehittämistä sekä motivointia. Tärkeinä huomioina haastattelun vastauksissa nousi esille, että motivoituneet sekä osaavat työntekijät tuovat organisaatiolle tärkeää kilpailuetua. Tiedolla johtamisen tärkeys, muutosjohtaminen sekä valmentava johtaminen nähdään jo nyt ottaneen enemmän valtaa perinteisen johtamisen sijaan. Erityisesti muutosjohtaminen nähtiin ajankohtaisena. Asiantuntijoiden vastauksissa korostui tarve uudentlaisille toimintamalleille sekä nuorten sukupolvien muuttaminen perinteisten organisaatioiden toimintatapoja.

”milleniaalit ja sitä nuoremmat tulevat muuttamaan perinteisiä organisaatioita. Perinteisellä organisaatiojohtamisella tarkoitan nimenomaan hierarkiaa ja kriittisten suhteiden luomista johdon kanssa. Uudet sukupolvet ovat kasvaneet jatkuvan tasa-arvo keskustelujen rinnalla ja hierarkia, epätasa-arvoiset asetelmat ja johdon kyykittäminen saa nuoremmille ikäpolville allergiapaakkuja. Organisaatioiden on huomioitava tavat, miten motivoida uusia sukupolvia työelämässä ja miten esimerkiksi tehdä organisaation hierarkiasta minimaalisen.”

”Kulttuuriin ja arvojen määrittäminen tuntuu olevan erityisen tärkeässä asemassa ja miten esimerkiksi liittää sustainability strategisena kulmakivenä myös yrityskulttuuriin. Organisaation ja henkilöstön tavoitteita pyritään liittämään sustainabilityyn vahvasti. Samoin kilpailu osaajista kasvaa ja organisaatiot koittavat löytää hyvää tapaa houkutella osaajia joukkoonsa (esimerkiksi etuja ja kulttuuria parantamalla).”

”Nyt on herätty siihen, että uudentlaisia toimintamalleja tarvitaan, tässä kohtaa muutosjohtamisen tärkeys korostuu entisestään. Henkilöstöjohtaminen muuttuu enemmän monimuotoisemmaksi ja muutos edellyttää uusia ajattelutapoja, valmiutta sekä asenteita.”

Asiantuntijoiden vastauksissa nousi erityisesti esille pula osaavasta työvoimasta sekä työhyvinvoinnin kehittäminen, joka nähtiin erittäin tärkeässä roolissa monimuotoistuvassa työympäristössä. Organisaatioissa on myös herätty resurssilähtöiseen ajatteluun, jonka avulla kehitetään erityisesti hyvinvointia, motivaatiota sekä osaamista. Asiantuntijat korostivat vastauksissaan tasa-arvon sekä hyvän johtamisen tärkeyttä.

”Vastuualueellani Suomessa, Puolassa ja Baltiassa koulutetaan IT -osaajia vähemmän kuin on kysyntää.”

”Hyvän johtamisen ja esimiestyön merkitys tulee vain koko ajan tärkeämmäksi. Esimiesten tulee olla helposti lähestyttäviä ja saatavilla, asiantuntija saattaa olla organisaatiossa tärkeämpi kuin esimies ja saattaa saada jopa korkeampaa palkkaa. Esimiehiltä vaaditaan yhä enemmän myös aitoa substanssiosaamista, pelkkä esimiesosaaminen ei riitä henkilöstön eikä asiakkaiden suuntaan”.

”Organisaatiossamme suurena keskiönä on tällä hetkellä työntekijöiden motivointi sekä mahdollisuus kehittää omia kykyjään. Meidän organisaatiomme strategian keskipisteenä on työntekijäkokemuksen parantaminen, sillä ilman toimivaa henkilöstöä ei ole toimivaa organisaatiota.

Työntekijäkyselystämme nousi esille, että henkilökohtainen kasvu koettiin tärkeänä liiketoiminnan arvona. Organisaatiomme kehittää tällä hetkellä henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia sekä mahdollisuutta jatkuvalle oppimiselle. Organisaatiomme pyrkii mukailemaan nykypäivän tärkeitä arvoja, joita ovat valmentava johtaminen, joustavuus sekä mahdollisuus henkilökohtaiselle oppimiselle”.

7.2 Koronapandemian aiheuttamat muutokset

Etätyön lisääntyminen sekä matkustamisen vähentyminen koettiin tärkeinä sekä vastuullisuutta lisäävinä ilmiöinä. Koronapandemia mahdollisti organisaatioita muuttamaan vanhoja toimintatapojaan. Koronapandemian aiheuttama muutos lisäsi teknologian käyttöä ja muutoksen avulla organisaatioissa pyrittiin vahvistamaan työntekijöiden kykyjä sekä lisäämällä koulutusmahdollisuuksia. Asiantuntijat korostivat haastattelussa, että pandemian aikana korostui tietotekninen taito sekä itseohjautuvuus. Monet organisaatiot kokivat pandemian aikana radikaaleja muutoksia, haastateltavien organisaatiot eivät kokeneet

pandemian aikana negatiivisia vaikutuksia. Erityisesti monet organisaatiot kokivat pandemian vaikuttaneen positiivisesti organisaation toimintaan. Virtuaalinen- sekä paikasta riippumaton työympäristö sai erityisen jalansijan organisaatioissa.

”Koronan iskiessä organisaatiossamme ei ollut teknologisia ongelmia, sillä moni työskenteli jo ennestään kotoa käsin. Organisaatiossamme on jatkuvasti tehty ulkomailla sijaitsevien tiimien kanssa yhteistyötä, joten tällä tasolla toisistaan erossa olevaan tiimityöhön on totuttu jo ennestään.”

”IT-alalla muutokset olivat varmasti olennaisesti pienemmät kuin muilla toimialoilla. Henkilöstön tekninen osaaminen on hyvää ja monet työtehtävät muutenkin itsenäisiä ja omaa rauhaa vaativia. Veikkaisin, että paluuta takaisin ei ole ja monet jatkavat pandemiankin jälkeen pääosin etätöissä. Myös asiakkaat suhtautuvat nyt positiivisemmin etätösmalleihin ja hyväksyvät työn teon kotoa käsin.”

”Ei ole niin isoa merkitystä, osallistuuko työntekijä projektiin Kuopiosta, Helsingistä, Varsovasta vai Bangaloresta.”

Empatia- sekä reagoitaitaidot korostuivat koronapandemian aikana sekä muut toiminnot, joita pidettiin itsestään selvinä, tulivat tärkeäksi osaksi muutosta. Asiantuntijat arvioivat, että koronapandemian aiheuttamat muutokset ovat tulleet vahvasti jäädäkseen. Erityisesti organisaatioiden kyky kehittää sekä innovoida ennakoivia strategioita koettiin tärkeäksi pandemian aikana. Asiantuntijat korostivat haastattelussa, että koronapandemian avulla organisaatiot heräsivät uudistamaan prosesseja, johtamismalleja sekä organisaatorakenteita.

”Koronan myötä organisaatiossamme on tehty laajoja strategisia muutoksia, jotka painottuvat ennakointiin sekä prosessien uudistamiseen. Muutosten avulla pysytään tekemään tarvittaessa nopeita suunnanmuutoksia”.

”Paikasta riippumattoman työympäristön lisääntyessä organisaatiomme vuokraa jo turhia toimitiloja pois, kun ihmiset eivät enää ole samalla tavalla toimistolla, kun pari vuotta sitten”.

”Organisaatiossamme on tällä hetkellä käytössä hybridimalli, jossa teemme 60% etänä sekä 40% toimistolla”.

7.3 Digitalisaatio sekä globalisaatio

Asiantuntijat määrittelivät globalisaation tuovan markkinoille enemmän kilpailua, joka mahdollistaa toimintaympäristön laajentumisen. Erityisesti globalisaation keskeisenä teemana on lisätä työntekijöiden osaamista, tehokkuutta sekä uraliikkuvuutta.

Globalisaation nähdään tuovan organisaatioille kilpailuetua sekä uusia näkökulmia.

Digitalisaatio koettiin muutoksen keskeisenä ajurina, joka mahdollistaa jatkuvan valmiustilan sekä saavutettavuuden. Digitaalisten ratkaisujen tulee nykypäivänä olla moderneja, jotta kilpailukyky radikaalissa hyperkilpailuympäristössä säilyy.

”Digitalisaatio mahdollistaa erittäin paljon ja sen avulla pystytään fokusoitumaan entistä syvemmin sekä laadukkaammin eri komponentteihin. Digitalisaatio on tullut jäädäkseen ja se tulee muuttumaan, kehittymään sekä kasvamaan koko ajan”.

Asiantuntijat kokivat, että digitalisaatio tulee tehostamaan kaikkia henkilöstöjohtamisen sekä organisaation perustehtäviä. Asiantuntijat nostivat esille, että digitalisaation avulla pystytään keräämään, tallentamaan sekä prosessoimaan informaatiota paremmin, joka johtaa päätöksiin ja sitä kautta muuntuu toiminnaksi. Asiantuntijat nostivat esille, että monella organisaatiolla on käytössään erilaisia HR palveluportaaleja. Organisaatioissa on käytössä myös digitaalisten työkalujen resurssien hallintaan sekä vuosittaiseen henkilöstön tavoitekeskustelujen tavoitteiden kirjaamiseen sekä seurantaan liittyviä digitaalisia ratkaisuja vapauttamaan resurssien käyttöä muualle. Teknologian kehityksellä koettiin olevan merkittävä vaikutus tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen käytäntöihin.

”Tekniikat ovat parantuneet merkittävästi. Aineistoa kerääntyy hyvin heterogeenisistä lähteistä, tietoja voidaan yhdistellä järjestelmien välillä, tietoa voidaan tallentaa valtavia määriä (pilviteknologiat), aineistoa voidaan prosessoida tehokkaammin (big data työkalut, esim. Hajautettu laskenta) ja johtamisen tukena voidaan käyttää perinteisen analyysin lisäksi esimerkiksi tekoälyä.”

”Digitalisaatio on tuonut aivan huikaita HR järjestelmiä markkinoille (esimerkiksi Workday - järjestelmä). Järjestelmä kattaa eri moduuleja - rekrytointi, HRD, Compensation & Benefits, onboarding/offboarding, palkkahallinnon dataa, inclusion mittareita, kaikki HR:n tärkeät osa-alueet ovat yhden katon alla. Järjestelmien käyttöliittymät ovat selkeitä ja moderneja, jolloin raportointi helpottuu ja dashboardeista voi nähdä silmäyksellä organisaation tilan. Helpottaa siis suuresti, kun kaikki data henkilöstöön liittyen on saatavissa yhden katon alla, eikä dataa joudu keräälemään eri paikoista.”

Globalisaatiolla koettiin tärkeänä osana muutosta. Globalisaatio koettiin tehostavan voimavarojen käyttöä, lisäävän tuottavuutta sekä polarisaatiota. Asiantuntijat kokivat, että globalisaation avulla organisaatioissa pystytään kasvattamaan toimintakenttää sekä resursseja, joka mahdollistaa organisaation laajentumisen. Kansainvälistymisestä on tullut arkipäivää ja se koetaan kompleksina ympäristönä sekä suurena mahdollistajana.

”Yksi globalisaation vaikutuksista on henkilöstöpoolin laajeneminen: osaajia voidaan rekrytoida mistä tahansa, jolloin toki kolikon kääntöpuolena on se, että myös yrityksiä omien työntekijöiden markkina on laajentunut.”

”Käytämme jo nyt paljon nearshore – ja offshore -resursseja palveluissamme ja projekteissamme. Nearshore -osaajat tulevat lähinnä edullisemmista EU -maista kuten Romania, Portugali, Puola ja Baltian maat ja offshore -osaajat Intiasta ja Filippiineistä”.

”Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta molemmat asiat ovat johtaneet siihen, että teemme myös paikallisesti esimiestyötä ja johtamista pitkälti englannin kielellä”.

7.4 Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus sisällyttää itseensä teknologian kehityksen, globalisaation sekä henkilöstön monimuotoistumisen. Tärkeinä arvoina koettiin joustavuuden saavuttaminen sekä läpinäkyvyys. Tulevaisuudessa organisaatiot keskittyvät vastuulliseen sekä eettiseen toimintaan, jossa yritysvastuu korostuu entisestään. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta uuden osaamisen kehittäminen, yhteenkuuluvuus sekä hyvinvointi koettiin tärkeinä teemoina. Asiantuntijat kokivat, että muodollinen hierarkia organisaatioissa tulee kapenemaan sekä henkilöstöjohtaminen nähdään pirstaloituvan organisaation kaikkiin rakenteisiin. Eräs asiantuntija korosti haastattelussaan, että ilman toimivaa henkilöstöjohtamista ei ole toimivaa organisaatiota. Henkilöstöjohtamisen merkitys koettiin kasvavan organisaatioissa tulevina vuosina entisestään.

”Henkilöstöjohtamista ei tulevaisuudessa nähdä pelkkänä kulueränä vaan investointina, joka tuo yritykselle tulosta työhyvinvoinnin alueella.”

”Tulevaisuudessa HR tulee olemaan mukana kaikessa organisaation toiminnassa, joka tulee tukemaan johtamista sekä esihenkilö työtä. Perinteiset toimintamallit tulevat pölyttymään ja kehitetään uusia prosesseja edistää organisaation kykyä toimia läpinäkyvästi. HR nähdään tulevaisuudessa osana organisaation kaikkea toimintaa”.

”Henkilöstöjohtamisessa ei ole tulevaisuudessa kyse enää back office toimintona, vaan enemmän toiminnan ajurina”.

”Tulevaisuudessa tekoäly tarjoaa meille mahdollisuuden automatisoida tehtävät, jotka vievät kaiken ajan. Tekoälyn tavoitteena ei ole eliminoida ihmisiä vaan eliminoida merkityksetön toisto”.

”HR analytiikan tulee tulevaisuudessa lisääntymään, meidän organisaatiossamme tavoitteena on tunnistaa huippuosaajia sekä parantaa päätöksentekoa ihmisanalytiikan avulla”.

7.5 Henkilöstöjohtamisen haasteet

Henkilöstöjohtamisen suurimpina haasteina nähdään osaavan työvoiman saatavuus sekä yhteenkuuluvuuden säilyttäminen voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Asiantuntijat arvioivat, että tulevaisuuden haasteina tulee olemaan organisaatioiden kyky mukautua jatkuvaan muutokseen. Etätöön lisääntyminen koettiin myös monimutkaisena, joka tuo haasteita erityisesti työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen sekä vuorovaikutuksen kannalta. Asiantuntijat kokivat tulevaisuuden haasteena työntekijöiden jatkuvan kehittämisen sekä johtamisen virtuaalisilla alustoilla. Suurimpina haasteina nähtiin kansainvälisen kilpailun lisääntyminen, työkulttuurien eroavaisuudet, vähemmistön huomioon ottaminen sekä tasa-arvon edistäminen.

”Tällä hetkellä tuntuu, että monissa organisaatioissa HR on irrallaan liiketoiminnasta. Henkilöstöjohtamisen tulisi olla näkyvää sekä osa koko organisaation toimintaa, sillä se vaikuttaa niin moneen tärkeään komponenttiin.”

”Tulevaisuudessa pitää pystyä ennakoimaan yhä paremmin henkilöstön osaamistarpeet, kuten miten teknologian ja rakennemuutokset muuttavat työntekijöiden osaamisvaateita ja miten rekrytoinnissa ja henkilöstön koulutuksessa nämä otetaan huomioon. Eettisyys, arvojohtaminen ja valmentava johtaminen tulee olemaan yhä tärkeämpää tulevaisuudessa, mutta samalla myös oma haasteensa”.

”Henkilöstödataa kertyy huomattavan paljon. Se on samalla uhka ja mahdollisuus. Datan hyödyntäminen esimerkiksi organisaation suunnittelussa on suuri mahdollisuus, mutta pystyykö sitä tekemään eettisesti, on asia erikseen. Pitää miettiä tapa, miten henkilöstödataa ja tekoälyä voi hyödyntää yhdessä ilman, että se uhkaa yksittäisen työntekijän tilannetta”

”Miten kansainvälisessä organisaatiossa huolehditaan yhteenkuuluvuuden tunteesta niin, että jokainen yksilö ja tiimi voi vaikuttaa yrityksen menestykseen”.

”Monissa maissa työkultturiin kuuluu hyvin pitkät työtunnit, täällä sen sijaan trendinä on ollut tehdyn työn väheneminen”.

”Miten tulevaisuudessa pystytään vastaamaan työntekijöiden korkeisiin vaatimuksiin.”

7.6 Keskeiset johtopäätökset

Haastattelun tarkoituksena oli havainnoida sekä analysoida henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymiä globalisaation, digitalisaation sekä koronapandemian kontekstissa. Haastattelun tavoite oli lisätä ymmärrystä henkilöstöjohtamisen muuttuvasta maailmasta. Haastattelussa ilmeni, että henkilöstöjohtaminen on osa laajempaa työn murrosta. Erityisesti digitalisaatio nähtiin mahdollistajana sekä toiminnan ajurina.

Tulevaisuuden haasteeksi ilmeni pula osaavasta työvoimasta sekä henkilöstöjohtamisen pirstaleisuus. Asiantuntijoiden organisaatiot eivät kokeneet koronapandemian aiheuttaneen negatiivisia haittoja, sillä etätyötä sekä henkilöstön tietotekninen taito oli jo ennestään erinomaista. Manuaalisen työn vähentymistä ei koettu asiantuntijoiden organisaatioissa uhkaavana, vaan teknologia nähtiin uuden mahdollistajana sekä kilpailuetua tuovana. Henkilöstöjohtamisen kehitys koettiin muuttuvan yhä enemmän valmentavaksi sekä opastavaksi.

Vahvoina tulevaisuuden osaamistarpeina nähtiin viestintäosaaminen, henkilöstöjohtamisen merkityksen kasvu sekä johtamiskäytäntöjen muuttuminen. Monissa organisaatioissa herättiin muutoksentarpeelle koronapandemian myötä, mikä on haastanut organisaatioita ajattelemaan laatikon ulkopuolelta sekä uudistamaan pitkäaikaisia toimintamalleja. Organisaatiot vähentävät fyysisiä toimitilojaan ja vuokraa niitä eteenpäin, fyysiset toimitilat nähdään tulevaisuudessa monitoimitiloina, joissa tavoitellaan yhteisöllisyyttä. Hybridimalli koettiin monessa organisaatiossa positiivisena toiminnanmuotona, sillä hybridimallin avulla pyritään ylläpitämään yhteisöllisyyden tunnetta sekä joustavuutta. Tulevaisuuden arvoina korostuivat erityisesti työntekijäkokemus, empaattisuus, kriittinen ajattelu sekä kannustus uuden oppimiselle. Organisaatioiden tulee suorittaa analytiikkaa säännöllisesti, jotta pystytään kartoittamaan työntekijöiden taitojen puutteita sekä kehittää vahvuuksia.

Erityisesti nuorempien sukupolven kohdalla arvot, yrityksen vastuullisuus, eettisyys sekä ekologisuus tulevat koko ajan merkityksellisemmiksi. Nuoret sukupolvet haluavat työelämältä uusia arvoja, kuten työn merkityksellisyyttä sekä vastuuta. Työn joustavuus sekä hyvinvointi tulevat korostumaan entisestään tulevaisuudessa.

Henkilöstöjohtamisen haasteena koettiin henkilöstön pysyvyydestä huolehtiminen sekä kilpailu osaavasta työvoimasta, mikä haastaa organisaatioita kehittämään uusia keinoja pitää parhaat työntekijät itsellään. Organisaatioissa tulee käydä ilmi mainostetut arvot, jotta työn mielekkyys kasvaa ja kynnys vaihtaa toisen yrityksen palvelukseen pienenee.

Lähteet

Aditro. (n.d.). *Kiihtyvä muutostahti haastaa totuttuja toimintatapoja*. Haettu 4.1.2022 osoitteesta <https://sdworx.fi/henkilostohallinto/kiihtyva-muutostahti-haastaa-totuttuja-toimintatapoja/>

Auvinen, T & Lämsä, A-M. (2020). *Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä*. Electronic Journal Of Business Ethics and Organization Studies.

Bange, S. (2021). *Johtaja jättää jäljen*. Aalto University. Haeuttu 20.1 <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2021/johtaja-jattaa-jalien>

Deloitte. 2020. Human Capital Trends 2021. *Koronapandemian vaikutus työelämään ja työn muutokseen*. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2021.html>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä- Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.

Kaarto, E. & Eulenberger, S. (vetäjät).(2019). *Henkilöstöjohtamisen neljä tulevaisuusskenaariota 2020-luvulle* (webinaari). Accountor. <https://www.accountor.com/fi/finland/artikla/henkilostojohtamisen-nelja-tulevaisuusskenaariota-2020-luvulle>

Kauhanen, J., Leppävuori, S. , Malin, L. & Mansukoski, S. (2015). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 – ihmisistä on kysymys*. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Kokkinen, L & Koivu, A. 2020. Työterveyslaitos. *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla*. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1>

KUVA. Jarmo Röksä (2019). *Y:n jälkeen tulee Z**. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

<https://www.humak.fi/blogit/z-sukupuoli-on-diginatiivi/>

KUVA. *Future HR Trends 2022*. <https://vibtal.com/top-10-future-hr-trends-2022/>

KUVA. Sitra megatrendit 2020. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#mista-on-kyse>

KUVA. Thomas Lauer 2019: *Change Management Fundamentals and Success Factors*.

KUVA. Ankita Saxena 2014, *Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity*.

Lauer, T. (2019). *Change Management: Fundamentals and success factors*. (ss. 3-25). Springer.

Laine, A. (26.4.2013) *Henkilöstöjohtamisen peruselementit*. Chasing my future, Lily.

Saatavilla: <https://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/7-1-henkilostojohtamisen-peruselementit/>

Melisma, T. (15.7.2020). *Mitä on hyvä muutosjohtaminen?* Salesforce blog.

<https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>

Mellanen, A & Mellanen, K. (2020). *Hyvät, Pahat ja Milleniaalit: Miten meitä tulisi johtaa*.

Otava.

Rukajärvi, A. (2020). *Näkökulmia henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen digitalisaation kontekstissa*. (pro gradu- tutkielma, Tampereen yliopisto).

Salminen, H., Ketola, P. & Nastolin, R. Visma. (n.d). *10+1 Työvoimahallinnan haastetta ja*

ratkaisut niihin. Haettu 7.2 osoitteesta https://www.visma.fi/siteassets/visma-enterprise/numeron/101_tyovoimahallinnan_haastetta.pdf

Saxena, A. (2014). *Workforce Diversity: A Key To Improve Productivity*.

Sydänmaanlakka, P. (2020). *Henkilöstöjohtamisen trendit 2020; Mikä on muuttunut ja muuttumassa*. Henry ry.

Sympa. (2022). *Työn tulevaisuus ja tulevat HR-trendit: Työelämän uudelleenmäärittäminen*. PDF dokumentti, tilattu.

Turtio, T. (2017). *Pahajohtaminen*. Kauppakamari

Valkoinen, E. (30.8.2019). *Ihmisten johtamisen ABC*. Visma blogi. Saatavissa:

<https://www.visma.fi/blog/ihmisten-johtamisen-abc/>

Vallinkoski, A. (2018). *Hyvää johtamista nuorille ja vanhoille*. Ammattiliitto pro. Saatavilla:

<https://fi.proliitto.fi/prostoori/koulutus-ja-kehittyminen/hyvaa-johtamista-nuorille-ja-vanhoille#762bffc1>

Vikman, U. (2018). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.

Vilka, H. (2014). *Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle*. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehita.pdf>

Vuori, V., Helander, N. & Okkonen, J. (2018). *Digitalization in knowledge work: The dream of enhanced performance*.

Liite 1: Haastattelun saatekirje

Hei,

Suoritan Hämeen ammattikorkeakoulussa ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä liiketoiminnan koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni aihe on henkilöstöjohtamisen muuttuva maailma. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkökulmia sekä mahdollisia haasteita. Tavoitteena tällä haastattelulla on kerätä asiantuntijoiden näkemyksiä sekä kokemuksia, joita hyödynnetään opinnäytetyön empiirisessä osuudessa. Olisi mahtavaa saada sinun näkökulmasi tähän tutkimukseen mukaan.

Toivoisin, että voisit tuoda asiantuntijana omia näkökulmiasi vastauksiin. Haastattelun analysointi suoritetaan nimettömänä sekä kysymysrunko rakentuu viidestä avoimesta kysymyksestä.

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin isa.parssinen@student.hamk.fi

Yhteistyöstä kiittäen,

Isa Parssinen

Liite 2: Haastattelun kysymysrunko

1. Minkälaisia trendejä henkilöstöjohtamisen alalla on tunnistettavissa tällä hetkellä sekä mitkä osa-alueet näet erityisesti muuttuvan?
2. Millaisia muutoksia koronapandemia aiheutti teidän organisaatiossanne? Luuletko, että mahdolliset muutokset ovat pysyviä?
3. Miten digitalisaation hyödyntäminen näkyy henkilöstöjohtamisessa sekä mihin asioihin digitalisaatio voisi tuoda parannusta? Miten koet, että globalisaatio muokkaa henkilöstöjohtamista tulevaisuudessa?
4. Mitkä osa-alueet näet erityisesti muuttuvan henkilöstöjohtamisessa?
5. Millaiseksi näet henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden sekä mitkä ovat henkilöstöjohtamisen suurimmat haasteet tulevaisuudessa?