



Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry



HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TRENDIT 2007

Kyselytutkimus 2007- raportti

Vappu Järvinen & Sari Salojärvi, JTO

JTO | JOHTAMISTAIDON
OPISTO



Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
1. Johdanto	5
2. Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus	6
2.1. Tutkimuksen tavoitteet	6
2.2. Kohderyhmä ja tietojen keruutapa	6
2.3. Vastajaajat	6
2.4. Organisaatioiden taustatiedot	6
2.5. Henkilöstötoimi vastaajaorganisaatioissa	9
3.7. Henkilöstöjohtajan rooli	10
3.8. Henkilöstöjohtamiseen käytetyn ajan jakautuminen	11
3. Tutkimustulokset aihealueittain	11
3.1. Henkilöstötyön painopistealueet Suomessa 2000-luvulla	11
3.2. Henkilöstöjohtamisen ja ylimmän johdon välinen yhteistyö	12
3.3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet ja kytkökset liiketoimintaan ja strategiaan	13
3.4. Henkilöstöjohtamisen avainhenkilöt ja asiakkuudet	14
3.5. Henkilöstöjohtamisen nykytila ja strategisuuden aste	15
3.6. Henkilöstön kehittämisen menetelmät	17
4. Lopuksi	19
Lähteet	20

Tiivistelmä

Johtamistaidon Opisto JTO toteutti Henkilöstöjohdon ryhmä - Henry ry:n kanssa internet-pohjaisen kyselyn henkilöstöjohtamisen trendeistä alkuvuodesta 2007. PA Consulting on toteuttanut vastaavia tutkimuksia vuosina 1999-2005. Tutkimuksen keskeisimmiksi sisältöalueiksi määriteltiin henkilöstöjohtamisen eri painopistealueiden ja kehityssuuntien selvittäminen, suomalaisen henkilöstöjohtamisen strategisuuden tutkiminen sekä tulevaisuuden potentiaalisimpien henkilöstön kehittämismenetelmien kartoittaminen.

Tutkimukseen osallistui 155 päättäjätason asemassa toimivaa henkilöstöammattilaista, jotka kuuluvat Henry ry:n jäsenrekisteriin. Tutkimuksen vastausprosentti oli 16 %. Vastaajien taustaorganisaatioista 80 % toimi yksityisellä sektorilla. Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden vahvimmin edustama yksittäinen toimiala oli teollisuus (28 %), mutta erilaisten palvelualojen edustajia oli yhteensä yli puolet vastaajista. Lähes puolet organisaatioista toimii kansainvälisesti. PK-yrityksien osuus oli vajaa kolmannes.

Strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen on henkilöstötyön keskeisin kehittämisalue

Kolmen seuraavan vuoden tärkeimmiksi henkilöstötyön kehittämisalueiksi nousevat

1. Strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen
2. Muutoksen johtaminen
3. Osaamisen johtaminen.

Tulevaisuuden tärkeimmiksi kehittämisalueiksi nousseet tekijät heijastelevat jatkuvasti muuntuvan liiketoimintaympäristön asettamia haasteita organisaatioille. Kärkikolmikko on sama sekä tulevaisuuden että viimeisten kolmen vuoden ajalta. Henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittäminen on ollut viime vuosien keskeinen kehittämishaaste ja näyttää myös tulevina vuosina säilyttävän asemansa henkilöstötyön keskeisimpänä kehittämisalueena. Pitkään jatkuneet organisaatiomuutokset eivät lähitulevaisuudessa vähene. Siten muutoshankkeiden tukeminen ja muutosten fasilitointi ovat edelleen keskeisiä henkilöstötyön haasteita. Osaamisen johtaminen on pitänyt myös pintansa kärkikolmikossa. Lisäksi henkilöstöjohtamisen trendeistä voidaan sanoa, että rekrytointi on nousussa kun taas HR-tietojärjestelmät, työsuhdeasiat sekä kehityskeskustelut ovat laskussa. Välittömästi kärkikolmikossa entisen asemansa säilyttäen ovat johdon kehittäminen, henkilöstön hyvinvointi ja palkitseminen.

Henkilöstöjohtamisen strateginen kytkentä on voimistunut

Vastaajista 65 % kuului organisaationsa johtoryhmään. Vastaajien organisaatioista yli kahdella kolmanneksella (72 %) on henkilöstöstrategia ja lähes kaikissa organisaatioissa (94 %) on liiketoimintastrategia. Suurin osa (77 %) vastaajista koki, että ylin johto keskustelee liiketoimintastrategian toteuttamisesta ja kehittämisestä heidän kanssaan ja ottaa henkilöstöammattilaiset mukaan organisaation strategiseen suunnitteluun. Tämä ilmenee vastaajien mukaan etenkin johtoryhmätyöskentelyssä, yhteisissä kehityshankkeissa, ylimmän johdon taholta tulevassa tuessa ja yhteisessä keskustelussa. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joissa strategisuus ja systemaattisuus koetaan toteutuvan parhaiten, ovat muutoksen johtaminen, yleinen kehittäminen ja vuorovaikutus ylimmän johdon kanssa. Vähiten

strategiaa toteuttaviksi osa-alueiksi nykyisellään koettiin esimiesten tekemä henkilöstötyö, rekrytointi ja tasa-arvoasiat.

Tulevaisuuden kehittämismenetelmät yksilöllistyvät

Tutkimuksessa kartoitettiin myös henkilöstöammattilaisten näkemyksiä erilaisista henkilöstön kehittämisen menetelmistä. Toisaalta tiedusteltiin vastaajien kiinnostusta kyseessä olevaa menetelmää kohtaan ja toisaalta kysyttiin vastaajien ja heidän organisaatioidensa menetelmästä saamaansa hyötyä.

Vastausten perusteella viideksi kiinnostavimmaksi ja potentiaalisimmaksi koetuksi henkilöstön kehittämisen menetelmäksi nousivat 1) coaching, 2) työkierto, 3) mentorointi, 4) benchmarking ja 5) pitkäkestoinen koulutus.

Toisaalta eniten koettua hyötyä oli vastaajien kokemusten mukaan 1) työkierrosta, 2) pitkäkestoisesta koulutuksesta, 3) benchmarkingista, 4) työnohjauksesta ja 5) coachingista.

Kuten PA Consultingin tutkimuksessa vuonna 2005 ennusteltiin, näyttävät perinteisen koulutuksen ja valmennuksen lisäksi myös yksilölliset ohjaukselliset kehittämisen menetelmät (esimerkiksi coaching, työkierto ja mentorointi) nousevan yhä vahvemmin esiin.

Lopuksi

Tämän tutkimuksen tulosten valossa näyttää siltä, että suomalainen henkilöstöjohtaminen on hyvällä matkalla kohti vahvempaa strategisuutta. Suurin osa (65 %) vastaajista kuuluu yrityksensä johtoryhmän jäsenistöön, mikä mahdollistaa omalta osaltaan strategialähtöisen henkilöstön kehittämisen ja henkilöstö-ammattilaisten yhteistyön ylimmän johdon kanssa. Yleisin henkilöstötoimen organisoinnin muoto vastaajien organisaatioissa on keskitetty, eikä henkilöstötoimen ulkoistaminen kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen perusteella ole yleistä. Henkilöstöjohtamisen kenttä on dynaaminen alue, jossa tietyt painopistealueet erottuvat selkeästi tärkeimmiksi henkilöstötyön vahvuuksiksi ja toisaalta tulevaisuuden kehittämisalueiksi. Tulevaisuuden panostuksia voimme tämän tutkimuksen perusteella odottaa erityisesti ohjauksellisiin ja yksilöllisiin kehittämismenetelmiin, rekrytointiin ja muutoksen johtamiseen. Lisäksi jo aloitettu työ strategisen henkilöstösuunnittelun saralla tulee jatkumaan. Toisaalta tutkimus kertoo myös siitä, että esimerkiksi rekrytointi ja esimiestyö eivät toistaiseksi yleisesti toteuta organisaation pitkän tähtäimen strategisia linjauksia, joten tavoitteellisuus ja ennakointi näillä alueilla nousevat selkeiksi haasteiksi.

1. Johdanto

Johtamistaidon Opisto JTO on vuonna 1946 perustettu Suomen johtava johtamisen kehittäjä ja kouluttaja. JTO:n asiakaskunta kattaa teollisuuden alat, palvelu- ja julkisen sektorin sekä järjestöt. Viime vuosina palveluyritykset ja julkinen sektori ovat kasvattaneet voimakkaasti osuuttaan JTO:n asiakaskunnassa. JTO:n koulutus- ja kehittämisspalvelut organisoituvat neljän osaamisyksikön, johtajuuden, strategian ja liikkeenjohdon, tuottavuuden sekä yrittäjyyden mukaan. Kehittämisspalveluiden erityishyötyjä ovat tutkimus ja tuotekehitys, kattava tutkintotarjonta, innovatiiviset ja osallistavat oppimismenetelmät, koulutuksen vaikuttavuuden arviointi sekä valtakunnallinen toiminta-alue.

Henkilöstöjohdon ryhmä Henry ry on riippumaton valtakunnallinen henkilöstöjohdon ja - ammattilaisten yhdistys, jolla on noin 2300 jäsentä, jotka työskentelevät niin suurissa kuin pienissä suomalaisissa teollisuus- ja palveluyrityksissä sekä julkishallinnon organisaatioissa henkilöstön johtamisen ja kehittämisen parissa. Toiminnan tarkoituksena on edistää jäsenten ammattitaitoa ja mahdollisuuksia keskinäiseen vuorovaikutukseen ja luoda edellytyksiä henkilöstöjohtamisen kehittymiselle ja siten myötävaikuttaa suomalaisten yritysten ja organisaatioiden kilpailukykyyn.

Tämä Johtamistaidon Opisto JTO:n ja Henkilöstöjohdon ryhmä Henry ry:n yhteistyössä toteuttama henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja kehitystrendejä kartoittava tutkimus mukailee ja jatkaa PA Consulting Group oy:n vuonna 1999 aloittamaa tutkimuserinnettä suomalaisen henkilöstötyön kehittämisestä. PA Consulting Groupin ensimmäinen vuonna 1999 julkaisema raportti oli nimeltään "Henkilöstötyö uudella vuosituhannella. Tutkimus suomalaisesta henkilöstötyöstä 1999." PA:n viimeisin tutkimus "Henkilöstötutkimus 2005" luo vertailupohjan käsillä olevalle tutkimukselle.

Tämän tutkimuksen keskeisimpinä tavoitteina oli kartoittaa suomalaisen henkilöstöjohtamisen nykytilaa, tulevaisuuden painotuksia sekä henkilöstöjohtajien roolia organisaatioissaan. Tutkimuksessa kartoitettiin henkilöstöjohtamisen kytkeytymistä organisaatioiden strategioihin sekä henkilöstöjohtajien roolia ylimmän johdon strategisina yhteistyökumppaneina. Lisäksi selvitettiin henkilöstöjohtamisen keskeisiä tulevaisuuden haasteita sekä potentiaalisimpia henkilöstön kehittämisen menetelmiä.

Tutkimusraportti noudattaa kyselyn sisältöjä. Ensin esitellään tutkimuksen tavoitteet ja toteutustapa, sitten kohderyhmä ja vastaajat, sekä heidän roolinsa että taustaorganisaationsa. Sen jälkeen kuvataan tutkimuksen tulokset sisältöalueittain. Erityisesti tarkastellaan henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja strategisuuutta, henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehityssuuntia, sekä potentiaalisimpia henkilöstön kehittämisen menetelmiä. Tämä raportti on luonteeltaan painotuksia ja kehityssuuntia kuvaileva selvitys. Aineiston pohjalta on ryhdytty tekemään myös moniulotteisempaa tutkimusta, jossa huomioidaan organisaatioiden taustat ja ominaisuudet suhteessa henkilöstöjohtamisen nykytilaan, painotuksiin ja tavoitteisiin, sekä kyseisten asioiden kytkökset organisaation menestykseen 2000-luvulla. Julkaisuja tutkimuksen pohjalta voidaan odottaa vuoden 2007 syksystä alkaen.

2. Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

2.1. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa suomalaisten yritysten päättäjätason henkilöstöammattilaisten näkemyksiä ja kokemuksia omasta roolistaan yrityksensä toiminnan kehittäjinä. Tavoitteena oli lisäksi selvittää henkilöstöammattilaisten kokemuksia yrityksensä henkilöstöjohdon ja liikkeenjohdon välisestä suhteesta sekä kartoittaa suomalaisten yritysten henkilöstöjohtamisen strategisuutta ja kehitystrendejä. Tutkimuksessa kartoitettiin myös henkilöstöammattilaisten kiinnostavimmiksi ja hyödyllisimmiksi koettuja henkilöstön kehittämisen menetelmiä.

2.2. Kohderyhmä ja tietojen keruutapa

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat erikokoiset suomalaiset organisaatiot ja niiden henkilöstötoimen päättäjätasolla työskentelevät henkilöstötyön ammattilaiset (johtajat, henkilöstöpäälliköt ja henkilöstöjohtajat). Tutkimus suunnattiin henkilöstöjohdon jäsenyhdistyksen Henry ry:n jäsenrekisteriin kuuluville päättäjätason henkilöstöammattilaisille. Tutkimus toteutettiin sähköisenä internet-kyselynä. Aineiston keruu tapahtui tammi- helmikuussa 2007. Tutkimuksen vastausprosentti oli 16 %.

2.3. Vastaajat

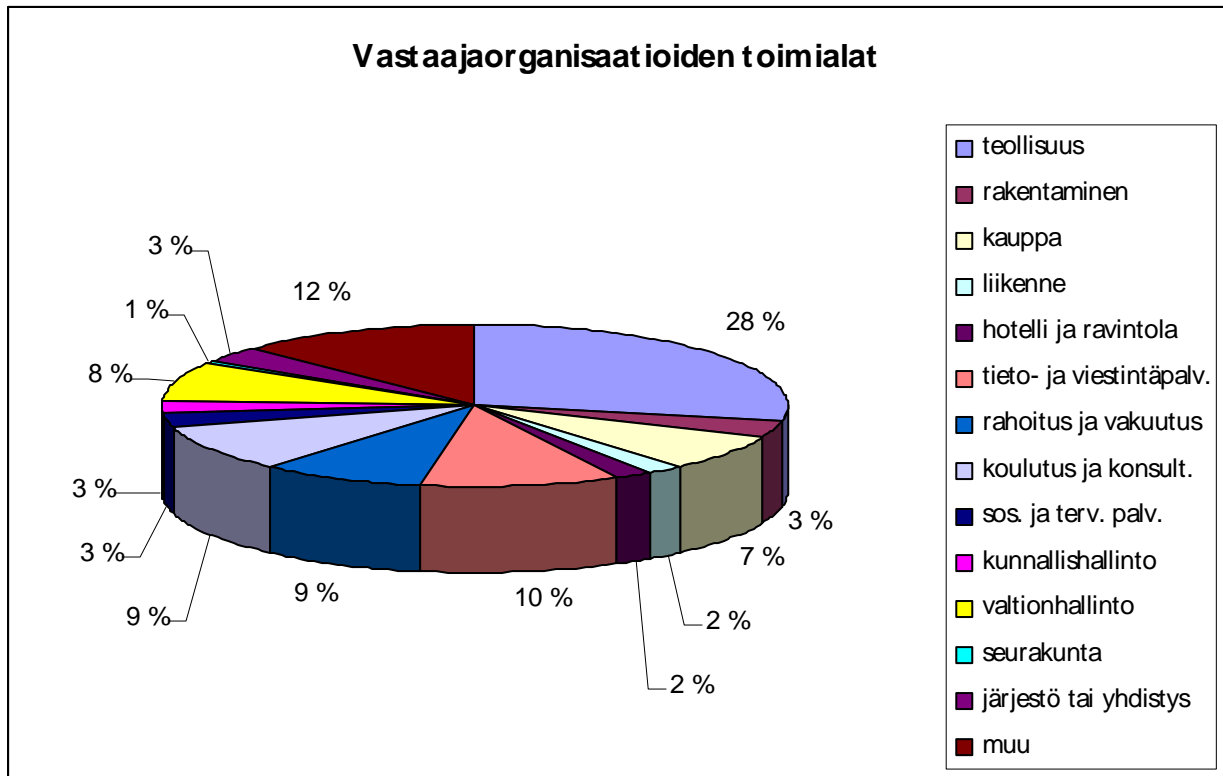
Tutkimukseen osallistui yhteensä 155 johtavassa asemassa työskentelevää henkilöstöammattilaista (johtajaa, henkilöstöjohtajaa ja henkilöstöpäällikköä). Vastaajista yli puolet (65 %) kuuluu organisaationsa johtoryhmään. Vastaajista alle 40-vuotiaita oli neljännes ja yli 50-vuotiaita reilu kolmannes. Suurin osa vastaajista oli 40 -49-vuotiaita.

Koulutustaustoiltaan vastaajat olivat harvemmin tieteellisen jatkotutkinnon suorittaneita (6 %), varsin yleisesti ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita (72 %), ja osin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita (13 %), opistotason koulutuksen omaavia (6 %) tai jonkin muun koulutustaustan omaavia (3 %). Vastaajien joukossa oli eniten kauppatieteilijöitä (39 %), toiseksi eniten käyttäytymistieteilijöitä (18 %) ja kolmanneksi eniten yhteiskunta- tai valtiotieteilijöitä (12 %).

Vastaajien työkokemus henkilöstöjohtamisesta oli vähimmillään alle vuoden ja enimmillään 36 vuotta. Keskimäärin vastaajien työkokemus henkilöstöjohtamisesta oli noin 11 vuotta. Vastaajien työkokemus henkilöstöjohtamisesta nykyisessä työtehtävässä oli vähimmillään kaksi kuukautta ja enimmillään 30 vuotta. Keskimäärin vastaajien työkokemus nykytehtävässään oli noin neljä vuotta.

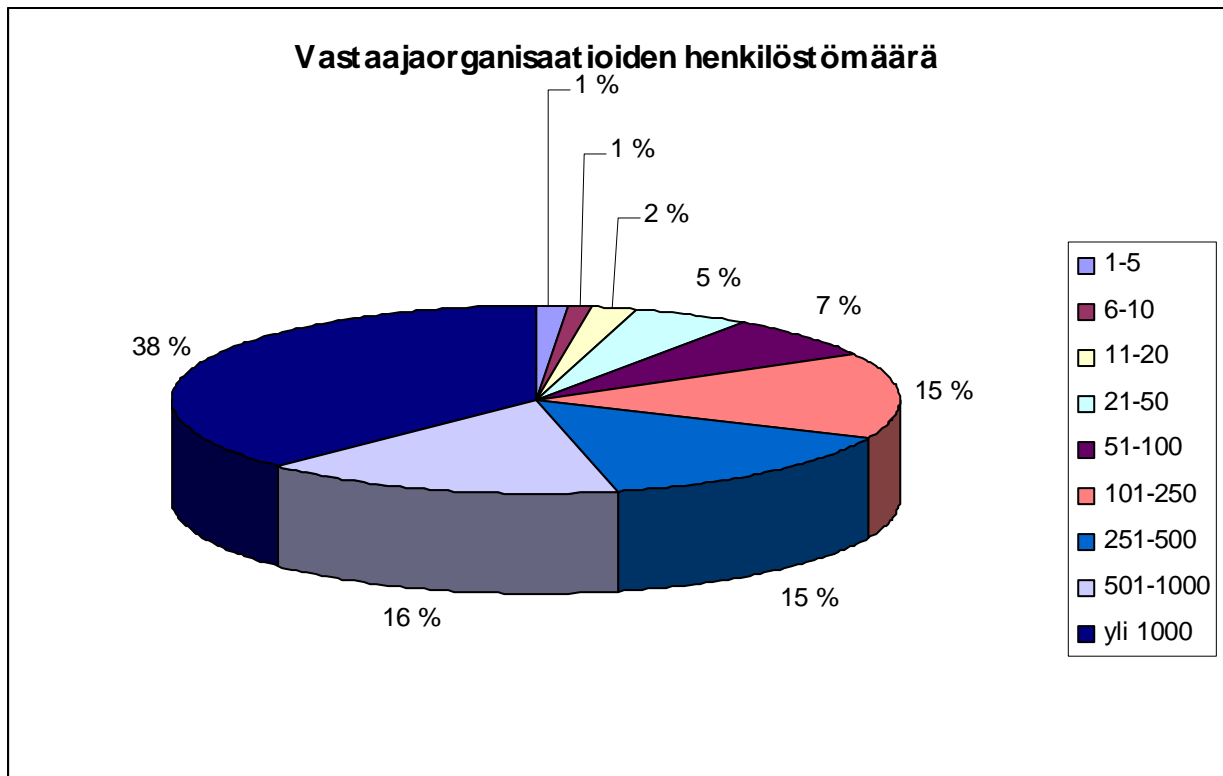
2.4. Organisaatioiden taustatiedot

Vastaajien taustaorganisaatioista 80 % toimi yksityisellä sektorilla ja 20 % julkisella sektorilla. Kuvassa 2.1 näkyy vastaajien edustamien organisaatioiden sijoittuminen toimialoittain. Kolme vahvimmin edustettua yksittäistä toimialaa olivat teollisuus (28 %), tieto- ja viestintäpalvelut (10 %) sekä rahoitus ja vakuutuspalvelut (8 %). Erilaisten palvelualojen edustajia vastaajista oli yhteenlaskettuna yli puolet.



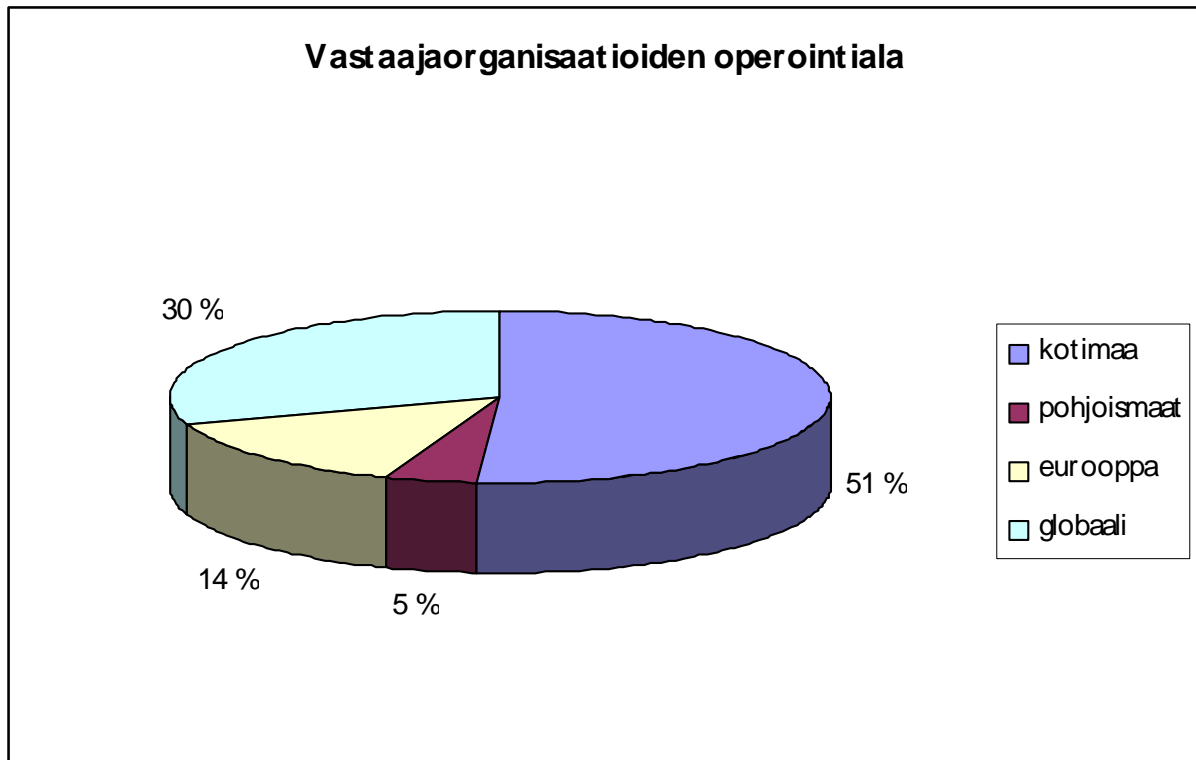
Kuva 2.1 N=155

Kuva 2.2 esittää vastaajien taustaorganisaatioiden koon henkilömäärän mukaan. Tutkimuksessa olivat edustettuina sekä PK- yritykset että suuryritykset. Reilu kolmasosa (38 %) organisaatioista työllisti yli 1000 henkilöä ja vajaa kolmannes oli PK-yrityksiä (alle 250 työntekijää).



Kuva 2.2 N=155

Kuva 2.3 esittää organisaatioiden operointialan. Lähes puolet organisaatioista toimii kansainvälisesti.



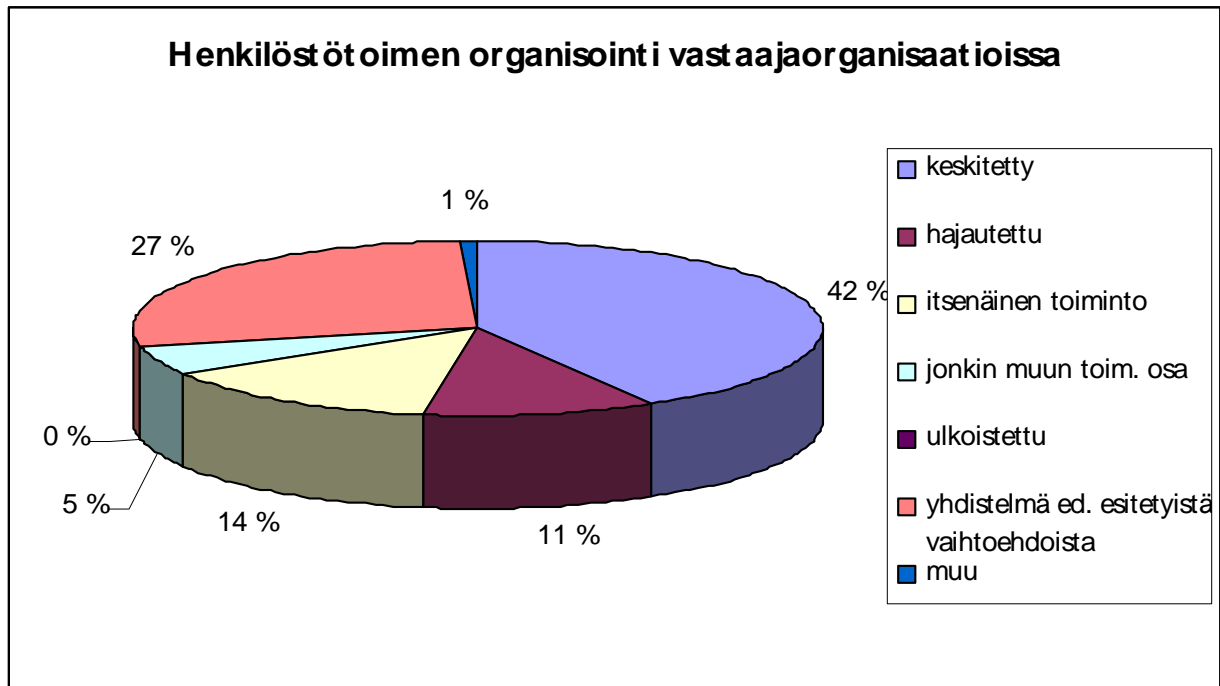
Kuva 2.3 N=155

Vastaajien yrityksen menestymistä mitattiin kolmen keskeisen taloudellisen muuttujan, liikevaihdon kasvun, kannattavuuden (ROCE) ja rahoituksellisen aseman eli omavaraisuuden avulla. Vastaajilta kysyttiin näitä kuvaavien tunnuslukujen kehitystä 2000-luvulla. Liikevaihdon kasvun suhteen 40 % vastaajaorganisaatioista oli menestynyt hyvin (keskimääräinen vuosittainen kasvu yli 10 %). Noin kolmannes ei ollut merkittävästi kasvattanut liikevaihtoaan. Noin neljännes oli menestynyt hyvin kannattavuudessa (ROCE yli 15 %). Reilu neljännes oli jäänyt alle 5 %:n kannattavuuden tasolle (ROCE alle 5 %). Omavaraisuusasteella mitattuna noin puolet oli menestynyt hyvin (omavaraisuusaste yli 50 %) ja kymmenesosa oli jäänyt alle 25 %:in omavaraisuusasteeseen.

Kaikkiaan vastaajaorganisaatiot heijastavat hyvin suomalaista organisaatiokenttää sekä taustoiltaan että menestykseltään.

2.5. Henkilöstötoimi vastaajaorganisaatioissa

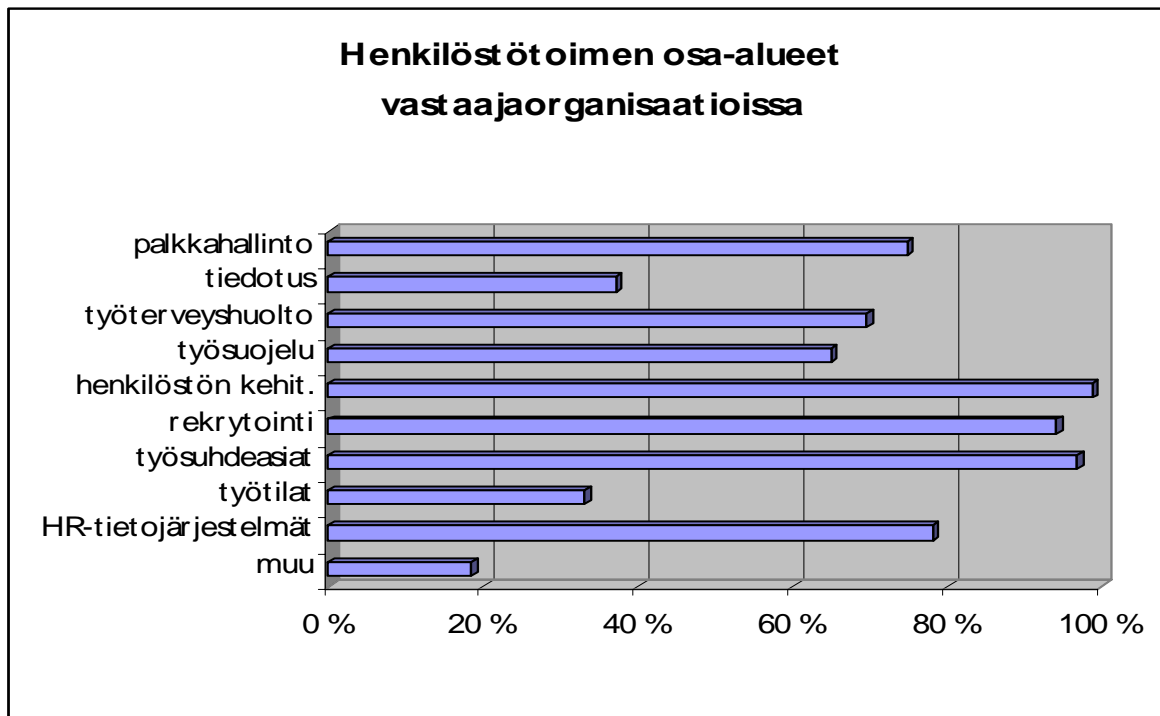
Kuvassa 2.4 näkyy henkilöstötoimen organisointi vastaajien organisaatioissa.



Kuva 2.4 N=150

Kaikkiaan organisaatioiden henkilöstötoimi työllisti keskimäärin 64 henkilöä. Pienimmillään henkilöstötoimessa työskenteli yksi henkilö ja suurimmillaan 2000 henkilöä. Vastaajien oman yksikön henkilöstötoimi työllisti puolestaan yhdestä sataan henkilöä, keskimäärin oman yksikön henkilöstötoimessa työskenteli yhdeksän henkilöä.

Kuvassa 2.5 näkyvät henkilöstötoimeen sisältyvät osa-alueet. Lähes jokainen (99 %) vastaaja ilmoitti henkilöstön kehittämisen kuuluvan organisaationsa sisällä henkilöstötoimen tehtäviin. Niin ikään 97 % vastaajista ilmoitti työsuhdeasioiden ja 94 % rekrytointien kuuluvan henkilöstötoimen tehtäviin.



Kuva 2.5 N=151

2.6. Henkilöstöjohtajan rooli

Vastaajille esitettiin avoimia kysymyksiä heidän nykyisestä toimenkuvastaan, vastuualueistaan sekä toiveistaan tehtävänkuvan kehittymisen suhteen.

Nykyiseltä toimenkuvaltaan **useimmat vastaajat (noin kaksi kolmännestä) olivat henkilöstöjohtajia globaaleissa tai kansainvälisissä yrityksissä tai henkilöstöjohtajia/päälliköitä kotimaisissa yrityksissä, ja heidän vastuualueenaan on henkilöstöjohtamisen kokonaisuus organisaatioissaan.** Julkisella sektorilla vastaavissa tehtävissä toimittiin nimikkeellä hallintojohtaja, jolloin vastuualue saattaa olla laajempikin kuin henkilöstöasiat. Toiseksi eniten vastaajien joukossa oli henkilöstön kehittämisestä vastaavia johtajia tai päälliköitä. Sen lisäksi joukossa oli johtajan, päällikön, koordinaattorin tai asiantuntijan nimikkeillä toimivia henkilöitä, jotka vastaavat yhdestä tai useammasta henkilöstöjohtamisen erillisestä osa-alueesta, kuten esimerkiksi työsuhdeasioista, palkkauksesta ja palkitsemisesta. Toisaalta oli myös ryhmä päälliköitä, joiden vastuulle kuuluu henkilöstöjohtamisen lisäksi esimerkiksi talous-, laatu-, laki- tai viestintäasioita. Vastaajien joukossa oli myös useita Pk-yritysten toimitusjohtajia, jotka vastaavat yrityksen kokonaisjohtamisesta henkilöstöasiat mukaan lukien.

Toiveista tehtävänkuvan kehittymisen suhteen nousi selkeästi yksi yli muiden. **Tehtävien toivottiin kehittyvän strategisempaan suuntaan ja tiiviimpään kumppanuuteen muun liikkeenjohdon kanssa** (noin puolet vastauksista). Noin kolmasosa toivoi **työn kehittyvän hallinnollisten asioiden hoitamisesta kehittämispainotteiseksi.** Myös pidempää suunnittelun aikajännettä ja kokonaisvaltaisempaa henkilöstöjohtamista toivottiin monissa vastauksissa. Useissa vastauksissa toivottiin myös kansainvälisen näkökulman lisääntymistä tehtävissä. Noin kymmenisen vastaajaa toivoi henkilöstöjohtamisen kehittyvän entistä pehmeämpään suuntaan, pois kovista arvoista. Kolmasosa puolestaan oli varsin tyytyväinen nykyiseen työnkuvaansa.

2.7. Henkilöstöjohtamiseen käytetyn ajan jakautuminen

Vastaajia pyydettiin jakamaan henkilöstöjohtamiseen käytettävä aika kuuden aktiviteetin kesken, jotka olivat hallinnolliset toimet, koordinointi, strateginen suunnittelu, kehittämistoiminta, muutoksen johtaminen sekä mahdollinen muu aktiviteetti. Vastaajien mukaan käytettävissä oleva aika jakautui keskimäärin seuraavasti:

Hallinnolliset asiat: 31 %

Kehittämistoiminta: 22 %

Hankkeiden koordinointi: 20 %

Muutoksen johtaminen: 15 %

Strateginen suunnittelu: 12 %

Enemmistön (60 %) vastaajista mukaan käytetty aika ei nykyisellään jakautunut hyvin. Yleisimmäksi perusteluksi nousi ylivoimaisesti **liiallinen hallinnointiin kuluva aika**. Lisäksi useissa vastauksissa mainittiin muutoksen johtamiseen ja kehittämiseen käytettävän ajan uupuminen sekä strategiseen suunnitteluun käytettävän ajan vähäisyys. Tyytymättömyys vaikuttaa varsin perustellulta sen vuoksi, että vastaajat edustavat kuitenkin henkilöstöammattilaisten päättäjätasoa, ja siitä huolimatta heidän ajastaan miltei kolmannes kuluu hallinnollisiin asioihin ja rutiineihin strategisen suunnittelun jäädessä noin kymmenesosaan kokonaisajankäytöstä.

3. Tutkimustulokset aihealueittain

3.1. Henkilöstötyön painopistealueet Suomessa 2000-luvulla

Tässä tutkimuksessa viiden tärkeimmän kehittämisalueen kärkeen seuraavien kolmen vuoden aikana nousivat vastaajien mukaan tärkeysjärjestyksessä **1. strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen, 2. muutoshankkeiden tukeminen 3. osaamisen johtaminen ja kehittäminen, 4. henkilöstöhankinta ja 5. johdon kehittäminen**. Sijoitus saatiin laskemalla tärkeimpien ja toiseksi tärkeimpien mainintojen lukumäärät eli frekvenssit yhteen.

Tulevaisuuden tärkeimmiksi kehittämisalueiksi nousseet tekijät heijastelevat jatkuvasti muuntuvan liiketoimintaympäristön asettamia haasteita organisaatioille. Henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittäminen on ollut viime vuosien keskeinen kehittämishaaste ja näyttää myös tulevana vuosina säilyttävän asemansa henkilöstötyön keskeisimpänä kehittämisalueena. Jo pitkään jatkuneet organisaatiomuutokset eivät myöskään tule vähenemään. Siten muutoshankkeiden tukeminen ja muutosten fasilitointi ovat keskeisiä henkilöstötyön haasteita. Väestörakenteen muuttuminen ja suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen tulevat vaikuttamaan voimakkaasti seuraavina vuosina yritysten henkilöstörakenteeseen, rekrytointitarpeeseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Henkilöstösuunnittelu ja -hankinta tulevat siksi olemaan tulevaisuudessa erittäin keskeisiä henkilöstötyön painopistealueita. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on pitänyt myös pintansa kärkikolmikun joukossa.

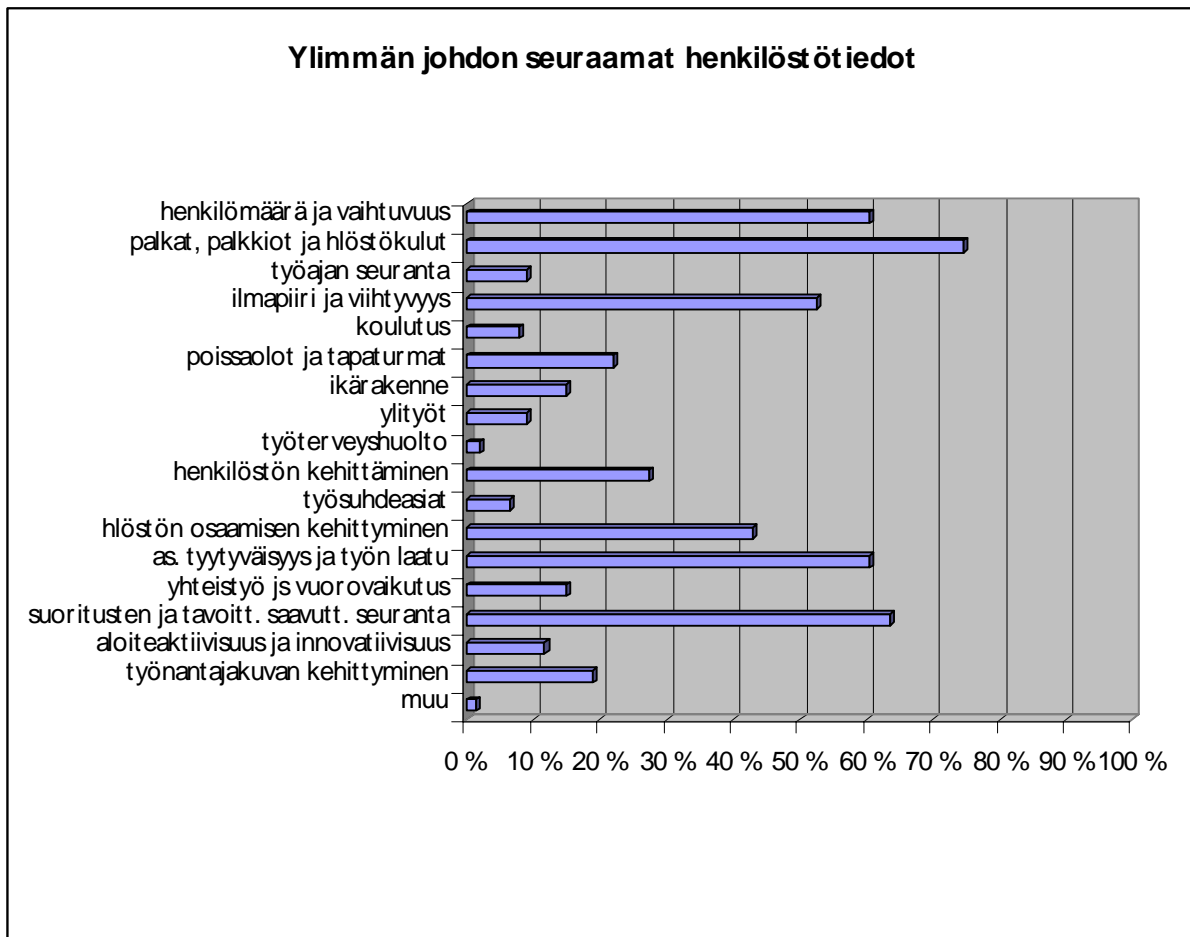
Tärkeimmiksi valittuja henkilöstötyön painopistealueita viimeisten kolmen vuoden aikana ovat olleet **strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen, osaamisen johtaminen, muutoshankkeiden tukeminen, johdon kehittäminen sekä palkkaus ja palkitseminen**.

Tulosten perusteella näyttää siltä että **henkilöstöhankinta, muutoshankkeiden tukeminen ja strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen** nähdään entistä tärkeämpinä painopistealueina kun verrataan kolmen viime vuoden painotuksia kolmen seuraavan vuoden painotuksiin. Toisaalta tavoitteenasettelu ja kehityskeskustelut, tietojärjestelmät ja työsuhteasiat näyttävät menettävän asemiaan keskeisten painopisteiden joukossa. Asemansa laajemmassa kärkijoukossa säilyttäviä painopistealueita ovat tutkimuksen tulosten perusteella **osaamisen johtaminen ja kehittäminen, johdon kehittäminen, henkilöstön hyvinvointi sekä palkkaus ja palkitseminen.**

PA:n vuonna 2005 tekemässä tutkimuksessa (n = 95) henkilöstötyön tuleviksi tärkeimmiksi painopistealueiksi nousivat 1. johdon ja esimiesten kehittäminen 2. kompetenssien eli osaamisen johtaminen ja 3. strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen. Siten kärkikolmikosta kaksi kolmesta painopistealueesta ovat samoja tässä ja PA:n tutkimuksessa, mutta tässä tutkimuksessa erityisesti henkilöstöhankinta ja muutoksen johtaminen sijoittuvat korkeammalle kuin PA:n tutkimuksessa.

3.2. Henkilöstöjohton ja ylimmän johdon välinen yhteistyö

Vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi henkilöstöön liittyvää tiedon lajia, jotka he kokevat ylimmälle johdolle tärkeimmiksi ja johdon eniten seuraamaksi. Seuraavat viisi tiedon lajia nousivat tärkeimpien joukkoon: Prosentuaalisesti eniten eli 75 % vastaajista oli sitä mieltä että ylin johto pitää tärkeimpänä ja seuraa aktiivisimmin henkilöstöön liittyviä **palkkoja, palkkioita ja henkilökuluja**, toiseksi eniten (64 %) **suoritusten ja tavoitteiden saavuttamisen seuraamista**, kolmanneksi eniten (60 %) **henkilömäärää ja vaihtuvuutta**, neljänneksi eniten (64 %) **asiakastyytyväisyyttä ja työn laatua** ja viidenneksi eniten (53 %) **ilmapiiriä ja viihtyvyyttä.**



Kuva 3.1 N=154

Suurin osa (77 %) vastaajista koki, että ylin johto keskustelee liiketoimintastrategian toteuttamisesta ja kehittämisestä henkilöstöjohtamisen kanssa ja ottaa heidät mukaan organisaation strategiseen suunnitteluun. Tämä ilmenee vastaajien mukaan etenkin johtoryhmätyöskentelyssä, yhteisissä kehityshankkeissa, ylimmän johdon taholta tulevassa tuessa ja yhteisessä keskustelussa. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että ylin johto ei ota henkilöstöammattilaisia mukaan strategiseen suunnitteluun. Heidän mukaansa syinä tähän ovat muun muassa vanhakantaiset perinteet, johtoryhmään kuulumattomuus, strategia-asioiden kokeminen liian vaikeina tai organisaation liian suuri koko.

3.3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet ja kytkökset liiketoimintaan ja strategiaan

Vastaajista 65 % kuului organisaationsa johtoryhmään. Suurin osa eli 72 % vastaajista ilmoitti organisaatiossaan olevan henkilöstöstrategian ja lähes kaikki vastaajat (94 %) (liike)toimintastrategian. Kysyttäessä mihin vastaajaorganisaatioiden henkilöstöstrategia perustuu, nousi ylivoimaisesti yleisimmäksi vastaukseksi henkilöstöstrategian perustuminen (liike)toiminta-strategiaan tai vastaavaan.

Vastaajilta kysyttiin avoimin kysymyksin henkilökohtaisia näkemyksiä henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä osa-alueista yleisesti strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastauksissa ylivoimaisesti useimmin toistuva yksittäinen painopistealue oli **osaamisen johtaminen** ja kehittäminen. Seuraaviksi eniten toistuvia painopistealueita olivat myös **henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, johtamisen ja esimiestyön kehittäminen** sekä **oikeiden ihmisten rekrytointi**.

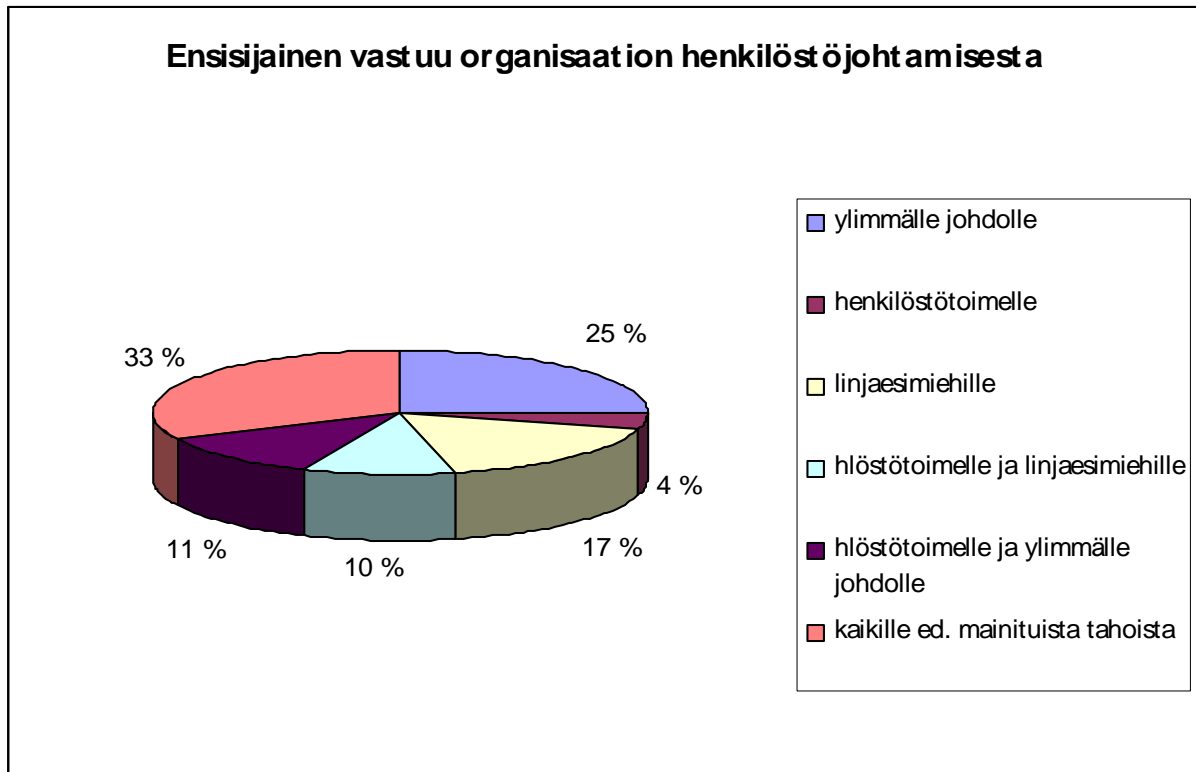
Kysyttäessä vastaajien keskeisimpinä kokemia henkilöstöjohtamisen osa-alueita omissa organisaatioissaan toistuivat paljolti edellä luetellut vastaukset: Paljon mainintoja saaneita osa-alueita olivat erityisesti **osaamisen ja henkilöstön kehittäminen, johtamisen ja esimiestyön tukeminen sekä rekrytoinnit**. Vastaajat perustelivat mainitsemiensa osa-alueiden tärkeyttä esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen merkityksellä yrityksen kilpailukykyä edistävänä tekijänä sekä esimiestyön keskeisyydellä kaikessa toiminnan kehittämisessä. Oman organisaation tarpeet heijastelevat siis selvästi yleisesti henkilöstöjohtamisen painopisteiksi koettuja osa-alueita.

Jämäkän esimiestyön tarve toistui monissa vastauksissa. Lisäksi **muutosten hallinta** oli osa-alue, joka monen vastaajan mielestä kaipasi kehittämistä. Moni mainitsi myös **palkitsemisjärjestelmän** olevan kehittämisen tarpeessa omassa organisaatiossaan.

Tutkimuksessa kysyttiin myös organisaation liiketoimintastrategioissa painotettuja kilpailuetujen lähteitä. Eniten painottuivat teknologiset tekijät. Taloudelliset ja markkinointiin ja asiakkaisiin liittyvät tekijät painottuivat saman verran, hieman vähemmän kuin teknologiset tekijät. Kaikkein vähiten strategioissa painottuivat henkilöstöön ja toimintatapoihin liittyvät tekijät, mutta erot ovat hyvin pieniä. Tulokset ovat hyvin vastaavia kuin Juutin (2006) aiemmassa tutkimuksessa yritysten strategioista, joka myös osoitti, että yritysten strategioissa eniten painottuivat teknologiset ja taloudelliset tekijät ja vähiten henkilöstöön liittyvät tekijät. Toisaalta kyseisen tutkimuksen perusteella liiketoimintastrategian kehittyneisyyden aste oli vahvasti sidoksissa henkilöstötekijöiden huomiointiin strategioissa. Mielenkiintoiseksi koko-naisuuden tekee se, että henkilöstöjohtajat kokevat henkilöstöjohtamisen jo nykyisellään vahvasti liiketoimintastrategisena kenttänä, mutta siitä huolimatta enemmistö organisaatioista ei ole edelleenkään nostanut henkilöstöön liittyviä asioita liiketoimintastrategioidensa kärkeen.

3.4. Henkilöstöjohtamisen avainhenkilöt ja asiakkuudet

Kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän organisaationsa **henkilöstöjohtamisvastuu kuuluu ensisijaisesti sekä ylimmälle johdolle, henkilöstötoimelle että linjaesimiehille**. Neljäsosa vastaajista koki henkilöstöjohtamisvastuun kuuluvan ensisijaisesti ylimmälle johdolle mutta vain 4 % vastaajista koki vastuun kuuluvan ensisijaisesti yksinomaan henkilöstötoimelle.



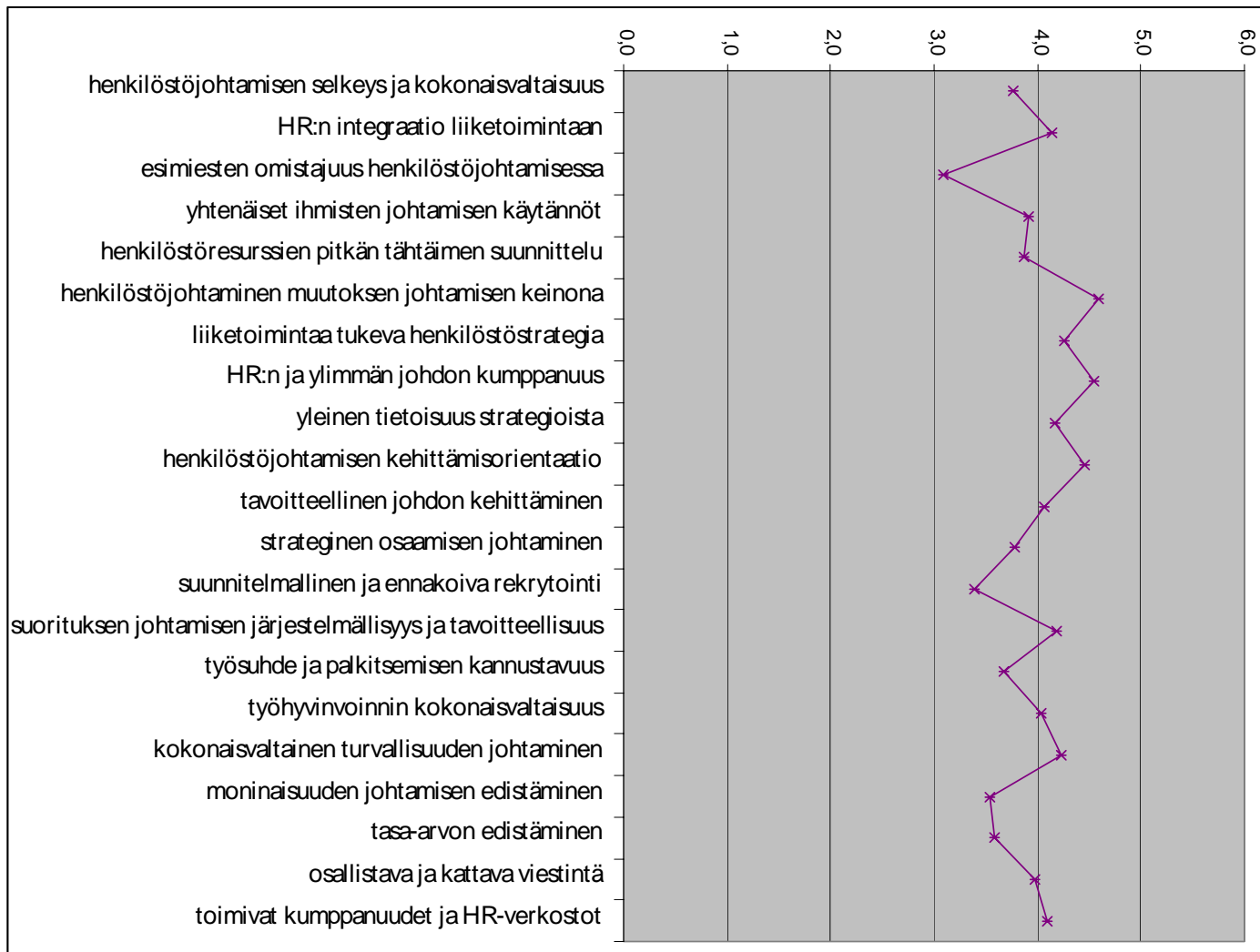
Kuva 3.2 N=152

Kysyttäessä henkilöstöjohtajien näkemyksiä henkilöstöfunktion keskeisimmistä asiakkuuksista vastauksissa painottui toisaalta näkemys yrityksen koko henkilökunnasta asiakaskuntana ja toisaalta asiakkaina nähtiin ensisijaisesti ylin johto ja linjaesimiehet. Oman henkilöstön kautta asiakkaina nähtiin useassa tapauksessa myös yrityksen ulkopuoliset asiakkaat ja sidosryhmät.

3.5. Henkilöstöjohtamisen nykytila ja strategisuuden aste

Tutkimuksessa kartoitettiin eri henkilöstötyön osa-alueita koskevien laadullisten asteikkoväittämien avulla suomalaisen henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja strategisuutta. Tarkastelun viitekehystenä toimi malli strategisen henkilöstöjohtamisen kehittyneisyydestä (Aaltonen, Luoma & Rautiainen, 2005), jonka mukaan yritykset sijoittuvat johonkin strategisen henkilöstöjohtamisen neljästä vaiheesta tai tasosta sen mukaan miten henkilöstöfunktion rooli ja asema yrityksessä koetaan ja kuinka henkilöstöjohtaminen asemoituu organisaation strategisessa liiketoiminnassa ja johtamisessa. Luoman kuvaamaa neljää vaihetta vastaavat tässä tutkimuksessa käytetyn asteikon tasot seuraavasti: alkeellinen taso = 1, perustaso = 2 ja 3, kehittynyt taso 4 ja 5, ja strateginen taso = 6. Kuva 3.3 havainnollistaa vastaajien näkemyksiä tämän päivän henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöjohtamisen strategisuudesta eri osa-alueilla.

Kuvassa asteikon suurimmat arvot edustavat ääripäätä, jossa toiminta on kytketty tiiviisti organisaation liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja on luonteeltaan strategista ja systemaattista. Pienimmät lukuarvot puolestaan kuvaavat tilannetta, jossa toiminta ei ole lainkaan yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin sidottua. Kuvassa viivadiagrammi osoittaa annettujen vastausten keskiarvon kullakin osa-alueella.



Kuva 3.3 N= 150

Keskiarvot eri osa-alueilla vaihtelevat välillä 3,1 ja 4,6. Hajonta vastauksissa on kuitenkin suuri: keskihajonnat vaihtelevat 1,2 ja 1,7 välillä ja ovat keskimäärin 1,4 tasoa. Pienintä hajonta on henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaisuudessa ja esimiesten omistajuudessa, suurimmat hajonnat puolestaan löytyvät liiketoimintaa tukevasta henkilöstöstrategiasta ja henkilöstöjohdon ja ylimmän johdon kumppanuudesta.

Henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joissa strategisuus ja systemaattisuus koetaan toteutuvan parhaiten tämän tutkimuksen mukaan, ovat

- muutoksen johtaminen,
- yleinen kehittäminen,
- vuorovaikutus ylimmän johdon kanssa,
- työturvallisuuden johtaminen ja
- suorituksen johtamisen järjestelmällisyys ja tavoitteellisuus.

Vähiten strategiaa toteuttaviksi osa-alueiksi nykyisellään koettiin

- **esimiesten tekemä henkilöstötyö,**
- **rekrytointi,**
- **tasa-arvoasiat,**
- **moninaisuuden johtaminen sekä**
- **työsuhde ja palkitseminen.**

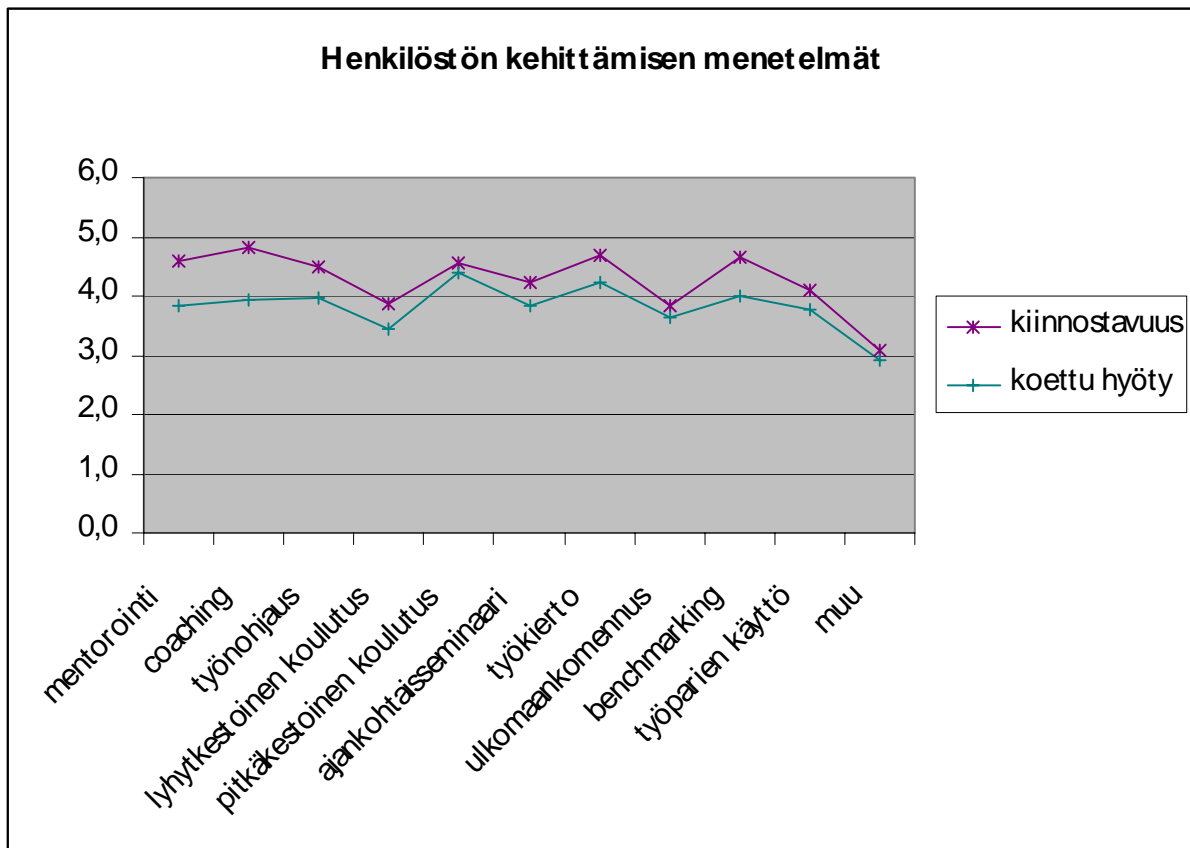
Vastaukset jakautuivat pääosin keskitasolle kahden ääripään väliin. Keskeisimmät havainnot henkilöstöammattilaisten näkemyksistä suomalaisen henkilöstöjohtamisen strategisuudesta tänä päivänä voidaan tiivistää seuraavasti:

Keskimäärin henkilöstöjohtamisen strategisuus on kaikkien vastaajien mukaan nykyään keskitasoa eli keskellä jatkumoa jonka toisessa ääripäässä (1) strategiset tavoitteet eivät ohjaa toimintaa millään tavalla ja jonka toisessa päässä (6) toiminta on tiiviisti kytköksissä organisaation liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Keskimäärin taso vastaa Luoman mallin (2005) henkilöstöjohtamisen perustason ja kehittyneen tason välimaastoa. Tällä tasolla henkilöstöjohtamisen järjestelmät ja prosessit ovat laajasti käytössä ja henkilöstöjohtamisen liiketoiminnallinen kytkös ymmärretään, mutta esimiesten toimintatavat poikkeavat kuitenkin vielä kovasti toisistaan eivätkä henkilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia vielä täysin kytkeydy toisiinsa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä miten henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet ryhmittyvät suhteessa toisiinsa, ja että onko löydettävissä tiettyjen organisaatioiden erilaisia kokonaispainotuksia. Tätä tutkittiin faktorianalyysillä. Tutkimus osoitti että henkilöstöjohtamisen osa-alueet latautuvat selkeästi kolmelle faktorille jotka nimettiin niihin painottuneiden osa-alueiden mukaan liiketoimintapainotteiseksi, hyvinvointipainotteiseksi ja ihmisten johtamista painottavaksi henkilöstöjohtamiseksi. Vastaajaorganisaatioiden koko tai toimiala eivät selittäneet eroavuuksia painotuksissa tai strategisuuden asteissa.

3.6. Henkilöstön kehittämisen menetelmät

Tutkimuksessa kartoitettiin henkilöstöammattilaisten näkemyksiä erilaisista henkilöstön kehittämisen menetelmistä. Vastaajille listattiin yhteensä kymmenen erilaista henkilöstön kehittämisen menetelmää. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus lisätä listan ulkopuolisia menetelmiä. Toisaalta tiedusteltiin vastaajien kiinnostusta kyseessä olevaa menetelmää kohtaan ja menetelmän koettua potentiaalia. Toisaalta kysyttiin vastaajien ja heidän organisaatioidensa menetelmän käytöstä koitunutta hyötyä. Kuva 3.4 esittää vastaajien näkemysten jakautumisen erilaisten henkilöstön kehittämisen menetelmien suhteen. Käytetty asteikko oli 1-6, jolloin 1 merkitsi erittäin pientä ja 6 erittäin suurta kiinnostavuutta tai hyötyä.



Kuva 3.4

Vastausten perusteella viideksi **kiinnostavimmaksi ja potentiaalisimmaksi** koetuksi henkilöstön kehittämisen menetelmäksi nousivat:

1. coaching
2. työkierto,
3. mentorointi,
4. benchmarking ja
5. pitkäkestoinen koulutus.

Toisaalta eniten **koettua hyötyä** oli vastaajien kokemusten mukaan

1. työkierrosta,
2. pitkäkestoisesta koulutuksesta,
3. benchmarkingista,
4. työnohjauksesta ja
5. coachingista.

Kuten PA:n tutkimuksessa vuonna 2005 ennusteltiin, näyttävät perinteisen koulutusten ja valmennuksen lisäksi myös vaihtoehtoiset kehittämismenetelmät (kuten coaching, työkierto ja mentorointi) nousevan yhä vahvemmin esiin.

Kehittämisen erilaisten menetelmien kytkeytymistä toisiinsa tutkittiin faktorianalyysin avulla. Ensimmäiseen ryhmään painottuvat niin sanotut ohjaukselliset menetelmät (Luoma & Salojärvi, 2007) eli mentorointi, coaching ja työnohjaus. Toiseen ryhmään painottui erilainen lyhytkestoinen koulutus, ja kolmanteen pitkäkestoinen koulutus.

5. Lopuksi

Tutkimuksessa kartoitettiin suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehityssuuntia eli tulevaisuuden painopistealueita ja nykytilaa, sekä erityisesti henkilöstöammattilaisten omaa näkemystä roolistaan yrityksen liiketoiminnassa. Tutkimuksessa kartoitettiin myös suomalaisten yritysten henkilöstöjohtamisen strategisuutta tänä päivänä sekä hyödyllisimmiksi koettuja henkilöstön kehittämisen menetelmiä. Tutkimus luo tärkeää jatkumoa PA Consulting Groupin aiemmille selvityksille henkilöstöjohtamisen aihealueista.

Tämän tutkimuksen tulosten valossa näyttää siltä, että suomalainen henkilöstöjohtaminen on hyvällä matkalla kohti vahvempaa strategisuutta, vaikka taivalta vielä riittääkin. Suurin osa (65 %) vastaajista kuuluu yrityksensä johtoryhmän jäsenistöön, mikä mahdollistaa omalta osaltaan strategialähtöisen henkilöstön kehittämisen ja henkilöstöammattilaisten yhteistyön liiketoimintajohdon kanssa. Yleisin henkilöstötoimen organisoiminen muoto vastaajien organisaatioissa on keskitetty, eikä henkilöstötoimen ulkoistaminen kokonaisuudessaan näytä tämän tutkimuksen perusteella olevan yleistä.

Tulevaisuuden panostuksia voimme tämän tutkimuksen perusteella odottaa erityisesti strategiseen henkilöstösuunnitteluun, rekrytointiin ja muutoksen johtamiseen. Lisäksi jo aloitettu työ strategisemman kokonaisen henkilöstöjohtamisen saralla tulee jatkumaan. Keskimäärin tarve kytkeä henkilöstöjohtamisen toimenpiteet organisaation strategiaan tavoitteisiin on jo tiedostettu hyvin. Toisaalta tutkimus kuitenkin kertoo myös siitä, etteivät esimerkiksi rekrytointi tai esimiestyö toistaiseksi ainakaan yleisesti toteuta organisaation pitkän tähtäimen strategisia linjauksia. Eryityisesti henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi haastavat henkilöstöalan ammattilaisia tulevaisuudessa, sillä ne koettiin kuuluvan tärkeimpien tulevaisuuden painopistealueiden joukkoon, mutta samaan aikaan niiden strategisuuden aste koettiin nykytoiminnassa varsin heikoiksi. Samoin myös johdon ja esimiestoiminnan edelleen kehittämisen tarve on ilmeinen.

Tänä päivänä yrityksillä on valittavanaan lukuisa joukko erilaisia henkilöstön kehittämisen menetelmiä, jotka vaihtelevat tausta-ajatuksiltaan ja lähtökohdiltaan. Näyttää siltä että niin sanotut ohjaukselliset menetelmät, jotka perustuvat yksilölähtöiseen henkilökohtaiseen valmentamiseen, ovat kasvattamassa voimakkaasti suosiotaan kehittämisen välineinä.

Vaikka henkilöstöjohto yhä useammin kuuluu johtoryhmään, on kuitenkin vielä kehitettävääkin. Henkilöstöjohtamisen aika kuluu suurelta osin hallinnollisiin asioihin, ja tehtäväkuviin toivotaan enemmän strategisuutta ja kehittämispainotteisuutta. Ja edelleenkin organisaatioiden strategiat painottavat vähiten henkilöstöön liittyviä asioita. Vaikka henkilöstöasioiden tärkeys liiketoiminnalle tunnustetaan jo yleisesti, odottavat käytännön toimet vielä osittain toteutumistaan. Kuitenkin selvää positiivista kehitystä on tapahtunut 2000-luvun aikana.

Lähteet

Juuti, P. (2006): Suomalaisien yritysten strategiat. JTO:n tutkimusraportti.

Aaltonen T., Luoma, M. & Rautiainen, R. (2005): Vastuullinen johtaminen. WSOY.

Luoma, M. ja Salojärvi, S. (2007): Coachingilla menestykseen. Teoksessa Coaching ja johtajuus (toim. Mikko Räsänen). WSOY (painossa).

PA Consulting Group: Henkilöstötyön painopisteet ja suorituksen johtaminen. Tutkimusraportti vuodelta 2005.