

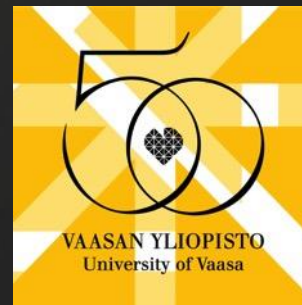


Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA MUUTTUVA TYÖELÄMÄ

PROF. RIITTA VIITALA

MINÄ JA TIEDE -LUENTO VAASA-OPISTOLLA 21.2. 2018



TUTKIMUKSEMME

Ilmiölähtöistä ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaa

Tutkimuksemme tuloksena syntyy ratkaisuja, joilla on merkitystä ja jotka vastaavat maailmanlaajuisiin tulevaisuuden haasteisiin.

Henkilöstöjohtamisen
tutkimusryhmä –
Suomen suurin



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Työn ja työelämän rajua muutos haastaa työntekijät ja työnantajat.

Työn ja työympäristöjen
muutostrendit

Työn tekijät: tarpeet, toiveet
ja kehityshaasteet

Henkilöstöjohtaminen
muutoksessa

Megatrendit

Automatisaatio,
robotisaatio, digitalisaatio

Kaupungistuminen

Rakenteiden dynaamisuus

Verkottuminen

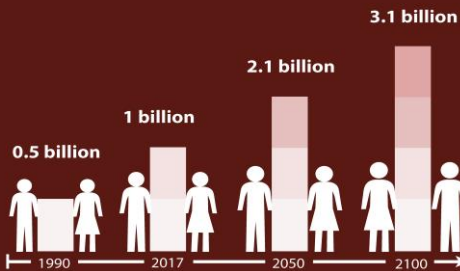
Vastuullisuus

Väestön ikääntyminen

Globalisaatio

Ageing Population

Projected global population aged 60 years or over



Source: United Nations Department of Economic and Social Affairs,
Population Division, World Population Prospects: The 2017 Revision
Produced by: United Nations Department of Public Information

 SUSTAINABLE GOALS





Työn ja työpaikkojen muutos

- ▶ Työnkuvat vaihtelevat ja uutta on opittava koko monimuotoisen työuran ajan
- ▶ Yritysrakenteiden – ja strategioiden vaihtelu heiluttelee henkilöstö- ja osaamistarpeita
- ▶ Työpaikkojen henkilöstökoonpanot vaihtelevat:
 - ▶ töitä tehdään projekteina
 - ▶ osaajakoonpanot kootaan tarpeen mukaan
 - ▶ mukana ihmisiä kumppaniyrityksistä, yrittäjiä, vuokratyöntekijöitä, tilapäisiä työntekijöitä
- ▶ Tietotekniikka on osa kaikkea työtä





Kehityskulkuja

- ▶ **Työurat pirstaloituvat**
- ▶ Ihmiset sitoutuvat työelämässä oman työmarkkina-arvonsa kasvattamiseen enemmän kuin työnantajiin
- ▶ Mahdollisuudet oppia ja kehittyä nähdään arvokkaana
- ▶ Huonoa johtamista ja työpaikkailmapiiriä ei kauaa siedetä
- ▶ Osa ihmisistä valikoi ja käy kauppaa työmarkkinoilla
- ▶ Jotkut jättäytyvät kilpailun ulkopuolelle
- ▶ **Henkilöstöön sitoutuminen heikkenee**
- ▶ Omistajat / työnantajat pitävät henkilöstökustannuksia ensisijaisena joustotekijänä markkinoiden, tuotantovolyymien ja talouden vaihteluissa
- ▶ Osaajia vaihdetaan kun osaamistarpeet vaihtuvat
- ▶ **Kilpailu hyvistä työntekijöistä kiristyy**
- ▶ Halutaan mahdollisimman täydellisiä pakkauksia



Tulevaisuuden
työelämä-
kompetenssit



Oman alan hyvä tieto- ja taitoperusta

Kyky toimia sujuvasti vaihtelevissa toimijaverkostoissa; hyvät ihmissuhde- ja kommunikaatiotaidot

Hyvät tietotekniset valmiudet

**Kyky oppia nopeasti uutta
Henkinen joustavuus**

Kyky sietää painetta ja epävarmuutta

Kyky huolehtia omasta hyvinvoinnista

ESIMIESTYÖ MUUTTUVISSA TYÖYMPÄRISTÖISSÄ

Strategisesti johdettu esimiestoiminta organisaatiossa

- Esimiestoimintaa ohjaavat arvot, periaatteet, tavoitteet, tehtävät, toimintamallit, välineet ja osaamisen kehittymisen mahdollisuudet, tuen muodot ja palkitseminen määritelty johdon tasolla (yhdessä esimiesten kanssa)

Esimiesrooleissa korostuvat ratkaisevina:

Kyky rakentaa joukkueita vaihtuvista osajista

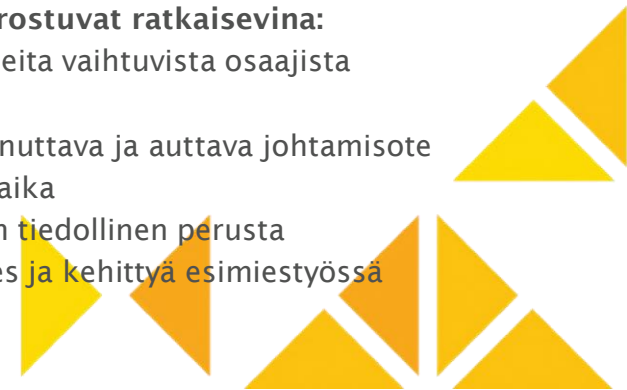
Hyvät dialogitaidot

Valmentava, voimaannuttava ja auttava johtamisote

Esimiestyölle varattu aika

Esimiesammattitaidon tiedollinen perusta

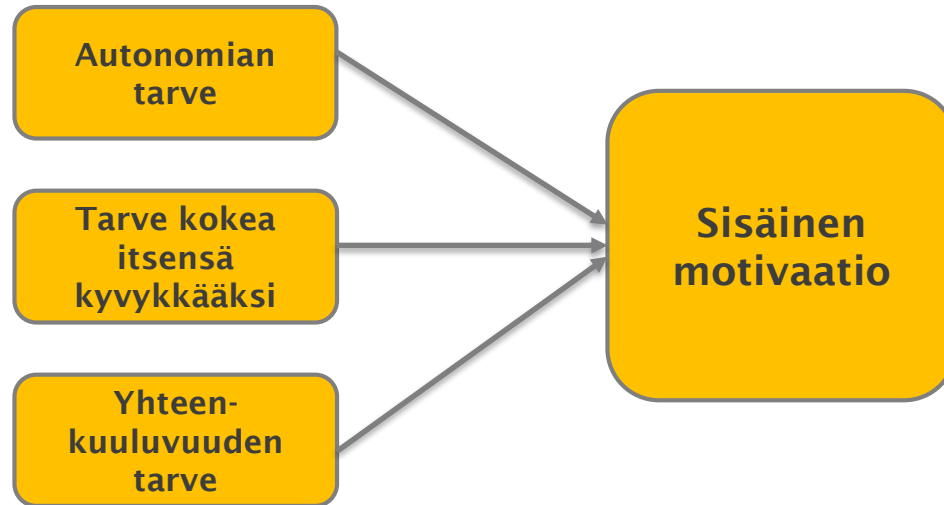
Motivaatio olla esimies ja kehittyä esimiestyössä



PERUSTARPEISIIN POHJAAVA MOTIVAATIOTEORIA

Self-determination theory

Deci, Connell & Ryan 1989, Deci & Ryan 2000



ETEENPÄIN VIEVÄ IHMISENERGIA

Ryan & Deci, 2000: ratkaisevaa on kolmen psykologisen tarpeen tyydyttyminen:

- Autonomian tarve (*"minulla on päätösvaltaa omissa asioissani"*)
- Kyvykkyyden kokemisen tarve (*"kykenen, selviydyn"*)
- Yhteenkuuluvuuden tuntemisen tarve (*"kuulun ryhmään ja tunnen olevani hyväksyty"*)

Näiden tarpeiden tyydyttyminen on perusta tavoitteelliselle ja itseohjautuvalle toiminnalle.



21.2.2018

~~Autonomian tarve~~

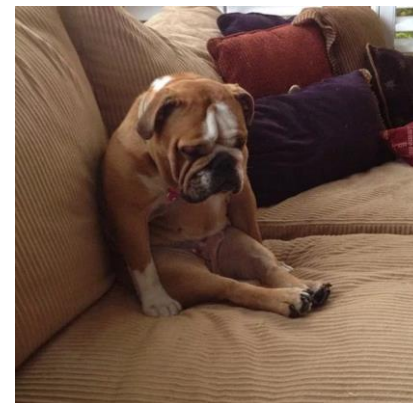
Asiat tulevat annettuina
Ei kysytä, ei kuunnella, ei luoteta
Ei voi vaikuttaa omaa työhön

~~Tarve kokea
itsensä
kyvykkääksi~~

Osaaminen ei riitä tekemiseen
Työstä ei voi selviytyä annetussa ajassa ja
olosuhteissa hyvin
Palautetta ei saa tai se on vain negatiivista

~~Yhteenkuuluvuuden
tarve~~

Työpaikalla on huono henki: kyräilyä,
riitaisuutta, epäluottamusta
Työyhteisöä ei muodostu
Ulkopuolisuuden tunne



ENERGISOIVAT JA SITOUTTAVAT TEKIJÄT TYÖPAIKALLA

HYVÄ JOHTAMINEN

- Yhteinen, järkevä ja selkeä tavoite sekä tieto siitä, miten edetään
- Asioita hoidetaan järjestelmällisesti
- Ylin johto arvostaa väkeään

HYVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

- Tavoitteet, tehtävät ja työpanos ovat mielekkäitä ja mitoitettu oikein
- Osaamisen riittävyys varmistetaan rekrytointien ja osaamisen kehittämisen keinoin
- Suoriutumista seurataan, siihen tuetaan ja se tunnustetaan
- Palkitseminen on oikeudenmukaista
- Työhyvinvointia kehitetään yhteisesti
- Ilmapiiiriä ja kulttuuria rakennetaan porukalla
- Henkilöstön määrän säätely hoidetaan hyvin

Autonomian tarve

**Tarve kokea itsensä
kyvykkääksi**

**Yhteenkuuluvuuden
tarve**



HERMES -TUTKIMUS 2015-2016

Selvitys yritysten henkilöstöjohtamisen tilasta ja kehitystarpeista

100 yritystä eri puolilta Suomea

Kokoluokka noin 20 – noin 400 (pääosa 50 – 200)

1. Jokaisessa yrityksessä tehtiin henkilöstökysely
2. Jokaisessa yrityksessä haastateltiin toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö (tai vastaava) ja esimiesten sekä henkilöstön edustajat





Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Hermes-tiimi



Katja Ekman
Jenni Kantola
Helena Kosola
Susanna Kultalahti
Mikko Luoma
Timo-Pekka Uotila
Sanna Skyttälä

Riitta Viitala
Susanna
Arpiainen, Ville
Sihto
10 graduntekijää



LUT:
Pia Heilmann ,
Kaisa Henttonen
Riitta Forsten-
Astikainen
Maija Hujanen

Tuloksia

- Henkilöstöjohtamisen tila vaihtelee todella paljon
- Henkilöstöjohtaminen on harvoin ylimmän johdon vakavan kiinnostuksen kohteena, vaikka henkilöstö on suurin kustannustekijä ja tärkein tuloksentekijä
- Usein jääetään henkilöstöhallinnon tasolle ja hoidetaan henkilöstökäytäntöjä ruiskeina
- Pullonkaula on henkilöstöjohtamisosaamisen puute



TULOKSET

Organisaation ja henkilöstön voimavarat

- Haastateltiin toimitusjohtajat, HRM-päälliköt tai vastaavat, esimiehiä, henkilöstön edustajia

Organisaation voimavarat



Henkilöstökyselyn tulokset			
Tiedonkulku	●	●	●
Ilmapiiri	●	●	●
Vaikutusmahdollisuudet	●	●	●
Työpaikan toimivuus ja joustavuus	●	●	●
Työnantajakuva	●	●	●
Osaaminen (yksikkö)	●	●	●
Suoriutuminen (yksikkö)	●	●	●
Esimiehen toiminta	●	●	●

Henkilöstön voimavarat



Henkilöstökyselyn tulokset			
Työn innostavuus	●	●	●
Vuorovaikutus esimiehen kanssa	●	●	●
Osaamisen hallinta (yksilö)	●	●	●
Suoriutumisen hallinta (yksilö)	●	●	●
Työssä jaksaminen	●	●	●
Kiire	●	●	●
Motivaatio	●	●	●
Innovatiivisuus	●	●	●

Henkilöstöjohtamisen käytännöt

- Kysely koko henkilöstölle (n = 4500)

Henkilöstöjohtamisen käytännöt



Haastattelujen tulokset			
Henkilöstöjohtamisen strategisuus	●	●	●
Henkilöstöjohtamisen resurssit	●	●	●
Työpanoksen joustavuus	●	●	●
Työajan ja -paikan joustavuus	●	●	●
Varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu	●	●	●
Henkilöstön hankinta	●	●	●
Perehdyttäminen	●	●	●

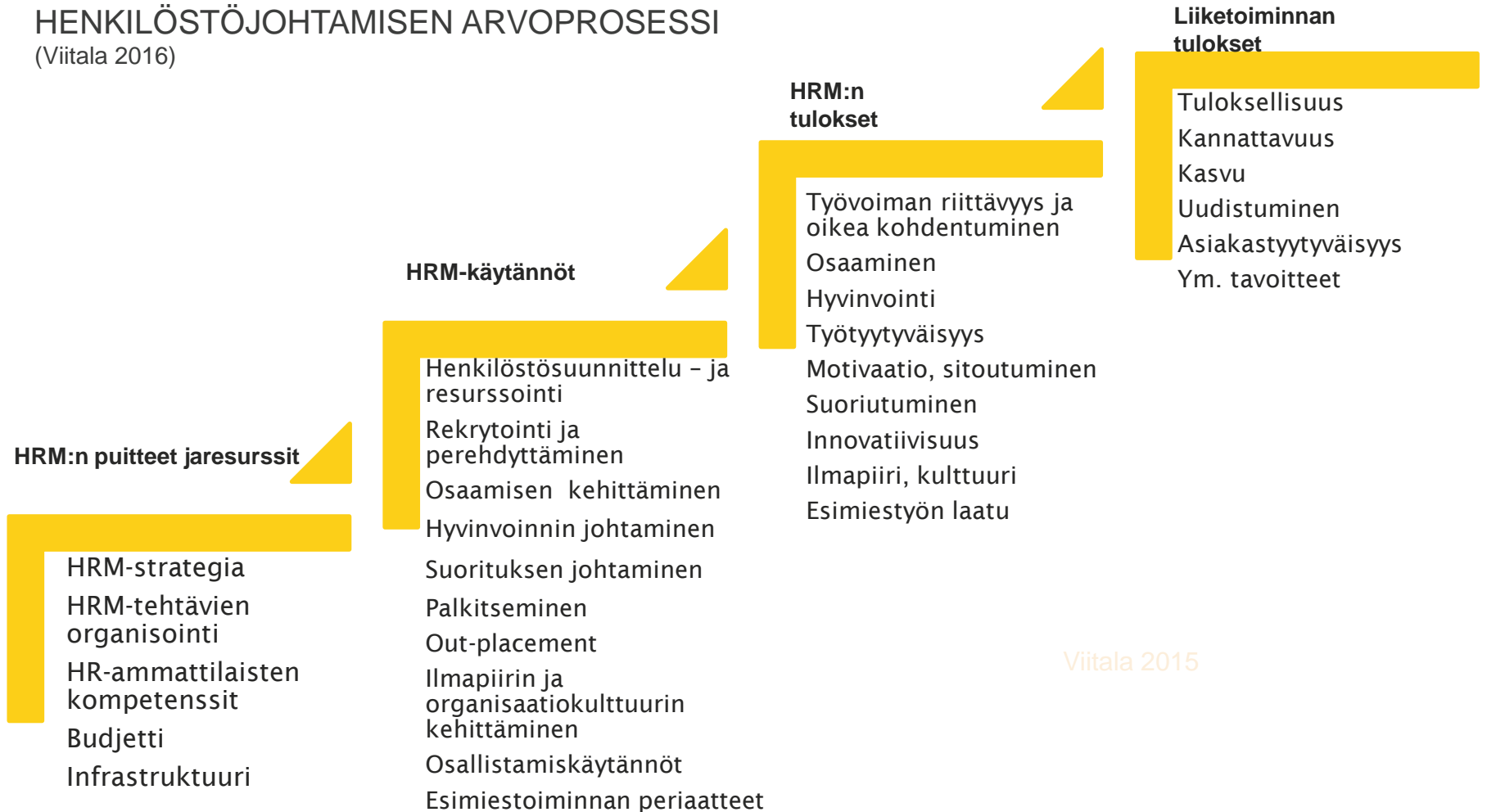
Henkilöstöjohtamisen käytännöt



Haastattelujen tulokset			
Osaamisen kehittäminen	●	●	●
Suoriutumisen johtaminen	●	●	●
Palkitseminen	●	●	●
Työhyvinvointi	●	●	●
Viestintä ja osallistaminen	●	●	●
Esimiestoiminnan johtaminen !!!	●	●	●

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN ARVOPROSESSI

(Viitala 2016)



Viitala 2015



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Suosituksia

Hyvä HRM on keino
parantaa
tuloksellisuutta ja
parantaa
työnantajakuva

Nostakaa
henkilöstöjohtaminen
strategiseen asemaan ja
johtamisen kohteeksi

Jo noin sadan
henkilön kohdalla
tarvitaan
henkilöstöpäällikkö

Varmistakaa riittävät
resurssit huolehtimaan
henkilöstöjohtamisesta ja
tukemaan esimiehiä siinä

HRM:n ketteryys
tarkoittaa kykyä
reagoida nopeasti
muuttuviin
henkilöstötarpeisiin

Kehittäkää niitä
henkilöstökäytäntöjä
laadukkaiksi ja ketteriksi,
jotka ovat strategisesti
tärkeitä



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Keskity voimavaroihin ja mahdollisuuksiin

