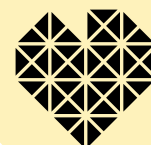




Henkilöstöjohtaminen Suomessa

CRANET 2021 -tutkimuksen päätulokset

MARIA JÄRLSTRÖM




Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kustantaja

Vaasan yliopisto
Johtamisen yksikkö, Henkilöstöjohtaminen.

Tekijä

Maria Järnlström  <https://orcid.org/0000-0002-7659-3119>

Julkaisun nimi

Henkilöstöjohtaminen Suomessa – CRANET 2021 -tutkimuksen päätulokset

Loppuraportti

ISBN 978-952-395-129-7 (verkkoaineisto)

Julkaisun pysyvä tunniste <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-129-7>

ISSN 2489-2580 Vaasan yliopiston raportteja 46, verkkoaineisto

Asiasanat

henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhallinto, kyselytutkimus, yritykset, rekrytointi

Rahoittaja

Liikesivistysrahasto



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä.



Tiivistelmä

CRANET on laaja kansainvälinen tutkijaverkosto, joka sai alkunsa jo 1989. Henkilöstöjohtamisen vertailevassa tutkimuksessa seurataan henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehitystä noin 40 maassa. Tutkimuksen tavoitteena on saada globaali näkemys henkilöstöjohtamisen tilasta.

Kyselytutkimus on kohdistettu vähintään sata työntekijää työllistäviin organisaatioihin. Suomen tutkimuskysely suunnattiin johto- tai henkilöstötehtävissä toimiville. Kyseessä on seitsemäs aineistonkeruu Suomessa, mikä osui Covid-19-pandemian yhteyteen. Tässä tutkimusraportissa tehdään katsaus Suomen tuloksiin osin vertaillen muihin Pohjoismaihin ja edeltävään Suomen aineistonkeruukierrokseen vuodelta 2015. Kansainvälisessä CRANET-raportissa on mahdollista vertailla Suomen tuloksia muihin maihin.

Suomen aineistossa (N=127) oli tällä kierroksella enemmän vastauksia yksityiseltä sektorilta (66 %), mikä osin vaikuttaa tulosten vertailtavuuteen. Yksityisten organisaatioiden määrä on kasvanut systemaattisesti viimeisillä aineistonkeruukierroksilla. Suomen vertailu muihin Pohjoismaihin on relevanttia, koska henkilöstöjohtaminen on Suomessa ja muissa Pohjoismaissa ollut tyypillisesti strukturoitua, strategista ja voimakkaasti työntekijöihin suuntautunutta. Tulokset antavat viitteitä siitä, että henkilöstöjohtamisen strategisuus on vahvistunut. Henkilöstöasioista vastaava henkilö kuului lähestulkoon aina johtoryhmään tai vastaavaan (87,4 %). Vuonna 2015 määrä oli 82 %. Henkilöstöjohtamisen strategisuutta voidaan arvioida myös sen perusteella, missä vaiheessa henkilöstöasioista vastaava osallistuu strategiatyöhön. Strategisuus on vahvempaa, jos pääsee osallistumaan suunnitteluprosessin alusta lähtien strategiatyöhön. Tulokset osoittavat, että Islannissa, Suomessa ja Norjassa henkilöstöjohtamisen strategisuus on vahvempaa tältä osin kuin Tanskassa tai Ruotsissa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, miten henkilöstöosaston organisatorinen asema (vaikuttavuus, status jne.) on muuttunut pandemian myötä. Lähes puolet (46 %) vastaajista koki, ettei ollut tapahtunut muutosta. Toisaalta suurin osa koki aseman jossain määrin vahvistuneeksi tai merkittävästi vahvistuneeksi pandemian myötä (52 %). Vain kaksi prosenttia koki aseman heikentyneen jossain määrin. Tulosta voidaan tulkita niin, että henkilöstöjohtamisen asema vahvistuu kriiseissä.

Kaikissa Pohjoismaissa ylimmällä henkilöstöasioista vastaavalla on pääsääntöisesti akateeminen loppututkinto joko kauppatieteissä tai yhteiskunta/käyttäytymistieteissä. Tilanne on lähes yhdenmukainen kaikissa Pohjoismaissa. Islannissa, Ruotsissa ja Norjassa oli lisäksi yli puolella tutkinto henkilöstöjohtamisen alueelta. Ero on toistaiseksi merkittävä Suomeen ja Tanskaan verrattuna, joissa alle puolella on tutkinto henkilöstöjohtamisen alalta.

Esipuhe

CRANET (The Cranfield Network on European Human Resource Management) on maailmanlaajuinen kauppakorkeakoulujen ja kauppatieteellisten yliopistojen verkosto, joka keskittyy henkilöstöjohtamisen tutkimukseen. Verkosto on perustettu vuonna 1989 ja sen perustehtävä on suorittaa kansainvälistä vertailevaa henkilöstöjohtamisen tutkimusta Euroopassa ja Euroopan ulkopuolella. Kyselyssä on mukana kaikkiaan noin 40 eri maata. Aineiston avulla saadaan yleiskuva globaalista henkilöstöjohtamisen tilasta. Aineisto mahdollistaa vertailun niin maiden ja kulttuurien välillä myös eri tutkimusajankohtina. Tutkimuskyselyä koordinoi nykyään Pennsylvania State yliopisto. Ensimmäinen kansainvälinen kysely toteutui 1989 ja sitä on toistettu siitä lähtien noin joka viides vuosi. Kansainvälinen verkosto tapaa vuosittain pari kertaa joko lähi- tai etätapaamisina tutkimuksen merkeissä. Vaasan yliopiston koordinoi tällä hetkellä CRANET-tutkimusta Suomessa. Suomen vastuuhenkilöinä ovat Adam Smale ja Maria Järnlström.

Suomen tutkimuskysely suunnattiin johto- tai henkilöstötehtävissä toimiville yli 100 henkilöä työllistävissä organisaatioissa. Kyselyn tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa henkilöstöressurssien johtamisesta globaalisti sekä akateemisille että käytännön toimijoille unohtamatta henkilöstöjohtamisen opiskelijoita. Kyseessä on seitsemäs aineistonkeruu Suomessa. Edelliset aineistot on kerätty Suomessa vuosina 1992, 1995, 1999/2000, 2004, 2008/09 ja 2014/15. Kahdesta ensimmäisestä aineistonkeruusta vastasi Tampereen yliopisto, seuraavista kuudesta vastasi puolestaan Helsingin kauppakorkeakoulun johtamisen laitos/ Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Tutkimushanke siirtyi Vaasan yliopistoon vuoden 2016 alussa.

Kansainvälinen raportti 2021 kyselystä on saatavilla CRANETin verkkosivulla (<https://cranet.la.psu.edu/>). Koko kansainväliseen aineistoon vastasi yhteensä 5899 vastaajaa 38 eri maasta.

Tässä käsillä olevassa raportissa luodaan yhteenveto päätuloksista Suomen osalta. Suomen aineistonkeruun mahdollisti moni toimija. Ensimmäinen kiitos dekaani Adam Smalelle tutkimuksen koordinoinnista ja avusta aineistonkeruussa. Kiitos myös HENRY ry:lle, jonka avulla kyselyä voitiin jakaa eteenpäin henkilöstöammattilaisille. Iso kiitos tutkimusavustajille Elena Nisula ja Hanna-Riikka Järvinen, jotka auttoivat aineistonkeruussa. Ilman rahoitusta tutkimuksen toteuttaminen olisi ollut erittäin haasteellista tai lähes mahdotonta. Kiitos Liikesivistysrahastolle tutkimuksen rahoittamisesta (Hakemusnumero 20-11036)! Lopuksi kiitos kaikille kyselyyn vastanneille arvokkaasta panostuksestanne tutkimuksen eteen. Teidän avullanne tutkimus saatiin suoritettua.

Vaasassa 5.10.2023

Maria Järnlström

Sisälllys

TIIVISTELMÄ	III
ESIPUHE.....	IV
1 JOHDANTO.....	1
2 TUTKIMUSAINEISTO	2
3 ORGANISAATION HENKILÖSTÖTOIMINTO	7
3.1 Henkilöstöosaston miehitys.....	7
3.2 Strategia ja toimintaperiaatteet.....	8
3.3 Linjajohdon henkilöstövastuu	10
3.4 Henkilöstötehtävien ulkoistaminen	11
4 HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI- JA VALINTAKÄYTÄNNÖT	13
4.1 Henkilöstön vähentäminen	13
4.2 Rekrytointi ja valinta.....	13
5 JOUSTAVAT TYÖJÄRJESTELYT	17
6 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN.....	18
6.1 Muodolliset arviointijärjestelmät.....	18
6.2 Henkilöstökoulutus	22
6.3 Urakehittämismenetelmät.....	25
7 PALKKAUS JA MUUT EDUT.....	26
8 AY-TOIMINTA JA VIESTINTÄ	29
8.1 AY -toiminta.....	29
8.2 Viestintä.....	29
9 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TULOKSELLISUUS.....	30
10 YHTEENVETO.....	33
LÄHTEET.....	36

Kuviot

Kuvio 1.	2021 Vastanneiden organisaatioiden jakautuminen sektoreittain, %	2
Kuvio 2.	Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden henkilöstömäärät, %.....	3
Kuvio 3.	Tutkimukseen osallistuneiden Pohjoismaiden suhteelliset osuudet, %.....	3
Kuvio 4.	Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien koulutusala Pohjoismaissa, %.....	5
Kuvio 5.	Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien erikoistuminen henkilöstöjohtamiseen Pohjoismaissa, %.....	6
Kuvio 6.	Mistä henkilöstöasioista vastaava on rekrytoitu, %.....	8
Kuvio 7.	Henkilöstöasioista vastaavan osallistuminen liiketoiminta - tai palvelustrategian kehittämiseen, %	9
Kuvio 8.	Henkilöstöasioista vastaavan osallistuminen liiketoiminta - tai palvelustrategian kehittämiseen, %	10
Kuvio 9.	Päävastuu HR:n osa-alueiden toimintaohjeita koskevista päätöksistä, %	11
Kuvio 10.	HR osa-alueiden ulkoistaminen, %	12
Kuvio 11.	Rekrytointimenetelmät eri henkilöstöryhmissä, %	14
Kuvio 12.	Valintamenetelmät eri henkilöstöryhmissä, %	15
Kuvio 13.	Mahdolliset omat toimintaohjelmat erityisryhmissä, %....	16
Kuvio 14.	Mahdolliset omat toimintaohjelmat erityisryhmissä, %....	18
Kuvio 15.	Arviointijärjestelmän käyttö palkitsemiseen Pohjoismaissa, %.....	19
Kuvio 16.	Arviointijärjestelmän käyttö koulutukseen ja kehittämiseen Pohjoismaissa, %	20
Kuvio 17.	Arviointijärjestelmän käyttö urasiirtoihin Pohjoismaissa, %.....	21
Kuvio 18.	Arviointijärjestelmän käyttö työvoimasuunnittelussa Pohjoismaissa, %.....	22
Kuvio 19.	Työntekijöiden koulutustarpeen arviointi organisaatiossa, %.....	23
Kuvio 20.	Henkilöstökoulutuksen osuus vuosittaisista palkkakustannuksista, %	23
Kuvio 21.	Henkilöstökoulutuksen arvioidut päivät per henkilöstöryhmä	24
Kuvio 22.	Urakehittämismenetelmien käyttö	25
Kuvio 23.	Eri henkilöstöryhmien peruspalkan määrittely	26
Kuvio 24.	Kannustejärjestelmien käyttö henkilöstöryhmittäin (%) ...	27
Kuvio 25.	Henkilöstön vapaaehtoinen vaihtuvuus (%) Pohjoismaissa	31
Kuvio 26.	Henkilöstön ei-vapaaehtoinen vaihtuvuus (%) Pohjoismaissa	32

1 JOHDANTO

Tässä raportissa esitellään CRANETin maailmanlaajuisen aineistonkeruukierroksen Suomen kyselyn tuloksia. Tutkimuksen kohteena Suomessa olivat vähintään 100 ihmistä työllistävät yksityiset ja julkiset organisaatiot (aiemmilla kierroksilla yli 200 henkeä työllistävät organisaatiot). Vuoden 2021 tutkimuskierros oli seitsemäs tutkimuskierros, jossa Suomi oli mukana.

Suomen aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella, joka toteutettiin Webropol-alustalla. Aineiston keruussa hyödynnettiin Orbis-tietokantaa, Henkilöstöjohdon ryhmän HENRY ry:n uutiskirjettä, ja kyselystä tiedotettiin LinkedIn-verkostossa. Tutkimuslomake lähetettiin sähköpostilla 1828 organisaatioiden henkilöstöhallinnosta vastaavalle henkilölle. Vastaajia pyrittiin tavoittamaan muistutusviestein sekä mahdollisuuksien mukaan soitoilla ja tekstiviestillä mm. kahden tutkimusavustajan avulla. Yrityksistä huolimatta vastauksia kertyi yhteensä 127, joten vastausprosentti jäi alle 10 prosenttiin.

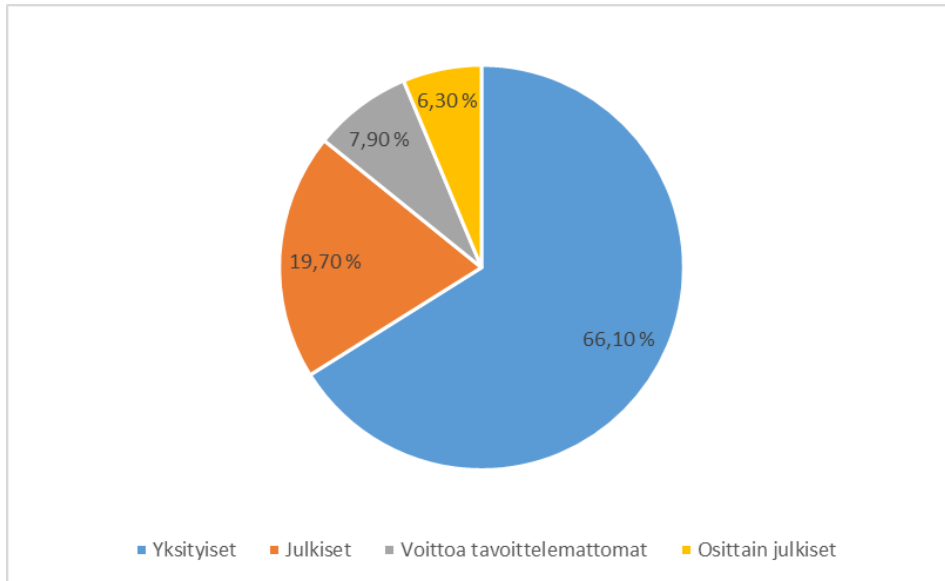
Kysymysväittämät, joilla pyrittiin ns. objektiiviseen tietoon, liittyivät henkilöstötoimintaan, rekrytointiin ja valintaan, henkilöstön kehittämiseen, palkkaukseen ja etuihin, työntekijäsuhteisiin ja viestintään sekä organisaatiota ja vastaajaa koskeviin tietoihin. Kyselyn jatkuvuutta on pyritty ylläpitämään, tosin joitakin muutoksia kyselylomakkeessa ja kysymystyypeissä on tapahtunut vuosien varrella. Vastaavasti uusia maita tulee mukaan CRANET-tutkimukseen ja joitakin jää pois.

Vuoden 2021 CRANET-tuloksia verrataan osin aiempiin 2015 tuloksiin (mittaristo muuttunut jossain määrin; Tilev & Vanhala 2015), paikoin yksityisten ja julkisten organisaatioiden eroihin, ja Suomen tuloksia verrattiin suhteessa muihin Pohjoismaihin. Pohjoismainen vertailu tuntuu mielekkäältä, koska aiempien CRANET-tutkimusten perusteella Suomi sijoittuu selkeästi pohjoismaiseen maaklusteriin (Brewster ym. 2004; Lindeberg ym. 2004; Vanhala 2008; Tilev & Vanhala 2012; Vanhala & Stavrou 2013). Tyypillistä pohjoismaiselle henkilöstöjohtamiselle on ollut henkilöstöjohtamisen strategisuus, suurempi formaalisuus ja voimakkaampi suuntautuminen työntekijöihin verrattuna muihin CRANET-tutkimuksen maihin tai maaklustereihin (Alas & Vanhala 2013).

Tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan korkealaatuista tilastoa ja tutkimusta sekä akateemisille tutkijoille ja henkilöstöjohtamisen opiskelijoille, mutta myös yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöammattilaisten ja johtajien toimijoiden käyttöön. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan uutta tietoa henkilöstöresurssien johtamisesta globaalisti ja identifioimaan henkilöstökäytäntöjen esiintymisen trendejä ja muutoksia.

2 TUTKIMUSAINEISTO

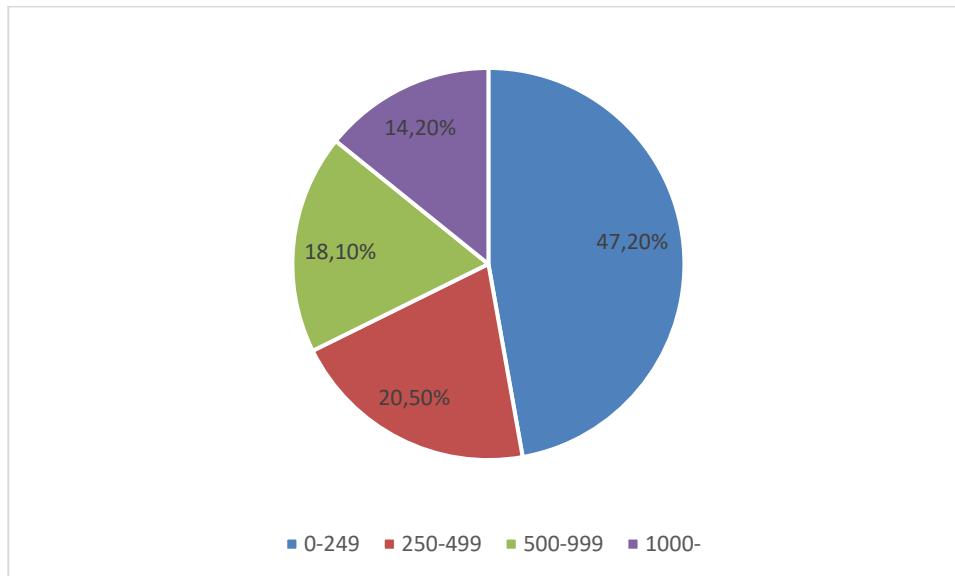
Vuonna 2021 kerätyssä Suomen aineistossa (N=127) suurin osa eli kaksi kolmasosaa (66,10 %) edusti yksityisiä organisaatioita. Julkisia organisaatioita oli mukana lähes 20 % (19,70 %). Selkeästi vähemmän oli mukana voittoa tavoittelemattomia organisaatioita (7,9 %) tai osittain julkisia organisaatioita (6,3 %). Jakaumat on esitetty kuviossa 1. Muutos edelliseen kerättyyn aineistoon vuodelta 2015 oli selkeästi erilainen, jolloin jakauma yksityisten ja julkisten organisaatioiden välillä oli lähes sama (46 % yksityiset ja 45 % julkiset).



Kuvio 1. 2021 Vastanneiden organisaatioiden jakautuminen sektoreittain, %

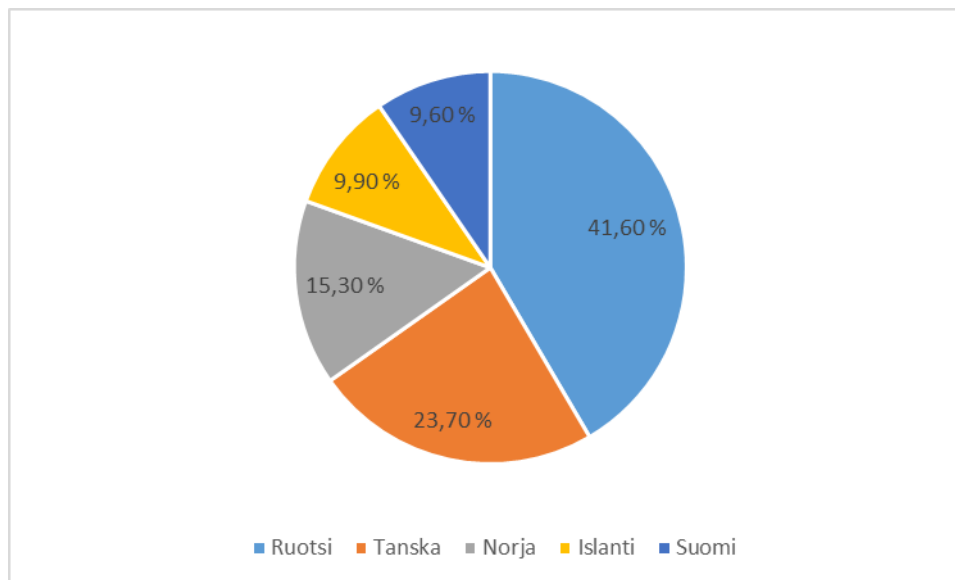
Aineistossa oli edustettuna laajasti eri aloja. Suurin osa kuului seuraaviin luokkiin: muu toimiala 28 %, koulutus 9 %, tukku- ja vähittäiskauppa 6 %, koneiden ja laitteiden valmistus 6 %, rakentaminen 6 %, kuljetus ja varastointi 6 %, julkinen hallinto ja sosiaaliturva 5 % ja ruokien, juomien, tekstiilien jne. valmistus 5 %. Pörssiyrityksiä (julkisesti noteerattu) oli aineistossa noin 20 %.

Osallistuneiden organisaatioiden henkilöstömäärät on esitetty kuviossa 2. Suurin osa organisaatioista työllisti alle 250 työntekijää. Toiseksi eniten oli niitä organisaatioita, joiden henkilöstömäärä oli välillä 250–499. Selkeästi vähemmän olivat edustettuna organisaatiot, jotka työllistivät 500–999 työntekijää (18,10 %). Vähiten oli mukana organisaatioita, jotka työllistivät yli 1000 työntekijää (14,2 %). Jakauma on looginen, kun mukana oli enimmäkseen yksityisiä organisaatioita. Suomessa suurin osa niistä on pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Eri toimialat olivat laajasti edustettuna.



Kuvio 2. Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden henkilöstömäärät, %

Osin tässä raportissa tehdään vertailuja myös Pohjoismaiden välillä henkilöstötoimiin liittyen. Kuviossa 3 on kuvattu aineiston (N=1323) jakauma Pohjoismaissa. Eniten vastaajia on ollut suhteellisesti eniten Ruotsissa (n=550, 41,6 %) ja Tanskassa (n=313, 23,7 %). Vastaavat määrät ovat Norjassa (n=202, 15,3 %), Islannissa (n=131, 9,9 %) ja Suomessa (n=127, 9,6 %).

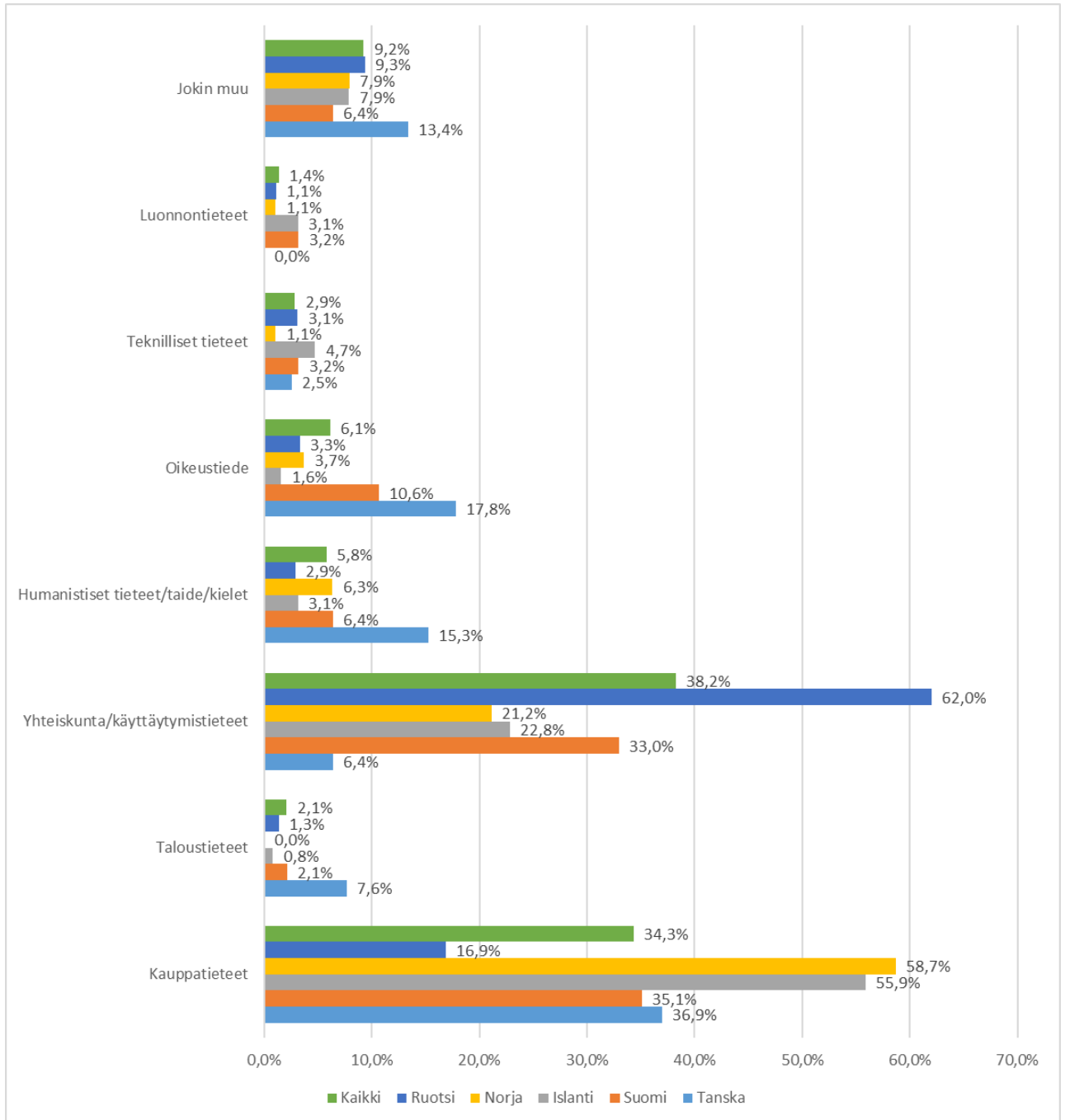


Kuvio 3. Tutkimukseen osallistuneiden Pohjoismaiden suhteelliset osuudet, %

Suomen osalta vastaajat edustivat pääasiassa henkilöstöosastoa (84 %) tai yritysjohtoa (16 %). Norjassa lähes kaikki vastanneet edustivat henkilöstöosastoa (99 %), Ruotsissa (95 %),

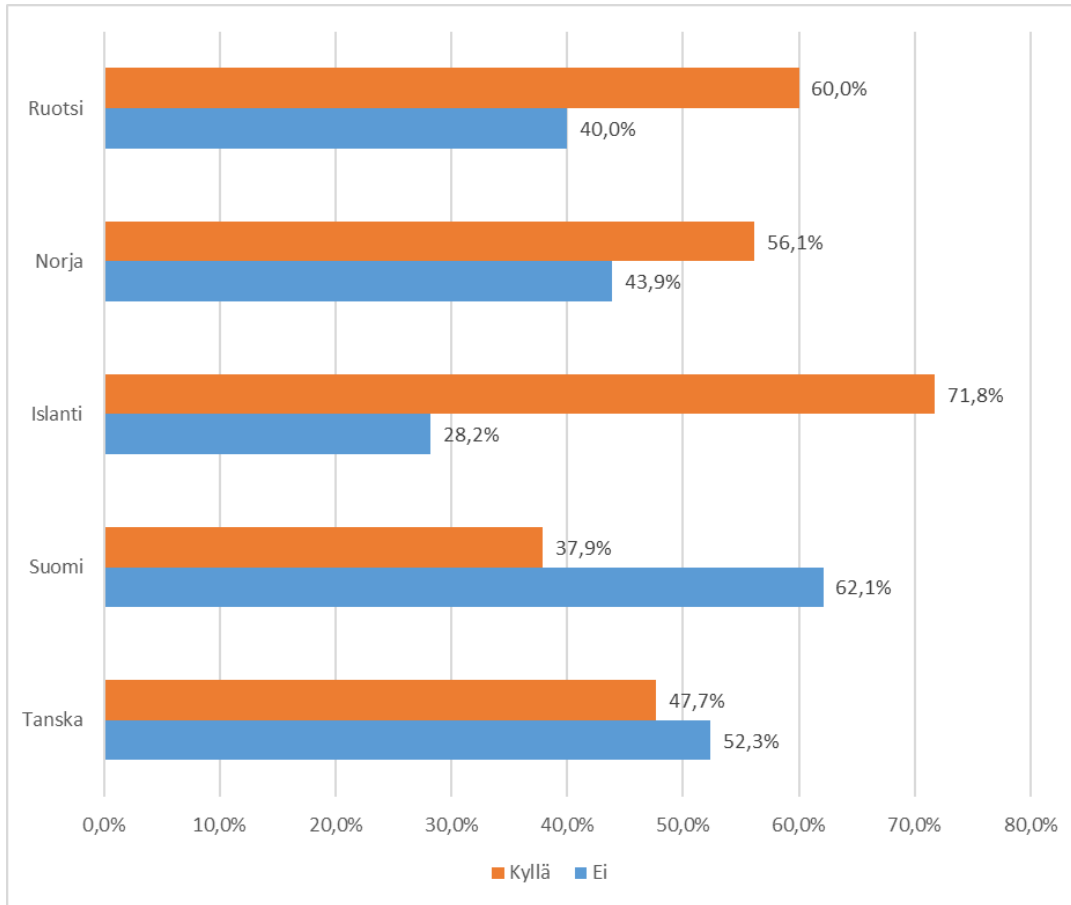
Tanskassa (90 %) ja Islannissa (88 %). Suurin osa kyselyyn vastanneista oli ylimpiä henkilöstöjohtajia: Islanti (86 %), Ruotsi (81 %), Norja (78 %), Suomi (75 %) ja Tanska (70 %). Sukupuolijakauma vastanneista osoittaa, että henkilöstöammattilaiset myös johtotasolla ovat useimmiten naisia: Islanti (77 %), Suomi (72 %), Norja (71 %), Ruotsi (71 %) ja Tanska (69 %).

Vastaajien koulutustausta oli pitkälti akateeminen: yli puolella tai lähes kaikilla vastanneista oli akateeminen tutkinto. Luku oli korkein Islannissa (97 %) ja alin Tanskassa (67 %). Vastaavat luvut olivat Norjassa 93 %, Ruotsissa 85 % ja Suomessa 74 %. Kuviossa 4 voidaan lisäksi havaita akateemisen tutkinnon ala. Suurimmalla osalla maasta riippumatta näyttää olevan akateeminen tutkinto joko kauppatieteissä tai yhteiskunta/käyttätymistieteissä. Vähiten on luonnontieteistä tai teknillisistä tieteistä. Tilanne on lähes yhdenmukainen kaikissa Pohjoismaissa. Taloustieteen ja oikeustieteen tutkintoja on muita maita enemmän Tanskan vastaajilla.



Kuvio 4. Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien koulutusala Pohjoismaissa, %

Vastaajilta kysyttiin myös sitä, mikäli heillä oli tutkinto henkilöstöjohtamisen alueella (Kuvio 5). Islannissa (72 %), Ruotsissa (60 %) ja Norjassa (56 %) oli yli puolella tutkinto henkilöstöjohtamisen alueelta. Ero on merkittävä Suomeen ja Tanskaan verrattuna. Suomessa vain 38 %:lla oli tutkinto henkilöstöjohtamisen alueelta ja Tanskassa 48 %:lla. (Tulos on myös tilastollisesti merkitsevä).



Kuvio 5. Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien erikoistuminen henkilöstöjohtamiseen Pohjoismaissa, %

3 ORGANISAATION HENKILÖSTÖTOIMINTO

Ainoastaan Suomen aineiston osalta kysyttiin, miten henkilöstöosaston organisatorinen asema (vaikuttavuus, status jne.) on muuttunut pandemian myötä. Lähes puolet (46 %) vastaajista koki, ettei ollut tapahtunut muutosta. Osa koki aseman jossain määrin vahvistuneeksi pandemian myötä (43 %). Merkittävästi vahvistuneeksi raportoi 9 % vastaajista. Vain 2 % koki aseman heikentyneen jossain määrin.

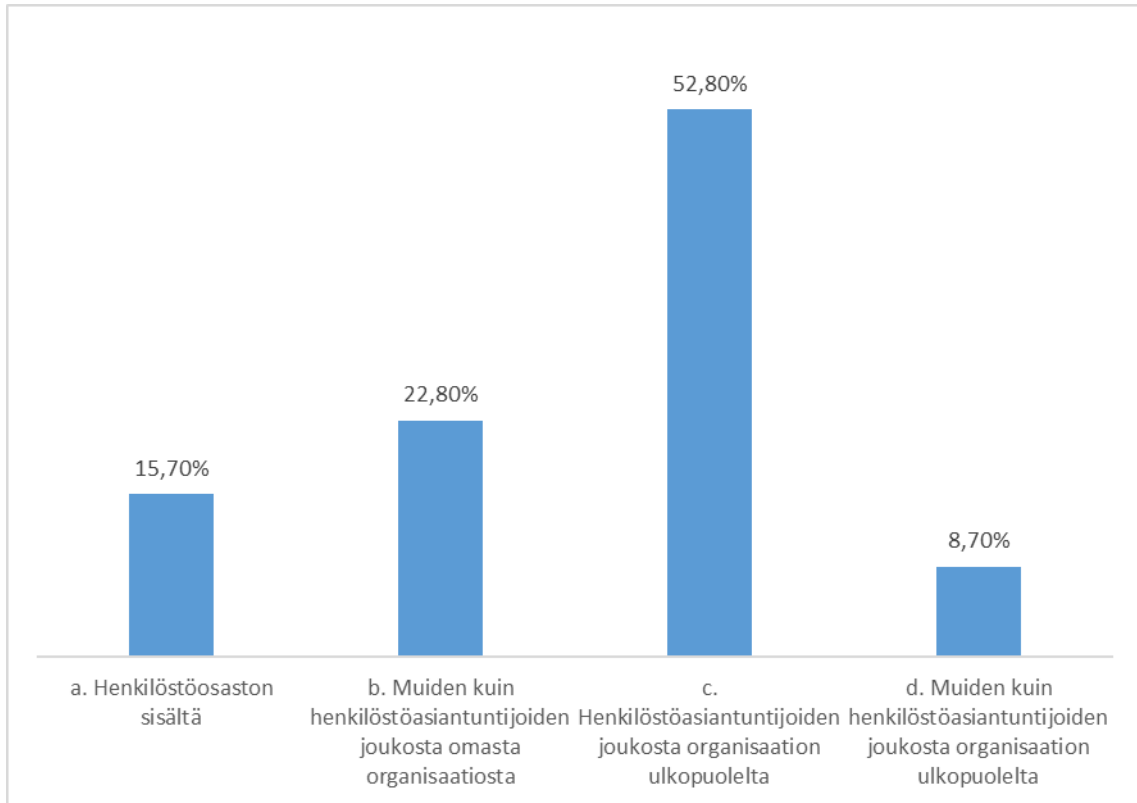
3.1 Henkilöstöosaston miehitys

Tutkimukseen osallistuneista organisaatioista suurimmalla osalla oli henkilöstöosasto (85 %). Vastaava luku vuonna 2015 oli 82 % eli tässä näkyy vähäistä kasvua. Henkilöstöosaston koko vaihteli organisaatioissa yhden ja 35:n välillä. Tyypillisin määrä osastolla oli viisi henkilöstöammattilaista. Henkilöstöasioista vastaava henkilö kuului lähestulkoon aina johtoryhmään tai vastaavaan (87,4 %). Vuonna 2015 määrä oli 82 % eli tässä on tapahtunut selkeää kehitystä, mikä voidaan katsoa myös henkilöstöosaston strategisuuden vahvistumisena.

Pohjoismaiden välinen vertailu osoittaa, että Tanskassa (62 %) ja Islannissa (63 %) on vielä matkaa siihen, että henkilöstöammattilaisella on johtoryhmäpaikka. Suomi, Ruotsi ja Norja ovat jo 100 % mukana johtoryhmissä.

Koko aineistosta voidaan havaita kuviossa 6, että yli puolessa organisaatioista henkilöstöasioista vastaava on tyypillisesti rekrytoitu henkilöstöasiantuntijoiden joukosta organisaation ulkopuolelta (52,8 %). Toiseksi eniten oli rekrytoitu muiden kuin henkilöstöasiantuntijoiden joukosta omasta organisaatiosta (22,8 %). Kolmanneksi eniten oli rekrytoitu henkilöstöosaston sisältä (15,7 %) ja vähiten (8,7 %) muiden kuin henkilöstöasiantuntijoiden joukosta organisaation ulkopuolta.

Yksityisten ja julkisten organisaatioiden välillä on jonkin verran eroa siten, että yksityiset organisaatiot ovat rekrytoineet henkilöstöasioista vastaavan henkilön useammin henkilöstöosaston sisältä (18 % vs 8 %), kun taas julkiset organisaatiot ovat rekrytoineet yksityisiä organisaatioita enemmän henkilöstöasioista vastaavan muiden kuin henkilöstöasiantuntijoiden joukosta omasta organisaatiosta (28 % vs 21 %).

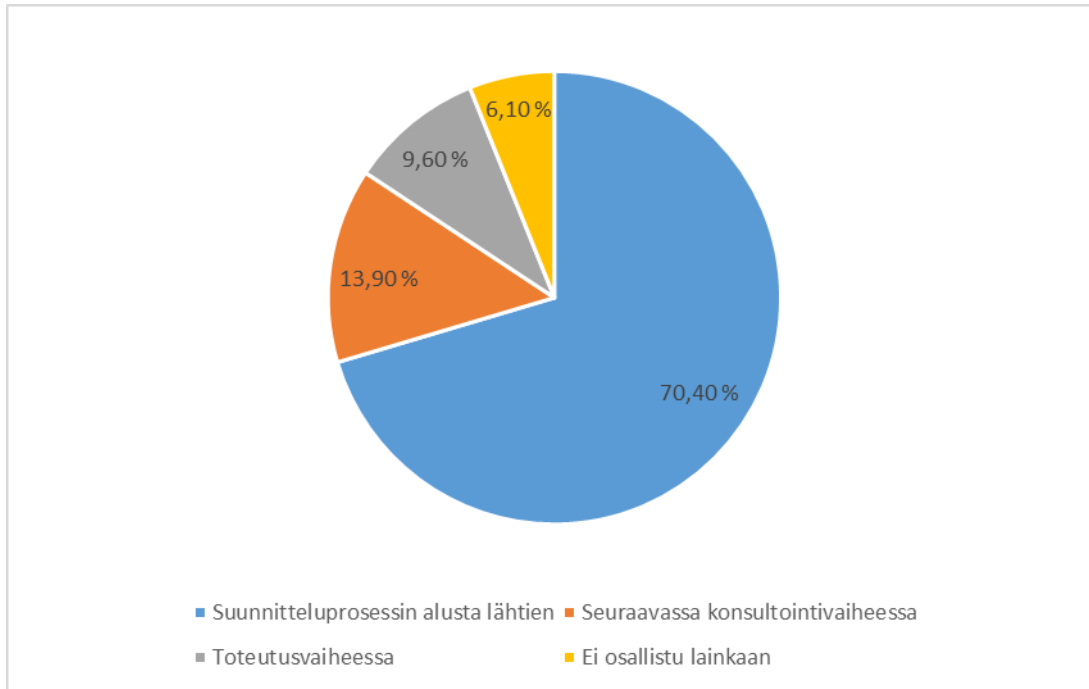


Kuvio 6. Mistä henkilöstöasioista vastaava on rekrytoitu, %

3.2 Strategia ja toimintaperiaatteet

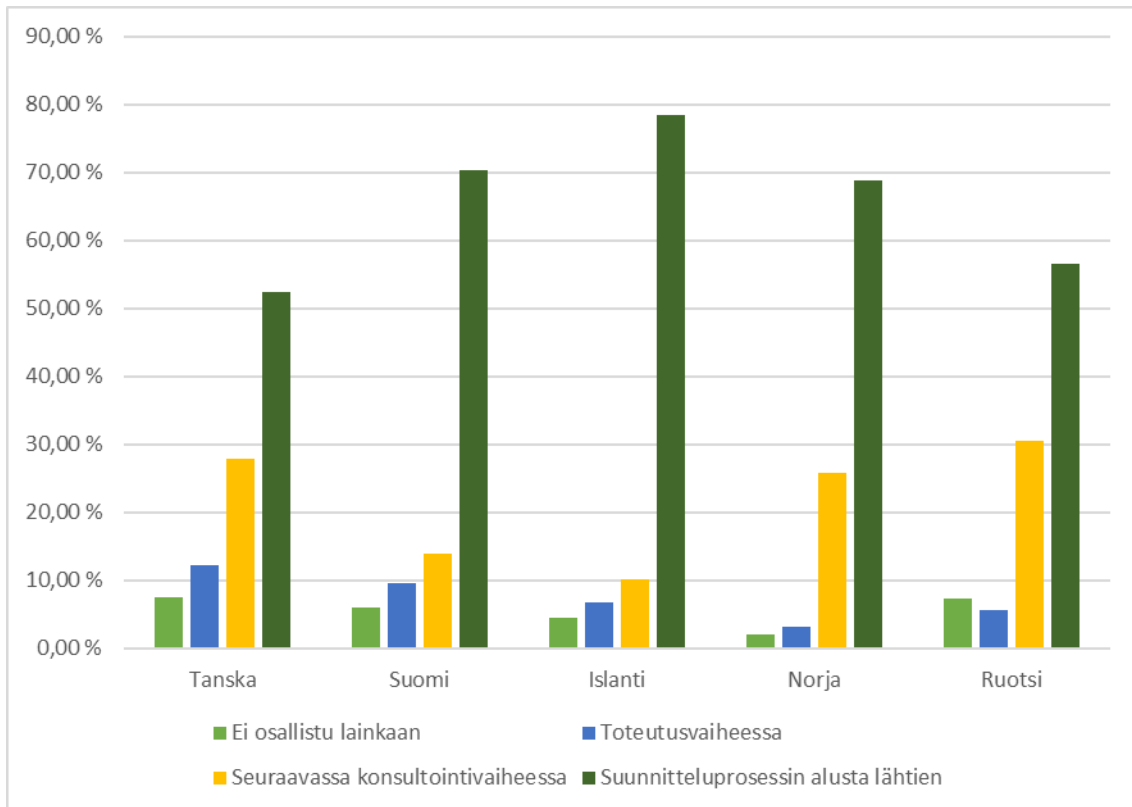
Suurimmalla osalla organisaatioista oli kirjallinen toiminta-ajatus tai missio (91,3 %), liiketoimintastrategia (91,3 %) ja henkilöstöstrategia (74,8 %). Yli puolella organisaatioista oli myös koulutus- ja kehittämisstrategia (63,8 %), henkilöstön moninaisuutta koskeva ohjeistus (56,7 %) ja yritys vastuuta (CSR) koskeva ohjeistus (50,4 %). Jälkimmäinen viittaa yleisesti liiketoiminnan käytäntöihin, jotka ulottuvat yli sen, mitä laki normaalisti edellyttää ja joilla pyritään laajempiin eettisiin ja julkisiin tavoitteisiin.

Henkilöstöosaston strategisuutta voidaan tarkastella myös sen kautta, missä vaiheessa henkilöstöasioista vastaava osallistuu liiketoiminta- tai palvelustrategian kehittämiseen. Kuvio 7 osoittaa, että henkilöstöasioista vastaava osallistuu jo suunnitteluprosessin alusta lähtien (70,4 %). Vuonna 2015 vastaava suhteellinen osuus oli 63 %, joten selkeää kehitystä on tapahtunut, mikä viittaa henkilöstöosaston roolin vahvistumiseen ehkä osin Covid-19-pandemian myötä. Tulokset osoittavat toisaalta myös sen, että osa pääsee vasta konsultointivaiheessa (13,9 %) tai toteutusvaiheessa (9,6 %) osallistumaan. Noin kuudella prosentilla henkilöstöasioista vastaavista ei ole minkäänlaista roolia strategian kehittämiseen, mikä on huolestuttavaa.



Kuvio 7. Henkilöstöasioista vastaavan osallistuminen liiketoiminta – tai palvelustrategian kehittämiseen, %

Kuviossa 8 on tehty Pohjoismaiden välinen vertailu. Islannissa, Suomessa ja Norjassa on korkeampi henkilöstöasioista vastaavan osallistumisaste *suunnitteluprosessin alusta lähtien strategiatyöhön* kuin Tanskassa tai Ruotsissa. Ruotsi, Tanska ja Norja ovat muita korkeammalla, kun tarkastellaan konsultointivaihetta. Toteutusvaiheessa Tanska on korkeimmalla ja Ruotsi ja Norja matalimmalla tasolla. (prosenttiosuudet eroavat toisistaan myös tilastollisesti tarkasteltuna).



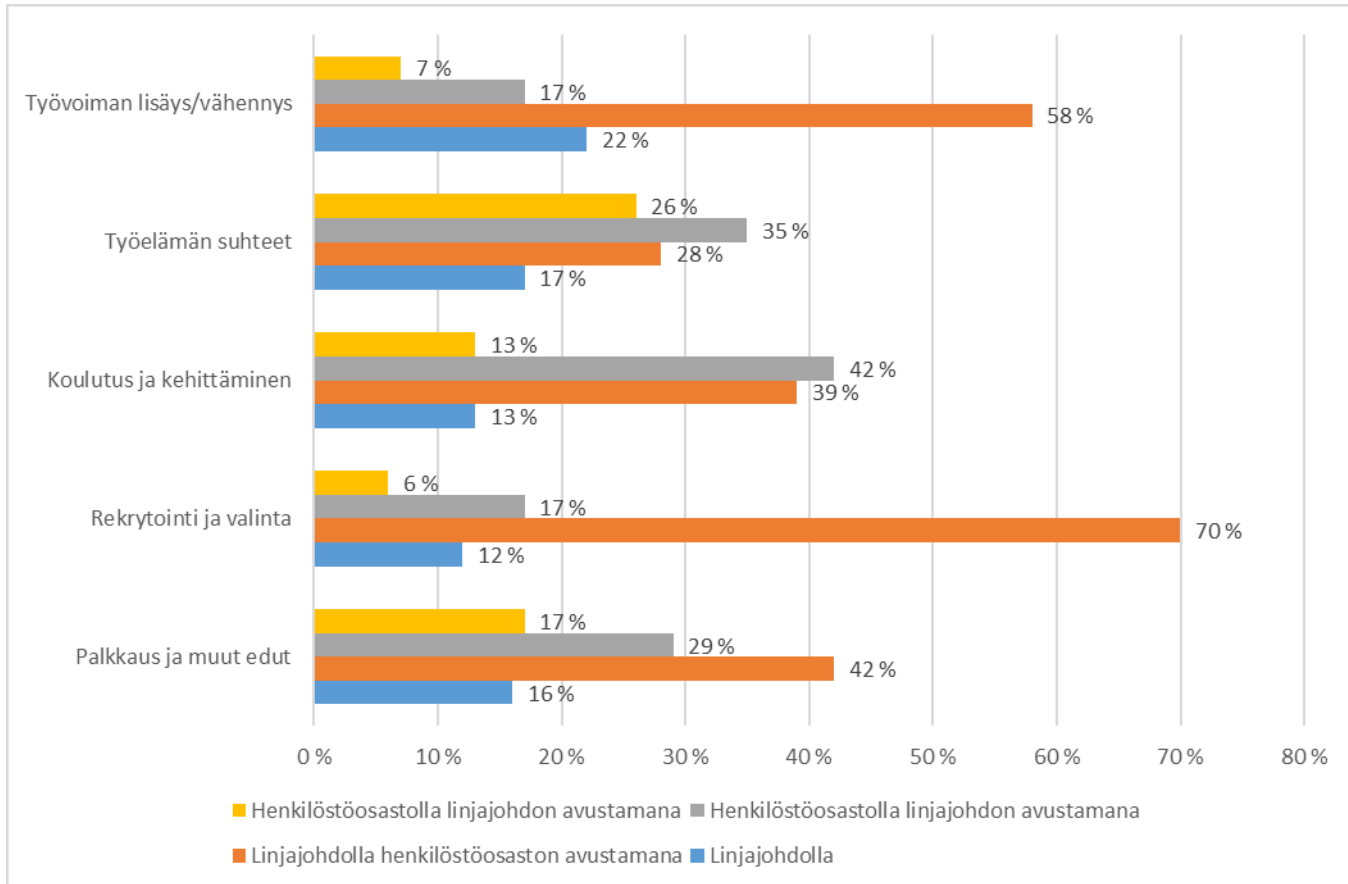
Kuvio 8. Henkilöstöasioista vastaavan osallistuminen liiketoiminta – tai palvelustrategian kehittämiseen, %

3.3 Linjajohdon henkilöstövastuu

Linjajohdolla on päävastuu joko yksin tai henkilöstöosaston avustuksella lähes kaikista HR-osa-alueista (Kuvio 9). Ainoastaan työelämän suhteet (työsuhdeasiat) on se HR-osa-alue, jossa henkilöstöosastolla on päävastuu joko yksin tai linjajohdon avustamana.

Tarkempi tarkastelu osoittaa, että näistä HR-osa-alueista rekrytointi ja valinta ja työvoiman lisäys tai vähennys ovat niitä osa-alueita, jotka selkeästi eniten tapahtuvat linjajohdon päävastuulla. Henkilöstöosasto puolestaan kantaa päävastuun työelämän suhteista ja koulutus ja kehittäminen osa-alueista.

Jonkin verran muutosta on tapahtunut vuoteen 2015 verrattuna. Linjajohdolla näyttäisi olevan hieman enemmän päävastuuta palkkaukseen liittyvistä asioista (58 % vs 52 %) ja työvoiman lisäykseen tai vähentämiseen (80 % vs 77 %) liittyen. Vastaavasti linjajohto on luovuttanut päävastuutaan henkilöstöosaston suuntaan koulutus ja kehityspuolella (52 % vs 73 %) ja työsuhteasioissa (50 % vs 45 %). Selkeä muutos työn jaossa linjajohdon ja henkilöstöosaston välillä näyttää siis tapahtuneen näillä HR-osa-alueilla viime vuosien aikana.

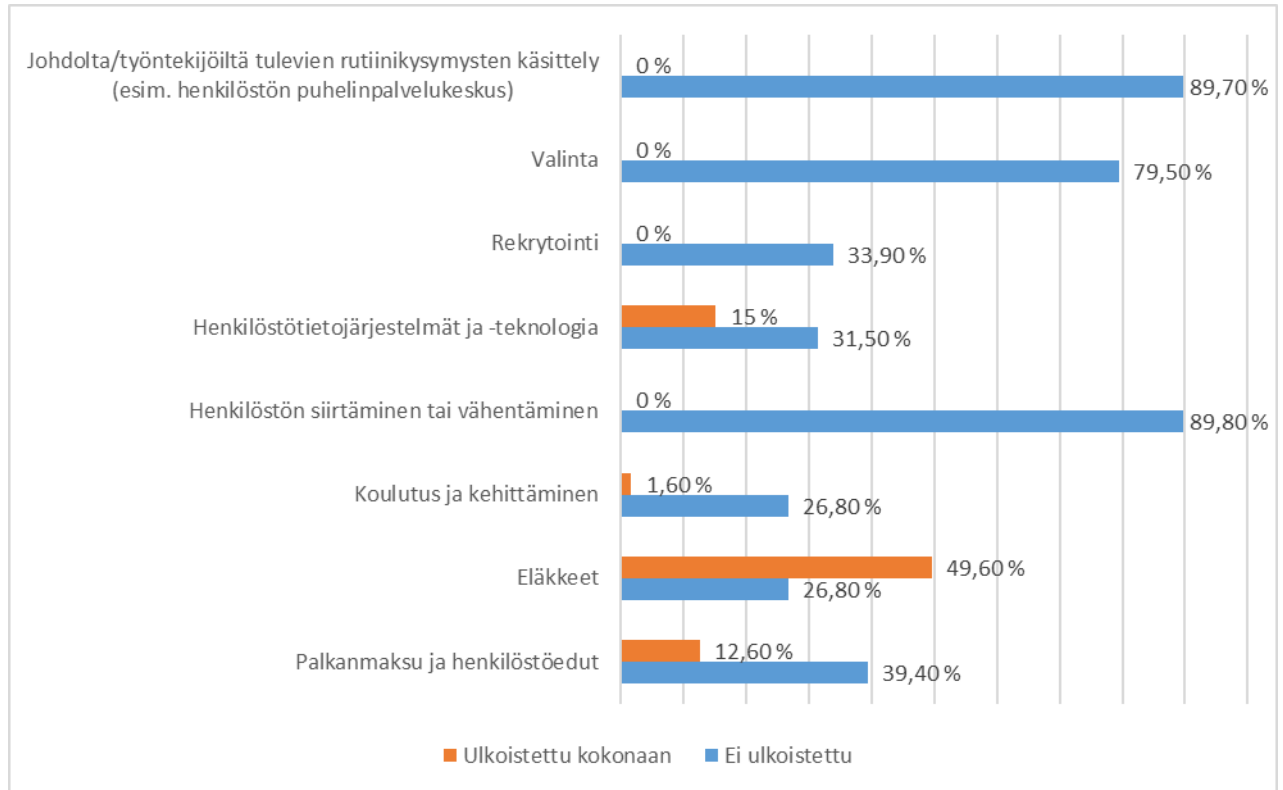


Kuvio 9. Päävastuu HR:n osa-alueiden toimintaohjeita koskevista päätöksistä, %

3.4 Henkilöstötehtävien ulkoistaminen

Kuviossa 10 on tarkastelun kohteeksi valittu vain asteikon ääripää, eli mitä HR osa-alueita on kokonaan ulkoistettu tai ei lainkaan. Edelleen suurin osa HR osa-alueista on ulkoistamatta tai vain osin ulkoistettu. Henkilöstön siirtäminen tai vähentäminen (lähes 90 %) ja johdolta/työntekijöiltä tulevien rutiinikysymysten käsittely (lähes 90 %) hoidetaan sisäisesti. Myös valintapäätökset tehdään pääasiassa organisaation sisällä (79,5 %).

Kokonaan ulkoistettuja HR osa-alueita ovat lähinnä eläkkeet (lähes 50 % organisaatioista ulkoistanut kokonaan), palkanmaksu ja henkilöstöedut (12,6 % organisaatioista ulkoistanut kokonaan), henkilöstötietojärjestelmät ja -teknologia (15 % organisaatioista ulkoistanut kokonaan). Huomattavaa on, että vain alle kaksi prosenttia organisaatioista on ulkoistanut koulutuksen ja kehittämisen kokonaan. Noin neljännes (26,8 %) organisaatioista näyttää hoitavan koulutuspuolen itse mahdollisesti työssä oppimisen kautta, ja muut vaihtelevassa määrin ovat jossain määrin ulkoistanet toiminnon.



Kuvio 10. HR osa-alueiden ulkoistaminen, %

4 HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI- JA VALINTAKÄYTÄNNÖT

Henkilöstömäärissä on tapahtunut muutoksia kyselyä edeltävinä kolmena vuotena. Tulosten mukaan henkilöstömäärä oli joissakin organisaatioissa lisääntynyt (prosenttimuutos, keskiarvo 15,8 %) ja toisissa laskenut (prosenttimuutos, keskiarvo 8,0 %). Tulos voi osin selittyä ajalla ennen pandemiaa. Asteikko oli muutettu vuodesta 2015, joten vertailua ei voida suoraan tehdä.

4.1 Henkilöstön vähentäminen

Henkilöstön vähentämiskeinoja oli useita käytössä organisaatioissa, mutta niitä käytettiin pääasiassa vähäisessä määrin. Huomionarvoista on, että joissakin organisaatioissa joitakin keinoja ei käytetty lainkaan. Yleisimmät organisaation keventämiseen käytetyt keinot olivat sisäiset siirrot (87,4 % organisaatioista), määräaikaisten/tilapäisten työsuhteiden uusimatta jättäminen (81,9 %), pakolliset irtisanomiset (64,6 %), ja vapaaehtoiset irtisanomiset (58,3 %). Rekrytointikieltoa käytettiin organisaatioissa (48,8 %), mutta lähinnä niissäkin pääasiassa vähäisessä määrin. Toisaalta rekrytointikielto ei ollut lainkaan käytössä 51,2 % organisaatioista. Ulkoistamista ei myöskään käytetty 50,4 % organisaatioissa tarkoituksena keventää organisaatiota.

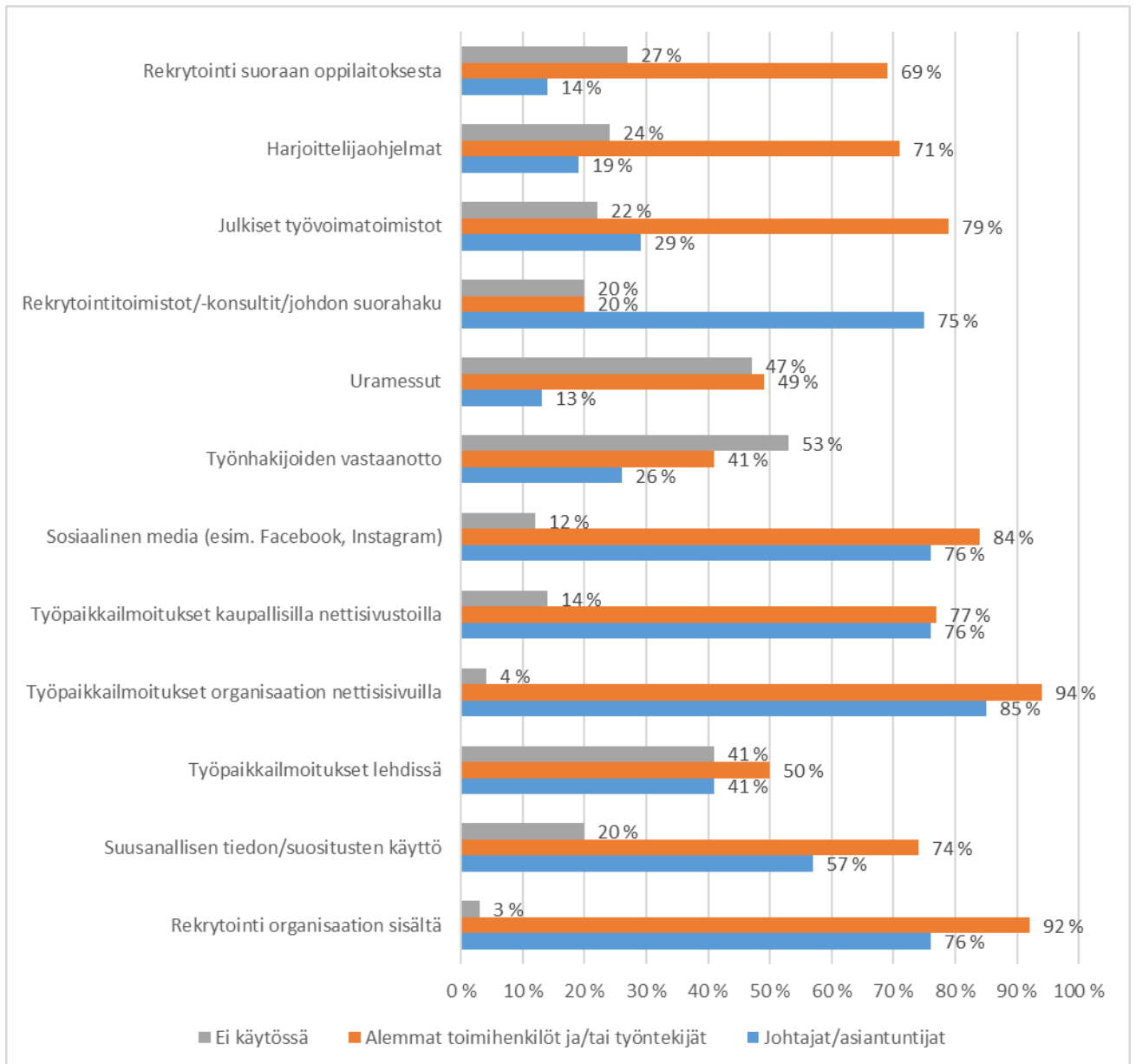
4.2 Rekrytointi ja valinta

Tulokset osoittavat (kuvio 11), että useita eri rekrytointimenetelmiä on laajasti käytössä organisaatioissa. Näitä käytäntöjä tarkasteltiin myös henkilöstöryhmittäin. Tulosten mukaan tärkeimmät tavat rekrytoida ovat rekrytointi organisaation sisältä ja työpaikkailmoitukset organisaation nettisivuilla, sosiaalinen media, ja työpaikkailmoitukset kaupallisilla nettisivustoilla. Työnhakijoiden vastaanotto, uramessut ja työpaikkailmoitukset lehdissä olivat vähiten käytössä.

Johtajien ja asiantuntijoiden rekrytoinnissa näytti korostuvan eniten työpaikkailmoitukset organisaation nettisivuilla. Lähes tasavertaisesti olivat heidän keskuudessa käytössä myös rekrytointi organisaation sisältä, työpaikkailmoitukset kaupallisilla nettisivustoilla, sosiaalinen media, ja rekrytointitoimistot/-konsultit/johdon suorahaku.

Rekrytointikanavat koskien ryhmää alemmat toimihenkilöt ja/tai työntekijät olivat vielä monipuolisempia kuin edellisen ryhmän kohdalla. Tässä ryhmässä oli käytössä seuraavat rekrytointikanavat järjestyksessä: 1. työpaikkailmoitukset organisaation nettisivuilla, 2. rekrytointi organisaation sisältä, 3. sosiaalinen media. Huomioitavaa on, että heidän kes-

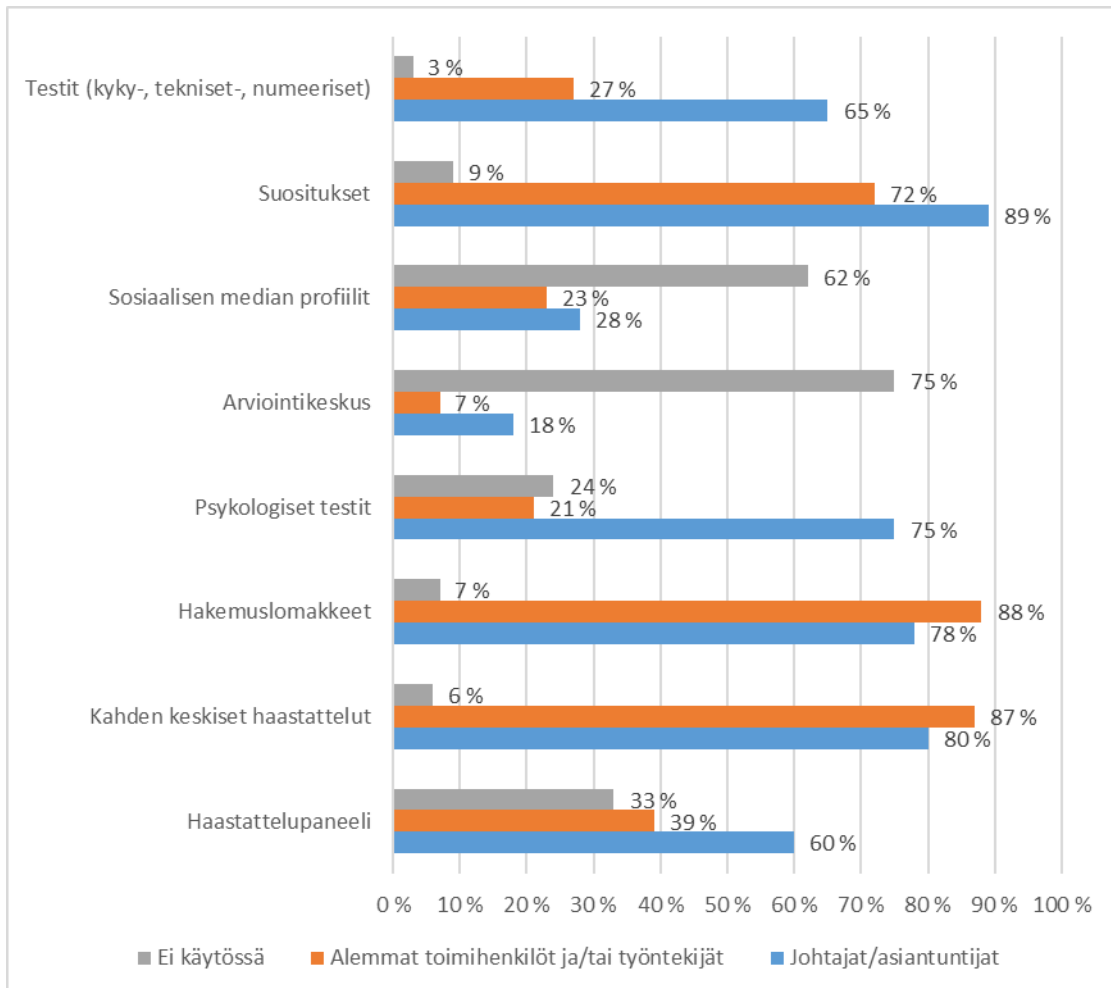
kuudessaan käytettiin myös julkisia työvoimatoimistoja, harjoittelijaohjelmia ja rekrytointia suoraan oppilaitoksista. Näitä menetelmiä ei puolestaan ollut käytössä johtajat/asiantuntijat ryhmässä.



Kuvio 11. Rekrytointimenetelmät eri henkilöstöryhmissä, %

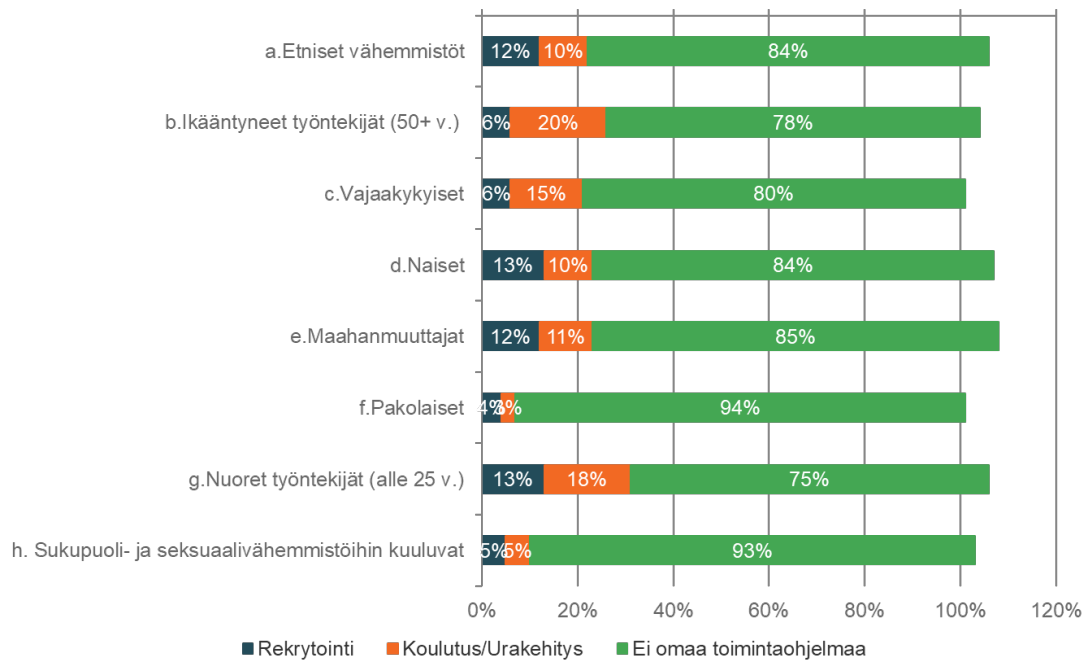
Kuviossa 12 tarkastellaan erilaisia valintamenetelmiä (8 kpl) ja niiden käyttöä organisaatioissa. kahdenkeskiset haastattelut, hakemuslomakkeet ja suositukset ovat eniten käytössä henkilöstövalinnoissa. Vähiten on käytössä arviointikeskukset ja sosiaalisen median profiilit.

Tuloksia tarkasteltiin myös henkilöstöryhmittäin. Johtajien ja asiantuntijoiden valinnassa suosittiin eniten suosituksia ja kahdenkeskisiä haastatteluja. Hakemuslomakkeet ja psykologiset testit olivat myös hyvin käytössä. Alempia toimihenkilöitä ja/tai työntekijöitä valittiin pitkälti samoilla menetelmillä kuin johtajia ja asiantuntijoita, tosin poikkeuksena on se, ettei alempien toimihenkilöiden ja/tai työntekijöiden kohdalla psykologiset testit olleet niin paljon käytössä.



Kuvio 12. Valintamenetelmät eri henkilöstöryhmissä, %

Mahdolliset erityisohjelmat (rekrytointi tai koulutus/urakehitys) erityisryhmiä varten olivat suhteessa aika vähän käytössä. Kuvioista 13 voidaan havaita, että nuorille alle 25-vuotiaille on näistä räätälöity eniten, tosin 75 % organisaatioista raportoi etteivät ole tehneet erikseen nuorille toimintaohjelmaa. Nuoriin panostetaan siten, että 13 % organisaatioista on luonut rekrytointiohjelman nuoria varten ja 18 % on panostanut nuorten koulutukseen tai urakehitykseen. Vastaavasti ikääntyneisiin (yli 50-vuotiaat) panostetaan erikseen jossain määrin. 6 % panostaa rekrytointeihin ja viidennes (20 %) panostaa heidän koulutukseen tai urakehitykseen.



Kuvio 13. Mahdolliset omat toimintaohjelmat erityisryhmissä, %

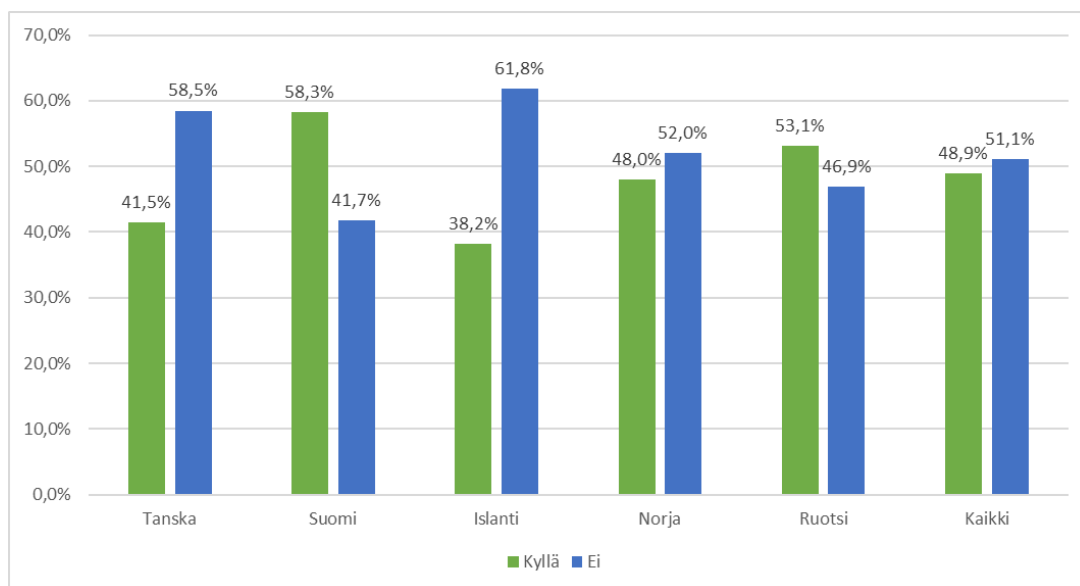
5 JOUSTAVAT TYÖJÄRJESTELYT

Organisaatiot mahdollistavat myös joustavia työjärjestelyjä vaihtelevasti. Pandemia luonnollisesti vauhditti etätöitä – ennen pandemiaa noin 14 % organisaatioista ei käyttänyt etätöitä. Etätöitä erityisesti Covid-19-pandemian aikaan oli laajalti käytössä, mikäli mahdollista. Vain alle yksi prosentti ilmoitti, ettei etätöitä ollut käytössä. Etätöiden (tai teletyön) määrä pandemian jälkeen raportoitiin olevan hieman vähäisempää kuin pandemian aikana, tosin siltä laajalti käytössä vaihtelevissa määrin. Vain noin kuusi prosenttia ilmoitti, ettei etätöitä ole käytössä pandemian jälkeen. Muista työn joustoista yleisiä oli määräaikaisten/tilapäisten työ ja joustava työaika.

6 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

6.1 Muodolliset arviointijärjestelmät

Muodollinen suoriutumisen arviointijärjestelmä oli käytössä yli puolessa Suomen organisaatioissa (58,3 %). Vertailussa suhteessa muihin Pohjoismaihin, tulokset taulukossa 14 osoittavat, että Suomessa toteutetaan eniten muodollista arviointia. Ruotsi on toisena (53,1 %) ja Norja kolmantena (48 %). Tanskassa (41,5 %) ja Islannissa (alle 40 %) puolestaan suositaan muita Pohjoismaita vähemmän muodollista arviointijärjestelmää. Erot Pohjoismaiden välillä ovat tilastollisesti merkitseviä.

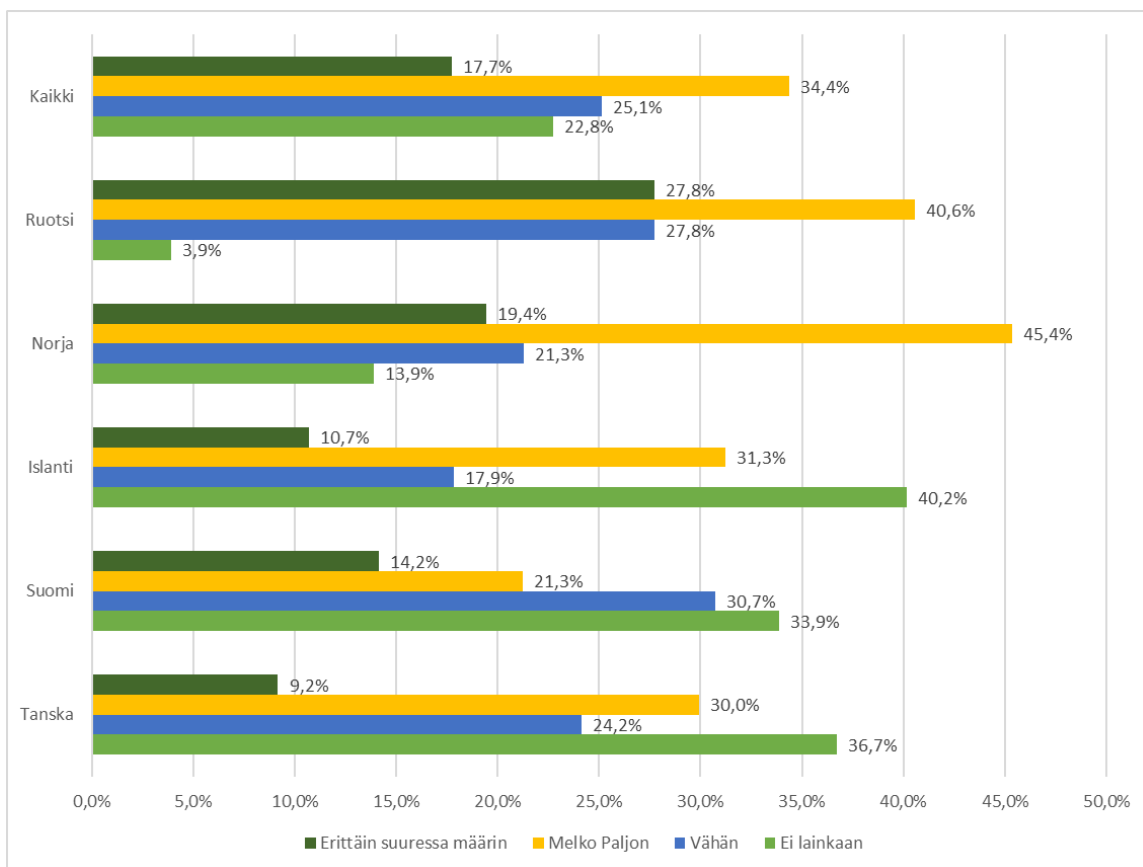


Kuvio 14. Mahdolliset omat toimintaohjelmat erityisryhmissä, %

Seuraavaksi tarkastelun kohteena on arviointijärjestelmien käyttö päätösten yhteydessä. Aluksi vertailtiin yksityisiä ja julkisia organisaatioita Suomen aineistossa. Tarkasteltaessa arviointijärjestelmien hyödyntämisestä päätöksenteossa palkkaukseen, voidaan havaita, että yksityiset organisaatiot (noin 80 %) hyödyntävät arviointijärjestelmiä enemmän kuin julkiset organisaatiot (noin 71 %). Yksityiset organisaatiot (noin 81 %) hyödyntävät julkisia organisaatioita (67 %) enemmän arviointijärjestelmiä myös koulutus- ja kehityspäätöksiin. Selkeä ero yksityisten ja julkisten organisaatioiden välillä havaitaan myös suhteessa arviointijärjestelmien hyödyntämisestä urapäätöksiin: yksityiset organisaatiot (noin 83 %) hyödyntävät arviointeja julkisia organisaatioita (noin 67 %) enemmän. Vastaavasti yksityiset organisaatiot hyödyntävät arviointijärjestelmiä suhteessa työvoimasuunnitteluun (67,5 %) enemmän kuin julkiset organisaatiot (51,4 %). Verrattuna vuoteen 2015, muu-
tosta on tapahtunut siten, että nyt yksityiset organisaatiot käyttivät arviointijärjestelmiä

päätöksenteossa näissä kaikissa tarkasteluissa julkisia enemmän. Vielä 2015 julkiset organisaatiot hyödynsivät päätöksenteossa arviointijärjestelmiä palkkaukseen yksityisiä hieman enemmän (72 %–64 %).

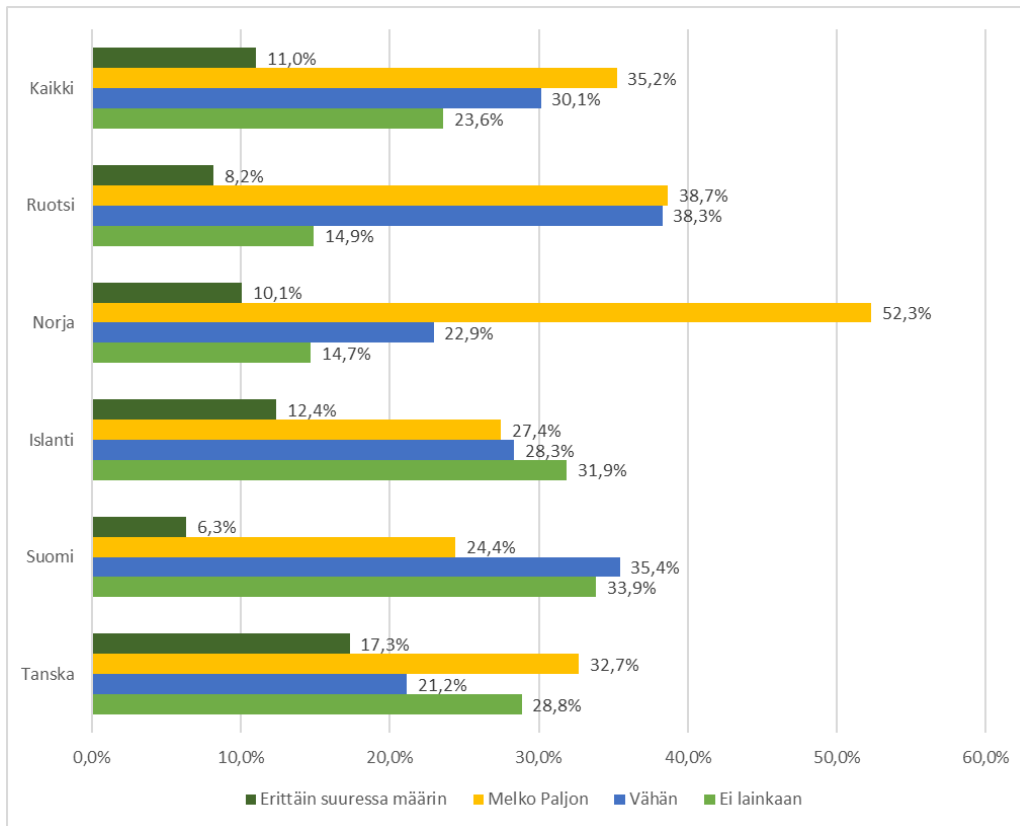
Vertailu tehtiin myös Pohjoismaiden välisenä vertailuna. Pohjoismaat eroavat tilastollisesti toisistaan. Ensimmäisenä tarkastellaan arviointijärjestelmätietojen käyttöä palkitsemiseen (palkkaus). Tulokset kuviossa 15 osoittavat, että Ruotsissa arviointijärjestelmää käytetään muita Pohjoismaita enemmän palkkaukseen (lähes 70 % raportoi käyttävänsä joko melko paljon tai erittäin suuressa määrin). Huomionarvoista on, että Tanskassa (36,7 %) ja Islannissa (noin 40 %) on suhteessa enemmän organisaatioita, joissa arviointijärjestelmän kytköstä palkkaukseen ei ole käytössä.



Kuvio 15. Arviointijärjestelmän käyttö palkitsemiseen Pohjoismaissa, %

Arviointijärjestelmien käyttöä suhteessa koulutukseen ja kehittämiseen Pohjoismaissa kuvataan kuviossa 16. Kiintoisana yksityiskohtana voidaan havaita, että Norja (62,4 % melko paljon tai erittäin suuressa määrin) näyttää käyttävän arviointeja koulutukseen ja kehittämiseen muita Pohjoismaita selkeästi enemmän. Vastaavat luvut muissa Pohjoismaissa ovat seuraavat: Tanska (50 %), Ruotsi (46,9 %), Islanti (39,8 %) ja Suomi (30,7 %). Vastaavasti Islannissa ja Suomessa on eniten myös niitä organisaatioita, joissa ei lainkaan

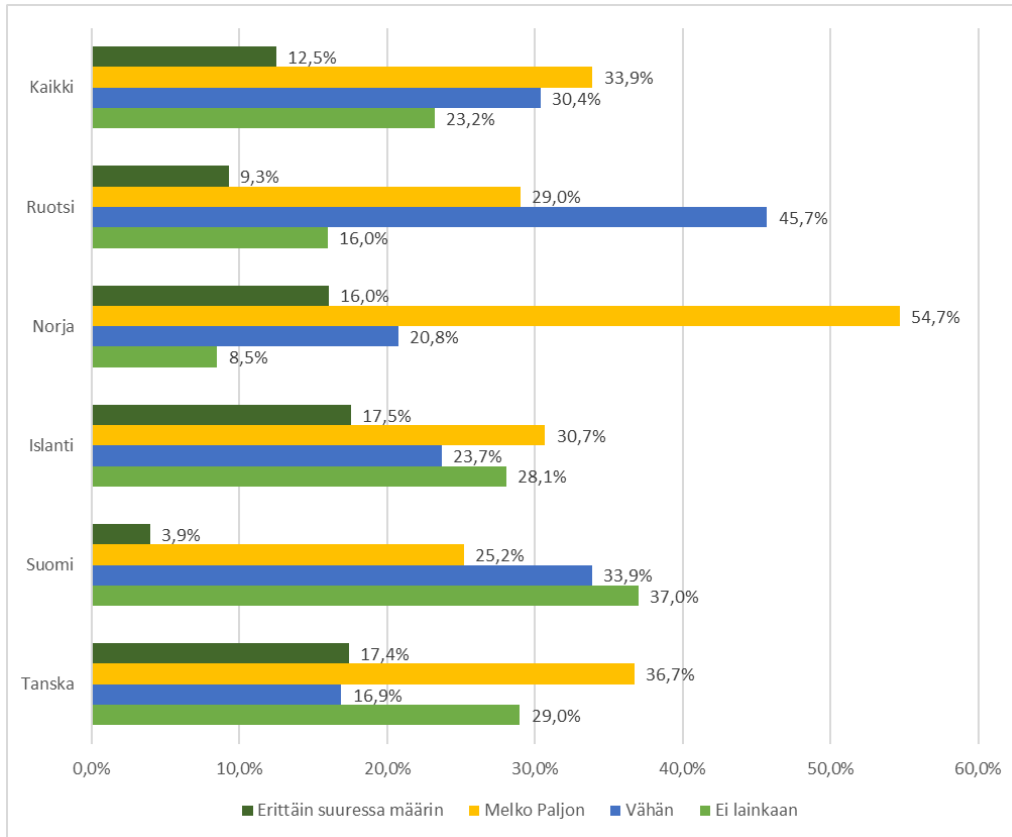
hyödynnetä arviointijärjestelmiä koulutukseen ja kehitykseen. (Erot Pohjoismaiden välillä ovat myös tilastollisesti merkitseviä).



Kuvio 16. Arviointijärjestelmän käyttö koulutukseen ja kehittämiseen Pohjoismaissa, %

Muodollisten arviointijärjestelmien yhteyttä urasiirtoihin kuvataan kuviossa 17. Vertailussa edelleen huomioidaan erot Pohjoismaiden välillä. (Erot osoittautuivat myös tilastollisesti merkitseviksi).

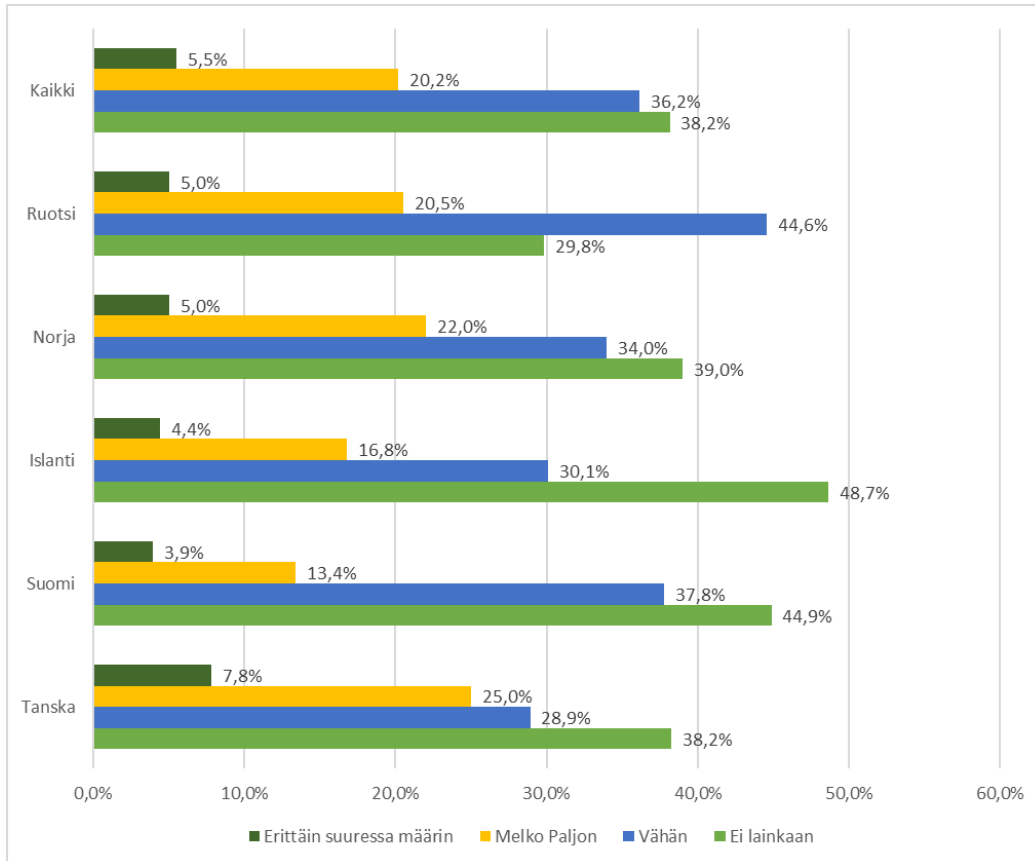
Vertailu osoittaa, että Norja hyödyntää muita Pohjoismaita enemmän muodollisia arviointeja suhteessa urasiirtoihin (noin 71 % melko paljon tai erittäin suuressa määrin). Vastaava luku muissa Pohjoismaissa on: Tanska (noin 54 %), Islanti (noin 48 %), Ruotsi (noin 38 %) ja Suomi (noin 29 %). Suomen luku on vastaavasti suhteessa korkein kohdassa ”ei käytössä” (37 %). Mielenkiinto herää sen suhteen, onko muissa Pohjoismaissa muutoin Suomea parempi organisaatioissa tapahtuva urasuunnittelu.



Kuvio 17. Arviointijärjestelmän käyttö urasiirtoihin Pohjoismaissa, %

Kuviossa 18 tarkastellaan edelleen muodollisen arviointijärjestelmän hyödyntämistä päätöksenteossa. Taulukossa kuvataan arviointijärjestelmien yhteys työvoiman suunnitteluun. Suhteelliset erot Pohjoismaiden välillä ovat edelleen myös tilastollisesti merkitseviä.

Suomen osalta voi kokonaisuutena todeta, että muodollisia arviointijärjestelmiä käytetään vähemmän (ei lainkaan käytössä) suhteessa työvoimasuunnitteluun kuin palkkaukseen, koulutukseen ja kehittämiseen tai urasiirtoihin. Kuvio 18 osoittaa, että Tanska hyödyntää muita Pohjoismaita enemmän arviointijärjestelmiä työvoimasuunnitteluun (32,8 % erittäin suuressa määrin tai melko paljon). Islanti (48,7 %) ja Suomi (44,9 %) johtaa tässä kohtaa tilastoa siitä, että ei käytä lainkaan arviointijärjestelmiä työvoimasuunnitteluun liittyvässä päätöksenteossa.

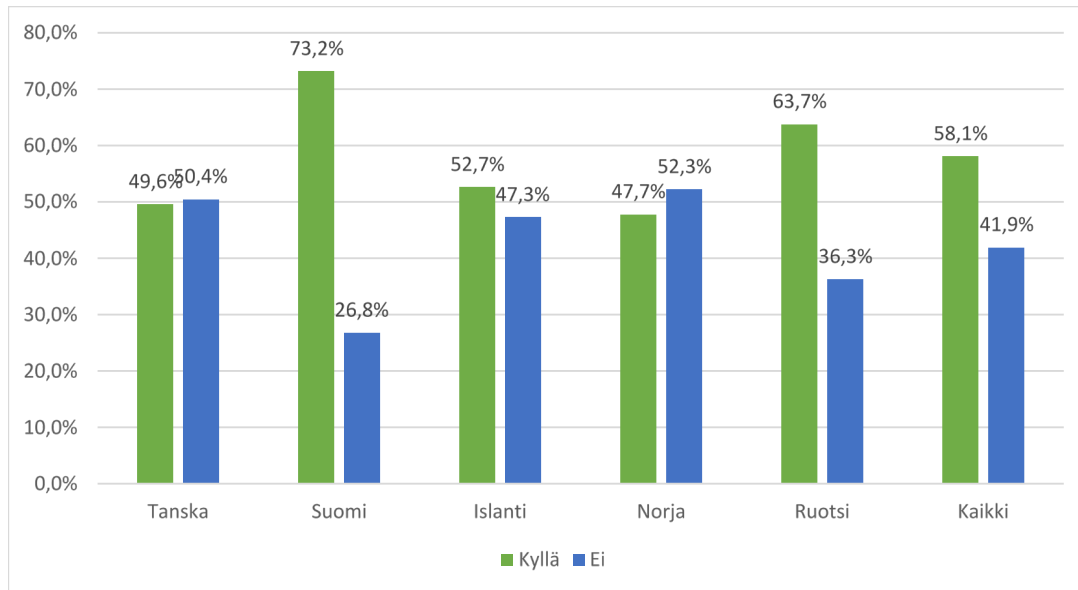


Kuvio 18. Arviointijärjestelmän käyttö työvoimasuunnittelussa Pohjoismaissa, %

6.2 Henkilöstökoulutus

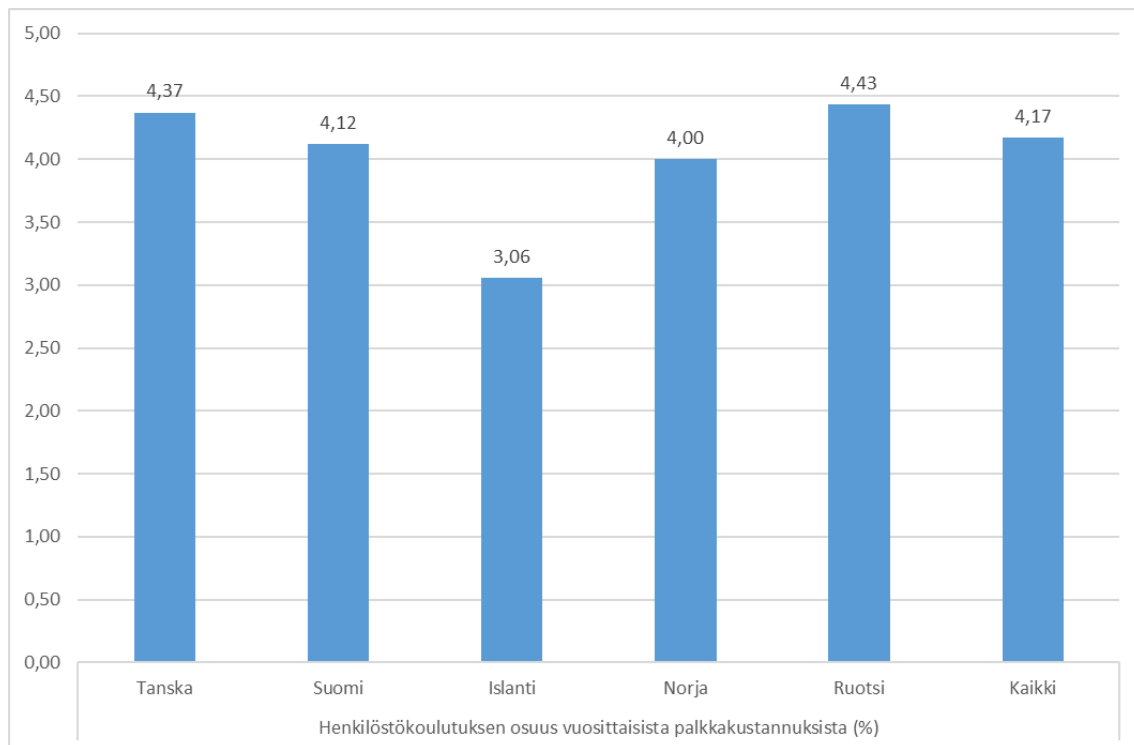
Tutkimuksessa selvitettiin sitä, arvioidaanko henkilöstön koulutustarvetta organisaatiossa. Suomen aineiston osalta yksityiset (57,8 %) ja julkiset (59,5 %) olivat lähes samalla tasolla.

Vertailu tehtiin myös Pohjoismaiden välillä. Tulokset ovat esillä kuviossa 19. Tulokset osoittaa, että Suomi (noin 73 %) arvioi muita Pohjoismaita enemmän työntekijöiden koulutustarvetta. Seuraavaksi aktiivisin on Ruotsi (noin 64 %). Norjalla on alhaisin suhteellinen osuus (47,7 %), tosin Tanska on aika lähellä (49,6 %).



Kuvio 19. Työntekijöiden koulutustarpeen arviointi organisaatiossa, %

Henkilöstökoulutuksen osuus arvioiduista vuosittaisista palkkakustannuksista prosentteina on kuvattu kuvioon 20. Kuvion perusteella voidaan havaita, että neljä Pohjoismaata on aika tasoissa eli panostus koulutukseen on noin 4 %. Matalin arvo on Islannilla, noin 3 %.



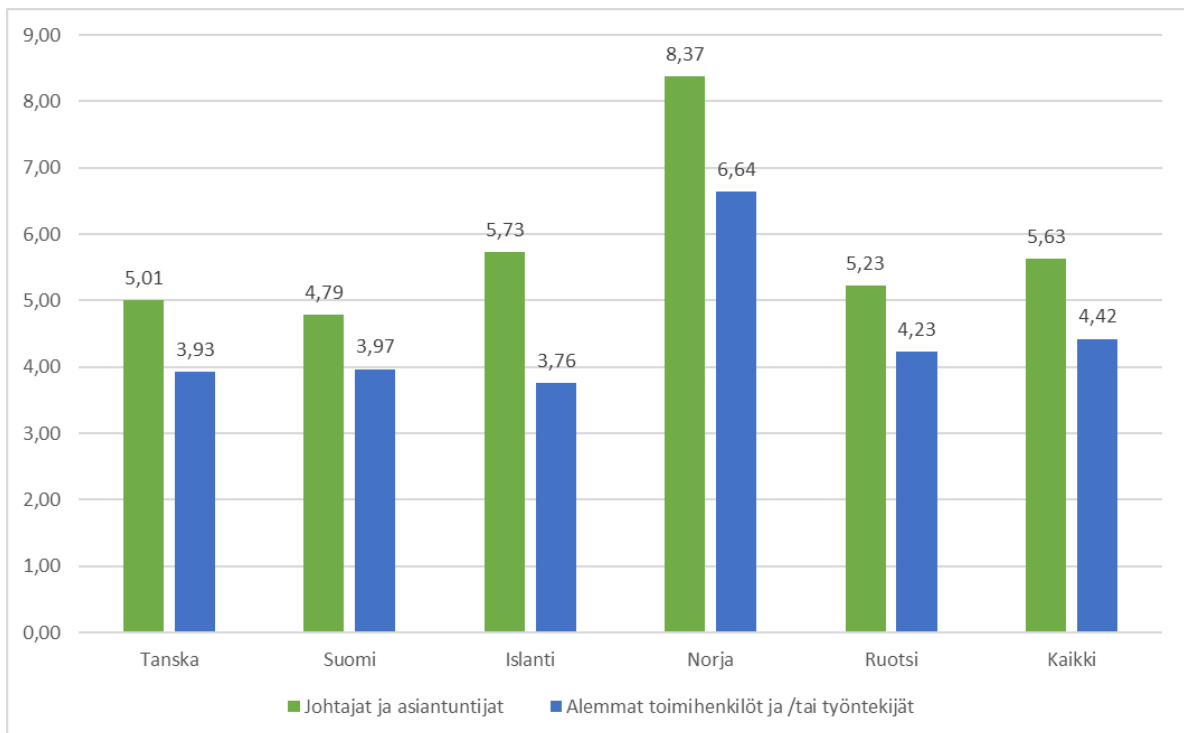
Kuvio 20. Henkilöstökoulutuksen osuus vuosittaisista palkkakustannuksista, %

Organisaatioiden edustajia pyydettiin kyselyssä arvioimaan koulutuspäivien lukumäärää per henkilö vuositasona. Tulokset ovat nähtävillä kuviossa 21. Arviointi tapahtui kahdessa eri henkilöstöryhmässä: 1. johtajat ja asiantuntijat ja 2. alemmat toimihenkilöt ja/tai työntekijät. Tuloksista voidaan kokonaisuudessaan havaita, että johtajia ja asiantuntijoita koulutetaan jossain määrin enemmän kuin alempia toimihenkilöitä ja/tai työntekijöitä. Tilanne näyttää olevan sama kaikissa Pohjoismaissa.

Tarkasteltaessa johtajia ja asiantuntijoita voidaan havaita, että Norja (8,37) on selkeästi edellä muita Pohjoismaita koulutuspäivien lukumäärissä myös tilastollisesti. Kuvioista 21 voidaan myös havaita, että Suomella on vähiten koulutuspäiviä (4,79) myös johtajien ja asiantuntijoiden kohdalla.

Alempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden kohdalla voidaan myös havaita eroja Pohjoismaiden välillä. Norjalla (6,64) on muita Pohjoismaita enemmän koulutuspäiviä myös tässä henkilöstöryhmässä tilastollisesti. Tässä henkilöstöryhmässä Islannilla (3,76) oli alin koulutuspäivämäärä.

Verrattuna Suomen aineistoa vuoden 2015 aineistoon, voidaan todeta koulutusmäärissä olevan hieman tapahtunut positiivista kehitystä. Alemmat toimihenkilöt/työntekijät ryhmässä muutosta on tapahtunut vuodesta 2015 siten, että lukumäärän kehitys on hivenen noussut korkeammalle: muutos 3,5-> 4. Johtajien ja asiantuntijoiden kohdalla muutos on lähinnä marginaalinen 4,6 -> 4,8.

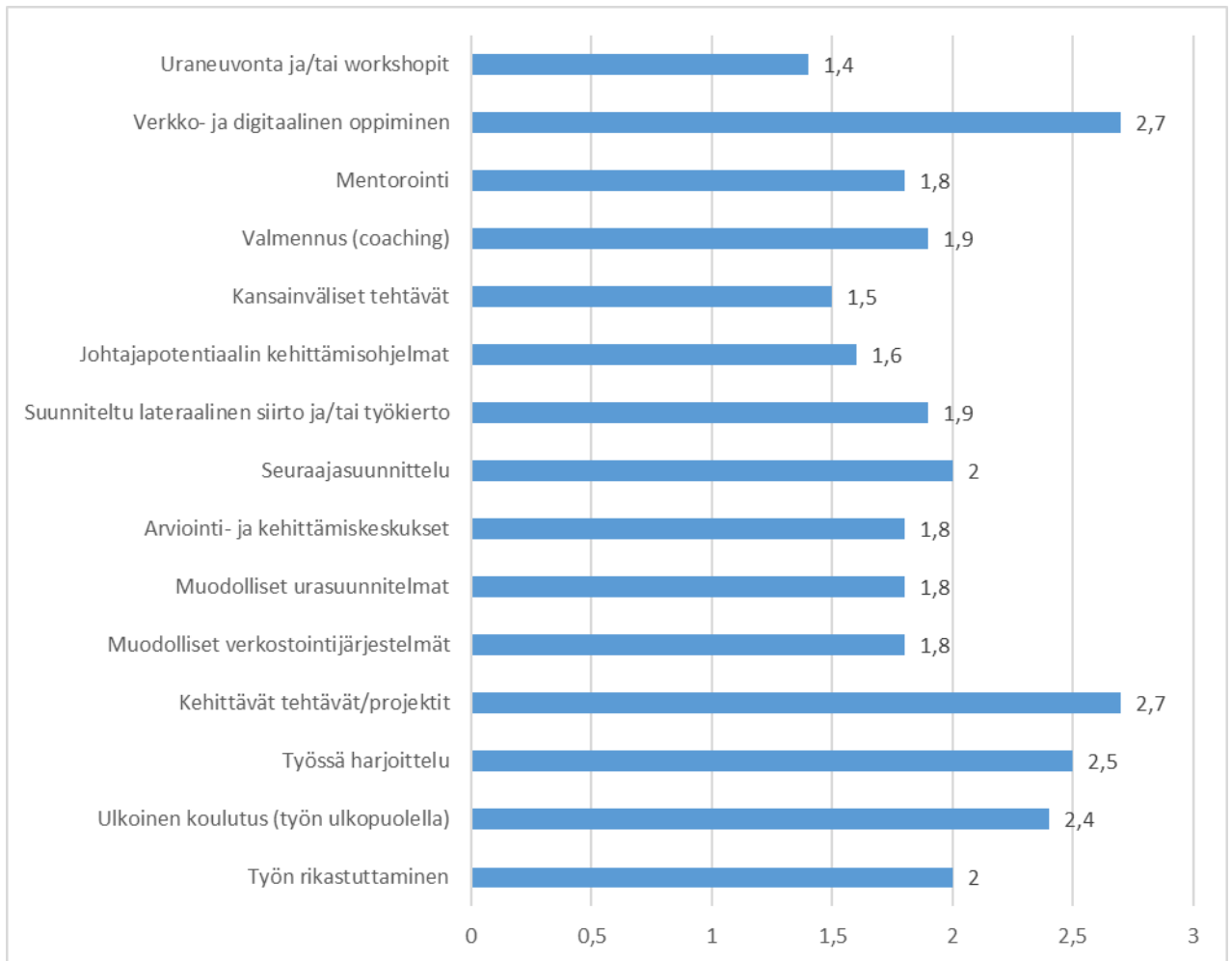


Kuvio 21. Henkilöstökoulutuksen arvioidut päivät per henkilöstöryhmä

6.3 Urakehittämismenetelmät

Seuraavaksi tarkastellaan Suomen aineiston osalta urakehittämismenetelmiä, joita organisaatioissa on käytössä. Kuviossa 22 oleva asteikko on: ei lainkaan (0) – erittäin suuressa määrin (4).

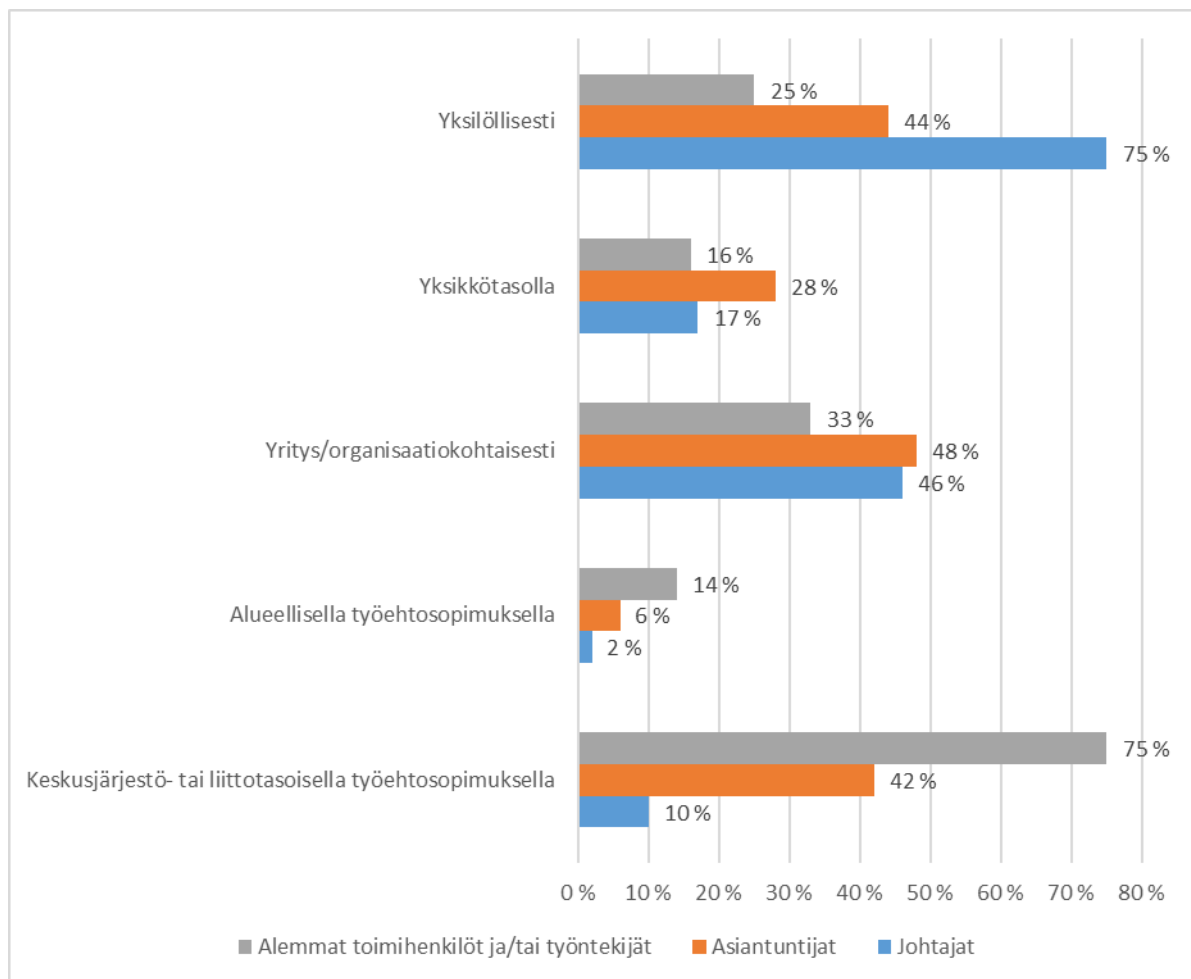
Tulokset osoittavat, että organisaatioissa on käytössä useita urakehitysmenetelmiä. Yleisimmät urakehitysmenetelmät ovat seuraavat: 1. verkko- ja digitaalinen oppiminen, 2. kehittävät tehtävät/projektit, 3. työssä harjoittelu, ja 4. työn ulkopuolella tapahtuva koulutus. Vähiten on käytössä uraneuvonta ja/tai workshopit (67 % organisaatioista ei käytössä lainkaan), 2. kansainväliset tehtävät (58 % organisaatioista ei ole lainkaan) ja 3. johtajapotentiaalin kehittämisohjelmat (54 % organisaatioista ei ole lainkaan). Yrityksen koko ja kansainvälisyysaste selittänee osin tuloksia.



Kuvio 22. Urakehittämismenetelmien käyttö

7 PALKKAUS JA MUUT EDUT

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä, millä tasolla peruspalkka määrittyy eri henkilöstöryhmillä. Tulokset ovat esillä kuviossa 23. Johtajien peruspalkka määrittyy selkeästi eniten yksilöllisesti (75 %), mutta pitkälti myös yritys- tai organisaatiokohtaisesti (48 %). Asiantuntijoiden peruspalkka määrittyy suhteellisen tasaisesti: yritys/organisaatiokohtaisesti 48 %, yksilöllisesti 44 %, keskusjärjestö- tai liittotasoisella työehtosopimuksella 42 %. Alempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden palkka määrittyy pääasiassa keskusjärjestö- tai liittotasoisella työehtosopimuksella (75 %).

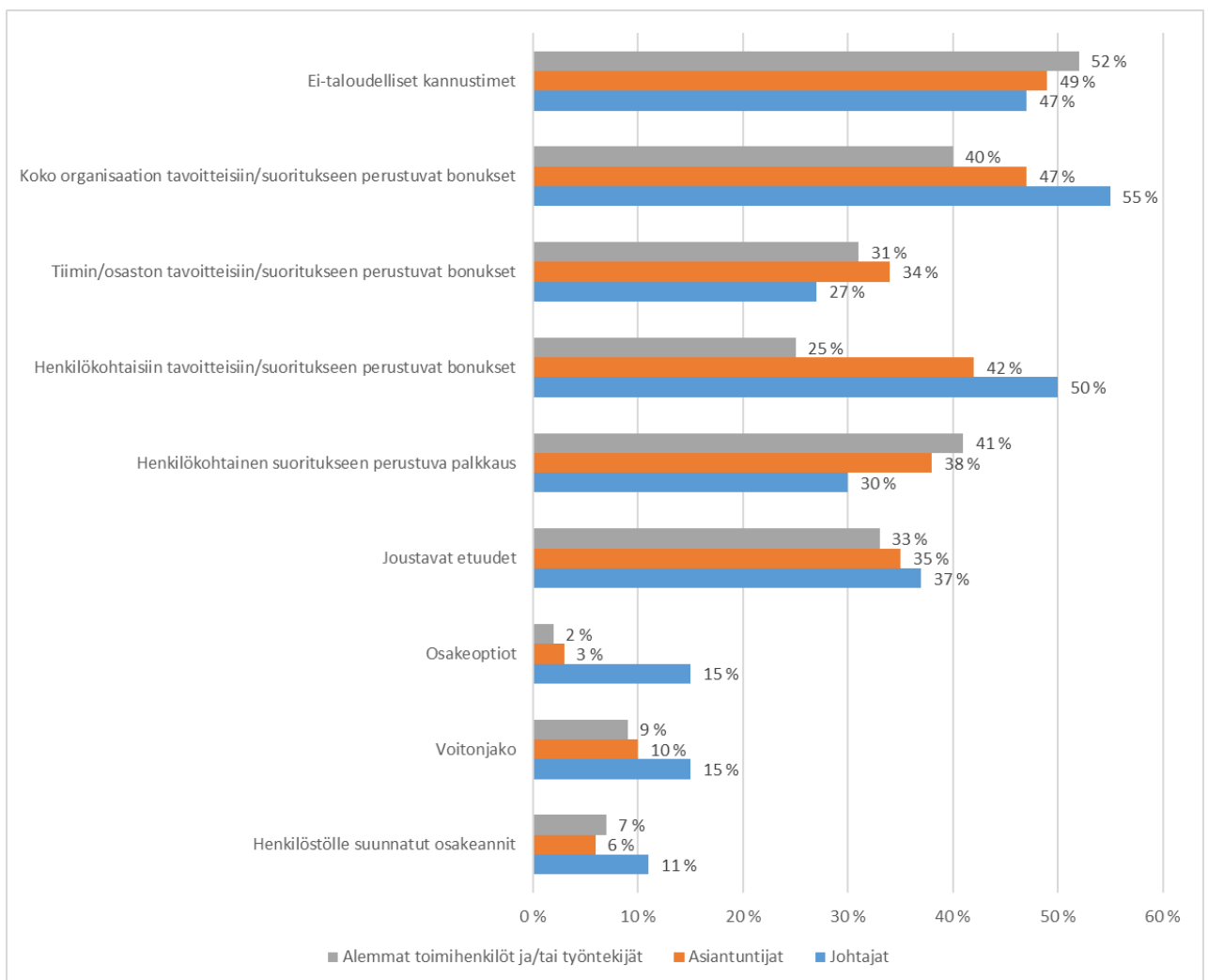


Kuvio 23. Eri henkilöstöryhmien peruspalkan määrittely

Kuviossa 24 on esitetty eri kannustejärjestelmien käyttö henkilöstöryhmittäin. Johtajien palkitsemisessa korostuu koko organisaation tavoitteisiin/suoritukseen perustuvat bonukset (2021 55 %, 2015 37 %) ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin/suoritukseen perustuvat bonukset (2021 50 %, 2015 38 %). Jonkin verran muutosta on siten tapahtunut vuoteen 2015 verrattuna. Johtajien keskuudessa myös ei-taloudelliset kannustimet on kasvanut

(vuonna 2015 37 % -> 47 %), kuten myös joustavat etuudet (2015 18 % -> 2021 37 %). Palkitseminen johtajien kohdalla näyttää olevan monipuolisempaa.

Asiantuntijoiden kohdalla kannustejärjestelmät ovat tasaisesti käytössä. Heidän palkitsemisessaan korostuu ei-taloudelliset kannustimet (49 %), koko organisaatioon tavoitteisiin/suoritukseen perustuvat bonukset (47 %) ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin/suoritukseen perustuvat bonukset (42 %). Työntekijöiden kohdalla on myös eri kannustejärjestelmiä käytössä aika monipuolisesti. Samoin kuin asiantuntijoiden kohdalla, heillä on myös käytössä ei-taloudelliset kannustimet (52 %). Heillä korostuu myös henkilökohtainen suoritukseen perustuva palkkaus (41 %) ja myös koko organisaation suoritukseen perustuvat bonukset (40 %).



Kuvio 24. Kannustejärjestelmien käyttö henkilöstöryhmittäin (%)

Kyselyssä selvitettiin myös lakisääteisten vaatimusten ylittävistä järjestelyistä. Näistä eniten käytössä oli yksityiset terveyspalvelut (80 %). Vähiten käytössä oli urakatkosohjelmat (5 %), lastenhoitoavustus (4 %) tai työpaikan lastenhoitojärjestelyt (4 %).

8 AY-TOIMINTA JA VIESTINTÄ

8.1 AY -toiminta

Pohjoismaiseen tapaan Suomessa on melko korkea ammatillinen järjestymisaste. Tulosten mukaan, suurin järjestäytymisasteluokka oli 21–50 % järjestäytyneet (41 %) ja toiseksi suurin luokka oli ammatillisesti järjestäytynyt yli 50 prosenttia (38 %). Korkein järjestymisaste oli Islannissa, jossa luokkaa yli 50 % kuului 97 % organisaatioista. Toiselle sijalle kipusi tasavahvasti Ruotsi (64 %) ja Tanska 64 %). Suomessa oli vähiten (38 %) yli 50 % järjestäytyneitä organisaatioita. Vastaava luku Norjassa oli 47 %.

Järjestäytymisellä on myös vähän (31 %) tai jossain määrin (38 %) vaikutusvaltaa organisaatioissa Suomessa. Erittäin suuressa määrin oli vain 5 % organisaatioista.

8.2 Viestintä

Tutkimuksessa kysyttiin myös henkilöstöryhmittäin virallista tiedotusta koskien liiketoimintastrategiaa, taloudellista suoriutumista ja töiden organisointia. Johtajille ja asiantuntijoille viestittiin hivenen enemmän kuin alemmille toimihenkilöille tai työntekijöille. Liiketoimintastrategia viestittiin virallisesti johtajille ja asiantuntijoille 100 % ja alemmille toimihenkilöille ja työntekijöille 81 %. Taloudellinen suoriutuminen viestittiin vastaavasti 98 % ja 87 % ja töiden organisointi viestittiin 94 % ja 87 %.

Viestintäkanavia oli organisaatioissa käytössä useita. Useimmiten viestintä tapahtuu lähimmän esimiehen kautta, säännöllisissä henkilöstöpalavereissa, sähköisesti tai tiimin tiedotuksen kautta. Jonkun verran eroja oli viestintäkanavissa siinä, mikäli tiedotetaan ylhäältä alas, konsultointi alhaalta ylös tai mitä ei ollut käytössä.

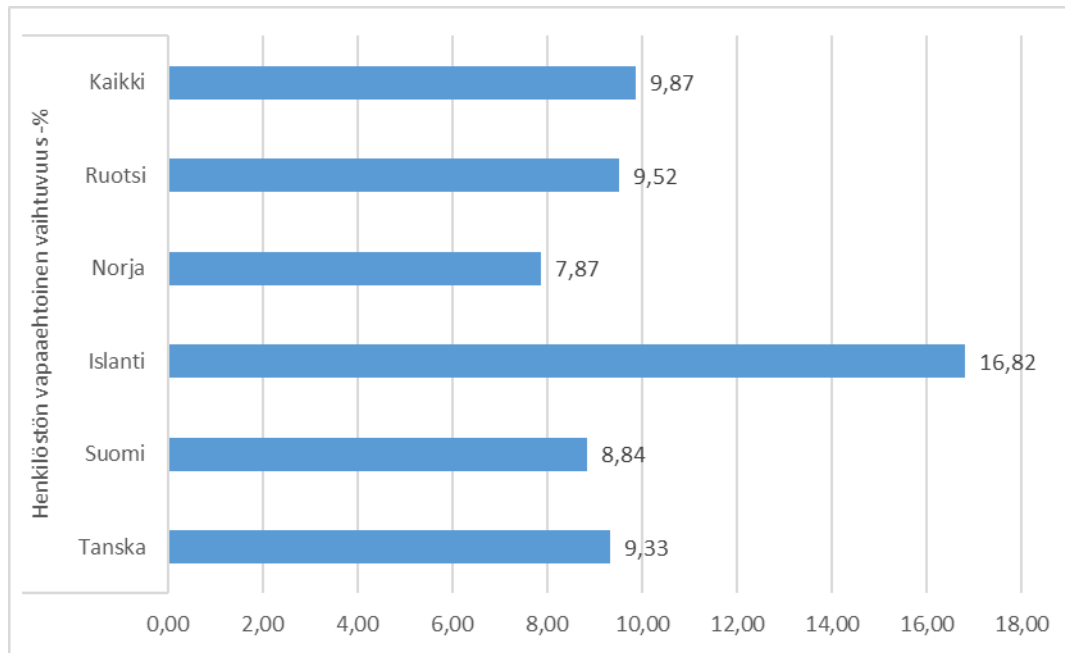
9 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TULOKSELLISUUS

Yksityisten yritysten kohdalla tarkasteltiin kokonaistuottoa viimeisten kolmen vuoden aikana. Keskimäärin yrityksillä meni hyvin: 41 % yrityksistä raportoi tuloksen olevan reilusti enemmän kuin kustannukset ja 40 % yrityksistä raportoi tuloksen olevan riittävä aikaansaamaan pientä voittoa.

Tuotteiden ja markkinoiden oli enimmäkseen valtakunnalliset (37 %) tai maailmanlaajuiset (32 %), alueelliset (17 %), paikalliset (10 %) tai Euroopan laajuiset (4 %). Markkinat koettiin enimmäkseen ennallaan pysyviksi (41 %), jossain määrin kasvaneiksi (35 %), merkittävästi kasvaneiksi (10 %), vähän supistuneiksi (13 %) tai merkittävästi supistuneiksi (1 %). Yritysostoja oli tapahtunut lähes kolmanneksessa yrityksissä (27 %), fuusioita (11 %), yrityskaupan kohteen oli ollut 6 % organisaatioista. Mahdollisissa muutoksissa henkilöstöosasto osallistui suunnitteluprosessin alusta lähtien (42 %), seuraavassa konsultointivaiheessa (25 %), toteutusvaiheessa (19 %) tai ei osallistunut lainkaan (14 %). Pohjoismaiden vertailu osoittaa, että Ruotsissa (56 %) ja Norjassa (60 %) henkilöstöosasto osallistui Suomea enemmän suunnitteluprosessin alusta lähtien.

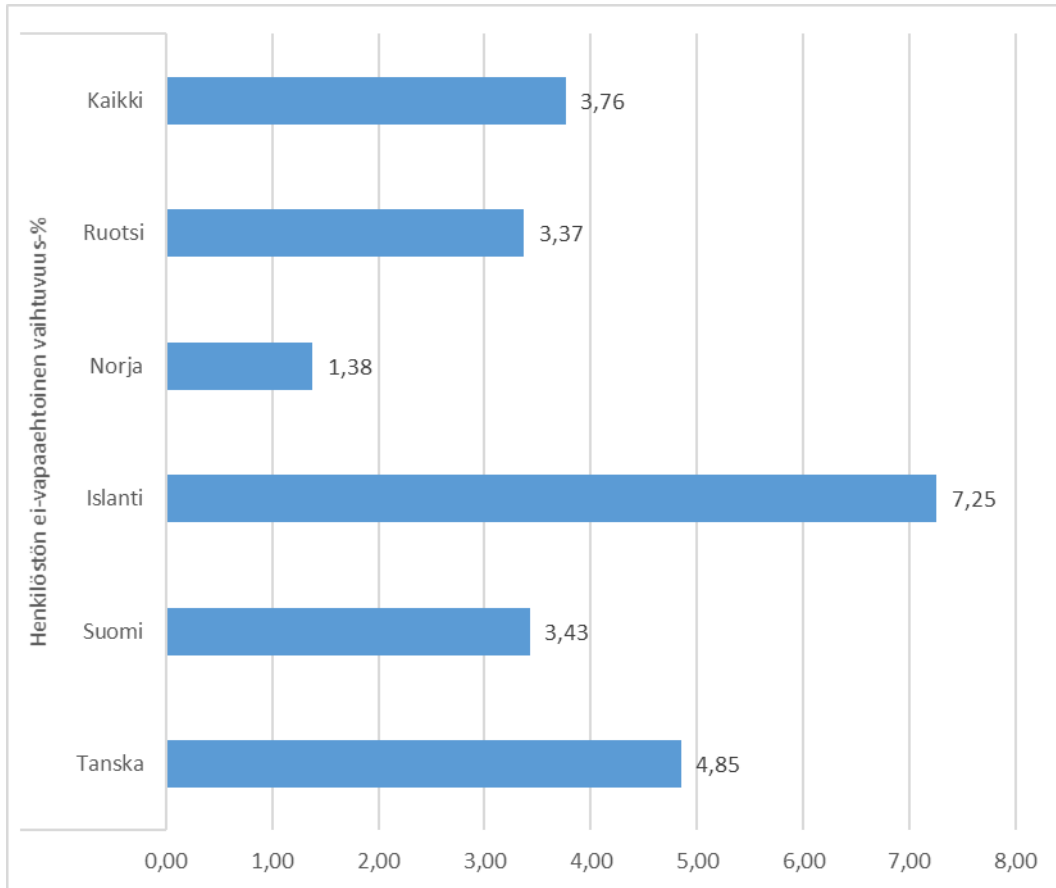
Organisaatioiden tuloksellisuutta tarkasteltiin myös verrattuna muihin samalla toimialalla/sectorilla toimiviin organisaatioihin. Pörssikehitys oli näistä korkein (keskiarvo 5,6), muut mittarit olivat aika tasaisia (keskiarvo 3,5–3,8): palvelun laatu, tuottavuusaste, kannattavuus, innovaatioaste ja ympäristöasiat.

Vaihtuvuutta tarkasteltiin organisaatioissa prosentteina (%). Henkilöstön vapaaehtoinen vaihtuvuus (kuviot 25) oli keskiarvoltaan Suomessa noin 9 %. Ero muihin Pohjoismaihin on lähes samalla tasolla Ruotsin ja Tanskan kanssa. Norjalla oli matalin arvo (lähes 8 %), tosin ero ei ole niin suuri. Islanti poikkesi muista Pohjoismaista. Siellä vaihtuvuus oli korkea eli lähes 17 %. Vapaaehtoinen vaihtuvuus on koko pohjoismaisessa aineistossa alle 10 %.



Kuvio 25. Henkilöstön vapaaehtoinen vaihtuvuus (%) Pohjoismaissa

Ei-vapaaehtoinen vaihtuvuus on kuvattu kuviossa 26. Ei-vapaaehtoinen vaihtuvuus oli Suomessa noin 3 % eli lähes sama kuin Ruotsissa. Islannissa oli eniten vapaaehtoista vaihtuvuutta (7 %) ja Norjassa vähiten (noin 1 %). Tanskassa ei-vapaaehtoista vaihtuvuutta oli toiseksi eniten Pohjoismaista (lähes 5 %). Ei-vapaaehtoinen vaihtuvuus on koko pohjoismaisessa aineistossa alle 4 %.



Kuvio 26. Henkilöstön ei-vapaaehtoinen vaihtuvuus (%) Pohjoismaissa

10 YHTEENVETO

Tässä tutkimusraportissa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen tilaa Suomessa CRANET 2021 -tulosten valossa. Suomen tuloksia vertaillaan osin aiempaan aineistonkeruuseen vuodelta 2015 (Tilev & Vanhala 2015). Suomen tuloksia vertaillaan osin myös muihin Pohjoismaihin. Uusin CRANET-tutkimus (N=127) osoittaa Suomen osalta, että henkilöstöosaston strategisuus on hieman vahvistunut verrattuna aiempaan 2015 aineistonkeruuseen. Tulosta voi osin selittää se, että Suomen aineistossa (N=127) oli tällä kierroksella enemmän vastauksia yksityiseltä sektorilta (66 %). Vastajat puolestaan olivat pääasiassa henkilöstöosaston edustajia (84 %) ja loput yritysjohtajan edustajia.

Yksi keskeinen ja kiinnostavin kysymyspatteristo CRANET-tutkimuksessa liittyy henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöosaston strategisuuteen ja vaikuttavuuteen. Henkilöstöjohtamisen tutkijat ovat esittäneet, että henkilöstötoiminto voi tuottaa enemmän lisäarvoa toimimalla strategisessa roolissa sen sijaan, että painopiste olisi operatiivisessa roolissa eli päivittäisessä hallinnollisessa toiminnassa (Järlström & Luoma 2014; Ulrich 1997). Vaikka aiemmat tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstöosasto toimii aiempaa strategisemmin (Bennett ym. 1998; Gratton ym. 1999), vain harvat tutkimukset ovat pystyneet osoittamaan, että henkilöstöfunktio on aidosti strateginen tai että henkilöstöammattilaiset olisivat aidosti strategisia partnereita (Buyens & De Vos 2001; Lawler & Mohrman 2003). Henkilöstöosaston strategisuutta voidaan arvioida eri kriteerein (Järlström 2011).

Yksi henkilöstöosaston strategisuutta osoittava asia tai kriteeri on johtoryhmäpaikka tai vastaava päättävä elin. Henkilöstöasioista vastaavat ovat saaneet lisää päätäntävaltaa ja ovat nykyään hyvin edustettuna päättävissä elimissä kuten johtoryhmissä. Tulosten mukaan lähes 90 prosenttia henkilöstöasioista vastaavista kuului johtoryhmään tai vastaavaan toimieliimeen. Verrattuna vuoteen 2015 vahvistumista on tapahtunut. Tuolloin 82 prosentilla henkilöstöasioista vastaavista oli johtoryhmäpaikka tai vastaava. Pohjoismaiden vertailu osoittaa, että Tanskalla ja Islannilla on vielä kirittäväää päästäkseen Suomen tasolle. Siellä vain noin 60 prosentilla henkilöstöasioista vastaavista oli johtoryhmä tai vastaava toimielin paikka. Voidaankin todeta, että todennäköisyys strategisuudelle ainakin kasvaa, kun pystyy osallistumaan strategiseen päätöksentekoon ja linjaamaan henkilöstöjohtamista strategian mukaisesti (Järlström & Luoma 2014; Ulrich & Brockbank 2005; Ulrich 2020).

Henkilöstöosaston strategisuutta voidaan arvioida myös sen perusteella, missä vaiheessa henkilöstöasioista vastaava osallistuu strategiatyöhön. Strategisuus on vahvempaa, jos pääsee osallistumaan suunnitteluprosessin alusta lähtien strategiatyöhön. Tulokset osoittavat, että noin 70 prosenttia osallistuu liiketoiminta- tai palvelustrategian kehittämiseen suunnitteluprosessin alusta lähtien. Henkilöstöosaston strategisuus on vahvistumassa,

sillä vuonna 2015 vastaava luku oli 63 prosenttia. Huolestuttavaa tosin on, että noin kuu-
della prosentilla ei edelleen ole minkäänlaista roolia strategian kehittämisessä. Pohjois-
mainen vertailu osoittaa, että Islannissa, Suomessa ja Norjassa on korkeampi henkilöstö-
asioista vastaavan osallistumisaste suunnitteluprosessin alusta lähtien verrattuna Tans-
kaan ja Ruotsiin.

Yksi kriteeri henkilöstöosaston strategisuuteen on rooli mahdollisissa yritysostoissa. Yri-
tysostoja oli tapahtunut lähes kolmanneksessa yrityksissä (27 %), fuusioita (11 %), yritys-
kaupan kohteen oli ollut 6 % organisaatioista. Mahdollisissa muutoksissa henkilöstöosasto
osallistui suunnitteluprosessin alusta lähtien (42 %), seuraavassa konsultointivaiheessa
(25 %), toteutusvaiheessa (19 %) tai ei osallistunut lainkaan (14 %). Vertailu Pohjoismaihin
osoittaa, että Ruotsissa (56 %) ja Norjassa (60 %) henkilöstöosasto osallistui Suomea
enemmän suunnitteluprosessin alusta lähtien.

Henkilöstöjohtamisen jaettu vastuu on yksi kriteeri, jolla voidaan arvioida henkilöstöjoh-
tamisen strategisuutta eli millainen rooli linjajohdolla on henkilöstöasioissa. Esimiesten
osallisuus henkilöstökytäteiden toimeenpanossa mahdollistaa myös henkilöstöammatti-
laisten strategisuutta (Holt Larsen & Brewster 2003). Tulokset osoittavat, että esimiesten
kehittämiseen on panostettu ja heidän rooliaan päivittäisinä ”henkilöstöjohtajina” on vah-
vistettu. Linjajohdolla on varsin aktiivinen rooli henkilöstöasioista käytännössä. Vastuu
voi olla pääasiallinen tai tapahtua henkilöstöosaston avustuksella. Linjajohdolla on erityi-
sen vahva rooli rekrytoinnissa, valinnoissa ja resursoinnissa (työvoiman lisäyksissä tai vä-
hennyksissä.) Ainoastaan työsuhdeasiat näyttäisi olevan se HR:n osa-alue, jossa henkilös-
töosastolla on joko päävastuu yksin tai linjajohdon avustamana. Muutosta on jossain mää-
rin edelliseen aineistonkeruuseen liittyen. Selkein muutos on se, että linjajohto on luovut-
tanut päävastuutaan henkilöstöosaston suuntaan koulutus- ja kehityspuolella.

Yksi kriteeri henkilöstöosastonstrategisuudelle on perinteisesti ollut kirjallisen henki-
löstrategian olemassaolo. Tulosten mukaan suurimmalla osalla organisaatioista oli henki-
löstrategia (noin 75 %). Henkilöstöstrategian kohdalla voidaan havaita pientä laskua
edelliseen kierrokseen nähden, jolloin henkilöstöstrategia oli 80 prosentilla tutkituista or-
ganisaatioista. On mahdollista, ettei enää laadita erillistä henkilöstöstrategiaa kaikissa or-
ganisaatioissa vaan se on mukana ja jo huomioitu liiketoimintastrategiassa.

Henkilöstöjohtaminen on Suomessa ja muissa Pohjoismaissa ollut tyypillisesti strukturoi-
tua ja strategista. Myös pandemia on saattanut vaikuttaa henkilöstöosaston strategisuu-
den vahvistumiseen. Ainoastaan Suomen aineiston osalta kysyttiin, miten henkilöstöosas-
ton organisatorinen asema on muuttunut pandemian myötä. Suurin osa vastaajista koki
aseman jossain määrin vahvistuneeksi tai merkittävästi vahvistuneeksi pandemian myötä
(52 %). Vain kaksi prosenttia koki aseman heikentyneen jossain määrin. Tulosta voidaan
tulkita niin, että henkilöstöjohtamisen asema vahvistuu myös kriisien aikana.

Henkilöstöasioista vastaavan koulutustaustalla voi olla merkitystä henkilöstöosaston osaamisen ja vaikuttavuuden kannalta. Kaikissa Pohjoismaissa ylimmällä henkilöstöasioista vastaavalla on pääsääntöisesti akateeminen loppututkinto tyypillisimmin joko kauppatieteissä tai yhteiskunta/käyttätymistieteissä. Tilanne on lähes yhdenmukainen kaikissa maissa. Islannissa, Ruotsissa ja Norjassa oli lisäksi yli puolella tutkinto henkilöstöjohtamisen alueelta. Ero on toistaiseksi merkittävä Suomeen ja Tanskaan verrattuna, joissa alle puolella on tutkinto henkilöstöjohtamisen alalta. Voisi ajatella, että kauppatieteet luovat lisäedun henkilöstöammattilaisille liiketoimintaosaamisen myötä ja käyttätymistieteet puolestaan ihmisten arvojen, asenteiden ja käyttätymisen ymmärtämisessä. Henkilöstöjohtamiseen keskittyminen voi taas syventää henkilöstöjohtamisen ymmärrystä myös strategisessa mielessä. Sukupuolijakauma osoitti, että henkilöstöammattilaiset ovat enimmäkseen naisia kaikissa Pohjoismaissa.

Lopuksi lämmin kiitos kaikille vastaajille! Ilman teitä tutkimuksen toteuttaminen ei olisi onnistunut. On arvostettavaa, että olette antaneet aikaanne tähän tutkimukseen, joka jatkaa pitkän välin tarkastelua henkilöstöjohtamisen tilasta Suomessa, Pohjoismaissa ja maailmalla.

Lähteet

- Alas, R. & Vanhala, S. (2013). Converging and diverging trends in HRM between Nordic countries and Estonia. Teoksessa: Parry, E., Stavrou, E. & Lazarova, M. (toim.): *Global Trends in Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, 122–146.
- Bennett, N., Ketchen, D. Jr. & Blanton Schultz, E. (1998). An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making. *Human Resource Management*, 37:1, 3–16.
- Buyens, D. & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, 11:3, 70–89.
- CRANET pääsivu. <https://cranet.la.psu.edu/>.
- Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M. (2004). *HRM in Europe. Evidence of convergence?* Elsevier, Oxford.
- Gratton, L., Hope Hailey, V. Stiles, P. & Truss, C. (1999). *Strategic Human Resource Management*. University Press: Oxford.
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27:1, 22–38.
- Holt Larsen, H. & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25:3, 228–244. <https://doi.org/10.1108/01425450310475838>
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Järnlström, M. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityodellisuutta. Teoksessa Viitala & Järnlström (2014), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*, 42–59.
- Järnlström, M. (2011). Henkilöstöfunktion strateginen rooli. Teoksessa Viitala, Suutari & Järnlström (2011): *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*, 22–44.
- Lawler, E. & Mohrman, S. (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions*. Stanford, Stanford University Press.
- Lindeberg, T., Månson, B. & Vanhala, S. (2004). Sweden and Finland: Small countries/World wide companies. Teoksessa: Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M. (toim.): *HRM in Europe. Evidence of convergence?* Elsevier, Oxford, 279–312.
- Tilev, K. & Vanhala, S. (2012). Joustavien työjärjestelyiden yhteys sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen Pohjoismaisessa ja germaanisessa maaklusterissa. *Työelämän tutkimus*, 10 (1), 5–20.

Tilev, K. & Vanhala, S. (2015). Henkilöstöjohtaminen Suomessa 2015. Yhteenveto Cranet-projektin 2014/15 kyselytutkimuksen tuloksista. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu Johtamisen laitos.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Vanhala, S. (2008). Nordic Model of HRM? HR Practices in the Nordic and Other European Countries. *HRM Global 2008. Sustainable HRM in the Global Economy, Proceedings of Turku School of Economics, Turku*, 348–357.

Vanhala, S. & Stavrou, E. (2013). Human resource management practices and the HRM performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters. *Baltic Journal of Management*, 8 (4), 416–437.