

# HRsuunta2021 Tutkimusraportti

**Accountor HR Solutions Oy**

2018

## SISÄLLYSLUETTELO

Kuvat ja taulukot .....	2
1 Taustatiedot .....	4
2 Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus organisaatioon .....	4
2.1 Vastaajien kommentteja .....	5
3 Organisaatio muutoksessa.....	6
3.1 Vastaajien kommentteja .....	7
4 Työsuhteiden muuttuminen .....	7
4.1 Vastaajien kommentteja .....	8
5 HR-prosessin muutos .....	9
6 Tietoa organisaatiossa .....	10
6.1 Millaisia menetelmiä ja käytäntöjä organisaatiossa on hiljaisen tiedon jakamiseen? (vastaajien kommentteja) .....	12
7 Työntekijä osana organisaatiota .....	12
7.1 Vastaajan kommentti .....	14
8 Some, pelit ja sovellukset .....	15
9 HR ja teknologia .....	17
9.1 Miten näet digitalisaation, automatiikan ja robotiikan kehittymisen vaikuttavan työhösi seuraavan kolmen vuoden sisällä (valittuja kommentteja):.....	20

## KUVAT JA TAULUKOT

Kuva 1: Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus organisaatioon .....	5
Kuva 2: Organisaation muutokset.....	6
Kuva 3: HR:n rooli muuttuu .....	7
Kuva 4: Erilaisten työsuhteiden merkitys yrityksissä .....	8
Kuva 5: HR-prosessien muutos .....	9
Kuva 6: HR-toimintojen kehittämisen merkityksellisyys.....	10
Kuva 7: Henkilötietojen ylläpitovastuu .....	11
Kuva 8: Tiedon sijainti organisaatiossa.....	11
Kuva 9: Työntekijä osana organisaatiota .....	13
Kuva 10: HR-toimintojen vaikutus työntekijän sitoutumiseen .....	13
Kuva 11: Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet .....	14
Kuva 12: Sosiaalisen median käyttö.....	15
Kuva 13 Mobiilisovellusten käyttö .....	16

Kuva 14 Pelien hyödyntäminen.....	17
Kuva 15 HR-asiantuntijoiden teknologinen osaaminen.....	18
Kuva 16 Ennustavan analytiikan käyttö.....	18
Kuva 17 Ennustavan analytiikan merkityksellisyys tällä hetkellä.....	19
Kuva 18 Ennustavan analytiikan merkityksellisyys 2-3 vuoden kuluttua.....	19
Kuva 19 Minkälainen rooli yrityksen digitalisoitumisessa on.....	20

## 1 TAUSTATIEDOT

HRsuunta2021 tutkimus on Accountor HR Solutions Oy:n tilaama ja heidän kanssaan yhteistyössä tehty tutkimus. Tutkimuksessa tarkastellaan tämän hetken työelämän ilmiöitä ja trendejä sekä tulevaisuudennäkymiä. Tutkimus etenee yhteiskunnalliselta tasolta henkilöstöhallinnan muutoksiin. Yhteiskunnallisella tasolla tarkastellaan työelämään vaikuttavia sosiaalisia-, ekologis- ja teknologisia tekijöitä. Seuraavaksi tutustutaan työelämän muutospaineesiin sekä siihen, miten ne vaikuttavat HR-työhön. Nämä muutokset vaikuttavat luonnollisesti myös organisaatioihin, joiden pitäisi pysyä mukana jatkuvassa muutoksessa.

Tutkimukseen on vastannut 150 HR-ammattilaista. Vastaajista 24 % kuuluu johtoon, 60 % on asiantuntijoita, 11 % esimiehiä ja 5 % muita. Vastaajia oli tasaisesti kaikilta toimialoilta, eniten kuitenkin (16 %) teollisuudesta. Vastaajista 17 % työskentelee julkisella sektorilla ja loput yksityisellä sektorilla. Julkisen sektorin vastaajamäärän vähyys tulee ottaa huomioon tuloksissa.

Vastaajista 60 % työskentelee suurissa (henkilöstöltään yli 250) yrityksissä. HR-järjestelmä oli käytössä 82 %:ssa vastaajien yrityksissä.

Tutkimuksen vastaustaulukko oli nelikohtainen, asteikolla ei merkityksellinen (1) – erittäin merkityksellinen (4). Vastaustaulukkoja oli kaksi: tällä hetkellä sekä 2-3 vuoden kuluttua. Näin muutos saatiin näkyville kyselyn avulla. Vastausvaihtoehtona on myös 0, joka tarkoittaa en tiedä/ei liity yritykseen. Nolla vastausta ei ole huomioitu keskiarvoissa.

Tutkimuksen kysely on muodostettu tutkimusta varten tehdyn opinnäytetyön pohjalta.

Linkki opinnäytetyöhön:

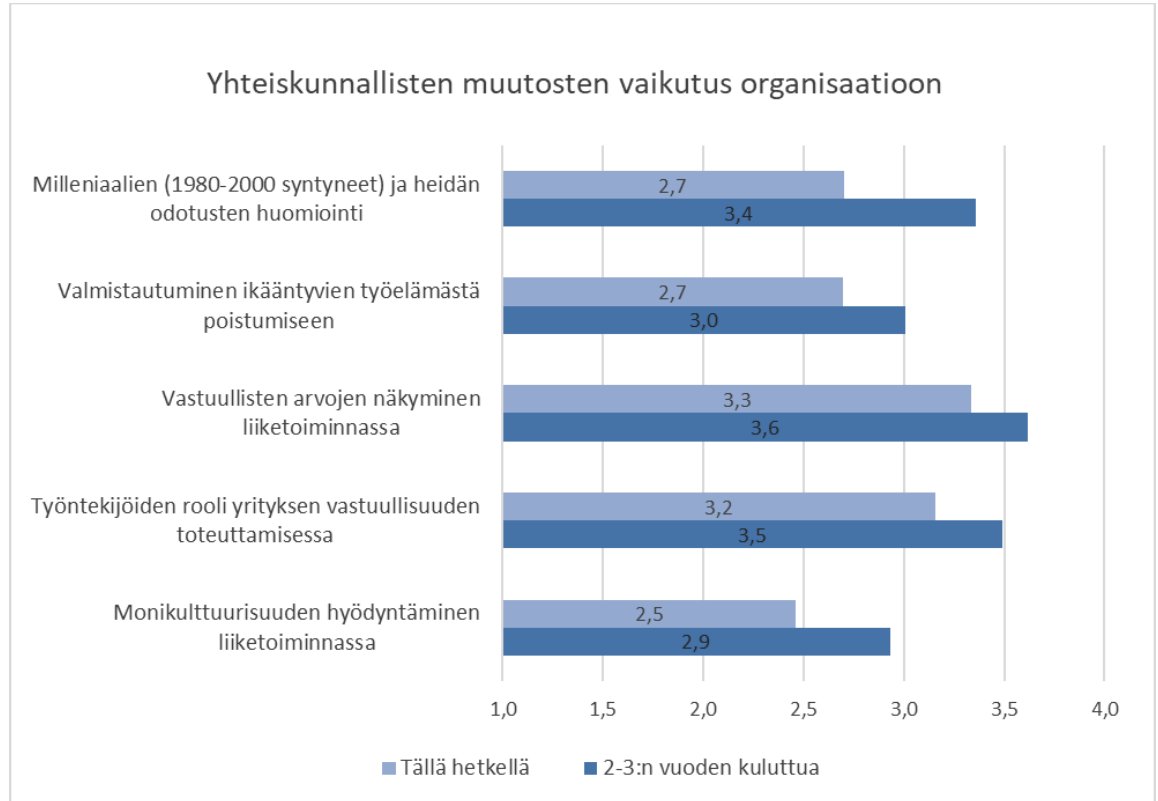
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152067/Henkilostohallintomuutoksessa\\_ont\\_ikonen\\_lehtomaki.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152067/Henkilostohallintomuutoksessa_ont_ikonen_lehtomaki.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Opinnäytetyön lähdemateriaalin mukaan vallitsevia työelämään vaikuttavia trendejä yhteiskunnan tasolla on suurten ikäluokkien eläköityminen ja poistuminen työelämästä, sekä nuorempien sukupolvien uudenlaiset odotukset ja tarpeet työelämän suhteen. Monimuotoisuuden vaikutukset ja työn teon erilaiset muodot ovat huomioitava organisaatioissa. Teknologian vaikutus on suuri. Automatisoinnin vaikutuksesta työ ja sen tekotavat muuttuvat, työpaikkoja poistuu ja toisaalta uudenlaisia työtehtäviä ja tarpeita muodostuu. Organisaatioiden haasteena on vastata näihin muutoksiin ja samalla osata ennakoita mitä tulevaisuus tuo tullessaan. HR:llä on tärkeä rooli pitää henkilöstön osaaminen teknologian kehittymisen tahdissa ja auttaa ihmisiä sekä yrityksiä sopeutumaan uusiin tapoihin toimia.

## 2 YHTEISKUNNALLISTEN MUUTOSTEN VAIKUTUS ORGANISAATIOON

Milleniaalien ja heidän odotustensa huomiointia pidetään jo nyt merkitykselliseksi (ka. 2,7), mutta sen nähdään nousevan tulevina vuosina entistä merkityksellisemmäksi (3,4). Tällä hetkellä se nähdään keskiarvoltaan yhtä merkitykselliseksi kuin valmistautuminen ikääntyvien työelämästä poistumiseen. Ikääntyvien työelämästä poistumiseen valmistautumista tällä hetkellä erittäin merkityksellisenä pitää 24%, kun milleniaalien odotusten huomiointia erittäin merkityksellisenä piti 19%. Vaikka molempien seikkojen huomioinnin merkitys nousee vastaajien mukaan tulevina vuosina, nousee milleniaalien

huomiointi kuitenkin merkittävästi tärkeämmäksi. Valmistautuminen ikääntyvien työelämästä poistumisen merkitys 2-3:n vuoden kuluttua sai keskiarvon 3,0.



**Kuva 1: Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus organisaatioon**

Vastuullisten arvojen näkyminen nähdään sekä nyt että lähitulevaisuudessa merkitykselliseksi. Tämän hetken keskiarvoksi vastuullisuus sai 3,3 ja 2-3:n vuoden kuluttua 3,6. Myös työntekijöiden roolin vastuullisuuden toteuttamisessa uskotaan kasvavan. Vastaajista 40 % näkee sen olevan jo nyt erittäin merkityksellistä mutta jopa 58 % uskoo sen olevan 2-3:n vuoden kuluttua erittäin merkityksellistä. Näiden vastausten perusteella voisi päätellä, että vastuullisuutta sen näkymistä pidetään erittäin tärkeänä jo nyt ja sen nähdään vain kasvavan tulevaisuudessa.

## 2.1 VASTAAJIEN KOMMENTTEJA

” Meillä on eläköityminen alkamassa, joten tietotaidon siirtäminen ja uusien työntekijöiden rekrytointi tulee huomioida hyvissä ajoin. Vastuullisuus ja sen merkitys nostaa yrityksen imagoa ja tulee tulevaisuudessa olemaan vahvemmin osa brändiä.”

” Eri maiden tilanteiden tunteminen ja miten nämä (yhteiskunnalliset muutokset) on niissä huomioitu, kun alamme avata omia konttoreita.”

” Milleniaalien ja monikulttuuristen työntekijöiden myötä perehdytys, ohjeistukset ja monet prosessit on suunniteltava eri lähtökohdasta kuin nykyiset. Lisäksi esimiesten roolin tärkeys kasvaa entisestään.”

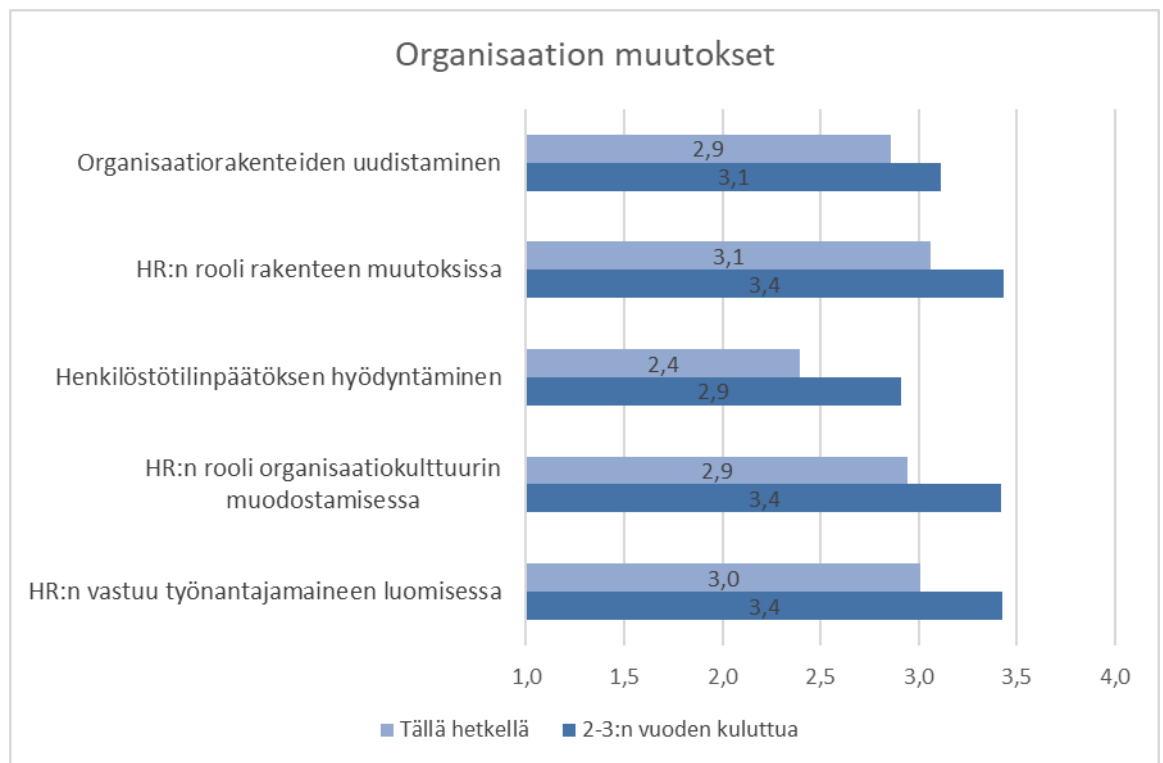
” Diversiteetin huomiointi, eri ikäisten ihmisten johtaminen”

” Asiakkaat valitsevat palveluntarjoajan sen mielikuvan perusteella, joka heille on syntynyt asiointikertojen ja keskustelujen kautta. On tärkeää, että viesti vastuullisuudesta on yhtenäinen ja läpinäkyvä kautta linjan, aina työntekijäistä asiakkaisiin saakka.”

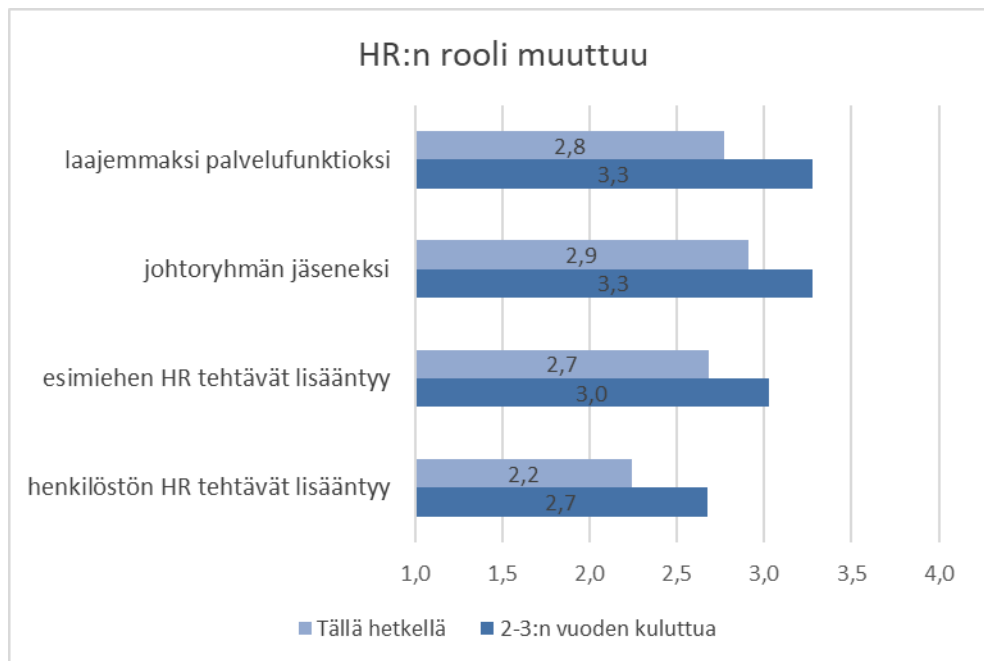
### 3 ORGANISAATIO MUUTOKSESSA

Henkilöstötilinpäätöksen hyödyntämisen merkitys tulee vastaajien mukaan kasvamaan tulevaisuudessa. Tämän hetken merkityksellisyys sai vastaajilta keskiarvon 2,4 mutta 2-3:n vuoden kuluttua merkityksen uskotaan kasvavan 2,9:n.

Organisaation muutoksessa merkitykseltään tärkeimmiksi 2-3:n vuoden kuluttua nähdään HR:n rooli rakenteen muutoksissa, HR:n rooli organisaatiokulttuurin muodostamisessa, ja HR:n vastuu työnantajamaineen luomisessa. Tälläkin hetkellä edellä mainitut nähdään tärkeimpinä, mutta niiden merkityksen uskotaan kasvavan entisestään. Huomattavaa on, että HR:n rooli organisaatiokulttuurin muodostamisessa nousee näistä eniten (0,6).



Kuva 2: Organisaation muutokset



**Kuva 3: HR:n rooli muuttuu**

Henkilöstön HR tehtävien lisäämistä pitää vastaajista vain 10 % erittäin merkityksellisenä tällä hetkellä, kun vastaava luku 2-3:n vuoden kuluttua on 22%. On nähtävissä, että vastaajien mukaan HR:n rooli muuttuu palvellakseen laajemmin koko yritystä ja mahdollisesti perinteisempien HR-tehtävien vastuu siirtyy henkilöstölle ja jossain määrin myös esimiehille.

### 3.1 VASTAAJIEN KOMMETEJA

*” Työtapojen ja menetelmien muutos kiihtyy ja sen merkitys tehokkuudelle ja laadulle kasvaa, samoin merkitys työhyvinvoinnille.”*

*” HR rooli tulee kasvamaan. HR henkilöstä tulee enemmän liiketoiminnan mahdollistajia kuin pelkkiä byrokratian pyörittäjiä.”*

*” Automatisaatio laajentaa raportointimahdollisuudet päätöksenteon pohjaksi ja HR voisi olla enemmän strateginen kumppani busineksen kanssa”*

*” Kehittyneempien järjestelmien myötä esimiehet ja henkilöstö voivat ottaa vuosikymmenien jälkeen takaisin roolinsa henkilöstöasioiden hoitamisessa ilman viestiä heikentäviä välikäsiä.”*

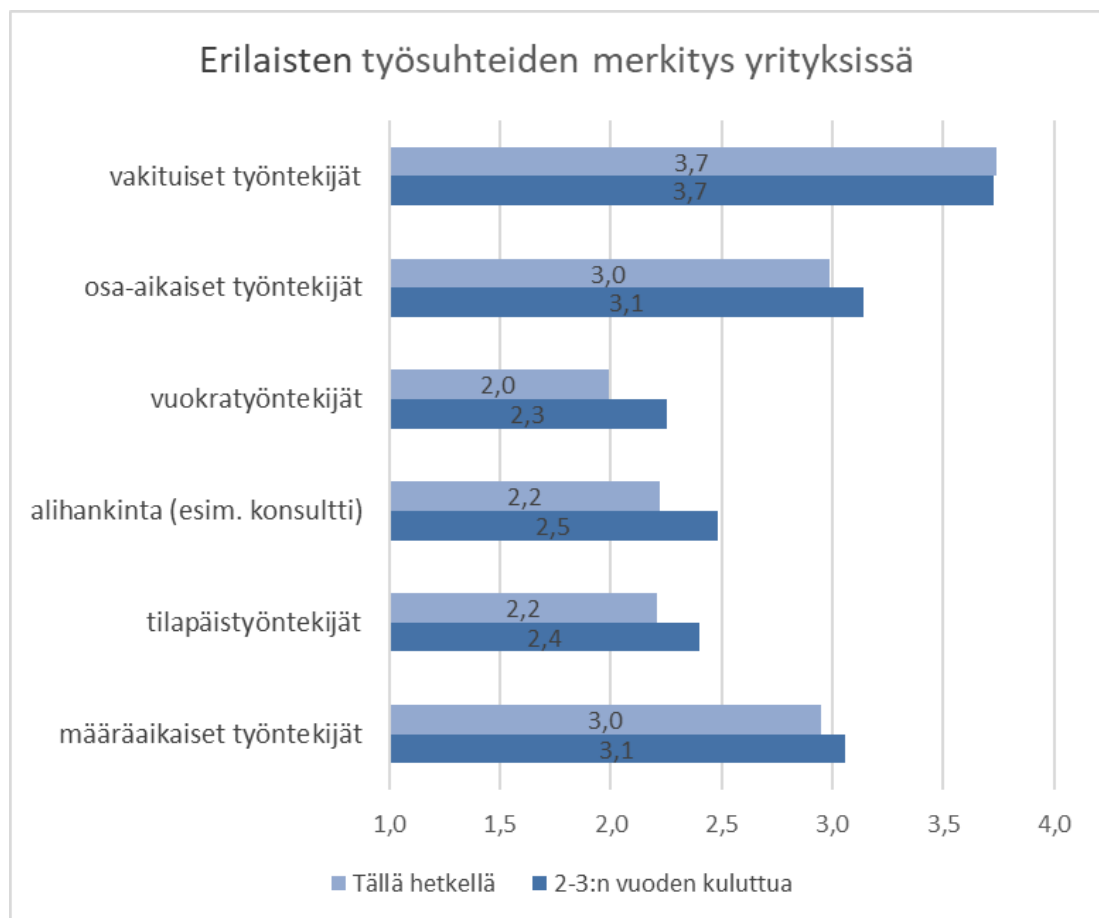
*” HR:n rooli muuttuu enemmän esimiehiä ja henkilöstöä tukevaksi ja sparraavaksi, sen sijaan että HR vain suorittaa taustalla.”*

## 4 TYÖSUHTEIDEN MUUTTUMINEN

Työsuhteiden muutoksessa ei nähdä tulevan kovin suurta muutosta. Vakituiset työntekijät nähdään erittäin merkittävänä niin nyt kuin tulevaisuudessa. Vuokratyöntekijöiden merkitystä pidetään vähiten merkityksellisenä eikä heidän merkityksen nähdä kovin paljon kasvavan seuraavan 2-3:n vuoden kuluessa. Vakituisten työntekijöiden lisäksi määräaikaista ja osa-

aikaisia työntekijöitä pidetään seuraavaksi tärkeimpinä (3,0), mutta heidänkin merkityksellisuuden kasvuun lähitulevaisuudessa ei uskota kovin paljon (3,1). Ei-vakituisien työntekijöiden huomioinnin merkitys tulee kuitenkin vastausten perusteella kasvamaan. Vastaajista 45 % pitää sitä erittäin merkityksellisenä 2-3:n vuoden kuluttua, kun taas tällä hetkellä sama lukeman on vain 29%.

Etätyömahdollisuuksien lisäämistä pitää erittäin merkittävänä tällä hetkellä vain 16 % vastaajista, kun jopa yli puolet vastaajista uskoo sen olevan erittäin merkityksellistä 2-3:n vuoden kuluttua.



Kuva 4: Erilaisten työsuhteiden merkitys yrityksissä

#### 4.1 MITEN ERI TYÖSUHTEIDEN MUODOT VAIKUTTAVAT YRITYKSEN HR-PROSESSEIHIN? (VASTAAJIEN KOMMENTTEJA)

*"Haastaa työyhteisöön sopeutumista ja kulttuurin omaksumista."*

*"HR-prosesseissa pitää pystyä ottamaan huomioon muutkin kuin työsuhteiset kuten vuokratyöntekijät, konsultit ja digitaaliset työntekijät eli robotit."*

*"Tulee huolehtia, erilaisissa työsuhteissa olevat saavat työsuhteensa kannalta riittävän tekijä. Myös henkilöstöetuja on mietitty eri työsuhdemuotojen kannalta."*

*"Määräaikaiset, osa-aikaiset ja vakituiset ovat meillä samassa asemassa. Vuokratyöntekijöillä ei ole kaikkia meidän henkilöstöetujamme käytössä."*



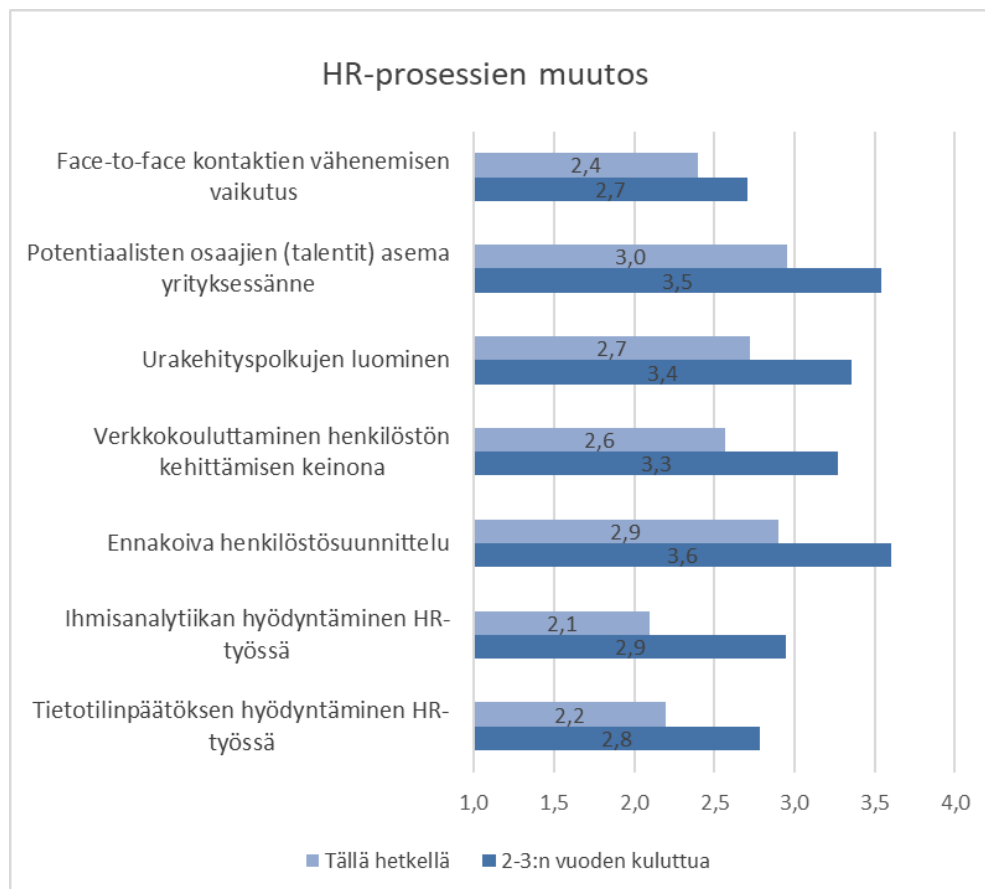
*”Rekrytointiprosessiin siten, että tunti ja tilapäislisätarpeeseen palkataan vuokratyöntekijän kautta joka nyt uutta. Jatkossa varmasti myös kesätyöntekijät, tämä antaa hr:lle aikaa tehdä muuta työtä.”*

## 5 HR-PROSESSIN MUUTOS

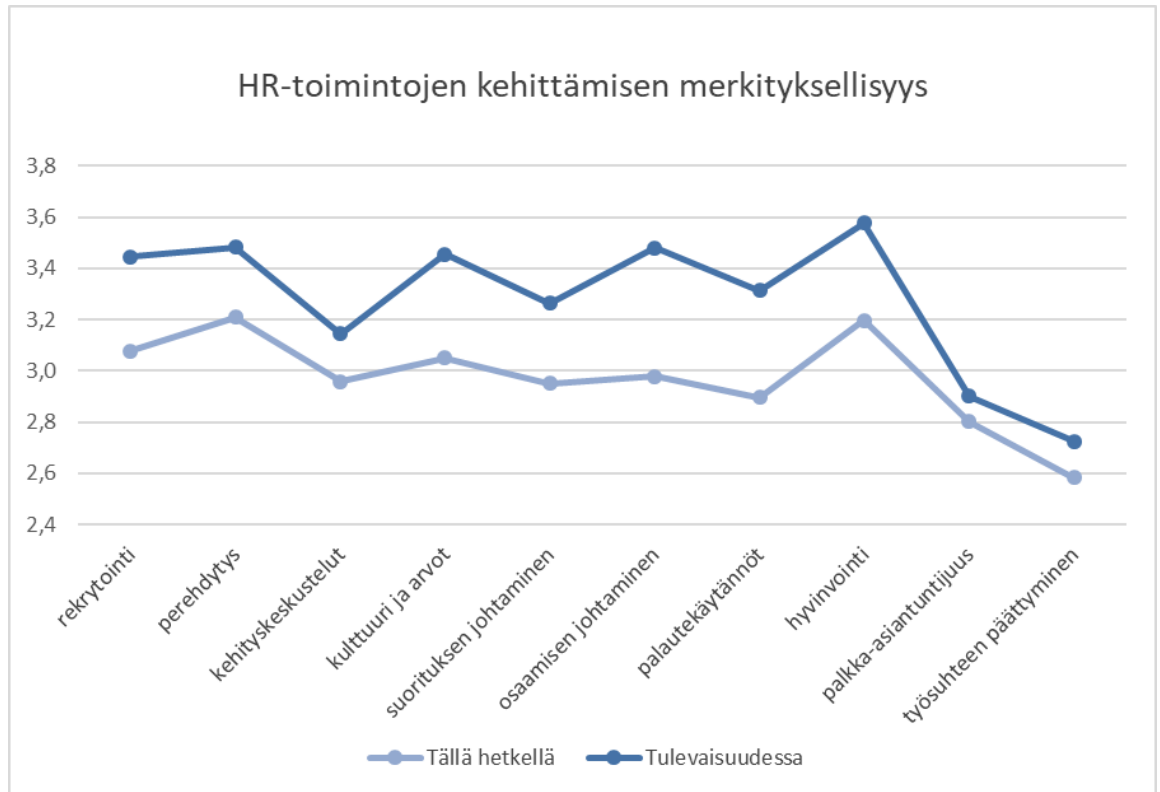
Vaikka teknologia tulee muuttamaan työtä ja esimerkiksi etätyö lisääntyy, face-to-face kontaktien vähenemisen vaikutuksen ei nähdä nousevan kovin merkitykselliseksi lähitulevaisuudessa.

Potentiaalisten osaajien (talentit) asema nousee ja urakehityspolkujen luomisen merkitys kasvaa. Verkkokouluttamisen merkityksen uskotaan samoin kasvavan. Yli 60% vastaajista näkee ennakoivan henkilöstösuunnittelun merkityksen nousevan erittäin tärkeäksi lähitulevaisuudessa. Toki sitä pidetään jo nyt merkityksellisenä, mutta 30% vastaajista ei pidä sitä merkityksellisenä vielä tällä hetkellä. Myös analytiikan käyttö ja hyödyntämisen merkittävyys tulee vastausten perusteella kasvamaan isolla kädellä jo nyt lähitulevaisuudessa. HR-prosesseista ihmisanalytiikan hyödyntäminen, ennakoiva henkilöstösuunnittelu, verkkokouluttaminen sekä urakehityspolkujen luominen nostavat merkitystään eniten lähitulevaisuudessa.

Tietotilinpäätöksen hyödyntäminen HR-työssä tulee vastaajien mukaan kasvamaan lähitulevaisuudessa. Sen merkitys on tällä hetkellä vain 2,2 kun 2-3:n vuoden kuluttua sen uskotaan kasvavan 2,8:n.



Kuva 5: HR-prosessien muutos



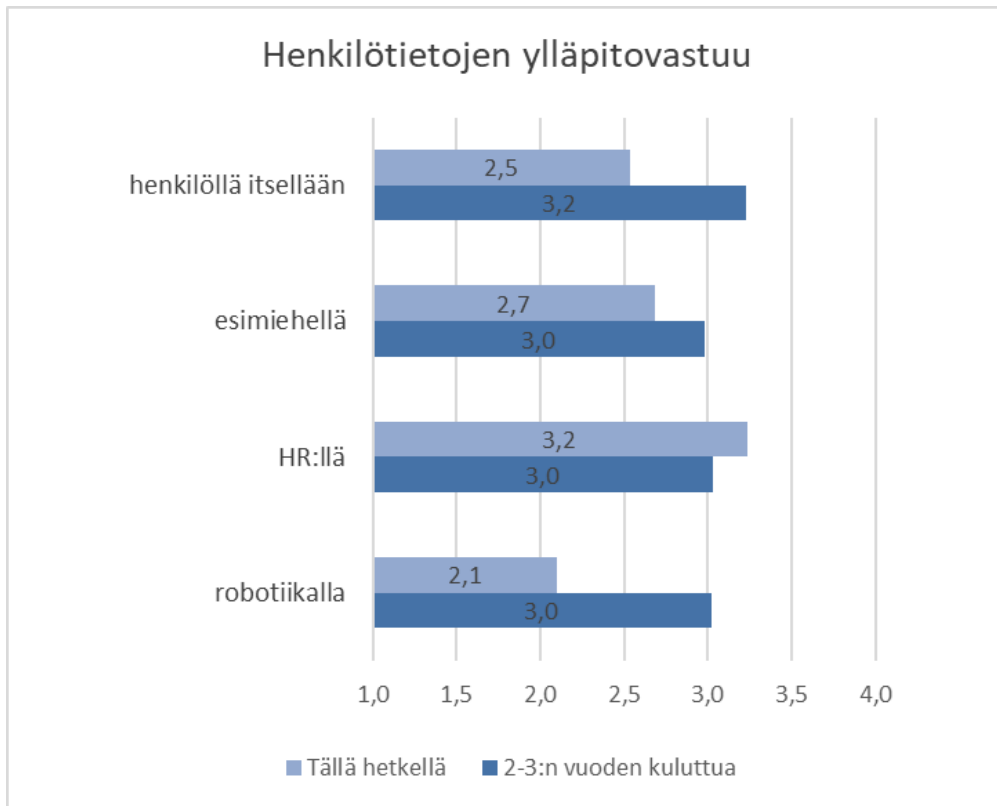
**Kuva 6: HR-toimintojen kehittämisen merkityksellisyys**

Rekrytoinnin ja perehdytyksen kehittämistä pidetään tärkeänä jo nyt, mutta niiden merkityksen ei kovin paljon nähdä nousevan, verrattuna esimerkiksi kulttuurien ja arvojen, osaamisen johtamisen, palautekäytäntöjen ja hyvinvoinnin kehittämiseen. Kulttuurien ja arvojen, osaamisen johtamisen ja hyvinvoinnin kehittämisen nähdään olevan keskiarvon perusteella 2-3:n vuoden kuluttua jopa tärkeämpää kuin rekrytoinnin kehittäminen. Kertooko tämä arvojen muutoksesta vai prosessien muutoksesta. Kovin suurta eroa ei kuitenkaan pääse syntymään. Toisaalta 55 % vastaajista uskoo rekrytoinnin kehittämisen olevan 2-3:n vuoden kuluttua erittäin merkittävää, kun sama lukema kulttuurien ja arvojen kehittämiselle oli 54 %, osaamisen johtamiselle 59% ja hyvinvoinnille jopa 66%. Rekrytoinnin kehittämistä ei siis varsinaisesti nähdä vähempiarvoisena, vaan muiden prosessien kehittämisen merkitys tulee kasvamaan.

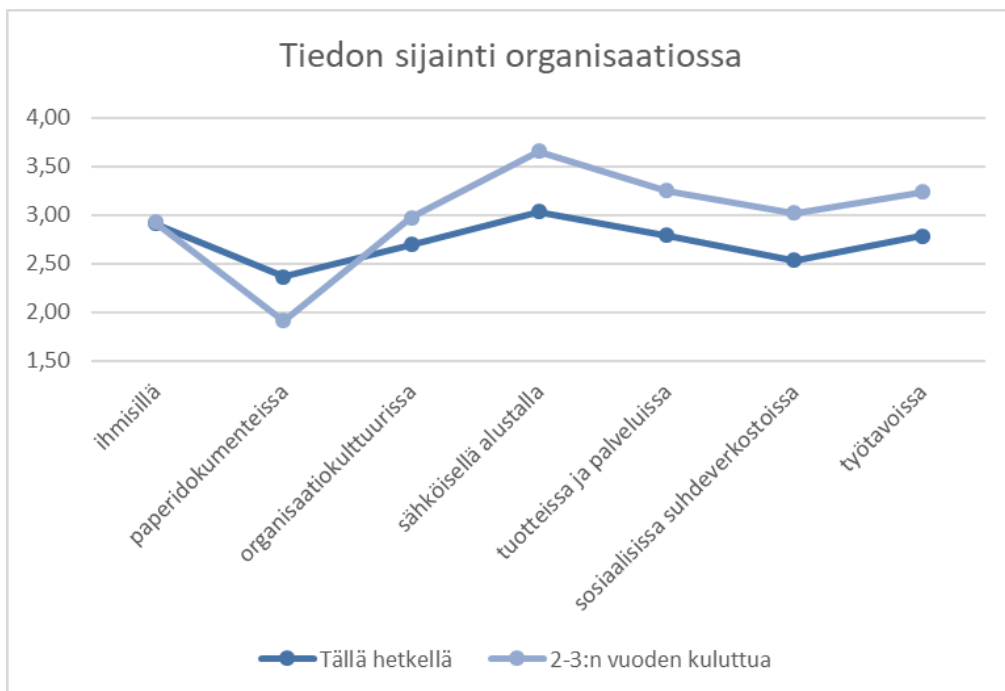
Jostain syystä työsuhteen päättämisen kehittäminen jää muiden prosessien jalkoihin. Vain 13 % pitää sen kehittämistä nyt erittäin merkityksellisenä ja 2-3:n vuoden kuluttua 21% pitää sitä erittäin merkityksellisenä.

## 6 TIETOA ORGANISAATIOSSA

Henkilötietojen suurin ylläpitovastuu tulee vastausten perusteella olemaan ja kasvamaan henkilöllä itsellään. Ylläpitovastuun nähdään olevan kasvavassa määrin myös robotiikalla ja esimiehellä. HR:n vastuun nähdään hieman laskevan.



Kuva 7: Henkilötietojen ylläpitovastuu



Kuva 8: Tiedon sijainti organisaatiossa

Vastausten perusteella organisaation tärkeimpien tietojen sijainti tulee merkittävästi muuttumaan paperidokumenteista sähköiselle alustalle. Tiedot tulevat sijaitsemaan nousevassa määrin myös tuotteissa ja palveluissa, sosiaalisissa suhteissa ja työtavoissa. Tiedon sijainti ihmisillä pidetään yhtä merkittävänä niin nyt kuin lähitulevaisuudessa.

## 6.1 MILLAISIA MENETELMIÄ JA KÄYTÄNTÖJÄ ORGANISAATIOSSA ON HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN? (VASTAAJIEN KOMMENTTEJA)

*"Ei juuri hyödynnetä tällä hetkellä, joka on huono asia, koska ihmisillä itsellään tietoa ja omissa tiedostoissaan sekä monen kohdalla tieto vain yhdellä ihmisellä. Tässä olisi paljon kehitettävää."*

*"Ei mitään."*

*"Valitettavan vähän on menetelmiä tähän, yritämme niitä viedä sähköiseen muotoon, mutta tuntuma itsellä on se että se ei ole riittävällä tasolla."*

*"Mentorointi, työparijärjestelyt, work shadowing (lyhytaikainen toisen henkilön työn seuranta), development plannin (henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, joissa kehittymisen framework on 70% työssäoppimista, 20% verkostoissa oppimista ja 10% formaalia koulutusta)"*

*"Huonoja. Tässä meillä olisi todella paljon kehitettävää."*

## 7 TYÖNTEKIJÄ OSANA ORGANISAATIOTA

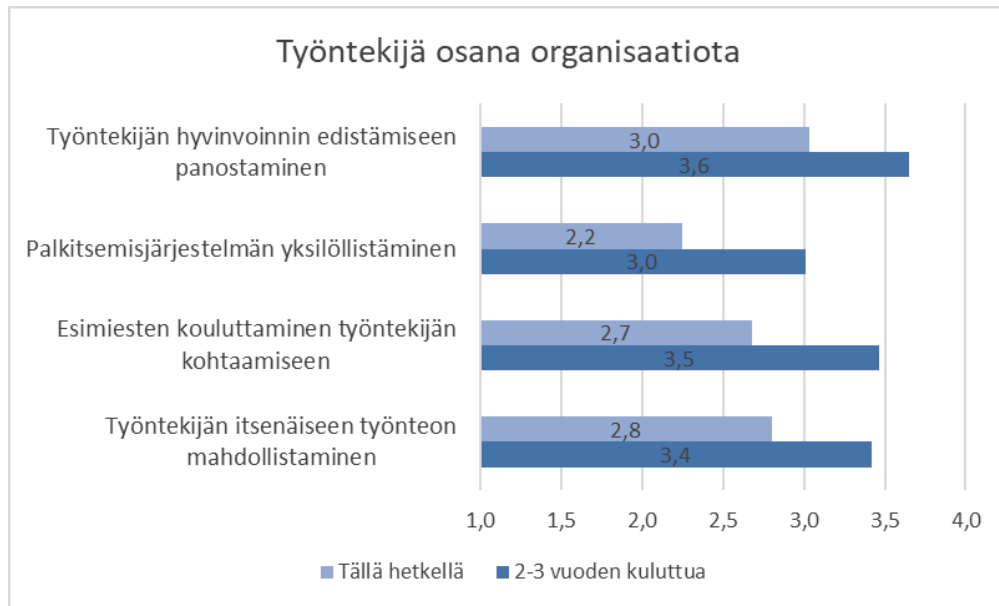
Työntekijän hyvinvointiin panostaminen nähdään todella merkittävänä asiana lähitulevaisuudessa. Sen merkitys vastaajien mukaan tulee nousemaan 3,0:sta 3,6:n.

Palkitsemisjärjestelmän yksilöllistämisen merkitys tulee myös nousemaan. Vastaajista 5 % pitää sitä nyt erittäin merkityksellisenä, kun sama lukema on 2-3:n vuoden kuluttua 21 %. Mielenkiintoista onkin miten yksilöllistäminen käytännössä tapahtuisi? Tullaanko käyttämään data-analytiikka ja ihmisanalytiikkaa?

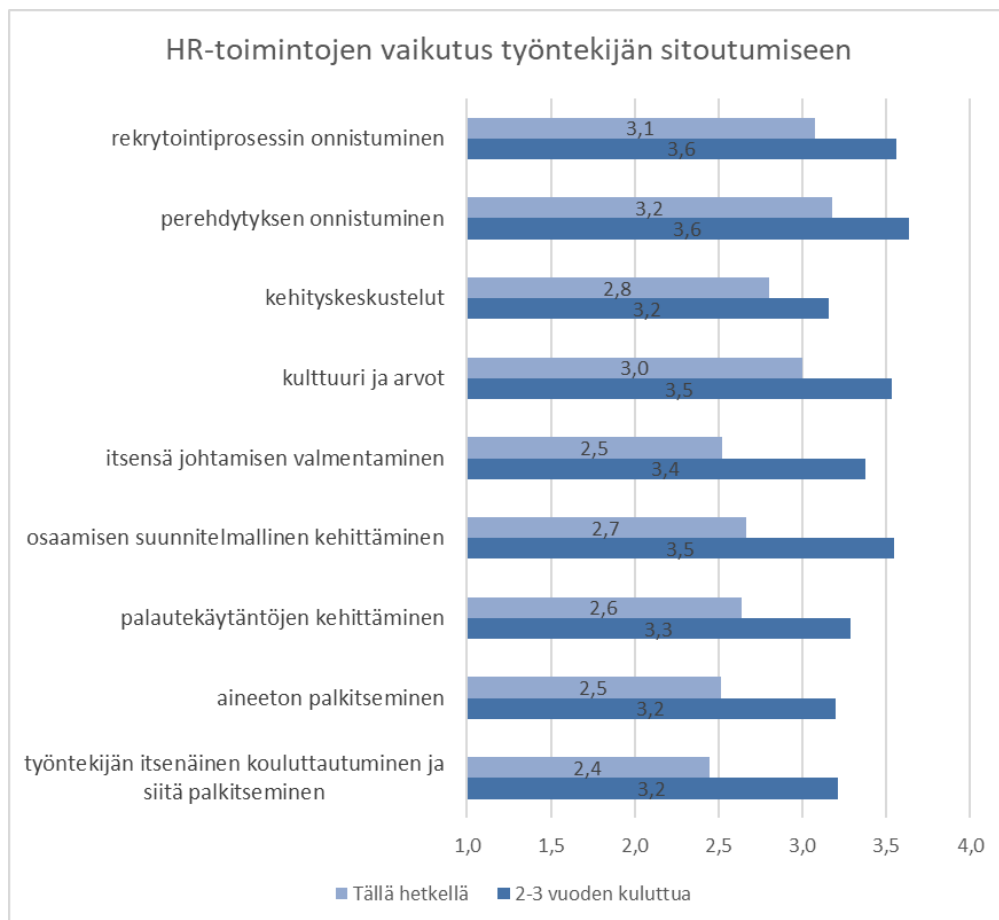
Mielenkiintoista on, että kun myöhemmin kysyttiin henkilöstön vaikutusmahdollisuutta palkitsemiskäytäntöihin, vain 23 % ajattelee sen olevan 2-3:n vuoden kuluttua erittäin merkityksellistä.

Esimiesten kouluttamisen merkityksellisyys työntekijöiden kohtaamiseen kasvaa vastausten perusteella suuresti. Tällä hetkellä vastaajista 21 % näkee sen olevan yrityksissään erittäin merkityksellistä, kun sama lukema 2-3:n vuoden kuluttua on 59%. Merkityksellisenä sitä pidetään nytkin, mutta keskiarvo nousee 2,7:stä 3,5:n.

Myös työntekijän itsenäisen työn mahdollistamisen merkitys kasvaa 0,6. Nämä ovat myös niitä tekijöitä, jotka voidaan nähdä henkilöstön hyvinvoinnin edistäjinä, jonka kehittämistä myös pidettiin.

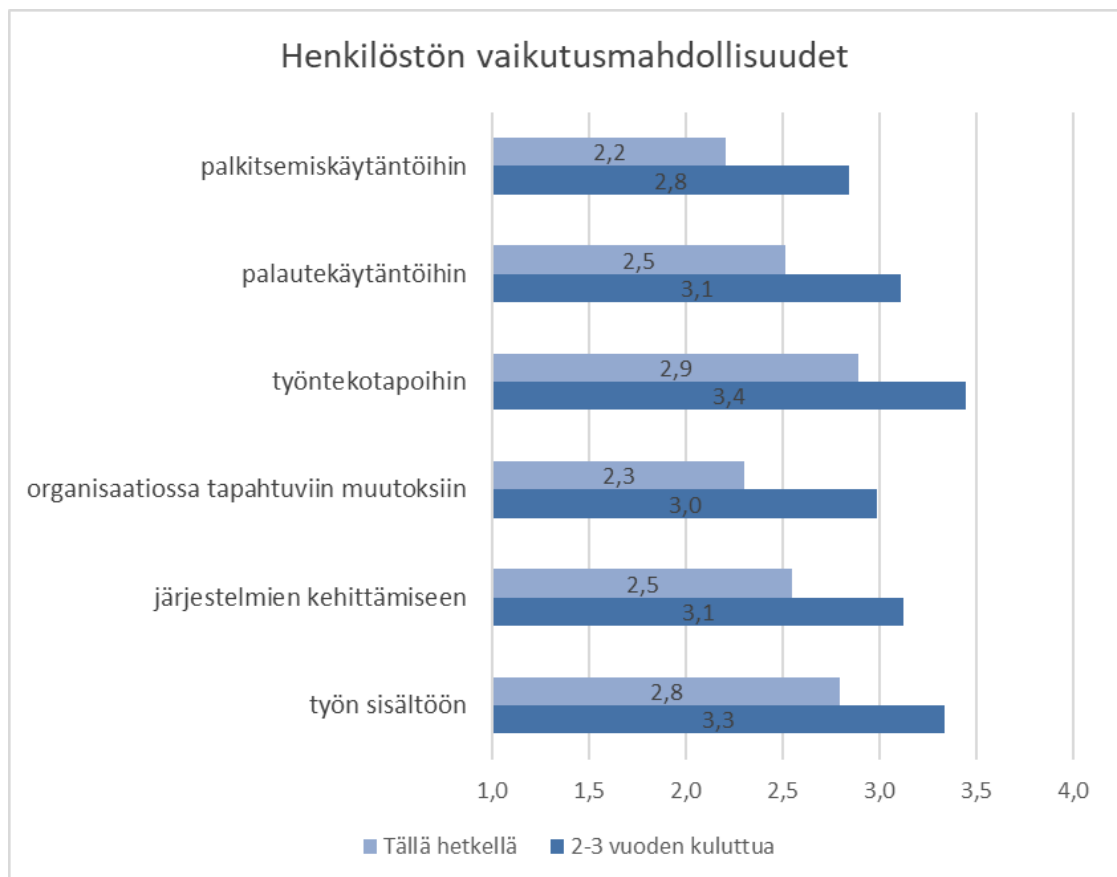


Kuva 9: Työntekijä osana organisaatiota



Kuva 10: HR-toimintojen vaikutus työntekijän sitoutumiseen

Kun kysyttiin HR toimintojen vaikutusta työntekijän sitoutumiseen, sai kehityskeskustelut melko hyvän keskiarvon ja se myös nousi 2,8:sta 3,2:n. Toisaalta sen sijoitus muihin toimintoihin nähden tippui. Esimerkiksi itsensä johtamisen valmentaminen, osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen ja palautekäytäntöjen kehittäminen nousi sen ohi, kun kysyttiin merkitystä työntekijän sitoutumiseen. Myös aineeton palkitseminen sekä työntekijän itsenäinen kouluttautuminen ja siitä palkitseminen nousivat. Merkillä pantavaa on, että itsensä johtamisen valmentamista vastaajista 16 % pitää tällä hetkellä erittäin merkityksellisenä vaikutustekijänä työntekijän sitoutumiseen kun 2-3:n vuoden kuluttua jopa 50 % pitää sitä erittäin merkityksellisenä.



**Kuva 11: Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet**

Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien merkitys kasvaa vastausten perusteella joka suhteessa. Työn sisältöön, järjestelmien kehittämiseen, organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin, työntekotapoihin, palautekäytäntöihin ja palkitsemiskäytäntöihin vaikuttamisen merkitys kasvavat kaikki keskiarvoltaan kolmeen tai yli, lukuun ottamatta palkitsemiskäytäntöjä, joka jää 2,8:n. Puolet vastaajista arvioi työn sisältöön ja työntekotapoihin vaikuttamisen olevan erittäin merkityksellistä 2-3:n vuoden kuluttua.

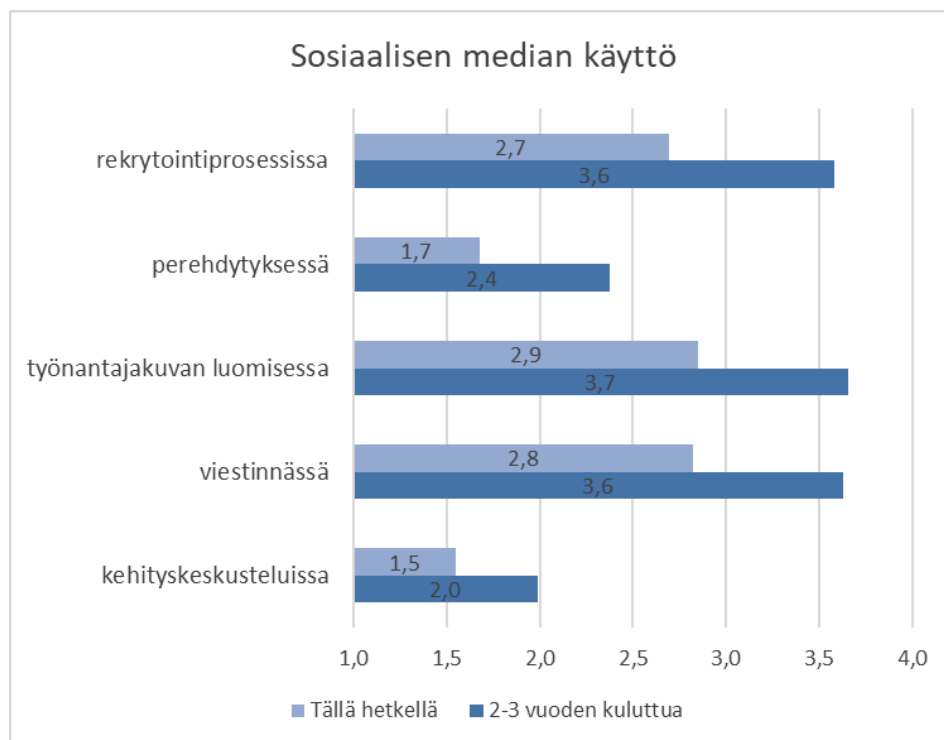
## 7.1 VASTAAJAN KOMMENTTI

” On asioita, joihin yksilöt voivat vaikuttaa, mutta täytyy myös osata tunnistaa, mitkä ovat niitä asioita, samoin kuin asiat, joihin ei voi vaikuttaa. Tämän yhtälön tunnistaminen on joskus

haastavaa, varsinkin jos tietyt toimintamallit tulevat annettuina prosessikehityksen ohjaamana.”

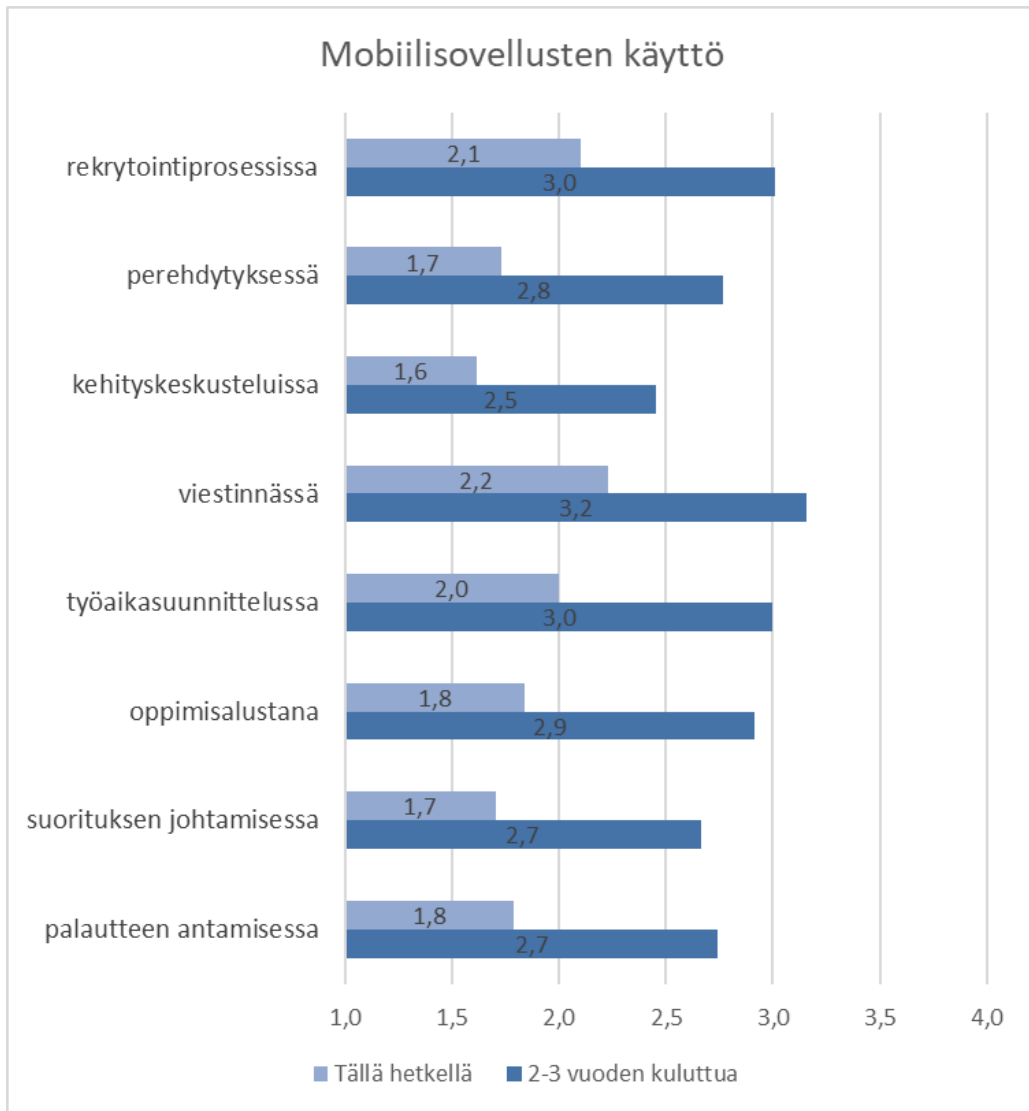
## 8 SOME, PELIT JA SOVELLUKSET

Ei ole yllättävää, että vastaajat näkevät somen, pelien ja sovellusten merkitysten kasvavan HR-prosesseihin liittyen. Merkille pantavaa on kuitenkin se, että eniten kasvua nähdään mobiilisovellusten käytön merkityksellisyydessä. Yli puolet näkee mobiilisovellusten käytön merkityksellisenä tai erittäin merkityksellisenä 2-3:n vuoden kuluttua kaikissa kysytyissä HR-toiminnoissa: rekrytointiprosessissa, perehdytyksessä, kehityskeskusteluissa, viestinnässä, työaikasuunnittelussa, oppimisalustana, suorituksen johtamisessa ja palautteen antamisessa.



**Kuva 12: Sosiaalisen median käyttö**

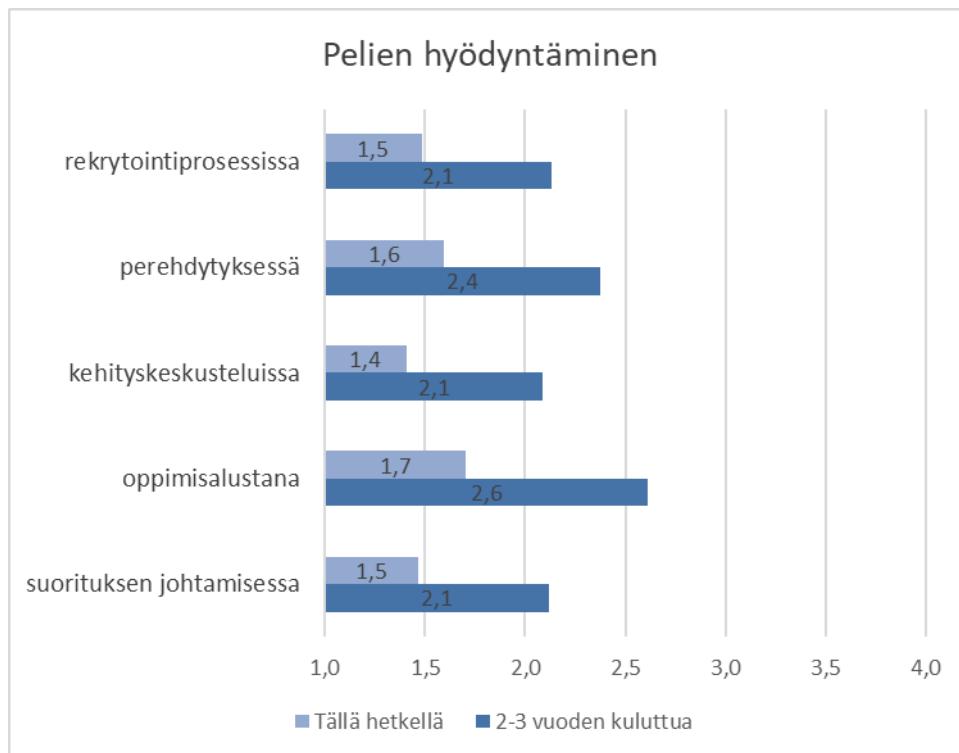
Lähes 70 % vastaajista uskoo sosiaalisen median käytön olevan erittäin merkityksellistä rekrytointiprosessissa, työnantajakuvan luomisessa ja viestinnässä 2-3:n vuoden kuluttua. Sen sijaan perehdytyksessä tai kehityskeskusteluissa sitä ei nähdä kovin merkityksellisenä, ei nyt eikä lähitulevaisuudessa.



**Kuva 13** Mobiilisovellusten käyttö

Myös mobiilisovelluksien käyttöön tällä hetkellä 0=en tiedä vastauksia antoi 13-26% (keskiarvo 20%), kun taas 2-3 vuoden kuluttua 3-8% (keskiarvo: 5%)





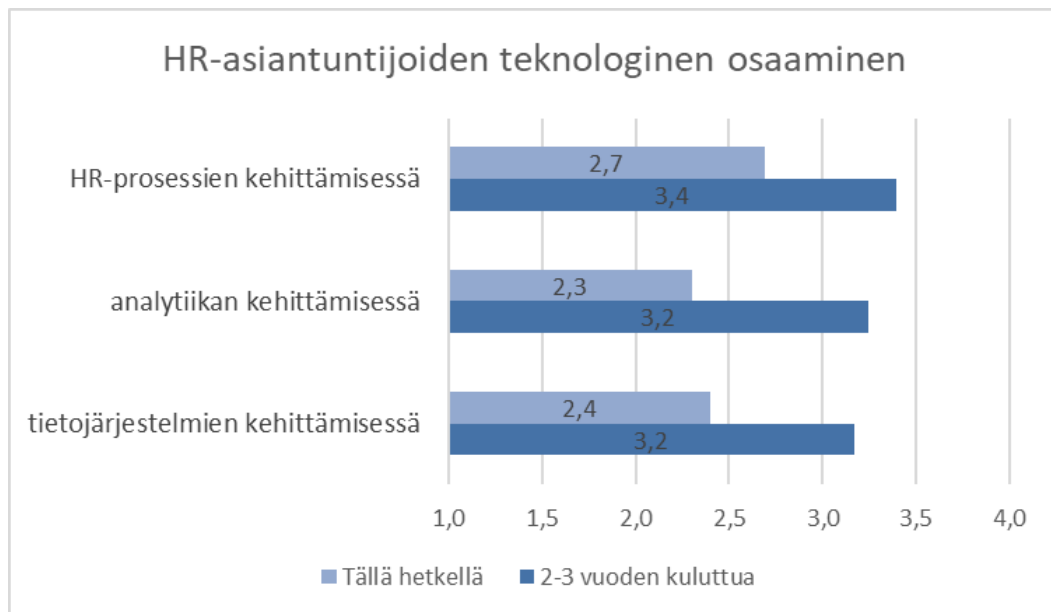
**Kuva 14 Pelien hyödyntäminen**

Pelien merkityksen uskotaan kasvavan HR toiminnoissa jonkin verran 2-3:n vuoden sisällä, mutta keskiarvoltaan merkityksellisyys jää 2,0-2,6:n välille jokaisen kohdalla. Pelien merkitys oppimisalustana nousee 0,9 pisteellä 2,6:n keskiarvoon.

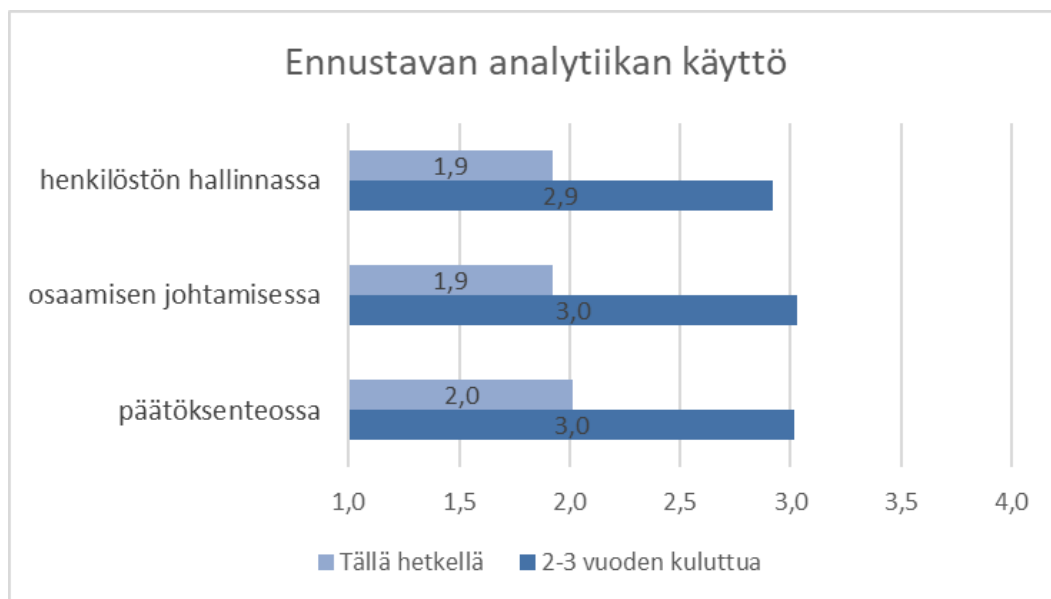
Pelien hyödyntämisessä on huomioitava, että 35-42 % vastaajista (keskiarvo 39 %) vastasi 0= en tiedä tällä hetkellä, kun 2-3 vuoden kuluttua niin vastasi enää 9-20 % (keskiarvo 16 %) vastaajista. Joten selkeästi pelillistämisen käyttö on vasta aluillaan, ja etenkin kehityskeskusteluissa sekä oppimisalustana pelien käyttö nähdään mahdollisena.

## 9 HR JA TEKNOLOGIA

Vastaajien mukaan HR-asiantuntijoiden teknologinen osaaminen, tai ainakin sen merkityksellisyys, tulee kasvamaan ja olemaan erittäin korkealla tasolla 2-3:n vuoden kuluttua. Vastaajista 70-80 % arvioi HR-asiantuntijoiden teknologisen osaamisen olevan merkittävää tai erittäin merkittävää HR-prosessien kehittämisessä, analytiikan kehittämisessä ja tietojärjestelmien kehittämisessä 2-3:n vuoden kuluttua. Tämän hetken lukeman jäivät alle 50 %, lukuun ottamatta HR-prosessien kehittämistä, jossa luku on 60 %.



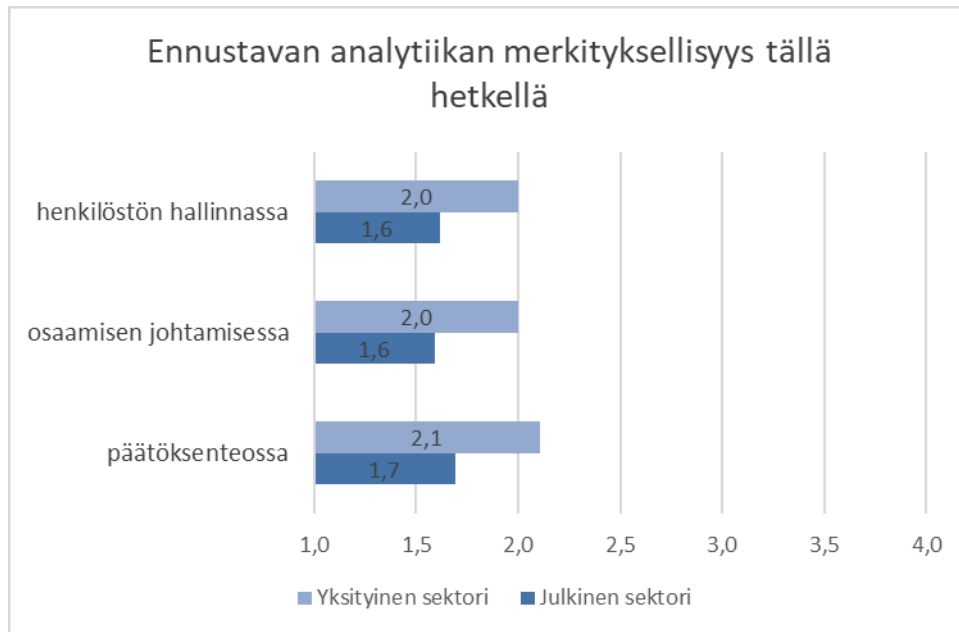
Kuva 15 HR-asiantuntijoiden teknologinen osaaminen



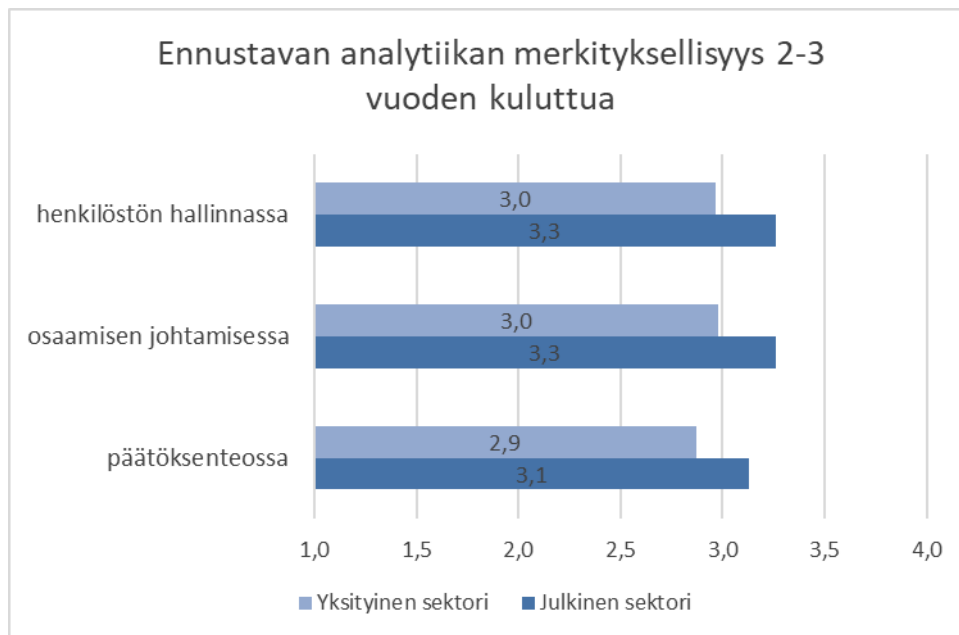
Kuva 16 Ennustavan analytiikan käyttö

Ennustavan analytiikan käytön merkitys nousee keskiarvoltaan 1,0 pisteellä niin henkilöstön hallinnassa, osaamisen johtamisessa ja päätöksenteossa.

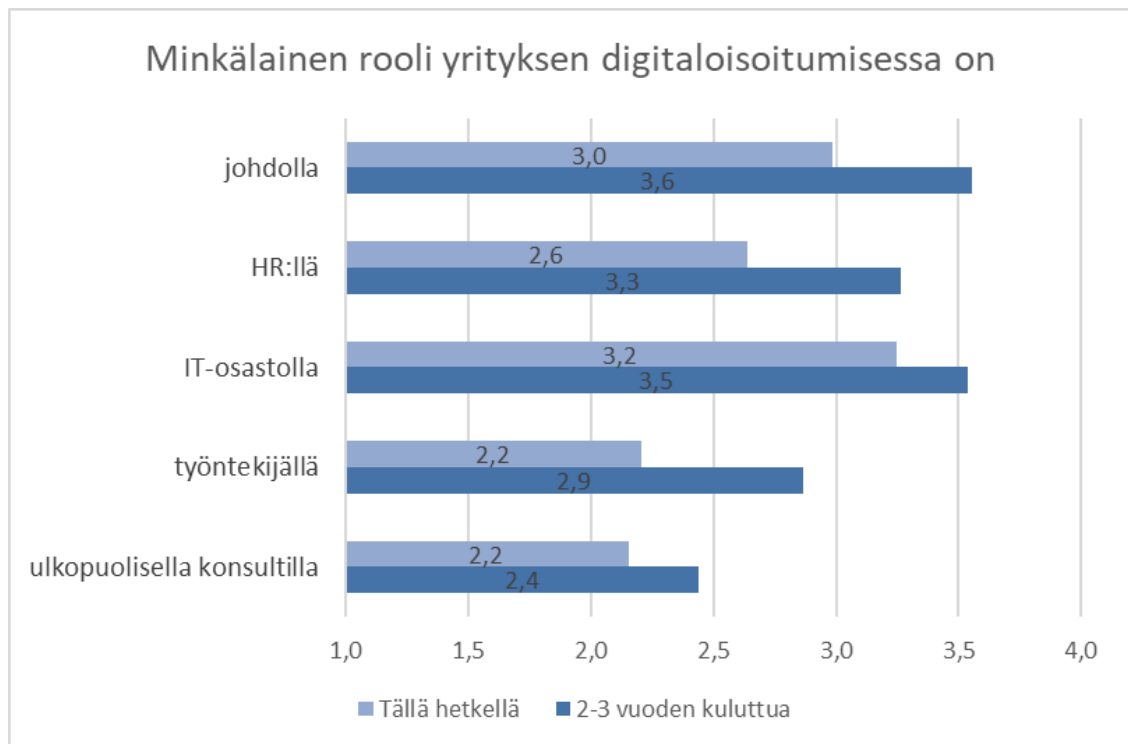
Ennustava analytiikka yksityinen sektori versus julkinen sektori: on huomattavaa, että tällä hetkellä yksityinen sektori pitää ennustavaa analytiikkaa merkityksellisempänä kuin julkinen sektori. Kuitenkin lähitulevaisuudessa julkisen sektorin näkemykset vaikuttavat edistyksellisemmiltä ennustavan analytiikan suhteen verrattuna yksityiseen. Voisiko synä tähän olla julkisen sektorin suuret organisaatorakenteet, jotka vaativat uudenlaisia työkaluja isojen henkilöstömäärien hallintaan? Vai liittyykö tulos julkisen sektorin organisaatiouudistuksiin?



Kuva 17 Ennustavan analytiikan merkityksellisyys tällä hetkellä



Kuva 18 Ennustavan analytiikan merkityksellisyys 2-3 vuoden kuluttua



Kuva 19 Minkäläinen rooli yrityksen digitalisoitumisessa on

Johdon ja IT-osaston rooli nähdään kaikkein merkityksellisempänä yrityksen digitalisoitumisessa, sekä nyt että tulevaisuudessa. HR:n rooli kasvaa hieman suhteessa edellä mainittuihin 2-3:n vuoden kuluessa, mutta pysyy kolmantena. Myös työntekijöiden rooli kasvaa ja pienin rooli nähdään olevan sekä nyt että tulevaisuudessa ulkopuolisella konsultilla.

### 9.1 MITEN NÄET DIGITALISAATION, AUTOMATIIKAN JA ROBOTIIKAN KEHITTÄMISEN VAIKUTTAVAN TYÖHÖSI SEURAAVAN KOLMEN VUODEN SISÄLLÄ (VALITTUJA KOMMENTTEJA):

"Rahoitusala käy läpi rakennemuutosta, jossa manuaalisia ja administratiivisia tehtäviä automatisoidaan ja keskitetään. Jäljelle jäävät tehtävät ovat tyypillisesti vaativampia kuin entiset, jolloin osaamisen kehittäminen (erityisesti digiosaaminen) on kriittistä."

"Robotiikan ja koneälyn hyödyntäminen ja sen vaikutus työtehtäviin, uusiin palveluihin ja henkilöstömäärään tulevaisuudessa."

"Ei juurikaan"

"Vapauttaa aikaa rutiinimaisista tehtävistä enemmän ihmisten kohtaamiseen."

"Paljon, toivottavasti osa rutiineista poistuu ja hyväksyntäketjut nopeutuvat. Robotiikka laskee suoraan raportointia jne."

"Lisää tarvitaan teknologia ja analysointiosaamista"

"Paineet järjestelmien uudistamiseen kasvavat ja osaamistarve samoin."

"Helpottaa manuaalista usein toistuvaa työtä, mutta kilpailun kiristymisen jälkeen kilpailuetua ei synny. Oltava siis mukana muutoksessa."

"Valtaosa administratiivisesta työstä tulee poistumaan. Analytiikan hyödyntämismahdollisuudet paranevat. Kömpelöistä "isoista" HR-järjestelmistä tuskin

*luovutaan, mutta niiden päälle rakennetaan kevyitä ja näppäriä sovelluksia henkilöstön, HR:n ja johdon käyttöön. Järjestelmät menevät asteittain kaikki pilveen, jolloin niiden päivittäminen ja hallinnointi on helppoa.”*

*”Pitäisi pysyä kartalla...”*