

HR-johdon haasteet ja painopisteet 2023

Tutkimusraportti
11.10.2023

Tutkimuksen toteutus



Tutkimuksen tarkoitus

Tavoitteena on selvittää HR-johdolta tämän hetkiset HR-haasteet ja painopisteet ja miten näitä pyritään ratkomaan ja kehittämään.

Raportti on suunniteltu tarjoamaan HR-johtoryhmille parempi käsitys HR-painopistealueista ja antamaan näkemys muiden toimenpiteistä tukemaan HR-strategiaa.



Kohderyhmä

HR-päätäjät
valtakunnallisesti,
vuosittainen liikevaihto +10 M euroa.

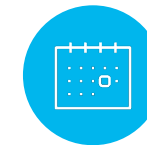


Tiedonkeruumenetelmä

Haastateltiin puhelimitse 104 HR-päätäjää ja 22 vastasi sähköiseen kyselyyn.



Vastaajamäärä N=126



Tiedonkeruu-aika 8.-18.8.2023

HR-johdon painopisteet

1

- Nyt eniten esillä on **johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen**, johon lähes kaikki yritykset hakevat ratkaisuja.
- 87% yrityksistä valitsi sen tärkeimpien aiheiden joukkoon ja se on tärkein tekijä henkilöstökokemuksen kehittämisessä ja tärkeä myös organisaation kehittämisessä.
- Esihenkilötyön ja johtamiseen kehittämiseen haetaan ratkaisuja digitalisaation hyödyntämisestä, esihenkilötyön yhtenäistämisestä ja palautekulttuurin ja suoritusten johtamisen kehittämisestä.

2

- **Osaamisen kehittäminen** on tärkeä painopistealue 69% yrityksille ja sillä on merkittävä vaikutus myös henkilöstökokemuksen ja organisaation kehittämiseen sekä työelämän muutokseen vastaamisessa.
- Muut tärkeimmät painopistealueet olivat rekrytointi ja halutun työvoiman saatavuus, organisaation kehittäminen ja henkilöstökokemuksen kehittäminen.

3

- Vastuullisuus, tiedolla johtaminen ja työn ja työelämän muutokseen vastaaminen olivat selkeästi harvemmillä yrityksillä tärkeitä.
- Vastuullisuudessa ja tiedolla johtamisessa useissa yrityksissä **työ on alussa ja luodaan tällä hetkellä perustaa**.
- Työn ja työelämän muutokseen vastaamisessa keskeisin tekijä lähes kaikille yrityksille oli työntekijöiden hyvinvoinnin varmistaminen.

Top 5 haasteet ja painopistealueet HR-johdolle

Go On Feelback tutkimuspalvelut teki elokuussa tutkimuksen HR johdon haasteista ja painopistealueista. Tutkimuksessa haastateltiin **104 HR-päätäjää** ja **22 vastasi** sähköiseen kyselyyn.



Vastuullisuus, tiedolla johtaminen ja työn ja työelämän muutokseen vastaaminen olivat selkeästi harvemmille yrityksille tärkeitä ja ne jäivät TOP 5 haasteiden ulkopuolelle. Ne olivat reilulle kolmasosalle yrityksistä Top 5 painopisteitä.

Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen

Painopistealueena HR-johdolle

87 %

Tärkeimmät asiat johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseksi

Tärkeitä tai erittäin tärkeitä

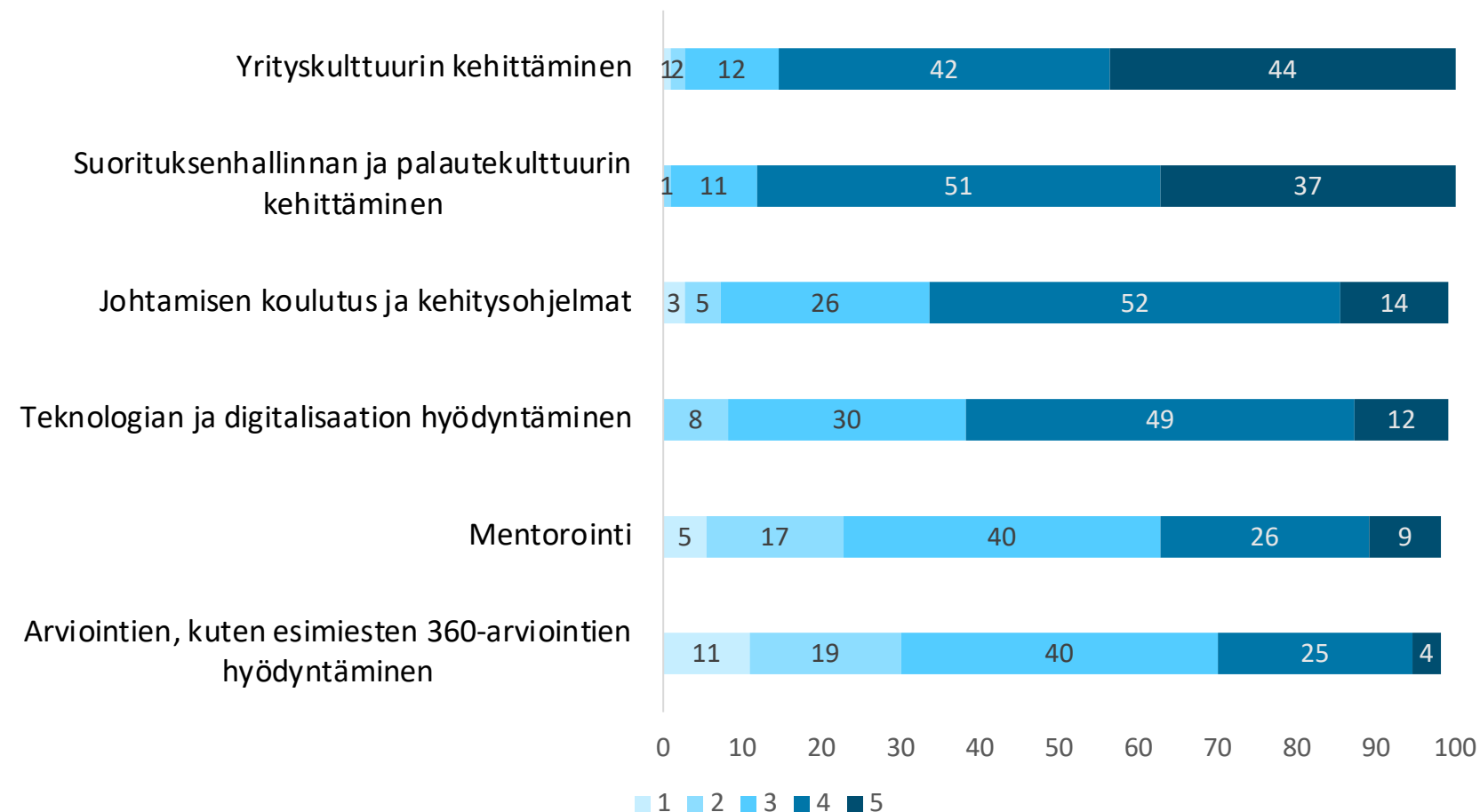
88 % Suorituksenhallinta ja palautekulttuuri

86 % Yrityskulttuurin kehittäminen

66 % Johtamisen koulutus ja kehitysohjelmat

Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen

Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat teille johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisessä?



Yrityskulttuurin ja suorituksenhallinnan ja palautekulttuurin kehittäminen ovat tärkeitä lähes kaikille yrityksille.

Asteikko: 5=erittäin tärkeä, 1=vähän tärkeä

Menestystä tiedossa.



Painopisteet johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisessä

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä painopisteistä.

Esihenkilötyön ja johtamisen kehitysohjelmia on nyt paljon. Esihenkilötyön kehittämiseen panostetaan paljon ja se nähtiin tärkeimmäksi asiaksi, jolla kehitetään henkilöstökokemusta ja toiseksi tärkeimmäksi organisaatiomuutokseen vaikuttavaksi tekijäksi.

Esihenkilötyötä ja johtamista **kehitetään hyvin laaja-alaisesti ja monet puhuvat johtamiskulttuurin tai yrityskulttuurin kehittämisestä**. Yrityskulttuurin kehittäminen nousikin tärkeimmäksi asiaksi esihenkilötyön ja johtamisen kehittämisessä.

Hybridityön haasteisiin vastaaminen

Vastauksissa näkyi vahvasti tarve yrityksissä vastata esihenkilötyön ja johtamisen kehittämisessä hybridityön haasteisiin.



Yrityksistä **87% oli siirtynyt hybridityöhön** eli töitä tehdään sekä etänä että toimistolla. Tämä tuo uusia vaatimuksia esihenkilötyöhön. Kun nykyinen työympäristö muuttuu, myös esihenkilötyön on muututtava.



Hybridityössä on tärkeää, että esihenkilö tukee työntekijää etäisyydestä huolimatta. Tällöin ihmiskeskeinen johtajuus on tärkeää, jossa on tärkeää aitous, empatia ja sopeutumiskyky.

Avoimissa vastauksissa korostettiin miten esihenkilön **täytyy tunnistaa jokaisen tiimin jäsenen tarpeet**. Tärkeää on myös **tiimien fiiliksen kohottaminen ja ylläpitäminen** hybridityöaikana.



Hybridityön johtamisessa korostuu myös **suoritusten johtaminen ja palautteenanto**. Kun työtä tehdään etäyhteyksin painotus siirtyy työvaiheiden seuraamisesta tuloksen seuraamiseen ja suorituksen johtamiseen (Nurmela).

Painopisteet johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisessä

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä painopisteistä.

Avoimessa palautteessa nousi seuraavat painopisteet:

Suoritusten johtamisen ja palautteenannon kehittäminen



Esihenkilötyön yhtenäistäminen



Digitalisaation hyödyntäminen



Suoritusten johtamisen ja palautteenannon kehittäminen

Voimakkaimmin esillä vastauksissa oli suoritusten johtaminen ja palautteenannon kehittäminen.

Esihenkilötyön yhtenäistäminen

Yrityksissä haetaan yhtenäisyyttä ja tasalaatuisuutta esihenkilötyöhön. Tässä erityisesti palautekulttuuri ja suoritusten johtaminen on keskeisenä mukana.

Digitalisaation hyödyntäminen

Useissa yrityksissä digitaalisten työkalujen avulla esihenkilöt voivat kerätä ja analysoida suuria määriä tietoa liittyen esimerkiksi työntekijöiden suorituskykyyn, projektien edistymiseen ja tiimin dynamiikkaan. Tämä auttaa tekemään parempia ja faktoihin perustuvia päätöksiä ja antaa pohjaa suoritusten johtamiselle ja palautteenannolle.

Osaamisen kehittäminen

Painopistealueena HR-johdolle

69 %

Tärkeimmät asiat osaamisen kehittämiseksi

Tärkeitä tai erittäin tärkeitä

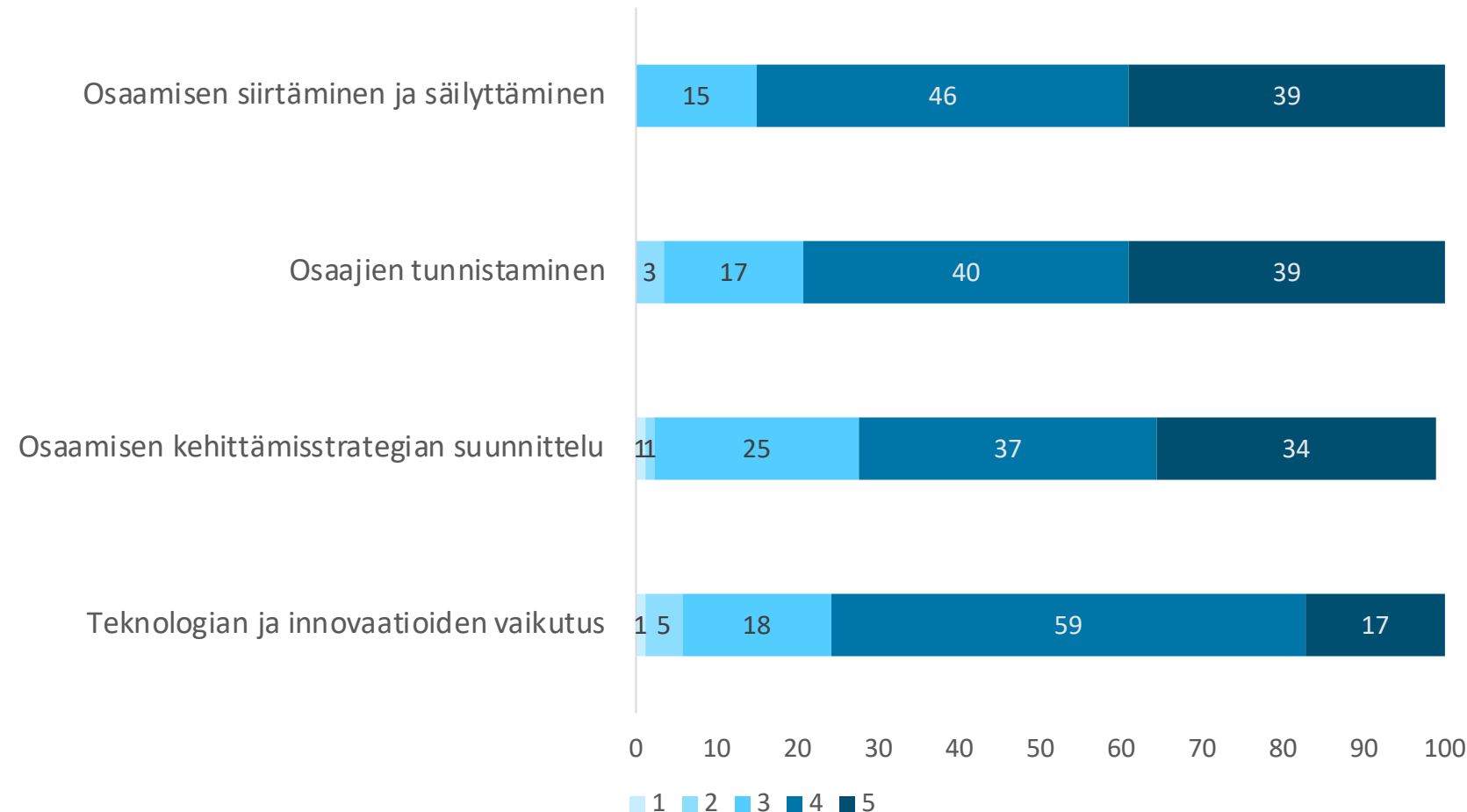
85 % Osaamisen siirtäminen ja säilyttäminen

79 % Osaajien tunnistaminen

73 % Osaamisen kehittämisstrategian suunnittelu

Osaamisen kehittäminen

Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat teille osaamisen kehittämisessä?



Osaamisen kehittäminen on tärkeä painopistealue ja sillä on merkittävä vaikutus myös henkilöstökokemuksen ja organisaation kehittämiseen sekä työelämän muutoksiin vastaamisessa.

Osaamisen kehittämisessä keskeisimmät tekijät ovat tällä hetkellä osaamisen siirtäminen ja säilyttäminen sekä osaajien tunnistaminen.

Osaamisen kehittämisstrategian suunnittelu on myös suurimmalle osalle yrityksistä tärkeä.

Halutun työvoiman saatavuuden varmistaminen

Painopistealueena HR-johdolle

67 %

Tärkeimmät asiat työvoiman saatavuuden varmistamiseksi

Tärkeitä tai erittäin tärkeitä

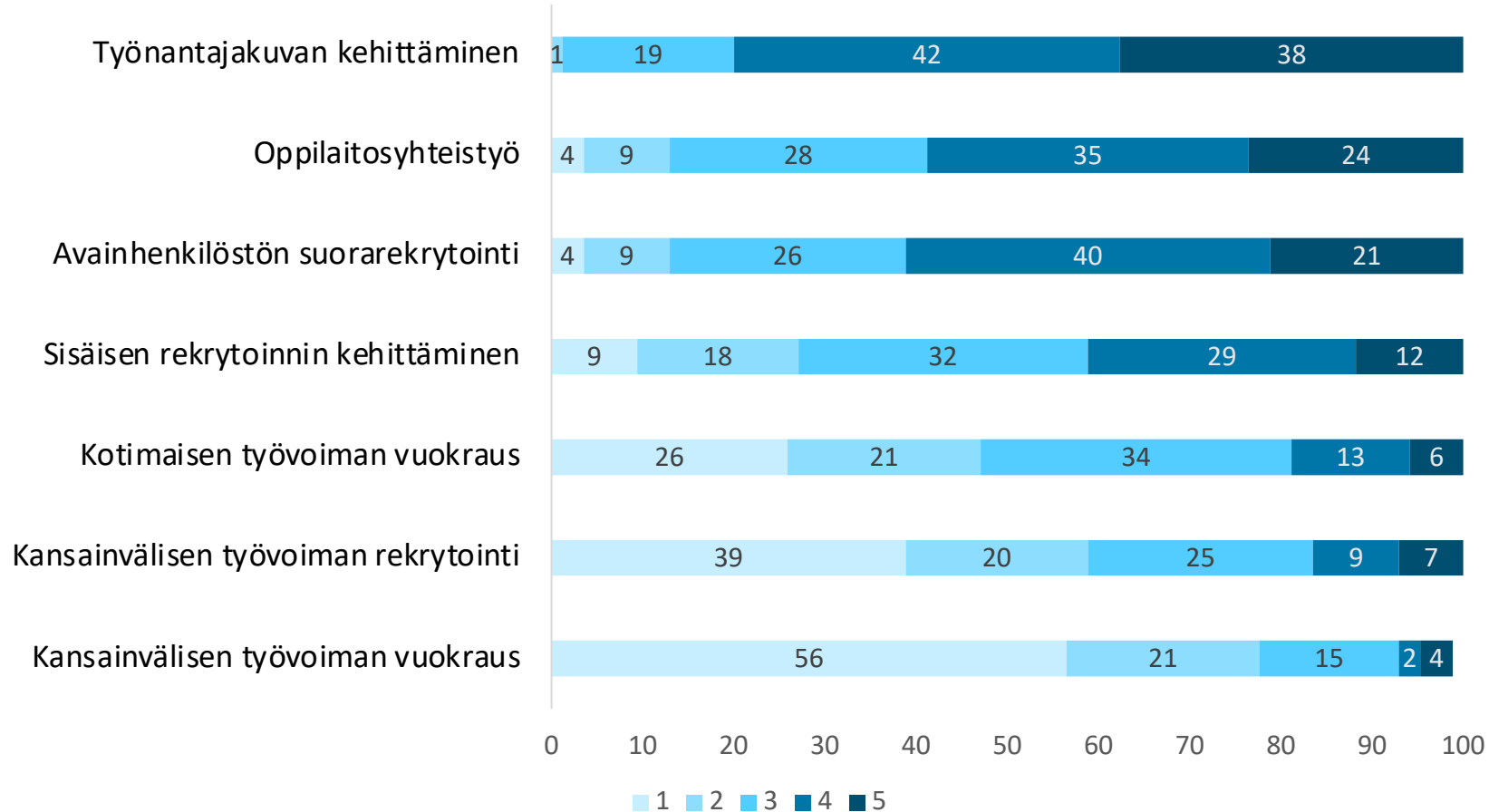
80 % Työnantajakuvan kehittäminen

59 % Oppilaitosyhteistyö

61 % Avainhenkilöstön suorarekrytointi

Halutun työvoiman saatavuuden varmistaminen

Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat teille halutun työvoiman saatavuuden varmistamiseksi?



Työnantajakuvan kehittäminen on tärkeää lähes kaikille yrityksistä.

Oppilaitosyhteistyö ja avainhenkilöstön suorarekrytointi ovat myös suurimmalle osalle tärkeitä.

Asteikko: 5=erittäin tärkeä, 1=vähän tärkeä

Menestystä tiedossa.





Painopisteet halutun työvoiman saatavuuden varmistamisessa

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä painopisteistä.

- **Työnantajamielikuvan kehittäminen** on keskeisin asia, jolla varmistetaan halutun työvoiman saatavuus. Halutaan kehittää työnantajamielikuvaa ja tunnettuutta että ollaan haluttu työnantaja markkinoilla. Pyritään hyödyntämään lisäksi sosiaalista mediaa, verkostoja ja henkilökohtaisia suhteita. Osa yrityksistä koki, että työntekijäkokemuksen kehittämällä myös työnantajakuva paranee. On tärkeää että työntekijät suosittelevat yritystä ystävilleen.
- Useille yrityksille **oppilaitosyhteistyö** on tärkeää koska pyritään itse kasvattamaan osaavaa työvoimaa. Haetaan harjoittelijoita oppilaitoksista, jotta saadaan heitä viihtymään ja jäämään. Tätä kautta kasvatetaan yritykseen uutta polvea.
- Avainhenkilöstön osalta **suorarekrytointi** on tärkein kanava.
- Työvoiman saatavuuden varmistamisessa oli myös **huomattavia toimiala ja yrityskohtaisia eroja**. Osalle palvelualan yrityksistä **kansainvälinen rekrytointi** oli keskeisin tekijä. Osalle palvelu- ja teollisuus alan yrityksistä **vuokratyövoimalla oli taas suuri merkitys**.



Organisaation kehittäminen ja muutoksen johtaminen

Painopistealueena HR-johdolle

65 %

Tärkeimmät asiat organisaation kehittämisessä ja muutoksen johtamisessa

Tärkeitä tai erittäin tärkeitä

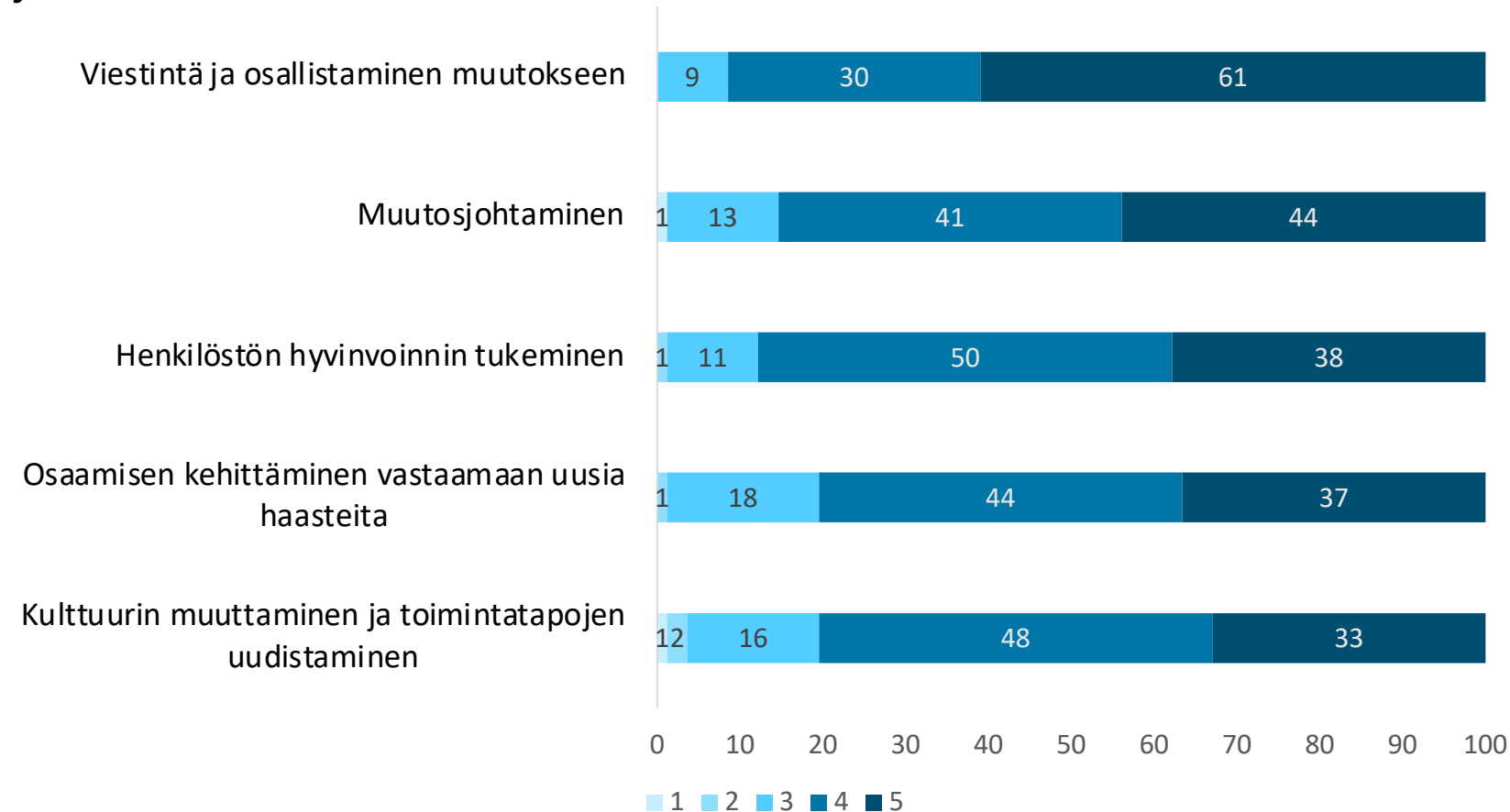
91 % Viestintä ja osallistaminen muutokseen

85 % Muutosjohtaminen

88 % Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen

Organisaation kehittäminen ja muutoksen johtaminen

Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat teille organisaation kehittämisessä ja muutoksen johtamisessa?



Organisaation kehittämisessä ja muutoksen johtamisessa vaaditaan tyypillisesti lähes kaikkia tutkimuksessa kysytyjä tekijöitä. Tämä näkyi siinä että kaikki kysytyt asiat olivat tärkeitä yrityksille.

Asteikko: 5=erittäin tärkeä, 1=vähän tärkeä



Painopisteet organisaation kehittämisesssä ja muutoksen johtamisessa

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä painopisteistä.

- **Viestintä ja osallistaminen muutokseen** on kaikille lähes itsestäänselvyys ja perusedellytys onnistuneelle muutokselle.
- **Johtamisen** merkitys on suuri. Vaaditaan hyvää muutosjohtamista, johon tarvitaan johtoa ja esihenkilöitä.
- **Osaamisen kehittäminen vastaamaan uusia haasteita** oli tärkeä tekijä useimmille yrityksille. Tarvitaan moniosaamista, asiakkaiden vaatimukset muuttuvat ja digitalisaatio tuo uusia osaamistarpeita.
- **Toimintatapojen uudistamisessa** eniten nostettiin esille toimintatapoja, jotka liittyvät yhdessä tekemiseen. Yrityksillä haasteena on toiminnan sujuvuus vastuurajojen ylitystilanteessa. Halutaan kehittää eri tiimien tai osastojen välistä yhteistyötä ja yhteistoimintaa organisaatiossa (cross-team collaboration).



Henkilöstökokemuksen kehittäminen

Painopistealueena HR-johdolle

60 %

Tärkeimmät asiat organisaation kehittämisessä ja muutoksen johtamisessa

Tärkeitä tai erittäin tärkeitä

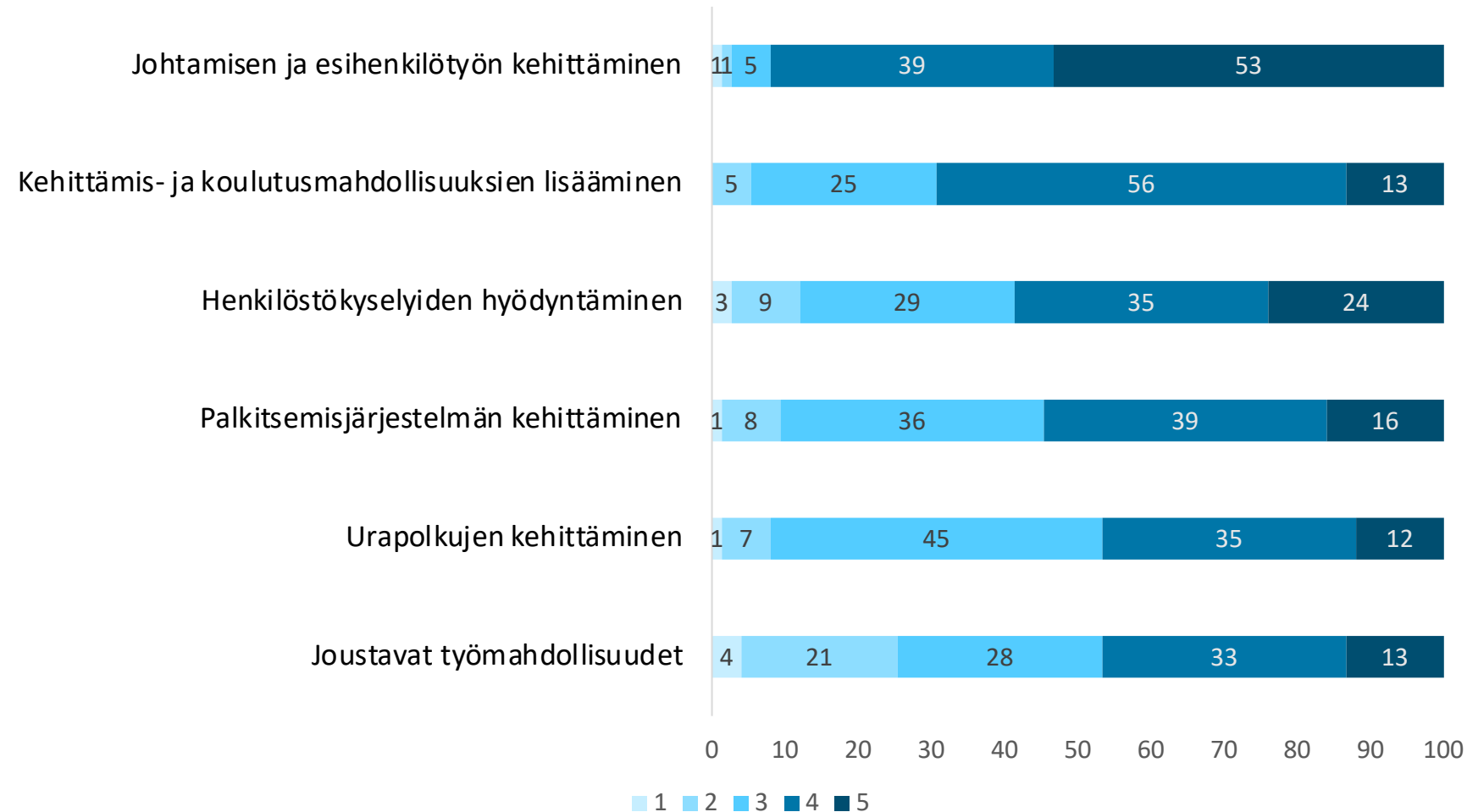
92 % Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen

69 % Kehittämisen- ja koulutusmahdollisuuksien lisääminen

59 % Henkilöstökyselyiden hyödyntäminen

Henkilöstökokemuksen kehittäminen

Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat teille henkilöstökokemuksen kehittämisessä?



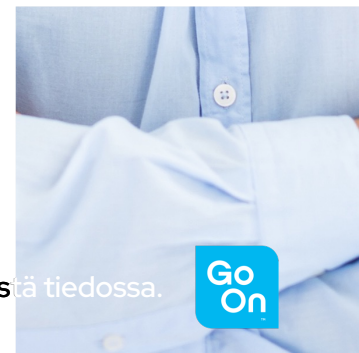
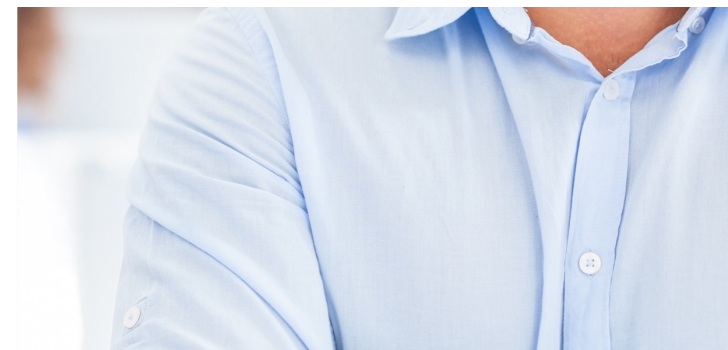
Asteikko: 5=erittäin tärkeä, 1=vähän tärkeä



Painopisteet henkilöstökokemuksen kehittämisessä

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä painopisteistä.

- **Johtaminen ja esihenkilötyö** oli selkeästi tärkein asia henkilöstökokemuksen kehittämisessä. Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseksi on paljon kehitysohjelmia ja sen merkitystä korostaa tällä hetkellä useat tekijät joista hybridi työ on yksi keskeisimmistä. Esihenkilötyön ja johtamisen kehittämisessä kiinnitetään erityisesti huomiota palautteen antoon ja suoritusten johtamiseen. Näillä on merkittävä vaikutus henkilöstökokemukseen.
- **Kehittämisen- ja koulutusmahdollisuudet** ovat myös tärkeitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi. Yrityksissä panostetaan osaamisen kehittämiseen ja halutaan tarjota kiinnostavia urapolkuja.
- **Henkilöstökyselyt** on tärkeä osa henkilöstökokemuksen kehittämistä. Niiden avulla selvitetään henkilöstökokemuksen tilannetta ja voidaan valita kehityskohteet ja seurata kehittymistä.



Vastuullisuus, työelämän muutos ja tiedolla johtaminen

Painopistealueena HR-johdolle

Valitsi 5 tärkeimmän joukkoon

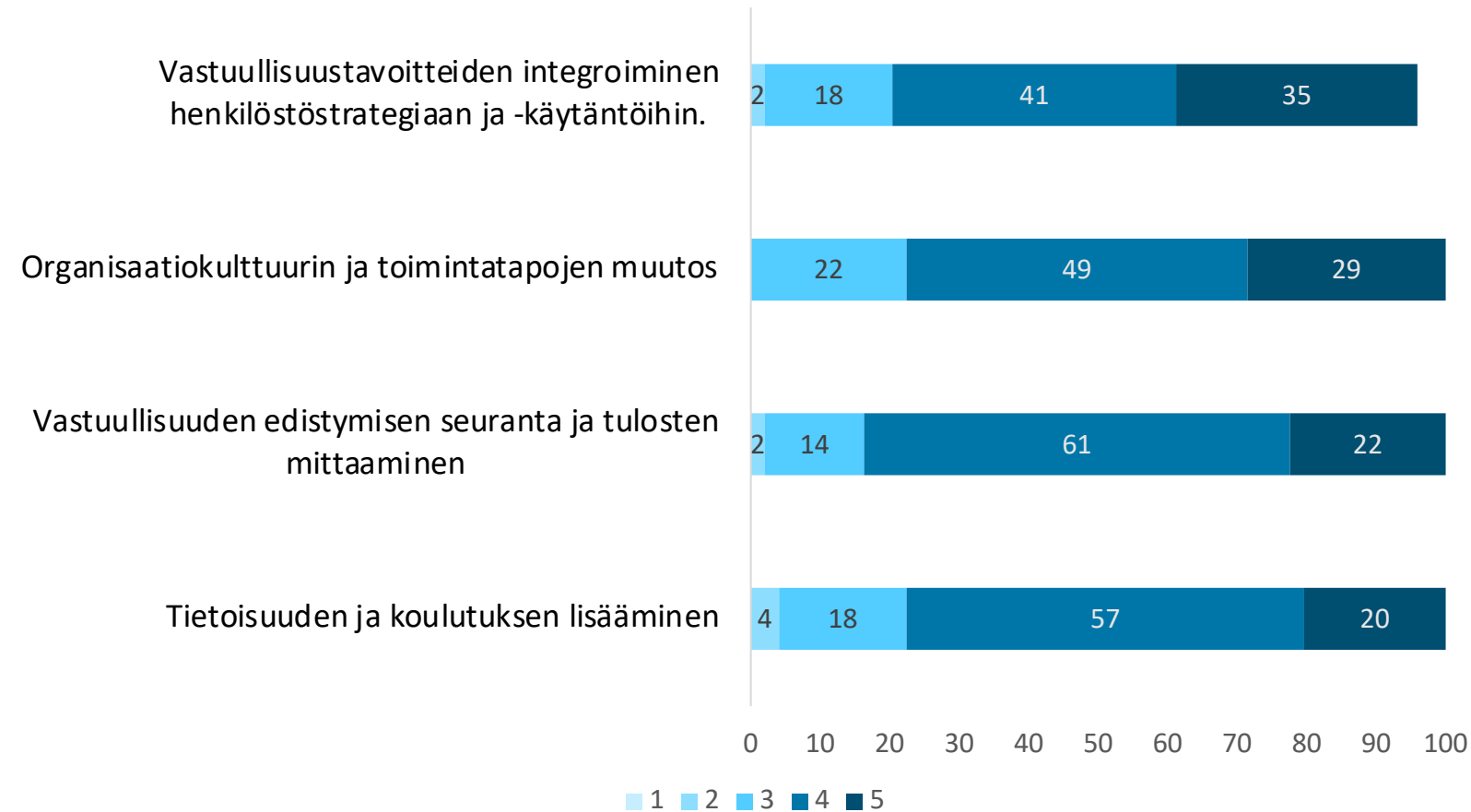
39 % Vastuullisuus

37 % Tiedolla johtaminen

35 % Työelämän muutos

Vastuullisuuden huomioiminen

Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat teille vastuullisuuden huomioimisessa?

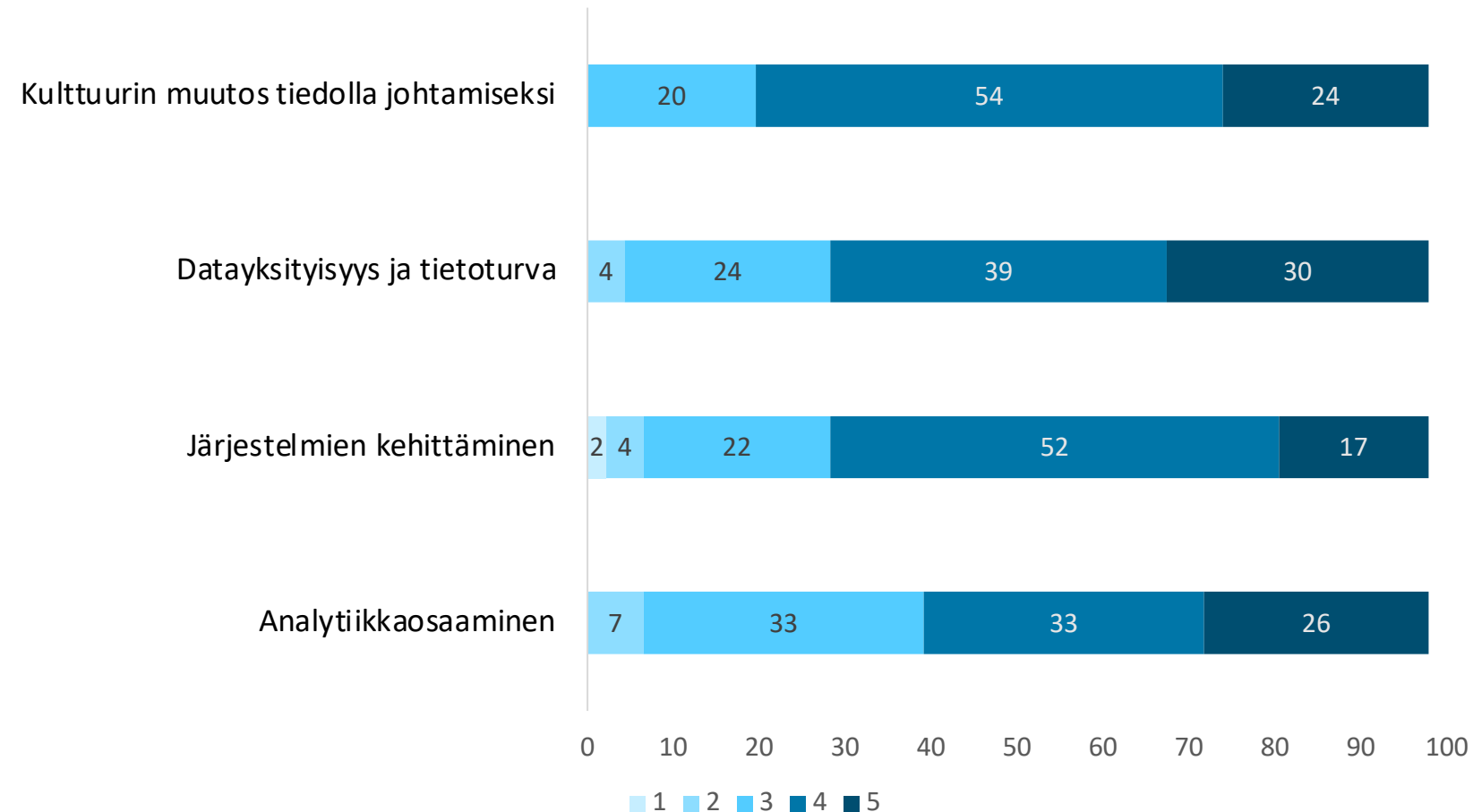


Vastuullisuuden huomioimisessa keskeisin tekijä on tällä hetkellä vastuullisuustavoitteiden integroiminen henkilöstästrategiaan ja käytäntöihin.

Työ on nyt monessa yrityksessä alussa ja seuraava vaihe on toimintatapojen muutos ja seuranta.

Tiedolla johtaminen

Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat teille tiedolla johtamisessa HR:ssä?



Tiedolla johtamisessa keskeisin tekijä on kulttuurin muutos tiedolla johtamiseksi. Se on perusta ja koskettaa koko organisaatiota

Tietoturva ja järjestelmien kehittäminen ovat myös tärkeitä asioita ja luovat edellytyksiä tiedolla johtamiseen.

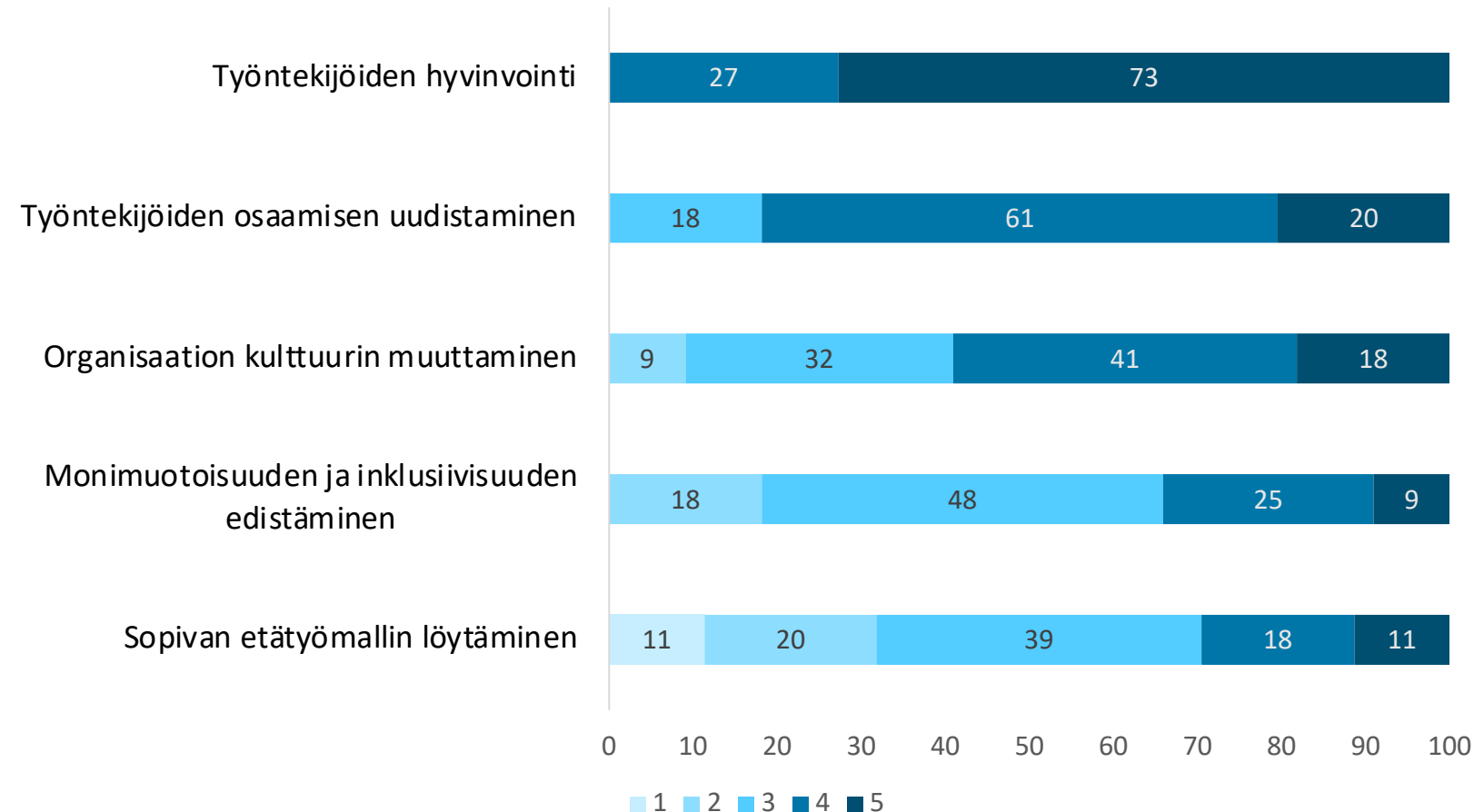
Asteikko: 5=erittäin tärkeä, 1=vähän tärkeä

Menestystä tiedossa.



Työn ja työelämän muutokseen vastaaminen

Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat teille työn ja työelämän muutokseen vastaamisessa?



Työn ja työelämän muutokseen vastaamisessa keskeisin tekijä kaikille on työntekijöiden hyvinvoinnin varmistaminen.

Työntekijöiden osaamisen uudistaminen on myös erittäin tärkeä jolla varmistetaan muutoksiin vastaaminen.

Kulttuurin muuttaminen on monille myös tärkeä asia.

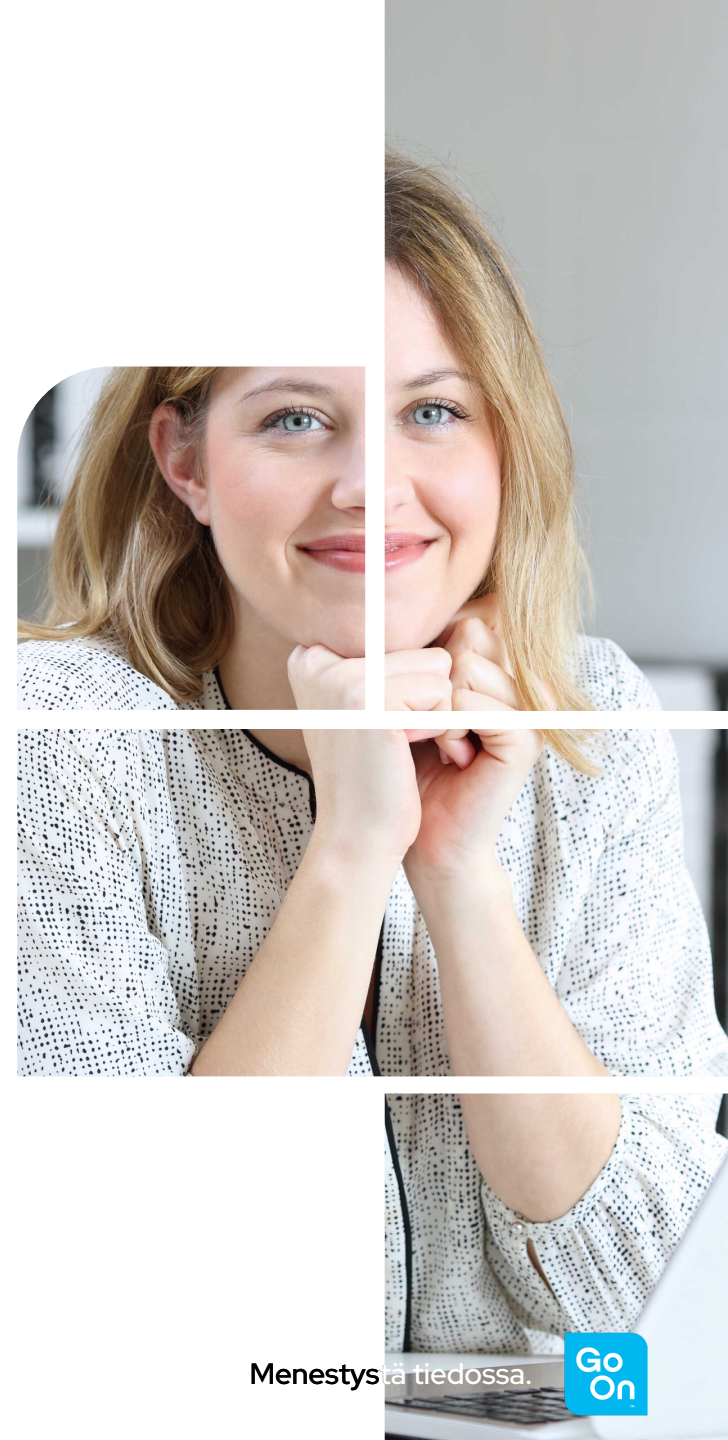
Etätyö

Onko teillä yrityksessänne:

Kaikki etätyössä	0%
Kaikki toimistolla	13%
Tehdään töitä sekä etänä että toimistolla	87%

Onko niille henkilöstöryhmille, joille etätyö on mahdollista määritelty:

Yritystasolla yhteinen malli etäpäivien määrästä ja ajankohdasta	30%
Tiimi/yksikkötasolla päätetään etäpäivien määrä ja ajankohta	67%





Kiitos.