

# Työelämän muutosten vaikutus henkilöstöjohtamiseen linja-autoliikennealalla

Johan Nykvist



|  |  |
|--|--|
| <b>Tekijä</b><br>Johan Nykvist   |  |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalouden koulutusohjelma  |  |
| <b>Opinnäytetyön otsikko</b><br>Työelämän muutosten vaikutus henkilöstöjohtamiseen linja-autoliikennealalla  | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>58 + 1 |
| <p>Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä pyritään työelämän ja HR:n roolin kehittymistä kuvaamalla hahmottamaan se, millaiseksi HR:n rooli voisi muodostua tulevaisuudessa henkilökuljetusyrityksessä ja eteenkin linja-autoliikennealalla, johon tarkastelun näkökulma voimakkaimmin kohdistuu.</p> <p>Taustana opinnäytetyölle on koko henkilökuljetustoimialan murros, jonka vaikutuksia ei täysin vielä tunnisteta. Henkilökuljetusliiketoiminta, erityisesti linja-autoliikenne, on työvoimavaltainen ala, jonka menestymisen edellytykset liittyvät HR:n tehtäväkenttään kuuluviin tekemisiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa lisätietoa ja kehitysideoita linja-autoliikenne toimialalla toimivien yritysten johdolle HR-toiminnon parantamiseksi.</p> <p>Tietoperustassa tarkastellaan työelämän kehittymistä sekä Suomen henkilökuljetustoimialaa. Työelämän kehittymisen kuvaaminen on tärkeää, jotta ymmärretään paremmin HR:n tarpeen syntyminen ja sen rooli yrityksissä. Tietoperustasta ilmenee, että HR:n rooli muuttuu ja kehityy työelämän vaatimusten mukana. Linja-autoliikennealalla Suomessa on tapahtunut viimeisen kahden vuoden aikana merkittäviä muutoksia sääntelyn purkamisen sekä lupamenettelyn näkökulmasta ja koko ala on murroksessa. Koko henkilökuljetustoimialan suljetut markkinat avautuvat lähitulevaisuudessa kilpailulle kokonaan.</p> <p>Se millaiseksi HR:n rooli muodostuu tulevaisuudessa, auttaa ymmärtämään millaisten teemojen parissa HR-funktio tulee työskentelemään. Perinteisesti HR:n rooliin kuuluu strateginen rooli, osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin johtaminen, palkitsemisen määrittäminen, muutoksen edistäminen sekä oikealaisen ja –aikaisen henkilöstöresurssin hankkiminen. HR:n rooliin voi kuulua paljon muutakin, riippuen organisaatiosta ja toimialasta, jolla yritys toimii. Linja-autoliikennealalla on myös ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat HR:n roolin muodostumiseen.</p> <p>Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia kysymykseen, mikä on HR:n rooli tulevaisuuden linja-autoliikenne toimialalla ja mitkä valmiudet HR-ammattilaisilla tulisi olla?</p> <p>Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että he työskentelevät joko henkilökuljetustoimialalla tai he omaavat vahvan kokemuksellisen tiedon työelämän kehittämisestä. Kaikki haastateltavat toimivat liiketoiminnan tai henkilöstön johtotehtävissä. Haastattelun tulokset analysoitiin teemoittelun avulla. Teemahaastattelun aiheina olivat: Tulevaisuuden työelämä ja linja-autoliikenne ala sekä HR:n roolin painopisteet.</p> <p>Teemahaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että linja-autoliikennealalla on edessä suuria rakenteellisia haasteita ja alan yritykset joutuvat muuttamaan toimintatapojaan merkittävästi. Muutokset kohdistuvat erityisesti henkilöstöön johtamisen, työskentelytapojen ja uusiutumiskyvyn näkökulmasta. HR:llä on merkittävä rooli alan yrityksissä, mutta sen painopisteet muuttuvat tulevaisuudessa.</p> |  |
| <b>Asiasanat</b><br>HR, Työelämä, HR-rooli, Tulevaisuus, Henkilökuljetus   |  |

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto .....  | 2  |
| 2   | HR:n määritelmä ja sen tavoitteet.....                            | 4  |
| 2.1 | HR-toiminnon kehittyminen läntisissä teollisuusmaissa.....        | 6  |
| 3   | HR:n rooli suomalaisessa työelämässä nyt ja tulevaisuudessa ..... | 9  |
| 3.1 | Työelämän kehittyminen Suomessa.....                              | 9  |
| 3.2 | Työelämä lähitulevaisuudessa .....                                | 12 |
| 3.3 | HR:n rooli yrityksen strategisessa suunnittelussa.....            | 17 |
| 3.4 | Osaamisen kehittäminen.....                                       | 19 |
| 3.5 | Työhyvinvoinnin kehittäminen .....                                | 23 |
| 3.6 | Muutoksen johtaminen .....  | 27 |
| 3.7 | Työvoiman hankinta .....  | 30 |
| 4   | Yhteenveto.....   | 34 |
| 5   | Tutkimuksen toteutus .....  | 36 |
| 6   | Tutkimustulokset .....  | 39 |
| 6.1 | Tulevaisuuden työelämä ja linja-autoliikenneala.....              | 39 |
| 6.2 | Henkilöstön rekrytointi ja talent management.....                 | 42 |
| 6.3 | Hyvinvoinnin johtaminen .....                                     | 43 |
| 6.4 | Johtaminen muutoksen keskellä .....                               | 44 |
| 6.5 | Liiketoimintaosaaminen ja HR.....                                 | 45 |
| 6.6 | HR:n merkitys organisaatioissa.....                               | 46 |
| 7   | Pohdinta.....   | 47 |
| 7.1 | Tutkimuksen johtopäätökset.....                                   | 48 |
| 7.2 | Oma oppiminen.....  | 52 |
| 7.3 | Kehitysajatukset.....   | 52 |
|     | Lähteet .....   | 54 |
|     | Liitteet.....   | 58 |
|     | Liite 1. Teemahaastattelukysymykset.....                          | 58 |

## 1 Johdanto

Työ on keskeinen suomalaisen yhteiskunnan tekijä. Työelämästä puhutaan paljon ja se kiinnostaa meitä. Työelämässä esiintyy monia ilmiöitä ja asioita, joiden vaikutuspiirissä jokainen työssä käyvä on joka päivä. Työelämä kehittyy jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden mukaan ja yritysten on kyettävä muuttumaan alati kiihtyvän muutosvaateen mukana, jotta se varmistaa kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. Linja-autoliikenneala on tällä hetkellä mielenkiintoisessa tilanteessa Suomessa. Uuden, vuonna 2009 voimaan tulleen joukkoliikennelain ja EU:n palvelusopimusasetuksen (PSA) myötä markkinat vapautettiin Suomen joukkoliikenteessä. Markkinoiden vapautuminen tarkoittaa sitä, että markkinaehtoiseen liikenteeseen vaadittavan liikenneluvan saavat kaikki lupaehdot täyttävät hakijat. Nyt sääntelyä Suomessa puretaan kovaa vauhtia ja linja-autoliikenneala altistuu markkinavoimien ohjattavaksi. Suomeen on syntynyt uusia linja-autoyhtiöitä ja kilpailu on koventunut entisestään.

Organisaatioissa työntekijöillä on monia rooleja. Tässä opinnäytetyössä keskityn kuvaamaan HR:n roolia yrityksissä ja sitä, miten HR:n rooli muuttuu työelämän muutoksen mukana. HR:n rooli yrityksissä muodostuu sen harjoittaman liiketoiminnan tarpeista. Perinteisesti HR:n rooleiksi nähdään strateginen rooli, osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin johtaminen, palkitsemisen periaatteiden määrittäminen, muutoksen edistäminen sekä oikealaisen ja –aikaisen henkilöstöressurssin hankkiminen. Linja-autoliikennealalla on myös ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat HR:n roolin muodostumiseen.

Opinnäytetyön tavoite on pyrkiä muodostamaan käsitys siitä, miten työelämä tulevaisuudessa muuttuu ja minkälaiseksi HR:n rooli pitäisi kehityksen mukana muodostua. Otan HR-toiminnon rooliin vielä linja-autoliikennealan näkökulman, koska toimialalla on erityispiirteitä, jotka on tärkeä huomioida. Pyrin haastatteluiden avulla kartoittamaan keskeisiä suomalaisen tulevaisuuden työelämän ilmenemismuotoja ja luomaan käsityksen miten linja-autoliikennealan johdon tulisi kehittää omaa HR-toimintoaan, jotta se pystyy tuottamaan yritykselle lisäarvoa myös tulevaisuudessa. Lisäksi pyrin löytämään HR:n rooliin painopisteitä helpottamaan sille asetettavia tavoitteita. Tutkimusongelma on mikä on HR:n rooli tulevaisuudessa linja-autoliikennealalla ja millaiset valmiuden henkilöstöammattilaisilla tulisi olla.

Pohjolan Liikenne yhtiöiden valinta toimeksiantajaksi oli luontevaa, koska yritys toimii opinnäytetyön tekijän työnantajana. Linja-autoliikenneala on suuren muutoksen keskellä ja se väistämättä vaikuttaa alan yritysten toimintaan merkittäväällä tavalla, pakottaen uudistumaan. Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen. Matalakatteisella linja-autoliikenne toimialalla yritysten organisaatioiden on oltava matalia, ketteriä ja erityisesti kustannustehokkaita. Kovien muutospainneiden alla olevassa liiketoiminnassa HR:n rooli korostuu. HR on tärkeä toiminto, jonka tulee suurten muutosten keskellä selkeyttää prosesseja, tukea johtamista ja toimia muutoksen edistäjänä.

Toimeksiantaja opinnäytetyölle on Pohjolan Liikenne, joka on VR Groupin tytäryhtiö. Pohjolan Liikenne on yksi Suomen suurimmista linja-autoyhtiöistä. Sillä on henkilöstöä kymmenellä eri paikkakunnalla ja kalustoa lähes 500 linja-autoa. Pohjolan Liikenne operoi mm. pikavuoroliikennettä ja lähiliikennettä mm. Länsi-Uudenmaan alueella. Se ajaa myös Finnair City-Bus-liikennettä Helsingin keskustan ja Helsinki-Vantaa Lentoaseman välillä. Vuonna 2015 Pohjolan Liikenne kuljetti noin 35 miljoonaa matkustajaa, ja ajokilometrejä kertyi yhteensä noin 32 miljoonaa. (Pohjolan Liikenne Yhtiöt 2015)

Haastattelujen lisäksi opinnäytetyössä käytettiin keskeisesti työelämään, johtamiseen ja HR-työhön liittyvää kirjallisuutta, toimialan verkkosivuilla julkaistua materiaalia sekä toimeksiantajan sisäistä materiaalia. Aihe käsittelee läheisesti työelämää ja henkilökuljetustoimialaa, mutta se on rajattu linja-autoliiketoimintaan. Rajaus on tapahtunut toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Opinnäytetyössä on välttämätöntä käsitellä suomalaista työelämää ja henkilökuljetustoimialaa rinnakkain, jotta kyetään ymmärtämään linja-autoliiketoiminnassa olevia ilmiöitä.

Opinnäytetyö rakentuu siten, että ensin kerron mitä HR-työ on ja miten se määritellään. Käsitelen myös HR:n tavoitteita ja miten sen rooli on kehittynyt siksi, mitä se tänä päivänä edustaa, koska on tärkeää ymmärtää työelämän muutosten vaikutukset HR-toimintoon. Tämän jälkeen esittelen työelämän muutosvaiheita ja kerron samalla mitä painopisteitä ja keskeisiä seikkoja HR:n rooliin kuuluu. Tämän lisäksi esittelen kirjallisuudesta löydettyjä näkökulmia siihen, millaista työelämä tulevaisuudessa voi olla ja miten se saattaa vaikuttaa HR-toiminnon muodostumisessa. Kappaleessa kuusi ja seitsemän kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimustuloksista. Lopuksi esitellään tutkimustulokset ja kehitysehdotukset HR:n roolin kehittämiseksi, muutosten keskellä olevalle linja-autoliikenne toimialalle.

## 2 HR:n määritelmä ja sen tavoitteet

Tässä kappaleessa pyrin luomaan kuvan siitä, mitä käsite HR eli henkilöstövoimavarat (eng. human resources) pitää sisällään ja mihin se voidaan ulottaa. Kappaleessa käsitellään myös HR:n tavoitteita. Kirjallisuudessa HR kuvataan ja ymmärretään monella eri tavalla riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan.

Österbergin (2007) mielestä ihmiset tarvitsevat työelämässä tavoitteita ja toiminnalleen tarkoituksen. Ihmisille on merkityksellistä tietää, mikä hänen roolinsa on yrityksessä ja miten hänen tekemänsä työ vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Johto kantaa vastuun yrityksen menestymisestä ja näyttää suunnan mihin halutaan kulkea. Yrityksen HR-funktio tukee johtamista sekä henkilön kehittymistä. HR:n tehtävä on luoda toimintatapoja ja -malleja strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. HR toimii siis linkkinä työntekijöiden, esimiesten ja johdon välillä. Tavoitteena saada jokaisen työssä näkymään ne asiat, joita yrityksessä pidetään menestymisen kannalta tärkeinä. (Ulrich 2007, 39) korostaa sitä, että HR:n on kyettävä selkeästi tuomaan lisäarvoa yrityksen liiketoiminnalle. Heidän on pystyttävä kehittämään sellaisia henkilöstötyön toteuttamismalleja, jotka varmistavat tuloksia myös liiketoiminnassa.

Kauhanen (2009, 16) määrittelee henkilöstövoimavarojen johtamisen toiminnaksi, joka tarkoittaa organisaation ihmisjärjestelmän motivointia, hankintaa, kehittämistä, ylläpitoa ja palkitsemista. Henkilöstöjohtaminen on toimintojen sarja, joka yhtäältä mahdollistaa työntekijöiden ja heitä työllistävien organisaatioiden yhteisymmärryksen työsuhteiden ehdoista ja toisaalta suojaa tämän olemassa olevan yksimielisyyden toteuttamisen.

Boxall & Purcell (2011, 1) ovat puolestaan sitä mieltä, että henkilöstövoimavarojen johtaminen, engl. Human resource management (HRM), on kaikkea sitä toimintaa, joka liittyy työn ja ihmisten johtamiseen organisaatioissa. HRM termiä käytetään ja ymmärretään hyvin geneerisesti läntisissä teollisuusmaissa. Määritelmään voidaan valita monta eri näkökulmaa, joista jokainen tuo oman ulottuvuutensa tarkasteluun. Ulrich (2007) täydentää, että henkilöstövoimavarojen johtaminen viittaa yrityksen sisäisiin organisaatiojärjestelmiin ja –prosesseihin. Nämä tekijät vaikuttavat keskeisesti siihen, miten työtä yrityksessä tehdään. Ulrich korostaa myös sitä, että HRM viittaa edellisen lisäksi myös henkilöstötoimintoon.

HRM:n kanssa joudutaan yleensä tekemisiin siinä vaiheessa, kun yritys päättää palkata sen ensimmäisen työntekijän. Samalla, kun yritys on päättänyt lähteä kasvu-uralle lisäämällä henkilöstöään, sen pitää myös olla varautunut henkilöiden palkkaamisesta aiheutuavia hallinnollisia ja työsuhteen hoitamiseen liittyviä vastuita. Boxall & Purcell olettavat, että mikään organisaatio ei voi kasvaa ilman, että se palkkaa lisää henkilökuntaa. Näin ollen, HRM on siis yrityksen laajentumisprosessin yksi keskeisimpiä tekijöitä. (Boxall & Purcell 2011, 2)

Henkilöstöjohtaminen pyrkii houkuttelemaan organisaatioon parhaat osaajat, pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin sekä kehittämään heidän osaamistaan ja työkykyään siten, että työsuoritukset ovat erinomaisia myös tulevaisuudessa. (Kauhanen 2009, 16)

Boxall & Purcell (2011, 4) korostavat, että HRM on myös läsnä kaikessa johtamiseen liittyvässä työssä. Operatiiviset esimiehet, jotka työskentelevä samassa suorittavissa tehtävissä oman tiiminsä kanssa, ohjaavat heitä läheltä ja palkkaavat suurimman osan omista alaisistaan. Suuremmissa organisaatioissa on oma henkilöstöammattilainen, joka vastaa strategisemmista näkökulmista, tasa-arvosuunnitelmien toteutumisesta, yhteistoiminnasta tai palkitsemisen eri muodoista. Jokaisella johtajalla, esimiehellä tai henkilöstöammattilaisella on oma tärkeä roolinsa HRM:n ilmentäjänä organisaatioissa. Ulrichin (2007, 38-39) mielestä henkilöstövoimavarojen johtamisella tulee keskittyä työn tuloksiin selkeämmin kuin itse tekemiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että HR:n on kyettävä määrittelemään, miten sen toiminta tuottaa lisäarvoa yritykselle.

Linja-autoliikennetoimialalla organisaatioiden henkilöstövaltaisuus korostaa HR työhön operatiivisen henkilöstön hallintaprosessien kehittämistä ja hallintaa. Tähän liittyy olennaisesti tulevaisuuden resurssitarpeiden ennakointi ja työvuorosuunnittelun haasteisiin varautuminen. Työoikeudellisten kysymysten hallinta sekä TES-tulkintojen mahdollisuuksien hyödyntäminen, vaikuttavat HR:n ajankäyttöön huomattavasti. (Pohjolan Liikenne Yhtiöt 2013)

HR-toiminnolla ovat taloudelliset tavoitteet aina olemassa. Keskeistä ei ole maksimoida tuottoja vaan toimittaa voitot, jotka kelpaavat osakkeenomistajille ja ovat linjassa yrityksen johdon tavoitteiden kanssa. Muutoin joku on aina irtisanomisuhan alla tai yritys myynnis-

sä. Työvoiman kustannuksien pitäminen tasolla, jolla päästään asetettuihin tavoitteisiin, on siis olennaista. Toisin sanoen yrityksen pitää löytää oikeat ihmiset tekemään työtehtäviä, jolla se lunastaa asiakkailleen antamansa lupaukset. Tähän henkilöstöön yrityksellä pitää olla varaa. Kustannustehokas henkilöstörakenne on kaksijakoinen haaste. Yksilöiden pitäisi olla osaavia sekä samalla tehokkaita. Toisaalta heitä pitäisi pystyä motivoimaan yrityksen taloudellisten resurssien rajoissa. (Boxall & Purcell 2011, 12-14)

Kesti (2010) korostaa henkilöstötuottavuuden tärkeyttä ja sen seurannan työkaluja. Hänen mielestä kyvykäs henkilöstö myy enemmän, muuttuvia kuluja säästään, joka johtaa myyntikatteen kasvuun. Tämän seurauksena kyvykäs henkilöstö työskentelee tehokkaammin, jolloin henkilöstöön kohdistuvat kulut vähenevät. Vastaavasti huono työkyky aiheuttaa laaturvirheitä, työskentely on tehottomampaa ja myyntikate putoaa. Kestin mielestä HRM:n keinoin voidaan keskeisesti vaikuttaa henkilöstön kyvykkyyteen, joten sitä pitää tavoitella kaikin keinoin. Etenkin työvoimavaltaisessa liiketoiminnassa henkilötuottavuus on äärimmäisen tärkeä yrityksen menestymisen kannalta, siksi siihen panostaminen pitää olla tavoitteellista ja sen kehittäminen systemaattista.

Kustannustehokas henkilöstö ei ole ainoa HRM työlle asetettu tavoite. Johtamisella henkilöstö saadaan tuottavaksi, mutta muutos on jatkuvaa ja alati vääjäämätöntä. Muutos tuo paineen henkilöstön joustavuudelle, joka on toinen keskeinen tekijä HRM:n tavoitteissa. Henkilöstön pitäisi keskittää voimavaransa siihen tekemiseen, joka on sillä hetkellä ajankohtaista ja yrityksen tavoitteiden toteutumisen kannalta olennaista. Henkilöstön joustava liikuttelu on vaikeaa, joten yritykset ovat ratkaisseet asian muun muassa palkkaamalla kausityöntekijöitä erikseen. (Boxall & Purcell 2011, 15)

## **2.1 HR-toiminnon kehittyminen läntisissä teollisuusmaissa**

Läntisissä teollisuusmaissa koettiin lama maailmansotien välissä. Silloin yrityksissä fokus oli tietoisemmassa yritysorganisaatioiden ja toimintojen kehittämisessä. Näihin vuosiin nivoutuu keskeisesti kolme ajatussuuntaa: taylorismi, rationalisointi ja ihmissuhdekoulukunnan työ. Kantavana tavoitteena oli toiminnan tehostaminen kaikissa yrityksen toiminoissa. Työtä ja toimintaa lähdettiin kehittämään tieteellisin keinoin ja menetelmin. Tämän seurauksena syntyi henkilöstöosastoja, joiden tehtävänä oli varmistaa mahdollisimman

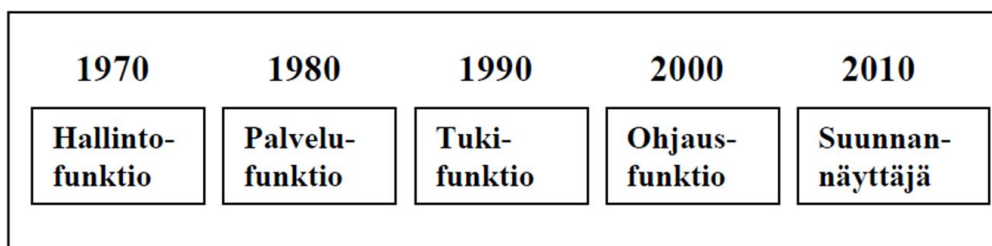


tehokas henkilöstön käyttö. Henkilöstöosaston rooli oli tuolloin kontrolloiva. (Viitala 2007,41)

Toinen maailman sota toi mukanaan työvoimapulan. Sotateollisuus tarvitsi kipeästi työvoimaa ja resursseja. Työtaakka oli jaettu monissa yrityksissä kapeille hartioille ja sen johdosta työnjohdon ja työntekijöiden väliset suhteet olivat kiristymässä. Työrauhan säilyttämiseksi, yrityksiin palkattiin ammattilaisia, joiden tehtävänä oli työympäristön kehittämisen sekä työtä inhimillisemmäksi. Tavoitteena oli tuottavuuden maksimointi siten, että lakon uhka pysyisi mahdollisimman pienenä. Näitä henkilöitä alettiin kutsua henkilöstöammattilaisiksi, ensimmäistä kertaa työn tekemisen historiassa. (Viitala 2007,41)

Henkilöstöammattilaisten vastuulla oli rakentaa yrityksiin henkilöstöosastoja, joiden tehtäviin kuului mm. koulutuksen järjestäminen. 1940-luvulla henkilöstötoiminta oli pitkälti työsuhteasiain hallintoa. Julkiset vallankäyttäjät alkoivat kiinnittää työelämän pelisääntöihin huomiota ja sen seurauksena työsuhteita ja henkilöstön kohtelua työpaikoilla alettiin säädellä. Syntyi edunvalvontajärjestöjä niin työnantajien puolella kuin työntekijöiden puolelle. Järjestöt solmivat keskenään yleissitovia sopimuksia, joissa otettiin kantaa työsuhteiden ehtoihin. Työelämän pelisääntöjä alkoi syntyä ja samalla työmarkkinoita säätelevät rakenteet kehittyivät voimakkaasti. (Viitala 2007,42)

Sydänmaanlakka (2000) on kuvannut henkilöstötoiminnon kehittymistä seuraavasti:



Kuvio 1: Henkilöstöfunktion kehitys (Sydänmaanlakka, 2000)

Erityisesti 1960- ja 1970-luvuilla henkilöstövoimavarojen johtamista tutkittiin paljon. Tähän aikaan myös Suomessa suurimmissa yrityksissä henkilöstöasioiden hoitamisesta tuli oma toimintonsa. Työelän lainsäädäntö kehittyi laajalti eri maissa. Henkilöstöhallinnosta tuli esikuntaelin, jolle annettiin esimiehiltä sekä johdolta tehtäviä. Tämän seurauksena johtaminen ja henkilöstöhallinto erkanivat toisistaan, joka vaikutti henkilöstöammattimaisuuden

voimakkaaseen kehittymiseen. Ammattikuntalle kehittyi selvä ja tärkeä rooli yritysten organisaatioissa. (Viitala 2007,42)

Tehokkuusajattelu korostui 1980-luvun loppua kohti mentäessä ja silloin henkilöstöjohtaminen katsottiin jo strategisena kilpailukeinona. Henkilöstöä koskevia vastuita alettiin siirtämään takaisin esimiehille. Henkilöstöammattilaisista on pikku hiljaa muodostunut aikaisempaa selvemmin yritysten sisäisiä tukifunktioita. Muutosvauhdin kiihtymisen ja tietointensiivistymisen myötä henkilöstöjohtamisesta on tullut 1990-luvulla entistä strategisempi toiminto. (Viitala 2007,43)

2000-luvulla henkilöstötoimintojen ja henkilöstöjohtamisen merkitys on ristiriitaisessa kehitysvaiheessa. Henkilöstö on laajalti nähty monilla aloilla niin kehityksen mahdollistajana kuin sen esteenäkin. Tämä asettaa henkilöstön osaamista tukevat prosessit avainasemaan. Samaan aikaan henkilöstöön kohdistuvista kustannuksista haetaan joustoa enemmän kuin koskaan ennen. Henkilöstötyön siirtyminen esimiesten tehtäviin on voimistunut ja yhä useammin henkilöstövoimavarojen johtamisessa on turvauduttu kokonaan tai osittain ostopalveluna. Henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin ulkoistaminen on jo varsin tavanomaista, mutta myös kokonaisia henkilöstöryhmiä on voitu ulkoistaa. (Viitala 2007,43)

Henkilöstöammattilaisten on kyettävä toimimaan sekä operatiivisessa että strategisessa roolissa. Heidän on vastattava määrällisistä ja laadullisista tavoitteista niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä ja pystyttävä seuraamaan tätä kehitystä. Voidakseen tuottaa alati monimutkaisemmaksi muuttuvalle liiketoiminnalle lisäarvoa, on henkilöstöammattilaisten osattava täyttämään joskus myös jopa ristiriitaisiakin rooleja. (Ulrich 2007, 46)

Ulrich (2007) on sitä mieltä, että tehokkaaksi henkilöstöammattilaisuus vaatii operatiivisten ja strategisten prosessien sekä ihmisten hallintaa. Näissä rooleissa onnistuminen edellyttää jokaisen roolin, nimikkeiden, tavoitteiden ja tehtävien ymmärtämistä. Tavoitteilla tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen taattuja tuloksia. Ne edustavat sitä, miten yrityksen arvo kasvaa henkilöstöjohtamisen keinoin. Yleisellä tasolla perustavoitteiksi voidaan nostaa strategian toteutuminen, henkilöstön sitouttaminen, hallinnollinen tehokkuus sekä uudistuminen ja muutos. Nimikkeissä heijastuvat ne mielikuvat, jotka kuvaava henkilöstöammattilaisuutta kussakin roolissa. Neljä nimikettä, jotka luonnehtivat tulevaisuuden henkilöstöammattilaisuutta ovat strateginen kumppani, henkilöstön kehittäjä, muutoksen edistäjä ja hal-

linnollinen asiantuntija. Tehtävät ovat henkilöstöammattilaisten ja johdon organisaatiojärjestelmiä ja toimintaa, joiden avulla roolit täytetään.

Kyetäkseen kasvattamaan yritystensä arvoa, joka on olennainen osa henkilöstöammattilaisuuden kehittymistä, on henkilöstöammattilaisten täytettävä useita rooleja. Kaikille näille rooleille tarvitaan selvät tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi täytyy tehdä töitä. Henkilöstöammattilaisen täytyy myös ymmärtää hänen ristiriitainen asemansa yrityksen sisällä, jotta tulosten aikaansaaminen varmistuu ja sitoutuminen niiden saavuttamiseksi rakentuu. (Ulrich 2007, 75)

### **3 HR:n rooli suomalaisessa työelämässä nyt ja tulevaisuudessa**

Tässä kappaleessa käsittelen Suomen työelämän kehittymistä ja sen tulevaisuuden näkymiä. Nostan esille keskeisiä seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet siihen, millaisena työelämä meille nyt näyttää. Lisäksi pyrin muodostamaan käsityksen siitä, millaiseksi työelämävoisi tulevaisuudessa muotoutua. Kerron myös linja-autoliikennealasta sekä sen kokemasta muodonmuutoksesta ja pyrin lisäämään ymmärrystä alan kokonaisuudesta Suomessa. Talouden kasvu ja sitä seurannut rakennemuutos vaikutti merkittävästi Suomen työmarkkinoihin ja sitä näkökulmasta myös HR työhön aiheutui heijastusvaikutuksia.

Kappaleessa tarkastellaan HR:n monipuolista roolia viidestä eri näkökulmasta, joita ovat strategia, osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen, muutoksen johtaminen sekä työvoiman hankinta. Kaikki nämä HR:lle kuuluvat teemat käsitellään linja-autoliikennealaan peilaten.

#### **3.1 Työelämän kehittyminen Suomessa**

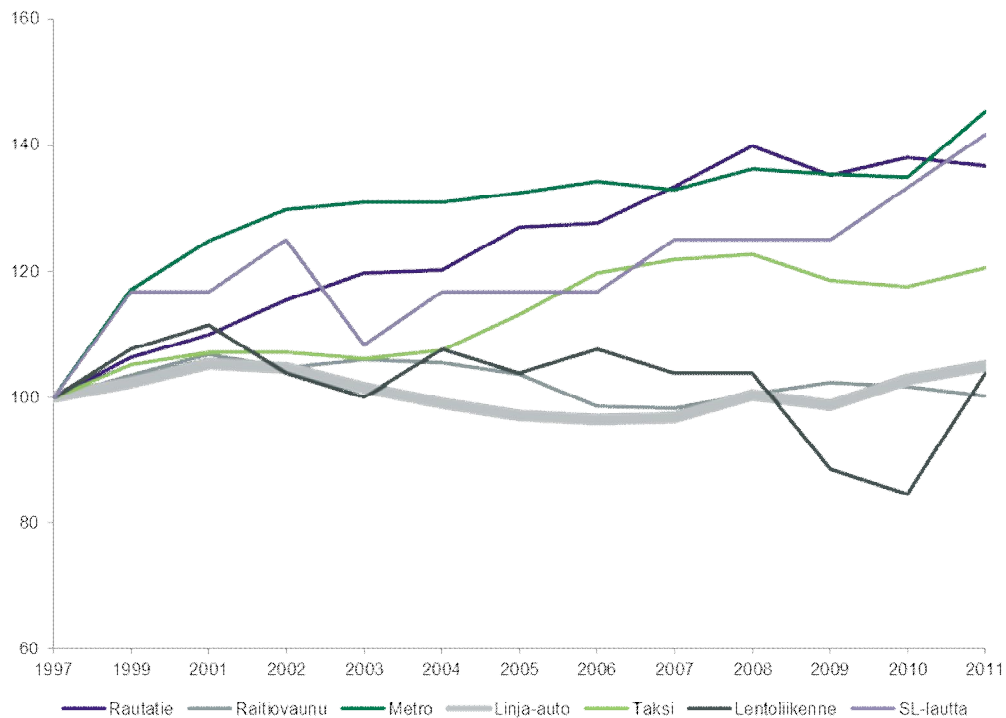
Suomi koki vuodesta 1993 vuoteen 2008 saakka merkittävän talouden rakennemuutoksen ja kasvun, joka nosti Suomen kansainvälisesti verrattuna hyvin menestyneiden maiden joukkoon. Samassa kasvuaallossa olivat myös muut Euroopan maat sekä Venäjä. Tämän kasvun syyt eivät ole yksiselitteisiä, mutta mitä ilmeisimmin monen samanaikaisten tekijöiden summa. Yksi merkittävä ilmiötä selittävä tekijä on Itä-Euroopan maiden siirtyminen kapitalismiin, joka synnytti uutta kysyntää ja avasi mahdollisuuksia kehittyneiden teollisuusmaiden ja nousevien talousmaiden investoinneille. (Koistinen 2014, 32) Pelin 2011,

11) toteaa myös, että kaikki globaalit muutokset heijastuvat myös suomalaisiin yrityksiin. Vuoden 2009 alkupuolelle kukaan ei osannut ennustaa maailmanlaajuisen finanssikriisin kestoa tai suuntaa. (Koistinen 2014, 32)

Suomen talouden kasvuvauhti vaikuttaa merkittävästi työllisyyteemme. Seuraavan vuosikymmenen aikana nopean ja hitaan kasvuvauhdin vaihtoehtojen vaikutus Suomen työllisyyteen on noin 200 000 henkeä. Erilaisia arvioita ja skenaarioita on tehty paljon, mutta Suomen todellista työvoiman kysyntää ei tiedetä tarkasti. Harvoja, verrattain tarkkaan tiedossa olevia asioita ovat työmarkkinoille tulevien ja sieltä poistuvien lukumäärä. Jo vuosia työmarkkinoille on tullut vähemmän ihmisiä kun sieltä on poistunut. Tilanne ei ole niin hälyttävä kun ehkä voisi ajatella, tuottavuus on noussut ja tietotekniikan hyödyntäminen vähentävät merkittävästi työvoiman kysyntää. (Kauhanen 2009, 34-35)

Nämä ilmiöt vaikuttivat myös selvästi linja-autoliikennealaan. Linja-autoliikenteessä, eteenkin paikallisliikenteen ja vakiovuoroliikenteen, matkustajamäärät ovat Suomessa kehittyneet negatiivisesti 1970-luvulta lähtien. Vakiovuorolla tarkoitetaan maaseudulla ja kaupunkien välillä ajavaa linja-autovuoroa, joka pysähtyy pienemmissä kylissä ja tarvittaessa kaikilla reitin varrella olevilla pysäkeillä. 1990-luvulla matkustajamääriä laskivat nousukauden aiheuttama autoistumisen lisääntyminen. Vuodesta 2002 voimakkaammat vähennykset johtuivat pääsääntöisesti autoverotuksen keventämisestä, joka on lisännyt yksityisautoilua ja vähentänyt muiden liikennemuotojen käyttöä. Linja-autoliikenteen vuoroja on vähennetty ja lipunhintoja korotettu matkustajien vähentyessä, mutta ei samassa suhteessa. Linja-autoliikenteen matkustajakato on vaivannut kaikkia muita kaupunkeja paitsi pääkaupunkiseutua. Pääkaupunkiseudulla palvelutason korkeus, ruuhkat, raideliikenteen hyvä palvelutaso ja hyvin suunniteltu kaupunkirakenne ovat pitäneet matkustajamäärät tasaisessa kasvussa. Autoistuminen ja kaupunkirakenteen hajautuminen kehyskuntiin sekä kuntatalouden säästökuuri ovat silti uhka joukkoliikenteelle pääkaupunkiseudullakin. (Wikipedia 2)

Nykypäivänä suomalaiset tekevät suurimman osan matkoistaan henkilöautolla. Henkilöautoilun osuus kaikista matkoista on 58% ja julkista liikennettä käytetään 8% matkoista. Käytetyin julkisen liikenteen kulkutapa on linja-auto. Jalankulun ja polkupyöräilyn merkitys ovat kasvaneet, kun matkojen kilometrisuoritteen sijasta tarkasteluun otetaan matkojen lukumäärää. Pyöräilyn, jalankulun ja muiden kevyen liikenteen kulkutapojen osuus on kaikista tehdyistä matkoista 30%. (Liikennevirasto)



Kuvio 2: Matkustajamäärien kehitys kotimaan joukkoliikennevälineissä 1997-2011 (Tilastokeskus)

Linja-auto on ehdottomasti tärkein joukkoliikennevälineemme. Arviolta noin 60 % joukkoliikennematkoista tehdään linja-autoilla. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella vastaava luku on noin 80 %. Suomessa tehdään keskimäärin 900 000 linja-automatkaa joka päivä. Asukaslukumme suhteutettuna se tarkoittaa sitä, että lähes 17 % koko väestöstä käyttää kerran päivässä linja-autoa. (Kuljetusala)

Linja-autoliikenne on hyvin työvoimavaltainen ala. Yritysten kustannuksista valtaosan muodostavat työvoimaan kohdistuvat kustannukset, joiden osuus on noin 56 % ja pääkaupunkiseudulla jopa 60 %. Yli kolmannes Suomen linja-autonkuljettajista työskentelee pääkaupunkiseudun linja-autoliikenteessä. Polttoainekustannusten osuus näyttelee myös keskeistä kulujen osuutta, keskimäärin 15-17 % kokonaiskuluista, pääomakustannusten osuus noin 8 % ja korjaus- ja huoltokustannusten osuus noin 7 %. (Kuljetusala)

Linja-autoliikenneala on kokenut suuren murroksen aivan viimeisimpien vuosien aikana. Muutokset käynnistettiin vuonna 2009, jolloin voimaan tuli uusi joukkoliikennelaki. Taustal-

la on EU:n palvelusopimusasetus (PSA), joka ei mahdollista nykyistä linjaliikennelupamallia. Lyhyesti se tarkoittaa sitä, että kaikille joukkoliikenneluvan lupaehdot täyttävillä hakijoille myönnetään liikennelupa markkinaehtoisessa liikenteessä. (Liikennevirasto)

Matkustajat alkoivat havaita merkittäviä muutoksia linja-autoliikenteessä heinäkuusta 2014 lähtien. Bussiliikenteen liikennöitsijät, reitit ja aikataulut muuttuvat aivan eri tavalla kuin aikaisemmin ja markkinoille on tullut halpabussiyhtiöitä. Kaupunkiseuduilla yhtenäisen lippu- ja maksujärjestelmän käyttöönoton valmistelu on loppusuoralla. Liikenne- ja viestintäministeriöstä kerrotaan, että nämä muutokset ovat suurimpia Suomessa vuosikymmeniin. (HS)

Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tukevat yrityksen muuta johtoa pääsemään päämääriinsä ja lisäämään kilpailukykyä yrityksessä. HR ammattilaiset ylläpitävät ja kehittävät niitä periaatteita, toimintamalleja, järjestelmiä, joiden avulla ja varassa organisaatiot toimivat ja kehittyvät. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään kaiken sen toiminnan, jonka avulla varmistetaan liiketoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala 2007, 19-20)

Viitala (2007, 33) toteaa, että Suomessa työntekijän asema on hyvin turvattu työlainsäädännön sekä työehtosopimusten puitteissa. Työnantajalle ne luovat selkeän viitekehyksen toiminnalle. Kääntöpuolena on vaatimusten joustamattomuus, joka voivat heijastua työllisyyden parantumisen esteeksi. Tästä huolimatta keskitettyä sopimuspolitiikkaa on pidetty tarkoituksen mukaisena työmarkkinoiden kehitystä ohjaavana tekijänä. Henkilöstöammattilaisen työehtosopimusten ja työlainsäädännön tunteminen on välttämätöntä, koska niiden sääntöjen rikkominen aiheuttaa merkittäviä ongelmia koko työyhteisölle.

### **3.2 Työelämä lähitulevaisuudessa**

Suonsivu (2014, 184) kertoo, että viimeisen 40 vuoden aikana työelämässä on tapahtunut merkittävästi muutoksia, jotka vaikuttavat työvoimaan monella tapaa. Keskeisiä muutoksia ovat informaatioteknologian kasvu, organisaatioiden uudelleen organisoinnit, globalisaatio, muutokset työajoissa ja –sopimuksissa. Lisäksi eurooppalainen työvoima on muuttumassa monimuotoisemmaksi siten, että läsnä on enemmän monikulttuurista työvoimaa sekä ikääntyneitä työntekijöitä. Kauhasen (2009, 34-35) mielestä näyttää ilmeiseltä, että

lähitulevaisuudessa Suomenkin työmarkkinat siirtyvät yleiseurooppalaiseen suuntaan, mikä tarkoittaa sitä, että osa-aikatyö ja vuokratyövoiman käyttö lisääntyvät.

Gratton (2011,11) uskoo, että tulevaisuuden työelämässä moni asia säilyy ennallaan. Haasteena tässä on itseasiassa se, että mitkä asiat säilyvät muuttumattomina ja mitkä eivät. Kauhanen (2009, 141-142) esittää, että tulevaisuudessa organisaatioiden kiihtyväsä muutoksessa yksilön asema on muuttunut merkittävästi. Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta ja muodosta on läsnä. Elinikäisiä ammatteja, puhumattakaan työsuhteista ei enää ole. Pysyvän muutoksen voima on muuttanut nopeasti työn sisältöä ja työsuhteet ovat lyhentyneet siinä määrin, että voidaan todeta koko työn olemuksen muuttuneen. Se näkyy yksilöiden arjessa siten, että sama henkilö voi olla useassa työsuhteessa samanaikaisesti ja hankkia elantonsa myös freelancerina. Työelämä on pirstaloitunut, mutta yhteistä sille tähän päivään verrattuna on osaamisen merkityksen korostuminen.

Koistinen (2014, 38-39) toteaa, että työelämä on muuttunut rajusti ja muuttuu myös tulevaisuudessa. Suuryritykset ovat muovanneet rakenteitaan joustaviksi ja verkostomaisiksi resurssikokonaisuuksiksi, joita voi muokata kysynnän ja tarpeen mukaan. Alihankkijoita hyödyntämällä suuryritys voi saada tuotantoon joustavuutta ja samalla siirtää työvoiman käyttöön ja kustannuksiin liittyvät riskit alihankkijoiden kannettavaksi. mm. Nokia-konsernin tuotantostrategia perustui siihen, että sillä oli tuotekehitystä ja tuotantoa vain rajatuilla ydinalueilla. Suurin osa Nokia-konsernin hallitseman tuotantoketjun toiminnoista rakentuu emoyhtiön ja alihankkijoiden välisiin verkostoihin.

Koistinen (2014, 38-39) näkee, että verkostomaisten tuotantoketjujen merkitys on erityisen suuri silloin, kun yritys etsii uusia tuotteita ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tämä selittää sitä, että uudet ideat ja tuotteet syntyvät usein pienissä firmoissa. Ketjuuntuneiden tuotannonalojen hyvä esimerkki sen perinteisestä ilmenemismuodosta on autoteollisuus, jonka alihankinta suhteet ovat olleen globaaleja jo pitkään. Tulevaisuudessa globaali verkostoituminen näyttää vääjäämättömältä. Eteenkin tietotyö saattaa muodostua erilaisten verkostojen ohjaamaksi kokonaisuudeksi, jonka jäsenet muuttuvat organisaation kehityksen mukana. Gratton (2011,192-93) kertoo, että myös ihmisten liikkuminen maasta toiseen lisääntyy tulevaisuudessa merkittävästi. Motiivina voivat olla sodat tai luonnonkatastrofit, mutta työ liikuttaa ihmisiä yhä enemmän.



Elämme nyt tietoyhteiskunnassa, joka on muuttumassa ubiikkiyhteiskunnaksi. Käsite viittaa ajatukseen kaikkialla läsnä olevaan älyyn. Ubiikkiyhteiskunnassa langaton tiedonsiirto ja verkostoituminen ovat mahdollista kaikille, missä vain ja milloin vain. Tulevaisuudentutkijat ovat ilmaisseet ajatuksia siitä, että tulevaisuudessa ihmisen kehittämä teknologia sekä ihmisen ympäristö sulautuvat yhteen. Annunziata & Biller (2015) ovat sitä mieltä, että teknologian kehittyminen pakottaa suuret määrät ihmisiä luoviin ammatteihin ja yrittäjyyteen, koska siellä ihmisillä on kilpailuetu koneisiin nähden. Tulevaisuudessa yhteiskunta on aina auki, reaaliaikainen ja samalla virtuaalinen. Samanaikaisesti tehdään yhä enemmän asioita ja ajasta tulee krooninen pula. Suonsivu (2014, 181)

Annunziata & Biller (2015) kertovat, että teknologia ja robotiikka mahdollistavat itseoppivien tekniikan toteutumisen. Tämä laitteisto voitaisiin asentaa esimerkiksi lentokoneeseen tehtävänään ennustaa vikojen syntymistä tilanteissa, joita ihminen ei välttämättä huomaa. Lennon aikana laitteisto lähettää langattomasti tietoa maassa odottaville teknikoille, jotka varaavat valmiiksi huoltotoimenpiteisiin tarvittavan välineistön. Tällä on suora vaikutus kustannuksiin sekä lentojen viivästymisen dramaattiseen vähenemiseen.

Työelämältä ei enää kaivata pysyvyyttä vaan alati vaihtuvia työpaikkoja, epäsäännöllisiä työaikoja ja fyysistä riippumattomuutta. Vain muutos on pysyvää –iskulause on muodostunut jo nyt yleiseksi lausahdukseksi. Ihmisen genetiikka kuitenkin on sellainen, että se kaipaa ympärilleen muuttumattomiakin asioita perusturvallisuutensa takaamiseksi. Yksilön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi on tuotettava palveluita, jotka kohdistuvat niille henkilön muuttumattomille osa-alueille. Ihmiset ovat aina tarvinneet ja tarvitsevat jatkossakin ravintoa, arvonantoa, rakkautta sekä kuulumista johonkin ryhmään. Suonsivu (2014, 183)

Suonsivu (2014, 182-183) kertoo, että yritysten työkuultuureihin tulee muospaineita työelämän vaatimusten erilaistuessa. Tavallista on se, että kiire ja työn kuormittavuus lisääntyvät edelleen, saneeraus- ja irtisanomisuhat sekä muut epävarmuustekijät kasvavat. Osaamisvaatimuksen lisääntyvät ja muutokset arkipäiväistyvät.

Politiikassa keskustellaan paljon raideliikenteen vapauttamisesta kokonaan kilpailulle. Liikenne- ja viestintäministeri on ollut yksi näkyvimmistä keulakuvista, jotka ovat ajaneet kilpailun vapauttamista voimakkaasti. Vaikka VR Konsernilla on kaukoliikenteen osalta voimassa olevat liikennöintisopimukset vuoteen 2024 asti, näyttää siltä, että siitä huolimatt-



ta kilpailu avautuu ennen sitä. VR Konserni liikennöimän lähijunaliikenteen liikennöintisopimus on voimassa vuoteen 2019 asti, jolloin HSL:n avaa kilpailun ensi kertaa koko Suomen historiassa. Tilanne luo mielenkiintoisen mausteen koko henkilöliikennemarkkinoilla tapahtuvaan murrokseen.

Näkyvimpänä muutoksena henkilökuljetusmarkkinoilla on uusi toimija, halpabussiyhtiö Onnibus. Onnibus on tuonut markkinoille kaksikerrosbusseja, joiden matkustajakapasiteetti on lähes puolet suurempi perinteiseen pikavuorobussiin verrattuna. Onnibus on halpabussiyhtiölle ominaisena piirteenä tullut markkinoille aggressiivisella hinnoittelulla, joka on toiminut hyvin. Onnibus on ravistellut perinteisiä markkinoita tuntuvasti eteenkin hinnoittelun näkökulmasta. Onnibus on tuonut linja-autoliikennemarkkinoille runsaasti uusia matkustajia ja kuluttajat ovat hyötäneet lippujen hintojen nopeasta ja dramaattisesta laskemisesta. (Pohjolan liikenne 2015)

Toisena uutena ilmiönä on Suomeen rantautunut taksipalvelu Uber. Uber on yhdysvaltalainen vuonna 2009 perustettu yritys, joka kehittää Uber-nimistä matkapuhelinsovellusta. Sovelluksen tarkoituksena on mahdollistaa helppo taksin tai muun kyydin tilaaminen matkapuhelimella. Sovellus tehtävänä on näyttää käyttäjää lähellä olevat vapaat taksit, joista hän voi valita haluamansa. Matkan maksetaan myös sovelluksen välityksellä. (Wikipedia)

Toukokuussa vuonna 2014 Uber toimi 128 kaupungissa ja 37 maassa ja yrityksen arvo arvioitiin 13,3 miljardiin euroon, mikä teki siitä yhden maailman arvokkaimmista startup-yrityksistä. Überin tulo on aiheuttanut kielteisiä kannanottoja eteenkin Suomen taksiliitossa. Suomen Taksiliitto on sitä mieltä, että Uber-kydyt ovat laitonta liikennettä. Taksiliitto vetoaa kannassaan siihen, että Uber-kyytien ajaminen vaatisi liikenneluvan. Kriittiset puheenvuorot väittävät palvelun edistävän harmaata taloutta, koska kyytiä tarjoavilta ei vaadita näyttöä verovelvollisuuksien hoitamisesta. (Wikipedia)

Über-taksipalvelu on tullut Suomeen jäädäkseen ja se tulee kasvattamaan markkinaosuuttaan merkittävästi. Suomen taksiliiton protestointi ilmiötä kohtaan ei tule vaikuttamaan kehityksen suuntaan. Suomen taksiliiton huomio ja voimavarat keskittyvät taksiliikennelupien vapautumisen estämiseen. Lobbaaminen osoittautuu turhaksi ja taksiliikenneluvat ovat kaikkien kelpoisuusvaatimusten täyttäneille luvanhakijoille saatavilla. Sama kuvio toistuu, joka tapahtui myös linja-autoliikennelupien kanssa. Suomeen tulee paljon taksiryrittäjiä ja taksikyytien hinnat tulevat halpenemaan merkittävästi.

Henkilökuljetusmarkkinat avautuvat täysin ja näin viimeinenkin lupapolitiikalla suojeltu henkilökuljetuksen haara on aidossa kilpailutilanteessa. Tästä hyötävät ennen kaikkia kulluttajat, joka on ilmeinen seuraus hyvin toimivasta markkinataloudesta. Henkilökuljetusliiketoiminnassa ja eteenkin kumipyöräpuolella kilpailu matkustajista kiristyy. Liikennöitsijöitä ajautuu varmasti tulevaisuudessa taloudellisiin vaikeuksiin ja heistä vain harva säilyy elinkelpoisina. Tilanne pakottaa liikennöitsijät muuttamaan organisaatorakenteitaan ja etsimään kustannustehokkaita tapoja houkutella matkustajia. Kovenevan kilpailun seurauksena liikennöitsijät joutuvat pohtimaan tapoja, joilla erottautua kilpailijoista ja pärjätä markkinassa. Henkilöstön kehittäminen ja osaamiseen panostaminen korostuu. Tulevaisuudessa ei enää riitä, että pakolliset ammattipätevyiden ylläpitävät koulutukset järjestetään. Asiakaspalvelun laatu muuttuu merkityksellisemmäksi ja siinä suuressa roolissa on henkilöstön osaamisen ja tietoisuuden lisääminen. (Pohjolan Liikenne 2015)

Yhtäältä matkustajista taistellaan verisesti, toisaalta myös tehokkuuden vaade korostuu. Markkinoille tulevat uudet toimijat pakottavat hinnat tasolle, jolla vaihtoehtoiskustannukset juuri ja juuri pystytään kattamaan. Tehokkuus pitää henkilökuljetusliiketoiminnassa virittää äärimmilleen. Tästä seuraa luonnollisesti kulujen tarkkaa seuranta, joka työvoimavaltaisella alalla luontevasti tarkoittaa henkilöstöön kohdistuvien kulujen hallintaa. Työnantajien tulee panostaa työhyvinvointiin aikaisempaa enemmän, jotta sairauspoissaolot sekä enenaikaiset eläköitymiset saadaan vähenemään. (Pohjolan Liikenne 2015)

Pitkällä tähtäimellä on jo nyt nähtävissä, että sähköiset kuljetusvälineet yleistyvät. HSL:n tavoitteena on saada kilpailuttamaansa liikenteeseen 2020 mennessä kolmekymmentä prosenttia sähköä käyttövoimanaan käyttäviä linja-autoja liikenteeseen. Mikäli sähkölaatuspisteet yleistyvät nopeasti, sama kehityssuunta tulee näkymään myös taksiliikenteessä. Ennen voitiin huoletta ajaa samalla kalustolla sen kirjanpidollisen poistojen antama ajan. Kaluston sähköistyminen on valtava haaste huolto- ja korjaushenkilöstölle, joiden tulee oppia käsittelemään täysin uutta kalustoa ja pitämään se liikenteessä. Muutosvauhti kiihtyy ja uudistumisen vaade niin kaluston kuin tehokkaan reittisuunnittelun näkökulmasta korostuu. Muutos on tullut myös henkilökuljetusliiketoimintaan pysyvästi. (Pohjolan Liikenne 2015)

Tulevaisuudessa henkilöstön tarve ei tule merkittävästi muuttumaan, koska kuljettamaton joukkoliikennettä ei tulla näkemään seuraavaan kahteenkymmeneen vuoteen. Liiken-

nöintisopimukset ovat pitkiä ja mikäli tekniikka olisi olemassa, tarkoittaisi se kuitenkin hyvin hidasta ja asteittaista muutosta. Henkilöstön rekrytoinnin merkitys korostuu kun vaatimukset henkilöstölle kasvavat. Yhä kevyemmällä organisaatiolla pitää saada aikaan enemmän tuloksia yhtiölle ja lisäarvoa asiakkaalle. (Pohjolan Liikenne 2015)

Suonsivun (2014, 184) mielestä nämä ilmiöt aiheuttavat valtavasti haasteita henkilöstöammattilaisten rooliin. Miten ikääntyneet työntekijät saadaan jaksamaan työssä aikaisempaa pidempään. Työaikojen, työaikalakien ja –ehtosopimusten on muututtava ja itseasiassa koko työelämän rakenteen on muututtava vastaamaan niitä tarpeita, jotka ikääntyneet työntekijät työnantajalle aiheuttavat. Monikulttuurisuus on monessa suhteessa haaste. Kielitaito on yksi tärkeimmistä tekijöistä, johon täytyy työyhteisössä olla valmiuksia kehittää ja luoda edellytyksiä etniselle kiinnittymiselle organisaatioihin.

Kenelläkään ei ole kuitenkaan kykyä ennustaa, millaiseksi henkilöstöön liittyvät käytännöt muuttuvat tulevaisuudessa. Se, että ajattelemme tulevaisuutta, auttaa meitä kuitenkin valmistautumaan siihen. Ajattelemisen saattaa parhaimmillaan synnyttää innovatiivisia oivalluksia. Tulevaisuuden ajattelemisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta voi auttaa kehittämään henkilöstökäytänteitä parempaan suuntaan. (Ulrich 2007)

Ulrich (2007) toteaa, ettei henkilöstöjohtamista voida sivuuttaa kun rakennetaan tulevaisuuden virtuaalisia, kansainvälisiä ja rajattomia organisaatiota. Muuten on päädytty suunnittelemaan muodoltaan hieno organisaatio, jolla ei ole sen ylläpitämiseen tarvittavia perusrakenteita. Henkilöstöjohtamisella on siis tulevaisuudessakin merkitystä. Henkilöstöön liittyvien käytänteiden avulla synnytetään organisaatio-osaamista, joka parantaa yrityksen kilpailukykyä. Henkilöstöammattilaiset ymmärtävät ja hyödyntävät näitä käytäntöjä siten, että yritys kykenee tuottamaan lisäarvoa omistajilleen, henkilöstölleen ja asiakkailleen.

### **3.3 HR:n rooli yrityksen strategisessa suunnittelussa**

Useisiin yrityksiin on juurtunut strategisen suunnittelun perinne, jota toteutetaan vuodesta toiseen. Strategisen suunnittelun tarkoitus on kirkastaa yrityksen toiminnan suunta, motiivoida henkilöstö kulkemaan valittuun suuntaan ja suunnitteluun osallistuvat ihmiset oppivat uusia asioita. (Laamanen 2009, 239) Nykypäivänä liiketoiminnan johdolle strategia tarkoittaa keskipitkän aikavälin toimintasuunnitelmaa, joka koskee niin yritystä kuin sen

laajempaa toimintakokonaisuuttakin. Strategiassa organisaation perustavoitteet, päätömminnat ja toimintaperiaatteet muovautuvat yhdeksi kokonaisuudeksi. (Kauhanen 2009, 19-20)

Thornhill ym. (2000) toteavat, että strategia voi olla haastava ymmärtää. Usein strategia keskisuurissa ja suurissa yrityksissä saattaa olla vain ylimmän johdon tiedossa. Puhumattakaan siitä, että olosuhteiden vaihtuessa strategiaa voidaan myös tulkita monin tavoin organisaation eri tasoilla. Yrityksen on nämä asiat huomioiden erittäin haastavaa varmistaa, että strategia jalkautuu kaikille ja jokainen organisaation jäsen saadaan ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä on jokaisen hyvän toimintasuunnitelman perimmäinen tavoite. Tämä tehtävä muodostuu erittäin hankalaksi, mikäli koko strategia on päätetty pitää piilossa.

Viitalan (2007, 59) mielestä liiketoimintaa ohjaavat strategiset valinnat ovat kiinteästi yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen, koska strategia asettaa reunaehdoja niiden johtamiselle. Liiketoiminnan johtaminen ja henkilöstökysymykset muodostat tiiviin toisiinsa kietoutuvan prosessin. Truss ym. (2012, 71-73) puolestaan korostavat, että HR:n täytyy ensin itse sisäistää liiketoimintastrategia ja vasta sen jälkeen aloittaa henkilöstöstrategian suunnittelu, jotta nämä kaksi strategiaa varmasti kohtaavat toisensa. HR:n tulee siis olla aito strateginen kumppani.

Kauhanen (2009, 23- 24) toteaa, että henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu on prosessi, jolla määritellään henkilöstölle asetettavat tavoitteet ja henkilöstöpolitiikka eri johtamisen osaa-alueille. Truss ym. (2012, 88) määrittelevät asian sarjaksi aktiviteetteja ja prosesseja, jotka esimiehet ja HR yhdessä jakavat kyetäkseen ratkaisemaan henkilöstöön liittyviä kysymyksiä. Kauhanen (2009,24) jatkaa, että henkilöstöstrategia tuottaa myös tietoa tulevista henkilöstötarpeista sekä määrästä että laadusta. Ulkoinen ympäristö strategiasuunnittelussa pitää huomioida tarkasti. HR:n näkökulmasta keskeisiksi seikoiksi nousevat, suhdannevaihtelut, poliittinen tilanne, lainsäädäntö, väestörakenne, ammattiyhdistysliike sekä työmarkkinat ja kilpailu työvoimasta.

Henkilöstöammattilaisen tulee siis olla hyvin tietoinen yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavista asioista, jotta hän kykenee tekemään huomioimaan yrityksen kannalta keskeisiä kilpailutekijöitä strategisessa suunnittelussaan. Lakien suunnittelu on maassamme nopeu-

tunut erittäin paljon ja se kumpuaa poliittisesta ilmapiiristä. Käynnissä ovat työmarkkinoiden näkökulmasta suurista periaatteellisista asioista keskustelu. (Kauhanen 2009)

Kauhanen (2009, 26) mielestä yrityksen sisäinen ympäristö voidaan pilkkoa organisaation henkilöstön ominaisuuksiin sekä organisatorisiin tekijöihin. Sisäinen toimintaympäristön ymmärtämisessä on tarkasteltava henkilöstön rakennetta, tieto- ja taitotasoa, asenteita, työtyytyväisyyttä sekä tuottavuutta ja suoritustasoa. Yleensä nämä tiedot saadaan nopeasti erilaisista HR -järjestelmistä. Kun nämä tiedot ovat henkilöstöammattilaisella selvillä, hän voi huomioida ne strategissa suunnittelussa ja muodostaa niiden perusteella käsityksen nykyisen henkilöstön lisäys- tai vähennystarpeesta sekä henkilöstön kehittämistarpeista.

### 3.4 Osaamisen kehittäminen

Työttömyys ja samaan aikaan esiintyvä työvoimapula tulee olemaan tulevaisuuden Suomessa iso haaste. Globaali kilpailu palveluiden ja tuotteiden markkinoilla kiristyvät entisestään. Tämän johdosta paineet tuottavuuden kasvattamiseen ja kustannusten alentamiseen kasvavat. Mikäli Suomessa halutaan tehdä työtä, jonka lopputuloksella on kysyntää markkinoilla, pitää hinta saada myös kansainvälisesti kilpailukykyiselle tasolle. Kilpailukykyyn vaikuttaa merkittävästi tuotteen valmistuskustannukset ja erityisesti henkilöstöön kohdistuvat kulut. (Kauhanen 2009, 12-13)

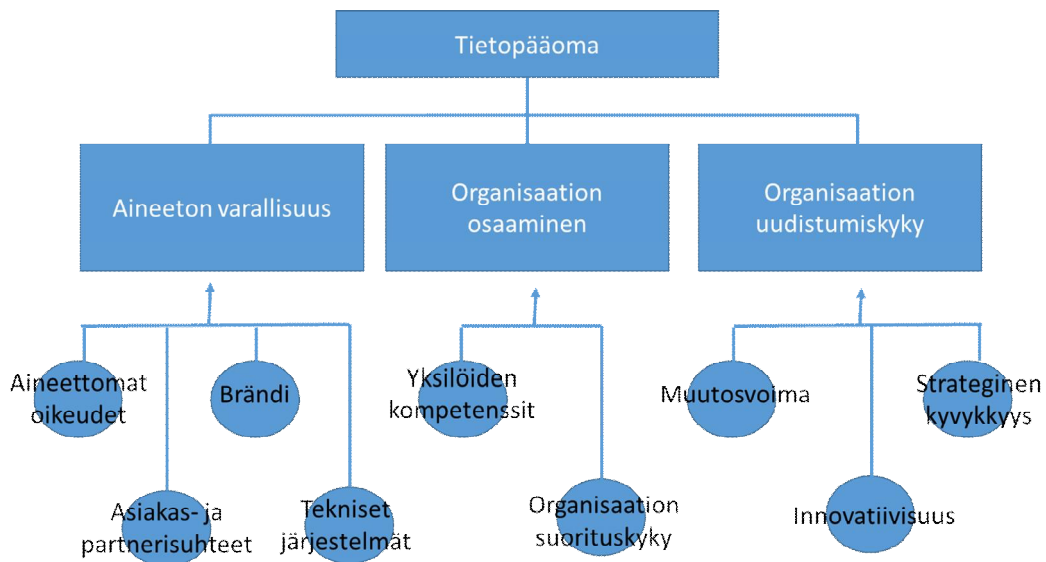
Nykypäivän niukka resurssi ei enää ole raha, vaan osaavat ihmiset. Aiemmin ylimmän johdon yksi keskeisimmistä tehtävistä oli yrityksen rahoituksen varmistaminen. Tämä ei ole tässä ajassa enää niin suuri haaste. Tayloristisella aikakaudella ja pitkään sen jälkeenkin ihmiset olivat työnantajan omistaman koneen jatkeita, joita koulutettiin homogeenisesti ja heidät oli helppo korvata. Nyt koneet ovat lähes samanlaisia kaikilla, mutta ihmiset ovat erilaisia ja heillä on erilaista osaamista. Osaamis- ja tietointensiivisyys korostaa inhimillistä osaamista. Yritykset tarvitsevat ihmisten ehtymätöntä oppimiskykyä ja luovuutta, jonka avulla pystytään tuottamaan uusia ratkaisuja uudenlaisiin tilanteisiin. (Ojala 2008)

Kauhasen (2009, 13) mielestä Suomessa on korkea koulutustaso globaalisti verrattuna. Tätä tulee hyödyntää tuotannossa siten, että Suomessa valmistetut tuotteet ovat korkean jalostusasteen omaavia ja niitä on vaikea valmistaa ilman riittävää tieto-taitoa. Gratton

(2011, 9-10) näkee tulevaisuuden osaamistarpeen sellaiseksi, että yksilöiden erikoistumisen vaade on vääjäämätön. Hän perustelee väitettään sillä, että tietoa on loputtomasti kaikkien saatavilla ja teknologia on kehittynyt niin, että se pystyy korvaamaan yleisen tiedon.

Otala (2008, 16) on sitä mieltä, että muutokset työssä ja osaavien työntekijöiden löytämisessä ovat nopeasti vaikuttaneet siihen, että oppiminen ja osaamisen johtaminen on noussut yritysten johdossa keskiöön. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä, että olemassa oleva yksilöiden osaamista kehitetään liiketoiminnan tarpeiden muuttumisen mukana strategisena resurssina. Useissa organisaatioissa osaamista ja muita aineettomia resursseja kehitetään ja johdetaan tavoitteellisesti.

Kauhanen (2009) kertoo, että liiketoiminnan retoriikassa puhutaan usein tietopääoman merkityksestä. Usein se sotketaan merkitsemään samaa asiaa kuin yksilön osaamista. tietopääoma on osa yrityksen aineetonta pääomaa, johon kuuluu yksilöiden tiedot ja taidot. Yksilöiden osaaminen on pieni osa tietopääoman kokonaisuutta, johon kytkeytyy monia erilaisia komponentteja. Kuvio osoittaa hyvin sen, että kaikki komponentit liittyvät ihmisiin tavalla tai toisella.



Kuvio 3: Tietopääoman koostumus. (Kauhanen, 2009)

Tietopääoma on laajasti tunnustettu olevan useiden menestyneiden organisaatioiden keskeisimmäksi voimavaraksi, yritykset pyrkivät myös hyödyntämään tätä menestystekijää. Osaaminen vanhenee nykytyöelämässä niin nopeasti, että työmarkkinakelpoisuuden säilyttämiseksi on yksilöllä oltava kyky oppia uutta nopeasti ja pystyä hyödyntämään opittua uusissa tehtävissä ja projekteissa. Otalan (2008, 25) mielestä osaamispuula aiheuttaa jo nyt yrityksille kasvuongelmia. Tekninen osaaminen ja teknologia vanhenevat useasti jo muutamassa vuodessa. On esitetty arvioita, että lähes 15-20 prosenttia kaikesta tiedosta uusiutuu keskimäärin vuosittain. (Kauhanen 2009, 139-141)

Otala (2008, 39) pohtii, että tulevaisuudessa yhä yleisemmin yritykset voivat toimia verkostoina, jotka saatetaan kasata vain yhtä asiakasta tai projektia varten. Juuri kun on opittu hahmottamaan tämä toimijajoukko, organisaatio hajoaa ja muodostuu taas uudelleen uutta tarkoitusta varten. Alituinen prosessien ja kohteiden muuttuminen tekee yhteisöllisen oppimisen erittäin haasteelliseksi. Gratton (2011, 18) uskoo samansuuntaiseen kehitykseen. Hän uskoo, että verkostoituminen, yhteistyö ja verkostot ovat keskiössä. Nämä verkostot voivat toimia yksilön tukena monimutkaisten tehtävien ratkaisemisessa.

Kauhasen (2009) mielestä tulevaisuuden pirstaloituneissa ja verkottuneissa organisaatioissa on erittäin tärkeää tunnistaa tekijät, joiden kautta oppiminen saadaan jäämään organisaation tietopääomaksi. Muutoin organisaation uusiutumisen ja kilpailukyky katoaa. Kilpailukykyyn säilyttämiseksi osaamisen kehittäminen ja uusiutuminen on otettava yrityksissä vakavasti. Uusiutuminen edellyttää säännöllistä uuden opiskelua ja kekseliäisyyttä. Henkilöstön kehittäminen on siis yksi organisaatioiden keinoista varmistaa liiketoiminnan vaatima osaamistaso myös tulevaisuudessa. Otala (2008, 38) näkee asian siten, että jos osaamisen kehittäminen ei ole tärkeä osa yrityksen strategiaa, on hyvin vaikea nähdä liiketoimintastrategian ja osaamisen kehittämisen yhteys. Silloin osaamisresurssin kehittäminen jää väistämättä irralliseksi ja osaamisen kehittämiseltä puuttuu tavoitteellisuus.

Linja-autonkuljettajan työ on erityisesti palveluammatti, jossa tarvitaan hyvän ajotaidon ja monipuolisen kaluston hallinnan lisäksi asiakkaat huomioivaa palvelutaitoa. Kuljettajan on hallittava aikataulut, pysäkit, reitit ja muut matkustamiseen liittyvät seikat. Kuljettajalta vaaditaan täsmällisyyttä, koska aikataulut määräävät työtahdin. Kuljettajaan kohdistuu vaade tarkkuudesta ja huolellisuudesta, koska matkustajien turvallisuus on hänen vastuullaan ja lisäksi linja-autoa on kyettävä ajamaan rauhallisesti, mutta myös taloudellisesti.



Kielitaidon merkitys korostuu yhä enemmän. Linja-autonkuljettajalta edellytetään myös teknistä osaamista. Hänen pitää tuntea auton varusteet, joita hänen on osattava käyttää monipuolisesti. Haastavissa tilanteissa kuljettajan on myös osattava korjata auton pikkuviikoja. Autojen rahastuslaitteet, tekniikka ja matkalipputuotteet muuttuvat alituisesti, joten omaa ammattitaitoa on kehitettävä jatkuvasti. (Ammattinetti)

Linja-autoliiketoiminnassa henkilöstön kehittämiseen kohdistuu myös lakisääteisiä velvoitteita. Lain kuorma- ja linja-autonkuljettajien ammattipätevyydestä (2007/273) toisessa luvussa todetaan, että linja-autonkuljettajalta vaaditaan perustason ammattipätevyys ja laissa säädetty jatkokoulutus. Linja-autonkuljettajan perustason ammattipätevyyden suorittanut henkilö saa kuljettaa niitä linja-autoja, joiden luokkaa vastaava ajo-oikeus hänellä on. Perustason ammattipätevyys suoritetaan perustason ammattipätevyyskoulutuksella.

Kuljettajan ammattipätevyyden ylläpitäminen pakottaa linja-autoliikennealan yrityksen järjestämään kuljettajalle jatkokoulutusta. Jatkokoulutus on tarkoitettu ammatissa jo toimiville kuljettajille, joten sen tavoitteena on lisätä liikenteen ja kuljetuksien turvallisuutta. Lisäksi jatkokoulutuksella tavoitellaan myös kuljettajan ammatin tukemista, hänen ammatillisia valmiuksia kehittämällä sekä tukemalla terveyttä ja jaksamista ammatissa. Jatkokoulutuksen lakisääteinen opetuksen kokonaismäärä on 35 tuntia viidessä vuodessa, joka tarkoittaa sitä, että opetusta on annettava vähintään seitsemän tunnin jaksoissa kerran vuodessa. Koulutus voi koostua teoriaopetuksesta, ajo-opetuksesta tai molemmista Trafín hyväksymien EU:n direktiivin mukaisissa oppiaineissa. EU:n direktiivissä (Ammattikuljettajadirektiivi 2003/59/EU) todetaan, että tietyillä maanteiden henkilöliikenteen kuljettajilla on oltava ammattitaitoa osoittava todistus, joka määräytyy iän ja käytetyn ajoneuvoluokan perusteella. Jatkokoulutuksen ainoa pakollinen aihe on ennakoivan ja ympäristöystävällisen ajon koulutus. (AKT)

Osaamisen kehittäminen on usein HR:n vastuulla ja sen paikka HR-toiminnoissa on luonteva. HR:n tulee kyetä kehittämään parhaat mahdolliset prosessit sekä hankkia tai tuottaa työkalut osaamisen johtamiseen. HR:n tehtävä on auttaa johtoa huomaamaan osaamis-pääoman tarpeen yrityksen toimintaympäristössä, jotta se pystyy yhä systemaattisemmin hyödyntämään osaamista ja varautumaan paremmin tuleviin osaamishaasteisiin. (Ojala 2008) Kesti (2010, 151) täydentää, että henkilöstön osaamisen kehittäminen pitää olla yhteydessä strategiaan haasteisiin sekä tavoitteisiin. Osaamisen kehittämisessä henkilökohtainen motiivi tulee olla myös yhteinen organisaation kehittämisen tavoitteiden kans-



sa. Muuten on riski, että osaamisen kehittäminen ei paranna yrityksen tuottavuutta, koska osaamista ei pystytä käytännössä hyödyntämään.

Otalan (2008, 98) mielestä HR-funktion tehtävänä on kehittää, tuottaa ja ylläpitää keskitysti yhtenäisiä osaamiseen liittyviä järjestelmiä sekä varmistaa, että johto ja esimiehet osaavat hyödyntää järjestelmiä tarkoituksenmukaisella tavalla. HR:n rooli sisäisenä konsulttina ja asiantuntijana auttaa johtoa osaamispääoman vaalimisessa sekä kehittämisessä. Osaamispääomalla Ojala tarkoittaa organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmää. Kesti (2008, 151) pitää lisäksi tärkeänä sitä, että HR:n tulee tarvittavien työkalujen lisäksi huomioida henkilöstön kehittämisessä koulutuksen vaikuttavuus ja laatia mittarit sen seuraamiseksi. Henkilöstön kehittäminen pitää nähdä investointina, jonka odotetaan parantavan yrityksen kompetensseja sekä tuottavuutta.

Henkilöstöammattilaisten tulee kehittää menetelmiä ja työkaluja siten, että osaamispääoma ei karkaa vaikka organisaatio muuttuu. HR:n täytyy pystyä myös tunnistamaan organisaation osaamistason ja kehittämään sitä systemaattisesti, jotta organisaation osaaminen pysyy myös globaalisti katsottuna korkealla tasolla. Gratton (2011)

### 3.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Arkiajattelussa työ ja hyvinvointi liitetään tiukasti yhteen, usein jopa niin, että työ nähdään hyvinvoinnin edellytyksenä. Tästä voisi vetää johtopäätökset, että työn ja hyvinvoinnin välillä vallitsee riippuvuussuhde siten, että saavutettu hyvinvointi palkitsisi tekemään enemmän töitä. Johtopäätös siis lähtee liikkeelle oletuksesta, että ihmisen hyvinvointi lisääntyvät suhteessa ansioiden kasvuun. Monet asettavat kuitenkin etusijalle oman tai läheistensä hyvinvoinnin työn ja tulojen kustannuksella. Ajankohtaisena esimerkkinä tästä ovat keskustelut hitaammasta ja yksinkertaisemmasta elämäntyylisestä (downshifting). Tämän ideologian perusteella yksilö voisi parantaa parhaiten siten, että hän hidastaa tahtia ja vähentää kulutusta. (Koistinen 2014, 50)

Oletettavaa on, että tulevaisuudessa rekrytoitavat työntekijät odottavat työaikojen suhteen joustavuutta eri tavalla kun työelämässä nyt. Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että työt täytyy järjestää joustaviksi eri ikäryhmille. Nuorilla työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on tärkeä asia, kun taas ikääntyneimmillä tärkeiksi sei-

koiksi nousevat jaksamiseen sovitettuja työtehtäviä sekä lyhennetyn työajan mahdollisuuksia sopiviin kohtiin. Nykyisen työelämän pelisäännöille ja työnantajien, poliittisten päättäjien sekä julkisen sektorin johtajien asenneilmastoon tarvitaan merkittäviä muutoksia. (Suonsivu 2014, 166)

Tulevaisuudessa tärkeäksi kysymykseksi muodostuu se, millaisia mahdollisuuksia suomalainen työelämä tarjoaa yksilöille heidän henkilökohtaisten pyrkimystensä toteuttamiseen. On myös esitetty väitteitä, että tulevaisuudessa työ ei välttämättä olekaan niin keskeisessä asemassa yhteiskunnassa kuin se nyt on. Suhde työhön on muuttumassa. Väitteen pitäessä paikkansa, työhyvinvoinnista tulee entistä tärkeämpi menestystekijä yrityksille. Työhyvinvoinnille asetetaan kysymys siitä, että miten työelämään tullaan jatkossa kehittämään niin, että ihmiset voivat pysyä terveinä, toteuttaa itseään ja nauttia työstään. (Suonsivu 2014, 186)

Burke & Cooper (2006, 144) näkevät tulevaisuudessa työperäisen paineen kasvavan. Paine on peräisin muutokseen liittyvistä tekijöistä, yksilön kontrollin puutteesta sekä kasvaneesta työtaakasta. Kehitys johtaa vääjäämättä työn uudelleen organisoituihin, henkilöstön uudelleen sijoittamiseen sekä työroolien ja niiden sisältöjen uudelleen muokkaantumiseen. Kaikki tämä vaikuttaa yksilöiden työsuoritukseen ja siihen, kuinka he selviytyvät muutosten keskellä. Tulevaisuudessa yhä vähemmän ihmisiä työskentelee suurempien kokonaisuuksien kanssa epävarmemmassa ympäristössä.

Työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota Suomessa viime vuosina varsin paljon. Vaikka laki työterveyshuollon järjestämisestä lähtee voimakkaasti ennaltaehkäisevästä roolista, ovat työ- ja elinkeinoministeriön, työsuojelun, työterveyshuollon ja eläkelaitoksen yhteistyönä kiinnitetty erityisen tarkkaa huomioita työkyvyn ylläpitämiseen. Tavoitteena on se, että työympäristöä, työtä sekä työyhteisöä kehittämällä voidaan saada ihmiset pidempään mukana työelämässä. Työkykyä ylläpitävää toimintaa harjoitetaan jo laajasti ja parhaimmillaan se näyttäytyy prosessina, joka on osa henkilöstön normaalia tuottavuuden sekä hyvinvoinnin kehittämistoimintaa. (Kauhanen 2009, 200-201)

Organisaatioissa hyvät käytännöt lisäävät hyvinvointia vaikka ne merkitsevätkin eri työyhteisöille eri asioita riippuen tarkastelun näkökulmasta. Hyvistä käytännöistä ei ole tois-  
taiseksi olemassa yhtenevää kuvausta tai tulkintaa. Käsitteen määrittelyä hankaloittaa se, että vielä ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä käsitystä onnistuneesta ja tehokkaasta

terveyden edistämisestä. Laaja-alaista sekä monipuolista työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osaamista ei ole toistaiseksi vielä riittäväällä tavalla organisoitu. Vaikeaksi tehtävän tekee se, että yksilölle, työyhteisölle ja toimintaa rahoittaville osapuolille hyvät käytännöt merkitsevät eri asioita. (Suonsivu 2014, 61)

Työyhteisön hyvinvoinnin keskiössä ovat kuitenkin sen toimijat eli yksilöt organisatorisesta asemastaan piittaamatta. Esimiehillä ja johdolla on viime kädessä vastuu kaikista työyhteisön toimijoista. Hyvän johtajan tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia alaistensa hyvinvoinnista. Hyvän johtamisen perusasioita ovat hyvän itsetuntemuksen lisäksi muiden ihmisten käyttäytymisen taustalla olevien tekijöiden ymmärtäminen. Johtamisella on kiistatta suuri vaikutus henkilöstön vointiin niin hyvässä kuin pahassakin. Johtamisen ja pahoinvoinnin välinen yhteys on monimutkainen kokonaisuus, sillä tähän vaikuttavat johtamisen tilanne-tekijät sekä pahoinvoinnin moniselitteinen luonne. (Suonsivu 2014)

Keskeisiä ulottuvuuksia työhyvinvoinnin johtamisessa ovat työyhteisön osaamisen parantaminen ja yksilölliset sekä työyhteisölliset ammatilliset kehityssuunnitelmat toteutukseen. Tutkimuksien mukaan muutostilanteissa työhyvinvointia edistävät esimiehen läsnäolo, rohkeus tarttua ongelmiin, kyky laittaa itsensä peliin ja luottamuksen rakentaminen. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi huolehtia siitä, että työ itsessään ei olisi jatkuvasti kuormittavaa työntekijälle. (Suonsivu 2014,165)

Linja-autonkuljettajan työssä yhdistyvät palveluammatti ja kuljetustyö. Linja-autonkuljettajat kuljettavat matkustajia joko asiakkaan tilauksien mukaisesti tai aikataulujen ja reittien mukaan. Kuljettajan työhön kuuluu myös rahdin kuljettaminen. Kuljettajan tehtäviin kuuluu kuorman lastaus linja-autoasemalla ennen lähtöä sekä lastin purkaminen määräasemalla. Linja-autonkuljettajat työskentelevät seitsemänä päivänä viikossa melkein kaikkina vuorokauden aikoina. Yksittäisten työpäivien pituus vaihtelee paljon, mutta kuitenkin työaikalain sekä ajo- ja lepoaikasäännösten puitteissa. Kuljettajan säännöllinen työaika on 80 tuntia kahdessa viikossa. Kuljettajan työ on vuorotyötä, johon kuuluu raskaiden esineiden kannattelu ja nostaminen. Usein kireiksi laaditut aikataulut sekä vuodenaikojen ja liikenneolosuhteiden vaihtelut kuormittavat kuljettajaa henkisesti. Istumatyö ja veto rasittavat niskaa sekä liikunta- ja tukielimiä. (Ammattinetti)

HR:llä on merkittävä rooli työn suunnittelussa. Fyysisen hyvinvoinnin alueella työ tulee suunnitella siten, että turhat liikkeet sekä yksipuolinen kova rasitus vähenevät. Työssä

tulee olla riittävästi vaihtelua ja monipuolisia liikkeitä, sillä väärät työskentelyasennot lisäävät loukkaantumisen vaaraa. On kaikkien osapuolten etu, että fyysiset vammat minimoidaan huomioimalla oikeat työskentelyasennot. Psykkiselle hyvinvoinnille on tärkeää työn sopiva rytmittäminen. Kuormittavia työskentelyjaksoja pitäisi seurata kevyempi jakso, jolloin työntekijän palautuminen varmistetaan. Älyllisesti haastavia töitä olisi kyettävä tasapainottamaan rutiininomaisilla tehtävillä. (Viitala 2007, 230)

HR voi parantaa työhyvinvointia kehittämällä työnkuvia, työvälaineitä, työn tekemisen tapoja ja työympäristöä. Se voi myös käynnistää erilaisia työhyvinvointiohjelmia, jotka pitää huomioida pitkän aikavälin työhyvinvointisuunnitelmissa. Työhyvinvointiohjelmissa henkilöstö saadaan mukaan ennaltaehkäisemään työperäisten ongelmien syntymistä. (Viitala 2007, 231)

Työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi tulee olla selvät toimenpiteet ja mittarit. Tyypillisiä hyvinvointitoiminnan seuraamiseen käytettäviä mittareita ovat henkilöstökyselyn indeksit, sairauspoissaoloprosentti, keskimääräinen eläköitymisikä, keskimääräinen työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen ikä, työkyvyttömyyseläkkeiden lukumäärä, työkyvyttömyyseläkemaksuluokka/-eläkemeno, työtapaturmamaksu sekä työterveyshuoltokustannukset per työntekijä. Näiden mittareiden seuranta ja säännöllinen raportointi liiketoiminnan johdolle on HR:n vastuulla. (VR Group 2014)

Linja-autonkuljettajien epäsäännöllinen vuorotyö on työn kuormittavuuden näkökulmasta yksi suurimpia työntekijöiden vireyshaasteita. Eniten stressiä vuorotyössä aiheuttavat kiire, epäselvät tai ristiriitaiset toimintaohjeet työssä sekä työajat. Unen häiriöitä sekä väsymystä on selvästi eniten aamuvuorojen yhteydessä. Myös yövuorojen yhteydessä nukkuminen voi häiriintyä. Kun työaikoja ei voida työn luonteen vuoksi muuttaa, on huomiota suunnattava henkilön toimintakyvyn tukemiseen. Huomioimalla työmäärät, työn sujuvuus ja tehtävien monipuolisuus sekä sopiva tauotus, voidaan työssä jaksamiseen vaikuttaa. Myös henkilöstön elämäntapavalintoja tulisi kannustaa terveempään suuntaan. Riskiryhmät ja ylikuormittuneet henkilöt pitää tunnistaa ja esimiesten ja työterveyshuollon valmiuksia työntekijöiden toimintakyvyn tukemisessa pitää parantaa. (VR Group 2014)

Työhyvinvointitoiminnan ohjaamiseen ja sen suunnitelmallisen toiminnan varmistamiseen on suositeltava perustaa hyvinvoinnin ohjausryhmä. Kattava ryhmä koostuu työterveyshuollon, oman organisaation sekä tarvittavien henkilöstöryhmien edustajista. Hyvinvointi-

toiminnalle on tärkeää asettaa selvät tavoitteet, joita voivat olla hyvinvoinnin parantaminen eri osa-alueilla, sairauspoissaolojen hallinta, työurien pidentäminen, työtapaturmien väheneminen ja työterveyshuoltokustannusten hallinta. (VR Group 2014)

Tulevaisuudessa organisaatioiden ja sen henkilöstön hyvinvoinnin parantamisessa Burke & Cooper (2006) tunnistavat keskeisiksi seikoiksi työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen, henkilöstön motivoimisen, sosiaalisen vastuullisuuden sekä joustavat työajat. Kun työn vaatimustasot kasvavat, on erityisen tärkeää löytää työlle vastapaino omasta vapaa-ajasta. HR:n on pyrittävä kehittämään räätälöityjä ratkaisuja työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseksi. Osittain tässä asiassa pätevät samat ilmiöt kuin joustavissa työajoissa. Yrityksillä tulee olla prosesseja, joiden avulla mahdollistetaan työaikojen joustavuus, yrityksen tarpeiden tai kausivaihteluiden mukaan.

Kun puhutaan tulevaisuuden työhyvinvoinnin tukemisesta, on luonnollista, että keskustelun painopiste Suomessa on ikääntyneissä ja ikääntyvissä työntekijöissä. Suomen ikärakenne on vinoutunut ikäpyramidin yläpäähän, jonka johdosta eläkkeelle lähtee enemmän työntekijöitä kuin heitä tulee työelämään. Tämä liittyy yrityksen HR-toimintoon oleellisesti. Työpaikoilla tulee olemaan suurella todennäköisyydellä enemmän ikäihmisiä kuin aikaisemmin. Tämä ilmiö luo selvän tarpeen kehittää työnkuvia vastaamaan yksilöllisiä voimavaroja, ikäihmisten riittävän osaamisen varmistaminen sekä työyhteisöjen kehittämistä ja asennekasvatusta. Tämän toiminnan tulee tähdätä siihen, että ihmiset pysyvät työssä pidempään. Viitala (2007, 239-240)

### **3.6 Muutoksen johtaminen**

Nykytilanteessa muutos on yhä nopeampaa ja muutostilanteet toistuvat nopeammin toistensa jälkeen. Tämä asettaa yrityksen johdon aivan uuden tilanteen eteen. Miten johtaa kun vanhat johtamismallit eivät enää toimi? Perinteisesti muutokset viedään ja käynnistetään yrityksissä johtajavetoisesti. Ylin johto päättää ja määrittelee avainalueet ja strategiat. Jo nykyisessä tilanteessa, jossa olemme, tämä ei riitä. Paine on kova osallistaa koko organisaatio mukaan kehityksen seuraamiseen ja uusien ideoiden esille tuomiseen. Muutoksen toteuttaminen jalkautuu yhä alemmaksi organisaation tasoilla. (Pelin 2011,11-12)

Työelämässä on selvästi käsillä tilanne, jossa siirrytään muutosten seuraamisesta muutosten aikaansaamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että vastuu jakaantuu, oma-aloitteista päätöksentekoa tuetaan johtamisjärjestelmillä, joilla dynaaminen toiminta tulee mahdolliseksi. Tilanne vaatii tietojärjestelmiltä paljon ja niiden pitää olla nykypäivän tarpeet mahdollistavia, jotta ne lähettävät varoittavia signaaleja päättäjille heti kun tarve reagoinnille syntyy. (Pelin 2011,12)

Teollisuuden voimakas ja syvälinen rakennemuutos on edessä. Se muuttaa perinpohjaisesti tapaa, jolla me suunnittelemme ja valmistamme tuotteemme. Se mullistaa myös niiden käyttötarkoitukset. Murroksen seurauksena syntyvät monimutkaiset toimitusketjut ja se sitoo globaalin talouden yhteen nopeasti, joustavaksi ja muutoskykyisemmäksi. Annunziata & Biller (2015)

Jatkuva muutos nyky maailmassa on vaikuttanut projektimuotoisen työskentelytavan yleistymiseen. Projektityöskentelyssä työpanos voidaan kohdistaa suoraan asiakkaan tarpeisiin. Tehtävät projektissa määräytyvät tarvittavan työn sanelemalla tavalla. Projektipäällikköä voidaankin helposti luonnehtia pienen yrityksen toimitusjohtajaksi. Projektissa ryhmä työskentelee tiiviisti ja nopeatempoisesti henkilökohtaisiin tavoitteisiin sitoutuen. Kun projekti saadaan valmiiksi, projektiryhmä hajoaa ja siirtyy sujuvasti uuden projektin kimppuun. Projektijohtaminen on tässä ajassa yleistymässä juuri siitä syystä, että se on kustannustehokas tapa työskennellä ja se palvelee alati muuttuvan toimintaympäristön tarpeita joustavasti ja ketterästi. (Pelin 2011,18)

Thornhill ym. (2000, 3-5) täydentävät, että muutoksen tarve nousee strategista valinnoista, jotka suuntaavat tekemistä uusille alueille. Kun strategia vaikuttaa kaikilla organisaatiotasolla, on selvää, että yrityksen HR on tekemisissä asian kanssa. HR:n vastuulle kuuluu olla merkittävässä roolissa pohtimassa muutoksen läpiviemisen prosesseja ja toteutusta.

Muutoksen onnistumisen kriittinen tekijä niin ikään on luotu visio. Vision tarkoituksen pitää olla selkeä, houkutteleva organisaation jäsenille sekä sidosryhmille ja sen tulee olla kunnianhimoinen, mutta kuitenkin saavutettavissa. Kun visio on muotoiltu ymmärrettävästi, niin se lieventää muutosvastarintaa, koska juuri visio perustelee organisaation työntekijöille sen, miksi heidän pitää ryhtyä toimeen. Mattila (2007, 140-141) Kun ihmisen pelkotila hellittää ja hän ymmärtää muutoksen vaikutukset, hän alkaa vastaanottamaan muutok-

seen liittyvää faktaviestintää ja sen perusteella kykenee hyväksymään muutoksen annettuna faktana. Sopeutuminen alkaa, kun muutokseen liittyvät hyvät puolet valkenevat. Kun työntekijä tuo ensi kertaa itse esiin muutokseen liittyvän positiivisen näkökannan, alkaa peli olla voiton puolella. Silloin uudelleen orientoituminen on aidosti alkanut. Tämä vaihe alkaa usein siinä vaiheessa, kun jokin konkreettinen vaihe järjestelyissä on saatu päätökseen. (Hiltunen 2011, 116.)

EU:n palvelusopimusasetus (PSA) ja joukkoliikennelaki muuttivat linja-autoliikenne alan järjestelmää merkittävästi 1.7.2014 alkaen. Keskeisimmät muutokset kohdistuivat reittiliikennemarkkinoiden avautumiselle kilpailulle ja liikennepalvelujen ostamisen sääntely muuttui. Linja-autoliikenteen palvelutasosta eli reiteistä ja vuorotarjonnasta päättäviä viranomaisia ovat ELY-keskukset ja joukkoliikennelaissa määritellyt 26 kaupunkia sekä seutu. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli linja-autoyrittäjät eivät pysty tuottamaan viranomaisten omalle alueelleen määrittelemää palvelutasoa markkinaehtoisesti eli lipputulojen varassa, viranomainen voi ostaa liikennepalveluja ja määrittellä sopimusliikenteen matkalippujen hinnan. Markkinaehtoiseen liikenteeseen vaadittava reitti- tai kutsuliikennelupa myönnetään kaikille lupaehdot täyttävillä hakijoilla. Matkalippujen hinnan markkinaehtoisessa liikenteessä määrittelee linja-autoyrittäjä. Tähän liikenteeseen ei saa enää ohjata minkäänlaista yhteiskunnan tukea, lipputuki mukaan lukien. (ALT 2015)

Nämä muutokset ovat todella merkittäviä ja ne vaikuttavat olennaisesti pikavuoroliikenteeseen sillä seurauksella, että kilpailu kiristyy, matkalippujen hinnat laskevat ja todennäköisesti liikenteen harjoittajat vähenevät. Maaseutuliikenteessä matkustajapotentiaali pienee edelleen, viranomaisilla yhä vähemmän varoja ostoihin, jonka johdosta palvelut vähenevät väistämättä. (ALT 2015)

Muutostilanteessa henkilöstöjohtaminen korostuu entisestään. Takana on suuri muutos ja edessä on toiminnan vakiinnuttaminen vaarantamatta jokapäiväisten toimintaprosessien sujuvuutta. Esimiestyöllä ja johtamisella on erittäin suuri merkitys sille, miten yritys onnistuu motivoimaan henkilöstönsä ponnistelemaan kohti yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. (Österberg 2005, 100.)

HR:llä on keskeinen rooli muutoksen läpiviemisessä ja implementoinnissa he ovat muutoksen tekijöitä. HR:n rooli on siksi tärkeä, koska he tuntevat operatiivisen ympäristön, liiketoimintasuunnitelmat sekä johtamisjärjestelmät. HR tunnistaa muutoksen läpivie-



miseksi tarvittavat resurssit sekä heidän tehtävänä on myydä muutoksen välttämättömyys esimiehille. (Thornhill ym.2000, 25-26)

Ulrich (2007, 190-192) myötäilee Thornhill ym. (2000) mielipiteitä siitä, että henkilöstöammattilaiset ovat muutoksen edistäjän roolissa yrityksissä. He kasvattavat organisaation kykyä käsitellä muutosta. HR varmistaa, että muutoshankkeet määritellään, kehitetään ja toteutetaan ripeästi. Lisäksi he valvovat, että muutosprosessit etenevät suunnitelmallisesti. HR:n tehtävänä on olla edistämässä arvokeskustelua muutoksen keskellä sitä, että keskustelu sovitetaan muuttuviin liiketoiminnan olosuhteisiin. Taitavat muutoksentekijät onnistuvat parhaimmillaan muuttamaan muutosvastarinnan määrätietoisuudeksi ja muutos pelon innoksi uusista mahdollisuuksista. HR-ammattilaisten avulla moni organisaatio on onnistunut selviämään vaikeiden muutosprosessien läpi.

Muutososaamisen liittämistä osaksi henkilöstöammattilaisen roolia, voidaan perustella sillä, että muutosvauhdin kiihtyessä ympäröivässä maailmassa on yrityksen kyettävä muuttumaan myös sisäisesti. Organisaatiot, joilla on kilpailijoitaan tehokkaampi muutosvauhti, ovat ajan kuluessa kilpailukykyisempiä. Henkilöstöammattilaisten tulee kehittää omaa osaamistaan muutosprosessien johtamisessa, jotta he pystyvät edistämään koko organisaation muutoskykyä auttamalla muita sen jäseniä johtamaan muutosta. Jotta henkilöstöammattilainen voi kehittyä hyväksi muutoksen edistäjäksi, täytyy hänen osata analysoida ongelmia ja ratkaista niitä, määritellä johtajuuden kehittämisen kannalta tärkeät asiat sekä toteuttaa asetetut tavoitteet. Ulrich (2007, 305-306)

### **3.7 Työvoiman hankinta**

Viitalan (2007, 100-101) mukaan yritysten strategia määrittää voimakkaasti myös rekrytointipolitiikkaa. Organisaation liiketoiminnan tavoitteista riippuu millaista henkilöstöä ja osaamista tarvitaan. Otalan (2008, 25) mielestä työvoiman hankinta vaikeutuu edelleen vuosi vuodelta kun suuret ikäluokat poistuvat työelämästä. Suurimman vaikeudet kohtavat teknologiateollisuus sekä kone- ja metalliteollisuus.

Maailma pienenee jatkuvasti. Tulevaisuudessa työmarkkinat ovat nykytilanteeseen verrattuna kovin erilaiset. Vuokratyön tekeminen lisääntyy ja muut epätyypilliset työsuhteet muuttuvat tyypillisiksi ja jopa tavoiteltaviksi. On todennäköistä, että tästä seuraa välityö-



markkinat eli tila, jossa työtä ei enää tehdä suoraan työn tulosta hyödyntävälle yritykselle. Työteon paikka- ja aikasidonnaisuus vähenee. Tämän kaltaiseksi kuvatussa maailmassa on tärkeää, että työntekijä sekä työnantaja kohtaavat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Internet muotoutuu kovaa vauhtia ihmisten väliseksi vuorovaikutuskanavaksi, joka vaikuttaa kaikkien työelämään. Korpi, ym. (2012, 59)

Haasteita rekrytointiin tuovat työmarkkinoille tulevat uudet sukupolvet. Työelämään mukaan tulleet sukupolvi X:n sekä sukupolvi Y:n edustajat, joita kutsutaan myös nettisukupolveksi. He ovat tottuneet samaan nopeasti kaikkea ja he haluavat kärsimättömästi myös vaurautta ja valtaa. Nettisukupolvea motivoi raha, joilla heitä voi houkutellessa töihin. He haluavat työpaikaltaan joustavuutta, mukavuutta, kivoja työkavereita ja sopivan sijainnin. Yksilökeskeisyyden korostuminen on aiheuttanut sen, että uudet sukupolvet sitoutuvat omaan uraansa, eivät yritykseen. (Ojala 2008, 27)

Kansainvälisyys näyttäytyy myös suomalaisissa yrityksissä jo nyt varsin tavanomaisena ilmiönä. Havaitsemme sen henkilöstön monikansallistumisena ja yrityksen yleisen kielen muuttumisena englanniksi. Kansainvälisyys näkyy monissa eri henkilöstöprosesseihin liittyvissä asioissa. Uusi työntekijä saatetaan rekrytoida Intiasta, hänet sijoitetaan työskentelemään Kiinaan ja hänen kanssaan tehdään paikallisten lakien mukainen työsopimus. (Viitala 2007, 290)

Perinteisillä aloilla, kuten Henkilökuljetuksissa, yritykset työllistävät linja-autonkuljettajia ja taksinkuljettajia sekä muita alan tehtävissä toimivia. Bussialan yritykset työllistävät noin 13 000 henkilöä eri ammattiryhmissä. Työllisyystilanne on yleisesti ottaen varsin hyvä. Tavaraj- ja henkilöliikenteen työllisyyttä pitävät yllä tiekuljetusten tarpeellisuus yhteiskunnan kannalta. Esimerkiksi kaupalle, teollisuudelle, energihuollolle, ympäristöhuollolle sekä terveydenhuollolle tiekuljetukset ovat elintärkeitä. Myös tuonti ja vienti ovat näistä kuljetuksista riippuvaisia. (Ammattinetti)

Suurin osa Suomen autoliikennealan yrityksistä on kooltaan pieniä. Autoliikennealan yrityksistä noin 50 % työllistää 1-9 työntekijää ja toimihenkilöä. Yli 300 työntekijää ja toimihenkilöä työllistäviä yrityksiä on Suomessa noin 2 %, mutta näiden yritysten merkitys koko alan työllistävyydessä on myös suuri. Näiden 2%:iin kuuluvien yritysten palveluksessa oleva henkilöstömäärä kattaa noin 40 % koko alan työntekijä- ja toimihenkilömäärästä. (ALT)

Talouden suhdanteet vaikuttavat jonkin verran tavarankuljetuksen työllistävyyteen, mutta linja-autoliikenteessä on taloussuhdanteista riippumatta lähes aina pulaa ammattitaitoisista kuljettajista. Henkilökuljetusalan haasteena on ratkaista alaa uhkaava työvoimapula, koska lähivuosina alalta poistuu suuri määrä kuljettajia eläkkeelle. Ala tulee tarvitsemaan uusia kuljettajia vuosittain henkilöliikenteeseen noin 1 000, joiden lisäksi vielä muuta henkilöstöä eri tehtäviin. (Ammattinetti)

Kauhanen (2009, 72-73) toteaa, että yksityiskohtaisten vaatimusten määrittelyminen on tärkeä vaihe rekrytoinnissa. Jokainen uusi rekrytointi antaa mahdollisuuden haettavan henkilön osaamisten määrittelylle ja hänen lopulliselle sijoittumiselleen organisaatiossa. Määrittelyssä pitäisi olla henkilöstöammattilaisen tukena myös rekrytoinnin esimiehen ja hänen esimiehensä. Tämä on tärkeää siitä näkökulmasta, että osataan katsoa myös laajemmin ominaisuuksia ja niitä osaamistarpeita, joita organisaatio saattaa kohdata myös keskipitkällä aikavälillä. Nykyisin varsin yleisesti etsitään rekrytoitavilta seuraavia ominaisuuksia: visiointikyky, liiketalouden perustiedot, ryhmätyötaidot, esiintymistaito, päätöksentekokyky, epävarmuuden sietäminen sekä oman erikoisalalan tunteminen. Kadlec (2013) lisää, että tulevaisuudessa henkilöstön rekrytoiminen muuttuu myös nopeampoisemmaksi eli tarve saattaa esiintyä yllättävänkin nopeasti. Tämä asettaa oikean henkilön riittävän nopealle löytymiselle merkittäviä haasteita. Tämän kaltaisessa tilanteessa eivät perinteiset hakutavat enää toimi eikä lehti-ilmoittelua enää tehdä.

Kauhasen (2009, 76) mielestä hyvän yrityskuvan omaavat yritykset saavat paljon työpaikkahakemuksia vaikka eivät ilmoittaisi avoimista työpaikoistaan missään kanavassa. Vastaavassa, henkilöstöhankinnan kannalta, hyvässä tilanteessa olevat yritykset ovat perustaneet sisäisiä henkilöstöpooleja, joista voi tarvittaessa etsiä oikeanlaisia henkilöitä. Otala (2008, 28) toteaa myös työnantajakuvan tärkeyden henkilöstön hankinnassa. Lisäksi yritykset pyrkivät rakentamaan hyviä suhteita oppilaitoksiin päästäkseen valitsemaan sopivia osaajia sekä tehdäkseen yritystä tunnetuksi.

Henkilöstöammattilaisen on tiedettävä, mitä mahdollisuuksia hänellä on eri hakukanavissa. Lisäksi hänen on punnittava, mitä kanavaa avoinna olevan tehtävän näkökulmasta on tarkoituksenmukaista käyttää. Hakukanavien määrä kasvaa kasvamistaan ja on tärkeää tunnistaa yrityksen maineeseen sopivat ja myös innovatiiviset vaihtoehdot. Pois ei voida sulkea myöskään kasvavaa henkilöstöpalvelutoimialan toimijoita. (Kauhanen 2009, 73)

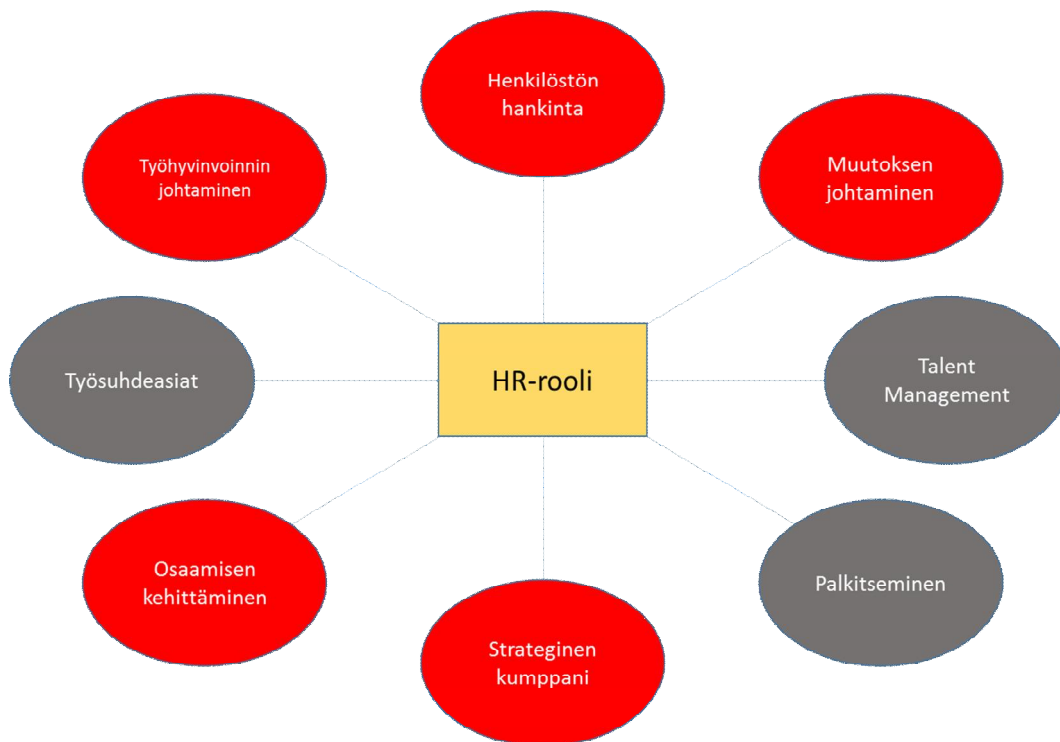
Kadlec (2013) on sitä mieltä, että sosiaalisessa mediassa tapahtuva rekrytointi on alati kasvava ilmiö, joka saattaa jopa tuhota kokonaan kaupallisen rekrytointiliiketoiminnan. Verkossa on olemassa lukuisia sovelluksia, joiden tarkoituksena on auttaa ihmisiä verkostoitumaan virtuaalisesti. LinkedIn on esimerkiksi sovellus, jonne tulee joka sekunti kaksi käyttäjää lisää ja vauhti kiihtyy. LinkedIn on yksilön sähköinen ansiosivusto, joka mahdollistaa virtuaalisen kanssakäymisen verkossa muiden kanssa. Kadlec nostaa esiin sen, että traditionaaliset työpaikkailmoitukset ovat nyt jo lähes kadonneet tietyiltä toimialoilta, esimerkiksi ICT-alalta. Yrityksien henkilöstöammattilaiset ovat siirtyneet rekrytoimaan LinkedIn:n kautta tehokkuussyistä. Traditionaalisilla toimialoilla on rekrytoinnissa syytä pysyä perinteisimmissä kanavissa kun esimerkiksi haetaan hitsaajia tai linja-autonkuljettajia. HR:n on siis erittäin tarkoin pohdittava, miten rekrytointi on järkevintä hoitaa.

Sosiaalinen media näyttelee erittäin suurta osaa henkilöstön hankinnassa. kuten aikaisemmin todettua, yksilöiden verkostot ovat erittäin arvokkaita. Yritys voi myös itse pyrkiä sosiaalisen median kautta vaikuttamaan ja olemaan vuorovaikutuksessa niin asiakkaisiin- sa kuin mahdollisiin työntekijöihinsä. Helposti vain yrityksestä itsestään lähtevää viestiä ei tavoiteta niin tehokkaasti kuin ystävän suositteluun asiaa. (Korpi, ym. 2012, 13-14)

On laajalti tiedostettu, että yhteisöllisyys ja tavoitettavuus ovat avuksi kilpailtaessa nuoris- ta työntekijöistä. Edelläkävijät seuraavat erilaisissa virtuaalisissa yhteisöpalveluissa sopi- via profiileja omaavia ihmisiä ja tekevät rekrytointeja siellä. Sosiaalinen media on uusi HR:n strategia työnantajakuvan rakentamisessa sekä henkilöstön hankkimisessa. (Ojala 2008, 28-29) Sosiaalinen media on uskottava ja tärkeä kanava rekrytoinnille tulevaisuu- dessa. HR:n on siis pakko ottaa sosiaalisen median mahdollisuudet huomioon, mikäli yri- tys aikoo säilyttää asemansa tai parantaa sitä. Nykyisyydessä pitäytyminen johtaa taan- tumiseen muiden kehittyessä. Kun se aika koittaa, että tarpeeksi yrityksiä ottaa käyttöönsä sosiaalisen median rekrytointikanavakseen, on siitä seuraus, että aktiivisesti sosiaalista mediaa käyttävät yritykset kadottavat osan kilpailuedustaan muihin nähden. Kun pelikent- tä muuttuu ja kehittyä, väistämättä osa vanhoista käytännöistä jää pois ja tilalle tulee uu- sia. Osa sosiaalisen median tarjoamista palveluista vakiintuu ajan saatossa ja parhaat niistä integroituvat osaksi normaalia toimintamallia. Jatkuva kehityksen kiertokulku jatkuu ja tuo mukanaan yrityksille sopeutumishaasteita. HR:n täytyy pysyä kehityksessä mukana ja valjastaa sosiaalisen median tuomat mahdollisuudet yrityksen eduksi. (Korpi, ym. 2012)

#### 4 Yhteenveto

HR työ on kehittynyt valtavasti siitä, millaisena se on ilmentynyt 1900-luvun alkupuolella läntisissä teollisuusmaissa. Se on kokenut suuren muodonmuutoksen hallinnollisesta toiminnosta aidoksi johdon liiketoimintakumppaniksi. HR:n rooli yrityksissä on kehittynyt työelämän mukana ja henkilöstöammattilaisia pidetään yrityksen menestymisen kannalta tärkeänä ammattilaisina. HR:n rooli on erittäin monipuolinen ja se on toimintona mukana laajasti yrityksen keskeisissä toiminnoissa.



Kuvio 4. HR:n viitekehys

Olen yllä olevassa kuviossa pyrkinyt kuvaamaan HR:n keskeisimmät roolit. Opinnäytetyössäni olen valinnut tarkempaan tarkasteluun punaisella värillä merkityt osa-alueet. Valintani perustuu olettamukseen siitä, että erityisesti näiden teemojen parissa HR työskentelee tulevaisuudessa linja-autoliikennealan yrityksissä.

Nykymaailmassa HR:n tärkeiksi rooleiksi tunnistetaan strateginen rooli. HR ammattilaisten tulee tietää yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavista asioista, jotta he pystyvät huomioimaan yrityksen näkökulmasta keskeisiä kilpailutekijöitä strategisessa suunnittelussa. Osaamisen kehittäminen pitää olla yhteydessä strategisiin tavoitteisiin. Osaamisen kehittämisessä HR:n tavoite tulee olla myös yhtenevä organisaation kehittämisen tavoitteiden

kanssa. Tulevaisuuden organisaatioissa on tärkeää tunnistaa ne tekijät, joiden kautta oppiminen saadaan jäämään organisaation tietopääomaksi. Muutoin organisaation kilpailukyky katoaa.

Työhyvinvointi on osa keskeisiä HR:lle kuuluvia asioita. Työympäristöä sekä työyhteisöä kehittämällä voidaan saada ihmiset pysymään pidempään mukana työelämässä. Työkykyä ylläpitävää toimintaa harjoitetaan ja parhaimmillaan se näyttäytyy prosessina, joka on osa henkilöstön normaalia tuottavuuden sekä hyvinvoinnin kehittämistoimintaa. Tulevaisuudessa organisaatioiden ja sen henkilöstön hyvinvoinnin parantamisessa tunnistetaan työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen, henkilöstön motivoimisen, sosiaalinen vastuullisuus sekä joustavat työajat. Tulevaisuuden työhyvinvoinnin tukemisesta puhuttaessa Suomessa, on perusteltua, että keskustelun painopiste on ikääntyneissä työntekijöissä työurien pidentämisessä.

Jatkuva muutos koettelee organisaatioiden toimintavalmiuksia ja näissä muutoksissa HR toimii parhaimmillaan muutoksen tekijänä ja sen varmistajana. Muutososaaminen on tärkeä osa henkilöstöammattilaisen roolia. Maailman muutosvauhti kiihtyy ja yrityksen on kyettävä muuttumaan myös sisäisesti. Organisaatiot, joilla on kilpailijoitaan tehokkaampi muutosvauhti, on kilpailukykyisempi. Henkilöstöammattilaisten tulee suhtautua oman osaamisensa kehittämisessä muutosprosessien johtamisessa, jotta he pystyvät edistämään koko organisaation muutoskykyä. Henkilöstöammattilainen voi kehittyä muutoksen edistäjäksi jos hän pystyy määrittelemään johtamisen kehittämisen kannalta tärkeät asiat sekä toteuttaa asetetut tavoitteet.

Organisaatioiden strategia määrittelee myös rekrytointipolitiikkaa. Yrityksen liiketoiminnan tavoitteista riippuu, millaista henkilöstöä ja osaamista tarvitaan. Henkilöstön hankinta vaikeutuu vuosi vuodelta, kun suuret ikäluokat poistuvat työelämästä. Virtuaalisten verkostojen luominen on keskeinen seikka tulevaisuuden rekrytoinnissa. Verkostojen kautta kulkee tieto nopeasti eri työmahdollisuuksista. Perinteisen rekrytoinnin keinovalikoimat katoavat väijäämättä.

Henkilökuljetusmarkkinat, eteenkin linja-autoliikenne ala on historiallisen muutoksen keskellä. Kilpailu on avautumassa kaikille sen osa-alueille. Kun mikä tahansa liiketoimintalue siirtyy markkinatalouden voimien vaikutuspiiriin ilman sääntelyä, kuluttajat hyötyvät eniten. Linja-autoliiketoiminnassa kilpailu kiristyy ja kilpailu matkustajista on kovaa. Yritys-

ten on pakko muuttaa rakenteitaan ja ajateltava toimintaansa täysin erilaisten lähtökohtien valossa. Henkilöstön kehittäminen ja osaamiseen panostaminen korostuu, koska asiakas-palvelun vaade ja heille tuotettavan lisäarvon merkitys kasvaa.

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimustapaa valitessa pohdittavaksi tulee se, millä tavalla saan parhaiten tutkimuskysymykseeni vastauksen. Kvalitatiivinen tutkimus ei pääsääntöisesti hyödynnä tilastollisia tutkimusmenetelmiä eikä muitakaan mittavia matemaattisia menetelmiä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tuottaa parhaimmillaan ainutlaatuisia tulkintoja, näkökulmia sekä kuvauksia tutkimastaan ilmiöstä, asiasta tai tapahtumasta tutkimusainestoa ymmärtäen. Kvalitatiivinen tutkimus on ihmistieteissä käyttökelpoisempi tutkimustapa kuin kvantitatiivinen tutkimus. (Pihlaja 2004, 50-51)

Kvantitatiivisessa analyysissä esitetään argumentteja lukujen ja niiden välisten tilastollisten yhteyksien avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on se, että aineisto saate-taan taulukko-muotoon. Se näyttäytyy lukijalle siten, että jokaiselle tutkimusyksikölle an-ne-taan arvoja eri muuttujilla. Laadullinen analyysi poikkeaa tästä, siinä aineistoa lähestytään kokonaisuutena. Kun aineisto koostuu yksilöhaastatteluista, argumentointia ei siis voida perustaa yksilöiden eroihin eri muuttujien suhteen. Kaikki tutkimusongelmaan liittyväksi katsotut seikat tulee laadullisessa tutkimuksessa kyetä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa tutkimuksen kanssa. (Alasuutari 2001)

Laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haas-tattelun idea on selvittää, mitä ihminen ajattelee. Haastattelun etu on joustavuus, koska haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, selventää ilmausten sanamuotoja ja oi-kaista väärinkäsityksiä. Haastattelussa keskeisintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään tiettyjen ennalta valittu-jen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostuu ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset. Teemahaastat-telun tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän vaatimalla tavalla

eli periaatteessa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedossa oleviin seikkoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75)

Haastattelut ovat pitkiä prosesseja. Hirsjärvi & Hurme (2001, 35) nostavat tämän yhdeksi haastattelun huonoiksi puoliksi kustannusten sekä oikeanlaisten analysointimenetelmien puuttumisen lisäksi. Kuitenkin, jotta tutkimuksesta saataisiin tarpeeksi kattavia ja ajan tasalla olevia tuloksia, on haastattelu relevantti aineistonkeruumenetelmänä. Kysymyksiä laatiessa on otettava huomioon monia seikkoja, erityisesti kysymysten muoto, määrä ja niiden järjestys. Kysymyksiä ei saa olla myöskään liikaa. Koskinen, ym. (2005, 110) ohjeistavat että tunnin kestävässä haastattelussa kysymyksiä olisi hyvä olla enintään 12.

HR:n roolia tulevaisuuden linja-autoliikenne alan yrityksessä kartoittavassa tutkimuksessa käytettiin ainoana aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastattelu valittiin muun muassa siksi, että haastattelussa on mahdollista saada kielellisen vuorovaikutuksen myötä kattavasti subjektiivista informaatiota haastateltavilta. Haastattelutulokset osoittautuivat tutkimuksen edetessä riittävän kattaviksi, jolloin muita menetelmiä ei tarvittu.

Pyrin teemahaastattelun keinoin muodostamaan käsityksen siitä, miten työelämä tulevaisuudessa muuttuu ja minkälaiseksi HR:n rooli pitäisi kehityksen mukana muodostua. Haastatteluiden avulla haluttiin kartoittaa keskeisiä suomalaisen tulevaisuuden työelämän ilmenemismuotoja ja luomaan käsitys, miten linja-autoliikenne alan johdon tulisi kehittää omaa HR-toimintiaan, jotta se pystyy tuottamaan yritykselle lisäarvoa myös tulevaisuudessa.

Tutkimusongelma on; mikä on HR:n rooli tulevaisuudessa linja-autoliikenne alalla ja millaiset valmiuden henkilöstöammattilaisilla tulisi olla, jotta hän kykenee vastaamaan tulevaisuuden työelämän haasteisiin. Aineiston analysoinnissa käytettiin haastatteluaineiston teemoittelua.

Haastattelutulosten analysointitapoja on useita erilaisia. Aineiston analysointimenetelmän valintaan vaikuttaa erityisesti aineiston koko sekä rakenne. Johtuen siitä, että tutkimuksessa käytettiin pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, todettiin, että sopivin aineistonanalysointimenetelmä haastatteluille on teemoittelu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tämän opinnäytetyön teemoittelussa tarkastellaan haastattelutuloksissa sekä tietoperustassa esiintyviä teemoja ja etsitään sieltä ilmiöitä, jotka ovat selvästi yhteneviä haastattelujen kesken tai yllättäviä, jotka eivät vastaa tietoperustassa esitettyihin argumentteihin. Tämän jälkeen esitettyjä säännönmukaisuuksia tai eroavaisuuksia vertaillaan keskenään, jotta analyysi olisi riittävän syvällistä. (Ojasalo 2009, 99 - 100.)

Teemoittelu on hyvä tehdä heti haastattelujen litteroinnin jälkeen, jolloin teemoja on vaikeampi erotella toisistaan. Kun teemoitellaan useampaa haastattelua, saattaa joihinkin teemoihin löytyä enemmän aineistoa kuin toisiin. Joissakin tilanteissa aineistosta saatetaan löytyä uusia teemoja, joita ei esiinny tietoperustassa. Teemojen alle voidaan liittää sitä käsittelevä aineisto jokaisesta haastattelusta tekstinkäsittelyohjelman avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa teemoittelu tehtiin ensin litteroitujen haastattelujen tarkastelulla, jolloin teemat eroteltiin toisistaan. Tämän jälkeen yhdistettiin jokaisen teeman alle kaikista haastattelusta saadut tulokset.

Tutkimuksen kohderyhminä olleiden vastauksia voidaan analysoida vertailemalla vastauksia keskenään mainitsematta kuitenkaan, kenen suusta ne ovat tulleet haastateltavien anonyymiyden säilyttämiseksi. Toisena näkökulmana haastattelututkimuksessa voidaan verrata sitä, onko kerätty tietoperusta yhtenevä haastateltavien näkökulmien kanssa, vai onko joissakin teemoissa eroavaisuuksia tai uusia näkökulmia.

Haastateltavat valitsin sen perusteella millä toimialalla ja missä roolissa he työskentelevät. Valitsin haastateltaviksi pääasiassa henkilökuljetusliiketoiminta-alalla työskenteleviä henkilöitä, jotka joko johtavat liiketoimintaa tai ovat HR-ammattilaisia omissa organisaatioissaan. Vaatimuksena oli se, että nämä haastateltavat ovat työnsä puolesta joutuneet ajattelemaan mahdollisia tulevaisuuden työelämään liittyviä kysymyksiä strategisessa suunnittelussa.

Haastateltaviin olin yhteydessä pääasiassa puhelimitse ja sovin tapaamiset itse. Haastattelut nauhoitin ääninauhurilla, josta litteroin haastateltavien vastaukset lomakkeille.



Haastattelin seuraavat henkilöt:

|                |   |
|----------------|---|
| Alanko Heikki  | Pohjolan Liikenne yhtiöt, toimitusjohtaja |
| Hildén Maarit  | Evira, henkilöstöjohtaja                  |
| Heininen Saara | Finnair, henkilöstöpäällikkö              |
| Koskinen Timo  | VR Konserni, henkilöstöjohtaja            |
| Melkko Ville   | Avecra Oy, toimitusjohtaja                |
| Rundberg Mona  | Suomen parhaat työpaikat, toimitusjohtaja |
| Simola Topi    | VR Konserni, lähiliikennejohtaja          |

## 6 Tutkimustulokset

Seuraavaksi esitellään tulokset teemahaastatteluista. Pyrin löytämään haastatteluiden vastauksista yhtäläisyyksiä sekä eriäviä mielipiteitä suhteessa teoriaosuuden teemoihin. Aineisto on koottu yhteen kaikista haastatteluista eikä haastateltavien nimiä ole mainittu. Se ei myöskään ollut opinnäytetyön tavoitteiden kannalta relevanttia. Tulokset on jaettu tietoperustassa sekä aineiston analysoinnissa käytetyn teemoittelun teemojen mukaisesti selkeyttämään tulosten luettavuutta ja vertailua.

### 6.1 Tulevaisuuden työelämä ja linja-autoliikenneala

Haastateltavat esittivät monia, toisistaan erilaisia skenaarioita tulevaisuuden työelämästä. Oli yllättävää, kuinka laajasti he kuvasivat tulevaisuuden työelämää. Neljä haastateltavaa oli sitä mieltä, että teknologian kehittyminen ja digitalisaatio vaikuttavat merkittävästi työelämäämme. He nostivat esille digitalisaation myötä seuraavan työn monimutkaistumisen ja ymmärtämisen vaikeudet, joka vaikuttaa henkilöstön osaamisvaatimuksiin selvitä työtehtävistään. Toisaalta digitalisaation nähtiin myös helpottavan ja nopeuttava työtä tulevaisuudessa siitä näkökulmasta, että työhön liittyvä tieto on helposti ja nopeasti saatavilla. He uskoivat teknologisen kehityksen johtavan siihen, että työpaikkoja väijäämättä katoaa, mutta samalla rinnalle syntyy aivan uusia ammatteja, joita me emme edes vielä välttämättä tunnista. Digitaalisuus tulee helpottamaan työtä, mutta se ei tule korvaamaan ihmisiä.

Haastateltavista (3/7) näki työelämän muodostuvan verkostomaisemmaksi ja sirpalemaisemmaksi. Käsitys työelämästä dynaamisena järjestelmä, joka elää koko ajan, jaettiin yksimielisesti. Työ tulee siis pirstaloitumaan ja osittain tulevaisuudessa organisaatioista tulee projektinomaisia, mutta enemmän ne muistuttavat ekosysteemejä. Toimijaketjut monimutkaistuvat, joka vaikuttaa siihen, että yksi johtaja ei voi enää johtaa. Työn mitoittaminen muodostuu haasteelliseksi kun vanhat toimintatavat eivät enää tuota lisäarvoa ja ihmiset väsyvät. Tulevaisuuden organisaatioiden johtamisessa pitää siis suunata fokus kokonaisuuden hahmottamiseen osallistuttamalla ja voimaannuttamalla henkilöstöä.

He olivat myös sitä mieltä, että eri sukupolvien välinen suhde työhön on muuttunut siten, että sitoutuminen työhön nuoremmalla sukupolvella on selvästi väljempi. Globaalilla tasolla on havaittavissa sama ilmiö. Se näyttäytyy työnantajille siten, että tulevaisuudessa työpaikkoja vaihdetaan helposti ja työltä haetaan parempaa kompensatiota, yksilöiden tarpeet huomioivaa työaikojen räätälöintiä eli sopimisvapautta, koska vapaa-ajan arvostus korostuu. Suhteen muuttumisella työhön tarkoitetaan myös sitä, että työpaikka ja työ on eri asia. Tämä pakottaa myös yhteiskunnan rakenteita muuttumaan, koska ihmiset hakevat identiteettiään muuta kuin työn kautta. Ihmisillä tulee olemaan laajoja sosiaalisia verkostoja, koska niiden tärkeys yksilöille korostuu. Työtehtäviä voi olla monta ja ammatteja voi olla jopa kymmeniä. Henkilö voi tarjota osaamistaan monelle samaan aikaan. Yksilö myy itseään ja osaamistaan eri välittäjien kautta eri organisaatioille. Yksilö voi myös näin ollen sitoutua useaan organisaatioon samanaikaisesti. Työelämä muuttuu dynaamiseksi järjestelmäksi, joka elää koko ajan. Yrittäjyyden ja nykyisen palvelussuhteen jonkin oloinen sekoitus tulee yleistymään ja työelämäkenttä tulee yhdistymään julkisen ja yksityisen sektorin kesken. Nimeä tämän kaltaiselle ilmiölle ei vielä tunneta. Tämä pakottaa yritykset muokkaamaan työn teettämistä eteenkin tilanteissa, joissa tarvittavaa osaamista on hankala löytää.

Organisaatioiden täytyy kyetä refleктоimaan omaa toimintaansa ja muuttamaan toimintatapojaan nopealla tahdilla muuttuvien ulkoisten vaatimusten mukaisiksi. Tulevaisuudessa organisaatiot muokkaantuvat voimakkaammin myös asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja ne pyrkivät kehittämään nopeasti uusia ratkaisuja asiakkaille, omista lähtökohdistaan. Tämän johdosta organisaatorakenteet ovat pakotettuja muuttumaan löyhemmiksi, koska vaade muutosherkkyydelle on kova. Tämä johtaa siihen, että yhtiön palveluksessa tulee jatkossa olemaan vain merkittävät avainhenkilöt, kaikki muu määräaikaistetaan tai ulkois-

tetaan. Enemmän ostetaan palveluita eli tässä tapauksissa henkilövuokrauksen käyttö lisääntyy.

Haastatteluissa nousi esiin suurten ikäluokkien eläköityminen Suomessa ja heidän tilalle asteittain tulevan uuden sukupolven erilaiset arvot. Oletuksena on se, että nuorempi sukupolvi tuo mukanaan itsekeskeisyyden hyvällä ja huonolla tavalla. Tämä luo painetta räätälöidä erilaisia työsopimuksia nuorille esimerkiksi pidempien lomien ja yksilön tarpeiden mukaisesti räätälöityjen ehtojen muodossa. Tulevaisuudessa työntekijät eivät välttämättä koe ay-liikettä omakseen tai tahoksi, joka ajaa heidän etujaan. Yritys- ja yksilökohmainen sopimisvapaus korostuu, koska yksilöistä lähtöisin oleva paine sille voimistuu. Nuori sukupolvi haluaa kuulua johonkin erityiseen myös työssä eli sen arvomaailmalla on aikaisempaa suurempi merkitys. Työn itsessään pitää olla merkityksellistä.

Tulevaisuuden linja-autoliikennealan näkymät nähtiin siten, että perusasiat eivät paljokaan tule muuttumaan eli ihmisiä kuljetetaan paikasta paikkaan jatkossakin. Videoneuvottelut lisääntyvät, mutta ne eivät korvaa henkilökohtaisia tapaamisia. Näin ollen ihmiset liikkuvat edelleen tulevaisuudessakin. Tekniikka kehittyy merkittävästi, mutta mikään ei korvaa tapaamista paikan päällä.

Kalusto tosin nähtiin muuttuvan varmasti tekniikan kehittymisen myötä. Linja-autoliikenteessä odotettavissa on kaluston täydellinen sähköistyminen. Tämä on nyt jo nähtävissä kun esimerkiksi HSL:n kilpailuttamassa liikenteessä tilaaja ajaa sähköbussseja liikenteeseen päämäärätietoisesti. Nykytilanteessa täysin sähköä käyttövoimanaan käyttäviä linja-autoja on vain muutamia, mutta niiden yleistyessä markkinahinta putoaa ja niiden käyttö yleistyy.

Kuljettajia tarvitaan edelleen, ainakin seuraavan kaksikymmentä vuotta. Perusteluiksi esitettiin olemassa olevan kaluston poistoaikoihin, jotka vaihtelevat 12-18 vuoden välillä. Lisäksi nähtiin, että automaatio ei ole vielä kehittynyt niin pitkälle, että linja-autoja voidaan liikuttaa ilman kuljettajia. Esille nousi se ajatus, että joitain erityisiä bussilinjoja voidaan ajaa ilman kuljettajia lähitulevaisuudessa, mutta se vaatisi paljon infrastruktuuriin tehtäviä erityisjärjestelyitä ja seurantalaitteita. Pidemmällä aikajänteellä, yli 40 vuoden päästä, ihmiset eivät aja enää mitään kuljetusvälineitä. Haastateltavat pitivät myös mahdollisena, että linja-autonkuljettajat ovat tulevaisuudessa franchising yrittäjiä. He vastaisivat esimerkiksi yhden linja-autolinjan ajamisesta yksityisinä alihankkijoina. Tällä mallilla liikenteen-

harjoittajalla ei olisi yhtään kuljettajaa työsuhteessa vaan se mahdollistaisi huoltotilat, autojen säilytyspaikat ja muut yrittäjien toimintaedellytykset.

Uusia liikennemuotoja ei nähty olevan tulossa, koska se pitäisi olla jo nyt jotenkin nähtävissä. Metrobussi (linja-auton ja metron välimuoto) maantielle tulee. Se pystyy liikkumaan nopeasti, koska ne ajavat omilla kaistoillaan. Metrobusseissa kuljetuskapasiteetti on toista sataa henkilöä kerralla ja lisäksi järjestelmä on halvempi kuin metro. Perinteiset liikennöintimuodot ovat olemassa, mutta kimpakyydit ja Über -taksipalvelut henkilökuljetuksessa tulevat osaksi matkaketjuja. Tärkeässä roolissa uusien liikennemuotojen kehittämisessä on joukkoliikennelain muuttuminen. Über -taksipalvelut saattavat tulevaisuudessa kuljettaa postipaketteja ja ihmisiä laajemminkin tai bussit ottaa taksimatkustajia kyytiin. Tulevaisuudessa asiakkaalla voi olla täydellinen valinnan vapaus eri toimijoiden väliltä. Markkinoille tulon esteet poistetaan suurella todennäköisyydellä kaikista liikennemuodoista.

## **6.2 Henkilöstön rekrytointi ja talent management**

Haastatteluissa ilmeni, että HR:n perustehtävä on taata semmoiset henkilöstöresurssit, jotka tukevat liiketoimintaa parhaiten eli henkilöt pitää saada sellaisiin tehtäviin, jossa heistä on eniten hyötyä. Rekrytoinnissa korostuu se, että HR:n pitää johtaa työnantajakuva hallintaa, jotta parhaat osaajat saadaan houkuteltua yhtiöön töihin. Mielenkiintoista esitettiin myös siitä, että HR:n rooli henkilöstön rekrytoimisessa tulee näkymään vieläkin enemmän yrityskulttuurin vaalijana. HR pitää pystyä rakentamaan yritykseen kulttuuri, joka vahvistaa johonkin erityiseen kuuluvuuden tunnetta.

Potentiaalisten työntekijöiden saaminen on merkittävä tehtävä ja yrityksen menestymisen kannalta todella keskeinen asia. Digitalisaatio on tuonut mukanaan sen, että yrityksen täytyy olla mukana sosiaalisessa mediassa, mikäli se aikoo löytää tarvitsemansa osaajat. Sosiaalisen media rooli osana yrityksen rekrytointia nähtiin välttämättömäksi. Tulevaisuudessa voidaan olla tilanteessa, jossa sosiaaliset mediat voivat alkaa ylläpitämään yksilöiden trackrecordia eli syvemmälle pureutuvaa listaa hänen aikaansaannoksistaan, jonka työnantaja voi saada kätevästi ulos nappia painamalla. Tämä mielipide esittää oletuksen myös työntekijän maineen hallinnalle eli myös yksilön kun yrityksenkin maineen hallinta korostuu. Ansiot eivät ole siis enää vain työtodistuksessa vaan sähköisenä sosiaalisessa mediassa entisten kollegoiden ja esimiesten arvioimana.

Henkilön hankinnasta kyseltäessä, moni nosti esille Talent managementin (3/7). Tämä nähtiin tärkeäksi muun muassa siksi, että osaajista tulee tulevaisuudessa krooninen pula. Avainhenkilöt, talentit pitää pystyä tunnistamaan omasta organisaatiosta ja löytää ne keinot, joilla heidät saadaan pysymään yrityksen palveluksessa. HR:n tulee kyetä luomaan selkeitä talent management –prosesseja, joilla tämä haaste pystytään hallitsemaan. HR:n tulee tietää ja ymmärtää se, että kaikki ihmiset ovat taitojensa ja kykyjensä mukaisesti oikeissa tehtävissä. Talenttien löytäminen, heidän pitäminen ja kehittäminen korostuu tulevaisuudessa.

Toimivien talent management -prosessien lähtökohtana on se, että tiedetään laajasti oman henkilöstön osaaminen. Näin yrityksen kriittisten osa-alueiden osaajat ja avainhenkilöt voidaan helpommin tunnistaa. Tämä helpottaa henkilöstön sijoittamista heille parhaiten sopiviin tehtäviin ja samalla avainhenkilöiden sitouttaminen organisaatioon helpottuu. Haastateltavat tunnistivat kaksijakoisen haasteen: miten ammattilaiset löydetään ja houkutellaan yritykseen ja millä keinoin avainhenkilöt eli talentit pidetään tyytyväisinä ja yritykseen sitoutuneina?

### **6.3 Hyvinvoinnin johtaminen**

Haastateltavista (4/7) osa oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa HR:n roolissa korostuu työhyvinvoinnin johtaminen. Henkinen hyvinvointi ja sen vaaliminen nähtiin myös tärkeänä HR:lle kuuluvana asiana. Työhyvinvoinnin johtamisessa niin henkinen kuin fyysinen puoli täytyy huomioida ja hyvinvointia seuraavia mittareita pitää kehittää enemmän analysoivammaksi sekä proaktiivisemmaksi. Yrityksillä on käytössä usein laajasti seurantavälineitä, mutta ne kaikki painottuvat reaktiiviseen tekemiseen. Mikäli työhyvinvointia halutaan aidosti edistää, täytyy mittaristoa kehittää voimakkaasti proaktiivisemmaksi. Mielenpide perustuu siihen, että mitä aikaisemmassa vaiheessa yksilön työkyvystä ja hyvinvoinnista saadaan hälytysmerkkejä, sen tehokkaammin häntä voidaan auttaa pysymään työkykyisenä. Työhyvinvoinnin seuraaminen pitäisi saada laajemmin yksilön vastuulle, mutta HR:n tehtävä on huolehtia, että kaikki toimijat työpaikalla saadaan valjastettua työhyvinvoinnin kehittämistyöhön aidosti mukaan.

Tulevaisuudessa on todennäköistä, että yrityksissä henkilöstö vähenee ja paineet jokaisen työpanokselle kasvavat luonnollisesti. Tehokkuus ja tuottavuusvaatimukset johtavat siihen, että väliportaita putoaa organisaatorakenteista pois, joka pakottaa työn tekemisen

muuttamaan tehokkaammaksi. Tässä tilanteessa on HR:llä valtava merkitys auttaa johtoa ja esimiehiä saamaan henkilöstöstä kaikki potentiaali irti, vaarantamatta heidän työkykyään. Todettiin, että tämä toimintatapa ei voi toimia, ellei entistä alemmalla tasolla voida tehdä päätöksiä. Kun vastuu päätöksenteosta valuu alemmas, itseohjautuvuus korostuu. Samalla se tulee aiheuttamaan haasteita jaksamisen kannalta, eteenkin toimihenkilöiden keskuudessa. Tehokkaiden toimintamallien löytäminen on erittäin tärkeää, ettei henkilöstö väsy tehotomaan, aikaa sekä energiaa kuluttavaan tekemiseen. Tasapainoinen elämänhallinta ja kokonaisvaltainen jaksaminen ovat iso tulevaisuuden teema, jossa HR:llä on erittäin merkittävä rooli.

Vastauksissa painottui ikääntyvien ihmisten näkökulma, jota perusteltiin Suomen demografisilla tekijöillä sekä eläkeiän todennäköisellä kasvamisella. Ikääntyneiden pitäminen työkykyisenä työuran loppuun asti on merkittävä haaste yrityksille. Ikääntyvät pitää huomioida työn sisällön kehittämisessä sekä siinä, että työehdot mahdollistavat joustavat työajat. Lisäksi asiaan liittyy työehtojen merkittäviä räätälöintejä. Ikääntyvien henkilöiden työuran loppuvaiheessa HR:llä on merkittävä rooli työn sisällön kehittämisessä ja erilaisten ratkaisujen löytämisessä.

#### **6.4 Johtaminen muutoksen keskellä**

Muutoksen johtaminen oli haastateltavista erittäin tärkeää. Kolme seitsemästä näki asian siten, että organisaatioiden rakenteet muuttavat muotoaan tulevaisuudessa vaivattomasti. Organisaatioilta vaaditaan muutosketteryyttä ja –nopeutta, jotta se pysty muokkautumaan asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Organisaation muutosprosessissa henkilöstön osaamisen hahmottaminen korostuu, jotta oikeat ihmiset saadaan oikeisiin tehtäviin, kunkin muutoksen edellyttämällä tavalla. Muutosta ei voida viedä onnistuneesti lävitse, ellei sitä osata johtaa oikealla tavalla. Huono muutoksen johtaminen voi pahimmillaan lamauttaa koko organisaation toimintakyvyn. HR toimii muutosagenttina, joka luotsaa yrityksen johtoa läpi sudenkuoppien ja pitää muutoksen tavoitteet kirkkaina kaikkien mielessä.

Mielipiteissä korostui selvästi painopiste johtamisen merkityksessä (5/7). Johtamisessa pitää heidän mielestään huomioida toimintaketjujen monimutkaistuminen, joka johtaa siihen, että johtaja ei voi enää yksin johtaa, vaan hänen tulee kyetä luovuttamaan päätöksentekoa alemmille organisaatiotasolle eli koko organisaatio pitää valtuuttaa päätöksen-

tekoon. Johtamisella pitää pystyä luomaan puitteet, jossa organisaatio kykenee kokonaisvaltaiseen toisten tukemiseen ja tämä tarkoittaa usein sitä, että johtamisen menetelmät joutuvat uudistumaan. Johtamisessa tulee haastateltavien mielestä huomioida työvoiman liikkuminen ja valtioiden rajojen hämärtyminen, diversiteetin ymmärrys on oltava.

Esimiehiä tulee olemaan aikaisempaa vähemmän, koska organisaatiot kamppailevat kustannustehokkuuden kanssa yhä useammin. Yhtään ylimääräistä kuluuerää ei saa olla missään ja kaikki tehottomuus kitketään pois. Esimiestason merkittävä vähentäminen on todennäköinen ilmiö tulevaisuudessa. Esimiehet keskitetään joka tapauksessa hallitsemaan isompia kokonaisuuksia. Se tuo johtamisen kehittämislle merkittäviä tarpeita, koska yhtään huonoa johtajaa tai esimiestä ei ole varaa pitää. Johtaminen muuttuu valmentavammaksi, tekemisen edellytysten luojaksi ja mahdollistavaksi. Leadership painottuu johtamisessa ja valmentavan johtajuuden vaade korostuu, koska johtaja johtaa energiaa ja tavoitteiden toteutumista, mutta ihmiset saavat itse päättää keinoista. Vanhat rakenteet johtamisessa murenevat. Ihmiset pitää saada verkostoitumaan työpaikalla paremmin, jotta joukkoäly saadaan käyttöön.

Haastateltavat kokivat HR:n olevan yrityksissä se moottori, joka huolehtii johtamisen kehittämisestä. HR pystyy parhaimmillaan mallintamaan johtamisen prosessit ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi, jota pystyy mittaamaan ja tarvittaessa kehittämään. Johtamisen kehittämien nähtiin luonnolliseksi HR:n rooliin kuuvaksi. Lisäksi HR:lle kuuluu esimiesten tukeminen vaikeissa työsuhteisiin, palkkaukseen, palkitsemiseen ja rekrytointeihin liittyvissä haasteissa.

## **6.5 Liiketoimintaosaaminen ja HR**

Vastauksissa korostui selvästi yksi asia yli muiden. Ihanteellinen henkilöstöammattilainen on sellainen, jolla on liiketoimintaosaamista. Hänen tulee olla ollut mukana liiketoiminnan johtamisessa, jotta pystyy aidosti ymmärtämään, mitä liiketoiminnan tarpeet ovat, ja sitä kautta hän kykenee tarjoamaan oikeanlaisen tuen liiketoiminnalle. Asiakkaiden vaatimusten kautta muodostuu ymmärrys johtajien ja esimiesten tarpeista. HR ammattilaisen pitää tietää liiketoiminnan tunnusluvut ja pystyä vetämään niistä johtopäätöksiä oman toimintansa kohdistamiseksi.

Osa vastaajista (3/7) oli sitä mieltä, että liiketoiminnan tukeminen ja sen ymmärtäminen on merkityksellistä, jotta HR tuottaa tarvittavaa lisäarvoa yritykselle. Tämä osaaminen on välttämätöntä, jotta HR lunastaa sille kuuluvan asemansa yrityksen johdossa. Jos HR ei ymmärrä liiketoiminnan tarpeita, sen on erittäin vaikea toteuttaa perustehtävänsä eli varmistaa liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla tukevat henkilöstöresurssit.

HR:n pitää olla tulevaisuudessa entistä lähempänä liiketoimintoja, koska HR:n ja liiketoiminnan rajat ovat erittäin häilyvät jo nyt. Yritykset tarvitsevat aina HR:n tukea liiketoiminnassa. HR:n pitää tuoda ennakoivia skenaarioita johdolle päätöksenteon tueksi. HR:n pitää katsoa, mitä ulkopuolella tapahtuu ja tuoda nämä ilmiöt näkyväksi johdolle. Markkinamuutokseen, digitalisaatioon ja muun näkökulmasta, strateginen HR painottuu. HR:n tulee pystyä luomaan yhdessä johdon kanssa toimintaedellytyksiä sekä löytämään osamisia sen hetken tilanteeseen ja tarpeeseen.

Haastateltavat pohtivat sitä, että liian usein HR:ssä työskentelevät ihmiset omaavat pitkän HR-historian, mutta heillä ei ole kokemusta liiketoiminnan vetämisestä. Ollakseen yritykselle arvokas, HR:n pitäisi olla kokenut yrityselämää monipuolisesti ja olla ollut liiketoimintaa vetämässä. Vain siten voi syvällisesti kyetä ymmärtämään niin asiakkaiden kuin johtajien ja esimiesten tarpeet. Eräs haastateltava kommentoikin asiaa osuvasti: ”Laskeudu alas liiketoimintaan HR-tornista ja koe sen tuska”.

## 6.6 HR:n merkitys organisaatioissa

Vastaajat totesivat, että nykypäivänä lähes kaikki yrityksen toiminnot voi toki ulkoistaa, mutta jonkun pitää hoitaa rekrytoinnit, palkanmääritykset, perehdytykset, ylläpitää palkitsemisjärjestelmiä ja hoitaa urasuunnittelu. Jotain erittäin oleellista katoaisi, jos HR ulkoistetaan. HR:n roolin tärkeys yrityksissä on kiistaton, mutta kysymys on siinä onko se in-house vai ei. Johdolle tai esimiehille edellä mainittuja töitä ei voi siirtää. On erittäin vaikea nähdä sitä, ettei HR-toimintaa tarvittaisi. Yritys hyötyy kun HR on talossa. Vastaajat perustelivat HR-funktion välttämättömyyttä muun muassa sillä, että mikäli HR-funktio puuttuisi, se muuttaisi esimiesten ja johtajien roolia niin oleellisesti, että liiketoiminnan hoitaminen saattaisi vaarantua. HR-funktion pitää toimia liiketoiminnan tukifunktiona, joka ymmärtää arjen haasteet ja toimia johdon sparraajana ja haastajana. HR-funktiota tarvitaan erityisesti prosessien miettimiseen ja niiden jalkauttamiseen. Tulevaisuudessa ei voi rakentaa liike-



toimintaa ylhäältä käsin. HR:n pitää olla mukana eri liiketoiminnan sparraajana, motivoijana ja kiihdyttäjänä.

Kaikki olivat yhtä vastaajaa lukuun ottamatta sitä mieltä, että HR-funktiolla on vahva jalansija organisaatioissa tulevaisuudessakin. Yksi vastaajista piti sitä mahdollisena, että näin ei välttämättä olisi. Hän perusteli vastaustaan siten, että johtajilla ja esimiehillä pitää olla hyvät valmiudet niissä asioissa, jotka perinteisesti ovat kuuluneet HR:n vastuualueelle. Tämän lisäksi HR:n puuttuminen voisi olla johdon julkilausuma, että meidän täytyy pätevinä johtajina nämä hommat taitaa. Johtajat ja esimiehet johtavat ihmisiä, joissa on kyseessä vuorovaikutussuhteista. Näissä tilanteissa työntekijöiden arvostus joko välittyy tai sitten ei.

HR:n tuki liiketoiminnalle ja esimiehille on erityisen tärkeä. Lisäksi työntekijöiden osaamistaso pitää nostaa, jota pienempi joukko selviytyy töistään. HR kehittää yrityksissä osaamista ja se mahdollistaa joustavat työnkierrot ja motivoivat tehtävät. Tätä kehitystä HR:n pitää olla tukemassa aktiivisesti. Tulevaisuudessa tulee enemmän yksilöitä työmarkkinoille, jotka ei tunnu kelpaavan mihinkään. HR kykenee ymmärtämään tämä käyttämättömän voimavaran hyödyntämisen yrityksissä.

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen johtopäätökset ja vertaan niitä teoriaosuudessa kirjoittamiini teemoihin. Teemahaastattelu on tulevaisuuteen luotaavien teemojen tarkasteluun erittäin hyvä metodi. Sen avulla voi esittää laajoja kysymyksiä ja pyytää haastateltavia kuvailemaan valittuja tutkimuskohteita ilman, että tulee kysymysten asettelulla johdattelemaan liikaa. Olin valinnut vastaajat tarkasti siten, että mahdollisimman moni heistä olisi toiminut henkilökuljetusliiketoiminnassa ja johtavassa asemassa. Valinnoilla varmistin sen, että haastateltavat olivat henkilökuljetusliiketoiminnan ammattilaisia ja pohtineet työkseen toimialan tulevaisuudennäkymiä. Haastateltavilla on myös syvällistä tietoa HR-funktiosta ja siitä mikä sen rooli organisaatiossa on. Pidän tutkimuksen luotettavuutta hyvänä vaikkakin tulevaisuuden tapahtumista ja ilmiöistä keskusteleminen onkin aina enemmän tai vähemmän arvailua.

Opinnäytetyöni rajautui HR:n tulevaisuuden roolin tarkasteluun linja-autoliiketoimintalalla. Tietoperustan tarkoituksena oli tukea HR:n roolin mukautumista suhteessa sekä työelä-

män että linja-autoliiketoiminnan kehittymiseen, sekä osoittaa, kuinka laajasta roolista HR-työssä on kysymys. Tietoperusta tuki tutkimustani hyvin, vaikka haasteeksi muodostui tutkimuksen aikana valitun aiheen sekä teemojen laajuus. Pitäytymällä HR:n roolissa juuri linja-autoliiketoiminnassa, pystyttiin tekemään työlle oikeanlainen rajaus.

Opinnäytetyön tavoitteeseen, joka oli löytää vastaus kysymykseen mikä on HR:n rooli tulevaisuuden linja-autoliikenne toimialalla ja mitkä valmiudet HR-ammattilaisilla tulisi olla, päästiin hyvin, sillä haastatteluista saatujen tulosten avulla pystyttiin löytämään keskeiset osa-alueet linja-autoliikennealan HR-rooliin. Kaikki tutkimuksessa esille nousseet HR:n roolin tulevaisuuden painopisteet ovat vahvasti sidoksissa HR-työn tunnistettuihin osa-alueisiin.

Kriittisesti pohtien opinnäytetyötä olisi voinut rajata vielä enemmän, jotta haastattelukysymykset olisi kyetty kohdistamaan tarkemmin linja-autoliiketoimintaan. Näin toimimalla haastateltavien kommentit olisivat osuneet täsmällisemmin alan erityispiirteisiin. Toisaalta linja-autoliikenne alan syvällistä tuntemusta omaavia haastateltavia ei olisi välttämättä saatu haastatteluun, johtuen toimeksiantajastani ja alan kilpailutilanteesta. Opinnäytetyön aihe on joka tapauksessa erittäin ajankohtainen ja tarpeellinen alalla toimiville päättäjille. Seuraavaksi esitellään johtopäätöksiä tarkemmin.

## 7.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Työelämä muuttuu tulevaisuudessa radikaalisti, mutta ei välttämättä niin negatiiviseen suuntaan kun asiat helposti ilmaistaan. Vanhoista tutuista asioista on aina ihmisen vaikea luopua, mutta uusia mielenkiintoisia asioita ja ilmiöitä syntyy vanhojen tilalle. On tärkeää nähdä tuntematon tulevaisuus positiivisena ja täynnä mielenkiintoisia mahdollisuuksia olevana uuden alkuna. Teoriaosuudessa epävarmuustekijät työsuhteen jatkumisesta ja muodosta ovat voimakkaasti esillä. Elinikäiset työsuhteet lakkaavat olemasta. Monet ammatit ja työtehtävät katoavat pysyvästi. Haastateltavista osa uskoi teknologisen kehityksen johtavan siihen, että työpaikkoja väjäämättä katoaa, mutta samalla rinnalle syntyy aivan uusia ammatteja, joita me emme edes vielä välttämättä tunnista. Nykypäivänä ajatus siitä, että linja-autoliiketoiminnassa voi olla alihankintaa tai kuljettaja voisi toimia itsenäisenä franchising –yrittäjänä, on lähes mahdoton. Tulevaisuudessa sitä voidaan pitää erittäin todennäköisenä. Tässä mallissa liikenteen varsinainen harjoittaja tarjoaa yrittäjille yksittä-

siä linjoja ajettavaksi ja mahdollistaa heille linja-autojen säilytyspaikat ja tarvittavat huollot, jotta autot pysyvät tiellä. HR keskittyisi vain yhteistyösopimusten hallintaan ja uusien yrittäjien haku- ja kelpoisuusprosessien kehittäjäksi. Työsuhderiski siirtyisi tässä toimintamallissa yrittäjälle, joka on erittäin houkutteleva vaihtoehto liikenteenharjoittajalle. Lisäksi erittäin lakkoherkällä kuljetusalalla tämäkin puoli liikenteenharjoittajan riskeistä olisi poistettu. On varmaa, että nykymallinen ammattiyhdistystoiminta herättää voimakkaita vastareaktioita ja tässä näen erittäin potentiaalisen vaihtoehdon perinteiselle työsuhteelle.

Linja-autoliikennemarkkinat ovat pysyvästi muuttuneet, ja ovat täysin avoimet kaikille liikennelupakelpoisuuden täyttävälle liikenteenharjoittajille. Nykyisistä liikenteenharjoittajista tulee varmasti osa poistumaan markkinoilta heidän ajautuessaan kovenevassa kilpailutilanteessa taloudellisiin ongelmiin ja vain harva heistä säilyy elinkelpoisina. Kireä ja täysin uudenlainen markkinatilanne pakottaa liikennöitsijät muuttamaan rakenteitaan, etsimään kustannustehokkuutta ja erityisesti pohtimaan tapoja, joilla erottautua kilpailijoista. Henkilöstön kehittäminen ja osaamiseen panostaminen korostuu. Tulevaisuudessa ei hyvä suoritus enää riitä, vaan tuotettu asiakaspalvelun laatu on ratkaisevassa asemassa. HR tulee tulevaisuudessa linja-autoliiketoiminnassa tekemään paljon töitä henkilöstön osaamisen kehittämisen parissa. Tukitoimintojen resurssit yrityksissä vähenevät väistämättä ja se synnyttää osaamisen ja päätöksenteon levittämisen tarpeen kaikille organisaation tasoille. HR-toiminnon pitää siis kyetä luomaan selkeitä osaamisen vaalimiseen ja kehittämiseen liittyviä prosesseja, joilla tulevaisuuden osaamisvaatimukseen pystytään vastaamaan. Mikäli tässä ei onnistuta, yrityksen uusiutumisen- ja kilpailukyky katoaa. HR:n tulee myös luoda henkilöstön osaamisista laaja-alainen käsitys, jotta yhtäältä kaikki työskentelevät kykyjensä mukaisesti oikeissa tehtävissä ja toisaalta organisaatiomuutoksissa heidät osataan sijoittaa niiden mukaisiin uusiin toimiin.

Linja-autoliikennöitsijöiden tulee virittää tehokkuus äärimmilleen. Henkilöstövaltaisella alalla henkilöstöön kohdistuvien kustannusten hallitseminen kilpailijoita paremmin tuo merkittävän etulyöntiaseman markkinoilla. Kun kaikki ylimääräinen kulupuolelta karsitaan pois, oireet yleensä näkyvät henkilöstön jaksamisen haasteena. Linja-autonkuljettajan täytyy olla riittävällä tavalla levännyt ja palautunut, jotta hän kykenee kuljettamaan matkustajia turvallisesti. Liikenteenharjoittajien pitää löytää tasapaino kuljettajien työssä jaksamisen ja tiukoiksi kiristettyjen työaikojen välillä, jotta henkilöstö jaksaa tehdä henkisesti raskasta työtä ja ennen kaikkea palvella ensiluokkaisesti asiakkaitaan. Hyvinvoinnin kehittäminen on laaja-alainen käsite, johon sisältyy paljon näkökulmia. Henkilöstöammattilai-

nen vastaa hyvinvointiin ja sen johtamiseen kuuluvien toimintamallien kehittämisestä, hyvinvointia mittaavien mittareiden seuraamisesta ja tukee esimiehiä työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden toteuttamisessa. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on yksi haastavimmista HR:lle kuuluvista rooleista. HR:n pitää kehittää yrityksen hyvinvoinnin prosesseja toimintaympäristössä vallitsevan haastavan markkinatilanteen vaatimusten mukaisiksi. Lisäksi työhyvinvoinnin horisontti tulee tulevaisuudessa ulottumaan myös henkilöstön työn ulkopuoliseen aikaan. Työhyvinvoinnin parantamisessa tämä puoli on huomioitava myös. Tämä tuo merkittäviä haasteita HR-toiminnoille, kun he pyrkivät kehittämään kokonaisvaltaista hyvinvointia myös aikana, joka ei kuulu työnantajan direktio-oikeuden piiriin. Haastateltavat pitivät työhyvinvoinnin merkitystä alati korostuvana asiana liiketoiminnassa. He näkivät, että HR:n roolissa korostuu työhyvinvoinnin johtaminen. Vastaajien näkemykset tosin rajoittuivat hyvinvoinnin tärkeyden koskemaan vain ikääntyviä työntekijöitä ja heidän jaksamistaan työelämässä eläkeikään asti.

Pitkällä tähtäimellä ei ole nähtävissä, että uusia liikennemuotoja olisi tulossa. Tulevaisuudessa tarvitaan edelleen linja-autonkuljettajia, vaikka nyt on jo nähtävissä, että sähköiset kuljetusvälineet yleistyvät. Ilman kuljettajia ne eivät kuitenkaan lähitulevaisuudessa operoi liikenteessä. Pääkaupunkiseudulla ajettavassa paikallisliikenteessä tullaan näkemään yhä enemmän täysin sähköllä toimivia linja-autoja. Se on haaste eteenkin linja-autoja huoltavalle henkilöstölle, jonka tulee päivittää ammattitaitoaan siten, että he tuntevat uuden tekniikan riittävän monipuolisesti. Jatkossa tullaan varmasti näkemään erilaisia ratkaisuja, jotka on kehitetty olemassa olevien liikennemuotojen kombinaatioina. Haastateltavien puheissa esiintyi muun muassa kisko- ja metrobusi käsitteitä, joilla tarkoitetaan sekä metron ja bussin että raitiovaunun ja bussin välimuotoja. Metrobusi on neljä kertaa normaalia bussia pidempi ja se ajaa kumipyörillä sille varattua ajoväylää. Kiskobussilla tarkoitetaan puolestaan raitiovaunun tapaista liikennevälinettä, joka ajaa siis kiskoilla hyvin tiheällä vuorovälillä suoraviivaista poikittaisliikennettä pääkaupunkiseudulla. Tämä kehityssuunta tuntuisi todennäköiseltä siinä mielessä, että edellä mainituille liikennevälineillä pysytyisi kuljettamaan suuria ihmismääriä asutuskeskuksissa.

Kahlaamassani kirjallisuudessa työperäisen paineen nähtiin kasvavan. Paine johtuu muutokseen liittyvistä tekijöistä sekä yksilön kontrollin katoamisesta. Työhyvinvoinnin negatiiviseen kehittymiseen vaikuttavia asioita olivat työn uudelleen organisoinnit, henkilöstön uudelleen sijoittamiset sekä työroolien ja niiden sisältöjen uudelleen muokkaantumiset.

Muutosprosessin kuvaaminen ja sen määrätietoinen implementointi on keskeinen osa HR:n roolia organisaatioissa. Se on käynyt varsin yksiselitteisesti selville niin kirjallisuudessa kuin haastateltavien mielipiteissä. HR on muutoksen edistäjän paljon vartijana, jotta kaikki muutoksen kannalta olennaiset yksityiskohdat osataan huomioida. Myös linja-autoliikennealalla muutos on arkipäiväistynyt. Liikenteenharjoittajien on seurattava tarkasti markkinatilannetta ja kuunneltava asiakkaitaan herkäällä korvalla. Haastatteluissa nähtiin HR:n rooliin kuuluvaksi ulkoisten asioiden ja ilmiöiden tarkkailu ja niissä tapahtuvien muutosten tai kehityssuuntien tulkitseminen johdolle päätöksenteon tueksi. HR nähtiin jonkinlaiseksi ilmiöiden indikaattoriksi, joka osaa tulkita niitä ymmärrettävästi ja tuottaa havaintojen pohjalta liiketoiminnalle käyttökelpoista informaatiota.

Tulevaisuuteen on vaikea nähdä, puhumattakaan työrooleista sen tarjoamassa työelämässä. Mielestäni on täysin perusteltua kyseenalaistaa myös HR toiminnon rooli ja välttämättömyys organisaatioissa. Kysyessäni haastateltavilta tarvitaanko tulevaisuudessa enää HR toimintaa tai miksi sitä tarvitaan, niin vastaus oli yksimielisesti, kyllä tarvitaan. Tulevaisuudessa asiat muuttuvat, mutta organisaatioissa jonkun pitää kuitenkin aina hoitaa henkilöstöön liittyvät juridiset kysymykset, tehdä työ sopimukset, tietää työsuhteisiin liittyvät lait ja velvoitteet sekä maksaa ihmisille palkkaa. Listaa voisi jatkaa vielä pitkään. Henkilöstöammattilaisen paikka on yrityksen johtoryhmässä asiantuntijana, joka tukee johtoa, haastaa sitä ja tuo ratkaisuja monimutkaisissa henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä.

Mikäli henkilöstöammattilainen ei ymmärrä liiketoimintaa, hän ei pysty tuottamaan yritykselle lisäarvoa. Lähes kaikki haastattelemani henkilöt korostivat sitä, että henkilöstöammattilaisen pitää kyetä aidosti ymmärtämään liiketoiminnan tarpeet. Vain siten hän pystyy tarjoamaan oikeanlaisen tuen liiketoiminnalle ja ottamaan paikkansa yrityksen johdossa. Tämä oli hyvin looginen löydös tutkimuksessa, mutta kuitenkin sen korostuminen hieman yllätti. HR nähdään edelleen monissa organisaatioissa välttämättömänä kulueränä, joka on pakko olla. HR-funktiota ei näissä yrityksissä oteta kovin vakavasti, vaan toiminto nähdään pehmeiden asioiden edustajana, joka järjestää henkilöstölleen säännöllisesti mukavia hengennostatus tapahtumia. Professori Alf Rehn on monessa tilaisuudessa puhunut tästä valitettavasti asiasta ja hän sysää syyn sitä ammattikunnan omaan piikkiin. Hänen mielestään HR on antanut itse heidän uskottavuutensa horjua yrityksen johdon silmissä, koska eivät ole riittävän määrätietoisesti kiinni kovissa asioissa, kuten liiketoiminnan tunnusluvuissa. Opinnäytetyön haastatteluissa nousi yksimielisesti esille se, että HR:ltä vaa-

ditaan syvällistä liiketoiminnan ymmärtämistä ja heidän toimintaansa pitää ohjata liiketoiminnan tavoitteet. Tulevaisuuden kirkkain HR kärki on toiminut uransa aikana liiketoiminnan vetäjänä, tätä tulevaisuudessa peräänkuulutetaan.

## **7.2 Oma oppiminen**

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli erittäin miellyttävä, joskin hieman raskas prosessi. Haasteena oli aiheen rajaaminen järkevällä tavalla ja siinä opinnäytetyön ohjaajan tuki oli todella tarpeen. Pysyin kohtuullisesti suunnittelemassani aikataulussa omassa työssäni tapahuneista muutoksista huolimatta. Tärkeimpänä oppina oli työelämän kehittymisen ja HR:n roolin yhteen kietoutumisen ymmärtäminen aikaisempaa laajemmin. Huomasin myös, että näkökulmia HR toimintoon on todella paljon. Jokainen kirja tarjosi erilaisia näkemyksiä HR toimintoon ja henkilöstöammattilaisen rooliin, kukin omista lähtökohdistaan. Se minkälaiseksi HR funktio yrityksissä on muodostunut, riippuu paljon siitä, kuinka suuri organisaatio on ja millä toimialalla se toimii. Monella yrityksellä on vielä tehtävää siinä, että se kykenee ottamaan omasta HR-toiminnostaan kaiken hyödyn irti. HR:n rooli, edellä mainituista tekijöistä johtuen, vaihtelee todella paljon ja ehkä juuri siksi se on niin mielenkiintoinen.

## **7.3 Kehitysajatukset**

Teen tällä hetkellä HR työtä ja olen ollut paljon tekemisissä ammattikuntani edustajien kanssa. Olen useasti todennut sen, kuinka paljon ammattikuntani edustajia parjataan pehmeiksi ja vähemmän tärkeistä asioista puhuviksi puunhalaajiksi. Kun asiaa oikein pohdii, niin ammattikunnan maine on osittain liiketoimintajohdon näkökulmasta huonosti arvostettu. Perustelen väitteeni sille, että liian usein henkilöstöammattilaisille ei ole mitään annettavaa kun keskustelu kääntyy liiketoiminnan tunnuslukuihin, myyntiin, kannattavuuteen tai muuhun yrityksen menestymisen kannalta keskeisiin seikkoihin.

Kehitysajatukseni liittyy siis henkilöstöammattilaisille suunnattavaan liikkeen johtamisen koulutukseen ja sen osaamisalueen järjestelmälliseen kehittämiseen. Minä olen itse toiminut monissa esimiestehtävissä, johtanut liiketoimintaa ja ollut yrittäjänä kaksi kertaa. Olen pitänyt kokemusta erittäin tärkeänä, jotta HR:n roolissa pystyn tukemaan liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. En vain ole aikaisemmin ajatellut, että se on todella niin välttämätöntä.

Suosittelen jokaiselle, joka mielii tulevaisuudessa HR työhön linja-autoliikennealan yritykseen, pyrkimään esimiestehtäviin ja rooleihin, jossa pääsee kokemaan tulosvastuun raskaan taakan. Uskon, että sieltä se todellinen henkilöstöammattilaisuus rakennetaan.

## Lähteet

AKT. Luettavissa: <http://www.akt009.fi/ajankohtaista/kuljettajan-ammattipatevyyskortti/kuorma-ja-linja-autonkuljettajan>. Luettu 16.1.2016

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Jyväskylä

ALT. Luettavissa: [http://www.alt.fi/fin/kuljetusala\\_suomessa](http://www.alt.fi/fin/kuljetusala_suomessa). Luettu 9.12.2015

Ammattikuljettajadirektiivi 2003/59/EU. Luettavissa: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:226:0004:0017:FI:PDF>. Luettu 16.1.2016

Ammattinetti. Luettavissa: [http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/5/7/428\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/5/7/428_ammatti). Luettu 16.12.2016

Annunziata, M. & Biller, S. 2015. The Industrial Internet and the future of work. Mechanical Engineering magazine

Boxall, P. & Purcell, J. 2011. Strategy and human resource management. Palgrave Macmillan. England

Burke, R. & Cooper, C. 2006. Human resources revolution: why putting people first matters. Elsevier. Hollanti

Gratton, L. 2011. The Shift: The future of work is already here. HarperCollins Publishers. UK

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu –Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämän mittainen matka. WSOY pro. Helsinki

HS. Talous. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1399342327401> Luettu 9.12.2015



Kadlec, J. 2013. People as merchandise : crack the code to LinkedIn recruitment. Jobs Consulting. USA.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOPpro Oy. Helsinki

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden kehittäminen. Talentum. Helsinki.

Koistinen, P. 2014. Työ, työvoima ja politiikka. Hansaprint. Vantaa

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Korpilijvä Oy. Helsinki

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kuljetusala. Luettavissa: <http://www.kuljetusala.com/fin/kuljetusala>. Luettu 9.12.2015

Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – Ideasta käytäntöön. Laatu-keskus. Espoo

Laki kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyydestä (16.3.2007/273)

Liikennevirasto. Tilastot Luettavissa:

[http://www.liikennevirasto.fi/tilastot/henkiloliikennetutkimus/tuloksia\\_taulukkoina#.Vmhy\\_03smUk](http://www.liikennevirasto.fi/tilastot/henkiloliikennetutkimus/tuloksia_taulukkoina#.Vmhy_03smUk) Luettu 9.12.2015

Liikennevirasto. Rataverkko. Luettavissa:

<http://www.liikennevirasto.fi/rataverkko#.Vmh0SU3smUk> Luettu 9.12.2015

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki

Meister, J. & Willyerd, K. 2010. 2020 workplace: how innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today. HarperCollins Publishers. USA

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY pro. Helsinki
- Pelin, R.2011. Projektihallinnan käsikirja. Otava. Keuruu
- Pihlaja, J. 2004. Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. SOCEDA. Vammala.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtajuus. WSOY pro. Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettavissa:  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html). Luettu 23.1.2016
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress. EU
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari.
- Thornhill, A., Lewis, P., Millmore, M. & Saunders, M. 2000. Managing change: a human resource strategy approach. Pearson Education Limited. England
- Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. 2012. Strategic human resource management. Oxford University. USA.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi. Jyväskylä
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum, Helsinki.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki
- Wikipedia. Luettavissa: [https://fi.wikipedia.org/wiki/Uber\\_\(yritys\)](https://fi.wikipedia.org/wiki/Uber_(yritys)) Luettu 9.12.2015
- Wikipedia 2. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Linja-auto>. Luettu 10.1.2016

Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita. Helsinki

### **Julkaisemattomat lähteet**

ALT 2015. Kuljetusalan tilannekatsaus 20.4.2015. Toimeksiantajalta saatu materiaali.

Pohjolan Liikenne 2013. Tuottavuutta ja työniloa henkilövaltaisten toimialojen työvoiman hallintaa kehittämällä ja optimoimalla. Toimeksiantajalta saatu materiaali.

Pohjolan Liikenne 2013. Yritysesittely. Toimeksiantajalta saatu materiaali.

Pohjolan Liikenne 2015. Liiketoimintastrategia 2015-2019. Toimeksiantajalta saatu materiaali.

VR 2009. Henkilöliikenteen kuluttajatutkimus 11/2009. Toimeksiantajalta saatu materiaali.

VR Group 2014. Hyvinvoinnista tulosta. Toimeksiantajalta saatu materiaali

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

1. Tulevaisuuden työelämä, millaisena sen kuvailisit?
2. Miten tulevaisuuden organisaatio muodostetaan/ rakennetaan yleisellä tasolla?
3. Minkälaiseksi henkilökuljetusliiketoiminta muuttuu tulevaisuudessa?
- 
4. Millaisia uusia liikennemuotoja keksitään tulevaisuudessa?
5. Millainen HR:n rooli voisi tulevaisuuden työelämässä olla?
6. Miksi HR ammattilaisia tarvitaan tulevaisuudessakin?
7. Millainen on tulevaisuuden ihanteellinen HR ammattilainen?
8. Mitä osaamista HR:llä pitää tulevaisuudessa olla?