



Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista

Työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita

Leenamaija Ojala

CICERO Learning Network, 2011



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tiivistelmä

CICERO Learning Network ja Henry ry. (Henkilöstönjohdonryhmä ry.) toteuttivat yhteistyössä tutkimuksen työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyvistä haasteista. Tutkimus toteutettiin kolmena kyselytutkimuksena Henry ry:n jäsenten, Henry-Fellows –jäsenten ja CICERO:n tutkijoiden keskuudessa sekä lukuisina haastatteluina kesän ja syksyn 2010 aikana. Tutkimuksen tärkein viesti on ihmisen ja osaamisen merkityksen korostuminen ja samaan aikaan tarve yhä suurempaan osaamiseen ja resurssien joustavuuteen.

Kasvustrategia tarvitsee yhä enemmän osaamista, mutta tarve muuttuu nopeasti

Kova osaaminen on yhä tärkeämpi menestyskeino tietoon perustuvassa työssä. Yritykset tavoittelevat kasvua ja kansainvälisyyttä. Se merkitsee kasvavaa osaamisen tarvetta. Osaamista on uusittava ja täysin uutta osaamista luotava ja hankittava yhä nopeammin. Osaamisen ja osaamistaan nopeasti uusimaan kykenevien osaajien rekrytointi ovat monelle yritykselle ydinprosesseja ja samalla entistä suurempia haasteita. Osaaminen saattaa menettää arvoaan nopeastikin, jos olosuhteet muuttuvat. Sen sijaan kyky oppia nopeasti ja sopeutua aina uusiin tilanteisiin on arvokas.

Talent Managementilta – osaajien hallinnalta - odotetaan yhä enemmän ennakoivuutta ja joustavuutta. Miten tavoitetaan juuri halutunlaiset osaajat, jotka kykenevät uusimaan osaamistaan nopeasti ja joustavasti ja miten heidät saadaan pidettyä yrityksessä? Talent Managementin tärkeä tehtävä on Talent Poolin – osaajareservin – rakentaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen. Siitä voidaan joustavasti rekrytoida osaamista. Talent Poolin rakentamisessa ja kehittämisessä voidaan hyödyntää yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa. Talent Managementiin sisältyy oikeiden osaamiskumppanien kuten sopivimpien oppilaitoskumppanien löytäminen ja yhteistyön rakentaminen näiden kanssa. Talent Managementiin kuuluu myös se, että seurataan jatkuvasti millaisia työnantajaodotuksia sekä omilla potentiaalisilla osaajilla että osaajareserviin kuuluvilla on.

Ketterä oppiminen – ratkaisuksi osaamisen kehittämiseen

Yritysten strategioiden ja toimintaympäristön nopeat muutokset ovat tehneet osaamisen kehittämisen haasteelliseksi. Tiukkojen tulostavoitteiden puristuksessa olevien esimiesten on vaikea sitoutua pidempiin osaamisen kehittämishankkeisiin. Uuden oppiminen ja osaamisen hankkiminen pitää tapahtua yhä nopeammin ja työn lomassa, ketterästi. Tämä "lennossa" oppimisen tarve koskee yhtä lailla yksilöitä kuin yhteisöjä ja haastaa yritykset etsimään keinoja tukea ketterää oppimista. Oppiva organisaatio on mitä suurimmassa määrin ajankohtainen. Organisaation oppimisessa korostuu nyt vain ketteryyksivaatimus.

Yhteisölliset työvälineet ja sosiaalinen media uhkasta mahdollisuudeksi

Mitä enemmän organisaatiot hajaantuvat ja verkostoituvat sitä oleellisempia ovat yhteisölliset työvälineet organisaation toiminnassa ja oppimisessa. Mutta työvälineiden käyttöönotto edellyttää uusia toimintatapoja, muutosta johtamisessa ja esimiestyössä sekä uusia taitoja. HR olisi luonteva taho tuomaan organisaatioihin uudet toimintatavat ja uudet työvälineet. Mutta HR:n pitäisi alkaa itse käyttää näitä

välineitä ja ymmärtää käytännön myötä, millaisia taitoja ihmiset tarvitsevat uudessa kulttuurissa ja miten heitä pitäisi johtaa. Uudenlaiset tavat toimia edellyttävät sitä tukevaa yrityskulttuuria ja johtamista.

HR:stä toimitusjohtajan "vasen käsi"

Tieto-organisaatioissa on yleensä kaksi resurssia: raha ja ihmiset. Toimitusjohtajan oikeana kätenä on yleensä talousjohtaja, joka hallitsee rahavarannot, rahan saannin ja rahan kulun ja opastaa esimiehiä toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaan talous- ja rahoitusasioissa. HR:n tulisi olla toimitusjohtajan vasen käsi, joka opastaa johtoa ihmisiin ja johtamiseen liittyvissä asioissa, joka tietää, miten tavoitetaan niitä ihmisiä, joita strategia edellyttää, jolla on yhtä kovaa faktaa esimerkiksi esimiestyön vaikutuksesta liiketoimintaan kuin talousjohtajalla on tuloslukujaan. HR:n strateginen rooli edellyttää, että HR:llä on yhtä hyvä ymmärrys liiketoiminnasta kuin muillakin johtoryhmän jäsenillä. Strategian luomisessa ja toteutuksessa on yhä tärkeämpää se, millaisilla ihmisillä ja millaisella osaamisella strategia voidaan toteuttaa, mistä nämä ihmiset löytyvät ja millä heidät saadaan työskentelemään yrityksen tavoitteiden ja strategian mukaisesti. Se on HR:n strateginen haaste.

Sisällysluettelo

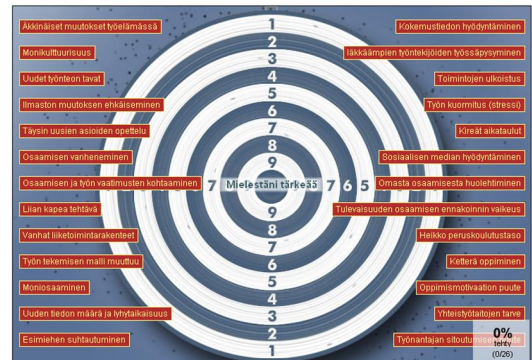
<i>Tiivistelmä</i>	2
<i>Sisällysluettelo</i>	4
1. <i>Hankkeen tavoitteet ja toteutus</i>	5
2. <i>Tavoitteena liiketoiminnan kasvu – keinoina osaaminen ja ketteryys</i>	6
3. <i>Talent managementiin joustoa ja ennakoivuutta</i>	7
4. <i>Resurssien ja osaamisen hankkiminen yhä haasteellisempaa</i>	11
5. <i>Osaamisen johtaminen ja hyödyntäminen – esimiesten osaamishaaste</i>	18
6. <i>Ketterällä oppimisella joustoa ja nopeutta</i>	21
7. <i>Yhteisölliset työvälineet ja sosiaalinen media – mahdollisuus toimintatapojen ja toiminnan uudistamiseen</i>	24
8. <i>HR:n osaamishaasteita</i>	26
9. <i>Tutkimukselle tarvetta</i>	28
10. <i>Hankkeen taustaa</i>	29
<i>Lähteitä</i>	32

1. Hankkeen tavoitteet ja toteutus

Vankkaa osaamista –ketterää oppimista –hanke toteutettiin CICERO Learning Networkin and Henry R.Y:n yhteisenä hankkeena kesällä ja syksyllä 2010. Hanke sai tukea Työsuojelurahastolta.

Hankkeen tavoitteet

Hankkeen tavoitteena oli tunnistaa työelämän osaamis- ja oppimishaasteita ja selvittää, miten oppimistutkimus voisi tarjota niihin tietoa ja kehittämistukea. Lisäksi hankkeella pyrittiin luomaan pohjaa tutkijoiden ja henkilöstöasiantuntijoiden väliselle vuoropuhelulle ja edistää yhteistyötä tutkimus- ja kehittämistyössä.



Hankkeen toteutus

Tutkimus toteutettiin neljänä verkkokyselynä, joista ensimmäinen tehtiin pilotin ohjausryhmän nimeämille noin 50 vastaajalle. Nämä edustivat sekä linjajohtoa että HR-toimintaa. Seuraavan kyselyn kohderyhmänä olivat Henry ry:n jäsenet, joista vajaa kolmannes (noin 800) vastasi kyselyyn. Tästä aineistosta valittiin keskeiset haasteet, joiden osalta tehtiin tarkentavia kyselyjä Henry Fellowsien jäsenille (senioritason henkilöstöjohtajia). Myös CICERO:n piirissä toimiville tutkijoille lähetettiin vastaava kysely, jossa haettiin tutkimuksellista lisätietoa valittuihin teemoihin. Näitä kyselyjä täydennettiin henkilöstöalan asiantuntija- ja tutkijahaastatteluilla.

Ohjausryhmä

Hankkeen ohjausryhmä muodostui seuraavista henkilöistä:

Matti Vartiainen (pj), Aalto-yliopisto/School of Engineering

Ritva Engeström, Helsingin yliopisto

Leena Malin, Henry r.y.

Mikaela Nyström, Nokia-yhtymä ja 4I-consulting Oy

Henna Tomperi, UPM-Kymmene ja Aalto-yliopisto

Raija Latva-Karjanmaa, CICERO Learning

Hector Nystedt, CICERO Learning (siht.)

Lisäksi ohjausryhmän kokouksiin osallistuivat CICEROsta tutkimuksen tekijät Leenamajja Ojala ja Maarit Viik-Kajander.

Tutkimustulosten hyödyntäminen

Tulokset esiteltiin Henryn 20-vuotisseminaarissa. Tutkimuksen tulokset ovat tämän raportin ohella Virtuaalityötilassa <http://tyoelamanhaasteet.wordpress.com/>. Työtilassa voidaan valittuja teemoja kommentoida. Kustakin teemasta on myös tutkimustietoa sekä ehdotuksia uusiksi tutkimuskohteiksi.

2. Tavoitteena liiketoiminnan kasvu – keinoina osaaminen ja ketteruus



Toimialasta riippumatta vastaajien edustamien työyhteisöjen (ks. liitteen kuvaus vastaajien taustamuuttujista) tavoitteet ovat aika yhteneväiset: kasvu sekä palvelujen ja uuden liiketoiminnan kehittäminen. Isot yritykset (1000+ henkilöä) korostavat orgaanista kasvua, kansainvälistymistä ja yritysostoja. Pienet yritykset (alle 250 henkilöä) hakevat kasvua yhteistyön ja verkottumisen kautta. Julkisen sektorin organisaatioiden strategioiden päätavoite on toiminnan supistuminen.

Henkilöstö ja osaaminen strategian osana

Strategiana nousevat esiin kannattavuus, kustannustehokkuus ja toiminnan kehittäminen sekä asiakaslähtöisyys. Osaaminen korostuu lähes välttämättömyytenä. Myös julkisen sektorin organisaatiot korostavat osaamista ja ennen kaikkea sen uusintamista tärkeänä strategiana.

Henkilöstö- tai osaamisstrategia sisältyy kolmella neljästä liiketoimintastrategiaan, osaamisstrategia joka toisella. Osaaminen nähdään aika laajasti strategialähtöisenä asiana. Toimialakohtaisia eroja on paljon. Pankki- ja rahoitusallalla on lähes kaikilla vastanneista (92,9 %) osaamisstrategia. Konsultointi- ja asiantuntijapalveluissa on kahdella kolmesta (63%) vastaajasta osaamisstrategia. Vastanneista julkisen sektorin organisaatioiden edustajista 76,9 % ilmoittaa henkilöstöstrategian olevan osa toimintastrategiaa.

Se sijaan osaamisen johtaminen ja kehittäminen eivät ole vielä niin selkeästi osa strategian toteutusta. Osaamisen kehittäminen jää irralleen strategian toteutuksesta ja esimiesvastuista. Vain 7 % vastaajista ilmoittaa esimiesten tavoitteisiin ja mittareihin sisältyvän myös osaamisstrategiaan liittyviä asioita.

Osaamisen kehittämisen tärkeys tiedostetaan, mutta käytäntö ontuu vielä. Vastaajien kommentoissa korostuvat mm. osaamisen kehittämisen mallien teoreettisuus ja puutteellinen kytkentä muuhun johtamiseen ja esimiestyöhön.

"Strategia ei ole käännetty osaamistarpeiksi, koska ei ole tarpeeksi osaamista talossa."

"Meillä ei tällä hetkellä kiinnitetä osaamiseen ja sen kehittämiseen minkäänlaista huomiota. Tämä on johtanut siihen, että hyvät osaajat lähtevät talosta eikä uusia löydy tilalle."

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan ketteryyttä

Kasvustrategia tarvitsee yhä enemmän osaamista, mutta tarve muuttuu nopeasti. Toimintaympäristön ja liiketoiminnan nopeat muutokset aiheuttavat yhä suurempia haasteita osaamisen kehittämiseksi. Pitkiin osaamisen kehittämissuunnitelmiin on vaikea sitoutua, kun on epävarmaa, tarvitaanko osaamista enää sitten lainkaan, kun se on saavutettu. Tulevien osaamistarpeiden ennakointi on yhä vaikeampaa. Esimiehet eivät uskalla panostaa muihin kuin tässä-ja-nyt -oppimistarpeisiin, osaamisen kehittämiseen, jonka hyöty on välitön. Monilla esimiehillä on niin kovat suoritusavoitteet, että he eivät uskalla tai jopa voi alokoida aikaa ja resursseja erikseen osaamisen kehittämiseen, jonka vaikutukset eivät näy suoraan seuraavassa tulosraportissa. Kun aikaa ei jää muodolliseen oppimiseen, korostuu työssä ja tekemällä oppiminen. Senkin pitää tapahtua mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti tekemisen ohessa – ketterästi.

Osaamisstrategiaan liittyviä haasteita

Strategia edellyttää yhä enemmän joustoa resursseihin ja osaamisen. Liiketoiminnan muutokset muuttavat "lennossa" osaamisen tarvetta. Uutta osaamista tarvitaan nopeasti. Toisaalta osaamistarpeet muuttuvat nopeasti. On jatkuvasti kasvava haaste luoda sellaiset olosuhteet, että ihmiset voivat mahdollisimman varhain varautua uusiin osaamishaasteisiin.

Nopea oppimistarve korostaa oppimista tukevien olosuhteiden, toimintatapojen ja välineiden merkitystä. Se korostaa myös ihmisten oppimistaitoja sekä omien oppimisresurssien ymmärtämistä. Omat älylliset resurssit (aivot, mieli) on pidettävä mahdollisimman hyvässä kunnossa.

HR:n haaste on jo strategian suunnittelun alkuvaiheessa olla mukana ja kysyä: millaisia ihmisiä ja millaista osaamista tarvitaan, jotta strategia toteutuisi. HR:n tulisi varmistaa sellaiset potentiaaliset resurssit ja verkostot, että strategian mukaista osaamista kyetään hankkimaan ja kehittämään.

3. Talent managementiin joustoa ja ennakoivuutta

Liiketoiminnan nopeiden muutosten ja osaamisen nopean vanhenemisen myötä on painopiste siirtynyt osaamisen johtamisesta osaajien johtamiseen (Talent Managementiin). Ihmiset ovat pidempivaikutteinen investointi kuin osaaminen.

Pyritään rekrytoimaan sellaisia osaajia, jotka kykenevät oppimaan nopeasti uutta sekä omalta että "viereiseltä" alueelta. Moni yritys tavoittelee ns. hybridiosaajia, joilla on asiantuntijatasoa osaamista useammalta kuin yhdeltä osaamisalueelta. Nämä henkilöt kykenevät yhdistämään useamman osaamisalueen syvällistä asiantuntijuutta, mikä luo mahdollisuuksia uudenlaisten oivallusten ja innovaatioiden syntymiselle.



Osaajat pitää myös kyetä pitämään yrityksessä, mikä tarkoittaa, että heitä ja heidän odotuksiaan työpaikalta on kuunneltava, heille on tarjottava jatkuvasti uusia älyllisiä haasteita ja sellaiset olosuhteet, että he haluavat olla yrityksessä. Mitä tärkeämpi resurssi osaajat ovat sitä kriittisempää on hyvä esimiestyö.

Talent Management sisältää keskimäärin seuraavia asioita:

- Tulevien osaajien etsiminen ja tunnistaminen
- Osaajien hankkiminen
- Osaajien kouluttaminen ja kehittäminen
- Osaajien urasuunnittelu tai osaamisen kehittämissuunnitelma
- Seuraajasuunnitelmien laatiminen (osaamisen siirto)
- Valmentaminen (coaching)
- Suoritusarviointi ja palkitseminen

Talent Managementiin kohdistuu kritiikkiä joustavuuden puutteesta ja reaktiokyvyn hitaudesta. Esimerkiksi seuraajasuunnitelmat sitovat ihmiset ajattelemaan tietyllä tavalla, joka ei ehkä enää olekaan relevantti tapa jatkossa. Myös urasuunnitelmat alkavat olla vanhaa ajattelua, koska tehtävät vaihtuvat nopeastikin toiminnan muutosten myötä.

Talent Management voisi painottua nykyistä enemmän tuotantoketjujen (Supply Chain Management) tapaan joustavuuden kehittämiseen ja ennakoitun tarpeen mukaisen osaajapoolin rakentamiseen (Cappelli 2008) Poolista voi tarvittaessa rekrytoida pysyvästi tai tilapäisesti tarvittavia osaajia.

Talent Pool – osaajapoolilla ketteryyttä osaajatarpeeseen

Osaajapooli on nykyisten ja potentiaalisten osaajien verkosto. Se voidaan koota omien osaajien lisäksi esimerkiksi seuraavista lähteistä:

- valitut oppilaitokset ja niissä halutut opiskelijat, tutkijat ja opettajat
- valitut henkilöstövuokrayritykset
- itsenäiset asiantuntijat, esim. sosiaalisen median kautta
- eläköityneet ja entiset (talosta lähteneet) osaajat
- alihankkijat ja tuottajat

Poolissa olevia henkilöistä pidetään ajan tasalla yrityksen uusista hankkeista, osaamisvaatimuksista ja avaintehtävien osaamisprofiileista. Yhteydenpito voi tapahtua vaikka Facebook-yhteisön kautta. Pooliin kuuluvia kannustetaan yhteydenpidossa kehittämään yrityksen jatkossa tarvitsemia taitoja. Yrityksen omiin koulutusohjelmiin voidaan ottaa mukaan valikoiden osaajapoolin jäseniä, samoin korkeakoulujen opettajia sekä henkilövuokrauksen kautta tulleita osaajia.

Yrityksen sisäistä uravalmennusta eli career coachingia on myös ehdotettu tueksi Talent Managementille. Erityisesti isoissa työyhteisöissä voisi henkilöstölle olla tarjolla asiantuntijapalvelu, joka antaa tarvittaessa tietoa uusista osaamisvaatimuksista, mahdollisista uudenlaisista tehtävistä ja toimialan kehitysnäkymistä. Uravalmentaja voisi kertoa myös, mistä tarvittavaa oppia voi hankkia, esimerkiksi mitkä oppilaitokset järjestävät sopivaa koulutusta tai mitkä julkaisut ovat hyviä lähteitä uuteen tietoon. Uravalmentaja voisi toimia myös yhteistyössä sopivien oppilaitosten kanssa ja vaikuttaa niiden opetusohjelmien kehittämiseen vastaamaan tulevia tarpeita.

Yritysten ja oppilaitosten yhteistyö on erittäin tärkeä Talent Managementin strategia. Yrityksen pitää valita ne oppilaitokset, jotka ovat sille osaamisen ja tarvittavan henkilöstön kannalta tärkeimpiä. Näiden kanssa voidaan solmia yhteistyön optiosopimuksia¹⁾. Myös oppilaitosten pitäisi olla yhteistyön tiivistämisessä itse aktiivisia. Yhteistyön kautta yritykset voivat vaikuttaa siihen, että oppilaitokset kehittävät opetustaan myös yrityksen tarvitsemaan suuntaan. Yrityksen edustajat luennoitsijoina on hyvä tapa saada omaa viestiä ja osaamistarvetta tulevien potentiaalien tietoon. Harjoitus- ja opinnäytetyöt ovat erinomainen keino ohjata opiskelijoita perehtymään yritykseen ja sen tarvitsemaan osaamiseen. Ne tarjoavat myös teettäjille mahdollisuuden tutustua potentiaalisiin työntekijöihin. Tiivistä yhteistyötä ei tietenkään voi ylläpitää kovin monen opinahjon kanssa.

¹⁾ Turun yliopisto käynnisti 2010 järjestelmällisen toiminnan yritys-yhteistyön kehittämiseksi. Yritysten kanssa analysoidaan mahdollisia osaamistarpeita ja kartoitetaan yhteisiä alueita. Näiden perusteella tehdään optiosopimuksia, jotka kattavat kaikki mahdolliset yhteistyömuodot ja -alueet ilman mitään pakollista sitoumusta puolin ja toisin. Mutta sopimusten myötä yritykset ovat tulleet tietoisiksi yliopiston tarjoamista mahdollisuuksista ja alkaneet ottaa mahdollisuudet huomioon miettiessään osaamiskysymyksiään.

Osaajien odotuksiin vastaaminen

Talent Managementin tärkeä osa on varmistaa, että osaajat haluavat tulla ja pysyä yrityksessä. On tärkeää kyetä vastaamaan heidän odotuksiinsa työpaikasta. Selvitetään olemassa olevan potentiaalisen keskuudessa, millaisia odotuksia heillä on työpaikalle ja omalle uralle. On myös hyvä seurata, mitä tavoitellut potentiaaliset osaajat arvostavat työpaikoilla ja kehitetään omaa työpaikkaa vastaamaan näitä odotuksia. Työnantajan brändin merkitys korostuu jatkuvasti.

Osaamisen merkitystä voidaan korostaa myös kuvaamalla avaintehtävien ydinosaamisprofiilit ja ylläpitämällä niitä, jolloin jokainen tehtävästä kiinnostunut voi itse hankkia tarvittavia osaamisia/valmiuksia itselleen. Seuraajia ja uusia tekijöitä voidaan valita niiden joukosta, jotka ovat oma-aloitteisesti hankkineet vastaavan osaamisprofiilin mukaista osaamista.

Talent Managementiin liittyviä haasteita

Miten vältetään osaajien innostuksen ja samalla oppimisen hiipuminen, joka helposti syntyy, kun törmää ison yrityksen byrokraatiaan?

Erilaisilla työsuhteilla työskentelevät osaajat ovat haaste henkilöstöjohtamiselle. "Yrityksillä on kahdet työmarkkinat: määräaikaisten ja ulkoistettujen henkilöiden ja oma ydinhenkilöstö. On vaikea saada henkilöstöpolitiikka ja palkitseminen toimimaan sujuvasti näissä kahdessa maailmassa. "

Osaajien odotukset ja yritysten mahdollisuudet tarjota uusia tehtäviä ja niistä oletettavia korvauksia voivat helposti olla ristiriidassa. Haasteena on pitää odotukset ja mahdollisuudet tasapainossa. "Miten erityisesti pienemmässä organisaatiossa hallitaan "Expectation Management?"

Tulevien tehtävien luonnosteleminen ja tehtävien edellyttämien osaamistarpeiden ennakointi on jatkuva iso haaste. Työn ja työskentelyn tulevaisuusarvioita tarvittaisiin entistä enemmän, jotta voitaisiin ennakoida paremmin tulevien osaajien tarvetta. Oma haasteensa ovat ne uudet ammatit, joihin ei vielä ole mitään koulutusta ja joilta puuttuvat entiset formaalit muodot ja määrittelyt. Nyt näihin ammatteihin, esimerkiksi tietoturva-alalla, opitaan vain tekemällä. Pitäisi tietää edes, mitä perusosaamista niissä tarvitaan pohjalle.

4. Resurssien ja osaamisen hankkiminen yhä haasteellisempaa

Liiketoiminnan kasvu edellyttää lisää resursseja. Kaikista vastaajista yli 40 % uskoi henkilöstön määrän kasvavan, vajaa kolmannes pysyvän ennallaan ja neljännes vähenevän. Taulukosta 1. on työvoimaa lisäävät ja supistavat toimialat. Suurimmat henkilöstön kasvattajat ovat terveydenhuolto, teknologiateollisuus, kauppa ja palvelut sekä pienemmässä mitassa konsultointi ja asiantuntijatyö.



Teknologiateollisuuden työpaikat lisääntyvät erityisesti

Aasiassa. Kauppa ja palvelut lisäävät henkilöstään Aasian ohella myös Euroopassa. Suurimmat henkilöstön vähentäjät ovat julkishallinto, pankki- ja rahoitusala sekä teollisuus.

Taulukko 1. Työvoiman lisääjät ja vähentäjät

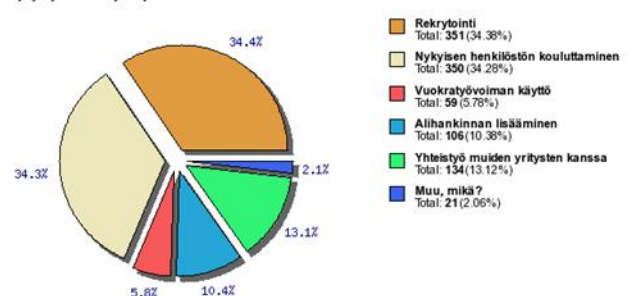
Toimiala Yrityskoko	Merkittävas- ti lisää	Jonkin verran lisää	Ennallaan	Jonkin verran vähennystä	Merkittä- vasti vähennystä
Isot yritykset	7,3	34,9	34,9	21,1	1,8
Pienet yritykset	7,1	40,8	31,8	16,6	3,8
Teollisuus	0,0	32,8	39,1	26,6	1,6
Teknologiateollisuus	12,9	43,5	27,4	11,3	4,8
Kauppa ja palvelut	13,1	39,3	29,5	13,1	4,9
Koulutus ja tutkimus	4,4	28,9	40,0	22,2	4,8
Pankki, vakuutus ja rahoitus	10,3	17,2	41,4	31,8	0,0
Konsultointi ja asiantuntijatyö	11,9	46,5	28,7	10,9	2,0
Julkishallinto	0,0	16,9	31,0	40,8	11,3
Terveydenhuolto	14,3	57,1	14,3	14,3	0,0
Muu	2,0	36,0	38,0	24,0	0,0
Kaikki	7,2	35,2	32,6	21,1	3,8

Osaamisresurssin hankinta

Osaamisresurssia hankitaan yhtä paljon kouluttamalla kuin rekrytoinnilla. Vastaajat korostivat myös työiän pidentämistä (mikä ei näy kuvan 1. esittämässä keinovalikoimassa).

Taulukossa 2. on esitetty vastaajien näkemys resurssien hankintakeinoista toimialoittain. Alat, joilla on kooltaan pienempiä yrityksiä kuten konsultointi ja koulutus luottavat yhteistyöhön resurssien hankinnassa. Vuokratyövoimaa ilmoitetaan käytettävän yllättävän vähän tai

Mikä keinoja yrityksenne käyttää jatkossa resurssien hankinnassa eniten?



Kuva 1. Osaamisresurssin hankkiminen, eri keinot

vuokratyövoiman hankinta tapahtuu suoraan linjassa ilman HR:n mukana oloa tai että HR olisi edes tietoinen asiasta.

Taulukko 2. Resurssien hankintakeinot toimialoittain

Toimiala Yrityskoko	Rekry- tointi	Kouluttami- nen	Vuokra- työvoima	Alihan- kinta	Yhteistyö	Muu
	%	%	%	%	%	%
Isot yritykset (5000+)	38,1	35,2	9,1	8,0	8,0	1,7
Pienet yritykset (1-250)	30,8	32,3	3,2	10,9	20,8	2,0
Teollisuus	39,7	36,3	8,2	5,5	8,9	1,4
Teknolgiateollisuus	35,3	28,7	5,9	14,0	14,0	2,2
Kauppa ja palvelut	36,0	34,4	8,8	13,6	6,4	0,8
Koulutus ja tutkimus	27,3	33,0	4,6	11,4	21,6	2,2
Pankki, vakuutus ja rahoitus	39,0	42,4	10,2	5,1	3,4	0,0
Konsultointi ja asiantuntijatyö	27,3	28,9	1,5	12,9	26,3	3,1
Julkishallinto	37,1	39,9	2,8	7,7	9,8	2,8
Terveydenhuolto	41,7	50,0	4,2	4,2	0	0
Muu	34,9	34,0	9,4	11,3	7,5	2,8
Kaikki	34,4	34,3	5,8	10,4	13,1	2,1

Seuraavassa on lyhyt katsaus vastaajien näkemyksistä kustakin keinosta.

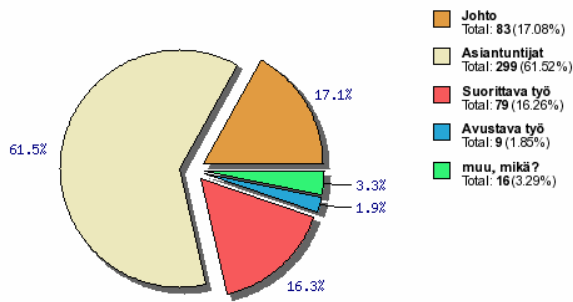
Rekrytointi

Rekrytointi kohdistuu akateemisesti koulutettuihin (46,5 %), joillakin aloilla (koulutus ja tutkimus, konsultointi ja asiakastyö lähes kokonaan (70 %). AMK-tason henkilöitä rekrytoidaan selkeästi vähemmän (29,8 %). Rekrytointi tapahtuu lähinnä kotimaassa, seuraavaksi eniten Euroopassa ja Aasiassa.

Internet ja sosiaalinen media ovat ylivoimaisesti tärkeimmät rekrytointikanavat. Erityisesti LinkedIniä ja Facebookia sekä yritysten omia kotisivuja pidetään tärkeinä. Myös henkilöstön omat kontaktit korostuvat yhä enemmän, kun kaivataan ns. hyviä tyyppejä.

Joka kolmas (37,5%) vastaaja raportoi rekrytointiongelmista. (Kuva 2.) Eniten vaikeuksia on löytää asiantuntijoita (useimmilla aloilla joka toinen raportoi ongelmia asiantuntijoiden rekrytoinnissa) sekä myyntihenkilöitä, terveydenhuollossa ongelma myös suorittavan työntekijöiden rekrytoinnissa (43,8 %).

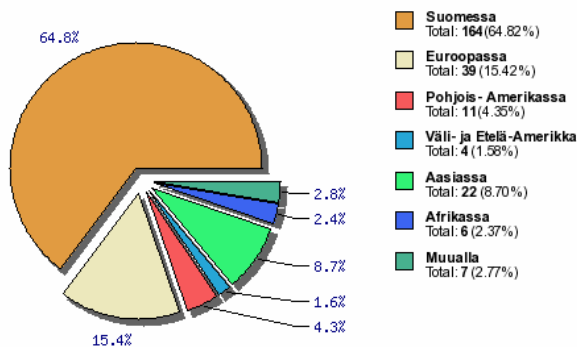
Millaisiin tehtäviin on vaikeinta rekrytoida?



Kuva 2. Millaisiin tehtäviin on vaikeinta rekrytoida ihmisiä?

Eniten rekrytointiongelmia on Suomessa, seuraavaksi eniten Euroopassa. (Kuva 3.)

Missä maanosassa on rekrytointivaikeuksia?



Kuva 3. Rekrytointiongelmät eri maanosissa

Rekrytointiongelmia lisäävät rekrytointiprosessien hitaus ja raskaus. Erityisesti ulkomailla rekrytoinnit ovat vaikeita. Rekrytoitavan ja rekrytoijan odotukset esimerkiksi palkan suhteen eivät aina kohtaa. Jokainen haluaa vain "parhaita osaajia", mutta heitä ei riitä edes kaikkein halutuimpiin tehtäviin. Toisaalta on suorittavaa työtä, johon on vaikea löytää tekijöitä, vaikka niihin riittäisi vähäisempikin peruskoulutus. Maahanmuuttajien rekrytointeja hankaloittavat myös kielitaito- ja osaamisongelmat, jotka voivat aiheuttaa jopa toiminnan riskejä.

"Täytyy olla monitaitoinen liikkuvuuden, kielitaidon yms. työkalujen puolella ja hallita ns. soft skillsit hyvin, mutta omalla asiantuntijuusalueella täytyy jatkuvasti ylittää odotukset."

"Mistä saadaan tekijöitä? Maahanmuuttajia olisi tulossa, mutta kun he eivät osaa suomea eivätkä muutakaan yleisesti osattua kieltä, niin miten varmistetaan heidän ja muiden työntekijöiden turvallisuus."

Koulutus

Joka viides vastaaja uskoo, että nykyhenkilöstö pystyy toteuttamaan organisaation liiketoimintastrategian, kunhan sitä koulutetaan strategian mukaan.

Noin 15 % vastaajista uskoo, että henkilöstö oppii uudet tarvittavat asiat tekemällä.

Vajaa viidennes vastaajien organisaatioista huolehtii henkilöstön oppimiskyvystä, jotta henkilöstö kykenee oppimaan aikanaan nopeasti uudet tarvittavat taidot. (vrt. kohta 6. Ketterä oppiminen)

Vuokratyövoiman käyttö

Vuokratyövoimaan ilmoittaa turvautuvansa 5,2 % vastaajista. Tämä on yllättävän vähän, kun henkilöstönvuokrausala on kasvanut kaksinumeroisin luvuin koko 2000-luvun ja kasvun uskotaan vain kiihtyvän. Ilmeisesti ainakin osa vastanneista on ajatellut alihankinnan sisältävän myös vuokratyövoiman hankinnan. Reilu 10 % vastaajista ilmoittaa yrityksensä käyttävän alihankintaa resurssien hankinnassa.

Vuokratyövoimaa käyttävät erityisesti kauppa ja palvelut sekä teollisuus. Vuokratyövoiman käyttö kohdistuu eniten suoritettavaan ja avustavaan työhön sekä ydinliiketoimintaan kuulumattomiin tehtäviin, esim. kiinteistö-, turvallisuus yms. palvelut sekä projekti- ja määräaikaiset tehtävät.

Työuran pidentäminen

Yksityisellä sektorilla on aika vähän 55+-henkilöitä, julkisella sektorilla sitäkin enemmän. Kymmenisen prosenttia vastaajista ilmoittaa, ettei organisaatiossa ole lainkaan 55+-ikäisiä. Toisaalta alle prosentti kuvaa 55+-ikäisten osuuden vähintään puoleksi. Reilu kolmannes ilmoittaa 55+-ikäisten osuuden olevan 6-15 %. Taulukossa 3. on esitetty toimialoittain 55+-ikäisten osuus henkilöstöstä, vastaajien tilannetta kuvaavia kommentteja sekä äärimmäisessä sarakkeessa oikealla vastauksia siihen, miksi halutaan pois työelämästä ennen varsinaista eläkeikää.

Taulukko 3. 55+-ikäisten osuus eri toimialoilla sekä tärkeimpiä syitä hakeutua pois työelämästä ennen varsinaista eläkeikää.

Toimiala	Osuus	Kommentteja	Tärkeimmät syyt hakeutua pois työelämästä (yli 10 % vastaajista)
Teollisuus (valmistus)	0-50%, keskimäärin 15 %	Osuus vaihtelee suuresti Suurin määrä tuotantotyöntekijöissä	Terveydelliset syyt, motivaation katoaminen, työnteon mielekkyyden katoaminen
Teknoliateollisuus	0-25%, keskimäärin alle 10%	Paljon kommentteja "ei lainkaan", "vajaa 2 %", "alle 1 %"	Työnteon mielekkyyden katoaminen, terveydelliset syyt, motivaation katoaminen, heikko esimiestyö
Kauppa ja palvelut	1-30%, keskimäärin 10%	Paljon vastauksia "erittäin pieni"	Terveydelliset syyt, työnteon mielekkyyden katoaminen, motivaation katoaminen, heikkoesimiestyö, mielenterveydelliset syyt
Koulutus ja tutkimus	6-50 %, keskimäärin 25 %	Useita vastauksia 30-40 %, eniten suorittavissa tehtävissä	Työn mielekkyyden katoaminen, motivaation puute, heikko esimiestyö
Pankki, vakuutus ja rahoitus	2-40 %, keskimäärin 20%	Eniten asiantuntijoina ja suorittavassa työssä	Motivaation katoaminen, työnteon mielekkyyden katoaminen, terveydelliset syyt, heikko esimiestyö, mielenterveydelliset syyt, tunne, ettei enää hallitse työtään
Konsultointi ja asiantuntijatyö	0-100 %, polarisoituneet vastaukset, eniten kuitenkin "vain pari %"	Polarisoituneet vastaukset: paljon "0%" tai "ei lainkaan" vastauksia, mutta myös monia "40%", "puolet" vastauksia	Työnteon mielekkyyden katoaminen, motivaation katoaminen, terveydelliset syyt, työn merkityksen katoaminen, heikko esimiestyö, tunne, ettei hallitse enää työtään
Julkishallinto	5-80%, keskimäärin 35 %	Suuri hajonta: aika monia korkeita % lukuja.	Terveydelliset syyt, motivaation katoaminen, työn mielekkyyden katoaminen, muutoksen pelko, heikko esimiestyö, tunne, ettei hallitse enää työtään, mielenterveydelliset syyt
Terveystieteiden tutkimus	10-40%, keskimäärin 20%	"seuraavan 5 vuoden aikana eläköityy noin 20% 3600 työntekijästä", eniten suorittavassa työssä	Terveydelliset syyt, tunne siitä, ettei hallitse enää työtään, motivaation katoaminen, heikko esimiestyö, työnteon mielekkyyden katoaminen
Muu	0-40 %, keskimäärin 20%		Terveydelliset syyt, työnteon mielekkyyden katoaminen, motivaation katoaminen, tunne siitä, ettei hallitse enää työtään, heikko esimiestyö,

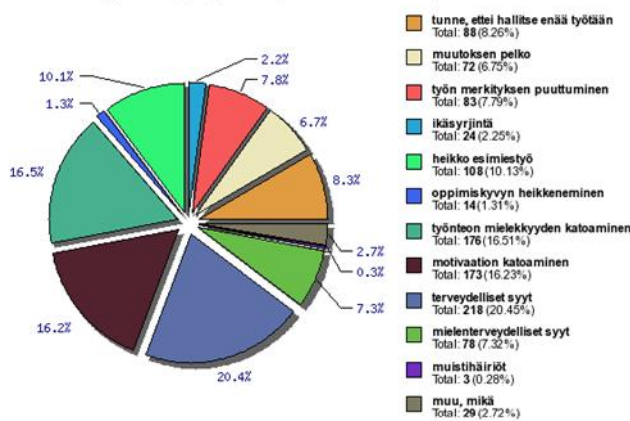
55+-ikäisten työtehtävät

55+-ikäiset toimivat erityisesti asiantuntijoina sekä esimiestehtävissä. Tilastokeskuksen mukaan palkansaajaryhmät, joissa 55+-ikäisten osuus on suurin, ovat oikeudenkäyntiasiamiehet ja ulosottomiehet (54 %), valtion piiri- ja paikallishallinnon johtajat (50 %), kuntien ja kaupunkien johtajat (49 %), valtion keskushallinnon johtajat (47 %), professori (47 %), alusten konepäälliköt ja konemestarit (38 %), työsuojelutarkastajat (38 %), ylläkäärin (37 %), ylihoitajat (37 %) ja tuomioistuineläköityneet (37 %). (Työssäkäyntitilasto 2007, Tilastokeskus)

Syyt hakeutua pois työelämästä ennen virallista eläkeikää

Tärkeimmät syyt hakeutua pois työstä ovat työn mielekkyyden ja motivaation katoaminen. Heikko esimiestyö korostuu sekä näissä että vastaajien kommentteissa (Työhyvinvointi!)

Mikä ovat tärkeimmät syyt hakeutua pois työelämässä (ennen virallista eläkeikää)? Valitse max kolme tärkeintä.



Mikä saisi pysymään työelämässä eläkeikään asti?

Kaikki vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että 55+-henkilöitä tarvitaan, mutta varsinaisia toimia asian eteen ei ole tehty. Vastaajien näkemys oli selvä: ihmisten työssäoloalua pidentäisi joustavuuden, erityisesti työaikojen joustavuuden lisääminen sekä työn mielekkyyden ja esimiestyön parantaminen. Mielekkyyteen vaikuttaa myös se, miten vanhemmat osaajat kokevat hallitsevansa työnsä ja pystyvänsä kehittämään osaamistaan jatkuvasti muuttuvassa työssä.

Osaamisresurssien hankintaan liittyviä haasteita

Tärkein osaamisen hankkimishaaste on tarvittavien osaajien löytäminen ja rekrytointi. Rekrytointiprosessi on entistä kriittisempi. Siksi moni edelläkävijäyritys (esim. Google tai Suomessa Reaktor Innovations Oy) pitää prosessin ehdottomasti omassa hallussaan. Rekrytointikonsultteja käytetään vain joissakin tapauksissa kokoamaan sopivaa poolia. Yrityksiin tarvitaan silloin rekrytointiosaamista sekä selkeä kytkös strategiasta rekrytointiin: Millaisia ihmisiä strategia edellyttää.

Oikeiden osaajien löytäminen on yhä suurempi haaste. Mistä ja miten löytää oikeita osaajia? Internet on jo ohittanut television alle 35-vuotiaiden tärkeimpänä mediana ja vallannut myös sijaa radiolta sekä painetulta sanalta. Internet erilaisine yhteisöpalveluineen on jokaiselle osaajia etsivälle yhä tärkeämpi väline. Se mahdollistaa osaajien tavoittamisen globaalisti. Toisaalta hyvistä rekrytoitavista myös kilpaillaan maailman laajuisesti. Virtuaalimaailma Second Life on kanava monen tietotekniikka-ammattilaisen luo. LinkedIn, Facebook, jopa pikaviestipalvelu Twitter ovat yhä ahkerammassa käytössä. Yhtenä haasteena on motivoida oma henkilöstö tuomaan hyviä potentiaaleja yrityksen tietoon.

Oman työnantajabrändin määrittäminen ja luominen on myös haaste. Työpaikkojen tulee yhä enemmän mieltä, miten houkuttelevia työpaikkoja ne ovat. Työnantajabrändiä pitää luoda jo oppilaitos- ja korkeakoulutasolla. Siksi yhteistyö yrityksen kannalta keskeisten opinahjojen kanssa on tärkeä. (vrt. edellinen luku 3. Talent Management)

Työurien pidentäminen on kaiken kaikkiaan omaa haasteensa. Miten saadaan kokemustieto hyödynnettyä ja jaettua nuoremmille? Miten työpaikkoja kehitetään sellaisiksi, että osaajat viihtyvät työssä ja haluavat jatkaa työssä nykyistä pidempään? Ennen kaikkea, miten luodaan joustoa työaikoihin ja miten työn erilaisella jaksottamisella on vaikutusta työkykyyn ja hyvinvointiin.

Yksi tämän päivän työelämän iso haaste liittyy nuorten ja vanhempien erilaisiin työtapoihin ja erilaiseen oppimiskulttuuriin. Nuoret osaavat hakea tietoa Internetistä ja sosiaalisesta mediasta ja pysyvät ajan tasalla omien yhteisöjensä avulla. Vanhemmat ovat tottuneet saamaan uutta tietoa ja uutta osaamista kursseilla ja työstä erikseen tapahtuvalla oppimisella. Kun esimiesten sitoutuminen on tähän perinteiseen oppimistapaan nykyisessä nopeassa muutostahdissa hankaloitunut, lisää se helposti vanhempien henkilöiden turhautumista työhön ja tunnetta työn mielekkyyden katoamisesta. Haasteena on parantaa ikääntyneiden mediatyökalujen hallintaa. Lisähaastetta tuovat nuorten ja ikääntyneiden erilaiset vuorokausirytmät, työtavat ja tottumukset. Miten ne sovitetaan yhteen, jotta kummankin vahvuuksia voidaan hyödyntää yhteisessä tekemisessä?

Osaamisen arviointi on yhä tärkeämpi haaste. Se korostuu erityisesti vuokratyövoiman osaamisen varmistamisessa ja kehittämisessä sekä hajautuneen ja virtuaaliorganisaation osaajien rekrytoinnissa. Miten arvioidaan erityisesti tietotyössä ihmisen osaamista?

Osaamisresurssin hankkimisen yksi haaste on myös työpaikkojen sopeuttaminen monikulttuurisuuteen.

5. Osaamisen johtaminen ja hyödyntäminen – esimiesten osaamishaaste

Osaamisen johtaminen ja hyödyntäminen on ennen kaikkea esimiesten osaamishaaste. Osaamista pitäisi uusia ja kehittää jatkuvasti, mutta samaan aikaan kireät tavoitteet ja esimiesten palkitsemisperusteet tukevat vain työn tekemistä ja lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Esimiesten johtamisosaamista pidetään muutenkin ylivoimaisesti suurimpana osaamispuutteena ja tärkeimpänä osaamisen kehittämiskohteena.

Esimiesten oma johtamisosaamisen puute ilmenee kielteisenä suhtautumisena osaamisen kehittämiseen. Alaiset ja osaamisen kehittämistä tukeva HR kokevat, etteivät esimiehet tue tai ole edes kiinnostuneita osaamisesta ja osaamisen kehittamisestä. Tosin yhtä suuri este osaamisen kehittämiseksi ovat henkilöstön omat kielteiset asenteet ja vanhat ajattelumallit.

"Osaamisen kehittämistä ei ole osattu johtaa, toimintastrategiassa ei ole fokusoitu huippuosaamiseen, osaaminen ei ole ollut strateginen asia."

"Esimiehen ja johdon vähättely osaamisen kehittämiseksi, heidän mukaansa täysin turhaa kouluttaa työntekijöitä, johto ei halua panostaa asiaan."

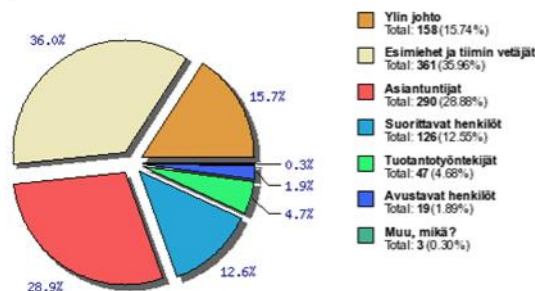
Rakenteet eivät myöskään tue osaamisen johtamista, joka on edelleen useimmissa organisaatioissa aika irrallaan esimiesten johtamisvastuista. Monet osaamisen johtamisen mallit koetaan teoreettisiksi ja liian monimutkaisiksi, jotta ne voisivat olla osa päivittäistä johtamistyötä.

Osaamisen nopea vanheneminen on siirtänyt painopistettä osaajiin. Osaajien hallinta eli tieto siitä, kuka osaa mitään ja millaisia osaajia organisaatiossa on, korostuu yhä enemmän. Rakenteet tukevat vielä huonosti osaamisen hallintaa ja hyödyntämistä.

Esimestaidot ja johtamisosaaminen keskeisin osaamisen puute

Yhteistyötaidot ja moniosaaminen korostuvat kyselyssä osaamishaasteina. Suurimpina osaamispuutteina ja tulevaisuuden osaamisen kehittämisen painopisteinä ovat kuitenkin esimies- ja johtamisosaaminen.

Mihin henkilöstöryhmään koulutustarve/osaamisen kehittämistarve tulevaisuudessa kohdistuu? Valitse max kolme tärkeintä



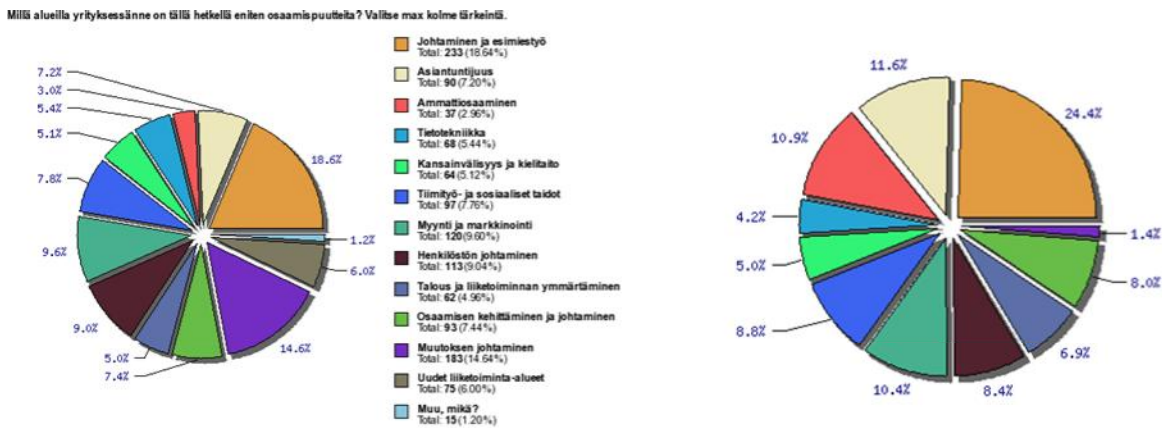
Kuva 4. Henkilöstöryhmät, joihin osaamisen kehittämistarve kohdistuu jatkossa

Esimiehet ovat tärkein koulutustarpeen kohde (noin puolet osaamisen kehittämistarpeesta kohdistuu esimiehiin) (kuva 4.). Osaamispuutteita on ylivoimaisesti eniten keski-ikäisillä. (Eri-ikäisten vastauksissa ei ole eroja).

Muita merkittäviä osaamispuutteita on seuraavilla osaamisalueilla: muutoksen johtaminen, myynti- ja markkinointiosaaminen. Ammattiosaaminen ja asiantuntemus ovat myös tärkeitä kehittämiskohteita. Liiketoimintaosaaminen ja yrityksen tehtävien vaatimusten ymmärtäminen korostuvat vastauksissa entistä enemmän. Uusina merkittävinä osaamishaasteina pidetään tietotekniikan sovelluksina kehittyviä liiketoimintamalleja, sähköistä liiketoimintaa ja erityisesti sosiaalista mediaa. (kuvat 5. ja 6.)

Tärkeimmät osaamispuutteet

Tärkeimmät osaamisen kehittämiskohteet



Kuva 5. ja 6. Osaamispuutteita ja tärkeimmät osaamisen kehittämiskohteet.

Johtamisosaamista tarvitaan yhä enemmän kaiken toiminnan johtamisessa, koska ihmisillä ja osaamisella on joka alalla entistä suurempi merkitys. Toisaalta kasvustrategia edellyttää lisää esimiehiä. Kansainvälistyvät organisaatiot joutuvat myös yhtenäistämään toimintatapojaan, mikä edellyttää esimiesten taitojen yhtenäistämistä.

Esimiesten valmennus kärsii myös aikapulasta ja johtamisosaamisen tärkeyden ymmärtämisestä huolimatta monessa organisaatiossa on tilanne, ettei esimieskunta "ehdi" oppimaan uutta. Myöskään pitkiin johtamisvalmennuksiin ei ole enää mahdollisuutta, vaan oppiminen pitää tapahtua työssä, rakenteiden ja palautteiden ohjaamana.

"Esimiehemme eivät ole kertaakaan osallistuneet valmennuksiin ja meillä valitettavasti moni esimies johtaa pelolla, management by perkele."

"Tällä hetkellä esimiesten valmennus satunnaista tai sitä ei tehdä."

"Esimiestyölle tarvitaan aikaa. Esimiestyö ei voi olla varsinaisen työn lisuke."

Esimiesten valmennus kohdistuu eniten seuraaville alueille: coaching, muutosjohtaminen, työhyvinvointi ja kehityskeskustelu. Tärkeänä pidetään myös perusasioita kuten päätöksentekoa ja sitä, että perusasioita periydytetään.

" Tarvitaan viisautta, päätöksentekokykyä ja perusasioiden periydyttämistä."

Osaamisen johtamiseen ja hyödyntämiseen liittyviä haasteita

Osaamisen johtamisen keskeisin haaste ovat tavoitteet, mittarit ja raportointi samaan tapaan kuin muidenkin johtamisvastuiden osalta. Ilman tavoitteita ja mittareita on vaikea saada esimiehet ymmärtämään vastuunsa osaamisen kehittämisessä. Millaiset mittarit ohjaavat parhaiten esimiehiä ihmisten ja osaamisen johtamisessa?

Haasteena on myös esimiesten oma osaaminen ja erityisesti johtamisosaaminen. Mitkä ovat tieto- ja asiantuntijatyön johtamisessa tarvittavat taidot? Miten niitä voidaan hankkia? Pitkiin johtamisvalmennuksiin ei ole enää aikaa, vaan esimiesten oppiminenkin pitäisi tapahtua ketterästi ja työn ohessa, oppimalla omasta käytöksestä ja omasta toiminnasta. Ohjaajana toimivat selkeät tavoitteet ja mittarit. Toki oppimista voidaan tukea coachingilla ja mentoroinnilla sekä selkeällä palautejärjestelmällä ja tuottamalla tutkittua tietoa esimiehen toiminnasta ja oman tiimin tuloksista.

Osaamistarpeiden tunnistaminen mahdollisimman varhain on pysyvä haaste jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tärkeää on silloin luoda mahdollisimman tehokas tapa hankkia uutta tarvittavaa osaamista.

Osaamisen hallintajärjestelmä ja osaajien tunnistamisen käytänteet puuttuvat monesta paikasta. Ei tiedetä lainkaan, kuka osaa mitään tai millaista osaamista organisaatiosta löytyy. Yhteisölliset työkalut voivat tuoda tähän välineitä. Osaamisen johtamisen haasteena on yhteisöllisten työvälineiden käyttöönotto (vrt. Luku 7).

6. Ketterällä oppimisella joustoa ja nopeutta

”Ketterä” tuli sanana tunnetuksi ensin tuotannossa. Ketterässä tuotannossa pystytään joustavasti reagoimaan nopeisiin muutoksiin ja toimimaan taloudellisesti tehokkaasti lyhyillä toimitusajoilla ja vaihtelevilla erillä. Apuna hyödynnetään tietotekniikkaa, joka mahdollistaa samat tietonäkymät kaikille valmistusprosessissa mukana olijoille.



Ketterä tuotekehitys pohjautuu siihen, että eri toimintoja edustavat ihmiset aloittavat kehitystyön yhdessä ja voivat alusta asti ottaa huomioon joka vaiheen näkökulman. Tämä monialainen ryhmä suorittaa koko kehitysprosessin alusta loppuun. Myöhemmin tätä menetelmää on sovellettu erityisesti ohjelmistokehitykseen ja se on saanut nimen SCRUM. Tavoitteena oleva tuote rakentuu pikku hiljaa täydellisemmäksi ja valmiimmaksi, useiden toteutuskierrosten aikana. Toteutuskierrosta kutsutaan pyrähdykseksi eli sprintiksi. Kunkin sprintin jälkeen syntyy valmis kokonaisuus, joka analysoidaan. Kun puutteet, muutostarpeet ja opit on koottu, käynnistetään uuden parannetun version kehittäminen. Kehitettävä tuote tai palvelu syntyy näiden iterointikierrosten tuloksena.

Ketterä strategia puolestaan kuvastaa sitä, että vaikka pidemmän aikavälin päämäärä on tiedossa, voidaan matkareittiä sinne eli lyhyen aikavälin tavoitteita muuttaa jatkuvasti muuttuvien ympäristö- ja markkinavaatimusten mukaan. Vertauskuvallisesti ketterä strategia on kuin iso kalaparvi, joka muuttaa yhtä aikaa suuntaa saavuttaakseen (liikkuvan) päämääränsä tai välietappinsa. Organisaation muutoskyvyn kehittäminen on ketterän strategian perusta. Muutoskyky puolestaan on sidoksissa organisaation oppimiskykyyn.

Ketterä oppiminen liitettiin alun perin menestyviin johtajiin ja johtajapotentiaaliin. Nopealla tilanneoppimisella oli yhteys sekä nykyiseen suorituskyykyyn että pidemmän ajan potentiaaliin (Eichinger R. 2004). Ketterä oppiminen ei ole enää vain johdon ja potentiaalisen johdon etuoikeus. Vaatimus nopeasta oppimisesta ja ”lennossa tapahtuvasta” työssä oppimisesta koskee kaikkia, koska kaikki joutuvat yhä nopeammin muuttamaan toimintatapojaan, oppimaan uusia asioita, luomaan ja kehittämään uusia palveluja ja tuotteita ja ratkaisemaan yhä monimutkaisempia ongelmia. Kaiken perustalla on kyky oppia ja omaksua uutta tietoa nopeasti sekä yksilönä että organisaationa.

Ketterä oppija

Ketterä oppija voi olla henkilö, jolla on paljon kokemuksia, joka uskaltaa kokeilla uusien ideoiden toimivuutta, hakee uusia haasteita, oppii jatkuvasti itsestään ja tekemisistään, samoin toisten ihmisten tekemisistä ja toisilta ihmisiltä. Hänellä on hyvät ongelmanratkaisutaidot ja hän hallitsee systeemiajattelun ja osaa hahmottaa kokonaisuuksia. Ketterä oppija hakee ja vastaanottaa palautettua tekemisistään, osaa oppia palautteesta ja muuttaa toimintaansa sen mukaan. Hän on avoin muutoksille. Hän kerää mahdollisimman laajalti tietoa jostain asiasta ja muodostaa sen perusteella käsityksensä asiasta ja on valmis toteuttamaan näkemyksensä, vaikka se vaatisikin paljon työtä.

Ketterää oppimista edistää se, että ihmisellä on paljon muistijalkia eli paljon kokemuksia. Mitä enemmän uusi opittava asia voi hyödyntää olemassa olevia muistijalkia, sitä helpompi asia on oppia. Vastaavasti täysin uusi asia, jolle ei olemassa mitään aiempaa kytkentää, on vaikeampi oppia ja oppiminen vie kauemmin aikaa. Kokemuksia syntyy silloinkin, kun kokeillaan uusia asioita ja ideoita. Siksi ketterää oppimista tukee kulttuuri, joka suosii ideoita ja kannustaa kokeilemaan niitä käytännössä. Myös ihmisten tietoisuuden ja tietoisuustaitojen lisääminen tukee asioiden ja muutosten havaitsemista ja siten ketterää oppimista.

Ketterästi oppiva organisaatio

Ei riitä, että vain yksittäiset ihmiset oppivat ketterästi. Myös organisaatioiden pitää oppia ketterästi ja nopeammin kuin toimintaympäristön muutostahti. Oppiva organisaatio on entistä ajankohtaisempi, vaikka oppivasta organisaatiosta puhuttiin koko 1990-luku. Oppiva organisaatio kykenee hyödyntämään yksilöiden osaamisen ja oppimisen. Johdon keskeinen haaste on luoda edellytykset organisaation ketterälle oppimiselle. Johto voi panostaa seuraaviin viiteen toimintoon edistääkseen organisaation ketterää oppimista (Clarink & Gottfredsonin 2008):

1. Ketterä oppiminen edellyttää, että ihmiset ymmärtävät ko. liiketoimintaa ja sen logiikkaa sekä sitä, mitkä yrityksen ulkopuoliset tekijät vaikuttavat eniten liiketoimintaan (Intelligence Function). Työpaikkojen tulisi varmistaa, että jokaisella on riittävä perehdytys alaan ja ymmärrystä liiketoiminnan keskeisistä tekijöistä. Silloin ihminen voi havaita myös liiketoiminnan kannalta tärkeissä tekijöissä tapahtuvia muutoksia ja oivaltaa niiden aiheuttamia haasteita omaan työhön. Tämä auttaa myös tunnistamaan uusia osaamistarpeita mahdollisimman nopeasti.
2. Oppimista rajoittavat monet uskomukset ja ennakkosenteet, jotka rajaavat oppimisen koulutukseen ja kursseihin. Ihmiset pitää saada ymmärtämään, että oppimista on kaikki toiminnassa ja ajattelussa tapahtuva muutos ja jatkuva parantaminen ja että oppia voi monin tavoin työssä tekemällä ja kokeilemalla, olemalla utelias ja hankkimalla aktiivisesti tietoa. Pitää varmistaa, että ihmiset ymmärtävät, mitä oppiminen tarkoittaa ja että se ei rajoitu koulutukseen. Tarvitaan oikea oppimisasenne (Learning Mindset).
3. Esimiehet ovat avainasemassa oppimiskulttuurin kehittämisessä. Esimiesten pitää osata tukea ja johtaa organisaation oppimista ja ymmärtää, miten kehitetään oppimis- ja kokeilumyönteistä kulttuuria. Esimiesten toiminta (Leadership Behavior) pitää viestiä ja osoittaa oppimisen tärkeys.
4. Yksilöiden oppiminen ei muutu organisaation toiminnaksi, elleivät yksilöt ole yhteistyössä ja voi ja halua jakaa osaamistaan. Organisaation pitää tarjota välineet ja toimintatavat, joilla osaamista hankitaan, jaetaan ja viedään osaksi toimintaa. Organisaation pitää tukea tätä organisaation osaamisen muodostumista (Organizational Support) tarpeellisilla rakenteilla. Tarvitaan myös myönteinen ilmapiiri, joka kannustaa kokeiluihin ja joka sietää virheet. Toisilta oppiminen ja toisilta kysyminen edellyttävät yhteisöllisyyttä, ei keskinäistä kilpailua.
5. Oppimisteknologia (Learning Technology) on yhä tärkeämmässä roolissa. Johto voi vaikuttaa suuresti ihmisten ja organisaation oppimiseen panostamalla teknologiaan, joka mahdollistaa jatkuvan oppimisen yksin ja yhdessä sekä osaamisen jakamisen. Uudet yhteisölliset työvälineet ja sosiaalinen media ovat keskeisessä asemassa sekä uuden tiedon hankinnassa että yhdessä

oppimisessa ja tiedon jakamisessa. Mitä hajautuneemmasta organisaatiosta on kyse sitä tärkeämpiä ovat Internet-pohjaiset työvälineet.

Ketterään oppimiseen liittyviä haasteita

Ketterän oppimisen toteutuminen on haaste jokaiselle yksilölle sekä esimiehille. Merkittävä haaste olisi niiden tekijöiden tunnistaminen, jotka edistävät ja estävät ketterää oppimista. Organisaatioita tulisi kehittää tukemaan ketterää oppimista ja purkaa tai poistaa oppimista estäviä tekijöitä.

- Miten ihmisille valmennetaan ketterän oppimisen edellyttämiä perustaitoja? Miten jo kouluissa annettaisiin nuorille valmiuksia toteuttaa ketterää oppimista?
- Miten ihmisille saadaan tietoa ja ymmärrystä siitä, miten aivot oppivat ja miten ihmisen älylliset resurssit toimivat mahdollisimman tehokkaasti?
- Miten esimiehet valmennetaan tukemaan ja ohjaamaan ketterää oppimista?
- Miten luodaan rakenteita, jotka tukevat ketterää oppimista? Miten näiden rakenteiden kehittäminen tukee työsuoritusta?

Ketterään oppimiseen liittyy myös arvostushaaste. "Ulkoista koulutusta arvostetaan enemmän kuin työssä tapahtuva oppimista." Miten työssä oppiminen tehdään samanarvoiseksi muodollisen koulutuksen kanssa?

- Miten organisaatioon istutetaan toimintatapoja, jotka mahdollistavat työssä oppimisen ja oppimisen tunnistamisen?
- Eri maissa ja eri yksiköissä voi olla hyvin erilaiset käsitykset samoistakin osaamisista ja niiden hallintatasosta. Miten "kalibroidaan" työssä opittua?
- Miten työssä opittu tehdään näkyväksi ja yhtä arvokkaaksi henkilön osaamispääomaksi kuin muodollinen koulutus? Voisiko henkilökohtainen osaamisportfolio toimia henkilön osaamisen todisteena? Henkilökohtaisessa osaamisportfoliossa on jokaisen henkilön muodollisen koulutuksen lisäksi kuvaustyötehtävistä, esimerkiksi projekteista, joita hän tehnyt ja mitä hän on niissä oppinut sekä muista työssä opituista tai koetuista asioista, kuten tiettyjen tiimien tai neuvotteluryhmien vetäminen.
- Miten rahoitetaan työssä oppiminen?

7. Yhteisölliset työvälineet ja sosiaalinen media – mahdollisuus toimintatapojen ja toiminnan uudistamiseen

Intra- ja Internetin ns. kakkosvaiheeseen kuuluvat yhteisölliset työvälineet ovat mahdollistaneet hajautetun ja verkottuneen työn. Ihmiset voivat tehdä yhteistyöstä ajasta ja paikasta riippumatta. Organisaatioiden sisäisinä ratkaisuin ne voivat yhdistää eri puolilla olevia osajia. Virtuaaleissa työtiloissa voidaan ideoida, jakaa tietoa, opastaa ja auttaa työkavereita, työstää asioita, hankkeita ja projekteja, ylläpitää projektien tietoja ja kaikenlaisia ohjeita. Asiantuntijat voivat työstää yhteistä dokumenttia tai laatia yhdessä suunnitelmia tai ohjelmistoja wikeissä vaikka niin, että yhden tiimin työ jatkuu seuraavalla mantereella aikaerojen yli. HR-osasto voi antaa ohjeita kirjoitetussa tai videoblogissa vaikkapa kehityskeskustelujen käymisestä. Työkalujen, esimerkiksi suunnitteluohjelmistojen, käyttöä voidaan tehostaa merkittävästi käyttämällä samoja työkaluja aikavyöhykkeiden yli vuorokauden ympäri ja nostaa suunnittelutyön tuottavuutta. Yhteisölliset työvälineet voivat muuttaa toimintatapoja ja tuoda tehokkuutta, joka aiemmin ei ollut edes mahdollista.



Avoimessa Internetissä näitä työvälineitä kutsutaan sosiaaliseksi mediaksi. Sosiaalinen media tarjoaa samanlaisia mahdollisuuksia avoimesti kenelle tahansa. Samalla jokainen organisaatio voi olla yhteydessä asiakkaisiin, tuottajiin ja kehen tahansa. Uudesta tuotteesta tai palvelusta voidaan saada saman tien tieto hyvin halvalla lähes rajattomalle ihmisjoukolle. Yhteydenpitoa suuren yleisön kanssa hyödynnetään myös tuoteideoiden haussa ja tuotteiden tai palveluiden kehittämisessä. Sosiaalinen media voi verkottaa asiakkaat ja yhteistyökumppanit omaan kehittämistyöhön, se mahdollistaa oman brändin ja yrityskuvan jatkuvan reaaliaikaisen seuraamisen, se tuo epävirallisenkin tiedon mukaan omaan kehittämistyöhön.

HR:n suhtautuminen epäröivää

Yhteisöllisten työvälineiden ja sosiaalisen median toiminnan ja sovellusten ymmärtäminen työyhteisöissä on vielä aika heikkoa. Vastuu uusien työtapojen ja työvälineiden sekä sosiaalisen median tuomisesta organisaatioon on monessa paikassa epäselvä. Vastuu uusista toimintatavoista sopisi luontevasti HR:lle, koska niiden hyödyntämiseen liittyy aina toimintatapojen muuttaminen ja kulttuurin kehittäminen. Tarvitaan myös uusia taitoja ja uusia asenteita.

HR-asiantuntijoiden suhtautuminen sosiaaliseen mediaan on aika epäröivä. Sosiaaliseen mediaan liittyvät kielteiset tai pelottavat mielikuvat värittävät suhtautumista myös uusiin työvälineisiin. Ne koetaan pelottavina ja uhkina.

"Sosiaalisen median hallitsemattomuus pelottaa."

"Ihmisten vanhojen tietojen kaivelu netistä ja käyttäminen jälkeenpäin – nuorten toillailut pitäisi unohtaa."

"Reagointinopeus verkossa esiintyviin tietoihin yrityksestä tms. on pelottavaa."

Pelkoa aiheuttavaa ja ei-toivottua toimintaa sosiaalisessa mediassa ei voi estää, mutta sitä voidaan hallita ja ohjata esim. laatimalla selkeät käyttäytymissäännöt tai pelisäännöt (Code of Conduct) netissä ja

sosiaalisessa mediassa toimimiseen ja määrittämällä kullekin työtillalle selvät vastuuhenkilöt. Pelisäännöistä sovitaan sekä nykyisten että uusien työntekijöiden kanssa.

Yhteisölliset työvälineet sopisivat HR:nkin työhön

HR:n luontainen rooli olisi seurata uusia välineitä ja tuoda niitä sopivina ratkaisuin organisaatioon. Hyvä sovellusalue on HR:n omat toiminnot, jotka mahdollistavat työvälineiden käytön oppimisen omassa työssä.

Yhteisöllisiä työkaluja ja sosiaalista mediaa voidaan käyttää HR:n omissa tehtävissä sekä osaamisen johtamisessa ja oppimisen tukemisessa mm. seuraavilla alueilla:

- Rekrytointi: Voidaan tavoittaa potentiaaliset rekrytoitavat helpommin ja laajemmin kuin aiemmin. (vrt. Luku 4. Resurssien ja osaamisen hankkiminen yhä haasteellisempää)
- Perehdyttäminen: Virtuaalityötilaan voidaan rakentaa todellisen tuntuinen monimediaalinen (video-, kuva- ja tekstimuotoista tietoa) perehdytysohjelma, jonka avulla uusi henkilö voi tehokkaasti perehtyä tulevaan työnantajaan, sen henkilöihin, arvoihin, toimintoihin ja pelisääntöihin.
- Tiedon hankkiminen sekä organisaation sisältä (vain intran tai suljetun Internetin kautta) että ulkopuolelta (avoimesta Internetistä): esim. nuoret ovat tottuneet hankkimaan tietoa nopeasti kysymällä yhteisöiltään "kuka tietää...".
- Koulutuksen hankkiminen lähes rajattomasta määrästä opinahjoja: esim. Second Life:ssa olevien oppilaitosten ja yliopistojen kurssitarjonnan hyödyntäminen. Myös yritykset omia ammatillisia kursseja voidaan toteuttaa Second Life:ssa tai muualla verkossa, jolloin niitä voidaan hyödyntää missä päin maailmaa vain.
- Tiedon ja kokemusten jakaminen, hyvien käytäntöjen jakaminen erilaisissa yhteisöissä ja asiantuntijoiden kesken riippumatta näiden sijaintipaikasta: osaajat voivat olla yhteydessä toisiinsa yhteisöllisten työvälineiden tai sosiaalisen median kautta. Erilaiset virtuaalityötilat ovat keskeinen väline osaamisen jakamisessa ja organisaation oppimisessa.
- HR:n palvelujen kehittäminen: käyttäjät voivat osallistua kaikkien HR:n palveluiden kehittämiseen ja jopa uusien palvelujen ideoimiseen.
- Esimiesten ja henkilöstön ohjeistaminen esimerkiksi osaamisen kehittämiseen: Osaamisen johtamisen virtuaalityötila voi ohjata sekä esimiehiä että henkilöstöä hälyttämällä (RSS-syötteillä) kännykkään tai tietokoneeseen, milloin on aika käynnistää kehityskeskustelut tai laatia oman yksikön osaamisen kehittämissuunnitelma tai varmistaa, että jokaisella on oma henkilökohtainen oppimissuunnitelma. Työtillassa on kaikki tarvittavat työvälineet ja ohjeet. Työtilaan voidaan koota myös tietoa ja tuottaa jatkuvasti päivitystä tärkeimmistä osaamisalueista.

HR tarvitsee itse uutta osaamista ja ymmärrystä liiketoiminnan sovelluksista. Lisäksi HR tarvitsee yhteistyötä ainakin IT osaston ja viestinnän kanssa. Moni vastaaja ja haastateltu HR-asiantuntija totesi, että

HR:n olisi hyvä aloittaa itse yhteisöllisten työvälineiden kokeilut vaikka omalla blogilla tai yhdellä wikillä. Oman kokemuksen myötä oppii tunnistamaan myös näiden välineiden tuolia mahdollisuuksia sekä HR:lle että koko yritykselle kehittää toimintatapoja.

"Pitää itse kokeilla vaikka blogin pitoa, jotta näkee, miten sosiaalinen media toimii."

Yhteisöllisten työvälineiden ja sosiaalisen median käyttöön ottoon liittyviä haasteita

Yhteisöllisten työvälineiden ja ennen kaikkea sosiaalisen median käyttöön ottaminen edellyttää, että lähtökohdانا on tarve muuttaa toimintatapoja. Tekniikka ole itsetarkoitus, vaan se voi olla ratkaisu johonkin ongelmaan. Toimintatapojen muutos edellyttää usein yrityskulttuurin muutosta. Yhteisöllinen toimintatapa edellyttää yrityskulttuuria, joka perustuu luottamukseen, sitoutumiseen, yhteisöllisyyteen ja tiedon jakamisen arvostukseen. Useimmissa yrityksissä yrityskulttuurin muuttaminen on suurin haaste uusien työvälineiden käyttöönotossa. Ei ole helppoa luopua kontrollista.

Uusien työvälineiden käyttöönotto ja uudet toimintatavat edellyttävät uutta osaamista. Tarvittavan osaamisen tunnistaminen ja osaamisen hankkiminen pitää järjestää. Uutta toimintatapaa ja uusien työvälineiden käyttöä pitää voida opetella ja harjoitella riittävän pitkään. Uusien kytkentöjen aivoissa pitää voida vahvistua kertauksen avulla niin, että ne jatkossa toimivat automaattisesti tietynlaisessa tilanteessa eikä niin, että pienikin aikapaine aktivoi vain vanhat toimintatavat. Sosiaalisen median ja yhteisöllisten työvälineiden käyttämisen haasteena on varata riittävästi resursseja myös käytön ja ajattelutavan opetteluun. Erityisesti vanhempien työntekijöiden opettelu voi viedä aikaa.

Oma haasteensa ovat esimiehet ja johto, jotka helposti pitävät kiinni vanhoista toimintatavoista, jotka ovat heidän hallinnassaan. Miten saada kaikki innostumaan ja erityisesti ne, jotka päättävät?

"Sosiaalinen media luo helpolla kahden viestinnän markkinat: nuoret ja asiasta innostuneet menevät sisään ja kasvavat kehityksen mukana, toiset - ja varsinkin jos ovat päättävissä asemissa - jäävät tärkeän asian ulkopuolelle ja mahdollisuudet/riskit jäävät huomioimatta."

8. HR:n osaamishaasteita

Kun työ painottuu yhä enemmän tietoon ja osaamiseen ja kun yrityksistä yhä suurempi osa on ns. tietoyrityksiä, korostuu ihmisen ja osaamisen merkitys strategisena resurssina. Työ edellyttää yhä vaativampaa ajattelua, uusia oivalluksia, jatkuvaa parantamista, oman työn sovittamista toisten työhön, asiakkaan tarpeiden pohtimista ja monia muita ajatteluprosesseja, jotka edellyttävät tietoa ja halua kehittää omaa työtä. Työ vaatii älyvoimaa. Töiden järjestelyssä ja johtamisessa tarvitaan tietoa ihmisen älyllisistä resursseista ja niiden tehokkaasta toiminnasta. Työtapojen kehittämisessä tarvitaan tietoa tekniikan tarjoamista mahdollisuuksista sekä ihmisen älyllisten resurssien ja tekniikan

yhteensovittamisesta. Tarvitaan ihmisen ja älyllisen resurssin osaajaa, joka voi neuvoa esimiehiä älyllisen resurssin johtamisessa ja tuoda parhaat mahdolliset johtamisprosessit yritykseen.

HR:n asemahaaste

Yrityksissä on kaksi resurssia: raha ja ihmiset. Rahan osalta talousjohtaja on ollut toimitusjohtajan "oikea käsi" jo pitkään. Talousjohtaja välittää tietoa rahaan kohdistuvista ennakko-odotuksista, ohjeistaa rahan käytössä parhaan mahdollisen tuottavuuden aikaansaamiseksi, varmistaa, että yrityksessä on mahdollisimman tehokkaat tiedonkeruu- ja raportointimenetelmät ja tuottaa mahdollisimman ajankohtaista tietoa toiminnasta johtamisen tueksi. Samalla tavalla HR-johtajan pitäisi olla toimitusjohtajan "vasen käsi", joka on asiantuntija siinä, miten ihmisiä johdetaan, miten ihmiset "toimivat" tuottavimmin ja miten älyllisten resurssien johtamista kehitetään. HR:n tulisi tuottaa jatkuvasti tutkittua tietoa esimerkiksi erilaisten johtamistoimien vaikutuksesta ihmisten luovuuteen, kykyyn parantaa toimintaansa, tuottaa asiakastyytyvää ja toimia tuloksellisesti.

HR pitäisi nähdä osana liiketoimintaa sekä vastuullisena liiketoimintaa ja sen kehittämistä koskeviin päätöksiin. Se edellyttää, että HR-johtajilla on yhtä hyvät liiketoiminnan johtamisen valmiudet kuin muilla johtoryhmän jäsenillä. HR-johtajat pitäisi saada samoihin koulutus- ja työtehtäväkiertoihin kuin muutkin johtoryhmän jäsenet ja johtopotentialit.

HR:n priorisointihaaste

HR on vuosien saatossa kerännyt kovin monenlaisia tehtäviä, lakiasioista, strategian käytäntöön viemiseen, työvaatteista koulutukseen. Harva on karsinut näitä sekalaisia tehtäviä, puhumattakaan systemaattisesta tehtävien priorisoinnista ja ulkoistamisesta. HR hukkuu helposti rutiineihin, jolloin on vaikea edes ottaa yllä kuvattua strategista roolia. HR:llä on varmasti monessa organisaatiossa edessä oman tehtävän kirkastaminen. Haluaako se olla osa liiketoimintastrategiaa - ei vain kumppani - vai edelleen kaiken sen erilaisen toiminnan organisoija ja tuottaja, joka jättää tärkeydestään huolimatta HR:n ylimmän päätöksenteon ulkopuolelle. Siinä missä johtoryhmä pohtii yrityksen liiketoimintastrategiaa ja sopeuttaa sitä toimintaympäristöön, pitäisi sen HR-johtajan johdolla pohtia, miten hankitaan sellaiset ihmiset ja sellainen osaaminen, että strategia voi toteutua. Mihin osaamisiin keskitytään itse, mihin hankitaan kumppani ja kuka/mikä on paras kumppani tietyissä osaamisissa?

HR:n osaamishaaste

Työn tärkein resurssi ovat älylliset resurssit. Niiden perusta ovat ihmisten aivot ja mieli. Yritysjohdo, esimiehet ja kaikki ihmiset tarvitsevat tietoa siitä, miten nämä resurssit toimivat tehokkaasti, miten niistä saadaan paras mahdollinen tulos ja tuottavuus. Työterveyshuolto on hoitanut pitkään ihmisten fyysistä kuntoa, mikä on ollut tärkeää tuotantotyössä. Tietotyössä tarvitaan yhä enemmän ihmiseen (aivoihin ja mieleen) liittyvää tietoa. HR:n vastuulla olisi luontaisesti toimia yrityksen kanavana tähän tietoon. Miten HR hankkii tietoa ja miten se välittää sitä johdolle?

Tehokkuutta ja uusia toimintatapoja peräänkuulutetaan joka organisaatiossa. Yhteisölliset työvälineet ovat tehostaneet toimintoja, parantaneet kustannustehokkuutta ja luoneet uusia liiketoimintamahdollisuuksia. HR:n tulisi ottaa aktiivinen rooli toiminnan kehittämisessä. Se edellyttää lisää osaamista sekä yhteistyötä esimerkiksi IT:n ja viestinnän kanssa.

HR:n oman toiminnan tehostaminen edellyttää yhä enemmän liiketoiminnan osaamista. Samalla tavalla kuin liiketoiminta hakee kustannustehokkuutta keskittymällä ydintehtäviin ja ulkoistamalla muut, voi HR:kin lisätä priorisointia, keskittymistä, yhteistyötä ja ulkoistamista. Tarvitaan tietoa ulkoistamisen malleista ja niiden kustannusvaikutuksista.

9. Tutkimukselle tarvetta

HR:n tarpeisiin ei ole riittävästi tutkimusta. Kaikkien osaamis- ja oppimishaasteiden osalta kaivataan tietoa hyvistä käytännöistä sekä hyvien käytäntöjen analysointia. Lisäksi toivotaan vaikuttavuustutkimusta, miten HR:n eri toimet vaikuttavat liiketoimintaan.

Uusista osaamistarpeista ja niiden ennakoinnista kaivataan jatkuvasti tietoa. Erityisesti johtamisen ja esimiestyön uusista osaamishaasteista tarvitaan tietoa. Tutkimusta kaivataan uusista johtamisosaamisen oppimistavoista.

Mittareista kaivataan lisää tutkimusta. Millaiset mittarit ohjaavat parhaiten esimiehiä ihmisten ja osaamisen johtamisessa?

Oppimisesta kaivataan monenlaista tutkimusta:

- Ketterää oppimista edistävästä ja estävästä tekijöistä on kovin vähän tutkittua tietoa. Erityisesti kaivataan tietoa rakenteellisista ja asenteellisista tekijöistä, jotka edistävät ja estävät ketterää oppimista.
- Myös ihmisten motivaatiotekijöistä tarvitaan tietoa: miten ihmiset innostuvat toimintakonseptien muutoksista ja niiden edellyttämien uusien tietojen ja taitojen oppimisesta. Miten jäykkiä rakenteita muutetaan ketteriksi?
- Tietoa eri työssä oppimisen malleista ja prosesseista, miten niitä on pystytty soveltamaan ja millaisia tuloksia niillä on saatu.
- Oppimiskäytäntöjen kehittämiseen liittyvä interventiotutkimus, jossa etsitään keinoja ylittää toimintojen välisiä tiukkoja rajoja organisaatiotasoisesta osaamisen (capability) kehittämisessä. *"Olennaista on kehittää ko. toimintaan ja sen ajankohtaiseen muutokseen sopivia oppimiskäytäntöjä ja interventiomenetelmiä, joilla työyhteisöjen oppimiskäytäntöjä voidaan muuttaa ja kehittää toiminnan olosuhteiden muutoksen vaatimalla tavalla. Ongelmana on usein myös vanhojen, massatuotannon kauden mallien soveltaminen nopeasti muuttuvassa, informaatioteknisessä maailmassa."*
- Esimerkiksi vertailevat tutkimukset erilaisista työkuultuureista, kuten itsenäinen työ vs. tiimityö ja niissä olevat erilaiset oppimisen prosessit, mahdollisuudet ja haasteet, ja etenkin oppimistulokset.

- Erilaisiin ammattiryhmiin liittyvät uudet oppimisen haasteet - ovatko ne esim. samansuuntaisia riippumatta alasta. Ovatko haasteet esim. sellaisia, että entisen yhden henkilön sijaan työtehtäväkentän hoitamiseen pitää olla tulevaisuudessa kaksi tms.
- Sosiaalisen median vaikutuksista oppimiselle sekä formaalissa että informaalissa tilanteissa, esim. eri oppimisympäristöt, niiden käyttöä edistävät ja estävät tekijät.

Lisäksi kaivataan tutkimustietoa työssä oppimisen ja työhyvinvoinnin yhteyksistä sekä yhteyksistä yleiseen koettuun hyvinvointiin elämässä. Lisää tietoa tarvitaan myös etätöystä ja etätöön edellytyksistä ja vaikutuksista mm. työssäoppimisen ja perhe-elämän kannalta.

10. Hankkeen taustaa

Hankkeeseen osallistuivat Henkilöstöjohdon ryhmä Henry ry:n jäsenet sekä joukko CICERO Learning -verkoston piiriin kuuluvia tutkijoita. Pilottivaiheeseen osallistui myös yritysjohtajia, joiden vastuualue on muu kuin henkilöstöjohto.

Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa on käytetty eri menetelmiä. Kyselyn ensimmäinen vaihe käsitti haasteiden kartoituksen verkkopohjaisella haaste-ideoiden kartoitusmenetelmällä (Fountain Park Oy:n Signals-menetelmä). Asiantuntijat (ohjausryhmä) valitsi kyselyn teemat. Varsinainen kysely tehtiin koko Henry ry:n jäsenistölle. Se kattoi sekä osaamiseen ja oppimiseen liittyvien haasteiden kartoituksen että valittujen teemojen mukaisia kysymyksiä. Tiedot kerättiin varsinaisessa kyselyssä samoin kuin jatkokyselyissä Fountain Parkin Qualette -ohjelmalla. Jatkokyselyt tehtiin Henry-Fellows -ryhmän jäsenille (kokeneita, yleensä johtoryhmään kuuluvia henkilöstöjohtajia) sekä CICERO Learning -verkoston piiriin kuuluville tutkijoille. Vastausten ohella useita henkilöstöjohtajia haastateltiin.

Pilottikysely toteutettiin huhtikuussa ja varsinainen kysely touko-kesäkuussa 2010. Näihin vastasi 834 Henry ry:n jäsentä. Vastaajien taustatiedot olivat seuraavat:

Vastaajien tehtäväalue

Tehtäväalue	Pilotin vastaajat		Kaikki vastaajat	
	Lukumäärä	osuus vastaajista (%)	Lukumäärä	osuus vastaajista (%)
Yleisjohto	5	29.4	94	12.9
Henkilöstöjohto ja hallinto	6	35.3	423	58.1
Talous	0	0	9	1.2
Koulutus	3	17.6	89	12.2
Markkinointi ja myynti	1	5.9	20	2.7
T&K	1	5.9	8	1.1
IT	0	0	8	1.1
Tuotanto	0	0	10	1.4
Muu	1	5.9	67	9.2

Tehtävä/asema	Pilotin vastaajat		Kaikki vastaajat	
	Lukumäärä	osuus vastaajista (%)	Lukumäärä	osuus vastaajista (%)
Toimitusjohtaja	4	23.5	67	9.2
Johto/johtoryhmän jäsen	8	47.1	169	23.2
Päällikko/keskijohto	3	17.6	229	31.5
Asiantuntija (esim. koulutus-suunnittelija)	2	11.8	247	34
Assistentti	0	0	15	2.1

Vastaajien organisaation koko

Yrityksen koko/henkilöstömäärä	Pilotin vastaajat		Kaikki vastaajat	
	Lukumäärä	osuus vastaajista (%)	Lukumäärä	osuus vastaajista (%)
-10	3	17.6	78	10.7
11-50	2	11.8	85	11.7
51-250	3	17.6	147	20.2
251-1000	0	0	182	25.0
1001-5000	2	11.8	110	15.1
5001-10000	0	0	44	6.0
10001-	7	41.2	82	11.3

Vastaajien edustama toimiala

Toimiala	Pilotin vastaajat		Kaikki vastaajat	
	Lukumäärä	osuus vastaajista (%)	Lukumäärä	osuus vastaajista (%)
Teollisuus (valmistus)	0	0	83	11.4
Teknolohiateollisuus	5	29.4	100	13.7
Kauppa ja palvelut	1	5.9	78	10.7
Koulutus ja tutkimus	4	23.5	75	10.3
Pankki, vakuutus ja rahoitus	0	0	45	6.2
Konsultointi ja asiantuntijatyö	2	11.8	139	19.1
Julkishallinto	0	0	107	14.7
Terveydenhuolto	1	5.9	19	2.6
Muu	4	23.5	82	11.3

Vastaajien ikä ja sukupuoli

Ikä	Pilotin vastaajat		Kaikki vastaajat	
	Lukumäärä	osuus vastaajista (%)	Lukumäärä	osuus vastaajista (%)
<25	0	0	3	0.4
25-34	1	5.9	122	16.8
35-44	4	23.5	232	31.9
45-55	6	35.3	255	35.0
55+	6	35.3	116	15.9
Sukupuoli				%
Mies	8	47.1	160	22.0
Nainen	9	52.9	567	78.0

Vastaajien taustaprofiili kuvaa aika tarkkaan Henry ry:n jäsenistön profiilia. Pilotissa oli valittu vastaajiksi enemmän muita kuin HR-johtajia, mutta pilotin vastaajien vaikutus kaikkiin vastauksiin jäi varsin pieneksi.

Lähteitä

Ahonen H (2008), Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 218. Väitöskirja

Cappelli P. (2008), Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review, March 2008.

Clark T.R. & Gottfredson C.A. (2008) In search of Learning Agility, A Special Report from TRCLARK LLC (TRCLARK is a research, training, and consulting organization with deep expertise in leadership development, change management, and organization performance.)

Eichinger R.W. (2004), Learning agility as a prime indicator of potential. (Current Practices). Human Resource Planning, December 1, 2004

Kangas M (), The school of the future: theoretical and pedagogical approaches for creative and playful learning environments. Väitöskirja.

Lombardo M.M. & Eichinger R.W. (2000) High potentials as high learners. Human Resource Planning Society 28 (3) 321-329.

Schwaber, K & Beedle, M (2001): *Agile software development with Scrum*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Sutherland, Jeff (2004-10). "[Agile Development: Lessons learned from the first Scrum](http://www.scrumalliance.org/resources/35)" (PDF). <http://www.scrumalliance.org/resources/35>.

[Takeuchi H & Nonaka I \(1986\) "The New New Product Development Game" \(PDF\). Harvard Business Review \(January–February 1986\). http://hbr.org/product/new-new-product-development-game/an/86116-PDF-ENG.](http://hbr.org/product/new-new-product-development-game/an/86116-PDF-ENG)

Virkkunen J & Ahonen H (2007), Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen.

A group consisting of Professor Ingmar Björkman, PhDs Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Jennie Smelius and PhD students Catharina Ahlvik, Mathias Höglund and Sofia John at Hanken and Assistant Professor Adam Smale at Vaasa University has during the last several years worked with leading Nordic multinational firms on a Tekes (and partly a Academy of Finland) financed project on talent management issues in multinational corporations. The work is done in collaboration with a number of international researchers. We have published a number of publications. Please feel free to contact us at firstname.lastname@hanken.fi or firstname.lastname@uwasa.fi.

Learning and Instruction -journaalit sisältävät mielenkiintoisia tutkimusartikkeleita juuri työssä oppimisesta ja myös opettajien oppimisesta, silloin kun esimerkiksi uusia pedagogisia innovaatioita otetaan käyttöön.