

Henkilöstön kehittäminen yrityksissä

EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008

Sisällysluettelo

Esipuhe	5
Tiivistelmä.....	6
1. Selvityksen tavoitteet, menetelmät ja edustavuus	8
2. Liiketoiminta ohjaa henkilöstön kehittämistä	9
3. Kehityskeskustelut auttavat tunnistamaan osaamistarpeita	9
4. Osaamista kehitetään suunnitelmallisesti	10
5. Osaamisen kehittämisellä on monia muotoja	11
5.1 Tutkintoon johtamaton koulutus	12
5.2 Tutkintoon johtava koulutus	14
5.3 Omaehtoinen koulutus.....	16
5.4 Trainee- ja graduate-ohjelmat	16
5.5 Konferenssit, messut, yritysvierailut ja opintomatkat.....	17
5.6 Systemaattinen tehtävä- ja työkierto.....	18
5.7 Projektit ja hankkeet	19
5.8 Kouluttajana toimiminen.....	20
5.9 Perehdytys	21
5.10 Palauteprosessit	21
5.11 Coaching.....	22
5.12 Mentorointi ja verkostojen hyödyntäminen	23
5.13 Osaamisen kehittämisen profilit henkilöstöryhmittäin ...	25
6. Muutostilanteet heijastuvat opiskelijapäiviin	28
7. Osaamisen kehittämisen näkymät	29
Projektiryhmä ja raporttiin haastatellut henkilöt.....	31

Esipuhe

Elinkeinoelämän keskusliiton ja sen jäsenliittojen henkilöstö- ja koulutustiedustelulla kerättiin tietoja lokakuulta 2008 jäsenyritysten työvoimatilanteesta, työsuhteiden muodoista, rekrytointivaikeuksista, yritysten ja oppilaitosten yhteistyöstä sekä henkilöstön kehittämistä.

Tämä raportti sisältää henkilöstö- ja koulutustiedustelusta saadut tulokset yritysten henkilöstön kehittämistä. Tiedustelun tuloksia on täydennetty yrityshaastatteluin. Raportin on laatinut asiantuntija Satu Ågren Elinkeinoelämän keskusliitosta EK:sta.

Tiedustelun tavoitteena oli selvittää, millaisia henkilöstön kehittämismuotoja yrityksillä on käytössään, miten niitä käytetään eri henkilöstöryhmien osaamisen kehittämiseen ja mihin suuntaan ne ovat kehittymässä. Julkaisu antaa lisäinformaatiota myös ajankohtaiseen valmisteluun aikuiskoulutuksen uudistamiseksi.

Henkilöstön kehittämisen muodoista on ollut saatavilla varsin vähän mitattavaa tietoa. Kun aikuisten osaamisen kehittäminen tapahtuu yhä enemmän työpaikoilla ja työn ohessa, perinteiset aikuiskoulutukseen osallistumista kuvaavat mittarit eivät enää anna riittävän laaja-alaista kuvaa osaamisen kehittämisestä työuran aikana. Tällä pilottiselvityksellä pyritään osaltaan luomaan pohjaa uudelle mitalistolle tulevaisuudessa.

Suuret kiitokset kaikille, jotka ovat osallistuneet tähän selvitykseen yrityksissä, antaneet aikaansa syventäviin haastatteluihin tai osallistuneet selvityksen projektiryhmän tai muuhun työskentelyyn.

Helsingissä huhtikuun 22. päivänä 2009

Markku Koponen
Koulutusjohtaja

Tiivistelmä

Henkilöstö- ja koulutus-tiedustelussa selvitetiin, millaisia osaamisen kehittämismuotoja EK:n jäsenyrityksillä oli käytössä, miten eri henkilöstöryhmi-en osaamista kehitettiin ja miten henkilöstön kehittämiseen osallistuttiin vuonna 2008. Lisäksi selvitettiin opiskelijapäivien määrää vuonna 2008 ja ennakoitiin osaamisen kehittämisen lähivuosien näkymiä. Tiedustelun tuloksia täydennettiin yrityshaastatteluin.

Osaamista kehitetään strategian suuntaisesti

Osaamisen kehittämisellä on tänä päivänä vahva yhteys yrityksen strategiaan. Osaamisen kehittämisen tehtävänä on osaltaan varmistaa yrityksen strategian toteutuminen.

Kehityskeskustelu on yksi keskeisimmistä menetelmistä, joita käytetään osaamisen nykytilan arviointiin ja tavoitetaso asetamiseen. Osaamistarpeiden tunnistamisen tukena ovat lisäksi eri ammattiryhmille, tiimeille tai yksittäisille työntekijöille määritellyt

osaamisprofiilit. Tietoa osaamistarpeista saadaan myös henkilöstötutkimusten, 360 asteen arvioinnin, hyvinvointikyselyjen sekä asiakas-tyytyväisyystutkimusten kautta.

Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen koskee koko henkilöstöä. Osaamisen kehittäminen on kuitenkin sekä tavoitteen, sisällön että menetelmien osalta eri ryhmien, usein jopa yksittäisten henkilöiden tarpeisiin räätälöityä. Myös euro-määräisissä ja työaikapanostuksissa on eroja.

Tutkintoon johtamaton koulutus ja palauteprosessit käytettyjä kehittämismuotoja

Tutkintoon johtamaton koulutus, luokkamuotoisena tai verkko-oppimisena toteutettuna, oli eniten käytetty osaamisen kehittämisen muoto kaikissa henkilöstöryhmissä EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2008. Tällaista koulutusta oli käyttänyt kaikkiaan 84 prosenttia yrityksistä.

Toiseksi yleisin osaamisen kehittämisen muoto oli palauteprosessien, esimerkiksi kehityskeskustelun käyttö. Palauteprosessit olivat

käytössä miltei kaikissa yli 250 henkilöä työllistävissä yrityksissä. PK-yrityksissä ainakin formaalien palauteprosessien käyttö oli selvästi vähäisempää kuin suurissa yrityksissä.

Henkilöstö- ja koulutustiedustelussa selvitettiin myös, miten EK:n jäsenyritykset käyttävät osaamisen kehittämisessä muun muassa tutkintoon johtavaa koulutusta, omaehtoista koulutusta, trainee- ja graduate-ohjelmia, konferensseja, messuja, opintomatkoja ja yritysvierailuja, systemaattista työ- ja tehtäväkiertoa, projekteja ja hankkeita, kouluttajana toimimista, mentorointia ja verkostoja sekä coachingia. Näitä osaamisen kehittämisen muotoja käytettiin fokusoidusti tukemaan yksittäisten henkilöiden ammatillista kasvua tai valikoitujen ryhmien osaamisen kehittämistä.

Opiskelijapäivien määrä lievässä laskussa

Henkilöstökoulutustutkimuksissa koulutukseen osallistumisen intensiteettiä mitataan perinteisesti opiskelijapäivien määrällä.

Opiskelijapäivät kuvaavat kuitenkin mittarina kapeasti nykypäivän osaamisen kehittämistä yrityksissä. Ne kertovat formaaliin koulutukseen osallistumisesta eivätkä näin ollen anna kuvaa osaamisen kehittämisestä koko laajuudessaan.

EK:n jäsenyrityksissä kertyi vuonna 2008 henkilöä kohden noin 2 opiskelijapäivää. Teollisuudessa opiskelijapäiviä kertyi 3 henkilöä kohti, palvelualalla 2 ja rakennusalalla 1,5. Opiskelijapäivien määrä on kääntynyt hienoiseen laskuun, kun sitä verrataan edelliseen mitausajankohtaan eli vuoteen 2004. Talouden taantumana aikana yritykset harkitsevat entistä tarkemmin kehittämisinvestointiaan ja osaamisen kehittämisessä hyödynnetään tavanomaistakin enemmän yrityksen omaa asiantuntemusta.

Verkko-oppiminen ja työssäoppiminen lisääntyvät

EK:n jäsenyritykset ennakoivat, että erityisesti tutkintoon johtamattoman, verkko-oppimisena

toteutettavan koulutuksen käyttö lisääntyy vuosina 2009–2011. Verkko-oppimisen etuja perinteiseen luokkakoulutukseen verrattuna ovat muun muassa kustannustehokkuus, nopeus ja joustavuus.

Myös työssäoppimisen eri muotojen, kuten systemaattisen työkierron, kouluttajana toimimisen sekä projektien ja hankkeiden, käyttö kasvaa osaamisen kehittämisessä. Työssäoppimisen käytön kasvu selittyy pitkälti sen tuloksellisuudella ja vaikuttavuudella. Yritykset ovat pyrkineet mallintamaan erilaisia työssäoppimisen muotoja ja luomaan niiden käytölle pelisääntöjä.

Vastausaktiivisuus 69 prosenttia

EK:n henkilöstötiedusteluun vastanneet yritykset työllistivät 483 000 henkilöä, mikä on 69 prosenttia tiedustelun piirissä olleiden yritysten henkilöstömäärästä ja 51 prosenttia kaikkien EK:n jäsenyritysten henkilöstömäärästä. Lisäksi tehtiin 23 syvähaastattelua yrityksissä.

1. Selvityksen tavoitteet, menetelmät ja edustavuus

Elinkeinoelämän keskusliitto EK selvittää vuosittain henkilöstö- ja koulutustiedustelulla jäsenyritysten lyhyen aikavälin työvoima- ja koulutustarpeita. Vuoden 2008 tiedustelussa yhdeksi selvitettäväksi aihealueeksi valittiin henkilöstön kehittäminen.

EK:ssa ja jo sen edeltäjäorganisaatioissa TT:ssä ja PT:ssä on seurattu säännöllisesti valikoituja henkilöstön kehittämiseen liittyviä indikaattoreita. Tietoa on kerätty muun muassa opiskelijapäivien määrästään, henkilöstökoulutukseen osallistumisesta, koulutusinvestoinneista sekä henkilöstökoulutuksen rahoituksesta. Nämä indikaattorit tarjoavat kuitenkin melko kapealaista tietoa siitä, miten osaamista tänä päivänä yrityksissä kehitetään.

Tavoitteeksi asetettiin, että vuoden 2008 henkilöstö- ja koulutustiedustelua varten suunnitellaan uudet henkilöstön kehittämistä mittaavat indikaattorit. Tätä varten EK perusti keväällä 2008 projektiryhmän, johon kuului henkilöstön kehittämisestä vastaavia yritysten edustajia sekä asiantuntijoita EK:sta. Projektiryhmän tehtävänä oli suunnitella tiedustelulomakkeeseen kysymys, jolla saataisiin perinteisen henkilöstökoulutuksen lisäksi tietoa myös muista osaamisen kehittämisen muodoista.

Henkilöstö- ja koulutustiedustelu lähetettiin otannan perusteella yli 3 400:aan EK:n jäsenyritykseen tai toimipaikkaan lokakuussa 2008. Otannassa olivat mukana kaikki yli 150 henkilön yritykset, joka neljäs 10–149 henkilön yritys ja joka viides 3–9 henkilön yritys. Tieduste-

luun ei otettu lainkaan mukaan alle 3 henkilön yrityksiä.

Otokseen valikoituneissa yrityksissä oli henkilöstöä yhteensä 705 000. Tiedusteluun vastanneet yritykset työllistivät yhteensä 483 000 henkilöä, mikä on 69 prosenttia tiedustelun piirissä olleiden yritysten henkilöstömäärästä ja 51 prosenttia EK:n kaikkien jäsenyritysten henkilöstömäärästä.

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun aineistoa täydennettiin ja syvennettiin yrityshaastatteluin. Elokuun 2008 ja maaliskuun 2009 välisenä aikana selvitystä varten tehtiin 23 haastattelua. Haastatellut henkilöt olivat pääasiassa yritysten henkilöstöjohtajia ja henkilöstön kehittämispäälliköitä. Haastatteluissa keskusteltiin yritysten osaamisen kehittämistä. Haastatellut

esittelivät myös yhden esimerkin siitä, miten yrityksessä on toteutettu osaamisen kehittämistä.

Tähän raporttiin on koottu henkilöstö- ja koulutustiedustelun tulokset sekä yrityshaastatteluissa saatua täydentävää tietoa ja näkemyksiä osaamisen kehittämistä. Lisäksi raporttiin on poimittu haastatteluista muutamia esimerkkejä erilaisista tavoista kehittää osaamista.

Tiedustelua varten suunniteltiin uudet henkilöstön kehittämistä mittaavat indikaattorit.

■ Näin osaamisen kehittämistä hankittiin tietoa

EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu

- vastanneet yritykset työllistivät 483 000 henkilöä eli yli puolet EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä

Yritysten syvähaastattelut


- mukana 23 yritystä

Osaamisen kehittäminen EK:n jäsenyrityksissä

2. Liiketoiminta ohjaa henkilöstön kehittämistä

Osaamisen kehittämislä on tänä päivänä vahva yhteys yrityksen strategiaan. Sen tehtävänä on osaltaan varmistaa yrityksen strategian toteutuminen. On tavanomaista, että henkilöstöjohtaja kuuluu yrityksen johtoryhmään ja on näin mukana konkreettisesti strategisessa suunnittelussa ja tavoiteasetannassa.

Henkilöstön kehittäminen on investointi, johon käytetään merkittävä määrä rahaa ja aikaa ja jonka tulisi ajan mittaan heijastua myös yrityksen taloudellisessa tuloksessa.



Henkilöstön kehittäminen on entistä tärkeämpää myös työnantajakuvan kannalta.

On tärkeää, että osaamisen kehittäminen on oikein suunnattua ja vaikuttavaa.

Osaamisen kehittämisen strateginen merkitys liiketoiminnan kannalta tunnustetaan ja tunnustetaan yrityksissä nykyisin varsin hy-

vin. Vahva osaaminen on edellytys markkina-aseman säilyttämiselle ja parantamiselle kaikilla aloilla. Yritykset, jotka varmistavat jatkuvasti osaamisen korkean tason, omaavat myös yleensä hyvät valmiudet kohdata muutoksia. Henkilöstön kehittäminen on entistä tärkeämpää myös työnantajakuvan kannalta. Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa on yhä keskeisempi työnantajan valintaan, työhön sitoutumiseen ja työmotivaatioon vaikuttava tekijä.

3. Kehityskeskustelut auttavat tunnistamaan osaamistarpeita

Kehityskeskustelu on yrityksissä keskeisimpiä osaamisen nykytilan arvioinnissa ja tulevaisuuden tavoitetason asettamisessa käytettäviä menetelmiä. Juuri kehityskeskustelussa yrityksen strategia vietään henkilötasolle saakka.

Osaamistarpeiden tunnistamisen tukena ovat lisäksi yrityksen eri ammattiryhmille, tiemeille tai yksittäisille työntekijöille määrittelemät osaamisprofiilit tai roolikartat.

Osaamisprofiilissa kuvataan tiedot ja taidot, joita kyseisessä tehtävässä tarvitaan. Osaamisprofiilit auttavat osaamistarpeiden tunnistamisessa, mutta ne ovat myös osa yrityksen riskienhallintaa. Osaamisprofiileja hyödynnetään muun muassa, kun rekrytoidaan lisää henkilöitä tai haetaan uusia osaajia eläkkeelle siirtyvien tai työpaikkaa vaihtavien tilalle.

Tärkeitä osaamistarpeiden tunnistamisessa hyödynnettäviä työ-

kaluja ovat lisäksi henkilöstötutkimukset, 360 asteen arviointi, hyvinvointikyselyt sekä asiakastytyväisyystutkimukset.



Osaamisprofiilit ovat osa yrityksen riskienhallintaa.

4. Osaamista kehitetään suunnitelmallisesti

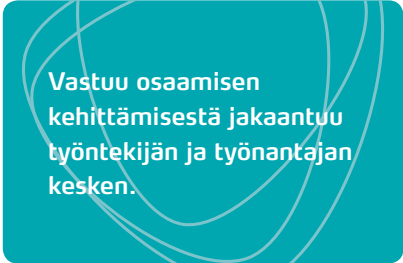
Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on sekä yksittäisen työntekijän että yrityksen edun mukaista. Myös vastuu osaamisen kehittämisestä jakaantuu työntekijän ja työnantajan kesken.

Työntekijän on huolehdittava itse siitä, että oma ammatillinen osaaminen on riittävällä tasolla. Työnantajan tehtävänä taas on luoda edellytykset ja kannustaa tähän tarjoamalla erilaisia kehittymismahdollisuuksia. Yritys ikään kuin heittää pallon ilmaan, mutta henkilön pitää itse ottaa koppi.

Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen koskee koko henkilöstöä. Koulutustarjonta ei ole kuitenkaan kaikille yhtäläinen, vaan osaamisen

kehittäminen on sekä oppimistavoitteiden, sisällön että menetelmien osalta eri ryhmien, usein jopa yksittäisten henkilöiden tarpeisiin räätälöityä. Myös euromääräisissä ja käytettynä työaikana mitattavissa kehittämispanostuksissa on painotuseroja.

Henkilöstön kehittämistä säädelään osin myös yrityksen ulkopuolelta. Lakisääteisiä koulutusvelvoitteita tai -suosituksia kohdistuu monien ammattiryhmien edustajiin. Laki velvoittaa esimerkiksi työnantajia varmistamaan, että työkseen pakkaamattomia, helposti pilaantuvia elintarvikkeita käsittelevät henkilöt suorittavat hygieniapassin. Koulutusvelvoitteita voi tulla myös EU:sta. Esimerkiksi hiljattain voimaan tullut EU-säännös edellyt-



Vastuu osaamisen kehittämisestä jakaantuu työntekijän ja työnantajan kesken.

tää jo ammatissa toimivilta linja-auton ja kuorma-auton kuljettajilta jatkokoulutusta 35 tuntia viidessä vuodessa. Tietyn tuotteen myyntioikeuksien saaminen voi puolestaan edellyttää esimerkiksi myyntihenkilöstöltä tarkoin määritellyn sertifiointiprosessin suorittamista ja säännöllistä osaamisen päivittämistä.

5. Osaamisen kehittämisellä on monia muotoja

Osaamisen kehittäminen on muuttunut yrityksissä paljon viime vuosina. Oleellinen muutos on entistä vahvempi yhteys yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Koulutus räätälöidään yleensä yrityksen tarpeita vastaavaksi ja linkitetään tiiviisti työprosesseihin. Tämä näkyy muun muassa siten, että koulutuksissa käytetään esimerkkejä omasta yrityksestä, tehdään projektitöitä, joista yritys konkreettisesti hyötyy, sekä pohditaan ja kokeillaan käytännössä, miten uusi opittu teoreettinen tieto vaikuttaa omaan työhön. Yrityslähtöinen henkilöstön kehittäminen asettaa erityisen suuria haasteita koulutuksen suunnitteluvaiheelle.

Henkilöstö- ja koulutustiedustelussa selvitettiin, miten EK:n jäsenyritykset ovat käyttäneet henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen seuraavia osaamisen kehittämisen muotoja:

- tutkintoon johtamaton koulutus
- tutkintoon johtava koulutus
- omaehtoinen koulutus
- yrityksen omat trainee-, graduate- tai vastaavat ohjelmat
- yritysvierailut, konferenssit, messut ja opintomatkat
- tehtävä- ja työkierto
- projektit ja hankkeet
- kouluttajana toimiminen
- perehdytys
- palauteprosessit: kehitys- ja palautekeskustelut, 360 asteen arviointi
- coaching
- mentorointi ja verkostojen hyödyntäminen

Tutkintoon johtamaton koulutus – luokkamuotoinen tai verkko-opimisena toteutettu – oli kaikkein eniten käytetty osaamisen kehittämisen muoto EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2008. Tutkintoon johtamatonta koulutusta oli käyttänyt kaikkiaan 84 prosenttia yrityksistä. Henkilöstön osallistumisaste koulutukseen oli noin 35 prosenttia.

Toiseksi yleisintä osaamisen kehittämistä oli palauteprosessien käyttö. Vuonna 2008 palauteprosesseja käytti 65 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä. Yleensä tavoitteena on, että esimerkiksi kehityskeskustelut käydään koko henkilöstön kanssa. Koska kehityskeskustelut ovat tyypillisesti kahdenvälisiä keskusteluja esimiehen ja alaisen kesken, työaikapanoksena ne ovat merkittävä satsaus osaamisen kehittämiseen. Kun verrataan eri osaamisen kehittämisen muotoja henkilöstön osallistumisasteen mukaan, palauteprosesseihin osallistui eniten henkilöstöä. Osallistumisaste oli noin 45 prosenttia.

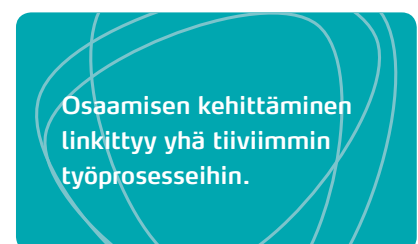
Yritykseen palkattujen uusien osaajien perehdytys oli käytössä 62 prosentilla EK:n jäsenyrityksistä vuonna 2008. Monissa yrityksissä uusien työntekijöiden opiskelijapäiviä seurataan tarkasti. Uuden henkilön palkkaaminen on aina iso investointi, minkä vuoksi hyvä perehdytys on myös strategisesti tärkeää.

Muita henkilöstö- ja koulutustiedustelussa selvitettyjä osaamisen kehittämisen muotoja – kouluttajana toimimista, konferensseja, messuja, yritysvierailuja ja opintomatkoja, omaehtoista koulutusta,

tutkintoon johtavaa koulutusta, systemaattista työkiertoa, projekteja ja hankkeita, trainee- ja graduate-ohjelmia, mentorointia ja verkostoja sekä coachingia – käytettiin fokuroidummin tukemaan yksittäisten henkilöiden ammatillista kasvua tai valikoitujen ryhmien, esimerkiksi esimiesten tai myyntihenkilöstön, osaamisen kehittämistä. Henkilöstön osallistumisaste oli 2–10 prosenttia.

Yritysten koulutus- tai valmennusohjelmat toteutetaan yleensä niin sanottuina monimuoto-opintoina, jotka koostuvat esimerkiksi koko ryhmälle tarkoitetuista yhteisistä valmennuspäivistä, valmennuspäivien välillä tehtävistä oppimistehtävistä ja työssäoppimisesta. Samassa koulutus- tai valmennusohjelmassa voidaan käyttää useita eri osaamisen kehittämisen muotoja, kuten luokkaopetusta, verkkooppimista, coachingia, projekteja ja opintomatkoja.

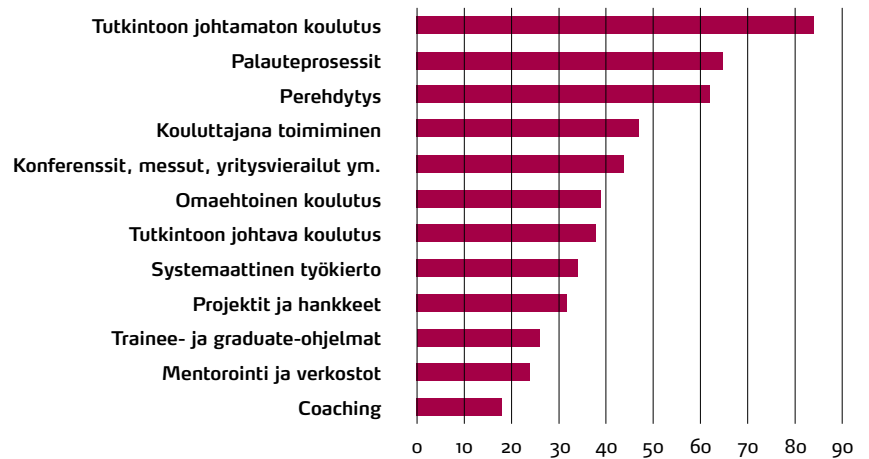
Seuraavissa luvuissa kuvataan yksityiskohtaisemmin, mitä osaamisen kehittämisen muotoja EK:n jäsenyritykset käyttivät vuonna 2008 ja millaisia menetelmiä sovellettiin eri henkilöstöryhmien osaamisen kehittämiseen.



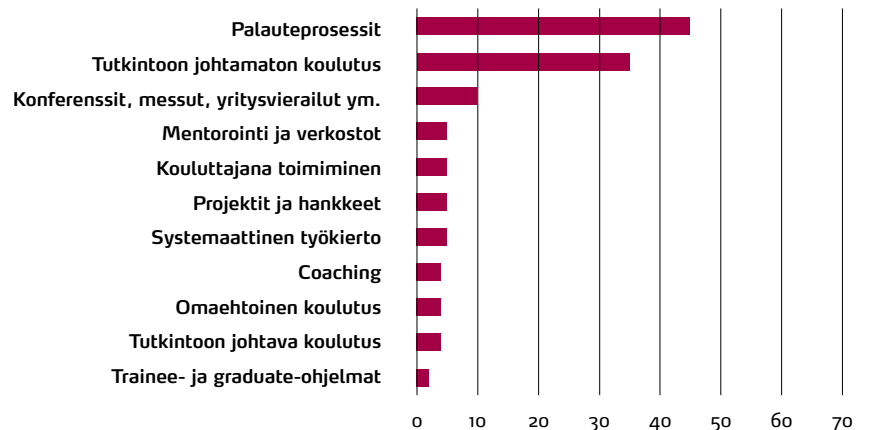
EK:n jäsenyrityksissä henkilöstön osaamista kehitettiin yleisimmin

- tutkintoon johtamattomalla koulutuksella joko luokka- muotoisesti tai verkko- oppimisena
- palauteprosesseilla, esimerkiksi kehitys- keskusteluilla
- uusien työntekijöiden perehdytyksellä

Osaamisen kehittäminen EK:n jäsenyrityksissä 2008, %-osuus



Osaamisen kehittämiseen osallistuminen EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2008, %-osuus henkilöstöstä



5.1 Tutkintoon johtamaton koulutus

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan 84 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä järjesti tai hankki tutkintoon johtamatonta koulutusta vuonna 2008. Luku pitää sisällään sekä luokkaopetuksen että verkkooppimisen. Tutkintoon johtamaton koulutus on lyhyt- tai pitkäkestoisesta koulutuksesta, jossa tavoitteena ei ole tutkinnon suorittaminen.

Tutkintoon johtamatonta koulutusta on esimerkiksi tulityökorin suorittaminen, asiakaspalvelukoulutus, työturvallisuuskoulutus, kielikoulutus ja tietotekniikkakoulutus.

Tutkintoon johtamaton koulutus oli johtoa lukuun ottamatta yleisin osaamisen kehittämisen muoto kaikissa henkilöstöryhmissä. Runsaas kolmannes EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä osallistui tutkintoon johtamattomaan koulutukseen vuonna 2008.

Tutkintoon johtamaton koulutus osaamisen kehittämisessä

Tutkintoon johtamaton koulutus (luokka- ja verkko- muotoinen koulutus)	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä	84
▪ työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	59
▪ toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	61
▪ ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	47
▪ esimiesten osaamisen kehittämisessä	56
▪ johdon osaamisen kehittämisessä	39
Osallistumisaste noin 35 % henkilöstöstä	

”Painopiste oli esimiestaitojen kehittämisessä sekä fyysisessä ja psyykkisessä työhyvinvoinnissa.”

YRITYSESIMERKKI

SKANSKA OY Valmennusta työnjohtajille

Skanska Oy on rakennusalaalla toimiva yritys. Skanskassa ryhdyttiin vuonna 2005 kartoittamaan työnjohtajien työhyvinvointia. Ilmeni, että he kokivat työssään jatkuvaa kiirettä ja stressiä ja että erilaisten ongelmatilanteiden selvittely aliurakoitsijoiden, työntekijöiden sekä toimittajien kanssa vaikeutti työtehtävien hoitamista sujuvasti ja tehokkaasti.

Työnjohtajien tilannetta koottiin pohtimaan projektiryhmä, jossa olivat edustettuina kaikki henkilöstöryhmät. Syntyi ”Skanska Taitava – työnjohdon esimiestoiminnan valmennusohjelma”. Painopiste oli esimiestaitojen kehittämisessä sekä fyysisessä ja psyykkisessä työhyvinvoinnissa. Tavoitteena oli saada aikaan pieniä käytännön oivalluksia sekä työnjohtajien päivittäistä esimiestyötä helpottavia menetelmiä.

Valmennusohjelma koostui kolmesta moduulista, joiden pituus oli 1–5 päivää, sekä seurantajaksosta. Valmennusohjelman sisällöt liittyivät muun muassa hyvään esimiestoimintaan, työsuhteasioihin, valmentavaan johtamiseen, neuvottelutaitoihin, työhyvinvointiin sekä muutoksen hallintaan.

Valmennettaville teetettiin 360 asteen esimiestoiminnan arviointi ja laadittiin henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Lisäksi he osallistuivat kuntoutuskeskuksessa toteutettuun kuntoremontti-kurssiin. Valmennuksessa painotettiin toiminnallisia, vuorovaikutteisia menetelmiä sekä käytettiin aitoihin nimettömiin tapauksiin perustuvia harjoituksia.

Puolen vuoden kuluttua valmennusohjelman päättymisestä järjestetyllä seurantajaksolla osallistujat kävivät läpi kehityssuunnitelmien etenemistä. Heille teetettiin uudestaan 360 asteen arviointi. Pääsääntöisesti arvioinnin tulokset olivat positiivisemmat kuin ensimmäisessä mittauksessa.

Skanskan johtoryhmän asettaman tavoitteen mukaan kaikki vastaavat työnjohtajat osallistuvat valmennusohjelmaan. Tähän mennessä noin 120 eli puolet Skanskan vastaavista työjohtajista on suorittanut ohjelman.

”Varhaisella puheeksiottamisella voidaan välttää paitsi inhimillisiä tragedioita, myös minimoida yrityksen taloudellisia riskejä.”

YRITYSESIMERKKI

FINNAIR OY Käytännön työvälineitä puheeksiottamisen verkkokurssilta

Finnair Oyj on ilmailualalla toimiva yritys. Finnair käynnisti vuoden 2009 alussa kaikille konsernin yli 600 esimiehelle tarkoitetun puheeksiottamisen verkkokurssin. Verkkokurssi on avoin myös kaikille muille asiasta kiinnostuneille.

Puheeksiottamisella tarkoitetaan esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua, jossa nostetaan esille työntekijän työkykyä uhkaavia asioita. Varhaisella puheeksiottamisella voidaan välttää paitsi inhimillisiä tragedioita, myös minimoida yrityksen taloudellisia riskejä. Puheeksiottaminen on osa Finnairin työterveyshuollon, henkilöstöhallinnon ja työsuojelun yhdessä kehittämää henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyttömyysriskin hallintaohjelmaa.

Kurssin tarkoituksena on kehittää esimiesten kykyä tunnistaa varhaista puheeksiottamista vaativia tilanteita työyhteisössä sekä valmiuksia käytännön menettelytapoihin. Lisäksi pyritään kehittämään aidon välittämisen kulttuuria työpaikalla.

Verkkokurssi antaa konkreettisia työvälineitä puheeksiottamiseen esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriongelmissa, työntekijän päihdeongelmassa, toistuvissa sairauspoissaoloissa ja vajaakuntoisuudesta työssä.

Verkkokurssin tekninen ratkaisu hankittiin ulkopuoliselta toimittajalta. Kurssilla käytetään fiktiivisiä esimerkkitilanteita, jotka ovat Finnairin asiantuntijoiden kehittämiä.

”Talouden taantumasta huolimatta ammattitaitoisista kaupan työntekijöistä on pulaa erityisesti pääkaupunkiseudulla. Maahanmuuttajien palkkaaminen on yksi keino helpottaa tilannetta.”

HOK-ELANTO Kaupan alan koulutusta maahanmuuttajille

HOK-Elanto on kaupan alan yritys. Se aloitti ensimmäiset maahanmuuttajille suunnatut kaupan alan koulutuskokeilut 1990-luvun loppupuolella. Yrityksen näkökulmasta lähtökohtana oli ensisijaisesti yhteiskuntavastuun toteuttaminen. Tuohon aikaan suhtautuminen maahanmuuttajiin oli työmarkkinoilla usein melko negatiivista. Asenteiden muuttamiseksi jouduttiin tekemään paljon töitä – ja työ jatkuu edelleen.

Tähän mennessä kaupan alan maahanmuuttajakoulutuksia on järjestetty kaikkiaan seitsemän. Nykyisellä konseptilla toteutettavat koulutukset ovat puhtaasti työmarkkinalähtöisiä. Yleisen suhdannetilanteen takia työnhakijoiden määrät ovat kasvaneet huomasti kaupan alalla. Tästä huolimatta ammattitaitoisista työntekijöistä on edelleen pulaa erityisesti pääkaupunkiseudulla. Maahanmuuttajien palkkaaminen on yksi keino helpottaa tilannetta.

HOK-Elannon maahanmuuttajakoulutus on työvoimakoulutusta, ja se toteutetaan yhteistyössä ulkopuolisen koulutusorganisaation kanssa. Koulutuksiin on otettu vuosittain noin 25 maahanmuuttajaa. Asiakaspalvelutehtävissä pärjääminen edellyttää vähintään B1-tasosta suomen kielen taitoa, joten koulutukseen ei voida ottaa liian heikolla suomen kielen taidolla varustettuja opiskelijoita.

Koulutuksen kokonaiskesto on kahdeksan kuukautta. Ensimmäisen neljän kuukauden aikana opiskellaan muun muassa kaupan työhön liittyviä perustietoja, ammattisanastoa ja tutustutaan työhön käytännössä. Opiskelija saa tältä ajalta työmarkkinatukea.

Ensimmäisen jakson jälkeen alkaa työllistymistakuujakso, jolloin yritys solmii opiskelijan kanssa neljän kuukauden määräaikaisen työsuhteen. Tällöin varmistuu myös jatko. Yritys tarjoaa töitä koulutuksen hyväksytysti suorittaneelle. Samoin maahanmuuttaja tekee päätöksen, haluaako hän työskennellä kaupan alalla.

Koulutuksen työllistävyysvaikutus on ollut hyvä. Koulutus osoittaa myös, että on olemassa erilaisia reittejä tulla töihin HOK-Elantoon.

5.2 Tutkintoon johtava koulutus

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan 38 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä järjesti tai hankki henkilöstölle tutkintoon johtavaa koulutusta vuonna 2008. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi ammatillisen perustutkinnon, ammattitutkinnon tai erikoisammattitutkinnon suorittamista. Suhteellisesti eniten tutkintoon johtavaa koulutusta käytettiin työntekijöiden osaamisen kehittämiseen vuonna 2008. Tutkintoon johtava koulutus oli joka viidennessä yrityksessä käytössä työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Toimihenkilöiden, ylempien toimihenkilöiden ja esimiesten

osaamisen kehittämisessä keskimäärin 15 prosenttia yrityksistä käytti tutkintoon johtavaa koulutus-

ta. Tutkintoon johtavaan koulutukseen osallistui noin neljä prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä.

■ Tutkintoon johtava koulutus osaamisen kehittämisessä

Tutkintoon johtava koulutus	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä	38
▪ työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	19
▪ toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	14
▪ ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	13
▪ esimiesten osaamisen kehittämisessä	15
▪ johdon osaamisen kehittämisessä	6
Osallistumisaste noin 4 % henkilöstöstä	

”Arveltiin, että mahdollisuus suorittaa alan ammattitutkinto lisää motivaatiota ja halua sitoutua tekstiilialan ammattitaitoa edellyttäviin tehtäviin.”

YRITYSESIMERKKI

TAMFELT OYJ ABP Oppisopimuksella tekstiilialan ammattitutkinto

Tamfelt Oyj Abp kehittää, valmistaa ja myy teknisiä tekstiilejä sekä niihin liittyviä tuotteita ja palveluja. Tamfelt käynnisti kaksivuotisen tekstiilialan ammattitutkintoon tähtäävän oppisopimuskoulutuksen pilotin vuonna 2006. Mahdollisuutta osallistua koulutukseen tarjottiin 22:lle kudonnan alueella toimivalle yrityksen työntekijälle.

Koulutuksen tavoitteena oli monipuolistaa ja syventää erityisesti teknisten tekstiilien tuotantoprosessiin liittyvää ammattitaitoa. Tavoitteena oli myös laajentaa yleiskäsitystä teollisuusyrityksen toiminnasta: tuotantotaloudesta, sidosryhmistä, asiakkaista ja kilpailutilanteesta sekä alan kehitysnäkymistä. Lisäksi arveltiin, että mahdollisuus suorittaa alan ammattitutkinto lisää motivaatiota ja halua sitoutua tekstiilialan ammattitaitoa edellyttäviin tehtäviin, koska vain muutamalla osallistujalla oli aiempi tutkinto.

Tekstiilialan ammattitutkintoon tähtäävä koulutus toteutettiin yhteistyössä aikuiskoulutuskeskuksen kanssa. Kouluttajina käytettiin pitkälti omia eri tehtäväalueiden ammattilaisia, koska erikoistekstiilien valmistuksessa yrityksellä itsellään on paras osaaminen. Tutoreiden eli työpaikkaohjaajien valmennuksesta vastasi oppisopimustoimisto. Näyttöjen vastaanottamiseen osallistuivat aikuiskoulutuskeskuksen ja yrityksen edustajat.

Tekstiilialan ammattitutkinnon suorittaneiden valmistumista juhlintiin vuonna 2008 miltei koko ryhmän voimin. Vain kolme henkilöä keskeytti opintonsa. Koulutuksen päättymisen jälkeen esimiesten haasteena on ylläpitää syntyntä kipinää tarjoamalla ammattitutkinnon suorittaneille monipuolisia työtehtäviä sekä mahdollisuuksia päästä kokeilemaan yrityksen sisällä myös uusia työtehtäviä.

Tamfeltin tavoitteena on päästä aloittamaan tekstiilialan ammattitutkinto-opinnot uuden ryhmän kanssa vuonna 2010.

”Johtajat verkostoituvat ja saavat toisiltaan vertaistukea, mikä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kollegiaalisuuden tunnetta.”

YRITYSESIMERKKI

MAINIO VIRE OY Palvelutalojen johtajille räätälöitiin johtamisen erikoisammattitutkinto

Mainio Vire Oy (aiemmin Medivire Hoiva) on sosiaali- ja hoiva-alalla toimiva yritys. Julkinen koulutusjärjestelmä ei tarjoa koulutusta yksityisen hoiva-alan yksikönjohtajille. Palvelutalojen johtajien työtausta on tyypillisesti hoitoalalla, mutta esimerkiksi sairaalaosaston johtaminen poikkeaa huomattavasti palvelutalon johtamisesta.

Oli siis selkeä tarve uudelle koulutusohjelmalle, joka yhdistää hoiva-alan, liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen. Mainio Vire halusi myös nimenomaan omiin tarpeisiinsa ja yrityksen johtamismalliin räätälöidyn ohjelman.

Palvelutalojen johtajille ryhdyttiin valmistelemaan johtamisen erikoisammattitutkintoon (JET) tähtäävää koulutusohjelmaa. Mainio Vireen johtoryhmä oli aktiivisesti mukana suunnitteluprosessissa, henkilöstöpäälliköllä oli operatiivinen vastuu.

Kouluttajina toimivat pääasiassa yrityksen johtoryhmän jäsenet, mutta jonkin verran käytettiin myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Jo aiemmin JETin suorittaneet työntekijät toimivat koulutettavien mentoreina. Nyt koulutuksesta valmistuvat henkilöt toimivat puolestaan seuraavassa ohjelmassa mentoreina, jotta ketju ei katkea.

Koulutus on parantanut selvästi johtamisosaamista Mainio Vireessä. Johtajat ovat verkostoituneet ja saaneet toisiltaan vertaistukea, mikä on vahvistanut yhteisöllisyyden ja kollegiaalisuuden tunnetta. JET toteutettiin ulkopuolisen yhteistyökumppanin kanssa vuosina 2007–2009. Uusi yrityskohtainen JET alkaa taas tammikuussa 2010.

5.3 Omaehtoinen koulutus

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan 39 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä tuki työntekijän itsensä hankkimaa eli niin sanottua omaehtoista koulutusta vuonna 2008. Tällä tarkoitetaan sitä, että työnantaja tukee rahallisesti tai ajankäytöllisesti esimerkiksi ammattikorkeakoulututkinnon, ylempään ammattikorkeakoulututkinnon tai yliopistotutkinnon suorittamista. Yrityksen taholta omaehtoisen koulutuksen tukeminen edellyttää useimmiten, että koulutus hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää.

Vuonna 2008 omaehtoinen koulutus oli yleisintä toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä. Runsas viidennes yrityksistä tuki toimihenkilöiden omaehtoista koulutusta. Toiseksi yleisintä omaehtoisen koulutuksen tukeminen oli työntekijöiden ja ylempien toimihenkilöiden ryhmissä. Noin 14 prosenttia yrityksistä osallistui näiden henkilöstöryhmien omaehtoisen koulutuksen tukemiseen. Yrityksen tukemaan omaehtoiseen koulutukseen osallistui noin neljä prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä.

5.4 Trainee- ja graduate-ohjelmat

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan yli neljänneksellä EK:n jäsenyrityksistä oli käytössä omia trainee-, graduate- tai vastaavia ohjelmia vuonna 2008. Nämä ohjelmat ovat yleensä opintojen loppuvaiheessa oleville opis-

■ Omaehtoinen koulutus osaamisen kehittämisessä

Omaehtoinen koulutus	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä	39
▪ työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	14
▪ toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	21
▪ ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	14
▪ esimiesten osaamisen kehittämisessä	10
▪ johdon osaamisen kehittämisessä	4
Osallistumisaste noin 4 % henkilöstöstä	

■ Trainee- ja graduate-ohjelmat osaamisen kehittämisessä

Trainee- ja graduate-ohjelmat	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä yhteensä	26
▪ työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	9
▪ toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	14
▪ ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	15
▪ esimiesten osaamisen kehittämisessä	14
▪ johdon osaamisen kehittämisessä	10
Osallistumisaste noin 2 % henkilöstöstä	

kelijoille tai vastavalmistuneille suunnattuja yrityksen sisäisiä harjoittelu- tai koulutusohjelmia.

Trainee-ohjelmia käytettiin eniten toimihenkilöiden, ylempien toimihenkilöiden ja esimiesten osaamisen kehittämiseen. Joka seit-

semäs yritys käytti niitä kyseisten henkilöstöryhmien kehittämisessä. Vuonna 2008 yritysten omiin trainee-, graduate- tai vastaaviin ohjelmiin osallistui noin kaksi prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä.

”Valmennettaville laadittiin yksilölliset kehitysmispolut kohti tavoitetehtävää ja nimettiin henkilökohtaiset coachit. Esimiehiltä ja toisilta valmennettavilta saatu palaute oli tärkeä osa ohjelmaa.”

YRITYSESIMERKKI

SAMPO PANKKI Uusien osajien valmennusohjelma pankin avaintehtäviin

Sampo Pankki on finanssialalla toimiva yritys. Sampo Pankki halusi palkata talon ulkopuolelta potentiaalisia henkilöitä kehittämään yrityksen johto- ja muihin avaintehtäviin. Vuonna 2006 tätä tarkoitusta varten starttasi Johtoryhmä-valmennusohjelma. Siihen haettiin muutaman vuoden työkokemuksen omaavia, eteenpäin pyrkiviä nuoria osajia, joilla oli kiinnostusta finanssialaa kohtaan.

Hakemuksia saatiin runsaasti, yli 1 000 kappaletta. Haastattelujen perusteella valittiin muutamia kymmeniä soveltuvuustesteihin. Soveltuvuusarvioiden perusteella noin 25 hakijaa kutsuttiin viikonlopun pituiseen työpajaan, jossa heille annettiin muun muassa innovatiivisuuteen, bisnesajatteluun ja yhteistyötaitoihin liittyviä tehtäviä. Valmennusohjelmaan valittiin tästä joukosta noin tusina nuorta talenttia.

Valmennettavat sijoitettiin Sampo Pankissa mahdollisimman lähelle sitä tavoitetehtävää, joka oli asetettu heille heti ohjelman alussa. Osa ohjelmaan valituista kiinnitettiin suoraan tavoitetehtävään, mutta junior-asetuksessa. Suunnitellun aseman saavuttaminen ohjelman päätyttyä ei kuitenkaan ollut valmennettavien automaattinen oikeus.

Valmennettaville laadittiin yksilölliset kehitysmispolut kohti tavoitetehtävää. Heille nimettiin henkilökohtaiset coachit. Esimiehiltä ja toisilta valmennusryhmään kuuluvilta saatu palaute työstä oli tärkeä osa ohjelmaa.

Ohjelmaan valituille annettiin pankille aidosti merkityksellisiä projektitöitä, joita he pääsivät esittelemään johtoryhmälle. Tällä tavoin valmennettavat saivat tavanomaista enemmän näytön paikkoja, mikä ylläpiti hyvää motivaatiota. Henkilökohtaisen kehittämisen ja työssäoppimisen lisäksi ohjelmaan kuului koko ryhmälle suunnattuja yhteisiä valmennuspäiviä. Ohjelman kokonaiskesto oli kaksi vuotta.

Ohjelma toteutettiin yhteistyössä ulkopuolisen yrityksen kanssa. Sampo Pankki sai palvelukseensa osajia ja työhönsä sitoutuneita henkilöitä. Tällä hetkellä Sampo Pankissa on meneillään toinen Johtoryhmä-valmennus. Kokemukset ovat niin hyviä, että jatkoa seuraa.

5.5 Konferenssit, messut, yritysvierailut ja opintomatkat

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan vuonna 2008 miltei joka toisessa yrityksessä ammatillisista osaamista kehitettiin osallistamalla konferensseihin, messuille, yritysvierailuille ja opintomatkoille. Keskimäärin joka neljännessä yrityksessä toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt, esimiehet ja johto osallistuivat edellä kuvattuihin tapahtumiin. Vuonna 2008 noin 10 prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä osallistui konferensseihin, messuille, yritysvierailuille ja opintomatkoille.

■ Konferenssit, messut, yritysvierailut ja opintomatkat osaamisen kehittämisessä

Konferenssit, messut, yritysvierailut ja opintomatkat	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä yhteensä	44
▪ työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	17
▪ toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	27
▪ ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	27
▪ esimiesten osaamisen kehittämisessä	27
▪ johdon osaamisen kehittämisessä	24
Osallistumisaste noin 10 % henkilöstöstä	

5.6 Systemaattinen tehtävä- ja työkierto

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan yli kolmasosa EK:n jäsenyrityksistä käytti systemaattisesti tehtävä- tai työkiertoa henkilöstön osaamisen kehittämiseen vuonna 2008. Tällä tarkoitetaan määräaikaista työskentelyä uusissa tai samantapaisissa tehtävissä oman organisaation sisällä esimerkiksi toisessa yksikössä tai konsernin toisessa yrityksessä. Tehtävä- ja työkiertoon on myös luotu selkeät pelisäännöt. Tavoitteena on osaamisen jakaminen, benchmarking ja energisoituminen.

Useampi kuin joka viides EK:n jäsenyritys käytti tehtävä- ja työkiertoa työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Toimihenkilöiden osaamisen kehittämiseen tehtävä- ja työkiertoa käytti systemaattisesti

lähes viidennes yrityksistä. Muiden henkilöstöryhmien kohdalla tehtävä- ja työkiertoa käytettiin selvästi vähemmän osaamisen kehittämisen

muotona. Vuonna 2008 tehtävä- ja työkiertoon osallistui viisi prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä.

■ Systemaattinen tehtävä- ja työkierto osaamisen kehittämässä

Systemaattinen tehtävä- ja työkierto	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämässä yhteensä	34
▪ työntekijöiden osaamisen kehittämässä	21
▪ toimihenkilöiden osaamisen kehittämässä	18
▪ ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämässä	13
▪ esimiesten osaamisen kehittämässä	11
▪ johdon osaamisen kehittämässä	5
Osallistumisaste noin 5 % henkilöstöstä	

YRITYSESIMERKKI

”Vaihdon sisältö ja tavoitteet hyödyttävät kaikkia osapuolia.”

TIKKURILA OY Vaihto-ohjelmalla jaetaan tietoa ja hyviä käytäntöjä

Tikkurila Oy kehittää, markkinoi ja valmistaa maaleja ja pinnoitteita kuluttajille, ammattilaisille ja teollisuudelle.

Tikkurilassa käynnistettiin pari vuotta sitten konsernin sisäinen vaihto-ohjelma, joka tarjoaa erityisesti asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimiville mahdollisuuksia vierailta konsernin eri yrityksissä. Tavoitteena on edistää yritysten välistä tiedon ja osaamisen vaihtoa teknisissä, kaupallisissa ja kulttuurisissa asioissa.

Tikkurila on vuokrannut ja varustanut vaihto-ohjelmaan osallistuvien käyttöön asunnot Vantaalta, Tukholmasta ja Pietarista. Ohjelmaan osallistuva henkilö sekä lähettävä ja vastaanottava yritys laativat yhdessä suunnitelman vaihdon sisällöstä ja tavoitteista niin, että se hyödyttää kaikkia osapuolia.

Vaihto-ohjelman pituus vaihtelee yhdestä neljään viikkoon. Sen jälkeen osallistuja laatii raportin vaihdon aikana oppimistaan ja kokemistaan asioista. Tarkoituksena on, että hän jakaa oppimiaan tietoja ja taitoja myös omassa työyhteisössään.

5.7 Projektit ja hankkeet

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan noin kolmannes EK:n jäsenyrityksistä käytti projekteja ja hankkeita henkilöstön osaamisen kehittämiseen vuonna 2008. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden ammatillista kehittymistä tukevia projekteja ja hankkeita tai koko työyhteisön toimintamallien tai työprosessien uudistamiseen tähtääviä kehittämishankkeita.

Keskimäärin viidennes yrityksistä käytti projekteja ja hankkeita toimihenkilöiden, ylempien toimihenkilöiden ja esimiesten osaamisen kehittämiseen. Työntekijöiden ja johdon osaamisen kehittämisessä tavoitteellinen projektien ja

hankkeiden käyttö oli vähäisempää. EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä noin viisi prosenttia osallistui

osaamisen kehittämiseen liittyviin projekteihin ja hankkeisiin vuonna 2008.

■ Projektit ja hankkeet osaamisen kehittämisessä

Projektit ja hankkeet	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä yhteensä	32
▪ työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	13
▪ toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	19
▪ ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	19
▪ esimiesten osaamisen kehittämisessä	18
▪ johdon osaamisen kehittämisessä	11
Osallistumisaste noin 5 % henkilöstöstä	

”Lopputuloksena syntyi oston käsikirja. Jokaiselle tiimin jäsenelle laadittiin henkilökohtainen kehityssuunnitelma.”

YRITYSESIMERKKI

NANSO GROUP OY Koko organisaatio rakensi yhteistä toimintatapaa

Nanso Group Oy on Suomen toiseksi suurin vaatetusteollisuusyritys. Vuoden 2007 alussa tapahtuneessa organisaatiomuutoksessa Nansoon liitettiin Vogue Group Oy ja VG Produktion Oy. Näin Nansosta tuli Nanso Group Oy.

Organisaatiomuutoksessa kaikkien kolmen brändin ostoyksiköt keskitettiin yhden johdon alle, yhdeksi tiimiksi ja fyysisesti samaan paikkaan. Tiimissä työskenteli uusia ostajia ja ostoassistentteja sekä vanhoja konkareita.

Kullakin brändillä oli ollut omanlaiset käytäntönsä ja pelisääntönsä, mutta nyt oli löydettävä uusi yhteinen toimintatapa. Tätä varten käynnistettiin ostotoiminnan kehittämishanke ”Nanso Sourcing Excellence Program”.

Hanketta suunniteltiin yhdessä ulkopuolisen yhteistyökumppanin kanssa, joka myös vastasi myöhemmin sen käytännön toteutuksesta. Tavoitteena oli muun muassa tehostaa kansainvälistä ostotoimintaa, parantaa toimittajayhteistyötä, auttaa parhaimpien alihankintakumppaneiden valinnassa sekä nopeuttaa varaston kiertoa. Suurimpana haasteena oli kuitenkin mittareiden luominen hankintatoimen eri alueille.

Kehittämiseen osallistui koko ostotoiminnan tiimi. Hanke oli jaettu neljään kaksipäiväiseen moduuliin, joiden väliin jäävänä aikana tiimi teki etätehtäviä. Muun muassa ostotoimintaan liittyvät prosessit kuvattiin ja dokumentoitiin eli yksilöiden osaaminen mallinnettiin organisaation osaamiseksi. Jokaiselle tiimin jäsenelle laadittiin myös henkilökohtainen kehityssuunnitelma.

Reilun vuoden kestäneen hankkeen lopputuloksena syntyi oston käsikirja. Lisäksi kahdeksan henkilöä ostotiimistä suoritti ostotutkinnon näyttötutkintona.

Ostotoiminnan kehittämishanke rakentui aidon yhdessä tekemisen ja käytännön työn ympärille. Se auttoi rakentamaan yhteistä organisaatiokulttuuria ja selkiyttämään toimintamalleja. Haasteena on pitää kiinni sovitusta periaatteista, jotta arjessa ei luisuta takaisin vanhoihin malleihin.

5.8 Kouluttajana toimiminen

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan miltei puolet yrityksistä kehitti henkilöstön ammatitaitoa antamalla hoidettavaksi koulutustehtäviä yrityksen sisällä tai ulkopuolella vuonna 2008. Sisäisillä koulutustehtävillä tarkoitetaan esimerkiksi perehdyttäjänä tai työnopastajana toimimista omassa yrityksessä. Ulkoisilla kouluttajan tehtävillä tarkoitetaan kouluttajana tai luennoitsijana toimimista esimerkiksi oppilaitoksissa tai yksittäisissä oman organisaation ulkopuolisissa tilaisuuksissa.

Yrityksistä keskimäärin joka neljäs kehitti toimihenkilöiden, ylempien toimihenkilöiden ja esimiesten osaamista antamalla yrityksen sisäisiä tai yrityksen ulkopuolisia koulutustehtäviä. Työn-

tekijöiden ja johdon osaamisen kehittämässä tämä oli vähäisempää. Vuonna 2008 noin viisi prosenttia

EK:n jäsen yritysten henkilöstöstä hoiti koulutustehtäviä tavoitteenaan osaamisen kehittäminen.

■ Kouluttajana toimiminen osaamisen kehittämisessä

Kouluttajana toimiminen yrityksen sisällä tai yrityksen ulkopuolella	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä yhteensä	47
▪ työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	13
▪ toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	23
▪ ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	25
▪ esimiesten osaamisen kehittämisessä	24
▪ johdon osaamisen kehittämisessä	14
Osallistumisaste noin 5 % henkilöstöstä	

YRITYSESIMERKKI

”Projektin osoittaa, miten keskeiseksi verkostoyhteistyö tämän päivän teollisuudessa koetaan.”

**MERITEOLLISUUDEN VERKOSTON KOULUTUSRENGAS:
STX FINLAND CABINS OY, MESEKON OY JA PARAMET OY**

Tuloksia yritysten yhteiskoulutuksella

Osaamistarpeet muuttuvat nopeasti, eikä koulutusmarkkinoilla ole aina tarjolla yritysten tarvitsemää koulutusta. Tähän tilanteeseen haettiin ratkaisua vuonna 2008 kolmen yrityksen yhteisellä koulutushankkeella, Meriteollisuuden verkoston koulutusrengas -projektilla. Projektissa pyrittiin ottamaan huomioon myös PK-yritysten erityistarpeet: PK-yrityksillä ei yleensä ole omaa koulutusvastaavaa, joka seuraisi ja ohjaisi henkilöstön osaamista. Tarvetta osaamisen seurannalle ja ohjaukselle on kuitenkin selkeästi olemassa.

Projektiin osallistuivat meriteollisuuteen hyttialueita valmistava STX Finland Cabins Oy, tilauskonepaja Mesekon Oy sekä teräsrakenteita toimittava Paramet Oy. Hankkeen ideoijana ja koordinaattorina toimi yritysten ja koulutuksen järjestäjien rajapinnassa toimiva Edumax Oy. Hanketta rahoittivat Varsinais-Suomen TE-keskus, Teknologiateollisuus ry ja yritykset itse.

Meriteollisuuden verkoston koulutusrengas -projektin tavoitteena oli kartoittaa ja kehittää osallistujayritysten henkilöstön osaamista. Osaamiskartoitusvaiheessa kävi ilmi, että Mesekon Oy tarvitsi jauhekaarihitsauskoulutusta, jota ei sillä hetkellä ollut saatavilla mistään. Kun selvisi, että myös Paramet Oy:ssä oli samanlaisia koulutustarpeita, lähdettiin etsimään yhdessä koulutukselle toteuttajaa.

Koulutuksen toteuttajaksi löydettiin STX Finland Cruise Oy, joka on edellä mainittujen yritysten yhteistyökumppani ja jolla on vahvaa osaamista jauhekaarihitsauksesta sekä kokemusta koulutuksen järjestämisestä. Koulutukseen osallistui verkostoyritysten lisäksi myös STX Finland Cruise Oy:n omaa henkilöstöä.

Viisi päivää kestävä koulutus ajaksi työntekijä oppi ensin teorian ja perusperiaatteet, johon menetelmä perustuu. Samalla käytiin läpi, millaisia virheitä yleisimmin tehdään ja miten ne korjataan. Koulutuksen toinen osa oli työn opetusta tuotannossa. Siinä opittiin koneen laittaminen käyttökuntoon ja erilaisia hitsaustapoja.

Projektin osoittaa, miten keskeiseksi verkostoyhteistyö tämän päivän teollisuudessa koetaan. Hankkeen päättymisen jälkeen vastaavanlaista koulutusmallia on toteutettu Varsinais-Suomen TE-keskuksen rahoittamassa Proomu-hankkeessa.

5.9 Perehdytys

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan 62 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä perehdytti uudet työntekijät tai organisaation sisällä

uusiin työtehtäviin siirtyneet henkilöt vuonna 2008. Kysymyksen asettelun takia tuloksesta ei voi päätellä, että 48 prosenttia yrityk-

sistä ei perehdyttäisi uusia työntekijöitä. On myös mahdollista, että nämä yritykset eivät palkanneet uusia työntekijöitä vuonna 2008.

5.10 Palauteprosessit

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan 65 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä käyttää palauteprosesseja, kuten kehitys- ja palautekeskusteluja sekä 360 asteen arviointia, osaamisen kehittämiseen. Työstä ja osaamisesta saatavan palautteen katsotaan olevan perusta osaamisen kehittymiselle.

Kehitys- ja palautekeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua, säännöllisesti toistuvaa esimiehen ja alaisen välistä tavoitteellista keskustelua. 360 asteen arviointi taas on yleensä kyseilyn muodossa toteutettava mittaus, jolla henkilö saa palautetta toiminnastaan esimieheltään, kollegoiltaan, alaisiltaan ja tarvittaessa asiakkailta.

Palauteprosessien käytössä oli merkittävä ero suurten ja pienten yritysten välillä. Kehitys- ja palautekeskusteluja ja 360 asteen arviointia käytettiin osaamisen kehittämisen välineenä eri kokoluokan yrityksissä seuraavasti:

Yrityksen kokoluokka	Palauteprosessit käytössä
alle 50 henkilöä	48 %
50–250 henkilöä	69 %
yli 250 henkilöä	87 %

■ Palauteprosessit osaamisen kehittämisessä

Palauteprosessit	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä yhteensä	65
▪ työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	38
▪ toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	48
▪ ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	42
▪ esimiesten osaamisen kehittämisessä	48
▪ johdon osaamisen kehittämisessä	39
Osallistumisaste noin 45 % henkilöstöstä	

Pienissä yrityksissä ”kehitys- ja palautekeskustelut” koetaan osaksi jokapäiväistä työtä ja valmiita formaatteja vierastetaan. Suurissa yrityksissä kehitys- ja palautekeskusteluja ja 360 asteen arviointia taas käytetään laajasti työvälineinä. Käyttö voi tosin vaihdella suuristakin yrityksen sisällä. Joissakin yksiköissä kehitys- ja palautekeskusteluja on voitu käydä jo vuosia,

joissakin niitä ei käydä lainkaan.

EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan keskimäärin puolet yrityksistä käyttää kehitys- ja palautekeskustelua sekä 360 asteen arviointia toimihenkilöiden, ylempien toimihenkilöiden ja esimiesten osaamisen kehittämiseen. Työntekijöiden ja johdon osaamisen kehittämisessä ne ovat käytössä hieman harvemmin. Myös tässä on merkittäviä eroja suurten ja pienten yritysten välillä: suurissa yrityksissä kehityskeskustelut ovat laajemmin käytössä kaikissa henkilöstöryhmissä kuin pienissä yrityksissä. EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä noin 45 prosenttia osallistui kehitys- ja palautekeskusteluihin ja 360 asteen arviointiin vuonna 2008.

DIACOR TERVEYSPALVELUT OY

Kehityskeskustelujen uudistamisella kohti parempaa osaamisen johtamista

Diacor terveyspalvelut Oy on terveyspalvelualalla toimiva yritys. Diacorissa käynnistettiin vuonna 2008 Osaa ja uudistu -hanke. Taustalla olivat muun muassa toiminta- ja palveluympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten suurten ikäluokkien eläköityminen ja alaa uhkaava osaajapula. Kehittämispulsseja toimintamallien uudistamiseen saatiin myös henkilöstökyselelyistä ja lähtöhaastatteluista.

Diacorin osaamispääomasta suuri osa on työntekijöiden ammatillista asiantuntemusta, joten yritys halusi varmistaa nykyisen henkilöstönsä sitoutumisen ja nostaa esiin sen osaamisen. Lisäksi haluttiin turvata uusien ammattitaitoisten henkilöiden saaminen organisaation ulkopuolelta.

Osaa ja uudistu -hankkeessa lähdettiin kehittämään ammattiryhmäkohtaisia osaamisprofileja sekä käytössä olevan kehityskeskustelun sisältöä. Katsottiin, että jokaisella yrityksen työntekijällä on oikeus laadukkaaseen kehityskeskusteluun. Esimiehille tuli puolestaan tarjota hyvät vuorovaikutusvalmiudet ja työvälineet kehityskeskustelujen käymiseen.

Tavoitteeksi asetettiin, että kehityskeskusteluun valmistauduttaessa jokaisella työntekijällä olisi käytössään oman tehtävänsä mukainen osaamisprofiili, johon peilaamalla hänellä oli mahdollisuus arvioida itse omaa osaamistaan.

Hanke vaiheistettiin kolmeen osaan. Ensimmäiseksi kartoitettiin nykyinen tilanne ja järjestettiin työpajoja tehtäväkohtaisten osaamisprofiilien rakentamiseksi. Lisäksi toteutettiin osaamiskartoitus, jossa henkilöstö arvioi omaa osaamistaan. Toiseksi suunniteltiin ja pilotoitiin uusi kehityskeskustelukokonaisuus sekä valmennettiin esimiehet kehityskeskustelujen käymiseen. Kolmannessa vaiheessa uusi kehityskeskustelumalli otettiin käyttöön.

Osaa ja uudistu -hankkeeseen ostettiin asiantuntemusta ulkopuoliselta asiantuntijalta muun muassa osallistavien ryhmätyömenetelmien käyttöön ja tietoteknisiin ratkaisuihin.

Tieto ja ymmärrys osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä on kasvanut Diacorissa hankkeen myötä. Esimiesten on nyt helpompi tunnistaa työtehtävissä vaadittava osaaminen ja saada paremmin esiin piilevät osaamistarpeet. Hanke kesti 15 kuukautta ja sen vaikutuspiirissä on ollut yli 80 prosenttia henkilöstöstä. Diacor sai hankkeeseen Tykes-rahoitusta.

5.11 Coaching

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan lähes joka viides yritys käytti coachingia osaamisen kehittämiseen vuonna 2008.

Coachingia voidaan käyttää sekä yksilöiden että ryhmien kehittämiseen. Yksilöcoachingilla tarkoitetaan valmentajan fasilitoimaa, tavoitteellista ja ajallisesti rajattua kehittymisprosessia, joka tähtää henkilön suoritus-tason parantamiseen ja oppimiseen. Ryhmäcoachingin kohteena on esimerkiksi työryhmä, projektiryhmä tai johtoryhmä.

Yrityksistä 12 prosenttia käytti coachingia esimiesten osaamisen kehittämiseen ja 10 prosenttia johdon kehittämiseen. Muissa henkilöstöryhmissä coachingin käyttö

osaamisen kehittämisessä oli vähäisempää. Vuonna 2008 noin neljä

prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä osallistui coachingiin.

■ Coaching osaamisen kehittämisessä

Coaching	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä yhteensä	18
▪ työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	4
▪ toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	6
▪ ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	7
▪ esimiesten osaamisen kehittämisessä	12
▪ johdon osaamisen kehittämisessä	10
Osallistumisaste noin 4 % henkilöstöstä	

"Valmiiden vastausten antamisen sijaan esimies auttaa alaistaan oppimaan."

YRITYSESIMERKKI

NORDEA Kohti valmentavan johtamisen kulttuuria

Nordea on finanssialalla toimiva yritys. Nordeassa on huomattu, että coaching on sopiva johtamiskeino nykypäivän kiireille, kunnianhimoisille ja itseohjautuville ihmisille. Siksi kyky coachata ja innostaa nostettiin yhdeksi esimiesten viidestä osaamisalueesta vuonna 2001, ja sitä tukevaa valmennusohjelmaa ryhdyttiin kehittämään.

Mahdollistamalla yksilöiden ammatillinen kasvu organisaation sisällä voidaan vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen kykyyn palkata ja pitää palveluksessaan asiantuntevia ja motivoituneita henkilöitä.

Nordean coaching-valmennusohjelma on 4-tasoinen, ja sen suorittaminen kestää kokonaisuudessaan noin kaksi vuotta. Tavoitteena on kehittää valmentavaa johtamistapaa eli esimiehen valmiuksia tuoda esiin henkilöstön kyvyt ja valmentaa henkilöstöä optimaaliseen suoritukseen. Valmentava johtajuus rakentuu Nordeassa dialogille: valmiiden vastausten antamisen sijaan esimies auttaa alaistaan oppimaan. Ohjelmaan osallistuville tarjotaan myös mahdollisuutta henkilökohtaiseen coachiin.

Coaching-valmennuksessa käytetään luentojen sijaan dialogisia, osallistavia prosesseja ja toiminnallisia menetelmiä. Valmennettavat pitävät myös oppimispäiväkirjaa. Valmentavan johtamistavan sisäistäminen on pitkä prosessi, joka tapahtuu omassa työympäristössä käytännön soveltamisen avulla.

Nordea toteuttaa coaching-valmennusta pitkälti omin voimin. Valmentajina käytetään vain sertifioituja coacheja. Yrityksen sisäisen coaching-asiantuntemuksen kehittämiseen panostetaan. Tukena on akateemista asiantuntemusta ja tutkimusta, ja uutta osaamista käydään hakemassa myös maailmalta.

Nordeassa on tehty päätös, että kaikki esimiehet suorittavat ensimmäisen vaiheen coaching-valmennuksen. Tähän mennessä sen on suorittanut noin 2 700 henkilöä eli 65 prosenttia Nordean Pohjoismaiden alueella toimivista esimiehistä.

5.12 Mentorointi ja verkostojen hyödyntäminen

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan joka neljäs EK:n jäsenyritys käytti osaamisen kehittämiseen mentorointia tai hyödynsi verkostoja. Mentoroinnilla tarkoitetaan ohjausta ja tukea, jota kokenut ja arvostettu henkilö antaa nuoremmalle kehityshaluiselle henkilölle.

Verkostolla tarkoitetaan tässä raportissa organisaation sisäistä tai eri organisaatioiden edustajista koostuvaa epävirallista, mutta säännöllisesti kokoontuvaa ryhmää. Verkoston jäsenillä on yhteinen kiinnostuksen aihe; he voivat olla esimerkiksi saman ammattiryhmän edustajia. Verkostossa jaetaan osaamista ja parhaita käytäntöjä win-win-periaatteella eli siten, että kaikki osapuolet hyötyvät.

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan joka seitsemäs EK:n jäsenyritys käytti mentorointia tai

hyödynsi verkostoja esimiesten osaamisen kehittämiseen vuonna 2008. Keskimäärin joka kymmenes yritys käytti mentorointia tai hyödynsi verkostoja muiden hen-

kilöstöryhmien osaamisen kehittämiseen. Kaikkiaan mentorointiin tai verkostoihin osallistui noin viisi prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä vuonna 2008.

■ Mentorointi ja verkostojen hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä

Mentorointi ja verkostojen hyödyntäminen	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä yhteensä	24
▪ työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	10
▪ toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	11
▪ ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	11
▪ esimiesten osaamisen kehittämisessä	14
▪ johdon osaamisen kehittämisessä	9
Osallistumisaste noin 5 % henkilöstöstä	

”Kokeneiden työntekijöiden ammatillisen itsetunnon kohottaminen ja työmotivaation ylläpitäminen on erityisen tärkeää.”

FENNIA-RYHMÄ Osaamisen siirtäminen osaksi yrityksen toimintakulttuuria

Fennia on vakuutusallalla toimiva yritys. Yrityksessä on käytössä kokeneille ja pitkän työuran tehneille osaajille suunnattu Viisarit-valmennus.

Vakuutusallalle on ominaista, että alan ammattilaisten osaaminen on luonteeltaan erittäin syvää ja kapeaa erikoisosaamista. Ammatillaiseksi kehittyminen kestää vuosia, joten kokeneiden työntekijöiden ammatillisen itsetunnon kohottaminen ja työmotivaation ylläpitäminen mahdollisimman pitkään on erityisen tärkeää. Pitkään yrityksessä olleilla henkilöillä on merkittävä määrä tietotaitoa jaettavana työyhteisön muille jäsenille.

Valmennuksen tavoitteena on luoda yrityksen osaamisen jakamisen kulttuuria. Myös kokeneiden ammattilaisten osaamisen tiedostamista ja arvostamista halutaan lisätä – konkarit saattavat itsekin pitää osaamistaan itsestään selvänä. Valmennuksella pyritään niin ikään edistämään työhyvinvointia. Työtapoina käytetään luentoja, keskusteluja, harjoituksia ja itsenäisesti tehtäviä välitehtäviä.

Esimiehet kutsuvat sopiviksi arvioimansa henkilöt valmennukseen, mutta henkilöt päättävät itse osallistumisestaan. Valmennuksen toteuttaa ulkopuolinen organisaatio. Kokonaiskesto on kolme päivää.

”Ohjelma kestää läpi työuran.”

RAMBOLL FINLAND OY Asiantuntijaksi kehitytään kokeneemman ohjauksessa

Ramboll Finland Oy on konsultointi- ja asiantuntijapalveluja tarjoava yritys. Ammattitaitoiseksi konsultiksi tai asiantuntijaksi kehittyminen on pitkä tie sen mukaan, millainen on henkilön aiempi koulutus ja työkokemus. Rambollissa – kuten alalla laajemminkin – on käytäntönä, että juniorit työskentelevät kokeneemman asiantuntijan ohjauksessa.

Rambollissa on tunnustettu, että yrityksen toimintatavassa hyvin paljon samoja piirteitä kuin mentoroinnissa. Toimintatapaa on ryhdytty systematisoimaan selkeämmin viime vuosina, ja samalla on myös alettu puhua kehittymisohjelmasta.

Mentorointi on kytketty yrityksen strategiaan ja tavoitekortteihin liittyen osaamisen johtamiseen ja sen nivoutumiseen liiketoiminnan tavoitteisiin. Ohjelman toteutumisesta on vastuussa johtoryhmä. Näin viestitään henkilöstölle, että ohjelma on yritykselle tärkeä. Mentoroinnilla varmistetaan, että yrityksessä on osaavaa henkilöstöä.

Ohjelma kestää läpi työuran Rambollilla. Kun uusi henkilö tulee yritykseen, hän on useamman vuoden nuori osaaja, josta ajan ja kokemuksen kautta kehittyy asiantuntija. Asiantuntija voi kehittyä urallaan vertikaalisesti tai horisontaalisesti. Jossakin vaiheessa kokeneen asiantuntijan roolina on toimia mentorina. Lähellä eläkeikää tulee jälleen uusi vaihe: aletaan miettiä omaa seuraajaa, jolle voi jättää keräämänsä hiljaisen tiedon ja asiakassuhteet.

"GCL-työtilassa vaihdetaan kokemuksia, jaetaan osaamista ja haetaan osaamisen kehittämiseen liittyvää tietoa."

YRITYSESIMERKKI

WÄRTSILÄ OYJ ABP Tavoitteena oppiva organisaatio

Wärtsilä Oyj Abp on merenkulun ja energia-alan yritys. Palvelu- ja huoltoliiketoiminta kasvaa Wärtsilässä voimakkaasti. Uusia osaajia tarvitaan vuodessa toistasataa. Haasteena on integroida heidät ripeästi mukaan organisaatioon.

Vuonna 2007 Wärtsilä Finland Oy Services -yksikössä käynnistyi Growth through Competence and Learning -ohjelma (GCL), jonka tavoitteena on hyödyntää osaamista entistä tehokkaammin ja helpottaa osaajapulaa. GCL-hankkeeseen osallistuivat Wärtsilä Finland Oy Services -yksikön kaikki noin 80 esimiestä.

Ohjelmassa järjestettiin kolme ulkopuolisen asiantuntijan ohjaamaa työpajaa erilaisista osaamisesta, osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvistä teemoista. Hankkeessa määriteltiin myös Services-yksikön tulevaisuuden menestyksen kannalta tärkeimmät osaamisalueet. Tästä joukosta valittiin vielä ne osaamiset, joissa kehittämistarve oli kaikkein kiireisin. Tämän jälkeen tärkeimpiä osaamisalueita ryhdyttiin määrittämään tarkemmin: mitä ne konkreettisesti tarkoittavat Services-yksikössä, keiden kaikkien ja mitä kyseisestä asiasta tulisi hallita sekä miten tietoa ja osaamista hankitaan ja kehitetään.

Tärkeimpiin osaamisalueisiin liittyvää osaamista kehitettiin muun muassa hyödyntämällä yrityksen omaa kurssitarjontaa, perustamalla erilaisia työryhmiä sekä kokoamalla aihetta käsitteleviä artikkeleita ja raportteja. Esimiehiä varten tuotettiin konkreettisia ohjeita ja työkaluja sisältävä osaamisen johtamisen käsikirja.

GCL-hankkeen yhtenä tavoitteena oli osaamisen jakamisen ja yhteisöllisen oppimisen tukeminen. Tässä haluttiin hyödyntää sosiaalista mediaa. Yhteistyössä yrityksen IT-asiantuntijoiden kanssa toteutettiin pilottina GCL Workspace. Nähtiin, että sosiaalisesta mediasta voisivat hyötyä esimerkiksi työssään paljon liikkuvat asiantuntijat.

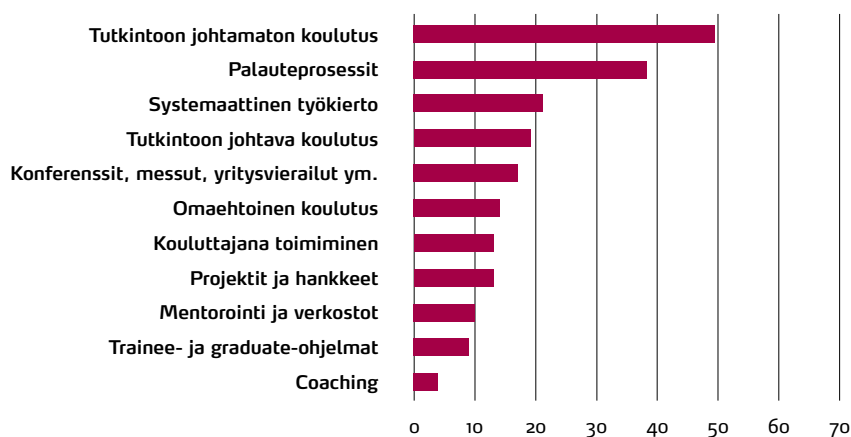
GCL-työtilassa vaihdetaan kokemuksia, jaetaan osaamista ja haetaan osaamisen kehittämiseen liittyvää tietoa. Esimiesten kanssa osaamisen jakamista on myös kokeiltu siten, että työhön liittyvän artikkelin tai kirjan luettuaan hän kirjoittaa siitä pienen tekstin GCL- työtilaan.

Reilun vuoden kestänyt GCL-hanke on tuonut yrityksen sisällä näkyvyyttä tärkeälle asialle – osaamisen kehittämiseksi. Samalla tavalla kuin yritys vaalii koneitaan ja pääomiaan, sen tulee vaalia myös osaamistaan. On myös oivallettu, että osaamisen jakamisen ja yhteisöllisen oppimisen omaksuminen on pitkä prosessi. Wärtsilä Finland Oy Services -yksikkö on jo lähtenyt tälle matkalle GCL-hankkeen siivittämänä!

5.13 Osaamisen kehittämisen profilit henkilöstöryhmittäin

Työntekijöiden osaamisen kehittämisessä 59 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä käytti tutkintoon johtamatonta koulutusta. Palauteprosesseja hyödynsi 38 prosenttia. Systemaattista työkiertoa ja tutkintoon johtavaa koulutusta yritykset käyttivät selvästi enemmän työntekijöiden kuin muiden henkilöstöryhmien osaamisen kehittämiseen. Systemaattista työkiertoa käytti työntekijöiden osaamisen kehittämiseen 21 prosenttia yrityksistä. Työkierto on koettu hyväksi tavaksi laajentaa työntekijöiden osaamista ja lisätä samalla

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen EK:n jäsenyrityksissä 2008, %-osuus



erikois- ja moniosaajiensa määrää. Tutkintoon johtavaa koulutus-

ta työntekijöiden osaamisen kehittämiseen käytti 19 prosenttia yri-

tyksistä. Työntekijät ovat voineet osallistua muun muassa oppisopimusmuotoiseen ammatilliseen perustutkintoon, ammattitutkintoon ja erikoisammattitutkintoon valmistavaan koulutukseen. Ammatilliset perustutkinnot ovat alalietutkintoja, samoin osa ammattitutkinnoista. Erikoisammattitutkinnot ovat puolestaan ammatillista lisäkoulutusta ja edellyttävät työkokemusta sekä aiempaa koulutusta.

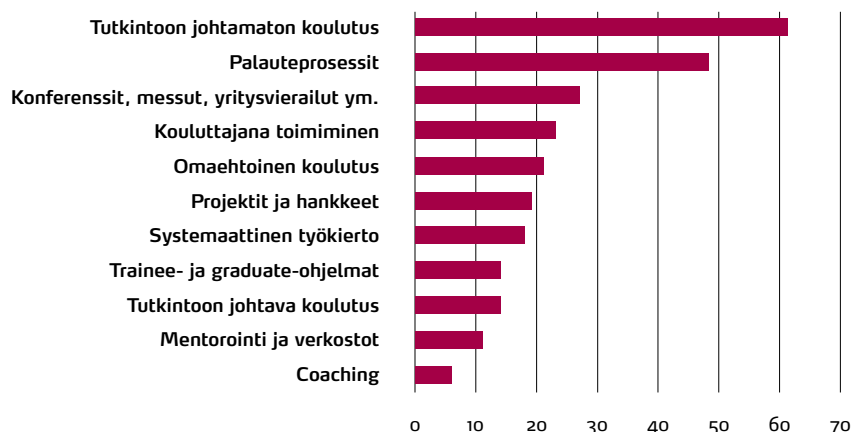
Toimihenkilöiden osaamisen kehittämiseen 61 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä käytti tutkintoon johtamatonta koulutusta. Palauteprosesseja käytti 48 prosenttia, konferensseja, messuja, yritysvierailuja sekä opintomatkoja 27 prosenttia ja kouluttajana toimimista 23 prosenttia yrityksistä.

EK:n jäsenyrityksistä 21 prosenttia käytti omaehtoista koulutusta toimihenkilöiden osaamisen kehittämiseen, mikä oli enemmän kuin muissa henkilöstöryhmissä. Toimihenkilöt ovat voineet suorittaa työnantajan tukemana tutkintoja, ammatti- tai erikoisammattitutkinnon osia sekä lisä- tai täydennyskoulutusopintoja esimerkiksi ammattikorkeakoulussa, avoimessa ammattikorkeakoulussa, avoimessa yliopistossa tai yliopiston täydennyskoulutuskeskuksessa.

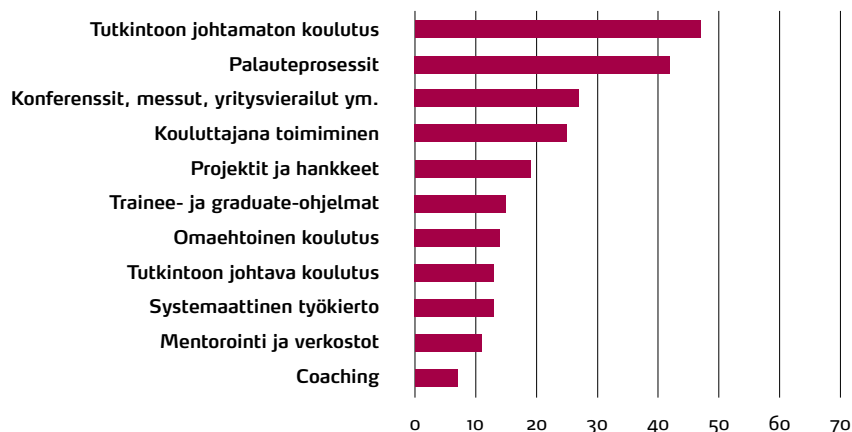
Ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämiseen 47 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä käytti tutkintoon johtamatonta koulutusta. Palauteprosesseja hyödynsi 42 prosenttia ja konferensseja, messuja, yritysvierailuja sekä opintomatkoja 27 prosenttia yrityksistä.

Neljännes yrityksistä käytti kouluttajana toimimista ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämiseen, mikä on hieman enemmän kuin muissa henkilöstöryhmissä. Kouluttajana toimiminen on tehokas osaamisen kehittämisen muoto: sekä koulutustilaisuuteen valmistautuminen että koulutuksesta saatu palaute kehittävät monipuolisesti kouluttajana toimivan henkilön

■ Toimihenkilöiden osaamisen kehittäminen EK:n jäsenyrityksissä 2008, %-osuus



■ Ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittäminen EK:n jäsenyrityksissä 2008, %-osuus



osaamista ja ammatillista kasvua.

Myyös trainee- ja graduate-ohjelmia käytettiin hieman enemmän ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämiseen kuin muiden henkilöstöryhmien. Useimmiten trainee- ja graduate-ohjelmat tähtäävät kaupallisen ja teknisen alan asiantuntija-, esimies- ja johtotehtäviin.

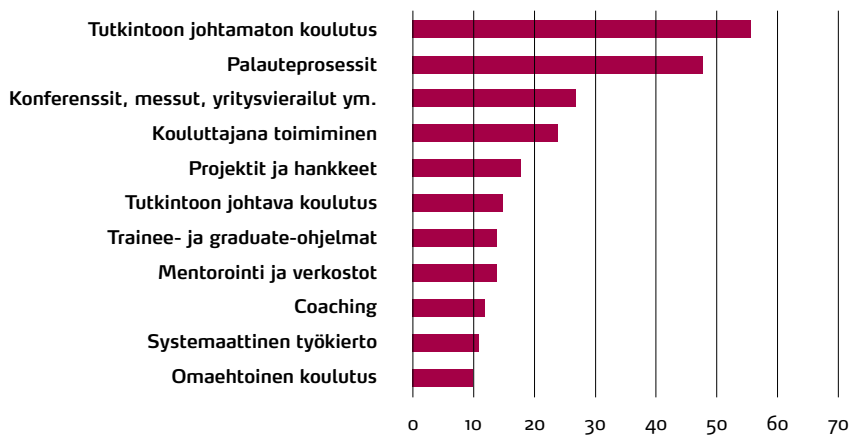
Esimiesten osaamisen kehittämiseen 56 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä käytti tutkintoon johtamatonta koulutusta. Palauteprosesseja käytti 48 prosenttia, konferensseja, messuja, yritysvierailuja sekä opintomatkoja 27 prosenttia, kouluttajana toimimista 24

prosenttia ja projekteja sekä hankkeita 18 prosenttia yrityksistä.

Tutkintoon johtavaa koulutusta käytettiin heti työntekijöiden jälkeen toiseksi eniten esimiesten osaamisen kehittämiseen. Viime vuosina erityisesti johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET) suosio on kasvanut huomasti. Tutkinnot on tullut kaiken kaikkiaan suosituin oppisopimusopiskelijoiden suorittama tutkinto, ja siihen tähtää selvästi enemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita henkilöitä kuin muihin erikoisammattitutkintoihin. Tilastokeskuksen mukaan JET-tutkinnon suoritusmäärät ovat kehittyneet viime vuosina seuraavasti:

Vuosi	Suoritetut johtamisen erikoisammattitutkinnot, lkm
2004	1 268
2005	1 846
2006	2 000
2007	1 628

■ Esimiesten osaamisen kehittäminen EK:n jäsenyrityksissä 2008, %-osuus

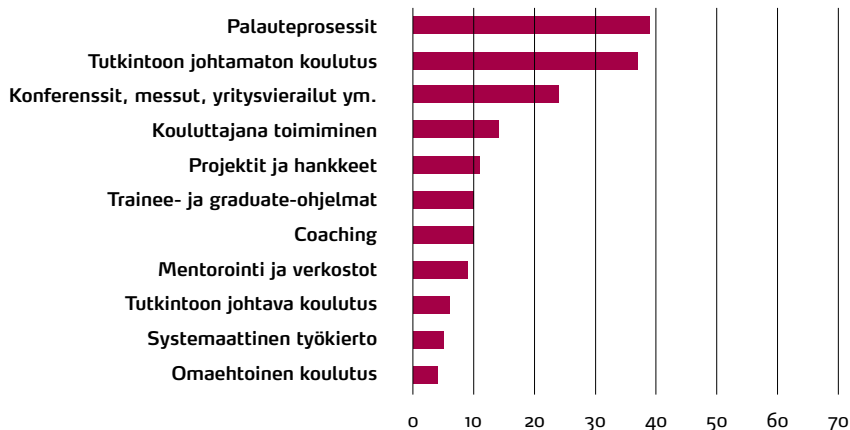


Johdon osaamisen kehittämiseen palauteprosesseja käytti 39 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä. Tutkintoon johtamatonta koulutusta hyödynsi 37 prosenttia ja konferensseja, messuja, yritysvierailuja sekä opintomatkoja 24 prosenttia yrityksistä.

Erityisesti globaaleissa yrityksissä

johtamisen kehittämisessä hyödynnetään yhä enenevässä määrin kansainvälistä koulutustarjontaa. Tätä pidetään luonnollisena kehityssuuntana silloin, kun yrityksellä on liiketoimintaa Suomen ulkopuolella. Muissa henkilöstöryhmissä kansainvälistä koulutustarjontaa käytetään harvemmin.

■ Johdon osaamisen kehittäminen EK:n jäsenyrityksissä 2008, %-osuus



6. Muutostilanteet heijastuvat opiskelijapäiviin

Henkilöstökoulutustutkimuksissa koulutukseen osallistumisen intensiteettiä mitataan perinteisesti opiskelijapäivien määrällä. Mitarina opiskelijapäivät kuvaavat kuitenkin varsin kapeasti yrityksissä nykypäivänä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä, johon katsotaan kuuluvaksi myös paljon muuta kuin luokkakoulutusta.

Osaamisen kehittäminen tapahtuu yhä enemmän työn äärellä, eikä sen tilastointiin ole vielä olemassa luotettavia mittareita. Toisaalta erilaiset yritysten seurantajärjestelmät edistyvät jatkuvasti, mikä mahdollistaa joidenkin indikaattorien seurannan aiempaa paremmin. Osa yrityksistä on myös muotoilemassa menetelmiä henkilöstön kehittämisen uusien muotojen tilastoimiseksi.

EK:ssa ja sen edeltäjäorganisaatioissa opiskelijapäivien määrän kehitystä on seurattu pitkään. Mitariin liittyvistä rajoitteista huolimatta se otettiin mukaan myös vuoden 2008 henkilöstö- ja koulutustiedusteluun. Tulosten mukaan EK:n jäsenyrityksissä kertyi vuonna 2008 henkilöä kohden noin 2 opiskelijapäivää. Teollisuudessa opiskelijapäiviä kertyi eniten eli noin 3 henkilöä kohti. Palvelualan yrityksissä opiskelijapäivien määrä oli noin 2 ja rakennusalaalla noin 1,5.

Edellisen kerran EK selvitti opiskelijapäivien määrää vuonna 2004. Tuolloin opiskelijapäiviä oli 2,6 opiskelijaa kohden. Teollisuu-

deda ja palvelualoilla opiskelijapäiviä oli 3 ja rakentamisessa 2. Vuosien 2004 ja 2008 tulosten vertailu osoittaa, että opiskelijapäivien määrä on kääntynyt palvelualoilla ja rakentamisessa hienoiseen laskuun. Teollisuudessa opiskelijapäivien määrässä ei ole tapahtunut muutosta.

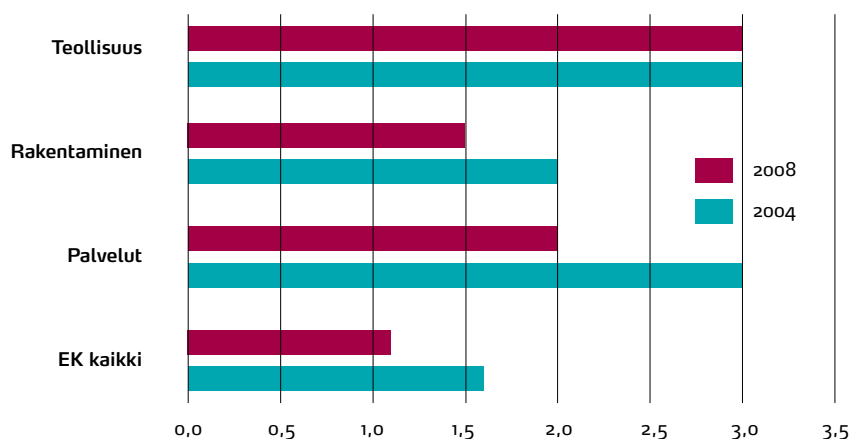
Opiskelijapäivien määrän kehitykseen vaikuttavat monet seikat. Vuoden 2008 loppupuolella taloudesta tapahtui erittäin nopea ja rajua käänne alaspäin. Yritykset harkitsevat nyt entistä tarkemmin kehittämisinvestointejaan. Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään tavanomaistakin enemmän yrityksen omaa asiantuntemusta, mikä taas ei näy tilastoissa. Toisaalta heikon taloustilanteen aikana kehittämis-

Osa yrityksistä on muotoilemassa menetelmiä henkilöstön kehittämisen uusien muotojen tilastoimiseksi.

tarve myös osin vähenee, kun yritykset eivät tee uusia investointeja eikä uusia henkilöitä palkata.

Vastaavasti henkilöstön kehittämisen tarve kasvaa voimakkaasti muun muassa silloin, kun tehdään organisaatiomuutoksia, palkataan uusia henkilöitä, investoidaan uuteen tekniikkaan, otetaan käyttöön uusia sertifikaatteja tai tuoteportfolio muuttuu.

Opiskelijapäivät henkilöä kohti EK:n jäsenyrityksissä vuosina 2004 ja 2008



7. Osaamisen kehittämisen näkymät

Henkilöstö- ja koulutus-tiedustelussa EK:n jäsenyrityksiä pyydettiin arvioimaan osaamisen kehittämisen lähivuosien näkymiä. Mitkä ovat ne osaamisen kehittämisen muodot, joiden käyttö kasvaa, pysyy ennallaan tai vähenee vuosina 2009–2011? Valtaosa vastaajista ennakoivat, että osaamisen kehittäminen jatkuu nykyisen kaltaisena myös lähivuosina.

Tutkintoon johtamattoman – luokkamuotoisena tai verkko-oppimisena toteutettavan – koulutuksen käytössä yritykset ennakoivat tapahtuvan eniten muutoksia. Yrityksistä 13 prosenttia ennakoivat, että ne lisäävät tutkintoon johtamattoman koulutuksen käyttöä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Yrityksistä neljä prosenttia ennakoivat, että sitä hyödynnetään tulevaisuudessa nykyistä vähemmän.

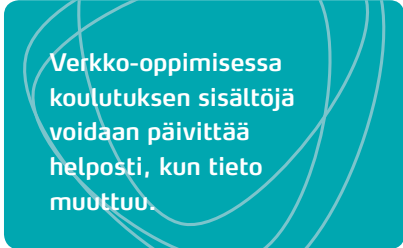
Erityisesti verkko-oppimisena toteutettavan tutkintoon johtamattoman koulutuksen osuus on kasvamassa. Verkko-oppimisen etuja perinteiseen luokkakoulutukseen verrattuna ovat muun muassa kustannustehokkuus, nopeus ja joustavuus. Esimerkiksi suurissa globaaleissa yrityksissä verkko-oppiminen mahdollistaa konserninlaajuisten koulutusohjelmien toteuttamisen samansisältöisenä. Kun koulutus ei ole tiettyyn aikaan sidottua, koulutukseen osallistumi-

nen on helpompaa esimerkiksi vuorotyötä tekeville, paljon työssään matkustaville tai asiakaspalvelutehtävissä toimiville henkilöille. Verkko-oppimisen ansiosta yritykselle syntyy myös kustannussäästöjä, kun opiskelu tapahtuu osana työtä. Kehittynyt tekniikka mahdollistaa koulutuksen sisältöjen päivittämisen helposti silloin, kun tieto muuttuu.

Toiseksi eniten muutosta tapahtuu palauteprosessien eli esimerkiksi kehityskeskustelujen ja 360 asteen arvioinnin käytössä. EK:n jäsenyrityksistä 11 prosenttia ennakoivat lisäävänsä palauteprosessien käyttöä osaamisen kehittämisessä. Kehityssuunta on myönteinen, koska henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan palauteprosessit eivät ole läheskään kaikkien yritysten käytössä.

Haasteena on saada koko henkilöstö kehityskeskustelujen piiriin sekä kehittää palauteprosessien laatua. Vain laadultaan hyvä palauteprosessi kehittää osaamista. Esimerkiksi kehityskeskustelun tulee olla hyvin ohjeistettu ja valmisteltu, siinä tulee käydä dialogia sovitusta asioista sekä antaa ja ottaa vastaan työhön liittyvää palautetta.

EK:n jäsenyrityksistä seitsemän prosenttia ennakoivat, että perehdytyksen käyttö kasvaa osaamisen kehittämisessä. Uusien henkilöiden palkkaaminen yritykseen on



Verkko-oppimisessa koulutuksen sisältöjä voidaan päivittää helposti, kun tieto muuttuu.

iso investointi. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä voidaan edistää sitä, että uudesta osaajasta tulee nopeammin tuottava työntekijä ja että hän myös sitoutuu yritykseen.

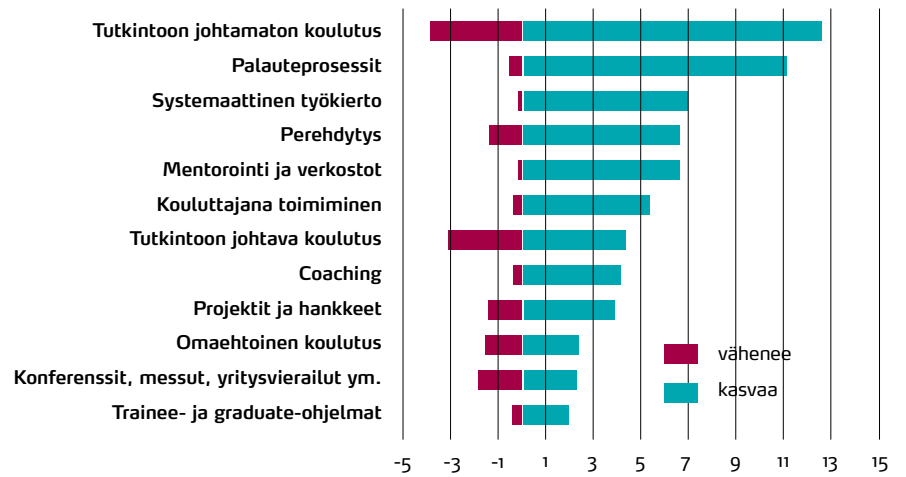
EK:n jäsenyrityksistä 7 prosenttia ennakoivat, että mentorointi ja verkostojen hyödyntäminen lisääntyvät osaamisen kehittämisessä. Mentoroinnille on olemassa selkeä tarve. Työelämästä siirtyä lähivuosina huomattava määrä väkeä eläkkeelle. Pitkän kokemuksen kautta syntyneitä osaajia olisi kyettävä siirtämään nuoremmille työntekijöille.

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan työssäoppimisen eri muotojen käyttö kasvaa osaamisen kehittämisessä. Näitä ovat esimerkiksi systemaattinen työkierto (kasvaa 7 prosenttia), kouluttajana toimiminen (kasvaa 5 prosenttia) sekä projektit ja hankkeet (kasvaa 4 prosenttia).

Työssäoppimisen käytön kasvu osaamisen kehittämisessä selittyy pitkälti sen tuloksellisuudella ja

vaikuttavuudella. Kun oppiminen tapahtuu ohjatusti ja suunnitelmallisesti aidossa työympäristössä ja työn tekemisen ympärille rakentuen, teorian ja käytännön välinen ero kutistuu täysin. Yrityksissä on pyritty mallintamaan erilaisia työssäoppimisen muotoja, luomaan niiden käytölle selkeät pelisäännöt sekä tuottamaan tukimateriaaleja. Tärkeää on myös ”markkinoida” henkilöstölle erilaisia työssäoppimisen muotoja. Kaikilla näillä toimenpiteillä halutaan osoittaa, että työssäoppiminen on tavoitteellista osaamisen kehittämistä.

■ Osaamisen kehittämisen näkymät EK:n jäsenyrityksissä vuosina 2009–2011, %



Projektiryhmä

Toimitusjohtaja Hannele Ikonen
**Finanssi- ja vakuutuskoulutus
Finva**

Projektipäällikkö Kirsi Juva
Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Henkilöstön kehittämispäällikkö
Tuula Kettunen
Finnair Oyj

Koulutusjohtaja Markku Koponen
Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Henkilöstön kehitysjohtaja/
Pohjois-Eurooppa Pekka Lehtinen
UPM-Kymmene Oyj

Henkilöstön kehitysjohtaja
Sirkka Leppävuori
Kemira Oyj

HRD Manager Niina Rintala
Wärtsilä Oyj

Kehittämispäällikkö Emmi Ruth
YLE

Asiantuntija Heikki Suomalainen
Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Asiantuntija Satu Ågren
Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Raporttiin haastatellut henkilöt

Henkilöstöjohtaja Märten Beijar
Veho Group Oy

Henkilöstöpäällikkö Kristiina Forss
Heinon Tukku

Director Niclas Hagnäs
Wärtsilä Oyj Abp

Henkilöstöpäällikkö
Marja-Leena Kaakinen
Tamfelt Oyj Abp

Henkilöstöjohtaja Anneli Karhula
Metsäliitto-konserni

Johtaja Timo Karkola
Ami-säätiö

Henkilöstön kehittämispäällikkö
Tuula Kettunen
Finnair Oyj

Henkilöstön kehittämispäällikkö
Heli Koistinen
Tikkurila Oy

Toimitusjohtaja Leena Kolsi
Solaris-lomat ry

Toimialajohtaja Leena Kreuz
Mainio Vire

Henkilöstön kehitysjohtaja/
Pohjois-Eurooppa Pekka Lehtinen
UPM-Kymmene Oyj

Johtaja Jaana Lehto
Suomen Lähikauppa Oy

Henkilöstöjohtaja Antero Levänen
HOK-Elanto

Henkilöstöjohtaja Kirsi Mettälä
Skanska

LD-konsultti Martti Nikkinen
Nordea

Competence Co-ordinator
Charlotta Paschinsky
Wärtsilä Oyj Abp

Toimitusjohtaja Sami Pietilä
Edumax Oy

Henkilöstöjohtaja Sara Purhonen
Diacor terveyspalvelut Oy

Manager HRD Niina Rintala
Wärtsilä Oyj Abp

Kehittämispäällikkö Emmi Ruth
YLE

Henkilöstöjohtaja Markku Sahi
Ramboll Finland

Henkilöstöpäällikkö Outi Tuupainen
Pohjois-Karjalan Sähkö Oy

Henkilöstöpäällikkö Virpi Walden
Nanso Group Oy

Osaamisen kehittämissyksikön päällikkö
Anna-Liisa Vitie
Fennia

Manager Mikael Vikström
UPM-Kymmene Oyj

Henkilöstön kehittämissjohtaja
Mia Ylitalo
Sampo Pankki

Elinkeinoelämän keskusliitto EK

PL 30 (Eteläranta 10), 00131 Helsinki

Puhelin (09) 420 20 • Faksi (09) 4202 2299

www.ek.fi

Raportti internetissä:

www.ek.fi/julkaisut

Lisätietoja:

Koulutusjohtaja

Markku Koponen

Puh. (09) 4202 3289

sähköposti: markku.koponen@ek.fi

Asiantuntija

Satu Ägren

Puh. (09) 4202 2313

sähköposti: satu.agren@ek.fi

Julkaisun toimitus: Hannele Mayer-Pirttijärvi

Ulkoasu: Tiina Aaltonen, gra & grappo

EK huhtikuu 2009