

Uutta osaamista ja oppimista digiajassa

KAHDEKSAN YRITYSTÄ, KAHDEKSAN NÄKÖKULMAA



Elinkeinoelämän
keskusliitto

Työnteon tavat muuttuvat ja monipaikkaistuvat. Siirtyminen kohti hiilineutraalia yhteiskuntaa ja digitalisaation harppaukset vaativat yrityksiltä uudistumista. Tämä näkyy myös osaamistarpeissa ja oppimisen tavoissa.

Digital Game Changers -hankkeeseen liittyvä julkaisu

Lisätietoja:

Asiantuntija Mikko Vieltojärvi, mikko.vieltojarvi@ek.fi
Asiantuntija Leena Nyman, leena.nyman@ek.fi

Haastattelut: Riitta Gullman/Viestintätoimisto Asiaviesti
Graafinen suunnittelu: Arja Nyholm/Julkaisumonistamo Eteläranta Oy

Sisällysluettelo

4	Johdanto
5	EK:n viestit
6	Tiivistelmä
	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA LIIKETOIMINNAN MUUTOS
7	Ismo Laukkanen, ABB Asiakasprojektit määrittävät avainosaamiset ja -kyvykkyudet
	ITSEOHJAUTUVAT TIIMIT
10	Mikael Jungner, Kreab Tulevaisuuden johtamistaitoja: arvojohtaminen ja vuorovaikutuksen kitkan tasaaminen
	ESIMIESTEN KOULUTUS
13	Kirsi-Marja Ura, Ensto Group Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa, ja se haastaa esimiehiä
	NANO-OPPIMINEN
16	Ann Boije af Gennäs, Fortum Fortum hakee nano-oppimisesta eväitä digimurrokseen
	KESTÄVÄ KEHITYS
19	Riikka Ristola, Danske Bank Osaamisesta pitää puhua pääomana – onko meillä tulevaisuuden kannalta olennaista pääomaa?
	TIETOTURVALLISUUS
22	Mika Susi, Thales Tietoturva takaa toiminnan jatkuvuutta
	KYBERTURVALLISUUS
25	Aapo Cederberg, Cyberwatch Kyberturvallisuuden on oltava olennainen osa liiketoimintaa
	OSAAMISEN ULKOISTAMINEN
28	Anu Ahokas, StaffPoint Osaamisen ulkoistaminen edellyttää perusteellista analyysiä

Johdanto

Koronakriisi nopeutti murrosta, joka näkyy myös osaamistarpeissa

Maailmanlaajuinen koronapandemia on merkinnyt elinkeinoelämälle isoa myllerrystä. Työn tekemisen tavat, tehokkaaksi hiotut arvoketjut ja vakiintuneet markkina-asetat ovat muuttuneet hetkessä.

Kriisi on muuttanut myös asiakkaiden odotuksia ja käyttäytymistä. Muutos ei selity yksin koronalla, vaan osansa on myös useiden uusien teknologioiden kypsymisellä. Koronakriisi syvensi ja nopeutti murrosta, ja elvytyspakettien investoinnit kiihdyttävät muutosta vielä entisestään.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK perusti Covid Digital Game Changers Task Force -työryhmän loppukeväästä 2020. Tavoitteena oli kerätä yhteen globaalisti toimivia Suomen digitalisaation edelläkävijäryityksiä pohtimaan sitä, miten koronapandemia muuttaa liiketoimintaa, työntekeymisen tapoja sekä asiakasodotuksia. Alusta lähtien oli selvää, että murros on myös mahdollisuus tukea ja uudistaa suomalaisen elinkeinoelämän osaamista ja kilpailukykyä.

Työn edetessä kävi ilmeiseksi, että muutostarpeet kohdistuvat myös osaamiseen ja uuden oppimiseen. Työntekeymisen tapojen muuttuminen ja monipaikkaistuminen, siirtymä kohti hiilineutraalia teollisuutta ja yhteiskuntaa sekä digitalisaation harppaukset vaativat yrityksiltä uudistumista ja kehittymistä. Tämä julkaisu syntyi vastauksena tarpeeseen kuvata yritysten osaamistarpeita ja osaamisen kehittämisen tapoja tämän päivän työelämässä.

Osaamisen kehittäminen on yrityksissä suunnitelmallinen prosessi, jota yrityksen strategiset tavoitteet ohjaavat. Osaamistarpeiden jatkuvan muutoksen ohella myös oppimisen tavat ovat murroksessa. Digitalisaatio ja teknologian kehittyminen mahdollistavat aivan uudenlaisia tapoja oppimiseen ja osaamisen kehittämisen seurantaan. Kuvaamme niitä tässä raportissa. Uuden oppiminen tapahtuu pääsääntöisesti työtä tehden, ja perinteisesti osaamisen hankkimisen tavaksi mielletyn formaalin koulutuksen merkitys pienenee. Lisäksi monipaikkainen työ korostaa itsensä johtamista, mikä tekee siitä yhden keskeisen osaamistarpeen.

Koronan kiihdyttämänä digitalisaatio sekä synnyttää kokonaan uudenlaisia osaamistarpeita että vahvistaa olemassa olevia entisestään. Yksi esimerkki osaamistarpeesta, jonka kriittisyys vahvistuu jatkuvasti, on kyberturvaan liittyvä osaaminen ja sen johtaminen. Kyberturvallisuuden on oltava säännöllisesti johdon asialistalla, ja koko henkilöstön kyberturvaosaamista on tärkeää vahvistaa.

Tässä julkaisussa edelläkävijäryitykset kertovat muuttuvista osaamistarpeista sekä tavoista vastata niihin. Julkaisun tavoitteena on jakaa Digital Game Changers -yritysten kokemuksia ja antaa uusia ajatuksia mahdollisuuksista osaamisen lisäämiseen. Tämä julkaisu tarjoaa arvokasta tietoa osaamisen kehittämisestä yrityksissä niin yritysjohtajille, poliittisille päättäjille, virkamiehille kuin oppilaitoksillekin.

Edelläkävijät viitoittavat tässäkin tietä: se mikä tänään on edelläkävijöille ajankohtainen osaamistarve, on pian sitä muillekin.

Jyri Häkämies

EK:n viestit

Suomi elää osaamisesta. Digitalisoituva maailma ja työelämä muuttavat osaamistarpeitamme. Osaamisen uudistaminen ja kehittäminen kuuluvat kaikille. Jatkuvaan ja systemaattiseen osaamisen kehittämiseen kannattaa panostaa.

Osana Digital Game Changers -työtä edelläkävijäyritykset antoivat suosituksia yritysjohdolle, työntekijöille, päättäjille ja koulutusosalalle. Osaamisen kehittämisen kannalta merkittävimmät suositukset olivat:

Yritysjohtoon kannattaa

- luoda kulttuuri, joka tukee innovaatiota ja mahdollistaa verkottumisen ja tiedon jakamisen
- varmistaa, että osaamisen kehittäminen ja kyberturvallisuus ovat säännöllisesti hallituksen ja johtoryhmien asialistalla organisaation kaikilla tasoilla
- edistää ja johtaa työssä oppimista. Työssä tapahtuvan uuden oppimisen on hyvä olla suunnitelmallinen ja tavoitteellinen prosessi, jossa arvioidaan sekä osaamistarpeita että uutta osaamista
- edistää monikulttuurisuutta ja kansainvälisyyttä, koska se on digitalisoituvassa maailmassa ja liiketoimintaympäristössä menestymisen avain.

Työntekijöiden kannattaa

- suhtautua uuteen teknologiaan avoimesti ja osallistua aktiivisesti erilaisiin mahdollisuuksiin hankkia uutta osaamista
- tiedostaa, että elinikäinen, jatkuva oppiminen on avain digitalisoituvassa maailmassa pärjäämiseen. Työpaikan arjessa ja työssä oppiminen on tärkein tapa hankkia uutta osaamista.

Päättäjien kannattaa

- varmistaa riittävä rahoitus tutkimus- ja kehitystyölle ja liiketoimintaohjauksille ekosysteemeille
- kohdentaa rahoitusta elinikäiselle, lyhytkestoiselle modulaariselle oppimiselle, joka tukee työssä tapahtuvaa oppimista
- nostaa osaaminen ja uudistuminen poliittiselle agendalle ja yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Koulutusalan kannattaa

- panostaa digitaalisiin oppimisympäristöihin ja -teknologioihin
- varmistaa oppisisältöjen saatavuus verkossa digitaalisessa muodossa. Uuden oppimisen mahdollisuuksien on vastattava koronaviruspandemian jälkeisen työelämän nopeasti muuttuviin vaatimuksiin.
- huolehtia koulutuksen ja yritysten hyvästä vuoropuhelusta sekä koulutuksen vastaavuudesta työelämän tarpeisiin ketterästi ja jatkuvaa oppimista tukevalla tavalla. Asiakastarpeisiin vastaavia opintokokonaisuuksia on tarpeen rakentaa yhteistyössä yritysten kanssa.
- pohtia koulutussisältöjä uudelleen ja uudistaa niitä tukemaan tulevaisuuden tarpeita. TKI-toiminnasta on tarpeen rakentaa siltä jatkuvaan oppimiseen, ja tässä tarvitaan yhteistä ohjelmavalmistusta yritysten ja korkeakoulutuksen kesken.

Tiivistelmä

Kahdeksan erilaista yritys esimerkkiä konkretisoi, miten osaamista johdetaan ja miten henkilöstön ja esimiesten osaamista kehitetään eri toimialoilla verkko-oppimista ja digitaalisia alustoja hyödyntäen – ja mikä uuden oppimisessa on muuttumassa. Myös kyberturvallisuutta ja tietoturvaa kannattaa ajatella uudella tavalla: ne ovat osa normaalia liiketoimintaa ja toiminnan jatkuvuuden tae.

ABB:ssä osa liiketoiminnan kehittämistä on osaajien tunnistaminen sekä osaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen. Osaamisen johtaminen onkin ABB:llä yhdistetty osaksi strategista suunnittelua. Yrityksessä on rakennettu mallia, jossa innovaatio, uusien palvelujen kehittäminen sekä osaamisen kehittäminen yhdistyvät, ja jota voidaan soveltaa uuden liiketoiminta-alueen koosta tai monimutkaisuudesta riippumatta.

Danske Bankissa pohditaan, millaista osaamispääomaa tulevaisuudessa tarvitaan. Joka toimialalla tarvitaan oppimiskykyä, itsensä kehittämisen taitoja ja ymmärrystä ympäröivän maailman muuttumisesta. Entä millaista kestävä kehityksen osaamista finanssialalla ja muilla toimialoilla tarvitaan, että päästään kestävä kehityksen mukaiseen tulevaisuuteen?

Monipaikkainen työ ja hybridityö muuttavat johtamista, todetaan **Kreab Helsingissä**. Informaatiotulva on otettava huomioon johtamisessa ja viestinnässä. Keskity siis olennaiseen. Minimoi toisille tuottamasi infotulva. Tulevaisuuden johtamisessa tarvitaan myös arvojohtamisen taitoa sekä kykyä tasata ihmisten vuorovaikutuksessa syntyvää kitkaa, jota syntyy sitä enemmän, mitä erilaisempia ihmiset ovat.

Ensto Groupissa osaamista ja kehittämistä arvioidaan yhä enemmän jatkuvasti, ei ainoastaan vuosittain, eikä se ole vain HR:n tehtävä. Siksi osaamisen kehittämisen on oltava osa jokaisen esimiehen työkalupakkia. Se vaatii esimiehiltä uusia taitoja ja kykyjä – kyseessä on iso murros aiempaan.

Fortumissa vastataan energia-alan digimurroksen edellyttämiin uusiin taitoihin esimerkiksi nano-oppimisen avulla. Verkkokoulutukset ovat muutoksessa, ja yksi muutosvoimista on tuuppaus, nudging. Se tarkoittaa erittäin lyhyitä, noin minuutin-puolentoista mittaisia nano-oppitunteja, joissa viesti on puristettu aivan ytimeen. Nopeita, helposti omaksuttavia ja muistettavia viestejä tulee säännöllisesti. Kokemukset ovat hyviä.

Tietoturva takaa toiminnan jatkuvuutta. Se on laatu-kysymys, ei ainoastaan uhkien ja kyberhyökkäysten mahdollisuuden minimointia painottaen **FISC- Kyber-ala ry**. Toimintavarmuus on sitä, että yritys pystyy pitämään asiakkaalle tehdyt sitoumukset sovitulla tavalla ja sovitussa aikataulussa. Tietoturvaosaaminen ja tietoturvan huomioon ottava toimintatapa edesauttavat tätä.

Cyberwatch Finlandin teesi on, että digitalisaatio tarjoaa yritystoiminnalle suuria mahdollisuuksia, mutta vain käsi kädessä kyberturvallisuuden kanssa. Siksi kyberturvallisuuden johtamisen pitää olla osa normaalia liiketoimintaa. On tunnistettava riskit ja tiedettävä, miten kyberturvallisuudella voidaan parantaa omaa kilpailukykyä.

Osaamisen ulkoistaminen on yksi keino hankkia osaamista yritykseen ja tasata kysynnän vaihteluiden aiheuttamaa työvoiman tarvetta. **StaffPoint** painottaa, että se edellyttää perusteellista analyysiä ja keskusteluja, ja usein ulkoistamisstrategia etenee vaiheistettuna. Työkykyjohtaminen nousee ulkoistamiskeskusteluissa yhä useammin esiin. Se on työn ja työympäristön kehittämistä, ja myös sitä voidaan hankkia ulkoistettuna.

OSAAMISEN JOHTAMINEN JA LIIKETOIMINNAN MUUTOS

Ismo Laukkanen

ABB, Johtaja, Talent & Learning -alue.

Ismo Laukkanen johtaa ABB:llä Talent & Learning -aluetta, joka vastaa oppimisesta sekä osaamisen ja organisaatioiden kehittämisestä. Hänen väitöskirjansa käsittelee tietämyksen siirtämistä ja osaamisen kehittämistä teollisessa ympäristössä.



OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Ismo Laukkasen suositukset:

1. Osaamisen kehittäminen on liiketoiminnan kehittämistä. Sieltä tulevat tarpeet, ja osaamisinvestoinnit hyödyttävät suoraan asiakkaiden tarpeita. Yrityksissä on oltava systemaattiset prosessit, joilla osaamisen ennakointi kytketään osaksi liiketoiminnan strategista suunnittelua.
2. Jatkuva, elinikäinen oppiminen on elintärkeää. Hyväkään liiketoimintaidea ei toimi, jos osaavia ihmisiä ei löydy sitä toteuttamaan. Osaamisen jatkuva kehittäminen, "upskilling" ja "reskilling" ovat keskinen osa liiketoiminnan strategista kehittämistä.
3. Osaamisverkostojen johtaminen ja optimointi. Osaamisverkostojen rakentaminen ja niissä toimiminen ovat erittäin tärkeä osa osaamisen johtamista. Verkostojen luomisen ja kehittämisen lisäksi niiden johtaminen on tärkeää osaamista.
4. Dynaaminen kyvykkyyksien kehittäminen. Uusia liiketoimintatarpeita ja -mahdollisuuksia syntyy koko ajan. Uusien osaamisten ketterä kehittäminen on elinehto globaalissa kilpailussa toimiville yrityksille.

Asiakasprojektit määrittävät avainosaamiset ja -kyvykkyudet

OSAAMISEN JOHTAMINEN JA
LIIKETOIMINNAN MUUTOS

Elämänlaajuinen oppiminen nähdään ABB:ssä liiketoiminnan menestymisen edellytyksenä. Viime vuosina osaamisen kehittämisen painopiste on siirtynyt yksilöiden osaamisista tiimien, organisaation ja verkostojen kyvykkyyksiin.

– ABB:llä osaajien tunnistaminen, osaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen on osa liiketoiminnan kehittämistä. HR tukee tässä liiketoimintayksiköiden johtoa. Tämän lisäksi globaalit Talent & Learning -tiimit auttavat johtoa osaajien tunnistamisessa ja organisaation kehittämisessä, kuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä ABB:llä johtava Ismo Laukkanen.

Osaamisen johtaminen on ABB:llä yhdistetty osaksi strategista suunnittelua. Se lähtee liiketoiminnan tavoitteista ja siinä kartoitetaan myös tärkeimmät osaamistarpeet.

– Suunnittelemme yhdessä liiketoimintojen kanssa, miten tarvittavat kyvykkyudet hankitaan. Kehittämekö omaa osaamistamme, rekrytoidaanko osaajia ja osaamista ulkoa, haetaanko sitä kumppaneilta tai yritystoston avulla? Eri tilanteissa käytetään kaikkia näitä keinoja.

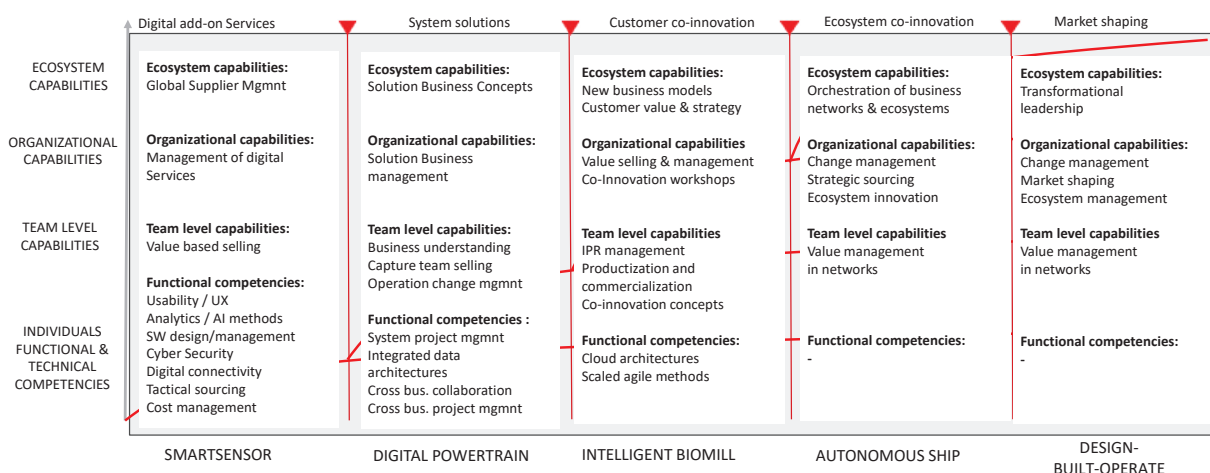
Osaamisen kehittäminen tärkeä osa innovaatiohankkeita

Hyväkään liiketoimintaidea ei toimi ilman sitä toteuttavia ihmisiä. Osaamisen kehittäminen ja osaamistarpeiden ennakointi ovat keskeinen osa liiketoiminnan strategista kehittämistä. Tyypillisesti innovaatiohankkeissa keskitytään uusien tuotteiden ja teknologioiden kehittämiseen. ABB:n käyttämässä mallissa osaamisen kehittäminen ja siirtäminen on yhdistetty tärkeäksi osaksi innovaatiohankkeita. Laukkanen antaa esimerkin:

– Esimerkiksi digitalisaatiossa työskentelemme asiakkaille uusia ratkaisuja toteuttavien asiakastiimien kanssa. Sitä kautta opimme, mitä tarvittavat avainosaamiset ja -kyvykkyudet ovat eri liiketoiminta-alueilla. Perinteisten tuotteiden lisäksi toimitamme erilaisia asiakaskohtaisesti räätälöityjä digiratkaisuja.

– Tuomme siis osaamisen kehittämisen suoraan kullekin tiimille. Käytännössä tämä voi olla sitä, että joku Talent & Learning -tiimeistämme on mukana innovaatiohankkeessa. Useammin se on yhteisiä työpajoja asiakasprojektitii-min kanssa. Fasilitoimme työpajaa ja saamme sitä kautta ymmärrystä siitä, mitä juuri sen tiimin osaamistarpeet ovat. Tästä meillä on Suomessa hyviä kokemuksia.

Competencies and dynamic capabilities in Digital and IoT solutions



Lähde: ABB



ISMO LAUKKANEN, ABB

HR:n, liiketoiminnan
kehityksen ja
tuotekehityksen
tiivis yhteistyö
mahdollistaa
osaamisen
ennakoinnin.

– ISMO LAUKKANEN –

Innovaatioratkaisuihin tarvitaan kolme yhdistävää tekijää

Perinteisesti HR miettii osaamista ja sen kehittämiseen liittyviä asioita, tuotekehitys ja liiketoiminnan kehitys innovaatioita, mutta HR, liiketoiminnan kehitys ja tuotekehitys eivät välttämättä juuri keskustele keskenään. Juuri keskustelu ja tiivis yhteistyö ovat tässä tärkeää ja mahdollistaa osaamisen ennakoinnin, Ismo Laukkanen tähdentää.

ABB:llä lähdettiin rakentamaan mallia, jossa innovaatio, uusien palvelujen kehittäminen sekä osaamisen kehittäminen yhdistyvät, ja jota voidaan soveltaa uuden liiketoiminta-alueen koosta tai monimutkaisuudesta riippumatta.

– Löysimme kolme yhdistävää tekijää, siltaa, innovaatiohankkeiden ja osaamisen kehittämisen välille. Ensimmäinen on tämä työskentely hankkeissa toimivien tiimien kanssa oikeissa asiakasprojekteissa. Näin pystymme tunnistamaan osaamistarpeet, mutta tarjoamme juuri sitä osaamisen kehittämistä, mitä tiimit tarvitsevat, Laukkanen aloittaa.

– Toinen silta on osaamisen siirtäminen. Innovaatiohankkeissa syntyy merkittäviä määriä uutta tietoa ja osaamista. Sen nopea siirtäminen ABB:ssä eri tiimien ja liiketoiminta-alueiden käyttöön on kriittisen tärkeää.

– Kolmas silta ovat osaajat ja resurssit. Monesti hankkeissa on mukana yliopistoja, joten mukana on opiskelijoita, lopputyön tai väitöskirjan tekijöitä. He ovat ABB:lle potentiaalisia uusia osaajia.

Ollaanpa tekemässä yksittäistä sensoria, älykästä tehdasta tai itseohjautuvaa laivaa: kaikissa hyödynnetään ABB:n digiratkaisuja, mutta se, mitä osaamista kunkin kehittämiseksi ja toimittamiseksi tarvitaan, vaihtelee paljon. ABB:n mallissa pyritään asiakkaan tarpeiden pohjalta konkretisoimaan, millaista osaamista tarvitaan.

Kaikki keinot käyttöön osaamisen siirtämiseksi

Yhtä patenttiratkaisua osaamisen siirtämiseen organisaatiossa ei ole, joten ABB:lläkin on käytössä kokonainen

kirjo eri työkaluja. Uusinta digitekniikkaa hyödynnetään paljon ja sitä kehitetään yhdessä johtavien kumppanien ja yliopistojen kanssa. Asiakasratkaisujen suunnittelussa ja niiden toiminnan optimoinnissa hyödynnetään myös digitaalisia simulaatiomalleja, Digital Twinejä. Niiden avulla voidaan esimerkiksi optimoida asiakaskohtaisesti tuotteiden mitoitus, energiankäyttöä tai operatiivista toimintaa niiden elinkaaren aikana.

– Simulointimallit ovat hyvä tapa käytännössä kokeilla, testaila ja optimoida asioita ja saada tieto siirrettävään muotoon, Laukkanen vetää yhteen.

Tehtävittäin koottu osaamisen anatomia

ABB:llä on käytössä myös tehtäviin ja niiden osaamisiin keskittyvä tietokanta, Book of Jobs. Se sisältää eräänlaisen osaamisen anatomian sadoista ABB:n tehtävästä ja niiden vaatimuksista. Millaista osaamista kussakin tehtävässä vaaditaan? Millaiset urakehityspolut kussakin tehtävässä on? Miten omaa osaamista voi kehittää tasolta toiselle?

– Haluamme tarjota hyvät mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen ABB:n sisällä. Jos ihminen haluaa siirtyä vaikkapa tuotekehitykseen, hän näkee, millaisia tehtäviä siellä on tarjolla ja millaista osaamista mikäkin tehtävä edellyttää. Näin hän voi suunnitella esimiehensä ja HR:n kanssa urapolkunsu siten, että hän voi kehittää juuri niitä osaamisia, mitä tarvitaan.

ITSEOHJAUTUVAT TIIMIT

Mikael Jungner

on viestintätoimisto Kreab Helsingin
toimitusjohtaja.

Kreab Helsinki on osa ruotsalaista ketjua,
joka toimii 20 maassa. Jungner toimi
kansanedustajana 2011–2015 ja Ylen
toimitusjohtajana vuosina 2005–2010.



OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Mikael Jungnerin suositukset:

1. Työssäoppiminen on arvokkainta oppimista.
2. Ketteräkin organisaatio tarvitsee yhdistävän, punaisen langan. Voit antaa tarkoituksen (miksi tätä tehdään) tai arvot.
3. Minuuteilla on merkitystä. Kaitse info- ja kokousähkyä.
4. Varmista diversiteetti, mutta varmista symmetria sen rinnalle. Epäsymmetria on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevää epäsuhtaa: toiset ottavat ja saavat mielipiteilleen enemmän tilaa kuin toiset.

Tulevaisuuden johtamistaitoja: arvojohtaminen ja vuorovaikutuksen kitkan tasaaminen

ITSEOHJAUTUVAT TIIMIT

Itseohjautuva tiimi on oma-aloitteinen ja itseoppiva. Se tarvitsee vastuuta ja valtaa, mutta ei tiukkoja ohjeita siitä, miten olla itseohjautuva. Mitä on otettava huomioon, kun johdetaan itseohjautuvia tiimejä ja niiden osaamista?

Työssä ratkotaan konkreettisia ongelmia, joita on tarpeen ratkaista. Samalla työssä opitaan. Viestintäyritys Kreab Helsingin toimitusjohtaja Mikael Jungnerin mielestä työssäoppiminen korostuu varsinkin asiantuntijatyössä.

– Hierarkkisissa organisaatioissa pyritään luomaan prosesseja ja rutiineja. Rutinoidussa tekemisessä opitaan kuitenkin vähemmän kuin silloin, kun tekemistä räätälöidään kulloisenkin tilanteen mukaan. Erityisesti asiantuntijatyössä työssäoppiminen on sitä arvokkainta oppimista. Siksi työsuorituksia kannattaa pikemminkin räätälöidä kuin rutinoida. Kun jokainen työsuorite on ainutkertainen, se vie eteenpäin, näkemyksellisempään työotteeseen.

Jos halutaan rakentaa itseohjautuvaa organisaatiota ja itseohjautuvia tiimejä, ne ovat samalla oma-aloitteisia ja itseoppivia, sillä itseohjautuvuus perustuu oma-aloitteisuuteen, Jungner muistuttaa. Tiimeillä on siksi oltava oma-aloitteisuuden vastuun lisäksi valtaa olla oma-aloitteisia. Tiukka ohjeistaminen toimii huonosti.

Ihmisten väliset suhteet ovat tärkeitä

Itseohjautuvien tiimien tavoitteita on vaikea yhdistää koko organisaation tavoitteisiin, mutta henkilösuhteiden avulla se onnistuu, Jungner sanoo. Tarvitaan toki rakenteita ja toiminnanohjausjärjestelmiä, mutta viime kädessä ihmisten väliset suhteet ratkaisevat, Jungner kertoo kokemuksestaan Microsoftin tietoyhteiskuntasuhteista vastaavana johtajana 2000-luvun alussa ja nyttemmin Kreabista, joka toimii 20 maassa.

– Mikrotyön nivominen yhteen on kansainvälisessä organisaatiossa konstikasta, mutta onnistuu sitä kautta, että ihmiset eri puolilla tuntevat toisiaan ja tietävät toistensa osaamisalueita. Parin tunnin Brysselissä tehtävä työ järjestyy siten, että otan yhteyttä tuttuun Brysselin toimistolla ja selitän tarpeen.

Projektityö sujuvammaksi pikaisella tutustumisella

Henkilöiden väliset pienetkin yhteydet sujuvoittavat myös projektityöskentelyä. Tämä on yksi asioista, joka kannattaisi Jungnerin mielestä ottaa enemmän huomioon hybridi- ja projektityön johtamisessa. Nopeaan toisiin tutustumiseen kannattaisi kiinnittää enemmän huomiota.

– Yrityksen tehtävä on ratkaista muiden ongelmia korvasta vastaan. Tehokkain tapa tehdä sitä on yhdistää paras käytettävissä oleva osaaminen. Tiimit kerätään tarpeen mukaan, ad hoc. Puolituttuja tai toisilleen täysin tuntemattomia ihmisiä voi olla yhtäkkiä yhteisessä projektissa. Ihmisten olisi löydettävä yhteinen sävel mahdollisimman nopeasti, mielellään alle tunnissa.

– Tähän voi vaikuttaa yrityksen kulttuurilla. Yrityksellä voi olla avoimuuden tai henkilökohtaisuuden kulttuuri. Kun ihmiset kertovat hieman itsestään, perheestään ja harastuksestaan, heidän välilleen syntyy pian luottamusta ja arvostusta. Se helpottaa yhteistyötä.

Keskity olennaiseen

Korona-aikana opittu monipaikkainen työ ja etätyö jäävät arvioiden mukaan ainakin osittain elämään. Moni asiantuntijatehtävissä työskentelevä tekee osin työtä työpäikällä, osin etänä. Hybridityöskentely ja itseohjautuvat tiimit muuttavat johtamista.

Jungner listaa muutamia asioita, joita johtamisessa ja viestinnässä olisi muutettava. Ensimmäinen on informaatiotulvan ottaminen huomioon. Keskity olennaiseen, Jungner tiivistää.

– Vähennä sähköposti- ja muuta viestitilua. Älä sorru itse infotulvaan ja minimoi toisille tuottamasi infotulva. Tuo siis viesteissäsi ensin esiin olennainen asia, perustelut sitten. Ei romaaneja, joissa pääasia löytyy viestin lopusta pitkien perustelujen jälkeen.

Tiesitkö?

Itseohjautuvuus on erilainen organisoitumisen tapa: siinä yhteistoiminnan vaatima koordinaatio saavutetaan muuten kuin hierarkkisella komentoketjulla. Se ei ole rakenteiden poistamista, vaan niiden korvaamista. Toimivat rakenteet löytyvät kokeilemalla, sillä valmiita malleja ei ole. Esimerkiksi esihenkilöillä on tehtäviä, jotka on hoidettava – on ratkaistava, miten ne hoidetaan, jos esihenkilöiden rooleja muutetaan. Muutos itseohjautuvuuteen lähtee luottamuksesta.

Lähde: Frank Martela, Jari Hakanen, Hoang Nhi, Johanna Vuori: Itseohjautuvuus ja työn imu Suomesa
– Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin lähde vai -pahoinvoinnin lähde?



MIKAEL JUNGNER, KREAB HELSINKI

Mitä itseohjautuvampi organisaatio on, sitä enemmän se tarvitsee arvopohjaista, viestinnällistä yhdistävää lankaa.

– MIKAEL JUNGNER –

Selkeä punainen lanka yhdistää

Toinen on arvojohtaminen. Mitä itseohjautuvampi ja ketterämpi organisaatio on, sitä enemmän se tarvitsee arvopohjaista, viestinnällistä yhdistävää lankaa. Se auttaa ymmärtämään, mitä ollaan tekemässä ja miksi.

– Hierarkkisessa yhteisössä punainen lanka ovat strategia ja hierarkiaa tukevat rakenteet. Kun halutaan nopeampaa ja ketterämpää, pitää luopua tiukasta mikromanage-roinnista ja strategjavetoisuudesta. Kun niistä luovutaan, seuraa kaaos, ellei tilalle tule jotain. Väitän, että tilalle tulee punaisen langan kertominen. Itseohjautuvassa, oma-aloitteisessa maailmassa paketin pitää kasassa helposti muistettava ja ymmärrettävä punainen lanka.

Jungner konkretisoi asiaa Finnair-esimerkillä: Suomessa illaksi kotiin, syöttöliikenne Euroopassa, kasvu Aasiasta.

Uusi osaamistarve johtamiseen: symmetriaa ihmisten vuorovaikutukseen

Jungner ottaa esiin vielä yhden tulevaisuuden johtamisen osaamistarpeen. Diversiteetistä, moninaisuudesta, on alettu puhua paljon ja sen tärkeys ymmärretään paremmin. Se toimii joissain asioissa hyvin, toisissa huonosti, sanoo Jungner. Käytännön elämässä se vaatii rinnalleen symmetriaa, sanoo Jungner.

Symmetrialla Jungner tarkoittaa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevää epäsuhtaa: siinä, että toiset ottavat ja saavat omille mielipiteilleen toisia enemmän tilaa.

– Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen aiheuttavat epäsymmetriaa esimerkiksi karisman erot, valta-aseman erot ja luonnetyyppien erot. Kun diversiteettiä ei ollut, mutta hierarkioita enemmän, symmetrialla ei ollut väliä. Nyt sillä alkaa olla. Yksi tulevaisuuden johtamisen tärkeä osaaminen on se, miten tätä epäsymmetriaa korjataan.

Miten kaikki saavat mielipiteensä kuuluville työyhteisössä asemasta, taustasta, sukupuolesta, koulutuksesta tai luonteenpiirteistään huolimatta?

ESIMIESTEN KOULUTUS

Kirsi-Marja Ura

Ensto Groupin henkilöstöjohtaja.

Ensto on suomalainen perheyrittäjä, joka suunnittelee älykkäitä sähköistysratkaisuja sähköjakeluverkkoihin ja rakennuksiin. Sillä on noin 1400 työntekijää yli 20 maassa. Ensto toimii Euroopassa, Yhdysvalloissa ja Aasiassa.



OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Kirsi-Marja Uran suositukset:

1. Keskeistä osaamisen kehittämisessä on, että sitä mietitään, se tapahtuu arjessa ja se on jatkuvaa. Kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut lomakkeineen ja pitkät koulutusohjelmat jäävät historiaan.
2. Organisaation kyvykkyyksien kehittäminen on aivan keskeistä yrityksen arvon luonnissa. Uskon, että kyvykkyys on mittari, jolla yrityksiä arvioidaan markkinoilla tulevaisuudessa.
3. Vastuullisuus ja kestävä kehityksen tavoitteiden ja toimeenpanon johtaminen tulee olemaan merkittävä osa kaikkien esimiesten työtä. Kaikkien esimiesten on ymmärrettävä, miten juuri tämän yrityksen kestävä kehityksen tavoitteita pannaan toimeen.

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa, ja se haastaa esimiehiä

ESIMIESTEN KOULUTUS

Osaamisen kehittämisen on oltava jatkuvaa. Sen on oltava osa jokaisen esimiehen työkalupakkia, ei vain HR:n hommia. Se on iso murros, sanoo Kirsi-Marja Ura Enstosta.

– En usko, että järjestämme enää pitkiä koulutusohjelmia, vaan nopeita, juuri tiettyyn tarpeeseen rakennettuja täsmäkoulutuksia videoilla, Teamsissä ja LinkedInissä. Ne ovat pikemminkin vartin kuin tunnin mittaisia, jolloin niitä on helppo käydä läpi työn ohessa, arvioi Kirsi-Marja Ura, Ensto Groupin henkilöstöjohtaja.

Enstolla on yli kymmenen tehdasta ja myyntikonttoria yhteensä 21 maassa. Organisaatorakenteet vaihtelevat maasta toiseen, ja henkilöstö toimii hyvin vaihtelevissa tehtävissä. Kansainvälistä työtä tekeville esimiehille Enstolla on globaaleja koulutusohjelmia, kuten uusille esimiehille suunnattu koulutusputki, jonka kaikki käyvät läpi. Sen lisäksi tarjolla koulutusmoduuleja eri teemoista ja maakohtaista, kunkin maan lainsäädäntöön liittyvää koulutusta. Suomessa sitä on esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvistä aiheista, kuten työkyvyn tukemisesta ja puheeksiottotilanteista.

– Nyt korona-aikana olemme tukeneet esimiehiä varsinkin virtuaalijohtamisessa. Se on tärkeä lisä tarjontaan. Loimme sen kesällä 2020, kun sen tarve tuli ilmeiseksi. Ryhmäcoaching etänä epäilemättä jatkuu.

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa

Enstossa osaamistarpeet määritellään strategian kautta. Johto arvioi vuosittain, mitä avainosaamisia koko ryhmän tasolla tarvitaan ja miten niiden kehittämistä painotetaan. Tämä linkitetään kehityskeskusteluihin ja kyvykkyyksien arviointeihin, talent review -prosesseihin. Myös ylimmän johdon osaamistarpeet määritellään suhteessa strategiaan, Ura tähdentää.

– Olemme siirtymässä koko ajan enemmän siihen, että osaamista ja kehittämistä ei arvioida vuosittain, vaan se on jatkuvaa. Se vaatii esimiehiltä uusia taitoja ja kykyjä. Emme mene enää jonkin kehityskeskustelusapluunan mukaan, vaan esimiesten on tehtävä sitä jatkuvasti.

Kyseessä on iso murros. Se tarkoittaa Uran mielestä sitä, että esimiesten täytyy kohdata alaisensa entistä strukturoidummin ja säännönmukaisemmin.

– Pitää ymmärtää, keskustellaanko juuri tästä asiasta eteenpäin vievästi. Mietitäänkö oikeasti, mikä juuri tätä ihmistä motivoi, missä hän on nyt ja mitä hän tarvitsee? Keskustelulla ja keskustelulla on eroa, vaikka totta kai esimiehet keskusteleval porukkinsa kanssa nytkin.

Ura tähdentää, että osaamisen kehittämisen ja kyvykkyyksien arvioinnin pitää olla vahva osa kunkin esimiehen työkalupakkia. HR sparraa ja tukee heitä tässä.

– Jos esimiehet eivät koe tätä omaksi asiakseen, vaan tekevät tätä ulkoa määrättyinä, nämä asiat eivät vain onnistu.

**Miten tulevaisuuden osaamistarpeista päästään jyvälle? Miten siitä haetaan ymmärrystä ja kerätään tietoa, miten sitä dokumentoidaan?
Tätä pohditaan kuumeisesti jokaisessa yrityksessä.**

– KIRSI-MARJA URA –



KIRSI-MARJA URA, ENSTO GROUP

Miten päästä jyvälle tulevaisuuden osaamistarpeista?

Toinen iso muutos, jonka kanssa Enstossa tehdään työtä, on se, miten tulevaisuuden osaamistarpeista päästään jyvälle. Miten siitä haetaan ymmärrystä, miten siitä kerätään tietoa ja miten sitä dokumentoidaan?

– Jokaisessa yrityksessä pätkäillään tätä varmasti kuumaisesti, sillä mitään mallia tähän ei ole. Tähän liittyy kaksi asiaa: vuoropuhelu ihmisten kanssa siitä, mitä he tarvitsevat kehittyäkseen ja motivoituakseen työssään sekä se, mihin juuri tämä yritys ja maailma sen ympärillä ovat menossa.

– Maailma ja teknologiat menevät niin valtavalla sykkeellä eteenpäin, että pysyäkseen etupenkillä on oltava todella kovasti etunojassa, Ura kuvaa.

Mentorointi ja työkierto kasvattavat sisäistä osaamista

Kirsi-Marja Ura pitää mentorointia, eri maista tulevia ihmisiä ja toimintoja yhdistäviä kehitysprojekteja hyvinä keinoina kasvattaa osaamista Enston sisällä. Tähän liittyy myös työkierto.

– Meidän pitää pystyä tarjoamaan potentiaalisille, kyvykkäille ihmisille mahdollisuuksia kehittyä ja laajentaa osaamistaan. Meillä se tarkoittaa kansainvälisiä projekteja, ja toivottavasti tulevaisuudessa myös komennuksia muissa maissa.

– Joudumme tekemään töitä pitääksemme lahjakkaat ihmiset meillä. Ihmisillä pitää olla tunne, että he pääsevät kasvattamaan osaamistaan, että heistä halutaan pitää huolta ja että haluamme heidän kasvavan tehtävissään, Ura huomauttaa.

Tämän takia Ura pitää tärkeänä, että yrityksessä on toimiva kyvykkyyksien johtamisen prosessi.

Tiesitkö?

- Esimiehen rooli oppimisen ja osaamisen ohjaajana on merkittävä. Esimiehen rooli on toimia sosiaalisena vaikuttajana, mahdollistajana ja ilmapiirin muovaajana.
- Työyhteisön kulttuuri ohjaa oppimista vahvasti. Vallitsevat piilo-oletukset ja käytännöt ohjaavat työntekijöitä vahvasti, mutta usein tiedostamattomasti.
- Oppimisen keskiössä on nykyään vuorovaikutus ja uusien ratkaisumallien kehittäminen muiden kanssa.

Lähde: Fredriksson, Saarivirta: Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana

– On tärkeää käydä keskustelua, millaisia ihmisiä, millaisilla kyvykkyyksillä ja potentiaalilla eri puolilla organisaatiota on. Viime kädessä se pitää tuoda hallitukselle. Hallitukselle minäkin näistä asioista raportoin.

Johto, kuuntele kesätyöntekijöitä ja harjoittelijoita oikeasti

Ura nostaa esiin vielä yhden tärkeän keinon: kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden kuuntelemisen.

– Meillä on todella tärkeää, että johto kaikissa maissa kerää opiskelijat ja kesätyöntekijät kesätyö- tai harjoittelujakson lopussa ja kuuntelee heitä. Mitä mieltä he ovat työstään, miten he näkevät Enston? On tärkeää, että he todella haastavat johtoa, ja että johto todella kuuntelee, mitä sanottavaa heillä on. Nuoret tuovat uusia näkemyksiä.

NANO - OPPIMINEN

Ann Boije af Gennäs

johtaa Fortumin Transformation Services -toimintaa.

Se on osa Business Technology -toimintaa, joka kehittää Fortumin strategista IT:tä, digitaalista innovaatiotoimintaa ja muutosta. Fortum toimii yli 40 maassa ja työllistää lähes 20 000 ihmistä.



OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Ann Boije af Gennäs in suosituksset:

1. Nano-oppiminen pohjaa tieteeseen ja on 2020-luvun oppimismetodi. Jos haluat olla työnantajana ajassa mukana, ota selvää nano-oppimisesta, etsi palveluntarjoaja ja tee pilotti jostain konkreettisesta aiheesta.
2. Käytä nano-oppimista, kun haluat saada aikaan muutosta käyttäytymiseen, pieniä askeleita kerrallaan. Se sopii myös johtamisen ja mm. turvallisuuden tai työkalujen kouluttamiseen.
3. Nano-oppimisen toimeenpano vie yrityksessä enemmän aikaa kuin voisi kuvitella, mutta se kannattaa.

Fortum hakee nano-oppimisesta eväitä digimurrokseen

NANO - OPPIMINEN

Energia-ala käy läpi suuria murroksia matkalla kohti hiilineutraaliutta. Yksi niistä on digimurros. Fortumissa sen edellyttämiin uusiin taitoihin vastataan esimerkiksi nano-oppimisen avulla.

Kolme vuotta sitten Fortum alkoi kehittää uutta toimintatapaa toimintojensa ja osaamisensa kehittämiseksi. Sen ytimessä on Business Technology -toiminto (BT). Se tarjoittaa tietotekniikkaa laajempaa ja strategisempaa otettua teknologiaan.

– BT vie Fortumin digitaalista muutosta eteenpäin. Kun perustimme yksikön, ymmärsimme samalla, että meidän on uudelleenkoulutettava ja täydennyskoulutettava fortumlaisia. Aloimme miettiä, miten se tehdään, taustoittaa Ann Boije af Gennäs. Hän johtaa Fortumin muutostointoja (Transformation Services).

Oma ”akatemia” teknologisiin osaamistarpeisiin

– Meillä oli tietysti HR, joka kehittää ja järjestää koulutusta, mutta tilanne oli mutkikkaampi. Meillä tarvittiin mm. pilvi-, data-, ja analytiikkaosaamista, eivätkä ne perinteisesti ole koulutuksia, joihin HR:llä on valmiuksia. Saadaksemme ison joukon ihmisiä tekemään ketterästi yhteistyötä oli kehitettävä tapoja kouluttaa ihmisiä mm. pilvihallinnassa ja -suunnittelussa. Kyseessä oli siis hyvin erikoistunut osaaminen koko Fortumia ajatellen. Perustimme teknologian osaamistarpeisiin oman ”akatemian”. ”Akatemia” toimii Business Technology -yksikössä, joka on nyt noin 400-henkinen. Sen mahdollistamat koulutukset ovat tarjolla isolle joukolle fortumlaisia.

– Liiketoiminnan asiantuntijat ja IT-asiantuntijat työskentelevät nykyään projekteissamme yhdessä, joten heitä oli koulutettavakin yhdessä. Tämä oli akatemian tarkoitus, ja se toimi, Boije af Gennäs kuvaa kolmen vuoden takaista tilannetta.

Pandemia toi tarpeen uudentyypiseen oppimiseen

Kun pandemia iski, Fortuminkin asiantuntijat siirtyivät etätööhön. Alun epävarmuudessa projekteja lykättiin, joten ihmisillä oli aikaa ja tarvetta täydennyskoulutukseen.

– Tartuimme tilaisuuteen. Meidänhän oli myös viestittävä ihmisille, miten ajattelimme tilanteen muuttavan johtamista ja toimintatapoja ylipäätään. Silloin aloimme perehtyä nudging-tyyppiseen koulutukseen eli tuuppaukseen. Se on jotain aivan muuta kuin päiviä kestävä läsnäkoulutus. Uskon, että nekin vielä palaavat, mutta ei enää samassa mitassa, Boije af Gennäs arvioi.

Nudging, tuuppaus, muuttaa verkko-oppimista

Myös verkkokoulutukset ovat muutoksessa, ja yksi muutostoimista on tuuppaus, nudging. Se tarkoittaa erittäin lyhyitä, noin minuutin-puolentoista mittaisia ”oppitunteja”, joissa viesti on puristettu aivan ytimeen. Nopeita, helposti omaksuttavia ja muistettavia viestejä tulee säännöllisesti. Tuuppauksen voima on juuri nopeudessa, selkeydessä ja tiheydessä.

Boije af Gennäs vertaa e-oppimista kirjaan, tuuppausta TikTok-videoon. Toiseen keskitytään tai selataan pidemmän aikaan. Jotain jää luultavasti mieleen, mutta aineistoon tuskin palataan. Toinen tulee ja menee, mutta toisto ja jatkumo jättävät muistijäljen ja alkavat vaikuttaa käyttäytymiseen.

– Molempia tarvitaan, mutta kun halutaan muuttaa käyttäytymistä, tuuppauksen kaltainen nano-oppiminen tutkustusti toimii. Aloimme selvittää, miten voisimme hyödyntää sitä. Teimme ensin pilotin, joka käsitteli tietoturvaa. Ensimmäinen varsinainen nano-oppimiskokonaisuus sisälsi kymmenen noin minuutin ”oppituntia” johtamisesta. Siinä puhuimme henkilökohtaisella tasolla siitä, miten näemme johtamisen ja miten itse johdamme.

Tiesitkö?

Nudgingin, tuuppauksen avulla ihmisiä ohjataan hienovaraisesti muuttamaan toimintaansa omaksi parhaakseen, mutta annetaan hänelle mahdollisuus myös valita toisin. Tuuppaus perustuu käyttäytymistaloustieteilijöiden Cass Sunsteinin (Harvard) ja Richard Thalerin (Chicagon yliopisto) vuonna 2008 kehittämään teoriaan. Esimerkiksi koronatietoiskut perustuvat tuuppaukseen.

Lähde: McKinsey: Much anew about nudging



ANN BOIJE AF GENNÄS, FORTUM

– Kaikille tulee myös nano-oppitunteja Office365:n erikoisominaisuuksista. Niitä muuten löytyy suoraan O365:stä, Boije af Gennäs vinkkaa.

Tuuppaus pakottaa löytämään viestin ytimen

Nano-oppitunnit ovat Boije af Gennäsistä erinomainen koulutuskeino sekä hyvä, mutta vaativa viestintäväline. Määrämuotoisena ja erittäin lyhyenä viesti on puristettava aivan olennaisimpaan.

– Se on huomattavasti vaikeampaa kuin 45 minuutin luennon rakentaminen. Asiaa helpottaa se, että parin päivän päästä tulee seuraava viesti. Kaikkea ei siis tarvitse eikä pidä sanoa kerralla.

Fortumissa palaute toistaiseksi tarjolla olleista nanomitan kurseista on ollut hyvää, Boije af Gennäs kertoo. Ihmiset ovat antaneet sisällöille hyvät arvosanat. Jopa 96 prosenttia kurssin aloittaneet ovat käyneet ne loppuun saakka. Parantamisen varaa on siinä, että useampi on saatava avaamaan kurssiviestit.

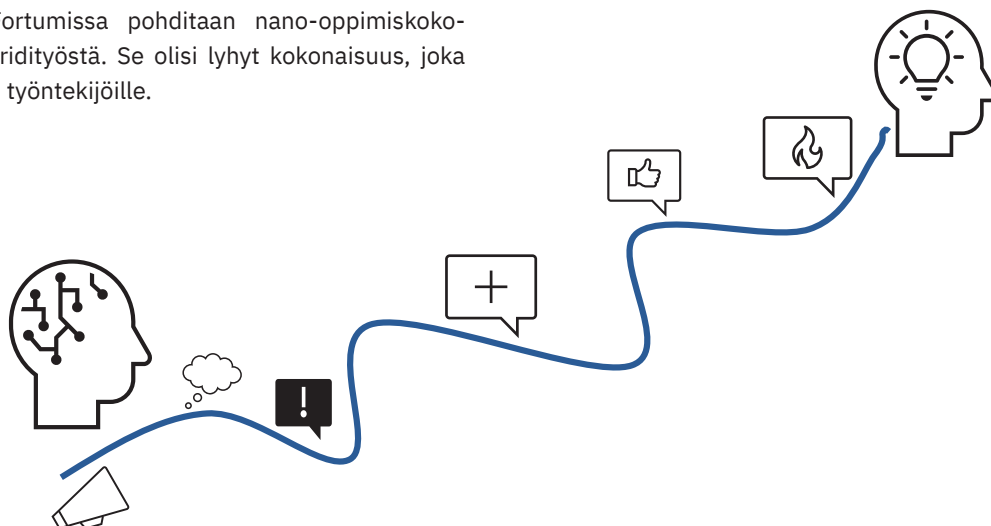
– Uskon nano-oppimiseen lujasti. Sen läpivieminen organisaatiossa ottaa aikansa, sillä se on uusi tapa kouluttaa ja kouluttautua. Se ei edes ole iso investointi, joten se on mahdollista pk-yrityksellekin.

Seuraava nanokoulutus hybridityöstä

Fortumissa on nyt testattu, miten eripituiset tuuppauskurssit toimivat. Nano-oppitunti tulee sähköpostiin joko heti aamulla tai lounasaikaan. Ajankohdan kukin voi määrittellä itselleen sopivaksi.

– Tuuppausviesti on push-viesti: saaja valitsee, avaako hän sen vai ei. Se on säännöllinen, sillä uusi viesti seuraa määrävälein. Me päädyimme kahteen kertaan viikossa. Yksi kurssi voi kestää teemasta riippuen parista viikosta pariin kuukauteen.

Parhaillaan Fortumissa pohditaan nano-oppimiskokonaisuutta hybridityöstä. Se olisi lyhyt kokonaisuus, joka suunnattaisiin työntekijöille.



KESTÄVÄ KEHITYS

Riikka Ristola

on Danske Bankin Suomen-toimintojen henkilöstöjohtaja.

Danske Bankilla on Suomessa henkilöstöä noin 2000. Danske Bank toimii 13 maassa.



OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Riikka Ristolan suositukset:

1. Pohdi, mitä kestävä kehitys tarkoittaa toimialallasi. Millaista osaamista se edellyttää? Kestävä kehitys on tullut jäädäkseen. Se ei ole trendi, vaan asia, joka on ymmärrettävä oman toimintansa kannalta.
2. Rakenna osaamispääomaa, että pystyt viemään kestävä kehitystä eteenpäin omalla alallasi.
3. Pidä huolta oppimiskyvystäsi. Oppiminen on avainkyky tulevaisuuden työelämässä. Oppiminen taas vaatii oppimiskuntoisia aivoja, joten pidä huolta hyvinvoinnistasi. Väsyneet, stressatut aivot eivät jaksa oppia.

Osaamisesta pitää puhua pääomana – onko meillä tulevaisuuden kannalta olennaista pääomaa?

KESTÄVÄ KEHITYS

Oppimiskyky, itsensä kehittämisen taidot ja ymmärrys ympäröivän maailman muuttumisesta ovat avainasioita kestävän kehityksen osaamisessa alalla kuin alalla, sillä se leikkaa kaikki läpi toimialat. Mitä osaamista tarvitaan, että pääsemme kestävän kehityksen mukaiseen tulevaisuuteen?

Itsensä johtamisen ja kehittämisen taidot, kyvykkyys oppia, tulevat vain korostumaan tulevaisuudessa, aloittaa Danske Bankin Suomen toimintojen henkilöstöjohtaja Riikka Ristola pohdinnan siitä, millaista osaamista finanssialalla tarvitaan kestävästä kehityksestä.

Toinen tärkeä asia kestävän kehityksenkin osaamisen taustalla on ymmärrys siitä, miten maailma on muuttunut ja muuttuu.

– Meidän asiakastyötä tekevien on ymmärrettävä esimerkiksi se, millaisessa maailmassa asiakas toimii ja mistä tilanteesta hän hakee palvelujamme. Pitää ymmärtää isompaa kuvaa. Se taito on aivan erilaista osaamista kuin vaikka rahoituksen substanssiosaaminen.

Tarvitaan T-kirjaimen muotoista osaamista

Riikka Ristola puhuu T-kirjaimen muotoisesta osaamisvaateesta: siitä, että kehitetään sekä laajaa osaamista että jonkin alan syvällisempää osaamista.

– Puhun tästä meillä paljon. Välillä kannattaa pohtia, kuinka paljon syväosaamista tarvitset nykyisessä työtehtävissäsi. Entä mitkä ovat ne lauean osaamisen alueet, joita tarvitset kyetäksesi toimimaan työssäsi? Ne vaihtelevat työrooleittain. On motivoivaa havaita, millainen on tämän päivän T-kirjain ja millainen se on tulevaisuudessa. Mitä asioita on opittava lisää, mitä tarvitaan vähemmän?

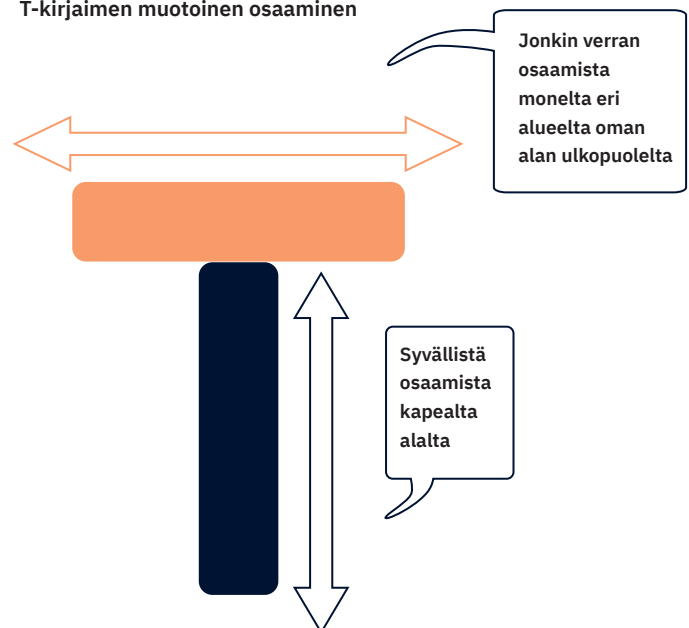
Missä rooleissa tarvitaan kestävän kehityksen syväosaamista?

Myös kestävään kehitykseen liittyvät osaamistarpeet riippuvat roolista, Ristola huomauttaa. Jokin rooli edellyttää sen syväosaamista, toisessa riittää perustason ymmärrys siitä, mistä kestävässä kehityksessä on kyse ja miksi se on tärkeää. Ylipäätään pankkien roolin ymmärtäminen yhteiskunnassa rahavirtojen ohjaajana ja vihreän siirtymän edistäjinä on tärkeää ja tuo varmasti monelle mielekkyyttä omaan työhön.

Danskessa kestävä kehitystä on lähdetty hahmottamaan asiakkaiden kautta. Miten se vaikuttaa asiakkaisiin eri toimialoilla?

– Olemme tunnistaneet avainrooleja, joissa kestävän kehityksen syväosaamisen pitää olla hyvällä tasolla. Rahoituksen asiantuntijat ovat edelleenkin rahoituksen asiantuntijoita, mutta heidän on ymmärrettävä kestävän kehityksen dynamiikka ja sen vaikutukset eri toimialoilla. Silloin on ymmärrettävä, mitä asiakasyritys tekee, millaisia sen ar-

T-kirjaimen muotoinen osaaminen





RIIKKA RISTOLA, DANSKE BANK

voketjut ovat, millaisia vaikutuksia sillä finanssialan tarkastelukulmien, ESG:n) kautta. Lisäksi on tunnistettava, millaiset hankkeet voivat päästä vihreän rahoituksen piiriin. Näistä olemme luoneet tiedollista koulutusta.

E (environment) tarkoittaa ympäristövaikutuksia, S (social) sosiaalisia vaikutuksia ja G:n (governance) kautta arvioidaan, miten yritys täyttää hyvän hallintotavan kriteereitä.

– Syväosaajan roolissa tehdään esimerkiksi konsernin vastuullisuusraportointia, tuotekehitystä. Parhaillaan rakennetaan yritysantolainaussalkulle mittaristoa, jotta sille voidaan asettaa Pariisin ilmastopimuksen mukaiset hiilipäästötavoitteet vuodelle 2023.

Alkusysäys verkkokoulutuksena

Kaikille danskelaisille tarjotaan kestävän kehityksen yleiskatsaus, parin tunnin peruskoulutus verkossa. Siitä kaikki saavat perustiedot kestävästä kehityksestä, muutuvasta sääntelystä, sen vaikutuksista lainsäädäntöön ja siitä, miten rahoitusala soveltaa YK:n kestävän kehityksen kriteereitä.

– Kaikki ovat velvoitettuja käymään verkkokoulutus läpi. Siitä saa tiedollisen puolen, mutta varsinainen oppiminen tapahtuu siinä, kun kukin pohtii, mitä kestävä kehitys tarkoittaa juuri hänen työssään. Miten sovellan ja otan käytön tämän tiedon?

– Moninaisuudesta (diversity) ja osallistamisesta (inclusion) meille on tulossa kaikille isompi valmennus, kolme kahden tunnin kokonaisuutta. Se on alkusysäys. Sitten ihmiset miettivät, mitä ne tarkoittavat heidän tapauksessaan.

– Suomen tasolla moninaisuuden ja osallistamisen käytännön linkitys on työvoimapula, jota monella alalla podetaan jo nyt. Mekään emme löydä aina Suomesta tarvitsemaamme osaamista, vaikka finanssialalla työvoimapula ei ole vielä kovin akuutti asia.

Tiesitkö?

Kestävän kehityksen kolme osaa ovat ympäristö, sosiaalinen osa ja talous. Nyt puhutaan paljon sosiaaliseen osaan kuuluvasta moninaisuudesta (diversity) ja osallistamisesta (inclusion). Moninaisuus on sukupuolikiusymystä laajempi kokonaisuus, joka viittaa erilaisista taustoista ja erilaisista koulutusperinteistä tuleviin eri-ikäisiin ihmisiin. Sen hyödyt tulevat erilaisista näkökulmista ja osaamisista, jolloin mitä tahansa asiaa pystytään tarkastelemaan monipuolisemmin.

Mitä on kestävän kehityksen mukainen osaamispääoma?

Riikka Ristola pohtii sitä, mitä finanssialallakaan ei kestävästä kehityksestä vielä ole ehkä osattu ajatella.

– Olemmeko osanneet kysyä, mitä ovat ne osaamiset, joita tarvitaan, että päästään kestävän kehityksen mukaiseen tulevaisuuteen? Ehkä on totuttu siihen, että osaamisen kehittäminen on HR:n asiaa. Osaamisesta pitäisi kuitenkin puhua pääomana samalla tavalla kuin mistä tahansa yrityksen pääomasta. Onko meillä sellaista pääomaa, joka on relevanttia tulevaisuuden näkökulmasta?

Pääoma-ajattelu ei Ristolán mielestä ole ihmisten koulutamista nykyisiin työtehtäviinsä, vaan sellaista, joka muodostuu ihmisten tehdessä yhteistyötä.

– Se on kyvykkyyssajattelua: tuotetaan yhdessä jotain sellaista, joka vie meitä eteenpäin. Katsomme ehkä liian kapeita sektoreita kerrallaan, ja koulutusjärjestelmämme ohjaa siiloutumaan. Työelämässä se ei enää käy. Miten tuemme läpileikkaavaa, horisontaalista osaamista? Kestävä kehitys on tästä hyvä esimerkki. Se leikkaa läpi kaikkien toimialojen ja kaikkien toimintojen.

TIETOTURVA

Mika Susi

työskentelee turvallisuusjohtajana
Thalesin palveluksessa.

Mika Susi toimi syyskuuhun 2021 saakka Teknolohanteollisuuteen kuuluvan Finnish Information Security Cluster - Kyberala ry:n toiminnanjohtajana. Kyberala ry on kyberturvallisuusalan edunvalvoja, jolla on noin 80 jäsenyritystä. Nykyisin Susi työskentelee turvallisuusjohtajana Thalesin palveluksessa.



OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Mika Suden suositukset:

1. Ajattele tietoturva laatukysymyksenä, on se sitten omaa toimintaa tai asiakkaalle toimitettavaa palvelua tai tuotetta, mihin olet sitoutunut sopimuksissa.
2. Tietoturva on mahdollisuuksia. Se kannattaa ottaa mukaan pieniinkin yrityksiin ja hankkeisiin. Mitä hyötyä ja mahdollisuuksia tietoturvan kautta voi saada? Mitä riskejä löytyy?
3. Kouluta henkilöstöä, kannusta tietoturva-ajatteluun, palkitse onnistumisista. Panosta ihmisiin, ja siihen, että he voivat oppia tieturvasta jatkuvasti lisää.
4. Jos olet epävarma tietoturva-asioissa, ota yhteys alan ammattilaisiin. Heitä löytyy mm. Teknologiateollisuuden Kyberala ry:n kautta. Pienillä asioilla pääsee alkuun. Niillä on merkitystä aivan kuten yksittäisen ihmisen koronarokotuksessa: pieni teko yksilölle, mutta merkittävä kaikkien kannalta.

Tietoturva takaa toiminnan jatkuvuutta

TIETOTURVA

Pk-yritys, ajattele tietoturvaa laatuksymyksenä. Se ei ole vain uhkien ja kyberhyökkäyksen mahdollisuuksien minimointia. Se on toiminnan jatkuvuutta ja toimintavarmuutta, muistuttaa tietoturvan ammattilainen Mika Susi.

Toimintavarmuus on sitä, että yritys pystyy pitämään asiakkaalle tekemänsä sitoumukset sovitulla tavalla ja sovitussa aikataulussa. Tietoturvaosaaminen ja tietoturvan huomioon ottava toimintatapa edesauttavat tätä.

Tietoturvaosaamisen taso vaihtelee pk-yrityksissä todella paljon toimialasta riippuen, sanoo Mika Susi, joka on työskennellyt mm. Teknologiateollisuuden kuuluvan toimialayhdistyksen Kyberalan toiminnanjohtajana.

– Esimerkiksi kyberalalla sekä puolustusteollisuudessa on erittäin osaavia ja valveutuneita pk-yrityksiä. Iso kuva Suomen 300 000 pk-yrityksessä on kuitenkin toinen. Valitettavasti yhä on paljon niitäkin yrityksiä, joissa asiaa ei ole juuri ajateltu.

Onneksi alkuun pääsee pienillä asioilla.

Kustannustehokkainta on kouluttaa ihmisiä

Tietoturvallisuus ei välttämättä maksa paljon, Susi vakuuttaa. Perustason teknisen tietoturvan lisäksi kaikkein kustannustehokkainta on lähteä liikkeelle kouluttamalla ihmisiä. Kun tietoisuus tietoturva-asioista kasvaa, myös toimintaa voidaan muokata pienillä säästöillä. Elintärkeää tässä ovat johdon sitoutuminen ja esimerkki.

Pienikin yritys voi pyytää tietoturvakartoituksen ja halutessaan myös happotestin omiin järjestelmiinsä.

– Pk-yrityksille sopivia palveluja on nykyisin hyvin tarjolla. Se, että yritys tilaa esimerkiksi tietoturvakartoituksen, ei tarkoita konsulttiarmeijaa taloon, vaan kustannustehokkaita palvelupaketteja. Niitä kannattaa kysellä ja vertailla.

Tietoturvaosaamista voi myös ostaa ulkoa

Eikä kaikkea tarvitse osata tai tehdä itse.

– Pienikin yritys voi ulkoistaa tietoturva-asioitaan ainakin osittain. Voi palkata tietoturvapäällikön, joka työskentelee yritykselle muutamia tunteja kuukaudessa. Pitää toki muistaa ja ymmärtää, että vastuutaan yritys ei voi ulkoistaa. Yrityksen johto on aina vastuussa tietoturvasta, hoiti pa sen kuka tahansa, Susi painottaa.

Kannattaa ottaa yhteyttä oman alueen yliopistoon ja ammattikorkeakouluun, Mika Susi vinkkaa. Monet oppilaitokset tarjoavat tietoturva-alan koulutusta, ja oppilaitokset tarvitsevat ja arvostavat yhteyksiä yrityksiin.

– Opiskelijatyönäkin voi teettää tietoturvaan liittyviä töitä. Siitä on hyötyä sekä yritykselle että oppilaitokselle.

Asiakkaat alkavat vaatia myös tietoturvan huomioimista

Yhä useampi pk-yritys herää toimintaan ulkoinen paineen havahduttamana.

– Kun asiakkaiden suunnasta tai sääntelystä tulee vaatimuksia, yrityksissä aletaan suhtautua tietoturvaan aktiivisemmin. Ja asiakkaat kysyvät ja vaativat yhä enemmän kumppaneiltaan ja toimitusketjuiltaan myös tietoturvamielessä, Susi huomauttaa.

Organisaation tietoturvan tason voi osoittaa erilaisilla sertifioinneilla, mutta yhä useampi yritys haluaa suorittaa myös konkreettisen auditoinnin uuden kumppaninsa tietoturvatoimiin. Sen vuoksi hyvään hallintajärjestelmään ja käytännön ratkaisuihin kannattaa panostaa, Susi suositaa.

– Asiakkaat edellyttävät laatua, ja tietoturva on yksi laadun osa, mutta ennen kaikkea luottamus- ja mainekysymys.

Tapaus Vastaamo oli tästä ääriesimerkki: psykoterapia-alan yrityksen vakava tietovuoto johti luottamuksen romahdukseen ja yrityksen konkurssiin.

Tiesitkö?

Kyberala (FISC) ry arvioi keväällä 2020, että sen jäsenyritykset työllistävät Suomessa 6500–7000 kyberturva-alan ammattilaista. Vuonna 2025 tarvetta olisi jopa 15 000 alan osaajalle. Osaajapulaa poti yli puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä.



MIKA SUSI, THALES

Mikä ero?

Kyberturvallisuudella pyritään parantamaan verkotetun yhteiskunnan turvallisuutta. Kyberturvallisuudessa tunnistetaan, ehkäistään ja varaudutaan sähköisten ja verkkoon yhteydessä olevien järjestelmien häiriöiden vaikutuksiin erityisesti yhteiskunnan kannalta kriittisissä toiminnoissa.

Tietoturva keskittyy tietojen turvaamiseen (esim. yritysten tiedostojen, henkilökohtaisten tietojen, pankkitunnusten, henkilötietojen).

Ajattele tietoturvaa mahdollisuudeksi

Susi peräänkuuluttaa sitä, että tietoturva pitäisi mieltää nykyistä enemmän liiketoiminnan näkökulmasta mahdollisuudeksi.

– Monessa yrityksessä se on enemmän välttämätön paha, johon pitää kiinnittää ainakin jonkin verran huomiota. Sen sijaan usein ei osata ajatella, että se tuo myös mahdollisuuksia. Kyse on toki ajankäytöstä, kustannuksista, investoinneistakin, mutta kyse on myös jatkuvuuden hallinnasta. Se on sitä, että toimintavarmuus on hyvällä tasolla, ja liiketoiminta jatkuu häiriöttä, Susi muistuttaa.

Tietoturva on investointien turvaamista

Susi kehottaa ajattelemaan tietoturvaa yrityksen tekemien investointien kautta. Jos yritys on hankkinut vaikkapa plasmaleikkurin, pystyykö joku häiritsemään sen toimintaa? Se vasta olisi liiketoimintariski.

– Kotonakin voi olla yllättäviä tietoturvariskin paikkoja. Itse tutkailin juuri taloni maalämpöpumppua, joka on yhteydessä nettiin. Siitäkin löytyi yllättäen suojaamaton yhteys. Se asia on nyt korjattu.

Yhä useampi yritys haluaa auditoida uuden kumppaninsa tietoturvatimet, sillä tietoturva on yksi osa laatua.

– MIKA SUSI –

KYBERTURVALLISUUS

Aapo Cederberg

Cyberwatch Finland Oy:n
toimitusjohtaja.

Cyberwatch Finland on strategiseen kyberturvallisuuteen erikoistunut yritys, joka tarjoaa kyberuhkien tunnistamiseen ja torjumiseen liittyviä palveluja sekä tuottaa kokonaisvaltaista tilannekuvaa.



OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Aapo Cederbergin suositukset:

1. Kyberturvallisuudessa keskeinen rooli on yrityksen johtoryhmillä ja hallituksilla. Siellä vaaditaan tilanneymmärryksen tason nostoja.
2. Jokainen ihminen voi parantaa omaa osaamistaan ja olla sitä kautta tuottavampi työntekijä.
3. Luo yritykseen kyberkulttuuri, joka mahdollistaa muutoksen ja maailman muutoksissa pysymisen. Mitä turvallisempi yritys, sitä kilpailukykyisempi se on.

Kyberturvallisuuden on oltava olennainen osa liiketoimintaa

KYBERTURVALLISUUS

Kyberturvallisuuden pitää olla osa normaalia liiketoimintaa, sanoo Apoo Cederberg Cyberwatch Finlandista. Digitalisaatio tarjoaa yritystoiminnalle suuria mahdollisuuksia, mutta vain käsi kädessä kyberturvallisuuden kanssa.

Kyberturvallisuuden johtaminen on osa liiketoimintaa, ja kybertilannekuvaymmärrys on sen perusta.

– Pitää tunnistaa riskit ja tietää, miten kyberturvallisuudella voidaan parantaa omaa kilpailukykyä, sanoo Cyberwatch Finlandin toimitusjohtaja Apoo Cederberg.

Ensin on kuitenkin syytä ottaa selkoa oman yrityksen toimintaan liittyvästä kybertilannekuvan tasosta, kyberkypsyydestä. Jokainen yritys on erilainen, joten aina on määriteltävä, mitä siihen omalla kohdalla kuuluu.

Strateginen tilannekuva: isot ilmiöt

Cederberg jakaa kybertilannekuvan kolmeen osaan. Ensimmäinen on strateginen tilannekuva. Se sisältää maailmanlaajuiset, suuret ilmiöt: miten kyberrikollisuus kehittyy, millaista kybertiedustelua tapahtuu ja mihin suuntaan

kybermaailma kulkee. Myös maailmanpolitiikka, sen seurannaisvaikutukset ja niiden heijastusvaikutukset omaan toimintaan kuuluvat tähän. Entä logistiikkaketjun häiriöt? Seurannaisvaikutukset voivat olla dramaattisia.

– Näiden lisäksi strategisessa tilannekuvassa pitää tarkastella myös teknologian osuutta, ihmisten toimintaa, organisaation toimintatapoja ja -prosesseja.

Kyberriskien lukutaito: ymmärrä riskitaso

Toinen osa on kyberriskien lukutaito. Kyberriskit ovat yritykselle strateginen, operatiivinen, taloudellinen ja henkilöstö- ja maineriski. Ne vaikuttavat yrityksen toimintaan kaikilla tasoilla, leikkaavat läpi kaikki toiminnat ja koko organisaation.

Siksi yrityksen pitäisi ymmärtää, millä tasolla sen kyberriskit ovat, ja sillä pitää olla suunnitelma niiden hallitsemiseksi. Kannattaa siis tehdä kyberriskianalyysi.

Tekninen seuranta: pelkkä data ei riitä

Kolmas osa on tietoverkkojen tekninen seuranta, jonka monet yritykset ovat ulkoistaneet.

Kyberriskianalyysin rakenne



Lähde: EK



AAPO CEDERBERG, CYBERWATCH FINLAND

– Uudessa normaalissa, jota nyt elämme, pelkkä tekninen valvonta ja teknisten haavoittuvuuksien seuranta eivät riitä. Yrityksissä pitää olla tietoa ja dataa tilannekuvasta ja ymmärrystä siitä, mitä sillä tiedolla tehdään. Pitää olla tilanneymmärrystä, joka on eri asia kuin tilannekuva.

– Tilannekuva on dataa. Tilanneymmärrys on sitä, että ymmärretään, mitä datan ja tiedon perusteella on syytä tehdä. Siinä tullaan johtamiseen eli ymmärrykseen, joka muuttuu päätöksiksi, varautumiseksi ja toimenpiteiksi, Cederberg huomauttaa.

Kyberturvallisuutta ei voi ostaa kaupan hyllyltä

Aapo Cederbergin mielestä suomalainen yritysjohto on kohtuullisen valveutunut kyberturvallisuuden suhteen. Sen sijaan kehitettävää riittää siinä, että johtamisen perustana olisi luotettava tilannekuva ja kyberriskien seurannaisvaikutusten tunnistaminen.

Cederbergin mukaan kolmasosa yrityksistä on tehnyt kyberriskianalyysin hyvin. Toinen kolmannes on tehnyt jotain, mutta kolmasosa ei mitään.

– Olen hieman huolissani siitä, että digitalisaatio on iso mahdollisuus, mutta se ei toteudu, jos sitä ei rakenneta yhdessä kyberturvallisuuden kanssa. Oikeita asioita pitää tehdä oikeassa järjestyksessä, ja rakentaa oikeista palikoista. Pitää tajuta, että kyberturvallisuutta monimutkaisesta kokonaisuudesta ei voi ostaa kaupan hyllyltä.

Kyberturvallisuus parantaa kilpailukykyä

– Johdolla pitää oikea ymmärrys tilanteesta. Sen perusteella pystytään tekemään oikeat teknologiavalinnat, jotka perustuvat yrityksen toimintaan ja sen kyberturvallisuuden kypsyystasoon, koulutetaan ihmiset, ylläpidetään kyberturvallisuuden kykyä, tehdään testauksia. Seuraan, mihin cybermaailma on menossa, sillä se hien liikkuu koko ajan. Lisäksi kannattaa pitää välillä harjoituksia ja panostaa jatkuvasti päivittyvään kyberriskianalyysiin.

Tiesitkö?

- Joka kolmas suomalaisyritys joutui tietovuodon kohteeksi vuonna 2019, eikä mikroyrityksiä edes oteta tilastoissa huomioon.
- Kyberrikollisuus nousee vuoden 2021 aikana maailman kolmanneksi suurimmaksi taloudeksi USA:n ja Kiinan jälkeen.
- Kyberrikollisuus maksoi maailman suuryrityksille vuonna 2019 keskimäärin 3,8 milj. €

Lähteet: Cyberwatch, Etla

– Sitä paitsi kyberturvallisuudesta huolehtiminen on itse asiassa tuottavaa. Mitä turvallisempi yritys on, sitä kilpailukykyisempi se on markkinoilla.

Kouluta ja motivoi ihmisiä

Ihmisten toiminta on kyberturvassa sekä uhka että mahdollisuus, Cederberg toistaa. Siksi jokaisen yrityksen kannattaa tukea ihmisten oppimista eri kanavissa.

– Tämä korostuu varsinkin nyt, kun ollaan paljon etätoimissa. Monen toimisto on kotona ja se pitää osata tehdä toimivaksi myös kyberturvallisuusmielessä. Pitää tietää, mitä tehdä ja mitä ei pidä tehdä tai mistä ei pidä puhua Teamsissä.

– Kannattaa kouluttaa ja motivoida ihmisiä, ei vain pelotella. Tämä on helppo asia, kunhan tehdään oikeita asioita oikeassa järjestyksessä. Ihmisiä motivoi, että he tietävät ja tuntevat olevansa ammattitaitoisia. Sekin on tärkeää, että ihmiset ymmärtävät olevansa kyberturvallisuuden avainpelaajia, eivät vain mahdollisia uhreja.

OSAAMISEN ULKOISTAMINEN

Anu Ahokas

on StaffPoint-konsernin toimitusjohtaja.

StaffPoint on yksi Suomen suurimmista henkilöstöpalveluyrityksistä. Sillä on keskimäärin 12 000 omaa työntekijää, jotka työskentelevät sen asiakasyrityksissä. StaffPoint toimii palvelusektorilla, teollisuudessa, logistiikassa ja välittää erilaisia asiantuntijoita ja johtajia yrityksille ja julkiselle sektorille.



OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Anu Ahokkaan suositukset:

1. Henkilöstökumppani auttaa löytämään ratkaisut osaajapulaan. Se on kaikkien huulilla nyt.
2. Henkilöstökumppani sparraa yrityksen HR-strategiaa ja sen arjen keinovalikoimaa.
3. Henkilöstökumppani auttaa tunnistamaan HR-riskit ja johtamaan niitä.
4. Henkilöstökumppanin kautta on helppo hoitaa työvoiman kausivaihtelut ja tilapäiset resurssitarpeet.

Osaamisen ulkoistaminen edellyttää perusteellista analyysiä

OSAAMISEN ULKOISTAMINEN

Osaamisen ulkoistaminen on yksi keino hankkia osaamista yritykseen ja tasata kysynnän vaihteluiden aiheuttamaa työvoiman tarvetta. Mitä pitää ottaa huomioon, jos harkitsee henkilöstövuokrausta?

– Osaamisen ulkoistaminen on aina kahden kauppa. Se vaatii vahvaa suunnittelua ja vaihtoehtojen kartoittamista. On oltava hyvä keskusteluyhteys yrityksen ja henkilöstöpalvelualan yrityksen välillä, aloittaa henkilöstöpalveluyritys StaffPoint-konsernin toimitusjohtaja Anu Ahokas.

– Kannattaa varmistaa, että mahdollinen henkilöstökumppani ymmärtää riittävän hyvin yrityksen liiketoimintaa. Silloin pystytään keskustelemaan oikeasti liiketoiminnan tavoitteista ja siitä, mitä yritys osaa itse tehdä parhaiten ja missä kumppani voisi täydentää yrityksen osaamista. Ulkoistusta pohdittaessa on tärkeää myös miettiä yrityksen arvoja.

– Keskeistä on, mikä on se alue, jonka yritys osaa itse parhaiten. Se kannattaa pitää itsellä. Ja pitää ymmärtää, että ulkoistamalla ei voi ulkoistaa yritykseltä kokonaisvastuuta. Ulkoistettu palvelun osa on edelleen osa yrityksen kokonaispalvelua ja arvon tuottamista, Ahokas muistuttaa.

Taustalla perusteellinen analyysi

Mitä HR-palveluja yrityksen kannattaa tehdä itse? Mitä sen kannattaa ostaa ulkoa? Vaihteluväli on iso: ääriesimerkki on koko toiminnon, esimerkiksi HR:n ulkoistaminen. Toisessa päässä apua haetaan yksittäisen osaajan löytämiseksi tai järjestetään yrityksen tarpeeseen räätälöityjä valmennuksia.

Henkilöstövalmennukset ovat sparraamista ja konsultointia. Valmennusohjelmia suunnitellaan tyypillisesti liiketoimintajohdon ja HR-johdon kanssa. Yleensä ne ovat osa yrityksen laajempaa osaamisen kehittämisen suunnitelmaa.

– Hyvin tyypillistä on, että yritys tekee itse jonkin osan osaamisen kehittämishankkeessa, kumppani toisen osan. Voimme vaikkapa fasilitoida keskustelua, kehittää esi-
miestyön taitoja tai asiakaskokemusta.

Vaiheistamalla paras tulos

– Henkilöstön ulkoistus vaatii aina vahvaa analyysiä ja keskustelua. Keskustelukumppanien pöydän molemmilla puolilla tulee olla sellaisia, jotka näkevät asiassa kokonaisuutena. Huonoin vaihtoehto on, jos yritystä edustaa keskusteluissa henkilö, jonka oma asema saattaa olla uhattuna ulkoistusprosessissa.

Ahokkaan kokemuksen mukaan toinen helmasynti on ahnehtia kerralla liikaa.

– Ulkoistusstrategia on usein vaiheistettu, etenee portaittain. Ja kun ulkoistusta mietitään, yrityksen näkökulmasta pitäisi miettiä myös sitä, miten sopimus mahdollistaa tarvittaessa myös pakittamisen pois.

Sparrausta henkilöstöstrategian kirkastamiseen

Ahokas pitää henkilöstöpalvelujen käyttämisen merkittävänä hyötynä sitä, että ulkopuolinen kumppani auttaa yritystä kirkastamaan henkilöstöstrategiaansa. Toinen iso hyöty ovat henkilöriskien vähentäminen.

– Ne ovat vähemmän mietitty hyöty. Väärä rekrytointi tai se, että asioihin ei puututa ajoissa, voivat johtaa suuriinkin taloudellisiin menetyksiin. HR-riskeistä suurimmat ovat työkyvyn johtaminen ja siihen liittyvät riskit, Anu Ahokas sanoo.

– Jo rekrytointitilanteessa on osattava ottaa huomioon, onko henkilö taidoiltaan ja fyysiseltä kyvyltään tehtävään sopiva. Esimerkiksi kolmivuorotyö voi olla todella kuormittavaa. Tulee ottaa huomioon puolin ja toisin koeajan tarjoama mahdollisuus varmistaa, soveltuuko työ henkilölle.

Tiesitkö?

Vuokratyöntekijöiden osuus oli 2 % palkansaajista vuonna 2019 (2020 ei ole vertailukelpoinen koronan vuoksi). Majoitus- ja ravitsemisalalla vuokratyöntekijöitä oli eniten, n. 6 % palkansaajista. Ala tarjoaa vuosittain työtä yli 150 000 henkilölle. Tämä vastaa noin 50 000 henkilötyövuotta. Eniten vuokratyöntekijöitä oli majoitus- ja ravitsemusalan lisäksi tukku- ja vähittäiskaupassa, teollisuudessa sekä sähkö-, vesi- ja jätehuollossa sekä rakentamisessa.

Lähes puolet henkilöstöpalvelualan työntekijöistä on alle 25-vuotiaita. Vuonna 2018 tehdyssä Vuokratyötutkimuksessa vastaa- jista 55–62-vuotiaita oli 5 % ja yli 63-vuotiaita 1 %. Seniorityöntekijöiden määrä on kasvussa.

Lähde: Henkilöstöpalveluyritysten liitto



ANU AHOKAS, STAFFPOINT

Osaamisen ulkoistaminen edellyttää vahvaa suunnittelua, perusteellisia keskusteluja ja vaihteittain etenemistä.

– ANU AHOKAS –

Työkykyjohtaminen nousussa

Työkykyjohtaminen onkin alue, joka nousee yhä enemmän esiin keskusteluissa henkilöstöpalveluyritysten asiakkaiden kanssa. Se on työn ja työympäristön kehittämistä, työkykyä tukevia toimia, työkykyriskien tunnistamista varhaisessa vaiheessa ja niihin puuttumista ennen kuin niistä sukeutuu isompia ongelmia. Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat palveluja myös tässä.

– Työmarkkinat ovat nyt varsin kuumassa tilanteessa. Työpaikoille tulee töihin ihmisiä, jotka on saattaneet olla hetken aikaa poissa töistä, ja toisia, jotka ovat ennestään kuormitettuja. Tällöin työhyvinvointi tulee yrityksissä entistä ajankohtaisemmaksi. Pitää olla hyvät välineet ja työkykyjohtamisen prosessit, jotta huomataan ajoissa vaikatapa työkyvyn heikkenemisestä varoittavat signaalit.

Käytännössä näitä aletaan ratkoa keskusteluilla, työterveyshuollon liittämällä mukaan ja mahdollisilla työjärjestelyillä.

– Työkyvyn heikkeneminen, tapaturmat ja viime kädessä liian aikainen eläköityminen ovat tragedia yksilölle ja kalista koko yhteiskunnalle.

Lyhytkoulutuksilla työvoimapulaa vastaan

Ykkönen on kuitenkin työvoimapula.

– Se on syventynyt ja haastaa johtoa miettimään uudestaan omaa henkilöstöstrategiaansa. Osaajapula on monessa yrityksessä iso kasvun haastaja, joissain jopa este. Henkilöstöpalvelukumppani voi auttaa osaavan työvoiman löytämisessä.

Anu Ahokas kertoo käytännön esimerkin HoReCa-sektorilta (hotels, restaurants, catering).

– Tällä hetkellä on todella haastavaa löytää tarjoilijoita ja kokkeja. Olemme luoneet lyhytkoulutusmalleja yhdessä oppilaitosten kanssa, ja voimme niiden kautta tuottaa nopeasti työmarkkinoille osaajia. Perho Pron kanssa meillä on käynnissä rekrytoivat kokkien koulutusohjelmat. Myös päivittäistavarakauppojen on hankala löytää palvelutis- keille työntekijöitä, joten olemme luoneet siihen lyhyt- koulutuskonseptin. Osaamista voi kehittää jo rekrytointi- vaiheessa, ja tietenkin työsuhteen aikana.

Edelläkävijöille tänään ajankohtainen
osaamistarve on sitä pian muillekin.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK

PL 30 (Eteläranta 10), 00131 Helsinki

ek@ek.fi

www.ek.fi

Twitter: @Elinkeinoelama

Raportti internetissä:

www.ek.fi/julkaisut

EK, LOKAKUU 2021