

Liiketoiminnan, teknologian ja henkilöstön kehittämisen trendit

Mitä trendejä henkilöstön kehittämisessä on nähtävissä lähitulevaisuudessa? Miten nämä trendit vaikuttavat henkilöstön kehittämistoimintaan? Miten nämä trendit ilmenevät Suomessa, Hollannissa ja Yhdysvalloissa? Nämä kolme kysymystä antoivat lähtökohdan tutkimuksellemme, jonka tuloksia esittelemme seuraavassa kirjoituksessa.

Mitä trendejä henkilöstön kehittämisessä on nähtävissä lähitulevaisuudessa? Miten nämä trendit vaikuttavat henkilöstön kehittämistoimintaan? Miten nämä trendit ilmenevät Suomessa, Hollannissa ja Yhdysvalloissa? Nämä kolme kysymystä antoivat lähtökohdan tutkimuksellemme, jonka tuloksia esittelemme seuraavassa kirjoituksessa.

Artikkelissa tarkastellaan aluksi yhteiskunnallista muutosta ja sen myötä tapahtuneita taloudellisia muutoksia. Näiden muutosten seuraukset heijastuvat suoraan työelämään ja organisaatioiden toimintaympäristöihin, jolloin organisaatioiden rakenteet, toiminta, henkilöstö ja henkilöstön kehittäminen kohtaavat uusia vaatimuksia.

Yhteiskunnalliset ja taloudelliset muutokset trendien taustana

Yhteiskunnallista muutosta on kuvattu siirtymisenä teollisesta jälkiteolliseen yhteiskuntaan (mm. Bell 1974), informaatio- tai tietoyhteiskuntaan (mm. Masuda 1980, Naisbitt 1982, 1990, Toffler 1980, Webster 1995), modernista postmoderniin tai myöhäismoderniin (mm. Lyotard 1985, von Wright 1992). Oman käsi-

tyksensä esittävät postmodernistit, jotka kannattavat ns. kriittistä tietoteoriaa (mm. Adorno, Habermas, Marcuse). Yhteistä näille käsityksille on, että niiden mukaan elämme tietyn aikakauden muutosta ja murrosta. On myös sanottu, että nykyään mikään ei ole niin varmaa kuin pysyvä ja jatkuva muutos (Tuomisto 1997).

Millainen "uusi" yhteiskunta oikeastaan on? Esimerkkinä voidaan käyttää Websterin (1995) tulkintaa informaatioyhteiskunnasta, joka on koonnos useiden teoreetikkojen työstä. Hän luonnehtii informaatioyhteiskuntaa viidestä näkökulmasta, jotka ovat teknologia, talous, työelämä, spatiaalisuus ja kulttuuri. Informaatioteknologia muuttaa kaikkia yhteiskunnan toimintoja ja se on luonteeltaan vallankumouksellista. Talous muuttuu uudentyypiseksi tietotaloudeksi (information or knowledge economy) ja informaatioteollisuuden osuus kansantuotteesta kasvaa nopeasti. Työelämään muutos heijastuu uusina hallitsevina informaatioammattina, joita ovat mm. opettajat, tutkijat, suunnittelijat ja tiedottajat. Spatiaalisuus merkitsee ajan ja paikan rajojen vähenemistä ja tähän liittyen globaalin kommunikaation mahdollisuuksia. Kulttuuri siirtyy medioihin ja omaksuu medialle soveltuvat ilmaisukeinot.

Tiedotusvälineet ja multimedia sekä muut vastaavat tuotteet saavat yhä suuremman osan ihmisen arkipäivässä. (Webster 1996)

Talouden rakenteet muuttuvat yhteiskunnallisen muutoksen mukana. 1990-luvulla keskustelun kohteena on ollut siirtymä länsimaissa vallinneesta "fordistisesta" massatuotantoyhteiskunnasta "jätkifordistiseen" verkostotalouteen (mm. Alasoini 1990, Kasvio 1994). Tuotanto perustuu tällöin yksilöllisiin ja asiakkaiden tarpeisiin perustuviin yksilöllisiin tai erikoistuneisiin tuotteisiin. Tuotannolta vaaditaan joustavuutta, toimintojen on oltava pieniä yksiköitä, organisaatioiden hajautettuja ja yhteistoimintaan verkostoituneita (Kasvio 1994). Joustava tuotanto ja sen lukuisat variantit (Boyer 1989) sekä siitä edelleen kehittyneet tuotantomuodot, kuten "ohut" tuotanto (lean production) (Womack 1990) ja siitä eurooppalaiseen kontekstiin sovellettu "antroposentrinen" tai "osaamiseen perustuva" tuotanto (Wobbe 1991) ovat johtaneet organisaatioperiaatteiden muutokseen. Esimerkkeiksi voidaan ottaa ohutta ja antroposentrista tuotantoa kuvaavat organisaatioperiaatteet, joita ovat ryhmätyö, ryhmien integrointi, kokonaisvaltaiset työtehtävät, vastuun siirto suorittajille ja yhteistyö eri osastojen välillä (Kasvio 1994). Talouden rakenteiden muutosta erityisesti uuden informaatio- ja kommunikaatioteknologian seurauksena on kuvattu siirtymänä vanhasta "fordistisesta" massatuotantoparadigmasta uuteen tietotekniseen paradigmaan. Uusi tietotekninen paradigma johtaa muun muassa verkostotalouden voimistumiseen, informaatiointensivisyyteen, mataliin horisontaalisiin rakenteisiin, organisaatiossa tapahtuvaan integraatioon, hajautumiseen hallinnossa ja tiedoissa, monitaitoisuuteen, hallinnon koordinaatioon sekä visiointiin ja eteenpäinsuuntautuneisuuteen (Hautamäki 1996).

Tuotannon ja työelämän muutokset 1990-luvulla ovat heijastuneet organisaatioihin ja niiden henkilöstöön monella tavalla. Organisaatiot tarvitsevat muun muassa sekä aktiivisia sopeutumisprosesseja että kehittymistä oppiviksi organisaatioiksi, jotka kykenevät muuntumaan

jatkuvasti (Juuti & Lindström 1995). Organisaatioiden keskeisenä kilpailuetuna, tuotantotekijänä ja pääomana on jo jonkin aikaa pidetty sen henkistä pääomaa eli henkilöstöä (mm. Honkanen 1993). Henkilöstön merkitys keskeisenä kilpailuetuna ja voimavarana on korostunutkin voimakkaasti tällä vuosikymmenellä: ihmisten merkitys kilpailutekijänä kasvaa kaikilla toimialoilla palvelusten ja tavaroiden laadusta tai luonteesta riippumatta (Luoma 1994).

Yhtenä esimerkkinä työelämän muutosten vaikutuksesta henkilöstöön voidaan pitää myös Tuomiston (1997) päätelmää, jonka mukaan tulevaisuuden kehityssuunnat edellyttävät tavalla tai toisella uusien tietojen, taitojen ja asenteiden oppimista. Tällöin keskeiseen asemaan tulee luonnollisesti henkilöstön kyky oppia. Henkilöstön oppimisesta on tullut tärkeä tuotantotekijä ja suorastaan organisaation hengissä säilymisen ehto (esim. Leppänen 1997). Vain uusien tietojen ja taitojen oppimisen kautta työn käytäntöjä, tuotteita ja palveluita voidaan parantaa tai aikaansaada innovaatioita: tämä edellyttää jokapäiväistä työssä oppimista, oppimista osana työtä. Oppimisesta tulee organisaatiolle strategisesti tärkeää, sen täytyy löytää mahdollisuuksia koko henkilöstön oppimiselle (McGill & Slocum 1994).

Viimeaikainen kirjallisuus on osoittanut, että nyt etsitään keinoja muuttaa ja kehittää työtä ja sen tekemistä itse työpaikalla. Uuden oppimisen muodoista korostuvat työssä ja työpaikalla oppiminen, ns. epävirallinen ja satunnainen oppiminen työpaikalla (Marsick & Watkins 1990). Oppimisen edistämiseksi muodollisen koulutuksen ja tyypillisen kurssittamisen mahdollisuudet nähdään rajallisina kasvaneisiin vaatimuksiin nähden. Muodollinen koulutus on vain yksi tapa kouluttaa ja kehittää henkilöstöä (Vaherva & Valkeavaara 1997). Henkilöstön kehittämisen orientaation muutosta 1980-luvulta 1990-luvulle voidaankin luonnehtia käsitteillä "koulutuksesta kehittämiseen". Samaan aikaan voidaan sanoa siirrytyn perinteisestä strategiseen henkilöstön kehittämiseen (Nadler & Nadler 1991; Valkeavaara 1996).

Tällä hetkellä suurin mielenkiinnon alue henkilöstön kehittämisen alueella lienee organisaation oppimisen edistäminen, jolloin yleisesti puhutaan 'oppivan organisaation' käsitteestä. Oppivaa organisaatiota voidaan pitääkin eräänlaisena sateenvarjona, jonka alle voidaan sijoittaa monia viime vuosien organisaation ja henkilöstön kehittämisen ajatuksia (Ulrich & al. 1993, Vaherva & Valkeavaara 1997).

Tutkimuksen tarkoitus

Nyt esiteltävän tutkimuksen tarkoituksena oli ensinnäkin kuvailta suomalaisten yritysten henkilöstön kehittäjien tai henkilöstön kehittämisen parissa työskentelevien näkemyksiä lähitulevaisuudessa todennäköisistä liiketoiminnan, teknologian ja henkilöstön kehittämisen kehitystrendeistä. Tutkimuksen toisena tarkoituksena oli vertailla Suomessa saatuja tutkimustuloksia sekä Yhdysvalloissa että Hollannissa saatuihin vastaaviin tutkimustuloksiin.

Vertailupohjaksi asetettiin hollantilaisen Twenten yliopiston suorittaman sisällöllisesti samanlaisen kyselytutkimuksen tulokset (Streumer, v.d. Klink & v.d. Brink 1996) sekä yhdysvaltalaisen American Society for Training and Development (ASTD) -järjestön suorittaman kyselyn tulokset (Training & Development, May 1994, 29).

Tutkimusmenetelmä ja kohdejoukko

Tutkimusmenetelmänä käytettiin ASTD:n kehittämää kyselylomaketta, jota muokattiin soveltumaan suomalaiseen kontekstiin. Sisällöllisesti samanlaista kyselylomaketta oli käytetty myös Hollannissa. Kyselylomake oli täysin strukturoitu ja se rakentui 41:stä liiketoiminnan, teknologian ja henkilöstön kehittämisen kehitystrendejä ilmaisevasta väittämästä sekä 12:sta tyypillisestä taustamuuttujasta. Vastaja pyydettiin esittämään oma arvionsa kunkin väittämän todennäköisyydestä ja vaikuttavuudesta henkilöstön kehittämiseen. Ajallisena ulottuvuutena oli seuraavat viisi vuotta. Arvi-

oinnin esittäminen tapahtui kirjoittamalla trendin todennäköisyyttä kuvaava numero kunkin väittämän kohdalle. Numeroiden avulla tapahtuneita arvioita voidaan kuvata Likert -tyypisellä, 7-portaisella asteikolla, jossa numero 1 tarkoitti epätodennäköisintä / vähiten vaikuttavaa ja numero 7 todennäköisintä / vaikuttavinta vaihtoehtoa. Väittämät olivat muodoltaan ja sisällöltään esimerkiksi väittämän "Tiimien avulla johtaminen tulee yleisemmäksi" kaltaisia.

Kyselyn sisältöä rajoitti ennen kaikkea se, että haluttiin säilyttää suora vertailukelpoisuus muissa maissa tehtyihin kyselyihin. Tämä toteutettiin melko suorilla väittämien suomennoksilla. Ratkaisua voi jälkikäteen hyvinkin arvostella, sillä se luultavasti vangitsi tekijät liiaksi amerikkalaisen kulttuurin ja liikemaailman kehityksen käsitteisiin. Tehty ratkaisu vaikutti myös joiltain osin kyselyn väittämien epäselvyyteen, jopa monimerkityksellisyyteen. Kyselyn avulla katsottiin kuitenkin saatavan esille verraten vähän 'tieteellisin menetelmin' tutkittuja arvioita. Kyselyn suhteelliseen suppeuteen ja menetelmien yksipuolisuuteen vaikutti myös se, että tutkimus toteutettiin opinnäytetyönä, jolloin mahdollisuudet olivat rajalliset sekä ajallisesti että taloudellisesti. Menetelmien laajenus esimerkiksi haastatteluihin olisi toki tuonut sisällöllisesti mielenkiintoisempaa ja monipuolisempaa tietoa.

Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiin suomalaisia henkilöstön kehittäjiä, jolloin eri maissa suoritettujen tutkimusten keskinäinen vertailupohja saatiin yhteneväisemmäksi. Suomessa otos (n=297) poimittiin henkilöstökehittäjien yhdistyksen (Henkilöstöjohdon ryhmä, HENRY ry.) jäsenistön keskuudesta. Lopullisen vastaajajoukon kooksi muodostui 95 henkilöä ja palautusprosentiksi 31. Palautusprosentin alhaisuuteen vaikutti tutkijoiden näkemysten mukaan ensinnäkin se, että kohdejoukko on suuresti kuormitettu erilaisiin kyselyin. Toinen vaikuttava tekijä oli ilmeisesti kyselyn ajankohda, joka oli touko-kesäkuussa, juuri ennen kesälomia. Aineisto koottiin siis kesällä 1996 ja analysoitiin talveen 1997 mennessä. Myös ver-

tailumaissa, Hollannissa ja USA:ssa, suoritettujen tutkimusten kohdejoukkona oli henkilöstökehittäjät. Yhdysvalloissa ASTD suoritti tutkimuksen vuonna 1994, kohdejoukon ollessa sikäläiset HRD-johtajat. Otoksen laajuus oli 400 henkilöä, joista 90 vastasi kyselyyn (Training & Development, May 1994, 29). Hollannissa suoritettiin sisällöllisesti vastaava kyselytutkimus Twenten yliopiston toimesta vuonna 1995 (Streumer, v.d. Klink & v.d. Brink 1996). Hollantilaisen tutkimuksen kohderyhmä muodostui Training and Development -lehden tilaajista sekä alan järjestön jäsenistä. Vastauksia saatiin 161 kappaletta.

Suomalaisen tutkimuksen kohdejoukko rakentui 63:sta miehestä ja 32:sta naisesta, joiden keski-ikä oli 49 vuotta. Vastaaajien koulutus oli korkeatasoista sekä perustutkintojen että hankitun lisäkoulutuksen valossa. Myös työelämässä kertynyttä yleiskokemusta ja erityisesti henkilöstön kehittämiseen liittyvää työkokemusta oli kertynyt runsaasti. Kohdejoukko muodostui pääosin yksityisellä sektorilla toimivista henkilöstön kehittäjistä (lähes 90%). Toimialoittainen vastaajien jakautuminen keskittyi viiteen suureen ryhmään: teollisuus (noin 27%), kauppa (11%), rahoitus- ja vakuutus toiminta (15%), koulutus ja tutkimus (20%) ja tekninen palvelu, palvelut liike-elämälle (5%).

TULOKSET

Liiketoiminnan kehityslinjoista

Suomalaiset henkilöstöjohton asiantuntijat näkevät liiketoiminnan kehityslinjat pitkälle samansuuntaisina kuin ne näyttäytyvät jo tätenäkyään: tiimit tulevat olemaan entistä enemmän vastuussa tuotantoon ja palveluihin liittyvien perusprosessien toimivuudesta; organisaatiot jatkavat rakenteellista muutosprosessiaan pyrkien parantamaan innovatiivisuuttaan; työntekijät joutuvat henkilökohtaisesti ottamaan entistä enemmän vastuuta uuden oppimisesta ja pysymisestä mukana muutoksessa; toimintojen uudelleenorganisointi (reengineering) on tulevaisuudessa aikaisempaa merkittävämpi orga-

nisaation suorituskyvyn kehittämiskeino. Näiden kehityslinjojen nähdään myös vaikuttavan muita voimakkaammin henkilöstön kehittämisen suuntautumiseen lähitulevaisuudessa.

Toimintojen uudelleenorganisointi (reengineering) ja tiimien avulla johtaminen ovat myös amerikkalaisten henkilöstökehittäjien mielestä muita todennäköisempiä liiketoiminnan trendejä. USA:ssa näyttäisi jatkuvan etsintä ja kokeilu keskitetyn vs. hajautetun kehittämistoiminnan organisoinnin välillä. Samalla käydään keskustelua 'yleisen' ja 'kohdennetun' koulutuksen keskinäisestä suhteesta. Organisaatiot pyrkivät edelleen kehittämään innovatiivisuuttaan. Näillä 'kärkitrendeillä' näyttäisi olevan myös suurin vaikutus henkilöstön kehittämistoiminnan suuntautumiseen USA:ssa.

Hollantilaiset asiantuntijat puolestaan katsoivat selkeimmäksi liiketoiminnan trendiksi asiakaslähtöisyyden korostumisen eli liiketoiminnan tuloksia mitataan entistä enemmän kuluttajille merkityksellisten kriteerien kuten tuotteiden ja palveluiden laadun mukaan. Organisaatioiden innovatiivisen kapasiteetin merkitys korostuu entisestään ja työntekijöiden vastuu omasta työstään ja urastaan kasvaa edelleen. Nämä seikat tulevat näkyään myös henkilöstön kehittämistoimissa.

Teknologian muutokset ja niiden vaikutus henkilöstön kehittämiseen

Teknologisia trendejä kyselylomakkeessa oli mukana vain viisi ja kaikkien niiden nähtiin olevan merkityksellisiä työelämän kehittymiselle lähitulevaisuudessa. Kuten saattoi olettaakin, todennäköisimmäksi kehityssuunnaksi arvioitiin tietokoneissa ja niiden käytössä tapahtuvat muutokset: koneiden teho kasvaa mutta tilantarve vähenee; tietokoneet ja muut elektroniset apuvälineet tulevat yhä useamman työympäristöön; digitaalisen tiedonkäsittelyn kehitys muuttaa tapaa, jolla informaatiota luodaan, varastoidaan, levitetään ja käytetään. Nämä seikat vaikuttavat myös tulevaisuudessa henkilöstön kehittämiseen. Näiden lisäksi tietojärjestelmi-

en kehitys mahdollistaa asiakkaiden ja tavaroiden/palvelujen tuottajien suoran tietojenvaihdon tietoverkkojen välityksellä ja tästä voi tulla merkittävä oppimisen lähde työpaikoilla. Mielenkiintoista oli kuitenkin todeta, että painokertoimilla (keskiarvoilla) mitaten tietotekniikan kehittymisen merkitystä henkilöstön kehittämistoimille ei nähty niin suurena kuin ennakkoon oletettiin.

Henkilöstön kehittämisen trendit

Kyselyn mielenkiintoisin osa tämän kirjoittajien mielestä oli henkilöstön kehittämisen suuntaviivojen hahmottuminen alan asiantuntijoiden arvioimina. Lomakkeessa oli kaikkiaan seitsemäntoista aihetta koskevaa trendivaihtoehtoa. Todennäköisimmäksi lähitulevaisuuden trendiksi suomalaiset asiantuntijat arvioivat työhön integroituvan JIT-periaatteella annettavan koulutuksen lisääntymisen. Toisin sanoen koulutuksen oikea-aikaisuutta ja työhön kiinnittymistä korostetaan aiempaa enemmän. Itseohjatun oppimisen ja tiimioppimisen nähdään lisääntyvän, samoin kiinnostus organisaation oppimiseen ja tämän oppimisen arviointiin lisääntyvät. Huomio kohdistuu entistä enemmän työssä oppimiseen, ei niinkään oppimisen siirtoon

koulutuksesta työhön. Yritysten henkilöstön kehittämistoimenpiteiden sisäiseen organisointiin sekä koulutuksen toteuttamiseen ulkoisena tai sisäisenä ei näytä löytyvän vakiintunutta käytäntöä, vaan jatkossakin etsitään erilaisia vaihtoehtoja.

Vastuu uuden oppimisesta ja opettamisesta siirtyy ammattimaisilta kouluttajilta ei-ammattilaisille, ts. linjajohto, kokeneemmat työtoverit ja muut oto-kouluttajat ovat oppimisen ensisijaisia tukijoita ja ohjaajia päätoimisten henkilöstön kehittäjien roolin muuttuessa todennäköisesti konsultatiiviseen ja laadun varmistamisen suuntaan. Kaiken kaikkiaan organisaatioiden sisäinen oppiminen ja omavarainen henkilöstön kehittäminen näyttäisi lisääntyvän ja myös henkilöstö itse on aiempaa enemmän vastuussa omasta kehittymisestään. Valtiovallan roolin työelämän koulutuksessa nähdään painottuvan entistä enemmän sellaisten henkilöiden koulutuksen tukemiseen, joilla ei ole mahdollisuutta uuden oppimiseen työpaikan organisoiman koulutuksen piirissä.

Toimialojen välinen vertailu ei paljastanut arvioissa oleellisen suuria ja selviä eroja, vaikka niitä ennakoita arveltiin ehkä olevan. Pari arvioiden eroavuutta voidaan kuitenkin tuoda esil-

Todennäköiset henkilöstön kehittämisen trendit TOP 5 1996	Keskiarvo	Keski- (7=todennä- hajonta köisin)
1. Koulutusta annetaan JIT- periaatteella (just-in-time), suoraan liitettyä konkreettiseen työhön	5,96	1,05
2. Itseohjattu oppiminen ja tiimioppiminen lisääntyvät	5,78	1,22
3. Kiinnostus organisaation oppimiseen ja tämän oppimisen arviointiin lisääntyy	5,68	1,15
4. Huomio kiinnittyy työssä oppimiseen, ei oppimisen siirtämiseen	5,65	1,15
5. Yritykset hakevat sekä vaihtoehtoja koulutuksen organisoinnissa keskittämisen ja hajauttamisen väliltä että järkevää yhdistelmää valmiiden yleispakettien ja räätälöidyn koulutuksen kesken	5,57	1,16

TAULUKKO 1: Henkilöstön kehittäjien näkemys trendien todennäköisyydestä toteutua seuraavan viiden vuoden aikana; TOP5. (muuttujien arvojen minimi 1, maksimi 7).

ALA	Teollisuus	Kauppa	Rahoitus- ja vakuutus- toiminta	Koulutus ja tutkimus
Kärki	n = 26	n = 10	n = 14	n = 19
1.	Koulutuksen liittäminen työhön, JIT-periaate (5,92)	Koulutuksen liittäminen työhön, JIT- periaate (6,00)	Koulutuksen liittäminen työhön, JIT-periaate (6,21)	Koulutuksen sisäinen organisointi ja toteuttaminen (5,89)
2.	Itseohjattu ja tiimi- oppiminen (6,00)	Työssä oppi- minen (6,00)	Organisaation oppimi- nen ja sen arviointi (5,93)	Itseohjattu ja tiimi- oppiminen (5,79)
3.	Työssä oppiminen (5,62)	Vastuu oppimi- sesta ei- ammattilaisille (5,70)	Vastuu oppimisesta ei-ammattilaisille (5,85)	Vastuu oppimisest ei-ammattilaisille (5,63)
4.	Organisaation oppi- minen ja sen arvi- ointi (5,58)	Itseohjattu ja tiimioppimi- nen (5,60)	Itseohjattu ja tiimi- oppiminen (5,85)	Koulutuksen liittäminen työhön, JIT-periaate (5,63)
5.	Vastuu oppimisesta ei-ammattilaisille (5,44)	Organisaation oppiminen ja sen arviointi (5,50)	Koulutuksen sisäinen organisointi ja toteuttaminen (5,79)	Organisaation oppimi- minen ja sen arviointi (5,63)

TAULUKKO 2: Todennäköisimmät henkilöstön kehittämisen trendit eri toimialoilla (N=76. Suluissa trendin keskiarvo; mitä korkeampi keskiarvo, sen todennäköisempi)

le. Mielenkiintoista on se, että koulutus ja tutkimus -toimialan asiantuntijat pitävät koulutuksen sisäisen organisoinnin ja toteuttamisen olevan todennäköisin yksittäinen henkilöstön kehittämisen trendi. Teollisuuden ja kaupan aloilla työssä oppiminen näyttäisi olevan merkittävämmässä asemassa kuin rahoitus- ja vakuutustoiminnassa sekä koulutuksessa ja tutkimuksessa.

Edellä esitetyt suomalaisten asiantuntijoiden arviot ovat hyvin samansuuntaiset amerikkalaisten ja hollantilaisten asiantuntija-arviointien kanssa: perinteiset koulutuskäsitykset ovat väistymässä, entistä enemmän kiinnitetään huomiota siihen kuinka ihmiset oppivat työssään;

kun koulutusta organisoidaan, se pyritään järjestämään juuri oikeaan aikaan työhön ja tekemiseen integroiden luottaen oppijoiden itseohjautuvuuteen ja tiimin antamaan tukeen uuden oppimisessa. Jos jonkin eron näiden maiden asiantuntija-arvioiden välille haluaisi nostaa esiin, voisi todeta seuraavasti: suomalaiset näkevät tiimityön lisääntymisen, hollantilaiset työssä oppimisen painottamisen ja amerikkalaiset liiketoimintojen uudelleenorganisoinnin merkittävimpana henkilöstön kehittämistä ohjaavana seikkana. Kuitenkin erot eri maiden asiantuntija-arvioinneissa olivat hyvin pienet.

Johtopäätöksiä

Työelämän henkilöstökoulutusta tunteville tässä tutkimuksessa saadut tulokset eivät ole yllättäviä. Ne vahvistavat vain sitä kuvaa, mitä alan uusin kirjallisuus on jo muutaman vuoden ajan rakentanut ja mihin suuntaan myös työelämässä tapahtuva koulutus ja muu kehittämistyö on pyrkinyt ohjautumaan. Yritysten ja muiden työorganisaatioiden rakenteissa ja toimintatavoissa on tapahtunut varsinkin 1980 -luvun loppupuolelta lähtien hyvin näkyviä muutoksia. Niihin ovat olleet vaikuttamassa mm. laatu-tietoisuuden lisääntyminen ja asiakaslähtöisyyden korostaminen, tiimityön ja yleensä verkostoajattelun vahvistuminen, ns. kevyen tuotantomallin kilpailuetu ja keskustelu liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelusta (Holpp 1993, Lowenthal 1994). Alasoini (1996) antaa viimeksimainituista trendeistä hyvän kuvauksen työelämän tutkimusavusteista kehittämistä linjaavassa raportissaan. Hänen mukaansa käsitykset siitä, miten tulevaisuuden kilpailukykyisten yritysten tavara- ja palvelutuotanto organisoidaan, ovat muuttuneet viime vuosina monin tavoin. Toffler esitti jo vuonna 1980, että työntekijöiden vastuu työstään tulee kasvamaan (ks. myös Stahl 1993). Viime vuosina oppivaan organisaatioon kohdistunut keskustelu on korostanut työpaikalla tapahtuvan oppimisen aikaisempaa suurempaa merkitystä perinteisen koulutuksen ohella (Dougherty & Ford 1996).

Suomalaisten henkilöstökehittäjien näkemykset tulevaisuuden kehityslinjoista ovat pitkälti yhteneväiset amerikkalaisten ja hollantilaisten kolleegojen kanssa. Tämäkään tulos ei yllätä, onhan eurooppalaisella HRD -toiminnalla niin kiinteä yhteys amerikkalaiseen business-ajatteluun ja valtaosa alan kirjallisuudesta tulee USA:sta. Trendinäkömyksiä on varmaan myös samankaltaistamassa käytetty mittari. Hollannissa ja Suomessa kyseisille kielille alkuperäistä ASTD-mittaria käännettäessä tehtiin toki pieniä kansallisia tarkennuksia, mutta pääosin mittari oli sisällöllisesti sama. Siten ilmeisesti kulttuuriset erot tasoittuivat hyvin pitkälti juuri käytetyn menetelmän vuoksi. Strukturoitu mittari ei antanut tilaa kovin suurille näkemyseroille. Voidaan myös kysyä, missä määrin

nuo eri maissa samansuuntaisina esiinnoituneet trendit olivat 'predestinoituja' mittariin valituilla vaihtoehtoilla? Samoin voidaan kysyä, mitä uusia trendejä olisi noussut esiin ilman valmiita vaihtoehtoja?

Joka tapauksessa näyttää siltä, että varsin yhdenmukaisesti eri maissa ennakoitaan kehityslinjat liike-elämässä ja niiden heijastumat henkilöstön kehittämiseen. Henkilöstön kehittäjillä tulee olla entistä paremmat valmiudet hyödyntää kehittyvää digitaalista multimediaa sekä oman ammattitaitonsa ylläpitämiseksi että muun henkilöstön kehittämiseksi. Henkilöstöllä tulisi olla entistä paremmat edellytykset vertikaaliseen tiimityöhön, kyky kommunikointiin ja uudensuuntaisiin toimintatapoihin, ylipäänsä entistä enemmän joustavuutta.

Metodiselle kritiikille on siinä mielessä rajoitetut mahdollisuudet, että sekä perusartikkelista (1994) että hollantilaisten artikkelista (1996) puuttuu selvitys siitä, millä tavoin lopullisen mittarin väittämät on rakennettu ja valittu. Tämän kirjoittajat ottivat yhteyttä amerikkalaiseen henkilöstökehittäjien yhdistykseen (ASTD), jonka toimesta USA:n tutkimus tehtiin ja julkaistiin. Sieltä ei saatu toivottua tietoa mittarin taustoista. Tuloksia voidaan arvioida siten hyvinkin kriittisesti niiden merkityksen suhteen. Nehän noudattavat pitkälti ammatikirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä. Kyseilyn avulla voitiin ainakin selvittää, kuinka henkilöstön kehittäjät ovat omaksuneet ammatikirjallisuudessa usein esitetyt näkemykset lähitulevaisuuden kehityssuunnista, trendeistä. Toisen tutkimuksen aihe olisi selvittää, kuinka tällaiset "trendit" tosiasiaa näkyvät käytännössä.

Lähteet

- ALASOINI, T. (1990) Tuotannolliset rationalisoinnit ja teollisuuden työvoiman käyttötapojen muutos. Työpoliittinen tutkimus 5. Helsinki: Työministeriö.
ALASOINI, T. (1996) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen oppivassa yhteiskunnassa: näkökulmia

- uuteen työpoliittiseen ajatteluun. Työpapereita / Työministeriö. Helsinki; Työministeriö.
- ASTD. (1994) Trends That Will Influence Workplace Learning and Performance in the Next Five Years. Training & Development, May 1994, ss. 29-32.
- BOYER, R. (1989) New Directions in Management Practices and Work Organizations. General Principles and National Trajectories. Paper presented at the OECD Conference Technological Change as a Social Process - Society, Enterprise and the Individual. Helsinki 11. - 13. November 1989.
- DOUGHERTY, S. M. & FORD, S. (1996) Emerging Trends in HRD and OD based on organization assessments. Teoksessa: AHRD. Academy of Human Resource Development. 1996 Conference Proceedings. February 29. - March 3. 1996. Minneapolis, MN
- HAUTAMÄKI, A. (Toim.). (1996) Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa. SITRA 154. Helsinki; Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.
- HOLPP, L. (1993) Valinnan paikka: tiimit vai laatujohtaminen? Yritystalous 3/1993.
- JUUTI, P. & LINDSTRÖM, K. (1995) Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia Sarja 9. Johtamistaidon opisto. Helsinki; Työterveyslaitos.
- JYLHÄ, P. (1997) Liiketoiminnan, teknologian ja henkilöstön kehittämisen trendit. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- KASVIO, A. (1994) Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutos ja kehittämismahdollisuudet. Jyväskylä; Gummerus.
- LEPPÄNEN, A. (1997) Työn muutos ja työntekijä - stressi, kriisi vai oppimismahdollisuus. Teoksessa: Sallila, P. & Tuomisto, J. 1997. Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Jyväskylä; Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, ss. 56-76.
- LOWENTHAL, J. N. (1994) Re-engineering, toiminnan uudelleenrakentaminen - tausta ja ydin. Yritystalous 6 / 94.
- LUOMA, E. (1994) Yritysten strategisen kokonaiskäytännön suhde henkilöstön kehittämiseen ja menestymiseen. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 46/1994. Helsinki; Kauppa- ja teollisuusministeriö, yrityskehitysosasto.
- LYOTARD, J-F. (1985) Tieto postmodernissa yhteiskunnassa. Jyväskylä; Vastapaino.
- MARSICK, V.J. & WATKINS, K. (1990) Informal and incidental learning in the workplace. London & New York; Routledge.
- MASUDA, Y. (1981) The Information Society as Post-Industrial Society. World Future Society. Washington D.C.
- MCGILL, M.E. & SLOCUM, J.W. (1994) The smarter organization: how to build a business that learns and adapts to marketplace needs. ew York; Wiley.
- NADLER, L. & NADLER, Z. (1990) Developing Human Resources: Concepts and a Model. San Francisco; Jossey-Bass.
- NAISBITT, J. (1982) Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives. New York; Warner Books.
- NAISBITT, J. & ABURDENE, P. (1990) Megatrendit 2000: kohti uutta vuosituhatta. Porvoo; Wsoy.
- STAHL, T., NYHAB, B. & D'ALOJA, P. (1993) The Learning Organization. A Vision for Human Resource Development. Commission of the European Communities
- STREUMER, J., V.D. KLINK, M. & V.D. BRINK, K. (1996) The Future of HRD. Teoksessa: AHRD. Academy of Human Resource Development. 1996 Conference Proceedings. February 29. - March 3. Minneapolis, MN.
- TOFFLER, A. (1980) The Third Wave. London; Collins.
- TUOMISTO, J. (1997) Työelämän uudet oppimisvaatimukset - lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Teoksessa: Sallila, P. & Tuomisto, J. 1997. Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Jyväskylä; Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, Ss. 11-55.
- ULRICH, D., VON GLINOW, M.A. & JICK, T. (1993) High-Impact learning: Building and diffusing learning capability. Organizational Dynamics 22: 2, ss. 52-66.
- VAHERVA, T. & VALKEAVAARA, T. (1997) Henkilöstön kehittäjän rooli oppivassa organisaatiossa. Teoksessa: Sallila, P. & Tuomisto, J. 1997. Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Jyväskylä; Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, ss. 197-221.
- VALKEAVAARA, T. (1996) HRD Roles in Finland - Preliminary Results. Teoksessa: AHRD. Academy of Human Resource Development. 1996 Conference Proceedings. February 29. - March 3, ss. 166-170. Minneapolis, MN.
- WEBSTER, F. (1995) Theories for the Information Society. London; Routledge.
- WOBBE, W. (1991) Anthropocentric Production Systems. A Strategic Issue for Europe. Monitor / FAST, APS Research Papers Series vol 1. July 1991. Brussels.
- WOMACK, J.P., JONES, D.T., ROOS, D. (1990) The Machine That Changed The World. New York.
- WRIGHT, G.H. VON. (1992) Minervan pöllö. Keuruu; Otava.

Artikkeli saapui 13.11.1997. Se hyväksyttiin julkaistavaksi toimituskunnan kokouksessa 9.3.1998.